

Mythen in Familienunternehmen

„50:50 geht nicht“

von Dr. Karin Ebel

Es gibt Hausgrundsätze, die insbesondere beim Generationswechsel zugrunde gelegt werden – und das teilweise seit Generationen. Oder sie werden von anderen Unternehmerfamilien übernommen, weil sie vermeintlich als Erfolgsfaktor angesehen werden. Diese Hausgesetze oder -prinzipien werden nicht in Frage gestellt, auch nicht ob sie in unserer schnelllebigen Zeit noch aktuell sind. Es handelt sich um Glaubenssätze, die nicht angerührt werden dürfen.

Hierzu zählt auch „50:50 geht nicht“. Diesen Mythos finden wir bei Unternehmern, die immer allein entschieden haben: Weil sie 100 Prozent der Anteile halten oder in einer patriarchalischen Weise die Unternehmerfamilie „führen“. Sie können sich nicht vorstellen, unternehmerische Entscheidungen mit jemandem gemeinsam zu treffen und trauen dies auch nicht den eigenen Kindern zu. „Einer muss das Sagen haben“ ist ihre Devise, und sie unterscheiden dabei nicht zwischen ihren Funktionen als Geschäftsführer und Gesellschafter. Unternehmensentscheidungen jeglicher Art sind auf kurzem Weg und schnell zu treffen. Dabei entscheidet immer nur einer: der geschäftsführende Gesellschafter. Aber ist dieser Grundsatz in der heutigen Zeit noch aktuell, in dem das Modell der Patriarchen zunehmend ausstirbt und die Unternehmerkinder die gleichen Chancen in der Nachfolge haben sollen?

In unseren Gesprächen mit Unternehmern haben wir „50:50 geht nicht“ hinterfragt. Dabei stellte sich heraus, dass hiermit Pattsituationen vermieden werden sollen und zwar auf Geschäftsführungsebene und im Gesellschafterkreis. Doppelspitzen sollen sich nicht gegenseitig lähmen und Gesellschafterentscheidungen sollen nicht durch langwierige Diskussionen ins Endlose gezogen werden. Denn das Dilemma der Unternehmer ist, dass das Unternehmer-Ich einen Entscheider haben möchte, während das Eltern-Ich alle Kinder gleich behandeln möchte. Soll der Unternehmer zum Wohle des Unternehmens nun auf einen Nachfolger setzen? Das ist eine Möglichkeit, Pattsituationen zu vermeiden. Sie verlieren allerdings die Talente der übrigen potenziellen Nachfolger und riskieren einen heftigen Konkurrenzkampf innerhalb der Familie über die Nachfolgerentscheidung. Welche alternativen Möglichkeiten gibt es also, dieser Mythen-Falle zu entkommen?

Klären Sie, wer in einer Pattsituation die „goldene Stimme“ oder die „Vorfahrtsregel“ bekommt. Das können Dritte sein (z.B. Beirat, Verwaltungsrat, Präsidium). Denkbar sind auch andere Lösungsmechanismen, die nicht immer logisch sein müssen, sondern brauchbar. So finden sich in der Praxis durchaus rollierende Modelle: Zwei Jahre hat der

eine die ausschlaggebende Stimme – die darauffolgenden zwei Jahre der andere. Damit Doppelspitzen funktionieren, sollten allerdings vorher zwei Kernfragen ehrlich beantwortet werden: „Wollen wir wirklich zusammenarbeiten und machen wir dies nicht nur den Eltern zuliebe?“ und „Bin ich davon überzeugt, dass wir gemeinsam mehr Erfolg haben werden als ich alleine?“ Werden diese Fragen überzeugend bejaht, können die weiteren Stolpersteine einer Doppelspitze angegangen werden u.a. die Aufgabenverteilung, die Kommunikation bzw. Information untereinander. Und regeln Sie bitte, was bei einem Verstoß geschieht – damit es nicht gleich beim ersten Mal heißt. „Wusste ich es doch. 50:50 funktioniert nicht!“.

