

## **G. Unternehmensnachfolge oder „das Grauen kam um fünf vor Zwölf“**

**von Diplom-Finanzwirt Boris Bell,  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Fachanwalt für Handels- und  
Gesellschaftsrecht, Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV. e.V.)  
Zertifizierter Verteidiger im Steuerstrafrecht (Deutsche Anwalts- und  
Steuerberatervereinigung e.V.), Zertifizierter Berater Steuerrecht für mittelständische  
Unternehmen (Deutsche Anwalts- und Steuerberatervereinigung e.V.)**

### **Inhalt**

<b>I. Die Vogel-Strauß-Politik!</b> .....	64
<b>II. Wer will denn eigentlich?</b> .....	65
<b>III. Ich kam, sah und siegte...es geht halt doch nicht ohne mich.....</b>	65
<b>IV. Mit eigenen Kindern macht man es immer falsch... ..</b>	67
<b>V. Die Familienfestung ... oder die Insel der Glückseligkeit.....</b>	68
<b>VI. Ich zeige Dir mal, wie das geht ... versus ... ich habe es aber anders gelernt ....</b>	70
<b>VII. Immer schön halbe - halbe, ..... alles schön gerecht verteilt.....</b>	72
<b>VIII. Dem Finanzamt bloß nichts geben... ..</b>	73
<b>IX. Faktor X - denn sie wissen nicht, was sie tun.... ..</b>	74

Die Nachfolgeberatung von Familienunternehmen nur auf juristische oder steuerliche Fragestellungen zu reduzieren, ist wenig hilfreich. Viel zu oft finden wir uns in einer Personalunion wieder, in welcher meine Berufsgruppe neben der anwaltlichen und steuerlichen Beratung auch die Rolle eines Psychologen, Familientherapeuten, Visionärs und eines Kindermädchens übernimmt.

Dabei ist es äußerst erfüllend, mit Familienunternehmen zu arbeiten. Denn - anders als im Bereich des reinen Shareholder Value - sind Familienunternehmen sehr stark von einem besonderen Geist durchdrungen. Man spürt in der Regel sehr deutlich das ausgeprägte Verantwortungsbewusstsein für die Mitarbeiter, die Kunden und Lieferanten, aber auch den starken Fortführungswillen für die Familie.

Allerdings sind es weniger die juristischen Klauseln, welche eine Nachfolge leider zu oft scheitern lassen, sondern vielmehr mangelnde oder schlechte Vorbereitung und deren Umsetzung.

Diejenigen, welche Unternehmensnachfolgen steuerlich und rechtlich begleiten, kennen das zur Genüge.

Aus diesem Grunde macht es durchaus Sinn, sehr frühzeitig kompetente Fachberatung mit einzubinden, welche den Übergabeprozess strukturiert begleitet. Diese Veröffentlichung soll dazu dienen, den Beteiligten einen kleinen Leitfaden an die Hand zu geben, um eine Objektivierung der typischerweise auftretenden Probleme zu schaffen. Denn falsch machen kann man in diesem Bereich viel...

## **I. Die Vogel-Strauß-Politik!**

Wie die Praxis leider immer wieder aufzeigt, fehlt es in vielen Familienunternehmen an einem durchdachten Übernahmekonzept. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig.

Zum einen haben viele Unternehmer die Selbstwahrnehmung, stets gesund und fit zu sein und – was viel schlimmer ist – dies auch so zu bleiben.

Gerüchtweise ist dem allerdings nicht so. Der Umstand des eigenen Todes sowie alters- oder krankheitsbedingte Leistungseinbußen sind psychologische Momente, mit denen sich sehr viele Unternehmer schlichtweg nicht auseinandersetzen wollen.

Das liegt allerdings schon in der Natur der Sache, da sich ein Unternehmer dadurch gerade charakterlich auszeichnet, in eigener Person Schwierigkeiten angehen und überwinden zu wollen.

