

»Sieben Todsünden« mit ganz weltlichen Folgen

JURISTISCHE FALLSTRICKE Jenseits der großen menschlichen Herausforderung, für sich selbst und seine Familie beruflich wie privat eine komplizierte Übergangssituation zu gestalten und zu bewältigen, lauern unter rechtlichen Gesichtspunkten zahlreiche Gefahren, die selbst gut gemeinte und gut gedachte Lösungen sofort oder mittelfristig übel konterkarieren können. Die Erfahrung lehrt, dass es für klassische Problemlagen und Konflikte bewährte Vorkehrungen gibt, die unbedingt beachtet werden sollten.

Die rechtzeitige Regelung des Generationswechsels wird von vielen Familienunternehmen immer noch vernachlässigt. Dabei handelt es sich neben der Unternehmensplanung um die wichtigste Thematik überhaupt, die viel Aufmerksamkeit, Voraussicht und Umsicht verlangt. Ihre Verschleppung kann die Existenz des Betriebs gefährden und damit auch den wirtschaftlichen Ruin der Familie bedeuten. Die typischen Probleme sind grundsätzlicher Natur und beziehen sich auf sieben Handlungsfelder.

1. Nachfolgeplanung Es ist immer wieder verblüffend, dass sich nur wenige Unternehmer rechtzeitig mit dem Generations-

wechsel, also mit der Zukunftssicherung ihres Unternehmens auseinandersetzen, obwohl zum Teil dramatische Konsequenzen drohen. Oft ist zu hören, es fehle die Zeit, da das Tagesgeschäft zu einnehmend sei; oder man fühle sich noch zu jung, um über den eigenen Tod nachzudenken.

Tatsächlich geht es um Verdrängung, Bequemlichkeit, Unwissenheit und nicht selten Furcht, nach Übergabe des Betriebs nicht mehr im Mittelpunkt zu stehen und von Informationen abgeschnitten zu sein - kurz: zum »alten Eisen« zu zählen. In einer solchen Situation drehen die Kinder dem Unternehmen frustriert den Rücken zu und treten, oft auf Nimmerwiedersehen, in Fremdbetriebe ein. Seit der Diskussion um

Basel II wirkt sich eine fehlende Nachfolgeplanung außerdem - als »weicher« Faktor - nachteilig auf die Bonitätsbeurteilung und damit auf die Kreditkonditionen aus.

2. Pflichtteilsansprüche Ein Pflichtteil ist der Mindestbetrag, der im Erbfolge von Gesetzes wegen Kindern und Ehefrau zusteht. Er beträgt die Hälfte des gesetzlichen Erbteils. Möchte also ein Vater von drei Kindern das Unternehmen einem Kind alleine vermachen, etwa im (Verkehrs-)Wert von 100 Mio. EUR, stehen der Ehefrau (bei Gütertrennung) und den beiden nicht bedachten Kindern je ein Achtel, zusammen also 37,5 Mio. EUR, als Pflichtteil zu, und zwar in bar und sofort fällig. Da die Pflichtteils-



Prof. Dr. Mark Binz

zahlungen steuerlich nicht abzugsfähig sind, also aus versteuertem Einkommen stammen, muss das Unternehmen rund 75 Mio. EUR Gewinn erwirtschaften, damit der Alleinerbe seine Pflichtteilsschulden begleichen kann. In der Praxis kommt es daher oft zum Firmenverkauf. Was sind mögliche Gegenstrategien?

a) Pflichtteilsverzicht, der auch mit vorzeitigem Erbausgleich gekoppelt werden kann. Dann hat der Erblasser freie Hand.

b) Aufbau eines Privatvermögens, um pflichtteilsberechtigten Familienmitglieder auszahlen zu können.

c) Vorschenkungen an pflichtteilsberechtigten Familienmitgliedern mit der Klausel, dass die Schenkung auf den Pflichtteil anzurechnen ist (nachträgliche Anordnung reicht nicht).

d) Unterbeteiligung für pflichtteilsberechtigten Familienmitgliedern in Höhe des Pflichtteils. Der Nachfolger hat dann zwar nicht 100 % des Kapitals, aber die uneingeschränkte Macht im unternehmerischen Tagesgeschäft und keinerlei Abfindungsschulden.

e) Rechtzeitiges Schenken. Hätte der Vater das Unternehmen im Beispielfall spätestens zehn Jahre vor seinem Tod (sonst besteht von Gesetzes wegen Anspruch auf »Pflichtteilsergänzung«) schenkweise auf den Nachfolger übertragen, wären keine Pflichtteilsansprüche entstanden.