Mythen in Familienunternehmen

„Ein Beirat hilft immer“

von Dr. Karin Ebel

Spätestens dann, wenn es beim Generationswechsel stockt oder knirscht, denkt ein Unternehmer an einen Beirat und hält ihn für eine „Allzweckwaffe“. Der Beirat soll dem Unternehmer bei der Nachfolge helfen oder ihm sogar die Entscheidung abnehmen, obwohl der Unternehmer – nach eigener Auffassung – bislang ganz gut ohne Beirat leben konnte. Doch dann stehen Entscheidungen an, bei denen er Unterstützung haben möchte. Dazu gehören Entscheidungen über die Auswahl des Nachfolgers, insbesondere über eigene Kinder als Kandidaten. Ein Beirat ist auch dann gefragt, wenn es mit dem Nachfolger nicht „gut läuft“. Aber selbst wenn es gut läuft, soll der Nachfolger doch „etwas“ kontrolliert werden. Am besten durch einen „starken“ Beirat, in dem der Unternehmer den „aktiven“ Vorsitz übernimmt. Wenn ein Familienfremder die Nachfolge antritt, ist das Bedürfnis nach Kontrolle besonders hoch – auch hier soll ein Beirat helfen. In allen Fällen soll der Beirat es richten und schnell werden Freunde und Bekannte als Beiräte geholt. Und dann? In vielen Fällen setzt nun die Ernüchterung ein und die Enttäuschung ist groß, wenn der Beirat nicht sofort alle Probleme lösen kann. Wo und warum ist es falsch gelaufen?

Ein Beirat kann aus unserer Erfahrung nur dann einen wirklichen Nutzen schaffen, wenn er für die konkrete Situation konzipiert und in regelmäßigen Abständen angepasst wird. Anders als beim Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, für den die Aufgaben und Zusammensetzung detailliert geregelt sind, ist ein Beirat ein freiwilliges Organ, das fast beliebig gestaltet werden kann. Zuallererst sind deshalb die Erwartungen zu formulieren. Warum möchten wir einen Beirat? Was erwarten wir von ihm? Denn es macht einen großen Unterschied, ob ein Gründerunternehmer einen Sparringspartner für strategische Fragen sucht oder der Beirat bei der anstehenden Nachfolge unterstützen soll. Dabei wäre im Fall der Nachfolge noch zu konkretisieren, welche Unterstützung erwartet wird: bei der Auswahl des Nachfolgers, beim Übergang oder als Coach des Seniors beim Loslassen? Oder soll der Beirat Pattsituationen vermeiden bzw. auflösen, die z.B. aus einer 50:50-Konstellation entstehen können? Dabei ist die Zusammensetzung des Beirats aus unserer Sicht entscheidend für das Gelingen. Nur mit den richtigen Personen in der richtigen Zusammensetzung kann der Beirat erfolgreich sein.

Wer wird nun Beiratsmitglied? Hier hat es sich in der Praxis bewährt, unabhängig von einzelnen Personen und Namen erst einmal das Anforderungsprofil zu definieren, und zwar getrennt für Gesellschafter und für externe Beiräte. Nur so haben Sie eine Chance, die Personen zu beschreiben, die Ihre Erwartungen an den Beirat erfüllen können. Überlegen Sie sich, welche fachlichen Kompetenzen Sie erwarten und brauchen. Vielleicht soll ein Beiratsmitglied auch eine Mentorenfunktion für den Nachfolger übernehmen. Dann sollte im Gremium eine gewisse Altersstreuung bestehen.

Für die Gesellschafterbeiräte gibt es einige besondere Punkte zu beachten. Es sollte sichergestellt sein, dass die Gesellschafterbeiräte fundiert mitreden können. Ein stummer Vertreter der Eigentümer hilft in dieser Runde nicht. Aus unserer Praxis ergeben sich bei jungen Gesellschafterbeiräten darüber hinaus Fragen, an die Sie möglicherweise nicht denken. So wurden wir mehrfach auf die Kleiderordnung in Beiratssitzungen angesprochen („Muss ich mir dafür einen Anzug und eine Krawatte kaufen?“) sowie auf die Verpflichtungen, die sich aus einem solchen Mandat ergeben („Muss ich bei jeder Sitzung dabei sein? Kann ich sonst meinen Bruder bevollmächtigen?“).

Und was ist mit dem Mythos „Ein Beirat hilft immer“? Er stimmt teilweise – wenn Sie sich die Mühe und Arbeit machen, vorab ein umfassendes Beiratskonzept zu entwickeln und zu verabschieden. Damit Ihr Beirat nicht so endet, wie auf dem Bild, das im Besprechungszimmer eines Mandanten hängt. Dort sitzen acht ältere Männer am Besprechungstisch, alle mit Anzug und Krawatte. Einer schläft, einer hat Schuhe und Socken bereits ausgezogen, einer telefoniert, einer spielt heimlich unter dem Tisch und einer redet, ohne dass die anderen ihm zuhören. Dieses Bild verfolgte meinen Mandanten und mich während der gesamten Besprechung – sie handelte von der Optimierung seines Beirats ...