Der unternehmerische Glaubenssatz: „Ich werde das schaffen“ ist hier aber gerade nicht zielführend, teilweise sogar kontraproduktiv.

Er müsste vielmehr heißen: „Wir werden jetzt zusammenarbeiten, damit ihr es später schafft“. Eine ganz schwierige Gratwanderung, die eigentlich ein massives Umdenken notwendig machen müsste, aber häufig an der Persönlichkeitsstruktur des Unternehmers scheitert.

Dabei ist die Nachfolgeregelung so eminent wichtig. Was bringt es schließlich, wenn man sich über Jahre und Jahrzehnte mit ganzer Lebenskraft abrackert, aber den letzten Teil nämlich die Übergabe in die nächste Generation kläglich scheitern lässt.

## **II. Wer will denn eigentlich?**

Es ist keineswegs so, dass sich ein Familienunternehmer keine Gedanken über ein Nachfolgekonzert und Nachfolgeregelung machen würde. Teilweise liegen schon saubere, wunderbar mit PowerPoint gestaltete Konzeptionierungen auf dem Tisch.

Aber: Der Seniorunternehmer kommuniziert dieses Konzept einfach nicht in der Familie. Selbst wenn seine Kinder schon erwachsen sind, lässt er diese im Unklaren darüber, wer die Nachfolge denn nun antreten soll und was letztlich ganz konkret auf Geschäftsführungs- und Gesellschafterebene geschehen soll.

Diese Problematiken haben ihren Ursprung teilweise in dem später behandelten Problemkomplex, Kinder unbedingt gleich behandeln zu wollen, in dem gut gemeinten Fürsorgegedanken, Kinder vor Überforderung zu schützen oder aber in dem Irrglauben, die Kinder würden sich bei zu großer Verantwortung falsch entwickeln. Auch Punkte auf welche später noch eingegangen werden soll.

## **III. Ich kam, sah und siegte...es geht halt doch nicht ohne mich...**

Jeder Unternehmer erfährt naturgemäß im Laufe der Zeit eine Entwicklung. Gleichzeitig haben Unternehmen die Eigenart, sich sehr stark an der führenden Kraft zu orientieren.

Eine einfache Wahrheit: Ein Unternehmer formt das Unternehmen um sich herum. Er formt es dergestalt, dass er optimal arbeiten kann.

Die Strukturen werden auf ihn und seine Eigenarten gemünzt, und sei es nur die ritualisierte Tasse Morgenkaffee um 9:15 Uhr oder das Namenskürzel in rot als Freigabekennzeichen unter einer Rechnung.

Fast jeder Unternehmer entwickelt dabei eine sehr patriarchalisch ausgeprägte Unternehmensstruktur. Kooperative Führungsstile sind eher seltener anzutreffen.

Klarstellend sei angemerkt, dass es hier nicht um die Bewertung einer patriarchalischen Unternehmensstruktur geht; schließlich hat diese vielfach das Familienunternehmen zum Erfolg geführt.

Der Seniorunternehmer war derjenige, der mit ganzer Lebenskraft das Unternehmen als sein Lebenswerk aufgebaut hat. Dies sollte man sich bei der Beratung immer sehr wertschätzend bewusst machen.

Aber objektiv betrachtet, wird genau diese patriarchalische Unternehmensstruktur bei der Nachfolgeberatung zu einem Problem.

Gerade weil sämtliche Unternehmensprozesse auf den Unternehmer ausgerichtet sind, laufen die Prozesse auch am besten mit ihm. Sie sind schlichtweg auf ihn optimiert. Das Unternehmen läuft rund und gut.

Häufig führt dies dazu, dass die Prozesse ohne ihn etwas schlechter laufen. Bei Abwesenheit aufgrund von Urlaub, bei Erkrankung oder kurzfristiger Leitung der Geschäfte durch einen Vertreter, wird dies in aller Regel deutlich. Es läuft nämlich etwas schlechter, nicht ganz so optimiert; schlimmstenfalls geht sogar in dieser Zeit etwas richtig daneben.