3. Erbschaftsteuerplanung Die Belastung mit Erbschaftsteuer ist gerade für Familienunternehmen, bei denen traditionell der Großteil des Gewinns reinvestiert wird, ein erhebliches Problem. Müssen von heute auf morgen hohe Erbschaftsteuern aufgebracht werden, kann dies die Liquidität des Unternehmens gefährden. Die anfallende Erbschaftsteuer sollte daher rechtzeitig angespart werden. Dazu muss man freilich erst einmal wissen, wie hoch die Erbschaftsteuer heute ist. Welcher Unternehmer kennt aber wenigstens ungefähr den Betrag, den der Fiskus zu beanspruchen hätte, wenn ihm unerwartet etwas zustieße?

a) Soweit Betriebsvermögen vererbt wird, erhalten Erben einen Bewertungsabschlag von 40 % und einen gesonderten Freibetrag von 256.000 EUR. Die in früheren Jahren wichtige Frage, in welche Erbschaftsteuerklasse der Unternehmensnachfolger fällt, stellt sich nicht mehr. Erben von Betriebsvermögen werden heute stets nach der günstigsten Erbschaftsteuerklasse I besteuert. Je nach Höhe des erbschaftsteuerlichen Werts des Betriebsvermögens, der im Schnitt nur etwa 1/3 des Verkehrswertes ausmacht, liegt der Steuersatz zwischen 7 und 30 %.

Bei der Vererbung von Privatvermögen bleibt es dagegen bei der Differenzierung nach Erbschaftsteuerklassen: Abkömmlinge sowie der Ehegatte fallen in die günstige Steuerklasse I mit den genannten Steuersätzen. Für Geschwister, Neffen und Nichten gilt Steuerklasse II mit Steuersätzen zwischen 12 und 40 %. Mit Steuersätzen zwischen 17 und 50 % werden entferntere Verwandte und Dritte in der Steuerklasse III belastet. Soll einer Person aus dieser Steuerklasse umfangreiches Privatvermögen vererbt werden, bleibt als Ausweg zur Vermeidung einer übermäßigen Erbschaftsteuerbelastung nur die Adoption – ein ebenso wirksames wie weithin unbekanntes Steuer-Sparmodell.

Von Bedeutung ist auch die Zusammensetzung des Vermögens. Umfasst es Grundbesitz, wird dieser seit 1996 mit dem »Bedarfswert« besteuert. Dieser ist zwar wesentlich höher als der früher für die Erbschaftsteuer maßgebliche Einheitswert, liegt aber in der Regel immer noch deutlich unter dem Verkehrswert des Grundbesitzes. Bei schenkweiser Übertragung von voll fremdfinanziertem Grundbesitz, der sich im Betriebsvermögen befindet, ergibt sich sogar ein Schuldenüberhang, der dazu genutzt werden kann, weiteres Aktivvermögen steuerfrei zu übertragen. Gegen die Begünstigung von Betriebsvermögen sowie gegen die Bedarfsbewertung von Grundbesitz und den unbegrenzten Schuldenabzug bestehen jedoch verfassungsrechtliche Bedenken, über die das Bundesverfassungsgericht demnächst zu entscheiden hat.

b) Das wichtigste Gestaltungsinstrument, der Erbschaftsteuer ein Schnippchen zu schlagen, ist das Institut der vorweggenommenen Erbfolge, also der schenkweisen Vermögensübertragung zu Lebzeiten.

Was sind deren Vorteile?

- ▶ Die beschenkten Kinder werden früh an das Unternehmen herangeführt und stärker motiviert.
- ▶ Nicht zur Nachfolge bestimmte Kinder können sich eine eigene, zum Beispiel freiberufliche Existenz aufbauen.

- ▶ Mit rechtzeitiger Schenkung - mindestens zehn Jahre vor dem Erbfall - lässt sich die Pflichtteilsproblematik entschärfen oder ganz vermeiden.

