

Kursblatt

Die Unternehmensnachfolge Das unbekannte zweite Lebenswerk

Inhalt:	Seite
1. Die Unternehmerfamilie	2
2. Fortführung oder Verkauf	2
3. Nachfolge und Unternehmenskultur	3
4. Der Nachfolger	3
5. Der Ausstieg	5
6. Nachfolge als Prozess und Übergabeplan	7
7. Welche Berater?	8
8. Nutzen eines Beirats	8
9. Gesellschafts- und bürgerlich-rechtliche Fragen	9
10. Fragen des Erbschafts-, Schenkungs- und sonstigen Steuerrechts	10
11. Fehler, die sich rächen	11
12. Checkliste Unternehmensnachfolge	12
- Literaturhinweise -	15

1. Die Unternehmerfamilie

Inhaberunternehmen sind vielfach von einer Unternehmerfamilie geprägt. Ein Vorteil hieraus für das Unternehmen liegt in dem **Engagement der Familie** und darin, dass das Vermögen der Familie als betriebliche Haftungsmasse zur Verfügung stehen kann. Auf der anderen Seite können aber **Zerwürfnisse in der Familie** auf das Unternehmen durchschlagen. In der Nachfolgesituation können sich schwelende Konflikte in der Unternehmerfamilie zuspitzen oder auch überraschend erst zu Tage treten. Wie „heil“ eine Familie tatsächlich ist, zeigt sich zuverlässig bei Eintritt eines Erbfalls oder auch einer Erbfolge zu Lebzeiten.

Ein Familienunternehmen kennt neben dem Marktrisiko auch ein „Familienrisiko“. Die Mitglieder einer Unternehmerfamilie können aber viel dazu beitragen, dass ein Unternehmen nicht zu wanken beginnt, „nur“ weil eine Nachfolge ansteht. Eine positive Kommunikations- und Entscheidungskultur in der Familie sind wichtige Voraussetzungen.

2. Fortführung oder Verkauf

Wenn ein Senior sein Unternehmen übergibt, kommt eine Fülle von Methoden in Betracht. Jede einzelne von ihnen steht für grundverschiedene Wege für das Unternehmen in die Zukunft.

In Betracht kommen beispielsweise:

- Eine Übertragung an Familienmitglieder
- Ein Verkauf an einen anderen Unternehmer
- Ein Verkauf durch Management-Buy-Out
- Ein Verkauf über die Börse
- Die Hereinnahme einer Beteiligungsgesellschaft
- Die Hereinnahme einer Risikokapitalgesellschaft
- Die Gründung einer Familienstiftung
- Die Gründung einer Gemeinnützigen Stiftung
- Die Liquidation

Nachfolgend soll die erste Variante im Vordergrund der Überlegungen stehen. Alle weiteren Optionen kommen in die nähere Betrachtung, sobald eine Nachfolge in der Familie außer Betracht kommt. Aus Sicht der ASU stellt jede Lösung, die nicht eine Kontinuität des Unternehmens in der Familie beinhaltet, einen **subsidiären** Weg dar.

3. Nachfolge und Unternehmenskultur

Ein Unternehmer ist erfolgreich, wenn er sein Unternehmen und dessen Produkte auf dem Markt als attraktiv darstellen kann. Wenn er die Wünsche anderer befriedigt, folgt daraus sein persönlicher wirtschaftlicher Erfolg. Sobald er sein Unternehmen auch nach innen gut „verkauft“, erreicht er auch innerbetrieblichen Frieden und gewinnt motivierte und engagierte Mitarbeiter.

Aber sein „Marketing“ kann sinnvollerweise noch eine dritte Stoßrichtung haben: den/die Nachfolger/in. Dieses könnte man auch „**Nachfolger-Marketing**“ nennen. Wird die Nachfolge von potentiellen Nachfolgern (in oder außerhalb der Familie) angestrebt, liegt darin ein guter Indikator nicht allein über den Unternehmenswert in Zahlen, sondern auch darüber, ob der Aufbau oder auch Ausbau einer attraktiven Unternehmenskultur gelungen ist.

Eine wohlgewachsene **Unternehmenskultur** lässt dem Nachfolger noch Freiräume für ein eigenes Wachstum. Ein Unternehmen, in dem nur einer die gute Idee oder überhaupt „Ideen“ hat, ist für Vertreter nachfolgender Generationen mit einer zunehmend am Team orientierten Sozialisation unattraktiv, so gut die wirtschaftlichen Eckdaten auch sein mögen. Wie viele neue Wirtschaftszweige sind eigentlich auch deshalb entstanden, weil dynamische Jungunternehmer auf althergebrachte Unternehmensstrukturen keine Lust hatten? Wer die Besten für die Zukunft seines Unternehmens gewinnen will, prüfe nicht nur die Nachfolge-Kandidaten, sondern auch deren kulturelle Werte.