Dadurch drängt sich bei dem Unternehmer zwangsläufig das Bild auf, dass es ohne ihn niemals richtig laufen wird, denn ohne ihn würde der Laden zweifelsohne zusammenbrechen. In seinen Augen ist er für das Unternehmen einfach unverzichtbar. Und das absolut.

Bewusst oder unbewusst zieht er den Vergleich von sich zu seinen potentiellen Nachfolgern und muss zwangsläufig zu dem Ergebnis kommen, dass es keiner besser machen kann, als er. Keiner kann so brillant die Firmengeschicke lenken, wie er selber.

Für seine Kinder ist dies nicht unbedingt die beste Ausgangsposition. Sie können schon rein prinzipiell gar nicht besser sein als er.

Dabei lässt der Unternehmer völlig außer Acht, wie wenig Zeit letztlich seine Kinder hatten, eigene Fehler zu machen und aus diesen ihre Erfahrungen zu sammeln.

Die Handlungsmaximen der Kinder basieren insoweit fast immer nur auf erlerntem Wissen oder kopierten Denkstrukturen und Verhaltensmustern des Unternehmers, resultieren aber nicht aus eigener langjähriger Erfahrung. Der Unternehmer ist ihnen gegenüber darin immer um einige Jahrzehnte voraus.

In seinem Bewusstsein ist und bleibt er - der Unternehmer - immer im Unternehmen „drin“. Selbst wenn er tot ist. Es mag überraschen, aber mit dem Tod hört sogar auch das Leben eines Unternehmers auf. Nur, wer beschäftigt sich schon gerne mit der eigenen Sterblichkeit? Dennoch, für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung muss sich

der Unternehmer mit diesen Gedanken anfreunden. Auch wenn es ihm unangenehm ist und schmerzt, aber es zeugt von unternehmerischer Verantwortung gegenüber seiner Familie, seinen Mitarbeitern und seinen Geschäftspartnern, auch den Verlust der eigenen Person zu sehen und einem Vakuum vorzubeugen und entsprechend frühzeitig zu handeln. Erst wenn dieses Bewusstsein geschaffen ist, gelingt es zumeist, aus der Ich-Perspektive in die notwendige Vogelperspektive zu treten und sein Unternehmen verantwortungsvoll und erfolgreich in die nächste Generation zu führen.

## **IV. Mit eigenen Kindern macht man es immer falsch...**

Die wenigsten Menschen sind in der Lage, ihr familiäres Umfeld objektiv zu betrachten, geschweige denn, nach objektiven Gesichtspunkten zu behandeln.

Jeder, der versucht hat, seinem Partner das Tanzen beizubringen, ist das nicht unbekannt. Der Tritt auf den Zeh war entweder Absicht oder resultierte aus desolatem Ungeschick seines Gegenübers.

Insbesondere bei emotionalem Wellengang auf der Beziehungsebene tauchen diese seltsamen Einschätzungen auf. In der Psychologie nennt man dies eine fehlerhafte Attribution. In die Bewertung fließt immer die Beziehungsebene mit ein.

Dies ist im Verhältnis zu den eigenen Kindern naturgemäß nicht anders. Es ist unglaublich schwierig, hier eine wirklich angemessene und realistische Erwartungshaltung zu haben. Das Kind muss entweder genauso gut sein, wie man selbst – in diesem Fall erwartet man fast immer viel zu viel. Oder aber man möchte seine Kinder vor Unheil bewahren und stellt sich schützend vor sie. In diesem Fall erwartet man einfach zu wenig. Nur den richtigen Erwartungshorizont hat man erstaunlicherweise fast nie.

Neben der Problematik der eigenen Erwartungshaltung tritt aber auch der wirklich objektiv messbare Umstand hinzu, dass Kinder unterschiedliche unternehmerische Fähigkeiten und Präferenzen besitzen.

