

## **Klassische Fehler bei der Suche nach dem Richtigen**

**Von Mark Binz**

Es ist immer wieder verblüffend, wie wenige Unternehmer sich rechtzeitig mit dem Generationswechsel in ihrer Firma auseinandersetzen. Denn mangelnde Vorausschau bei der Unternehmensnachfolge gefährdet bisweilen die Existenz des Unternehmens und kann damit letztlich eine ganze Familie in den wirtschaftlichen Ruin führen.

Allein die Erbschaftsteuer stellt gerade für Familienunternehmen eine große Belastung dar – denn viele reinvestieren traditionell den Großteil ihres Gewinns. Die anfallende Erbschaftsteuer sollte rechtzeitig angespart werden; die meisten Unternehmer kennen aber nicht einmal deren Größenordnung. Das wichtigste Instrument zur Minimierung der Erbschaftsteuer ist daher das Institut der „vorweggenommenen Erbfolge“: Vermögen wird schon zu Lebzeiten per Schenkung übertragen. Der Vorteil: Künftige Wertsteigerungen sind erbschaftsteuerfrei. Der Nachteil: Die Steuer fällt sofort an. Das kann aber durch einen Nießbrauchsvorbehalt erträglich gestaltet werden.

Weitere große Fehlerquellen lauern auch bei der Gestaltung des Gesellschaftsvertrages eines Familienunternehmens: Sind, wie so oft, mehrere Familienstämme beteiligt, wird häufig jedem Stamm das Recht eingeräumt, einen geschäftsführenden Gesellschafter zu stellen. Diese Klausel – Stammesprinzip genannt – hat schon vielen Verderben gebracht. Denn dann zählt nicht mehr die Qualifikation, sondern nur noch die richtige Blutgruppe. Bewährt hat sich in solchen Konstellationen die Einsetzung eines „Beirats“ nach aktienrechtlichem Vorbild. Er kann zugleich eine Vermittlerfunktion zwischen aktiven und nicht aktiven Gesellschaftern einnehmen.

Der häufigste und schwerste Fehler ist jedoch die Einsetzung eines falschen – oder besser gesagt – ungeeigneten Erben: Es kann sich fatal auswirken, ein Kind zu begünstigen, das sich nicht schon durch eine entsprechende Führungsposition außerhalb des Familienunternehmens qualifiziert hat. Oder wenn ein Kind keinerlei Ambitionen hat, das Familienunternehmen zu leiten. In dieselbe Kategorie von Fehlern gehört auch die falsche Wahl zwischen mehreren Kindern, die unter Umständen sogar alle ungeeignet sind – statistisch ist das leider der Normalfall. Als Ausweg ist an die Berufung eines Fremdmanagements zu denken. Das lässt sich auch mit der Einsetzung eines Testamentsvollstreckers oder der Aufnahme eines unternehmerischen Partners kombinieren.

Notfalls sollte ein Unternehmer auch nicht vor einer intelligenten Stiftungslösung oder gar vor einem Totalverkauf zurückschrecken. Für das Unternehmen selbst und auch seine Mitarbeiter muss das durchaus nicht immer die schlechteste Lösung sein.