

# Leitlinien für die Nachfolgeplanung

## Sieben Felder einer gelungenen Übergabe



Dr. Michael Breyer ist Partner und Rechtsanwalt des Büros Hennerkes, Kirchgörfer & Lorz in Stuttgart.

**E-Commerce, Digitalisierung, Elektromobilität, Industrie 4.0: Die strategischen Herausforderungen, denen sich Familienunternehmen heute stellen müssen, sind vielfältig. Die Unternehmensnachfolge wirkt demgegenüber fast wie ein Klassiker, dem sich jede Generation stellen muss.**

Es ist offen, ob die neue Generation dieselben Antworten zur Unternehmensnachfolge geben kann und will wie die Generation vor ihr. Denn seit dem letzten Generationenwechsel werden sich das Unternehmen und vielfach auch die Lebensentwürfe der neuen Generation stark gewandelt haben. Die Unternehmensnachfolge ist also ein Klassiker, der es in sich hat. Familienunternehmen sind daher gut beraten, wenn sie sich ihr mit derselben Gründlichkeit widmen wie der strategischen Positionierung im Markt. Im Folgenden sollen sieben Leitlinien für die Nachfolgeplanung an die Hand gegeben werden, die helfen sollen, den Überblick zu bewahren, bevor es an die Ausarbeitung von Einzelfragen geht.

### I. Individualisierte Nachfolgeplanung

Standardrezepte („Best Practice“) für die Unternehmensnachfolge gibt es nicht. Dazu sind die Unternehmen und die hinter ihnen stehenden Familien zu unterschiedlich. Es gibt natürlich typische Herausforderungen und Konfliktsituationen, die sich so oder so ähnlich bei vielen Familienunternehmen finden. Und ebenso gibt es natürlich Instrumente und Lösungsansätze, die sich vielfach bewährt haben. Entscheidend ist aber, was die einzelne Familie für sich und ihr Unternehmen für richtig und zweckmäßig erachtet: vor dem Hintergrund

ihrer Erfahrungen, ihrer konkreten Situation, vor allem aber ihrer Werte und Ziele.

### II. Ganzheitliche Nachfolgeplanung

#### 1. Vermögensnachfolge und Führungsnachfolge

Bei der Nachfolgeplanung geht es im Schwerpunkt um die beiden Fragen, wer die Gesellschaftsanteile erhalten (Vermögensnachfolge) und wer die Geschäftsführung übernehmen soll (Führungsnachfolge). Es gibt hier eine bunte Vielfalt denkbarer Handlungsoptionen. Bevor man sich festlegt, ist es hilfreich, sich die verschiedenen Möglichkeiten mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen und Folgefragen vor Augen zu führen. Das Schaubild von Brun-Hagen Hennerkes und Rainer Kirchgörfer auf der nächsten Seite bietet hierfür einen guten systematischen Überblick.