Diese gilt es, zutreffend einzuschätzen. Der anwaltliche Erfahrungssatz – keinen Prozess in eigener Sache zu führen, gilt abgewandelt auch hier. In eigenen Dingen kann man sich nicht beraten. Es empfiehlt sich, zur Hilfe der Objektivierung einen fachkundigen Dritten hinzuzunehmen und zwar auf der Basis fachlicher und unternehmerischer Erfahrung. Damit sind übrigens nicht die Nachfolgeberater gemeint.

Für branchenfachkundige Dritte ist es deutlich leichter, die fachlichen und unternehmerischen Fähigkeiten der Kinder richtig einzuschätzen.

Dies soll nicht dahingehend missverstanden werden, dass er ein Urteil über die Kinder fällen soll. Eine frühe Mithilfe kann und sollte insbesondere darin bestehen, positiv einzuwirken, die Schwachstellen der zukünftigen Firmenleitung aufzudecken und ggf. durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen und Fortbildungen, etwaige fachliche und praktische Wissenslücken zu schließen.

Hierbei sollte vor allem nicht außer Acht gelassen werden, dass nicht jedem eigenem Kind (mag es auch noch so toll sein!) - auch gute Menschenführung in die Wiege gelegt worden ist, sondern dass diese vereinzelt noch erlernt werden muss.

## **V. Die Familienfestung ... oder die Insel der Glückseligkeit**

Vielfach glaubt der Familienunternehmer, er könne seine Nachfolger am besten im eigenen Familienbetrieb ausbilden und dann – soweit vorhanden – aus den einzelnen Abteilungsbereichen in die Geschäftsführung hochziehen.

Ein frommer Wunsch, der sich erfahrungsgemäß als äußerst schwierig darstellt. Die Ausbildung im eigenen Betrieb führt nämlich in der Regel dazu, dass die jungen Unternehmensnachfolger kaum die echte unternehmerische Realität zu spüren bekommen. Sie sind geschützt innerhalb der Familie und kennen nur die Handhabung, der auf das Familienunternehmen bezogenen Probleme.

Dies hat fatale Konsequenzen. Jeder Mitarbeiter der Firma wird im Junior oder der Juniorin bereits den künftigen Chef sehen. Dementsprechend legt er notgedrungen unwirkliche und nicht angemessene Verhaltensmuster an den Tag. Schließlich meckert man seinen zukünftigen Chef nicht an, weist ihn zu Recht, belehrt ihn, oder lästert über die Firmenführung.

Eine Konfrontation mit der echten Lebenswirklichkeit findet fast nie statt. Insoweit ist eine sinnvolle Vorbereitung auf die künftige Führungsposition nur sehr schwer möglich.

Der in den früheren Handwerkszünften herrschende alte Grundsatz, man solle seine Lehre in einem anderen Betrieb machen und am besten noch auf „die Walz“ gehen, kommt nicht von ungefähr und hat nach meinem Dafürhalten auch heute noch Geltung.

Hier lernt der Unternehmensnachfolger die echten Probleme des Arbeitsalltags kennen und kann diese dann als selbstgemachte Erfahrungen in eigene zukünftige Bewertungen miteinfließen lassen.

Dem potentiellen Unternehmensnachfolger bietet sich hier zudem die ungemein wertvolle Möglichkeit, unterschiedliche Sichtweisen und auch andere Führungsstile nicht nur abstrakt zu lernen, sondern vor allem am eigenen Leib zu erfahren.

Er lernt Werte, welche er möglicherweise später umsetzen und zum Leitbild seines zukünftigen Führungsstiles machen möchte. Er lernt aber auch Führungsarten kennen, welche er in seinem eigenen Unternehmen auf jeden Fall vermeiden möchte. Damit steigt automatisch die Wertschätzung, der durch den Unternehmenssenior ausgearbeiteten Firmenkultur. Er erkennt vor allem, dass nichts selbstverständlich ist, sondern ein erfolgreiches Unternehmen tatsächlich geführt sein will.