- ▶ Da die Erbschaftsteuer progressiv verläuft und zur Ermittlung des Steuersatzes alle Schenkungen, die innerhalb von zehn Jahren erfolgen, zusammengerechnet werden, lassen sich erhebliche Progressionsvorteile erzielen, wenn die vorgesehene Übertragung auf mehrere 10-Jahres-Perioden verteilt wird, man also mit 45 Jahren, 55 Jahren und 65 Jahren schenkt. Zudem können hierdurch der Freibetrag für Betriebsvermögen und die persönlichen Freibeträge mehrfach ausgenutzt werden.

- ▶ Die Vermögensübertragung zu Lebzeiten führt zu einer Verlagerung von Einkunftsquellen auf die Nachfolger, was zu Vorteilen bei der Einkommensteuer führen kann (Familiensplitting). Zudem fallen die Wertsteigerungen der geschenkten Unternehmensanteile sowie die hieraus fließenden Erträge originär bei den Nachfolgern an und können somit keine Verschärfung der Erbschaftsteuerprogression mehr bewirken.

c) Als Nachteile vorweggenommener Erbfolge werden oft genannt: Irreversibilität der Vermögensübertragung im Fall möglicher Fehlentwicklungen der Kinder, der Verlust an Einflussmöglichkeiten und die Angst, im Alter unter Umständen als Bittsteller dazustehen. Diese berechtigten Bedenken lassen sich indessen ausräumen:

- ▶ Indem die betreffenden Schenkungen unter einem Nießbrauchsvorbehalt erfolgen: Dann stehen Erträge und das Stimmrecht nach wie vor den Eltern zu.

- ▶ Indem für bestimmte Fallkonstellationen Widerrufsvorbehalte vereinbart werden; dann können die Eltern im Ernstfall die Schenkung widerrufen und sich selbst oder ein Geschwisterkind stärker bedenken. Von einem »freien Widerrufsvorbehalt« sollte allerdings bei Anteilen an einer Personengesellschaft abgesehen werden, da die Finanzverwaltung dann die Mitunternehmer-Stellung des Kindes den Bewertungs-

abschlag von 40 % sowie den Betriebsvermögens-Freibetrag versagt.

- ▶ Indem die Schenkung unter der Auflage erfolgt, dass die beschenkten Kinder über die Anteile erst ab einem bestimmten Lebensjahr verfügen dürfen und die Beteiligung im Falle des Vorversterbens der Kinder an die Eltern zurückfällt.

Mit dem erwähnten Nießbrauchsvorbehalt ist - als Mitnahmeeffekt - ein interessanter Erbschaftsteuervorteil verbunden. Die auf den Kapitalwert des Nießbrauchs entfallende Erbschaftsteuer wird nämlich bis zum Ableben des Schenkers gestundet. Dies schont nicht nur die Liquidität, sondern bedeutet auch einen erheblichen Zinsvorteil, da die Stundung zinslos gewährt wird.

d) Erbschaftsteuer entsteht auch, wenn eine Familienstiftung errichtet wird. Diese ist ferner alle 30 Jahre mit einer fiktiven Erbschaftsteuer, der »Ersatzsteuer«, belastet. Darin liegt jedoch kein Nachteil der Familienstiftung, da im natürlichen Erbgang ebenfalls etwa alle 30 Jahre Erbschaftsteuer anfällt. Im Gegenteil, bei der Familienstiftung ist die Erbschaftsteuer exakt planbar und kann zudem auf Antrag in 30 Jahresraten entrichtet werden, wobei ein Zinssatz von 5,5 % zugrundegelegt wird.

e) Zur höchsten Erbschaftsteuerbelastung führt demgegenüber das »Berliner Testament«. Hier setzen sich die Ehegatten gegenseitig zu Alleinerben ein, während die Kinder Schlusserben sind. Dadurch wird ein und dieselbe Vermögensmasse innerhalb kurzer Zeit zweimal der Erbschaftsteuer unterworfen. Außerdem gehen den Schlusserben die Freibeträge nach dem Erstversterbenden verloren. Schließlich kumuliert die Pflichtteilsproblematik. Die einzig richtige Lösung ist daher, die Ehefrau durch ein großzügiges Rentenvermächtnis abzusichern, das Unternehmen aber unmittelbar auf die Kinder zu übertragen.