4. Der Nachfolger

Wer ist der richtige Nachfolger?

Gibt es einen Nachfolger (oder mehrere) aus dem Kreise der Unternehmerfamilie
Ergänzen sich Familienmitglieder so, dass sie zusammen Nachfolger sein können?

Wie sage ich es dem, der nicht Nachfolger werden soll?

Ist die Fokussierung auf einen Nachfolger finanzierbar?

Alle diese Fragen sind schwer zu beantworten.

Die erste Frage ist schon die schwierigste und es kann natürlich nur im Einzelfall eine Antwort gefunden werden. Jeder Versuch einer schematisierten Hilfe bei der Entscheidung verbietet sich. Trotzdem soll an dieser Stelle immerhin eine Anregung zur Reduzierung des Auswahlrisikos angeboten werden:

Das Aussuchen eines falschen bzw. besser ungeeigneten Nachfolgers kann minimiert werden, wenn man den Nachfolger lange kennen lernen konnte und ihm Gelegenheit gegeben hat, sich vor den Augen seines Vorgängers zu entwickeln.

Eine rechtzeitige, d.h.: **möglichst frühzeitig einsetzende Nachfolgeplanung** kann eine erhebliche Schadensbegrenzung leisten.

Wird der Junior ab dem Zeitpunkt seines Abiturs oder der Aufnahme eines betriebsnahen Studiums aufgebaut, können seine Fähigkeiten über einen längeren Zeitpunkt beobachtet und bei erkennbar werdenden Mängeln noch vor der Übergabe gegengesteuert werden, schlimmstenfalls durch Willensänderung.

Es gibt die bekannte Regel, ein Nachfolger solle am besten zunächst vor dem Eintritt in den elterlichen Betrieb zwei bis fünf Jahre *in einem anderen Unternehmen* Erfahrungen sammeln. Das hat den Vorzug, dass der Junior Kenntnisse aus anderen Betrieben gewinnt und dadurch seinen u.a. unternehmerischen Horizont erweitert. Ein Nutzen kann auch darin liegen, dass die fremden Kollegen und Vorgesetzten des Juniors Eindrücke über diesen sammeln und wiedergeben können, ohne dass sie wie vielleicht der Senior und dessen Familie und Mitarbeiter „familienblind“ sind.

Wenn sich kein geeigneter Nachfolger aus dem Kreise der Familienmitglieder findet, steht der Unternehmer vor einem **Loyalitätskonflikt**. Welches Gut gewichtet er höher: Das Wohl der Familie bzw. die Ambition einzelner Familienmitglieder oder das Wohl des Unternehmens? Das ist keine moralische Frage etwa in der Weise, dass „der gute Unternehmer“ immer das Unternehmen über die Familieninteressen stellen müsse. Es kann auch wichtig sein, einem womöglich nur mittelmäßig begabten Junior eine Chance zu geben. In die Waagschale dürften hier das Lebenswerk des Seniors und die Sicherheit der Arbeitsplätze von Mitarbeitern zu werfen sein. Sobald „das Unternehmen“ freilich mehr ist als angesammeltes Betriebskapital, sobald ein bestimmtes Unternehmen eine bestimmte Unternehmensidee und -kultur verkörpert, eine Tradition, eine Marke, wird ein Senior leichter zu dem Ergebnis gelangen, vielleicht kurzfristige Familieninteressen zurückzustellen - und wird außerfamiliäre Nachfolger suchen.

Es gibt beides: die einander ergänzenden **Geschwister-Nachfolger** und den Kampf aufs Messer. Zur ersten Konstellation. Wenn sich ein „nach innen gerichteter“ Geschäftsführer (häufig der mit einer technischen Studienausrichtung) neben dem „nach außen gerichteten“, z.B. Marketing-interessierten Geschäftsführer findet (der häufig eine kaufmännische Ausbildungsrichtung wählt) kann alles bestens gedeihen.

Eine Schwester oder ein Bruder ist nach gewachsener Einschätzung des Seniors bzw. der Unternehmer-Eltern fähiger. Entscheidungen über die Zukunft des Unternehmens können auf den familiären Frieden durchschlagen. Bruder A erfährt, dass Bruder B vorgezogen wird. Nichts ist verletzender für die nicht ausgesuchte Person als ein „Rumdrucksen“. **Klare Worte** mit einer nachvollziehbaren Begründung dagegen sind eine Respektbekundung.