Aus Sicht der Unternehmensnachfolgeberatung kann nur die Empfehlung ausgesprochen werden, dass der potenzielle Unternehmensnachfolger sich seine Sporen stets außerhalb des eigenen Familienunternehmens verdienen sollte. Denn dort ist er gerade kein Kronprinz und lernt, mit den echten unverfälschten Problemen des betrieblichen Miteinanders umzugehen. Fehlschläge und Niederlagen führen zum Erfolg. In anderen Betrieben ist es viel leichter, seine Ecken und Kanten abzuschleifen und Führungsstärken zu entwickeln.

Selbstverständlich ist es nicht immer möglich, dass er sich bis ganz in die oberste Führungsebene eines Fremdunternehmens hinauf arbeitet. Idealerweise sollte sich der Unternehmensnachfolger im Rahmen einer Tätigkeit als Assistent der Geschäftsführung bewährt haben.

Der so ausgebildete Nachfolger hat dann schon einen eigenen Erfahrungsfundus und Erfahrungsschatz, aber insbesondere Strategien, auf welche er zurückgreifen kann. Dies hilft ihm, eine Vielzahl von Fallstricken, Fettnäpfchen und andere klassische Anfängerfehler zu vermeiden.



## **VI. Ich zeige Dir mal, wie das geht ... versus ... ich habe es aber anders gelernt**

Ein nahezu immer wieder auftretendes Problem stellt die faktische Einbindung des potentiellen Nachfolgers in den elterlichen Betrieb dar, sobald dieser seine Ausbildung und/oder Studium beendet hat. Ein wunderbares Spielfeld mit traumhaft schönen Fehlermöglichkeiten von reichhaltiger und energiegeladener Intensität. Wer vorher noch keinen Stress hatte, spätestens jetzt stellt er sich ein und wird ein „treuer“ Begleiter – zumindest dann, wenn keine klaren Regeln eingeführt werden.

Die Einbindung des Unternehmensnachfolgers in den eigenen Betrieb ist deswegen ein so delikater Prozess, weil die Auseinandersetzungen hier fast immer auf der Persönlichkeitsebene der Betroffenen ausgetragen werden und insoweit immer das Selbstwertgefühl tangieren. Um es ganz klar zu sagen: Hier werden Fehler von allen Seiten und in alle Richtungen gemacht. Dabei hat man die besten Absichten.

Der zukünftige Unternehmensnachfolger möchte in der Regel neu erlerntes Wissen mit recht viel Schwung und Elan aber vor allem zum Wohl in das Unternehmen einbringen. Wozu hat das Kind schließlich BWL studiert, neue Software und Produktionstechniken kennengelernt und sich mühsam in Seminaren Prozessablaufschemata angeeignet. Es soll ein neuer Wind mit Aufbruchsstimmung herrschen. Hallo ich komme, helfe und packe mit an.

Mit dieser Einstellung wird aber ein Familienbetrieb unter Umständen ein ganz klein wenig überfordert. Ein alter Gaul ist schließlich kein Rennpferd. Die althergebrachten Strukturen basieren auf soliden Erfahrungsschätzen. Sie haben sich vielfach als gut erwiesen, warum soll man daran rütteln und etwas ändern? Und wovon redet das Kind da eigentlich? Lernen die jungen Leute nicht auch etwas Anständiges in ihrer Ausbildung und ihrem Studium?

Allein der Blick auf die Kommunikationsverarbeitung, die Computeraffinität der jungen Generation, aber auch der Einsatz mit Kommunikationsmedien oder die Handhabung und Einstellung zur social media und social networking zeigt einen doch etwas anderen Umgang mit dieser Materie. Teilweise ist der älteren Unternehmergegeneration völlig unbekannt, wovon ihre Kinder da überhaupt sprechen.

Es ist kein Geheimnis, dass Unkenntnis und Andersartigkeit im menschlichen Miteinander bei fehlender Toleranz zu einem tiefgreifenden Missverständnis untereinander führen können und seitens des Unternehmensseniors schlimmstenfalls zum Vertrauensverlust in Bezug auf die Fähigkeiten seines zukünftigen Unternehmensnachfolgers.