Mythen in Familienunternehmen

„Firma geht vor“

von Dr. Karin Ebel

„Firma geht vor“ ist einer der Grundsätze, mit denen sich alle Familienunternehmen beschäftigen. Vielfach wird er auch (miss)verstanden als „Firma ist wichtiger als Familie“, weshalb er zum Teil heftig abgelehnt wird. Doch was ist mit diesem Mythos nun gemeint? Ausgangspunkt sind die beiden Ebenen Familie und Unternehmen, die zu trennen sind, da sie unterschiedlichen Regeln unterliegen. Fragen der Familie werden auf familiärer Ebene, Fragen des Unternehmens auf Firmenebene gelöst. Kollidieren Interessen eines Gesellschafters mit den Interessen des Unternehmens, hat das Firmeninteresse Vorrang. Denn nur hierdurch wird gewährleistet, dass das Wohl des Unternehmens ausreichend beachtet wird. Verkürzt bedeutet dies „Firma geht vor“.

Diesem Grundsatz schließen sich die allermeisten Inhaberkandidaten an. Auf eine harte Probe gestellt wird der Mythos aber oft im Rahmen der Nachfolge, insbesondere wenn mehrere Familienkandidaten zur Verfügung stehen. Aus Sicht des Unternehmens wird meist nur ein Nachfolger gebraucht und zwar ein qualifizierter. Deshalb muss sich die Familie zwischen mehreren Kandidaten entscheiden: Wer ist der fachlich und persönlich am besten Qualifizierte unter ihnen? In der Praxis sehen wir aber häufig andere Reaktionen. Allen Kandidaten wird eine Aufgabe im Unternehmen angeboten, um keinem eine Absage erteilen zu müssen. Oder es wird ein Kandidat zum Nachfolger bestimmt, der die erforderliche Qualifikation nicht hat („Das lernt er noch!“). Begründet wird dies häufig damit, dass „wir doch ein Familienunternehmen“ sind und damit Familie in die Geschäftsführung gehört. In diesen und ähnlichen Situationen wird deutlich, wie schwer es ist, diesen Grundsatz tatsächlich zu leben. Aus meiner Sicht ist es allerdings noch schwerer, mit den Folgen zu leben, wenn gegen diesen Grundsatz verstoßen wurde. Wie oft werden Unternehmen gelähmt durch Streit zwischen Geschwistern in der Geschäftsführung, verursacht durch zu viele Geschäftsführer ohne klare Aufgabenverteilung oder durch zu geringe Fähigkeiten für diese Position. Deshalb ist der Grundsatz „Firma geht vor“ zwar hart – aber notwendig, wenn das Unternehmen auch in Zukunft fortbestehen soll.

Wenn es der Familie schwerfällt zu erkennen, ob sie sich die Entscheidung „schönredet“ oder ob der Familienkandidat tatsächlich objektiv geeignet ist, hilft oft die Unterstützung von Familienfremden, z.B. einem Beirat. Die Familie kann sich außerdem eine Kontrollfrage stellen, für alle Fälle, die Familienmitglieder betreffen: „Würden wir genauso entscheiden, wenn es sich um Frau Müller/Herrn Maier handeln würde und nicht um unsere Schwester/unseren Bruder?“ Diese Kontrollfrage hat schon einigen

Streit in Unternehmerfamilien vermieden, da eine ehrliche Antwort darauf Emotionen aus der Diskussion nehmen kann.

Interessanterweise finden wir Verstöße gegen den Grundsatz „Firma geht vor“ auch in anderen Zusammenhängen. Alte Streitigkeiten innerhalb der Familie werden weiter ausgelebt oder wieder ausgegraben – obwohl eine Diskussion mit Blick auf die Zukunft wesentlich sinnvoller wäre. Termine für außerordentliche Gesellschafterversammlungen sind auch bei wichtigen Entscheidungen kaum zu finden („Dann muss ich mir ja Urlaub nehmen.“, „Da habe ich schon etwas vor.“). Zu Sitzungen kommen einige zu spät – andere gehen früher. Auch dies verstößt nach meiner Auffassung gegen „Firma geht vor“.

