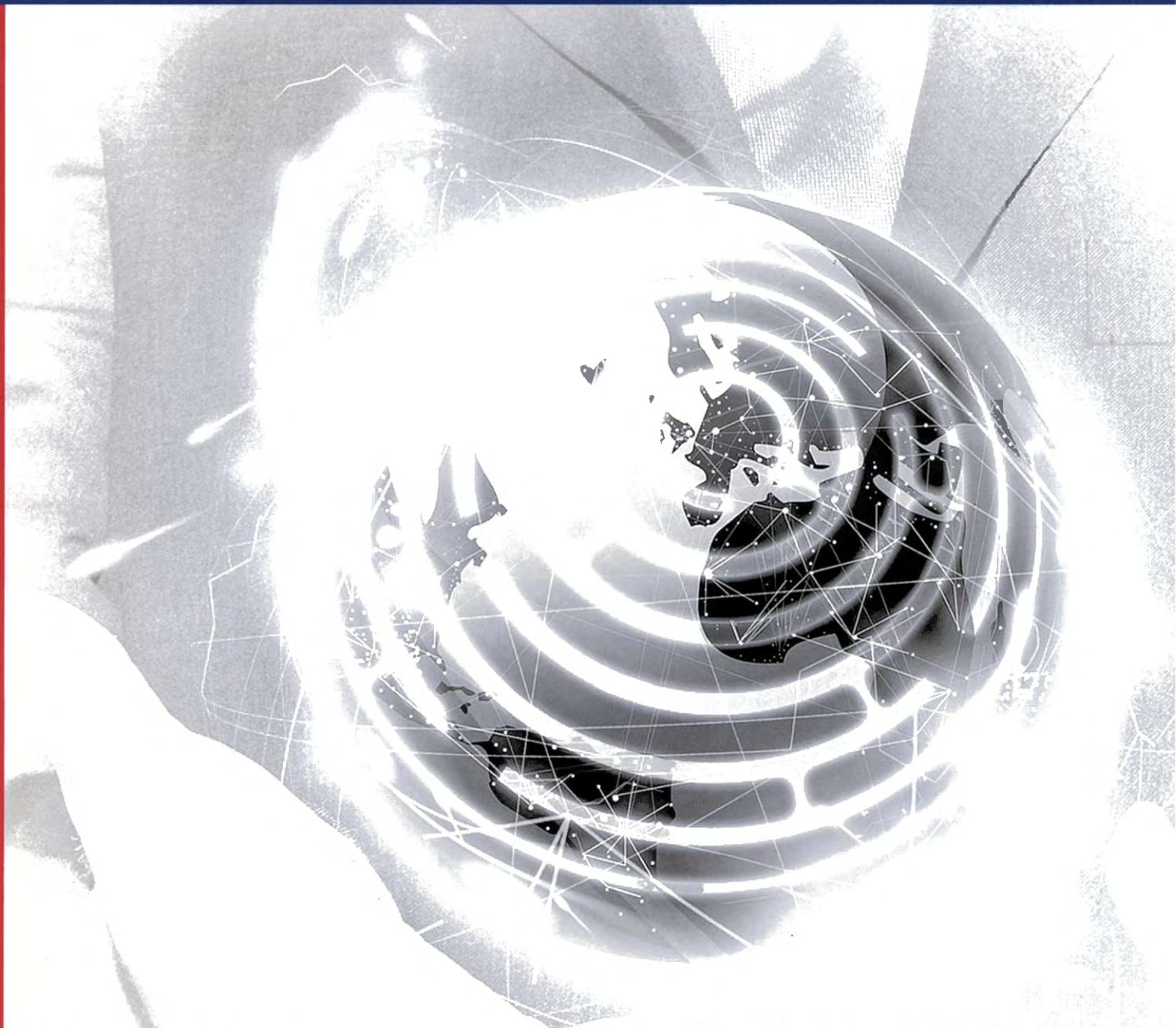


# DIE NEWS

DAS MAGAZIN FÜR SELBSTSTÄNDIGE UNTERNEHMER



## NEWS SPEZIAL

Technik und Innovation  
Planen und Führen  
Messen und Kongresse

## SERIE

Familienunternehmen

Alles dreht sich  
um **Märkte**



# Nicht zögern – gezielt handeln

DIE SIEBEN TODSÜNDEN DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

VON PROF. DR. MARK BINZ

**Bekanntlich haben Familienunternehmen ein spezielles Problem: Ihr langfristiger Bestand hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, von Generation zu Generation die Nachfolge erfolgreich zu gestalten. Das Thema „Nachfolgeregelung“ steht aktuell auch deshalb im Mittelpunkt des Interesses, weil der derzeit sehr günstigen erbschaftsteuerlichen Behandlung von Betriebsvermögen nur noch ein kurzes Leben beschieden sein dürfte. Die in vielen Fällen 100-prozentige Freistellung unternehmerischen Vermögens von der Erbschaft- und Schenkungsteuer („Nulltarif“) wird zunehmend als verfassungswidrig, zumindest aber politisch als nicht (mehr) opportun angesehen.**

Was sind nun die klassischen sieben Todsünden jeder Unternehmensnachfolge, die vermieden werden sollten?

## Erste Todsünde: Verdrängen


Gerade starke Unternehmerpersönlichkeiten neigen dazu, die Frage der eigenen Nachfolge zu verdrängen, weshalb sie keine oder eine nur ungenügende Vorsorge treffen. Sie leben deshalb „in den Tag hinein“, ohne an den Generationenwechsel oder wenigstens an Notfallpläne auch nur zu denken. Das ist zwar menschlich verständlich, gegenüber der Familie und den Mitarbeitern aber geradezu verantwortungslos.

## Zweite Todsünde: Falscher Nachfolger

Die Tatsache, dass vielfach „Blut dicker als Wasser“ ist, darf nicht dazu führen, dass ausschließlich die Familienzugehörigkeit über Nachfolge oder Hierarchie im Unternehmen entscheidet. Allein ausschlaggebend muss die Qualifikation des Bewerbers sein. Da Eltern dazu neigen, die eigenen Kinder in beide Richtungen falsch einzuschätzen – sie trauen ihnen alles oder nichts zu –, sollte man professionellen Rat in Anspruch nehmen. Am besten überlässt man die Entscheidung gleich einem qualifiziert besetzten Aufsichtsgremium. Im Übrigen haben viele, auch große Familienunternehmen, gute Erfahrungen mit Fremdgeschäftsführern gemacht.