Aber auch die Unternehmenssenioren sind schon über ihr unglückliches Verhalten gestolpert. Als vermeidbarer aber häufiger Fehler stellt sich die Einmischung in den Handlungs- und Kompetenzbereich des Unternehmensnachfolgers dar. Dabei stellt sich notgedrungen die Frage, ob diese Bereiche überhaupt vorhanden sind und eingerichtet wurden. Da werden mal schnell Entscheidungen des Unternehmensnachfolgers kurzerhand überworfen und durch Anweisungen des Unternehmensseniors ersetzt. Denn schließlich ist der Unternehmensnachfolger „Kind“ und weiß es noch nicht besser. Gekrönt wird dies, wenn dies im lauten Streit erfolgt und im Idealfall sogar noch im Beisein von Mitarbeitern oder Geschäftspartnern. Aus Sicht des Juniors ist dies eine pure Demütigung; insbesondere dann, wenn sein Handeln oder seine Entscheidungen in bester Absicht und dem Wohle des Unternehmens dienen sollten. Hier besteht die berechtigte Befürchtung, dass die Mitarbeiter den Respekt vor ihm verlieren. Schließlich hat er aus ihrer Sicht in dem Betrieb ganz offensichtlich nicht viel zu sagen. Dies geht seitens des Juniors fast immer mit dem Verlust des Selbstwertgefühls einher. Das genaue Gegenteil müsste er aber entwickeln.

Gerade bei der Einbindung des Unternehmensnachfolgers gilt es daher, zunächst ganz klare Kompetenzbereiche zu errichten, welche sukzessive in echte Eigenverantwortung übergehen. Wer trifft die Entscheidungen über den Kauf von Maschinen, wer hat das Direktionsrecht über die Mitarbeiter, usw.? Wie werden Meinungsverschiedenheiten gehandhabt?

Vordringlichstes Ziel des Beraters sollte es sein, hier zwingend den Beteiligten eine zwar offene aber auch vertrauliche Kommunikationskultur näher zu bringen, damit diese Fragen konstruktiv beantwortet und auch tatsächlich angenommen werden können. Andernfalls sind Streit und Enttäuschung bei allen Beteiligten vorprogrammiert.

Es gilt, Regeln zu implementieren, an welche sich zwar jeder zu halten hat, aber auf welche auch jeder vertrauen darf und - um nicht sogar zu sagen - muss. Erst dann kann sich der erfolgreiche Musketiergrundsatz entfalten: Alle für einen, einer für alle.

## **VII. Immer schön halbe - halbe, ..... alles schön gerecht verteilt**

Es ist allzu menschlich, dass Eltern ihre Kinder gerecht behandeln wollen. Vielfach gehen sie aber davon aus, nur eine finanzielle oder formale Gleichstellung sei eine gerechte Behandlung.

Dies wiederum führt dazu, dass in Familienunternehmen Organisations- und Entscheidungsabläufe entstehen können, die ein schnelles, kompetentes und eindeutiges Handeln im unternehmerischen Bereich verhindern, da jeder gerecht mitentscheiden soll. Das ist mitunter echter Unfug. Es wird gemunkelt, dass Kinder unterschiedliche Fähigkeiten und Erfahrungshorizonte haben; warum also sollen sie über die gleichen Entscheidungsbereiche verfügen können, dürfen – oder schlimmstenfalls sogar – müssen?

Neben den Entscheidungsstrukturen und Stimmrechten taucht aber auch die Frage nach einer gerechten Verteilung des Nachlasses im Todesfalle des Unternehmers auf.

Hier einen gerechten Ausgleich zu finden ist äußerst schwierig. Denn häufig stellt das Unternehmen - wertmäßig gesehen - den Löwenanteil des zu vererbenden Vermögens dar, vielfach deutlich größer als das übrige Privatvermögen.