Klarheit und Dezidiertheit sind insgesamt die Grundregel Nr. 1 in der Nachfolgefrage. Das gilt nicht allein für klare Worte. Eine Entscheidungsschwäche rächt sich immer, manchmal erst Generationen später. Es ist unfair, umfährt man **aus eigennützig** **Harmoniebestrebung** harte Entscheidungen. Wer niemandem wehtun will, schadet

allen. Übergibt ein Senior seinen vier Kindern je ein Viertel der Anteile, dürfte das Unternehmen spätestens nach Ausscheiden der Kindergeneration zerstört sein, wenn eine Vielzahl von Enkeln den Betrieb wiederum unter sich aufteilt und kein einzelner mehr die Regiegewalt innehat. Einer sollte 51 Prozent erhalten, auch wenn in der antretenden Generation Konfliktpotentiale noch nicht erkennbar sein sollten, denn auf die Kinder folgen die Enkel.

Das Abfinden und Herauskaufen von nicht mit der Unternehmensführung bedachten Familienangehörigen ist in aller Regel teuer. Hierin liegt auch die eigentliche Ursache für die Gefährlichkeit der **gleichzeitig einschlagenden Erbschaftsteuer**-Belastung für Familienunternehmen. Häufig müssen sich Unternehmen von z.B. Immobilienvermögen trennen (d.h. Haftungsmasse und damit Bonität, Vertrauen), um eine eindeutige Nachfolge zu finanzieren. Aber eine die Führungsfrage für die Zukunft offen lassende Aufteilung bedeutet, einen noch höheren Preis zu entrichten. Wer alle Familienmitglieder oder Familienstämme im Boot behalten will und so zu einer **patchwork-Beteiligungsstruktur** kommt, gefährdet den Unternehmenswert.

Keiner sollte Unternehmer nur aus dem Grunde werden, weil er seine Eltern „nicht enttäuschen“ will oder sich „moralisch verpflichtet“ fühlt. **“Moral und Geschäft“** sollten hier besser getrennt bleiben. Der Junior verdient Unterstützung bei der inneren Prüfung seiner eigentlichen Motive zum Ja-Sagen.

Pflichtgefühl kann auch in die Irre führen. Dahinter kann sich auch die Schwäche verbergen, sich elterlichem Anspruch zu entziehen.

Der Junior, der mit 15 im Parker „gegen das Schweinesystem“ marschiert ist, dann aber für sich die Vorzüge einer marktwirtschaftlichen, sich dezentral ordnenden Gesellschaft entdeckt hat, kann ein besserer Unternehmer werden als jener, der sich früh angewöhnt hat, sich eilig vorausschauend jedem elterlichen Willen zu beugen.

Die fundierteste Entscheidung Nachfolger zu werden, ist die eines Nachfolgers, der einen anderen guten Weg für sich kennen lernen durfte, und der dann sagt: Ich will (trotzdem) Unternehmer werden. Es gibt in aller Regel mehr als einen guten Lebensweg. Jedenfalls derjenige potentielle Nachfolger, der für die Nachfolge **auf eine andere Karriere verzichtet**, die ihm auch attraktiv erschienene, hat eine echte Entscheidung getroffen.

5. Der Ausstieg

Die Befürchtung, „nicht mehr wichtig zu sein“, mag vielen den Übergang aus der betrieblichen in die private Sphäre erschweren. Dieser Moment spielt sicherlich eine Rolle, wenn Unternehmer aus ihren Betrieben ausscheiden. Beruf bedeutet Bestätigung. Wer einmal führte und Entscheider war, tut sich schwer, beim **Verzicht auf diese Droge**.

Aber: Selbsterkenntnis ist der erste Schritt auf dem Weg zur Selbstüberwindung.

Es lohnt sich nachzufragen. Mancher Senior, der seinen Betrieb an einen Nachfolger übergeben hat, gefällt sich mit der Aussage, sich völlig aus der Geschäftsführung zurückgezogen zu haben. Auf die Frage, einen wie großen Anteil am Kapital er denn noch halte, räumt er dann verstimmt ein, „zunächst“ noch über 50 Prozent zu halten. Der „Entscheider“ zieht sich hier nur auf die Rolle eines „Entscheiders hinter dem Entscheider“ zurück, er verzichtet nicht wirklich. Wer sich nicht tatsächlich aus dem Geschäft zurückziehen möchte, findet hundert Wege und Gestaltungsmöglichkeiten. Darin, einen davon für sich zu wählen, liegt keine große Kunst. Wer selbständig ist, ist vor allem sich selbst gegenüber rechenschaftspflichtig. Wer also seine eigene Nachfolge plant, sollte prüfen, ob er **Ehrlichkeit gegenüber sich selbst** walten lässt.