4. Rechtsform »Falsche« Rechtsformen - unter dem Blickwinkel der Nachfolgeregelung - sind in erster Linie das Einzelunternehmen, die echte Kommanditgesellschaft und die OHG, Rechtsformen also, bei denen die Geschäftsführung mit unbeschränkter persönlicher Haftung verbunden ist. Unter diesem Vorzeichen kam es schon zu mancher Erbausschlagung, weil Kinder das Risiko der persönlichen Haftung scheuten. Zudem sollte man den Erbfall, der schon genug Unruhe im Unternehmen verursacht, nicht noch mit komplizierten Umwandlungs-Transaktionen belasten.

Optimale Rechtsformen sind GmbH sowie GmbH & Co. KG, die im Erbfall die Trennung von Gesellschafterstellung und Geschäftsführung problemlos erlauben. Am besten schneidet hier natürlich die Aktiengesellschaft ab: Die Möglichkeit von Zugang zum Kapitalmarkt, die wesentlich höhere Kreditwürdigkeit und die strenge aktienrechtliche Kompetenzverteilung von (weisungsfreiem) Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung machen sie in dieser Hinsicht zum Klassenprimus.

Die Rechtsform des Unternehmens hat erheblichen Einfluss auf die Höhe der Erbschaftsteuerlast. Am günstigsten sind in der Regel Personengesellschaften. Hier bemisst sich die Steuer grundsätzlich nach den Steuerbilanzwerten und damit im wesentlichen nach dem Substanzwert des Unternehmens (ohne Einbeziehung eines selbst geschaffenen Firmenwerts). Handelt es sich dagegen um Anteile an einer Kapitalgesellschaft, gilt das »Stuttgarter Verfahren«, sofern der Verkehrswert nicht aus zeitnahen Verkäufen abgeleitet werden kann. Dabei wird neben dem Substanzwert in Form der Steuerbilanzwerte auch der Ertragswert beachtet. Bei einem ertragsstarken Unternehmen löst daher ein GmbH-Anteil in der Regel eine deutlich höhere Erbschaftsteuer aus als ein vergleichbarer Anteil an einer GmbH & Co. KG.

5. Gesellschaftsvertrag Auch im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens kann viel falsch gemacht werden. Das beginnt bereits bei der Regelung der Nachfolgeberechtigung. Sind, wie so oft in späteren Generationen, mehrere Familienstämme beteiligt, wird häufig jedem Stamm das Recht eingeräumt, einen geschäftsführenden Gesellschafter zu stellen. Diese Klausel - das »Stammesprinzip« - hat

schon vielen Familienunternehmen Verderben gebracht. Denn dann zählt nicht mehr die Qualifikation, sondern nur noch das richtige Blut. Weitere Standardfehler in Gesellschaftsverträgen sind

- ▶ zu kurze Kündigungsfristen,
- ▶ fehlende Abfindungsbeschränkungen und Auszahlungsfristen,
- ▶ unzureichende Rücklagenbildung,
- ▶ fehlende Instrumentarien, um Patt-Situationen aufzulösen.

Allgemein bewährt hat sich die Installation eines Beirats, dem eine Vermittlerfunktion zwischen aktiven und nicht aktiven Gesellschaftern zukommt und der kompetenter Gesprächspartner der Geschäftsführung ist. Seine Aufgabe ist darüber hinaus, den Einstieg des Juniors vorzubereiten und zu begleiten.

Häufig empfiehlt sich auch die Regelung eines »Auktions-Verfahrens« im Gesellschaftsvertrag, auch »amerikanisches Roulette« genannt. Dadurch wird im Falle dauerhafter Zwistigkeiten zwischen Gesellschaftergruppen die Möglichkeit geschaffen, dass der oder die Gesellschafter, die den höchsten Preis zu zahlen bereit sind, die Anteile ihrer Mitgesellschafter übernehmen können. Fälle wie Bahlsen oder 4711 sind dann rasch gelöst.

Meist erklären nämlich verfeindete Familienstämme, sie wären bereit, ihre Anteile an jeden zu verkaufen - nur nicht an den anderen Familienstamm. Entweder droht also jahrelanger Streit oder man einigt sich doch noch auf einen Gesamtverkauf und damit das unrühmliche Ende eines Familienunternehmens.