#### 2. Stiftungen als besonderes Gestaltungsinstrument der Vermögensnachfolge

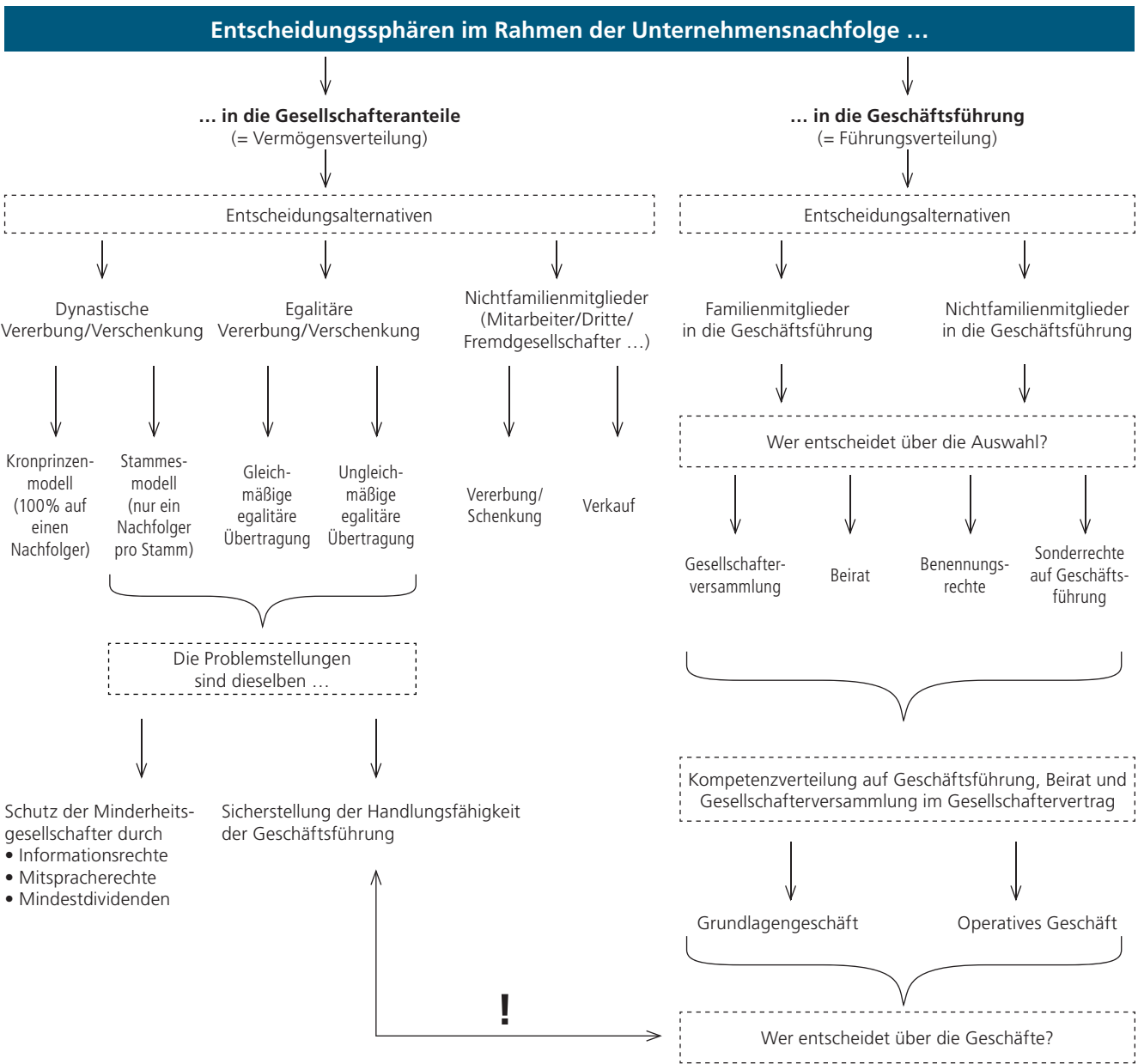
Die unten dargestellten „Entscheidungsalternativen“, wie und an wen Gesellschaftsanteile verschenkt oder vererbt werden können, gehen davon aus, dass natürliche Personen begünstigt werden. Im Einzelfall kann es sich jedoch auch lohnen darüber nachzudenken, ob die Gesellschaftsanteile stattdessen auf eine Stif-

### INHALT

- I. Individualisierte Nachfolgeplanung
- II. Ganzheitliche Nachfolgeplanung
  - 1. Vermögensnachfolge und Führungsnachfolge
  - 2. Stiftungen als besonderes Gestaltungsinstrument der Vermögensnachfolge
  - 3. Sicherung des Lebensstandards des Seniors
  - 4. Überprüfung der Unternehmensstruktur
  - 5. Einbeziehung des Privatvermögens in die Planung
- III. Frühzeitige Nachfolgeplanung
- IV. Offen kommunizierte Nachfolgeplanung
- V. Schutz vor Fehleinschätzungen bei der Nachfolgeplanung
- VI. Ausgleich von Effizienz und Gerechtigkeit bei der Nachfolgeplanung
- VII. Steueroptimierte, nicht steuergetriebene Nachfolgeplanung

tung übertragen werden sollen. Die Betonung liegt auf „im Einzelfall“: Stiftungen sind kein Allheilmittel, das den Fortbestand des Unternehmens über Generationen garantiert. Sie sind Gestaltungsinstrumente, die nach unserem Eindruck mittlerweile eher zu häufig als zu selten in Betracht gezogen werden.