Für die Orientierung der Familie hin zum Grundsatz „Firma geht vor“ ist es jedoch nie zu spät. Es muss nur einer den Anfang machen und die Firma wieder in den Fokus der unternehmerischen Diskussion rücken. Streitigkeiten aus der Vergangenheit rücken dann in den Hintergrund, sofern die Beteiligten in der Lage sind nach vorn zu schauen. Es macht Spaß, Familien bei diesem Wandel zu beobachten und einen neuen Spirit in die Runde zu bekommen. Denn es geht darum, das gemeinsame Unternehmen weiterzuentwickeln und für die Zukunft zu rüsten – und nicht um Sieger und Verlierer im Gesellschafterkreis. Versuchen Sie es selbst; es wird Sie und Ihr Unternehmen bereichern!

Mythen in Familienunternehmen

„Bei uns gibt es keinen Streit“

von Dr. Karin Ebel

Selten ist ein Mythos so trügerisch und gefährlich wie dieser. Die Aussage „Bei uns gibt es keinen Streit“ finden wir in Unternehmerfamilien, die einen Entscheider – in der Regel den Gründer oder einen Patriarchen – haben. Sie beschreibt den Mythos aus der Sicht dieses Alleinentscheiders: Alle Familienmitglieder sind immer einer Meinung und gehen harmonisch miteinander um. Kurzum, sie haben als Eltern alles richtig gemacht und ihre Kinder vertragen sich. Darüber sind die Senioren (und deren Ehefrauen) sehr glücklich. Auch ich war am Anfang meines Berufslebens froh über diese Aussage von Unternehmern, denn ich befand mich offensichtlich in Unternehmerfamilien, mit denen ich sachlich über wesentliche Themen des Generationswechsels und die Zukunft des Unternehmens sowie ihre eigene Rolle sprechen konnte. Ich muss zugeben: Als Einzelkind und selbst Mutter eines Kindes habe ich der Aussage „Bei uns gibt es keinen Streit“ geglaubt – heute muss ich allerdings schmunzeln über meine Naivität.

Nach außen hin wirken Unternehmer-Familien, die sich „nie streiten“ als Einheit – oftmals gelten sie anderen sogar als Beispiel an Harmonie. Ein Blick hinter die Kulissen zeigt jedoch eine andere Wahrheit. Die Familienmitglieder führen keine kontroversen Diskussionen, weil sie in dem Wissen erzogen wurden, dass Uneinigkeit und Streit schwächen (was ja auch stimmt). Deshalb wagen sie es am Anfang gar nicht, eine andere – und zwar ihre eigene – Meinung zu vertreten. Denn die Diskussion könnte eskalieren und damit dem Unternehmen und der Familie schaden. Folglich bleiben die Dinge unter dem Tisch und die Familie lernt nicht, mit unterschiedlichen Auffassungen und Kritik umzugehen. Streit, Konflikte und unterschiedliche Meinungen werden grundsätzlich negativ eingestuft. Doch leider rächt sich diese Kultur spätestens in der nächsten Generation, wenn es nicht mehr einen Entscheider, sondern mehrere Gesellschafter oder geschäftsführende Gesellschafter gibt, die sich abstimmen müssen. Nun gibt es keine konstruktive Diskussions- bzw. Streitkultur, auf die sie zurückgreifen können. Oftmals wird eine eigene anderslautende Meinung „heruntergeschluckt“, wie es immer gemacht worden ist. Nach meiner Erfahrung führt dies mittelfristig zu zwei möglichen Reaktionen: Flucht oder Eskalation. Beides ist in Unternehmerfamilien schädlich – und vermeidbar.

Als erstes sollten Unternehmer-Familien erkennen, dass unterschiedliche Interessen – auch wenn sie unvereinbar erscheinen – „normal“ sind. Nur weil ein enges Verwandtschaftsverhältnis besteht, bedeutet dies nicht, dass alle dieselben Bedürfnisse und Meinungen haben. Die unterschiedlichen Standpunkte sollten nach gewissen Regeln diskutiert („unsere Diskussionskultur“) und dann gemeinsam entschieden

werden. Kritik muss sachlich angebracht werden und Diskussionen dürfen nicht eskalieren. Das Wohl des Unternehmens – und nicht die Meinung des Einzelnen – sollte immer im Vordergrund stehen. Es gilt einen Gesichtsverlust einzelner Gesellschafter zu vermeiden und das Tischtuch nicht zu zerschneiden. Hierzu braucht es familiäre Verhaltens- und Kommunikationsregeln sowie Grundsätze für den (ernsten) Konfliktfall. Es sollte bei einer zunehmenden Eskalation eine „Notbremse“ geben. Hier kann die Hinzuziehung von Moderatoren oder Mediatoren äußerst sinnvoll sein.