## Dritte Todsünde: Nicht loslassen können

Ist der richtige Nachfolger gefunden, muss der Senior bereit sein, im Rahmen eines geordneten, vorher festgelegten Prozesses und Zeitrahmens dem Nachfolger die Unternehmensführung zu überlassen, statt weiterhin in das Tagesgeschäft einzugreifen oder gar die Entscheidungen seines Nachfolgers zu konterkarieren. Räumt der Senior das Feld, muss er dies nach außen sichtbar machen, indem er sich zum Beispiel auf eine



Es gilt, frühzeitig alle Weichen für die Nachfolge so zu stellen, damit der Fortbestand des Unternehmens nicht gefährdet ist.

FOTO: SHUTTERSTOCK



Position im Beirat oder Aufsichtsrat zurückzieht und seinem Nachfolger freie Hand lässt.

#### **Vierte Todsünde:**

##### **Falsche Rechtsform oder Gesellschaftsvertrag**

Ein weiterer Parameter ist die optimale Rechtsform des Unternehmens. Völlig ungeeignet sind Rechtsformen, bei denen den Nachfolger die persönliche Haftung trifft. Es geht aber auch um Flexibilität, und bei größeren Unternehmen um die Möglichkeit, die gesetzliche Mitbestimmung zu vermeiden, die bei Kapitalgesellschaften ab 500, bei GmbH & Co. KG ab 2.000 Arbeitnehmern droht. Entscheidend ist ferner der Inhalt des Gesellschaftsvertrags. Dieser sollte bei größeren Familienunternehmen am besten nach aktienrechtlichem Vorbild ausgestaltet sein. Auf diese Weise wird sowohl dem Interesse der Geschäftsführung an klaren Hierarchien und Befugnissen als auch dem Bedürfnis der Gesellschafter nach Kontrolle und Einbindung in wesentliche Entscheidungen (zum Beispiel via Aufsichtsrat) Rechnung getragen. Als überkommen und streitanfällig gilt das Stammesprinzip, das zu wechselseitigen Verhinderungsstrategien, schlimmstenfalls zur Fehlbesetzung von Geschäftsführerpositionen führen kann (Stichwort: „Kuhhandel“).

