

Damit alle Kinder zu ihrem Recht kommen

Für die Finanzierung einer Unternehmensnachfolge in der Familie gibt es eine Reihe von günstigen Konzepten

LENA BULCZAK

Zwei Weltkriege, 26 Erbfolgen und ungezählte Wirtschaftskrisen – ohne Frage, das Unternehmen der Grafen und späteren Fürsten Castell zu Castell hat einige Unwägbarkeiten überdauert. Zum Familienbetrieb zählen Tausende Hektar Wald und Äcker, eines der größten deutschen Weingüter sowie die älteste Bank Bayerns, die heute eine kleine Privatbank ist. Überlebt habe das Unternehmen aber nur, so der heutige Erbgraf Ferdinand Castell-Castell, weil es ein klares Einverständnis über die Nachfolge gab: Das Unternehmen wurde immer dem jeweils ältesten Sohn vermacht. Die Geschwister gingen zwar nicht leer aus – sie bekamen Geld oder Immobilien – doch ihr Erbe entsprach bei weitem nicht dem gesetzlichen Pflichtteil. Mit ihrem Verzicht sicherten sie die Zukunft des Unternehmens.

Viele Firmenchefs halten diese Tradition heute nicht mehr für zeitgemäß. Sie suchen nach neuen Lösungen – weg vom Alleinerben hin zu mehr Gerechtigkeit.

Die klassische Lösung, alle Geschwister und Vettern am Unternehmen zu beteiligen, erfordert allerdings einen Steuerungspool, der von Generation zu Generation komplexer wird. Arnold Weissman, Geschäftsführender Gesellschafter der Weissman Gruppe, einer Strategieberatung für Familienunternehmen, beobachtet daher immer öfter, dass Familien mit mehreren Kindern nach Lösungen suchen, ihr Unternehmen in die Hand des talentiertesten Sprösslings zu geben und gleichzeitig die übrigen Kinder gerecht auszubezahlen. „Die Rahmenbedingungen, einen solchen fairen Vermögensausgleich zu finanzieren, ohne den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden, sind heute günstig wie nie“, sagt Weissman.

Privatvermögen, Firmenkapital und Bankdarlehen reichen ihm zufolge zwar häufig nicht aus, um einen fairen Ausgleich zu schaffen. Doch auf dem Markt suchten immer mehr Player nach lukrativen Investments. „Das Geld ist da“, sagt Weissman. „Und der Mittelstand zeigt sich allmählich immer offener für

„Die Bedingungen, einen fairen Vermögensausgleich finanzieren zu können, sind heute so günstig wie noch nie zuvor“

Arnold Weissman, Strategieberater

die alternativen Finanzierungsformen.“ Erben nutzen zunehmend eigenkapitalähnliche Finanzierungen wie Mezzanine-Kapital oder Anleihen, um die Finanzierungslücke zu schließen.

Interessant werden diese Instrumente auch, wenn es darum geht, parallel zum Generationenwechsel Modernisierungsinvestitionen zu stemmen. Gerade in Branchen wie der Modeindustrie, bei Brauereien oder im Einzelhandel haben Unternehmer angesichts von Sanierungsstau und Ertragsschwäche zunehmend Schwierigkeiten, ihre gut ausgebildeten Kinder für die Fortführung der Familientradition zu begeistern. Als Manager in Fremdfirmen haben sie oft weit aus bessere Verdienstmöglichkeiten.

Findet sich ein Sprössling für die Nachfolge, sind die Geschwister inzwischen häufiger bereit, auf einen Teil des Erbes zu verzichten, sagt Birgit Felden, Professorin für Mittelstand und Unternehmensnachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin. „Gerade in heiklen Fällen wie diesen ist eine Versachlichung durch objektive

Beratung besonders wichtig“, rät Felden. „Geht es ums Geld, kommt oft die ganze Wahrheit auf den Tisch“, weiß auch André Knöll, Geschäftsführer der Knöll Finanzierungsberatung für Familienunternehmen. Die scheidende Generation wolle ihr Lebenswerk gewürdigt wissen, verzichtende Geschwister fühlten sich leicht zurückgesetzt. „Geld wird zum Ausdruck emotionaler Wertschätzung“, sagt Knöll. Ob Wirtschaftsprüfer, Steuer- oder Unternehmensberater – wer einen solchen Prozess übernehme, brauche viel mediatorisches Geschick, um am Ende allen gerecht zu werden.

Genussscheine, Family Office oder Beteiligungsgesellschaften – die Optionen zur Finanzierung sind vielschichtig. „Die Mittelständler schöpfen ihre Möglichkeiten jedoch bei weitem noch nicht voll aus“, sagt Arnold Weissman: „Hier herrscht noch immer ein erhebliches Wissensdefizit.“ Einen Einblick in wichtige Fragen rund um die Nachfolgeregelung finden Unternehmer zum Beispiel unter „nachfolgewiki.de“, das unter Leitung der HWR entstanden ist.