Haben Sie keine Angst vor unterschiedlichen Meinungen, solange Sie sie möglichst sachlich und nicht auf persönlicher Ebene austragen. Schlagen Sie im übertragenen Sinne nie eine Tür zu, denn selbst nach einer gewissen „Funkstille“ ist auch in Unternehmer-Familien wieder eine Annäherung möglich. Nach meiner Beobachtung sorgt das Band der Familie am Anfang für eine erhöhte Emotionalität, aber es hilft am Ende auch, sich wieder anzunähern. Bleiben Sie also gelassen und lassen Sie auch in schwierigen Situationen den Kontakt untereinander nicht abreißen. Im Zweifel machen Sie sogar den ersten Schritt. Dann steht einer belastbaren und erfolgreichen Zukunft als Mitgesellschafter nichts im Wege.

Aus unserer Erfahrung haben sich die folgenden sieben Leitlinien für den Umgang mit Konflikten in Familienunternehmen bewährt, um Streit oder gar eine Eskalation von Auseinandersetzungen vorzubeugen:

1. Konflikte als natürlich ansehen. Unterschiedliche Positionen und Interessen in Gemeinschaften sind unvermeidlich. Denn im eigenen Denk- und Wertesystem hat jeder immer recht.

2. Nicht jeder Konflikt ist ein Streit. Wenn wir lernen, mit unterschiedlichen Interessen sachgemäß umzugehen, muss ein Konflikt nicht in einen zerstörerischen Streit umschlagen, sondern kann sein kreatives Potenzial zur Verbesserung der Gemeinschaft entfalten.

3. Eskalation vermeiden. Mit jeder Stufe, die ein Konflikt auf der Eskalationsleiter emporsteigt, wird der Weg zurück länger und schwieriger. Mit jedem Grad, das er an Hitze zulegt, wird es schwieriger, ihn abzukühlen.

4. Verletzungen vermeiden. Verletzungen, die nicht zugefügt wurden, müssen nicht verheilen. Und hinterlassen keine Narben, die noch Jahrzehnte in Erinnerung bleiben und immer wieder aufbrechen können.

5. Sieger und Besiegte vermeiden. Jedes Hinspiel hat ein Rückspiel. Und es ist durchaus nicht sicher, wer dann der Stärkere ist und das bessere Ende für sich hat. Deshalb ist es besser, miteinander zu reden als miteinander zu kämpfen und getreu der Maxime des Dalai Lama zu handeln, der fest davon überzeugt ist, dass jeder Konflikt durch aufrichtigen Dialog gelöst werden kann.

6. Moderation und Mediation statt Parteianwälte. Deshalb ist auch die Einschaltung von Parteianwälten in familiären Streitigkeiten problematisch. Denn der Parteianwalt ist weder dem Interesse der Familiengesamtheit noch dem Interesse des Unternehmens, sondern allein dem Auftrag und Individualinteresse seines Mandanten verpflichtet. Und er wirkt aus finanziellem Eigeninteresse zudem häufig nicht auf einen aufrichtigen Dialog, sondern auf die Perpetuierung und/oder Eskalation des Konfliktes hin. Bevor Parteianwälte oder sogar Gerichte eingeschaltet werden, sollte deshalb im Familienunternehmen ein mehrstufiges Vorgehen vorangehen.

(1) Miteinander reden, unterschiedliche Positionen und dahinterstehende Interessen offenlegen, austauschen und gemeinsam nach einem fairen Ausgleich suchen. Gelingt es auf diesem Wege nicht, zu einer Konfliktlösung zu kommen, sollte zur Unterstützung zunächst (2) ein Moderator und – sollte auch dieser scheitern – (3) ein Mediator eingeschaltet werden. Wenn alle Angebote zur friedlichen Konfliktbeendigung fehlschlagen, kann man immer noch streiten.

7. Keine Öffentlichkeit. Wie heftig ein Streit auch sein mag, ihn öffentlich zu machen muss tabu sein. Deshalb sind anonyme Schiedsgerichte dem Weg zu staatlichen Gerichten vorzuziehen, und der Gang an die Presse ist schlichtweg verboten. Er beschädigt den guten Ruf der Familie und des Unternehmens und befördert die ultimative Eskalation des Konfliktes. Wenn man sich erst einmal öffentlich beharkt und schlechtgemacht hat, gibt es in der Regel kein Zurück mehr zu einem friedlichen Miteinander. Dann gibt es nur noch Sieger und Besiegte. Und am Ende verlieren irgendwie alle. Wie im richtigen Krieg. Verantwortungsvolles Familienunternehmertum sieht anders aus.

