

Unterschätzter Regelungsbedarf: Unternehmensnachfolge in der Familie

von Andreas Neumann, LL.M.

Jeder Unternehmer ist froh, wenn seine Kinder das Lebenswerk fortführen. Doch selbst wenn das Unternehmen in der Familie bleibt, muss die Nachfolge sorgfältig vorbereitet werden.

Die Ziele der Nachfolgeplanung innerhalb der Familie sind stets die Unternehmenskontinuität, die Sicherung des Vermögens und der Versorgung der Familie, die Vermeidung von Streit und die Verhinderung von Kapital- und Liquiditätsentzug, insbesondere durch Steuern und Pflichtteilsrechte. Grundsätzlich kann die Nachfolge von Todes wegen oder – steuerlich oft günstiger - durch die so genannte vorweggenommene Erbfolge als Schenkung bereits unter Lebenden wegen geregelt werden. Durch die Wahl der Vorgehensweise ändern sich die Fragestellungen und Probleme der Gestaltung in aller Regel nur in Nuancen.

Das Pflichtteilsrecht

Der Unternehmer muss bei der konkreten Gestaltung der Nachfolge als wesentliche Aufgabe an die Regelung der Pflichtteilsansprüche denken, die den durch Testament von der Erbfolge ausgeschlossenen Ehegatten und Kindern zustehen. Dies gilt auch dann, wenn sie nicht in Höhe des Pflichtteils bedacht wurden oder sie Zuwendungen wegen ihrer Höhe oder etwaiger Beschränkungen oder Beschwerden als uninteressant empfinden. In diesen Fällen kann der Pflichtteilsberechtigte ausschlagen und den Pflichtteil verlangen. Der Pflichtteil beträgt stets die Hälfte des gesetzlichen Erbteils. Erbt also ein Kind gesetzlich zur Hälfte, beträgt sein Pflichtteilsanspruch ein Viertel. Da dieser Anspruch auf Geld und gegen die Erben gerichtet ist, kann der Verkauf des Unternehmens für den oder die Erben unvermeidbar werden. Dies gilt jedenfalls dann, wenn das Vermögen im wesentlichen unternehmensgebunden und keine ausreichende Liquidität für die Befriedigung des Pflichtteilsanspruchs vorhanden ist. Eine Lösung dieses Problems kann durch einen Pflichtteilsverzicht oder eine Pflichtteilsbeschränkung, beispielsweise auf einen bestimmten Bruchteil des Pflichtteilsrechts, erfolgen. Derartige Vereinbarungen können auch entgeltlich oder unter einer Bedingung getroffen werden. Eine Bedingung könnte etwa sein, dass dem Verzichtenden durch Schenkungen und/oder von Todes wegen mindestens Vermögen in Höhe eines festgelegten Wertes zufließt. Im übrigen kommen testamentarische Zuwendungen in Betracht, die so deutlich oberhalb des Pflichtteils liegen, dass der Pflichtteilsberechtigte diese nicht ausschlagen will.

Das Ehegattenerbrecht

Außerdem sind güterrechtliche Aspekte zu beachten. Neben dem gesetzlichen Güterstand der Zugewinnsgemeinschaft ist die Gütertrennung der am häufigsten vereinbarte Alternativgüterstand. Hierbei ist zu beachten, dass die Zugewinnsgemeinschaft Gütertrennung mit Ausgleich des Zugewinns ist. Das bedeutet, dass während bestehender Ehe erworbenes Vermögen bei Beendigung der Ehe aufzuteilen ist. Im Todesfall sieht das Gesetz eine Erhöhung des Erbteils des überlebenden Ehegatten vor. Es ergeben sich zwei große erbrechtliche Vorteile aus der

Zugewinnsgemeinschaft. Einerseits werden der gesetzliche Erbteil und das Pflichtteilsrecht aller übrigen Pflichtteilsberechtigten geringer. Andererseits sieht das Gesetz für den beim Ehegatten tatsächlich eingetretenen Zugewinn Erbschaftssteuerfreiheit vor. Letzteres eröffnet die Möglichkeit, dem Ehegatten einen Teil des Nachlasses steuerfrei zukommen zu lassen. Dieser wiederum kann dann, und zwar in der Regel zu günstigerer Progression, diesen Teil des Nachlasses an die Kinder weitergeben. Empfehlenswert ist es daher häufig, in einem güterrechtlichen Vertrag die Zugewinnsgemeinschaft im Grundsatz zu bestätigen, sie allerdings für den Fall der Scheidung entweder auszuschließen oder dahingehend einzuschränken, dass das Unternehmen nicht in den Zugewinn fällt.