Es macht nicht immer Sinn, allen Kindern gemeinsam das Unternehmen zu übertragen. Die Regel beschränkt sich zumeist auf die Übertragung auf einen oder zwei Nachfolger. Ohne einen Wertausgleich würde dies zu einer vielfach deutlichen wirtschaftlichen Übervorteilung des Firmennachfolgers führen. Insoweit ist es naheliegend, einen Wertausgleich zu schaffen. Dabei muss aber immer bedacht werden, dass eine Auskehr finanzieller Mittel aus dem Unternehmen aufgrund von Liquiditätseinschränkungen zu dessen wirtschaftlicher Schädigung bis hin zum Existenzverlust führen kann.

Wichtig ist aus Sicht der Nachfolgeberatung, dass der Unternehmer sein Verhalten beziehungsweise seine Absichten mit seiner Familie offen kommuniziert und seine Motive auch vorbehaltlos erklärt. Hier gilt es, Mitarbeiterverantwortung, Existenzsicherung und Wirtschaftlichkeit in Einklang zu bringen. Auch nichtunternehmensbedachte Erben werden verstehen, dass man ein totes Pferd nicht reiten kann.

Es ist jedoch keineswegs so, dass nur die sogenannte Kronprinzenregelung, das heißt die Übertragung sämtlicher Gesellschaftsanteile und die Übertragung der unternehmerischen Führung auf nur einen Unternehmensnachfolger, sinnvoll ist.

Es kann vorkommen, dass der Kronprinz doch nicht die unternehmerische Kompetenz aufweist wie angenommen und bspw. andere Kinder deutlich begabter sind. Hier gilt es in jedem Fall Streit vorzubeugen und damit zu vermeiden.

Geschwistererbstreitigkeiten, welche um oder über ein Unternehmen ausgetragen werden, enden fast nie gut.

Die Erfahrung zeigt, dass es insoweit kein richtiges oder falsches Modell gibt. Sowohl die Firmenfortführung durch mehrere Kinder als auch die Übertragung auf einen Kronprinzen hat Vor- und Nachteile.

Es kann aus nachfolgeberatender Sicht immer nur davor gewarnt werden, die Regelung der Unternehmensnachfolge mit dem Argument auf die lange Bank schieben, es sei gegenwärtig unklar, welches der Kinder tatsächlich für die Nachfolge am geeignetsten sei. Der verantwortungsvolle Unternehmer handelt proaktiv und vorausschauend.

## **VIII. Dem Finanzamt bloß nichts geben...**

Die Erfahrung zeigt, dass die Unternehmensnachfolgeregelung häufig von steuerberatender Seite initiiert wird. Es bedauerlich, dass nur die steuerlichen Berater diesbezüglich sensibilisiert zu sein scheinen, aber immerhin.

Eine Gefahr besteht jedoch darin, dass das Gesamtkonzept zu stark aus einem steuerlichen Blickwinkel gesehen wird. Es gilt aber auch hier der alte Grundsatz, dass es keinen Sinn macht, 100 EUR zu verbrennen, um 50 EUR vom Finanzamt zurückzubekommen. Es kann nur stetig wiederholt werden: Steuerrecht ist Folgerecht. Steuerlich besonders gut durchdachte Anteilsübertragungen, steuerlich geniale Stiftungskonzepte und sogar Wohnsitzwechsel zur Senkung der Erbschaftsteuerbelastung dürfen nie darüber hinwegtäuschen, dass das Ziel letztlich eine Firmenfortführung mit einem geeigneten Nachfolger zu bestmöglichen Bedingungen und Voraussetzungen sein soll.

Erst visiert man das Ziel, dann sucht man sich den Weg dahin.

Die steuerliche Optimierung darf immer erst am Ende der gesamten Nachfolgeplanung stehen. Sie selbst darf niemals das alleinige Ziel oder geschweige denn der Grund für eine Nachfolgeregelung sein.