Mythen in Familienunternehmen

„Hauptsache steuerlich günstig“

von Dr. Karin Ebel

Schon der BGH befand in einem Urteil im Jahr 1965: *„Wer die Pflicht hat, Steuern zu zahlen, hat das Recht, Steuern zu sparen.“* Dieser Grundsatz ist bei vielen Unternehmern verankert. Denn das Finanzamt ist wie ein „stiller Gesellschafter“, der bedient werden muss. Deshalb werden Freibeträge und niedrige Steuersätze auf thesaurierte (Veräußerungs-)Gewinne genutzt, die Rechtsform gewechselt, Auslandsgesellschaften gegründet oder unternehmerisch genutzte Immobilien durch den Ehegatten gehalten, um Gewerbesteuer zu sparen. Im Laufe eines Unternehmerlebens kommen viele Möglichkeiten des Steuersparens zusammen. Auch die Erbschaftsteuer wird als bedrohlich empfunden und kritisch beäugt. Als Folge verteilt der steuerlich optimierte Unternehmer sein Vermögen frühzeitig auf die nächste Generation. Und sein Steuerberater bekommt den Auftrag: „Sparen Sie möglichst viel Steuern – aber es muss alles bleiben, wie es ist.“

Ich habe den Eindruck, dass sich bei manchen Unternehmern das Recht zur Steuerersparnis offenbar verselbstständigt hat und zu einer inneren „Pflicht“ geworden ist. Dies ist nicht grundsätzlich falsch oder abzulehnen. Problematisch wird es jedoch, wenn die Motivation, Steuern zu sparen, alle anderen Aspekte verdrängt. Es macht einen großen Unterschied, ob ich ein klares unternehmerisches Ziel vor Augen habe (z.B. Bündelung der Auslandsaktivitäten zwecks einheitlicher Steuerung oder vorweggenommene Erbfolge zum Heranführen der jungen Generation) und innerhalb dieser Leitplanken steuerlich optimiere („passives Steuersparen“). Oder ob die Steuerersparnis das Ziel ist, ohne wesentliche Beachtung der weiteren Folgen („aktives Steuersparen“). Die Übergänge sind dabei fließend. Es kommt entscheidend darauf an, dass der betroffene Unternehmer vorab über die Folgen nachdenkt. Es muss sichergestellt sein, dass der Unternehmer sich steuerlich nicht in eine Sackgasse manövriert. Was günstig ist für die laufende Besteuerung, kann sich als Hemmschuh bei der Erbschaftsteuer erweisen und umgekehrt.

Darüber hinaus ist Steuersparen nach meiner Erfahrung immer mit wachsender Komplexität verbunden, d.h. mit mehr Gesellschaften und/oder Gesellschaftern. So haben wir vor der letzten Änderung des Erbschaftsteuergesetzes im vergangenen Jahr gesehen, dass Unternehmensbeteiligungen früher als ursprünglich geplant auf die nächste Generation übertragen worden sind. Dies hat den Unternehmerfamilien eine steuerliche Sicherheit gegeben – aber auch neue Fragen. So sind viele Unternehmer davon ausgegangen, dass sich durch die Übertragung nichts ändert, da sie aus steuerlichen Gründen erfolgte. Dagegen sind einige der jungen Gesellschafter davon ausgegangen, dass nun die Nachfolge vollzogen worden ist und sie in alle Aufgaben als

Gesellschafter vollständig eingebunden werden sollen. Eine frühzeitige Kommunikation verbunden mit einer gemeinsamen Inhaberstrategie hätte hier Klarheit und Ruhe gegeben.