Eine Stiftung ist wie eine GmbH oder eine AG eine juristische Person –



Vermögens- und Führungsnachfolge im Überblick (Hennerkes, Kirchdörfer (2015), S. 173)

allerdings mit dem entscheidenden Unterschied, dass sie keine Gesellschafter und damit keine Eigentümer hat. Eine Stiftung hat lediglich Begünstigte (Destinatäre), denen die Erträge der Stiftung zufließen. Je nach Ausgestaltung der Stiftungssatzung haben die Begünstigten noch nicht einmal einen Rechtsanspruch darauf, wann und in welcher Höhe ihnen Stiftungserträge zufließen. Die Stiftung hat lediglich Organe, die für sie handeln, um den vom Stifter vorgegebenen Stiftungszweck zu verwirklichen.

Bei der Regelung, wie die Stiftungsorgane besetzt werden und ob es neben dem Stiftungsvorstand auch ein Kontrollgremium (Stiftungsbeirat, Stiftungskuratorium etc.) gibt, ist der Stifter weitgehend frei. Grundsätzlich kann der Stifter im Rahmen geltenden Rechts jeden beliebigen Stiftungszweck festlegen. Verbunden mit Vorgaben zur Verwaltung der Stiftung und zur Besetzung der Stiftungsorgane kann die Stiftung damit zu einer Art „perpetuierter Testamentsvollstreckung“ ausgebaut werden.

Für die Unternehmensnachfolge kommen in erster Linie Stiftungen in Betracht, die dem Wohl einer Familie (sog. Familienstiftung) oder steuerlich anerkannten gemeinnützigen Zwecken (sog. gemeinnützige Stiftung) dienen. Kombiniert man beide Stiftungsarten – z.B., indem die Familienstiftung zwar die Minderheit der Gesellschaftsanteile am Unternehmen, aber die Mehrheit der Stimmrechte erhält und die gemeinnützige Stiftung dafür die Mehrheit der Gesellschaftsanteile, aber die

Minderheit der Stimmrechte erhält – spricht man auch von einer „Doppelstiftung“.

Wenn man davon überzeugt ist, dass persönliches Eigentum Grundlage der Verantwortung für und Identifikation mit dem Unternehmen ist, kommen Stiftungen nur in Betracht, wenn Nachfolger fehlen oder wenn trotz vorhandener Nachfolger überzeugende Gründe für eine Ausnahme sprechen. Solche Gründe können davon getragen sein, dass die Nachfolger als Gesellschafter nicht in Betracht kommen. Sie können aber auch im Bedürfnis liegen, die Anteile dauerhaft in einer Hand zu wissen, oder von gemeinnützigen Zielsetzungen getragen sein. Steuerliche Erwägungen (etwa die Vermeidung der Wegzugsbesteuerung oder ggf. bessere Voraussetzungen im zu erwartenden neuen Erbschaftsteuerrecht) können solche Gründe unterstützen – sie sollten aber nicht ausschlaggebend sein.

Auch bei einer Stiftung sind es immer einzelne natürliche Personen, die als Stiftungsorgane die Eigentümerverantwortung aktiv wahrnehmen müssen. Ein unkontrolliertes, sich selbst überlassenes Management kann für das Unternehmen existenzgefährdend sein. Fehlen daher (geeignete) Nachfolger in der Familie, kann es sich auch empfehlen, statt an eine Stiftung an einen Verkauf oder Börsengang des Unternehmens zu denken – nicht zur Versilberung des Unternehmens, sondern um es in guten Händen zu wissen.

### 3. Sicherung des Lebensstandards des Seniors

Werden Anteile bereits zu Lebzeiten verschenkt, stellt sich für den Übergeber die Frage, wie sein Lebensstandard und der seiner Ehegattin gesichert wird. Erst im Anschluss an die Ermittlung, welcher Bedarf zur

Sicherung des Lebensstandards besteht und inwieweit er bereits durch Privatvermögen gedeckt ist, wäre zu entscheiden, welches Instrument zur Bedarfsdeckung geeignet ist. Vielfach wird sich auch eine Kombination verschiedener Instrumente anbieten. Nennen kann man hier etwa folgende Möglichkeiten: Betriebliche Altersversorgung, Zurückbehalt eines Teilanteils, Entnahmen vor der Schenkung, Zurückbehalt von Darlehenskonten, Schenkung gegen Rentenzahlung, Schenkung unter Nießbrauchsvorbehalt.