Die Erbengemeinschaft

Wird eine Mehrzahl von Personen Erbe, bilden diese unter Umständen eine Erbengemeinschaft. Eine solche Erbengemeinschaft kann, und zwar auch bei der Führung eines Unternehmens, nur einstimmig und unter Mitwirkung sämtlicher Erben tätig werden. Folgerichtig ist die bloße gesetzliche Erbfolge, nach der Ehegatte und Kinder die Nachfolger werden, für die Unternehmensnachfolge ungeeignet. Dem Problem sollte möglichst bereits im Gesellschaftsvertrag mit einer mit einem Testament abgestimmten Nachfolgeregelung begegnet werden. Außerdem kann im Gesellschaftsvertrag eine so genannte Vertreterklausel helfen, nach der eine Erbengemeinschaft ihre Stimmrechte nur einheitlich durch einen gemeinsamen Vertreter ausüben kann. In diese Vertreterklausel ist aufzunehmen, dass die Bestellung des gemeinsamen Vertreters mit einfacher Mehrheit der Erben erfolgt. Alternativ ist es denkbar, Abhilfe über eine Testamentsvollstreckung oder die Bildung einer Personengesellschaft unter den Erben zu schaffen. Schließlich kann das Unternehmen selbst der Erbengemeinschaft vorenthalten und statt dessen einem bevorzugten Nachfolger aus der Familie als Vermächtnis zugewandt werden. Der Vermächtnisnehmer kann dann beispielsweise mit der Verpflichtung belastet werden, zeitlich gestaffelt Abfindungen an die übrigen Miterben zu zahlen.

Errichtung eines Beirats

Zur Erleichterung der Nachfolge kann ein Beirat eingerichtet werden, der insbesondere für die Überwachung und Beratung der Geschäftsführung zuständig ist. Er sollte die unterschiedlichen Ansichten der Gesellschafter ausgleichen und die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern unterstützen. Durch sein zusätzliches Fachwissen kann er, unter Umständen auch mittels Zustimmungsvorbehalten, bei wichtigen Geschäftsführungsmaßnahmen mitwirken sowie bestehende Geschäftsbeziehungen und die Unternehmenskontinuität fördern. Dass es sich bei den Mitgliedern des Beirats um kompetente Persönlichkeiten handeln muss, ergibt sich aus deren Aufgaben. Wegen bereits bestehender oder später entstehender Kreditverbindungen und daraus resultierender Interessenkollisionen sollten Bankenvertreter eher nicht dort vertreten sein. Beim Übergang unter Lebenden sollte der Unternehmer den Beirat tatsächlich und frühzeitig in seine Überlegungen zur Nachfolge einbeziehen und seine Absichten mit ihm diskutieren.

Die Testamentsvollstreckung

Wurde die Unternehmensnachfolge nicht bereits zu Lebzeiten des Unternehmers abgewickelt, ist eine zeitlich begrenzte Testamentsvollstreckung zur Erfüllung des

Erblasserwillens fast unverzichtbar. Zu den gesetzlichen Aufgaben des Testamentsvollstreckers gehört es, die letztwilligen Verfügungen des Erblassers auszuführen und den Nachlass zu verwalten. Dies schließt die Befugnis ein, in gewissem Rahmen über den Nachlass zu verfügen sowie Verbindlichkeiten einzugehen oder sonst Verträge zu schließen. Waren die Erben bislang nicht am Unternehmen beteiligt, sollte ihnen die Präsenz bei Gesellschafterversammlungen ermöglicht werden, um sie so an das Unternehmen heranzuführen. Gemessen an ihrer Bedeutung wird der Regelung der Testamentsvollstreckung oft zu wenig Beachtung geschenkt. Es sollte jedenfalls durch Abschluss eines Vertrages zwischen dem Erblasser und dem Testamentsvollstrecker abgesichert werden, dass der Testamentsvollstrecker sein Amt auch tatsächlich annimmt und durchführt. Außerdem sollte ihm schon zu Lebzeiten des Erblassers eine über dessen Tod hinaus wirkende so genannte postmortale Vollmacht erteilt werden, da er sonst seine Tätigkeit nicht zeitnah und umfassend beginnen kann. Zusätzlich ist daran zu denken, die Erben mit der Auflage zu versehen, dem Testamentsvollstrecker Vollmachten zur Führung des Unternehmens zu erteilen. Schließlich sollte die Auswahl des Testamentsvollstreckers mit großer Sorgfalt erfolgen. Einerseits muss der Erblasser ihm Vertrauen entgegenbringen, andererseits muss eine ausreichende Distanz zu den Familienangehörigen bestehen, da nur so das Entstehen von Loyalitätskonflikten eingedämmt werden kann. Eine genaue Kenntnis des Unternehmens ist daneben ebenso unverzichtbar wie grundsätzliche wirtschaftliche Erfahrung.