Welches Gewicht sollten Steuern nun bei unternehmerischen Entscheidungen haben? Da Steuern eine hohe wirtschaftliche Belastung darstellen (können), sind ihre Folgen frühzeitig zu berücksichtigen. Allerdings sollten sich Unternehmer fragen, ob sie die anstehende Entscheidung (z.B. über eine Auslandsholding oder eine frühzeitige Schenkung) auch in dieser Form treffen würden, wenn sie keinen steuerlichen Vorteil bieten würde. Wird diese Kontrollfrage verneint, sind jedenfalls weitere Punkte zu klären:

- Was will ich mit der geplanten Entscheidung erreichen?
- Was soll steuerlich günstig sein (z.B. laufende Besteuerung, Veräußerungsgewinne, Schenkung)?
- Kann ich die Entscheidung wieder ändern (z.B. bei Rechtsformfragen)? Oder bin ich an längere Fristen gebunden?
- Wen betrifft die Entscheidung (z.B. neue junge Gesellschafter)? Habe ich mit ihnen über meine Motivation gesprochen? Wissen sie, wie wir in Zukunft zusammen agieren?
- Hat die Entscheidung Einfluss auf die Privatsphäre (z.B. auf den Ehevertrag oder den Wohnsitz der Gesellschafter)?

Sind alle Fragen geklärt und besprochen, steht der geplanten steuerlichen Optimierung nichts mehr im Weg.

Zum Schluss möchte ich Ihnen jedoch ein Zitat des Ökonomen Hans-Karl Schneider ans Herz legen: *„Wer mehr als die Hälfte seines Einkommens an das Finanzamt abführen muss, ist mehr darauf bedacht, Steuern zu sparen, als darauf, Geld zu verdienen.“* Hüten Sie sich davor!

Mythen in Familienunternehmen

„Es ist alles geregelt“

Von Dr. Karin Ebel

Das Schöne an unserem Beruf sind der persönliche Kontakt mit den Unternehmerfamilien und die Erfolgsgeschichten, die dahinterstehen. Wie oft dürfen wir der Geschichte einer Unternehmerfamilie mit allen Streitigkeiten und Zufällen zuhören und uns von der Begeisterung des Erreichten mitreißen lassen. Doch dann nimmt das Gespräch eine andere Wendung, wenn wir den Unternehmer nach seiner Nachfolge, zumindest jedoch nach seinem Notfallplan fragen. Insbesondere wenn die Familie sich in der Vergangenheit nicht immer einig war, starke Geschwisterrivalitäten bei der Nachfolge zu erwarten sind, mehrere Kinder mit unterschiedlichen Begabungen im Unternehmen tätig sind oder anfällige Konstellationen wie Unternehmer-Patchworkfamilien vorliegen, sollten Notfallpläne vorhanden sein. Sie schützen das Unternehmen und die Familie vor einem Vakuum, in dem sie allein und überstürzt wichtige Entscheidungen treffen müssen – ohne den bisher alles überragenden Unternehmer. Die Antwort des Unternehmers auf unsere ungeliebte Frage lautet häufig: „Es ist alles geregelt.“ Diese Antwort freut uns – allerdings nur kurz. Denn auf unsere Frage, was denn alles geregelt ist, bekommen wir oft nur unzureichende Antworten. Meist gibt es ein Testament („Das habe ich vor langer Zeit gemacht. Ich weiß schon gar nicht mehr, was drinsteht und wo sich das Original befindet.“) oder eine Vorsorgevollmacht ist geplant („Die Entwürfe habe ich schon länger.“). Und zum Thema einer möglichen Geschwisterrivalität unter seinen Kindern hören wir: „Sie haben ja recht. Aber meine Kinder sind anders.“ Hier klaffen eigene Wahrnehmung und Realität leider weit auseinander.

Was sollte denn vorliegen, damit der Unternehmer zurecht behaupten kann, es sei alles geregelt? Auf jeden Fall sollte es klare Regelungen für den Erbfall und den Fall der Handlungsunfähigkeit geben. Diese Regelungen sollten - zumindest in Grundzügen – den Beteiligten bekannt und von diesen akzeptiert sein, damit im Notfall hierüber kein wesentlicher Streit entsteht. Darüber hinaus sollte im Vorfeld überlegt werden, ob die Strukturen und die Entscheidungsabläufe im Notfall noch passen. Was für einen Gründer gut ist, muss für vier Geschwister als Erben nicht unbedingt passen. In der Praxis merken wir natürlich, dass Unternehmer sich ungern mit diesem Thema beschäftigen, denn sie möchten nicht über ihren eigenen Tod nachdenken und was danach passiert. Dabei gibt es nur wenige Fragen zu klären, die aber sind von großer Wichtigkeit.