6. Testament Zunächst sollte sich jeder Unternehmer vor Augen halten, dass seine letztwillige Verfügung eigentlich eine »jetztwillige« Verfügung ist. Der Unternehmer muss nämlich regeln, was zu passieren hat, wenn ihm in den nächsten ein bis zwei Jahren etwas zustößt. Daraus folgt, dass das Testament am besten alle ein bis zwei Jahre geprüft und gegebenenfalls aktualisiert wird. Die Fallstricke inhaltlicher Art sind an zwei Standardfällen zu verdeutlichen.

a) Erster Standardfall: Von drei Kindern ist nur eins geeignet, befindet sich aber noch in der Ausbildung. Frage: Soll es das Unternehmen allein erben? Vorteil: Keine Anteilszersplitterung. Es drohen aber erhebliche Nachteile:

- ▶ schärfere Erbschaftsteuerprogression,
- ▶ verschärfte Pflichtteilsproblematik,
- ▶ zumindest moralische Ausgleichsverpflichtung gegenüber den beiden anderen Kindern,
- ▶ unwiderruflicher Ausschluss zweier Familienstämme, deren Nachfolger in der nächsten Generation wesentlich tüchtiger sein können als die Kinder des Alleinerben,
- ▶ Ungerechtigkeit, wenn der »Nachfolger« nach einigen Jahren »Kasse macht«, also seine Anteile verkauft (es sei denn, dass ein »Besserungsschein« vereinbart ist).

Vorschlag daher: Alle drei Kinder werden Gesellschafter, das tüchtigste Kind jedoch, das zum Nachfolger ausersehen ist, erhält als Sonderrecht auf Lebenszeit

- ▶ eine gesicherte Geschäftsführungsbe-fugnis,
- ▶ die Stimmrechtsmehrheit, um sich im Tagesgeschäft durchsetzen zu können,
- ▶ neben der Geschäftsführervergütung eventuell auch einen deutlichen Gewinn vorab, beispielsweise von 20 %, als Ausgleich für die Übernahme der unternehmerischen Verantwortung und
- ▶ gegebenenfalls eine Option, die Anteile der Mitgesellschafter unter bestimmten zeitlichen und wirtschaftlichen Prämissen hinzuzuerwerben. Vorteil: Alle Beteiligten sind mit ihrem Status zufrieden - und in der Generation danach werden die Karten neu gemischt.

b) Zweiter Standardfall: Alle drei Kinder sind noch minderjährig. Hier kann der Unternehmer für den Fall seines frühzeitigen Ablebens folgendes vorsehen: Entweder vererbt er das Unternehmen von vornherein zu gleichen Teilen. Oder er überlässt einem Testamentsvollstrecker-Gremium die Auswahl seines Nachfolgers aus dem Kreise seiner Kinder. In diesem Falle muss er allerdings anordnen, dass die Entscheidung, wer Nachfolger werden soll, erst getroffen werden darf, sobald auch das jüngste Kind beispielsweise das 27. Lebensjahr vollendet hat. Denn nur dann haben alle Kinder eine faire Chance. Dem Testamentsvollstrecker-Gremium kann sogar das Recht eingeräumt werden, dem zum Nachfolger gewählten Kind alle Anteile oder zumindest die Anteilsmehrheit zukommen zu lassen.

Der technisch schwerwiegendste Fehler im Testament ist freilich eine fehlende Synchronisierung mit dem Gesellschaftsvertrag. Leider kommt dies in der Praxis

immer wieder und mit meist dramatischen Folgen vor. Sind etwa nach dem Gesellschaftsvertrag nur eheliche Abkömmlinge nachfolgeberechtigt und setzt der Erblasser, aus Nachlässigkeit oder Trotz, seine Ehefrau oder ein nichteheliches Kind zum Erben ein, wird keiner von beiden Gesellschafter. Der Gesellschaftsvertrag geht nämlich vor. Ergebnis: Die Mitgesellschafter reiben sich die Hände, da ihnen die Beteiligung des Erblassers anwächst. Den Erben steht »lediglich« eine Abfindung zu, wie sie im Gesellschaftsvertrag für den Fall des Ausscheidens von Gesellschaftern festgesetzt worden ist.