#### **Fünfte Todsünde: Fehlendes oder falsches Testament**

Nicht immer ist es dem Unternehmer beschieden, den Zeitpunkt der Nachfolge selbst zu bestimmen. Die Sterbetafeln erlauben keine verlässliche Planung! Daher muss für den Fall des vorzeitigen Todes (durch Unfall oder Krankheit) durch ein maßgeschneidertes Unternehmertestament Sorge getragen werden. Dieses sollte die aus heutiger Sicht (Stichwort: „jetztwillige Verfügung“) optimale Lösung beinhalten und spätestens alle zwei Jahre aktualisiert werden. Im Übrigen müssen die testamentarischen Anordnungen auf den Gesellschaftsvertrag abgestimmt sein: Gesellschaftsrecht geht vor Erbrecht.

#### **Sechste Todsünde: Pflichtteilsansprüche**

Pflichtteil ist der Betrag, der von Gesetzes wegen den Kindern und der Ehefrau im Erbfall zusteht. Er beträgt die Hälfte des gesetzlichen Erbteils. Will also ein Unternehmer mit drei Kindern das Betriebsvermögen nur einem seiner Abkömmlinge vermachen, so stehen der Ehefrau und den beiden nicht bedachten Kindern 3/8, das heißt 37,5 Prozent des Unternehmenswerts als Pflichtteil zu – und zwar in bar und sofort fällig! Da Pflichtteilzahlungen steuerlich nicht abzugsfähig, also aus versteuertem Einkommen zu leisten sind, bleibt oft nur der Verkauf des Unternehmens. Deshalb sollte ein Unterneh-

mer mit Ehefrau und weichen Kindern rechtzeitig Pflichtteilverzichtverträge abschließen oder den Nachfolger rein gesellschaftsrechtlich (zum Beispiel durch ein Mehrstimmrecht) begünstigen. Notfalls muss der Unternehmer sein Unternehmen spätestens zehn Jahre vor seinem Tod schenkweise



Prof. Dr. Mark K. Binz, Seniorpartner der Anwaltskanzlei Binz & Partner mit Sitz in Stuttgart, ist ausgewiesener Experte für Familienunternehmen, insbesondere in Konfliktfällen.

an das auserwählte Kind übertragen haben: Die übergebenen Erben gehen dann endgültig leer aus; andernfalls steht ihnen (gegebenenfalls zeitanteilig) ein so genannter Pflichtteilergänzungsanspruch zu.

#### **Siebte Todsünde: Falsches Konzept**

Eine Unternehmensnachfolge sollte immer Maßarbeit sein. Ist – wie in vielen Fällen – nicht genügend Privatvermögen vorhanden, um alle Kinder wirtschaftlich gleich zu bedenken, kann dies beispielsweise durch die Vererbung von Anteilen mit der Berechtigung des Unternehmensnachfolgers, seine Geschwister zum Vorzugspreis auszubezahlen, ausgeglichen werden. Ebenfalls denkbar ist es, die Geschwister des „Kronprinzen“ zwar quotengleich zu bedenken, dem Nachfolger aber zu seinen Lebzeiten einen Gewinnvorab und/oder ein Mehrstimmrecht einzuräumen. Dies kann insbesondere dann ein Königsweg sein, wenn das geeignete, zum Nachfolger erkorene Kind seinerseits keine oder ungeeignete Abkömmlinge hat. In derartigen Fällen kommt auch eine Stiftungslösung in Betracht: Die Anteile am Familienunternehmen werden zu Lebzeiten oder von Todes wegen auf eine Familienstiftung übertragen, deren Begünstigte (so genannte Destinatäre) die Abkömmlinge des Unternehmers sind. Die Stiftungssatzung regelt Einzelheiten der Unternehmensführung, etwa die Besetzung eines Aufsichtsgremiums und der Geschäftsführung. Darüber hinaus kann eine Stiftungslösung auch als Steuersparmodell ausgestaltet werden. ■

► [WWW.BINZ-PARTNER.DE](http://WWW.BINZ-PARTNER.DE)