Was ist eine unternehmerische Persönlichkeit? Es ist jemand, der Herr seiner Entscheidungen ist und diese vollständig und allein zu verantworten bereit ist. Es kann nicht sein, dass man ein Berufsleben hindurch Unternehmer ist, just gegen Ende hin aber zum Spielball anderer oder ein Getriebener wird. Je früher der Zeitpunkt des Ausstiegs gewählt wird, um so eher gelingt es, selbst Regisseur seines Abgangs zu bleiben. Wer nach Erreichen des 60. Lebensjahres beginnt, die Dinge für die Zeit danach zu ordnen, verliert Gestaltungshoheit. Sobald Familienmitglieder, Ratgeber, Banken oder gar Geschäftspartner und Mitarbeiter beginnen, die Nachfolge eines Unternehmers zu erörtern, ist **der richtige Zeitpunkt** zum Gehen ersichtlich verpasst.

Was ist Respekt? Respekt ist Achtung gegenüber einem anderen, dessen anderen Talenten, dessen anderer Biographie, der anderen Art von Fehlern gegenüber, die ein anderer macht. Es ist gut, wenn man denjenigen respektiert, zu dessen Gunsten man sich zurückzieht. Das heißt aber auch, diesen als ein anderes Modell zu respektieren und nicht zu erwarten, dass der Nachfolger sich als Wiederauflage der eigenen Person entpuppen möge. Auch der erfolgreichste Unternehmer sollte nicht versuchen, sich **in einem Nachfolger „geklont“** wiederzufinden. Jeder Wechsel bedeutet einen Bruch, und das ist nicht automatisch ein Nachteil.

Aber es kann hier nicht allein um das Wohl des Unternehmens nach der Übergabe gehen. Der ausscheidende Unternehmer hat auch das Recht, sich um **die eigene wirtschaftliche Zukunft** zu sorgen. Auch hier ist „Moral und Geschäft“ ehrlich zu trennen. Wenn der Senior sein Unternehmen verkauft, mag ihm hieraus ein brauchbares Altersvorsorge-Kapital erwachsen. Wenn er zu günstigen, den Nachfolger und das Unternehmen schonenden Konditionen das Unternehmen verlässt, mag seine wirtschaftliche Absicherung auf wankenderem Boden stehen.

Wie oben dargelegt, ist eine „patchwork-Beteiligungsstruktur“ für die Zukunft des Unternehmens eine „Treibmine“, und das Halten einer Mehrheitsbeteiligung kann der nicht-eingestandene Verzicht auf eine volle Übergabe der Kommandogewalt sein. Hier kommen die verschiedensten Vereinbarungsmodelle mit dem Nachfolger in Be-

tracht, die nur im konkreten Einzelfall sinnvoll geprüft werden können.

Es können daher nur zwei Faustregeln formuliert werden:

- Der „Ruhestand“ ist heute kein „Ruhestand“ mehr, der künftige eigene Bedarf sollte mit einem „Puffer nach oben“ geplant werden.
- Es gibt keine Dankbarkeit auf Erden: Klare vertragliche Grundlagen bleiben der sicherste Schutz vor künftigen Enttäuschungen. Verwandtschaft schützt nicht.

Eine Frage ist noch wichtig: Nichts ist gegen eine Nachfolge auf Raten mit einer gewissen Zeit der gemeinsamen Leitung eines Unternehmens einzuwenden. Nur: Wie lange soll eine solche Phase andauern?

In der Regel wird als Anhaltspunkt genannt: nicht länger als 2 bis 3, keinesfalls länger als 5 Jahre. Denn: „5 Jahre Junior, immer Junior“ – auch für die Mitarbeiter.

6. Nachfolge als Prozess und Übergabeplan

Der umsichtige Unternehmer beginnt mit der Planung seiner Nachfolge an dem Tag seines Eintrags als Geschäftsführer seines Unternehmens in das Handelsregister. Ab diesem Zeitpunkt stellt er sich zwei großen betriebsbezogenen Hauptaufgaben:

1. Arbeit am Gedeihen der von ihm geleiteten Firma;
2. Vorbereitung der Nachfolge.

Scheitert er an der zweiten Aufgabe, kann er damit alle Erfolge bei Bewältigung der ersten Aufgabe verspielen und entwerten.

Niemand ist noch zu jung, gesund oder noch zu sehr voller Tatendrang, um nicht im Interesse seines Unternehmens bereits an seiner Nachfolge zu arbeiten. Gerade die Nachfolge fordert den Unternehmer in einem Maße, dass er sich dieser Aufgabe gerade nicht erst dann stellen sollte, wenn die Kräfte nachlassen.

Eine geordnete Nachfolge sollte nicht von einem Normalfall ausgehen, sondern sollte auch dann noch möglich sein, wenn nicht vorhergesehene Umstände eintreten.

Die Nachfolgeplanung ist nicht nur „Chefsache“, sondern auch eine seiner zentralen operativen betrieblichen Leistungen.