7. Ungeeignete Nachfolger Die Einsetzung eines falschen, oder besser, eines ungeeigneten Erben ist der statistisch häufigste Kardinalfehler. Hierzu gehört die Begünstigung eines Kindes, das sich nicht durch eine entsprechende Führungsposition außerhalb des Familienunternehmens ausreichend qualifiziert hat oder eines Kindes, das zwar qualifiziert, aber nicht ambitioniert ist, die Führung des Familienunternehmens zu übernehmen.

Eine weitere Fallgruppe bildet die falsche Auswahl zwischen mehreren vorhandenen Kindern, die unter Umständen sogar alle ungeeignet sind - statistisch leider der Normalfall. Als Ausweg kommen mehrere Optionen in Frage:

▶ Es ist an die Berufung eines Fremdmanagements zu denken, gegebenenfalls kombiniert mit Testamentsvollstreckung. Damit soll verhindert werden, dass sich die Kinder kurz nach dem Erbfall kraft ihrer Gesellschafterstellung selbst in die Gesellschaft berufen und damit das Unternehmen schädigen.

▶ Auch die Aufnahme eines unternehmerischen Partners kommt in Betracht, wofür es aus der Unternehmenspraxis durchaus gelungene Beispiele gibt.

Frühe Weichenstellungen werden sehr belohnt

FORSCHUNGSPROJEKT IFUNA Die Unternehmensnachfolge ist ein Thema der Gründungs- und Unternehmertumsforschung, bei dem Bedarf und Verfügbarkeit an gesichertem Wissen auseinanderklaffen. Es gibt kaum umfassendere theoretische oder empirische Ansätze zur Aufklärung der Bedingungen und Umstände.

Ludwig-Maximilians-Universität München



PD Dr. Thomas Lang-von Wins

Die Forschung betrachtet die Planung als wichtigsten Faktor für das Gelingen einer Nachfolge. Die Schlüsselfrage bezieht sich auf die Wahl und Förderung des Nachfolgers: Ist er vorhanden, steigt die Wahrscheinlichkeit auf einen »sanften« Übergang an der Unternehmensspitze, der den Betrieb nicht belastet oder den Bestand gefährdet. Fehlt ein guter Kandidat, gewinnt die Alternative des Unternehmensverkaufs an Gewicht; sie stellt dann die letzte Lösung für den Rückzug des Unternehmers dar.

Die Suche des Nachfolgers bestimmt die gesamte Planung, die ein Aushandlungsprozess zwischen dem abgehenden Unternehmer und Interessenten ist. Zentraler Konfliktpunkt ist der Kaufpreis des Unternehmens. Die Vorstellungen können hier weit auseinanderliegen, was vor allem an der unterschiedlichen Bewertung immaterieller Unternehmenswerte liegt. In den Daten des IFUNA-Projekts fällt auf, dass rückzugswillige Unternehmer, die ihr Privatvermögen stark in ihrem Unternehmen investiert haben, seltener früh einen Nachfolger finden.

Die Wirkrichtung dieses altersunabhängigen Effekts ist so zu beschreiben: Je größer das auf das Unternehmen bezogene finanzielle Engagement des rückzugswilligen Unternehmers ist, desto schwieriger fällt es ihm, einen Nachfolger zu finden, der seinen finanziellen Vorstellungen entspricht. Da finanzielle Themen bei der Unternehmensübergabe auch emotional hohes Konfliktpotenzial besitzen, kann ei-

ne für den abgehenden Unternehmer und sein Haus schwierige Situationen erwachsen.

Neben diesen motivationalen Einflüssen ist interessant, was rückzugswillige Unternehmer tun, um Nachfolger zu finden. Mit großem Abstand am häufigsten werden naturgemäß Gespräche in der Familie und mit Familienmitgliedern gesucht. Daneben werden der Steuerberater, der Rechtsanwalt, die Mitarbeiter, aber auch Unternehmerkollegen konsultiert. Alle diese Strategien beruhen auf persönlicher Vertrautheit mit den Gesprächspartnern.