Die Nachfolgeplanung ist zu komplex und zu wichtig, um sie auf rein steuerliche Fragen zu reduzieren. Mindestens ebenso wichtig, meist sogar noch wichtiger sind die menschlichen und psychologischen, aber auch die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

## **IX. Faktor X - denn sie wissen nicht, was sie tun....**

Es ist schon erstaunlich, was man in Unternehmen nach dem Tode eines Unternehmers so alles vorfindet. Da gibt es nichts, was es nicht gibt.

Da werden vom Senior auf eigene Faust Testamentsvollstrecker eingesetzt, die von ihrem Glück teilweise selbst noch nicht einmal etwas wussten. Zu einem besonderen Highlight wird es, wenn dies auch noch ohne Abstimmung und Wissen der Familie erfolgt.

Schon fast ein Standardproblem ist es, wenn vergessen wurde, die qualifizierten Nachfolgeklauseln gesellschaftsvertraglich anzupassen und mit dem letztgültigen Testament abzustimmen.

Besonders spannend wird es, wenn der Unternehmer in der Vergangenheit auch privat recht agil und umtriebiger gewesen ist. Es geht das Gerücht um, dass das später dem Familienfrieden nicht unbedingt zuträglich ist. Stellt sich nämlich heraus, dass der Unternehmenssenior doch nicht so treu und brav gewesen ist, wie von der Familie ursprünglich angenommen und plötzlich nichteheliche Kinder auftauchen, die unverhofft ihr Pflichtteilsrecht geltend machen, wird dies nicht nur gefühlsmäßig eine höchst delikate Angelegenheit, sondern auch eine finanzielle, da mit den zusätzlichen Ausgleichsansprüchen niemand gerechnet hat.

Zusammenfassend kann abschließend nur nochmal betont werden, dass die Unternehmensnachfolge nicht auf die leichte Schulter genommen werden darf. Eine rechtlich durchdachte und mit den Angehörigen frühzeitig abgestimmte Vorgehensweise ist der verantwortungsvolle Unternehmer seiner Familie, seinen Mitarbeitern und Geschäftspartnern einfach schuldig.



**Boris Bell ist Fachanwalt für Steuerrecht, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, Diplom-Finanzwirt (FH).** Zudem bekam er die privatrechtlichen Berufsbezeichnungen Fachberater für Unternehmensnachfolge (Deutscher Steuerberaterverband e.V.), Zertifizierter Verteidiger im Steuerstrafrecht (Deutsche Anwalts- und Steuerberatervereinigung e.V.), Zertifizierter Berater Steuerrecht für mittelständische Unternehmen (Deutsche Anwalts- und Steuerberatervereinigung e.V.), Fachberater im ambulanten Gesundheitswesen (IHK) verliehen.

RA Boris Bell absolvierte seinen ersten Studiengang im dualen System bei der Landesfinanzverwaltung NRW und an der Fachhochschule für Finanzen in Nordkirchen. Nach erfolgreichem Abschluss im Jahr 1995 nahm er an der Philipps-Universität Marburg das weitere Studium der Rechtswissenschaften auf mit dem Schwerpunkt Steuerrecht sowie Handels- & Gesellschaftsrecht. Zeitgleich war er für mehrere Steuerberatungskanzleien mit dem Schwerpunkt deklaratorische Steuerberatung und Betriebsprüfungen tätig. Nach Beendigung seines Referendariats am Landgericht Marburg im Jahr 2004 wechselte RA Bell in die Steuerberatungskanzlei Fischer & Partner, mit welcher er bereits im Zuge seines Referendariats zusammenarbeitete. Im Jahr 2008 wechselte in eine international tätige Steuerberatungsgesellschaft in Belgien. Seit 2010 führt eine eigene Kanzlei in Roetgen nahe Aachen. RA Boris Bell berät und vertritt kleinere und mittelständische Unternehmen in unterschiedlichsten Rechtsbereichen. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Bilanzsteuerrecht, Unternehmensnachfolgeberatung, Steuerstrafrecht und deklaratorische Steuerberatung. Geburtsdatum ist der 01.05.1973.