Wer eine optimale Nachfolge organisiert, kann seinem Unternehmen damit ***den größten Dienst*** erweisen.

Eine gut organisierter Nachfolge-Prozess ist so langfristig zu konzipieren wie eine Unternehmensstrategie. Die ***Verkoppelung beider „Strategien“*** miteinander kann sinnvoll sein. Denn beides gehört zusammen. Ein Unternehmen kann organisch weiterwachsen, wenn seine Entwicklung bereits auf den Nachfolger zielt. Es spricht auch

nichts dagegen, den designierten Nachfolger frühzeitig in die Architektur der Unternehmensstrategie mit einzubeziehen.

7. Welche Berater?

Mangel an Beratern, die sich dem Unternehmer in allen betrieblichen Fragestellungen anbieten, erlebt er nicht.

Das gilt auch für das Feld Nachfolge-Management.

Ein vorausschauender Unternehmer sollte auf jeden Fall ein Wochenende für die Lektüre einiger der unten im Literaturverzeichnis angegebenen „Kochbücher“ zur Unternehmensnachfolge einplanen.

Im übrigen ist für Fragen insbesondere auch der steuerlichen Ausgestaltung der Nachfolge, welchen Weg auch immer man wählt, **unbedingt fachlicher Rat** erforderlich. Das Steuerrecht (z.B. Besteuerung von Veräußerungsgewinnen) ändert sich gegenwärtig in einem fast jährlichen Zyklus. Das Erbschaftsteuerrecht kommt nicht zur Ruhe. Wer eine Stiftungslösung in Erwägung zieht, sollte Rat über die neuen stiftungsrechtlichen Regelungen einholen.

Die eigentliche Arbeit kann dem Senior aber kein Berater abnehmen, auch jener nicht, der ganzheitliche Problemlösungen und solche aus einer Hand anbietet. Die Nachfolge-Regelung ist **ein Lebenswerk**. Und in ihr liegt eine originär unternehmerische Leistung, bei der der Unternehmer Entscheidungen trifft.

Noch etwas kann in diesem Zusammenhang kein Berater leisten: Anschauung. Die ASU bietet eine Plattform für den Erfahrungsaustausch unter Unternehmern. „Freunde sind dafür da, damit man für sich aus ihren Fehlern lernen kann“, sagt ein Sprichwort.

8. Nutzen eines Beirats

Die Einrichtung eines Beirats gilt heute anerkannt als ein brauchbares Instrument zur Flankierung von Nachfolgeprozessen. Über Fragen zur idealen Zusammensetzung, zur Funktion, zu den Kosten, zur gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung u.ä.m. eines solchen Organs kann auf das ASU-„Kursblatt“ hierzu sowie auf die jährlich stattfindenden „ASU-Praxisworkshops“ verwiesen werden. Der Charme eines solchen Gremiums liegt darin, dass die Mitglieder eines Beirats idealerweise sowohl über **kenntnisreiche Nähe wie über eine gesunde Distanz** zum Unternehmen verfügen.

Ein Beirat kann im langjährigen Prozess einer Nachfolge gute Dienste leisten, für den Senior und für den Junior. Gerade in der sehr persönlichen Nachfolgefrage kann ein Beirat dem Senior in seiner sprichwörtlichen „Einsamkeit des Unternehmers“ helfen. Er kann dazu beitragen, dass gerade auch sehr persönlich geführte Diskussionen versachlicht und objektiviert werden. Der kritische und nüchterne Blick gerade auch außenstehender Persönlichkeiten kann familiär-betriebliche Konflikte in möglichst

einem frühen Stadium, d.h. rechtzeitig, entschärfen.

Interessanterweise stößt die Einrichtung eines Beirats immer noch bzw. immer wieder auf **Vorbehalte**. Gerade wer seine Angelegenheiten gut im Griff zu haben glaubt, will sich von irgendwelchen Dritten nicht reinreden lassen, zumal nicht, wenn es um die Familie geht.

Ein guter Beirat ist wie ein guter Vertrag: man braucht ihn erst, dann aber besonders, wenn die Dinge nicht mehr gut laufen.

Gerade intakte Familien, so auch Unternehmerfamilien, weisen naturgemäß starke emotionale Bindungskräfte auf. Gefühle sind jedoch immer auch ein Pulverfass. Hohe Erwartungen aneinander korrespondieren mit einem großen Potential für Enttäuschungen. Zuletzt kann ein Beirat dann die Rolle eines „**Mediators im Hause**“ übernehmen.

9. Gesellschafts- und bürgerlich-rechtliche Fragen

Nachfolgend können nur einzelne Fragen aus der Fülle gesellschaftsrechtlicher und bürgerlich-rechtlicher Fragen im Zusammenhang mit einer Unternehmensnachfolge angesprochen werden.