### 4. Überprüfung der Unternehmensstruktur

Die Nachfolgeplanung sollte auch zum Anlass genommen werden, die Unternehmensstruktur, die manchmal über die Jahre hinweg in „freier Kreativität“ gewachsen sein kann, und die Geeignetheit der bestehenden Rechtsform auf den Prüfstand zu stellen. Wichtig ist hierbei, dass die maßgeblichen gesellschaftsrechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkte einschließlich der Themen Arbeitnehmer-Mitbestimmung und Publizität der Rechnungslegung gleichermaßen in die Abwägung einfließen. Änderungsbedarf wird es vielfach schon im Zusammenhang mit der geplanten Übertragung von Anteilen geben, um z.B. die Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung sicherzustellen.

Stark an Bedeutung gewonnen hat der Umstand, dass viele Familien heute ebenso international sind wie ihr Unternehmen und damit gerechnet werden muss, dass die neue Generation vorübergehend oder dauerhaft im Ausland leben wird. Dies kann unter dem Stichwort „Wegzugsbesteuerung“ zu erheblichen steuerlichen Problemen führen, wenn das Unternehmen als Kapitalgesellschaft (GmbH, AG, SE, KGaA) orga-

nisiert ist. Zu denken ist aber beispielsweise auch an die im Common-Law-Rechtskreis (USA, England, Australien u.a.) nach wie vor nur beschränkt bestehende Möglichkeit, wirksame Eheverträge abzuschließen, mit denen das Unternehmen im Falle einer Scheidung sicher abgesichert ist.

### 5. Einbeziehung des Privatvermögens in die Planung

Schließlich stellt sich bei einer ganzheitlichen Nachfolgeplanung auch die Frage, wie das private Vermögen der Familie organisiert werden soll. Man kann die Verwaltung dieses Vermögensteils generell als Privatsache jedes einzelnen Familienmitglieds ansehen. Alternativ ist aber auch denkbar, gemeinsame Strukturen zur privaten Vermögensanlage für die Familie aufzubauen (sog. Family Office). Neben dem Zweck, durch die gemeinschaftliche Vermögensanlage Kosten zu sparen, professioneller anzulegen und besser diversifizieren zu können, mag hier auch der Gedanke wichtig sein, einen „Feuerwehffonds“ verfügbar zu haben. Dieser ist zwar der betrieblichen Risikosphäre entzogen, kann dem Unternehmen im Ernstfall aber auch wieder gezielt zugeführt werden.

### III. Frühzeitige Nachfolgeplanung

Die gründliche Erarbeitung eines Nachfolgekonzepts braucht Zeit. Erste Vorstellungen können zwar rasch entwickelt werden. Man sollte sich aber die Zeit nehmen, sie in Ruhe in „Kopf und Bauch“ bei sich und in der Familie reifen zu lassen. Vielfach wird man auch Zeit brauchen, um stufenweise vorgehen zu können (z.B. gestaffelte Übertragung von Geschäftsanteilen, schrittweiser Aufbau des Juniors in der Geschäftsführung). Und schließlich sollte auch noch Zeit bleiben, um erste Weichenstellungen,

die sich in der gelebten Praxis als falsch erwiesen haben, korrigieren zu können.

Die Ergebnisse der konzeptionellen Überlegungen können bei Bedarf schriftlich in einer Familiencharta zusammengefasst werden. Solche Familienchartas, die oft auch als „Familienverfassung“ bezeichnet werden, sind inzwischen weit verbreitet. Zwingend sind sie aber nicht.<sup>1</sup>

Die zivilrechtliche Umsetzung (Schenkungsverträge, Testamente, Gesellschaftsverträge, Poolverträge, Verträge zur Restrukturierung des Unternehmens etc.) schließlich lässt sich auf Grundlage eines gründlichen Nachfolgekonzpts dann in der Regel zwar zügig bewerkstelligen.<sup>2</sup> Vielfach bedarf es aber erst noch der Abstimmung mit dem Finanzamt in Form einer verbindlichen Auskunft (z.B. Restrukturierungen, Optimierung des Verwaltungsvermögens, Übertragung unter Vorbehalt des Nießbrauchs). Das kann, abhängig vom jeweiligen Bundesland bzw. Finanzamt und der Schwierigkeit der aufgeworfenen Fragen, viele Monate beanspruchen. In Sonderkonstellationen kann auch noch die Abstimmung mit weiteren Behörden erforderlich werden. Zu denken ist beispielsweise an die Stiftungsaufsicht bei der Gründung von Stiftungen oder die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und die Europäische Zentralbank, wenn sich in der Unternehmensgruppe ein Kredit- oder Finanzdienstleistungsinstitut befinden sollte.