Auswahl des Nachfolgers durch den Unternehmer

Voraussetzung für die Familiennachfolge ist natürlich stets, dass ein Nachfolger aus der Familie zur Verfügung steht. Kommen im Hinblick auf das Lebensalter bereits Kinder in Frage, muss der Unternehmer sich fragen, ob überhaupt eines der Kinder und gegebenenfalls welches von ihnen für die Unternehmensnachfolge in Betracht kommt. Als Grundsatz kann hier gelten, dass der Nachfolger aus der Familie mindestens den gleichen Anforderungen entsprechen muss wie jeder fremde Dritte. Das konkrete Anforderungsprofil ist dabei stark von der Art des Unternehmens abhängig. Zunächst sollte daher mit Hilfe Dritter, also beispielsweise des Beirates oder auch leitender Angestellter des Unternehmens, ein Profil erstellt werden. Auch bei der konkreten Auswahl ist die Hilfe Dritter unerlässlich, um eine objektive Beurteilung der Qualifikationen der in Betracht kommenden Familienangehörigen zu gewährleisten. Die notwendige Ausbildung des Nachfolgers setzt sich idealerweise aus einer allgemeinen theoretischen Ausbildung und einer praktischen Tätigkeit in einem fremden Unternehmen zusammen. Im übrigen ist darauf zu achten, dass der designierte Nachfolger selbst die Nachfolge überhaupt antreten will. Schließlich muss bei der gesamten Planung berücksichtigt werden, daß auch der Nachfolger aus der Familie seine eigene berufliche Entwicklung planen will. Daher versteht es sich von selbst, dass der potentielle Kandidat frühzeitig und umfassend über die Option der Nachfolge unterrichtet wird.

Auswahl des Nachfolgers durch Dritte

Allerdings kommt es häufig vor, dass die Kinder noch minderjährig sind oder sich gerade in der Ausbildung befinden und ihre Qualifikationen noch nicht beurteilt werden können. In diesen Situationen ist eine namentliche testamentarische Festlegung des Nachfolgers sinnlos. Will der Unternehmer in diesem Fall einem oder mehreren Kindern den Weg in die Nachfolge offen halten, muss die Entscheidung einem oder

mehreren Dritten übertragen werden. In Betracht kommen dabei unter anderen der Ehegatte, der Beirat oder der Testamentsvollstrecker. Dabei ist wichtig zu wissen, dass die Bestimmung eines Erben testamentarisch keinem Dritten überlassen werden kann. Wohl aber ist die Bestimmung eines Vermächtnisnehmers zulässig. Werden also drei Kinder als mögliche Vermächtnisnehmer für ein Unternehmen eingesetzt, kann die Bestimmung des geeigneten Nachfolgers einem Dritten überlassen werden. Zugleich sind testamentarische Gestaltungen erforderlich, die dem ausgewählten Nachfolger durch eine höhere Beteiligung oder durch Ankaufsrechte eine ausreichend starke Stellung im Unternehmen einräumen.