Eher anonyme Vorgehensweisen wie Inserate in Fachzeitschriften oder die Teilnahme an Unternehmensbörsen dürften Notlösungen bleiben, sofern die personenbezogenen Ansätze erfolglos verlaufen. Dies weist darauf hin, wie schwer es fällt, offen über Nachfolge und Rückzug zu sprechen. In der Familie ist die Hemmschwelle offenbar am niedrigsten, zumal dort auch Nachfolgekandidaten zu suchen sind. Bei Steuerberatern und Rechtsanwälten dürften dagegen funktionale Aspekte dominieren.

In diesem Zusammenhang ist ein Befund interessant, der die Beziehung zu maßgeblichen Personengruppen betrifft, mit denen Unternehmer zu tun haben: Die Bindung zu Führungskräften und Mitarbeitern nimmt mit dem nahenden Rückzugszeitpunkt tendenziell ab, während die Bindung zu externen Beratern steigt.

Die steigende Wertschätzung der Berater mag auf deren Rolle als neutrale Ratgeber zurückzuführen sein, die keine manife-

sten eigenen Interessen mit dem Rückzugs- und Übergabeprozess verbinden. Im Umkehrschluss könnte gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern derselbe Grund für wachsende Distanz sorgen: Da sie direkt von der Übergabe betroffen sind und in einer für den abgehenden Unternehmer schwierigen Situation eigene Interessen verfolgen, nimmt die Bindung zu ihnen ab.

Die Daten zeigen auch, dass Nachfolgeplanung erst allmählich einsetzt. Unvorhergesehene Ereignisse wie Erkrankungen oder andere Einschränkungen der unternehmerischen Leistungsfähigkeit machen jede Planung jedoch sofort obsolet. Nur eine langfristige Nachfolgeplanung, die von Anfang an mehrere Suchwege nutzt, kann Auswirkungen solcher persönlicher Krisen für den Betrieb mildern.

Ideal ist die frühe Erarbeitung von Rückzugsszenarien, die dem Unternehmer die Freiheit geben, zwischen Alternativen zu wählen und so die Entscheidung über den Rückzugszeitpunkt nicht aus der Hand zu geben. Keinesfalls aber sollten bestimmter Abgabe- und Nachfolgeszenarien definitiv ausgeschlossen werden. Vielmehr wäre im Rahmen rationaler Entscheidungsfindung zu fordern, dass die Rückzugsentcheidung der Nachfolgeplanung folgt. Allerdings gibt es Anlass, zu vermuten, dass die Nachfolgeplanung in den meisten Fällen dem Wunsch entspringt, sich auf Sicht aus dem Unternehmen zurückzuziehen, und damit zu spät einsetzt, um einen Nachfolger langfristig aufzubauen. ■

► Hat ein Ehepaar keine oder für die Führung eines Unternehmens nicht geeignete Abkömmlinge, bietet sich die Errichtung einer Familienstiftung an. Damit wird die Unabhängigkeit des Unternehmens verewigt. Den Kindern stehen dann nach Maßgabe der Stiftungssatzung ganz oder teilweise die Erträge zu - der Zugriff auf die Substanz ist ihnen jedoch entzogen. Bildhaft kann von einem »goldenen Käfig« gesprochen werden.

► Im ungünstigsten Fall sollte ein Unternehmer auch nicht vor einem Totalverkauf zurückschrecken. Für das Unternehmen selbst und seine Mitarbeiter ist dies nicht immer die schlechteste Lösung.

► Besonders reizvoll, aber derzeit schwierig, ist ein Börsengang, der gewissermaßen einen Ausstieg auf Raten erlaubt. Hier hat der Unternehmer zwar früh Weichen gestellt; ihm ist es aber unbenommen, über viele Jahre, ja Jahrzehnte hinweg - solange er will -

den Führungsanspruch seiner Familie im Vorstand oder Aufsichtsrat zu erhalten.

Fazit: Eine ideale Nachfolgeregelung kann es nicht geben, da sie auf subjektiven Wertentscheidungen beruht, über die sich trefflich streiten lässt. Diese Wechselfälle des Lebens lassen sich auch durch die besten Erbverträge nicht beseitigen. Doch es ist schon viel gewonnen, wenn wenigstens die sieben hier dargestellten Kardinalfehler soweit wie möglich vermieden werden. ■