Für den Erbfall müssen mindestens folgende Fragen geregelt sein:

- Wer bekommt was?
- Ist mein Ehegatte/Lebenspartner ausreichend abgesichert?
- Was ist bei Minderjährigen oder jungen Erwachsenen zu beachten?
- Wie hoch ist die potenzielle Erbschaftsteuer? Woraus wird sie bezahlt?

Für eine eindeutige Zuordnung des Vermögens, sollten Sie alle Vermögenswerte in einer Tabelle aufführen und zwar am besten in einer Spalte. In der oberen Zeile nennen Sie alle Personen namentlich. Nun weisen Sie die einzelnen Vermögenswerte für den Erbfall so zu, wie Sie es sich wünschen. Vergessen Sie im ersten Schritt mögliche Einschränkungen aus dem Gesellschaftsvertrag oder aus Pflichtteilsansprüchen. Nun schauen Sie sich die Verteilung in der Tabelle an und unterlegen die Vermögenswerte mit Schätzwerten. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Zuordnung? Oder wollen Sie noch etwas ändern? Im nächsten Schritt sollten Sie prüfen, ob Ihre gewünschte Verteilung im Einklang mit dem Gesellschaftsvertrag steht. Denn im Zweifel geht das Gesellschaftsrecht dem Erbrecht vor. Zum Schluss können Sie schauen, ob bei Ihrer Verteilung bei einzelnen Beteiligten eventuell Pflichtteils(ergänzungs)ansprüche bestehen könnten.

Nun kommen Sie zur zweiten Frage, ob Ihr Ehegatte/Lebenspartner ausreichend abgesichert ist. Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, wieviel Liquidität Ihr Ehegatte/Lebenspartner benötigt, um den bisherigen Lebensstandard zu erhalten und fügen Sie dieser Summe einen „Puffer“ zu. Denn mit zunehmendem Alter steigen die Ausgaben für weitere Unterstützung im Haushalt und im persönlichen Bereich. Kann Ihr Ehegatte/Lebenspartner diesen Aufwand aus dem ererbten Vermögen bzw. der daraus resultierenden Liquidität bestreiten? Gegebenenfalls sind noch andere Einkünfte des Ehegatten/Lebenspartners zu berücksichtigen, z.B. aus eigenem Vermögen oder aus früheren Schenkungen. Reicht die Liquidität hieraus nicht aus, sind weitere Maßnahmen zu treffen, z.B. Einräumung eines Nießbrauchs an der Firmenbeteiligung.

Ist die Versorgung Ihres Ehegatten/Lebenspartners geklärt, sollten Sie überlegen, was bei Minderjährigen oder jungen Erwachsenen als Erben zu regeln ist. Sollen Sie z.B. als Gesellschafter von ihrem gesetzlichen Vertreter (bei Minderjährigen) vertreten werden oder dürfen sie ab Eintritt der Volljährigkeit selber über ihre Anteile und Dividenden bzw. Entnahmen bestimmen? Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass es sehr sinnvoll sein kann, junge Gesellschafter behutsam an ihre Aufgaben und das Vermögen heranzuführen. Insbesondere in den Fällen, in denen der Unternehmer so frühzeitig verstorben ist,

dass er diese Rolle nicht mehr persönlich wahrnehmen kann. Überlegen Sie, ob Sie Vertraute mit einer Testamentsvollstreckung beauftragen möchten – vielleicht sogar ein Testamentsvollstrecker-Team. Zum Schluss sollten Sie sich einen Überblick über die mögliche erbschaftsteuerliche Belastung der jeweiligen Erben und Vermächtnisnehmer verschaffen. Dabei können Sie ggf. in Szenarien rechnen ohne gleich eine Unternehmensbewertung in Auftrag zu geben. Stellen Sie sicher, dass die Begünstigten ausreichend Liquidität für Steuerzwecke haben. Falls dies nicht möglich sein sollte, sollten die Begünstigten vorab (oder im Testament) informiert werden, was im Fall der Fälle zu tun ist (z.B. Immobilie verkaufen oder belasten).

Mit den vorgenannten Punkten haben Sie nun die Basis des Notfallplans geschaffen und haben damit nicht alles, aber einen wesentlichen Teil geregelt. Und wenn Sie einmal angefangen haben, ist der restliche Weg des Notfallplans auch machbar und Sie können sich den weiteren Fragen stellen (z.B. Passt die gegenwärtige Struktur auch zu den Erben? Sind die Originaldokumente vollständig und für die Erben „auffindbar“?). Dann können Sie auf unsere Frage nach dem Notfallplan beruhigt antworten: „Es ist alles geregelt“.