Der Familiengeschäftsführer

Entscheidet sich der Unternehmer für einen einzigen der zur Verfügung stehenden Nachfolger aus der Familie, sollte er ihm eine starke Vorrangstellung einräumen. Dazu wird er ihm eine deutlich höhere Beteiligung zuwenden als den übrigen Familienangehörigen. Eine nahezu gleichberechtigte Beteiligung aller Familienmitglieder sollte in diesen Fällen tunlichst vermieden werden. Ist nämlich einer von im übrigen weitgehend gleichberechtigten Familiengeschaftern Geschäftsführer, ergeben sich fast zwangsläufig zahlreiche Probleme. Bei einem gutgehenden Unternehmen werden die nicht geschäftsführenden Familiengeschafter unter Umständen eher an hohen Ausschüttungen als an Investitionen interessiert sein. Geht es dem Unternehmen einmal nicht gut, wird in der Regel und unabhängig von der tatsächlichen eigenen Verantwortlichkeit, der Familiengeschäftsführer dafür verantwortlich gemacht werden. Das auch in einer solchen Situation zu zahlende Geschäftsführungsgehalt wird die Missgunst der übrigen Familiengeschafter hervorrufen; jedenfalls dann, wenn für sie selbst wegen der Verlustsituation keine Ausschüttungen in Betracht kommen. Ist anderes Vermögen zum Ausgleich der höheren Beteiligungsquote nicht vorhanden, bedeutet die Einräumung einer solchen zugleich auch einen höheren Anteil am Gesamtnachlass. Dass dies nicht ungerecht ist, sollte frühzeitig besprochen werden. Der Nachfolger übernimmt nämlich eine lebenslange Aufgabe mit entsprechenden Bindungen und seine eigene wirtschaftliche Entwicklung hängt von derjenigen des Unternehmens ab. Im Gegensatz dazu können die nicht leitend nachfolgenden und daher nur zu einer geringeren Quote Beteiligten die Ergebnisse ihrer Beteiligung ohne jede sonstige Bindung vereinnahmen. Diese Erwägungen gelten natürlich nur dann, wenn der Nachfolger nicht alsbald nach Übernahme der Beteiligung von der Möglichkeit eines Verkaufs Gebrauch macht. Für diesen Fall läßt sich sowohl in einem etwaigen Schenkungsvertrag wie in einem Testament Vorsorge treffen. Beispielsweise kann der Nachfolger langfristig zur Teilung etwaiger Kaufpreiserlöse verpflichtet werden.

Fremdgeschäftsführung

Geht das Unternehmen indes auf eine Mehrheit von etwa gleichberechtigten Familiengeschaftern über, sollte der Unternehmer sich aus den beschriebenen Gründen davor hüten, die Geschäftsführung einem einzelnen Familienangehörigen zu übertragen. In einem solchen Fall sollte er sich für eine Fremdgeschäftsführung entscheiden. Auch die Frage möglicher Fremdgeschäftsführung muss frühzeitig geklärt werden. Sie ist bedeutsam, da eine solche Entscheidung Besonderheiten im Gesellschaftsvertrag nach sich zieht. Einerseits wird der qualifizierte Fremdgeschäftsführer stabile Gesellschafterverhältnisse wünschen. Andererseits will er die Möglichkeiten zu Investitionen mit der Begrenzung des Kapitalabflusses durch

Ausschüttungen gesichert sehen. Um stabile Verhältnisse zu erreichen und ein handlungsfähiges Unternehmen auf Gesellschafterbasis zu erhalten, ist auch in dieser Konstellation daran zu denken, nicht für alle Erben die gleichen Beteiligungsquoten vorzusehen. Vielmehr kann es sich anbieten, einige Erben an der Beteiligung anderer Erben unterzubeteiligen. Damit steht ihnen dann zwar je nach Vertragsgestaltung ihr Anteil am Gewinn zu, sie haben aber keine Stimmrechte in der Gesellschafterversammlung. Unterschiedliche Beteiligungen kommen natürlich auch dann in Betracht, wenn zuvor bereits anrechenbare Schenkungen an einzelne Mitglieder der Familie erfolgten.

Anpassung des Gesellschaftsvertrages

Neben den bereits angesprochenen gesellschaftsvertraglichen Aspekten wie Nachfolgeregelungen und Vertreterklausel bei Erbengemeinschaft oder Ausschüttungsregelungen und Thesaurierungsquoten ist regelmäßig an weitere vertragliche Anpassungen zu denken. Diese sollte der Unternehmer möglichst noch zu Lebzeiten selbst vornehmen, da eine wachsende Mehrheit von Gesellschaftern gesellschaftsvertragliche Änderungen naturgemäß erschwert. Zu den möglicherweise nötigen Anpassungen kann in Abhängigkeit von der dem Nachfolger gewährten Höhe der Beteiligung beispielsweise die Einräumung von Mehrstimmrechten zählen. Daneben müssen die Bestimmungen bezüglich der Abfindung ausscheidender Gesellschafter überprüft werden und die Kompetenzen eines etwaigen Beirates und der Geschäftsführung festgelegt werden. Schließlich ist stets sicherzustellen, dass nachfolgende Erben im Falle der Verheiratung gesellschaftsrechtlich der Abschluss der notwendigen güter- und erbrechtlichen Verträge mit geeigneten Sanktionen auferlegt wird.

[Aus: Unternehmensfinanzierung - Jahrbuch 2003, Gemeinsames Jahrbuch der Venture-Capital- und Private-Equity-Verbände in Deutschland, Österreich und der Schweiz, ISBN: 3-934191-75-4, Seiten 140 bis 143]