Aus dem Vorgesagten ergibt sich bereits das Plädoyer für klare Lösungen: ein guter Nachfolger ist ein Nachfolger, was testamentarisch zeitig geregelt werden kann. Folgen jedoch nach der gesetzlichen Erbfolge mehrere Nachfolger einem Erblasser nach, kann de jure auch eine **Erbengemeinschaft** Inhaberin eines einzelkaufmännischen Unternehmens werden. Das ist auch keine mittelfristig akzeptable Lösung. Eine Erbengemeinschaft ist vom Gesetzgeber auf Auseinandersetzung angelegt. Und was passiert, wenn einer der Erben minderjährig ist? Dann sitzt auch noch ein Erziehungsberechtigter, Vormund o.ä. mit im Boot und muss immer gefragt werden!

Der Gesellschaftsvertrag einer **Personengesellschaft** kann vorsehen, dass im Falle des Todes eines Gesellschafters das Unternehmen mit einem Erben fortgesetzt wird. Hier ist es sinnvoll, den Kreis der in Betracht kommenden nachrückenden Erben möglichst präzise einzugrenzen (sog. „qualifizierte erbrechtliche Nachfolgeklausel“). Mit einer solche Klausel wird auch vermieden, dass die gesetzlich vorgesehene Auflösung der Personengesellschaft durch den Tod eines Gesellschafters eintritt.

Einen anderen Weg bietet die Vereinbarung einer sog. „Eintrittsklausel“. Bestimmten Erben wird das Recht zugesprochen, im Erbfolge der Gesellschaft beizutreten. Mit diesem Eintrittsberechtigten wird die Gesellschaft neu gegründet. Nachteil: die verbliebenen Gesellschafter wissen nicht, ob der Berechtigte eintreten wird. Vorteil: Der Berechtigte kann noch frei entscheiden, ob er wirklich beitreten will.

Verstirbt der **Gesellschafter einer GmbH**, fällt sein Anteil „gesamthänderisch“ an

seine Erben, was bedeutet, dass diese ihre Rechte in der Gesellschaft nur gemeinsam ausüben können. Hier kann die GmbH-Satzung jedoch bestimmen, dass statt dessen der GmbH-Anteil eingezogen wird. Anders bei der Aktiengesellschaft. Inhaber- und Namensaktien sind zwar auch vererblich, der Gesellschaftsvertrag kann bei der AG aber in geringerem Umfang Abweichungen vorsehen.

Auf jeden Fall sollte ein Unternehmer, der seine Nachfolge „mit warmer Hand“ umsetzt, testamentarische Verfügung und Gesellschaftsvertrag aufeinander abstimmen.

Eine Gesellschaft besonderer Natur ist die Ehe mit ihren möglichen **Güterständen**. Auch sie verdient die vorsorgliche Berücksichtigung durch den Unternehmer. In aller Kürze: Der gesetzliche Güterstand der sog. „Zugewinngemeinschaft“ ist für Unternehmer problematisch. Im Scheidungs- wie im Todesfall kann dieser vom Gesetzgeber vorgegebene „Normalfall“ für das Unternehmen ein Risiko werden. Es droht ein die Unternehmenssubstanz final aushöhlender Vermögensverlust. In aller Regel wird Unternehmern/innen daher der Güterstand der Gütertrennung empfohlen. Allerdings kann auch im Rahmen einer Zugewinngemeinschaft eine Begrenzung des drohenden Schadens erreicht werden, indem bei Beginn der Ehe sämtliche stille Reserven des Unternehmens sorgfältig dokumentiert werden, damit anfängliche Substanz der/des Unternehmers/in nicht unter die Berechnung des zu verteilenden Zugewinns fällt.

Auf jeden Fall ist bei der Wahl des Güterstandes dieser mit Fragen aus der erbschaftsteuerlichen Belastung abzugleichen. Denn bei der im übrigen eher vorzugswürdigen Gütertrennung ist gleichzeitig der gesamte Nachlass voll erbschaftsteuerpflichtig, während bei der Zugewinngemeinschaft in Höhe eines Zugewinnausgleichs keine Erbschaftsteuerpflicht eintritt.

10. Fragen des Erbschafts- und Schenkungs- und sonstigen Steuerrechts

Zunächst zwei Bemerkungen darüber, dass das Planen der Nachfolge „als Prozess“ dadurch erschwert wird, dass die Gesetzgebung hier keineswegs Anhalt und Halt gewährt. Denn eine „Gesetzgebung als Prozess“, d.h. ein halbwegs berechenbares, langfristigen Planungen zugrundelegbares Element gibt es nicht oder nicht mehr.

Der halbe Steuersatz für Veräußerungsgewinne nach § 34 EStG (alte Fassung) wurde durch das sogenannte „Steuerentlastungsgesetz 1999 / 2000 / 2002“ zum 01.01.1999 abgeschafft. Das „Steuersenkungsgesetz“, das am 01.01.2001 in Kraft tritt, sollte daran zunächst nichts ändern.

Inzwischen könnte es infolge eines Verhandlungspokers im Bundesrat am 14.07.2000 dazu kommen, dass im Rahmen eines „Steuersenkungsgesetz-Ergänzungsgesetz“, das Nachbesserungen für den Mittelstand bringen soll, die Behandlung von Gewinnen aus Unternehmensveräußerungen steuerlich ab dem 01.01.2001 wieder besser als in den Jahren 1999 und 2000, nicht aber so gut wie bis

1998, gestellt werden sollen.

Wer sein Unternehmen verkaufen will, muss die laufende Gesetzgebung im Auge behalten, über Jahrzehnte gebildete und bewährte Grundkenntnisse reichen nicht.

Im Erbschaftsteuerrecht droht seit längerem eine Verschärfung bei der Bewertung von Immobilieneigentum. Der Zeitpunkt „Zugriff des Gesetzgebers“ hängt nur am Faden politischer Opportunitätserwägungen.

Im übrigen gilt:

Die Erbschaftsteuer fällt bekanntlich in drei Steuerklassen an, die sich „nach dem persönlichen Verhältnis des Erwerbers zum Erblasser“ (oder Schenkenden) und nach der Höhe des Nachlasses (Steuer-Progression !) richten. Die Steuersätze bewegen sich in einer Bandbreite zwischen 7 und 50 Prozent.

Maßgebliches Gewicht kommt erstens den Freibeträgen zu, die desto größer ausfallen, je näher der Erwerber zum Erblasser oder Schenkenden gestanden hat,
z.B. Ehegatten: DM 600.000,-
Kinder: DM 400.000,-.

Wichtig ist zweitens die „Tarifbegrenzung bei Erwerb von Betriebsvermögen (...) und Anteilen an Kapitalgesellschaften“, die dem Zweck dient, die verheerenden Wirkung der Erbschaftsbesteuerung auf den Fortbestand von Unternehmen abzumildern. Hier wird ein „Entlastungsbetrag“ von der Steuerlast abgezogen, der aus einem Unterschiedsbetrag der tatsächlichen Steuerlast zu einer fiktiven Steuerlast bei Zugrundelegung der günstigsten Steuerklasse (Steuerklasse I) berechnet wird. Diese Entlastung entfällt freilich bei Wieder-Veräußerung innerhalb von 5 Jahren.

Bei einem solchen „Halten“ von Betriebsvermögen oder Anteilen an einer Kapitalgesellschaft (wenigstens 25 Prozent) über 5 Jahre greifen dann auch die vielleicht entscheidenden Abmilderungen im Erbschafts- und Schenkungssteuerrecht für Begünstigte von Unternehmenseigentum: Immerhin 500.000,- DM bleiben bei der Berechnung der Bemessungsgrundlage „außer Ansatz“.

Wichtig: Für das über den Freibetrag hinausgehende Vermögen wird ein sog. „Bewertungsabschlag“ von 40 Prozent vorgenommen.

Wichtig für Gestaltungen der Nachfolge als Prozeß und „von warmer Hand“: Den Freibetrag kann ein Unternehmer alle 10 Jahre erneut nutzen.

11. Fehler, die sich rächen

So viele brillante Aktivitäten es gibt, so viele Fehler kann man immer auch machen. Und wenn nachfolgend einige nicht untypische Fehler erwähnt werden, treffen den Leser andere, nämlich just seine eigenen. „Typische Fehler“ sind meistens typisch für

den, dem sie passieren. Hier sollen daher, vollständig abgehoben von irgendwie bekannt gewordenen Einzelfällen, nur Fehler-Skizzen versucht werden:

Ein/e Unternehmer/in beginnt mit der Nachfolgeregelung, wenn er/sie sich etwas zu alt und verbraucht zu fühlen beginnt.

Die Frage der Unternehmensnachfolge wird ausgewiesenen „Profis“ aus renommierten Beratungsfirmen übergeben, weil der Chef sich noch um den Abschluss wichtiger Projekte kümmert.

Der soll Nachfolger werden, der „das Zeug“ hat, wie der Senior zu werden, weil in ihm doch ein „High Potential“ stecken dürfte.

Der soll Nachfolger werden, der immer zielstrebig war und sich mehr als die Geschwister immer für die Familie eingesetzt hat.

Es werden Verträge „per Handschlag“ über den Tag danach geschlossen, weil man sich in der eigenen Familie schließlich ausgezeichnet versteht.

Der Senior übergibt das Unternehmen an den Nachfolger als Mitgeschäftsführer und hilft ihm noch, solange wie er kann, 10 Jahre hindurch kann das nichts schaden.

Dem Nachfolger wird Gelegenheit gegeben, die gewachsene Unternehmenskultur vorher näher kennenzulernen, damit er weiß, ob er dazu passt.

Der Senior übergibt das Unternehmen „gerecht“, d.h. zu gleichen Teilen, an verschiedene ihm nahestehenden Mitglieder der Familie oder Familienstämme.

Unternehmer und Nachfolger planen die Übertragung eines Anteils durch Verkauf auf Basis ausschließlich der aktuell im Bundesgesetzblatt veröffentlichten (Steuerrecht-)Rechtslage.

Und zuletzt rheinländisch: Es ist noch immer jut jejeange.

12. Checklisten Unternehmensnachfolge

Das Arbeiten mit Checklisten ist populär. Das Thema Unternehmensnachfolge sollte hier wegen seiner Komplexität und seiner vielen Bereiche übergreifenden Fragen aber nur unter Vorbehalt verleiten. In der nachfolgend angegebenen Literatur kann manche Checkliste gefunden werden. Sie ersetzen zweifellos nicht die persönliche Auseinandersetzung mit der **strategischen Frage des Nachfolge-Managements**. Sie ersetzen auch nicht den Berater für die Feinjustierung in steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Dingen.

Gleichwohl, kein ASU-„Kursblatt“ ohne Checkliste, auch beim Thema „Nachfolge“:

Quelle: Uwe Kirst: Unternehmensnachfolge. Über vier Hürden zur gesicherten Nachfolgeregelung, ISBN 3 472 02607 3

- Literaturhinweise -

a) Aktuell erschienen:

- Gruhler, Wolfram Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung, Probleme und Lösungsansätze, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 1998, ISBN 3 602 24066 5
- Institut für Mittelstands-
forschung
Univ. Mannheim
(Hrsg.) Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen, Grüne Reihe Nr. 40, Mannheim 2000
- Habig, Helmut/
Berninghaus,
Jochen Die Nachfolge in Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Springer, Berlin 1998, ISBN 3 540 62993 9
- Hennerkes,
Brun-Hagen Familienunternehmen sichern und optimieren, Campus-Verlag, Frankfurt 1998, ISBN 3 593 35905 7
- Hillengaß, Horst/
Nökel, Rolf H. Strategien für den Generationswechsel und Zukunftssicherung, Handbuch zur Unternehmensanalyse, Konflikterkennung und Problembewältigung, Sauer-Verlag, Heidelberg 1999, ISBN 3 7938 7211 4
- Schoor, Hans W. Unternehmensnachfolge optimal gestalten, wirtschafts- und steuerrechtliche Fallbeispiele und Lösungen, wrs-Musterverträge Bd. 27, Planegg 1998, ISBN 3 8092 1270 9
- Schröer, Evelyn/
Freund, Werner Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, Institut f. Mittelstandsforschung, IfM-Materialien Nr. 136, Bonn, 1999
- Schubert, Stephan Generationswechsel in Familienunternehmen, Handlungsempfehlungen und Denkanstöße zur Unternehmenskultur, Broschüren des Wuppertaler Kreises 5, Arbeitsträger: Unternehmerinstitut e.V. der ASU Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst Köln, 2. Aufl. 1999
- Weinländer, Horst Unternehmensnachfolge, Strategien, Praxis, Recht, C.H. Beck-Verlag, München 1998, ISBN 3 406 43655 2

b) „Klassiker“

- Fasselt, Theo Nachfolge in Familienunternehmen, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 1992, ISBN 3 8202 0695 7
- Fink, Maximilian /
Zimmermann,
Norbert, Zukunftssicherung von Familienunternehmen, Ueberreuter Verlag, Wien 1989, ISBN 3 8000 9068 8
- Herzig, Norbert/
Heyeres, Ralf/
Watrin, Christoph Sicherung der Unternehmenskontinuität in der Generationenabfolge, Substanz- und ertragsteuerliche Aspekte, Deutscher Wirtschaftsdienst, Stiftung Industrieforschung, Köln 1994, ISBN 3 87156 181 9
- Kirst, Uwe/
Bieler, Stefan Unternehmensnachfolge: Über vier Hürden zur gesicherten Nachfolgeregelung, Mit 16 Checklisten zur Unternehmensübergabe, Luchterhand, Neuwied, Kriftel, Berlin 1996, ISBN 3 472 02607 3
- Luckey, Günter Unternehmensnachfolge, Schäffer-Verlag, Stuttgart 1992, ISBN 3 8202 0635 3

Berlin, im Oktober 2000
Dr. Peer - Robin Paulus
H:\KURSBLÄT\Kursbl33.doc