Es liegt daher nahe, möglichst frühzeitig mit der Nachfolgeplanung zu beginnen, ohne dass Handlungsdruck besteht. Das Thema auf die lange

<sup>1</sup> Umfassend zum Stellenwert der Familiencharta Kirchdörfer/Breyer (2014), S. 13 ff.; Baus, (2007), S. 135 bis 150.

<sup>2</sup> Für einen Überblick zu den verschiedenen rechtlichen Dokumenten und ihrer wechselseitigen Verzahnung Kirchdörfer/Breyer (2014), S. 20 bis 25; Breyer (2015), S. 152.

Bank zu schieben, kann gefährlich sein. Angesichts der zeit- und energieraubenden täglichen Herausforderungen im Unternehmen ist die Vertagung des Nachfolgethemas natürlich nachvollziehbar. Man sollte sich aber doch hin und wieder klarmachen, dass Krankheiten und Unfälle nicht planbar sind.

## IV. Offen kommunizierte Nachfolgeplanung

In aller Regel empfiehlt es sich, die Familie frühzeitig in die Nachfolgeplanungen einzubeziehen. Erfolgreiche Nachfolgelösungen erfordern Konsens in der Familie, und Konsens ist nun einmal eher dadurch erzielbar, dass man die Betroffenen einbezieht, als sie mit fertigen Tatsachen zu konfrontieren. Besteht Klarheit in der Familie, wie die Zukunft aussieht, sollte dies auch im Unternehmen und bei wichtigen Geschäftspartnern, insbesondere Banken, kommuniziert werden. In bankeninternen Ratings spielt die Sicherung der Nachfolge bei Familienunternehmen eine gewichtige Rolle.

## V. Schutz vor Fehleinschätzungen bei der Nachfolgeplanung

Es gibt geradezu typische Fehleinschätzungen, die in der menschlichen Psyche begründet sind. Die Fachwelt spricht hier von „Psychological Biases“ oder „Cognitive Biases“, wie sie der israelisch-amerikanische Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ (*Thinking, Fast and Slow*) anschaulich und unterhaltsam beschrieben hat. Vermeiden lassen sie sich nicht. Man kann sich aber klarmachen, dass es sie gibt, und entsprechend auf der Hut sein.

Bei Unternehmern ist etwa die Einschätzung zu beobachten, dass sie

sich selbst für unentbehrlich halten („Unersetzlichkeitssyndrom“). Dies ist natürlich verständlich, da schließlich der Erfolg der vergangenen Jahrzehnte eng mit der Person des Unternehmers verknüpft war und damit die Prognose nahe liegt, dass es auch in Zukunft nicht ohne einen weitergehen kann. Menschlich nachvollziehbar ist auch die instinktive Neigung, alles zu tun, damit das so bleibt, und den Nachfolgern über das eigene Ableben hinaus detaillierte und möglichst bindende Vorgaben zur Führung des Unternehmens machen zu wollen. Im Sinne einer guten und klugen Nachfolgeregelung dürfte die Krönung des Lebenswerks aber vielmehr darin bestehen, ein Unternehmen aufgebaut zu haben, das so erwachsen geworden ist, dass es ohne einen auskommt. Eine weitere Fehleinschätzung liegt in der Beurteilung der eigenen Kinder: Entweder man sieht sie zu positiv oder unterschätzt ihre Fähigkeiten. Auch das ist natürlich menschlich.

Um diese Fehleinschätzungen in den Griff zu bekommen, kann es sich empfehlen, frühzeitig auf die Hilfe Dritter zurückzugreifen. Dies kann verschiedene Formen annehmen. Ein mit dem Unternehmen und der Familie vertrauter Beirat, der u.a. über die Besetzung der Geschäftsführung entscheidet und dem Unternehmer damit auch eine gewisse Last abnehmen kann, ist hier nur eine Möglichkeit.

## VI. Ausgleich von Effizienz und Gerechtigkeit bei der Nachfolgeplanung

Das Streben nach „praktischer Konkordanz“ bezeichnet einen Grundpfeiler des deutschen Verfassungsrechts. Demnach darf der Konflikt zwischen zwei Grundrechten nicht einseitig zugunsten eines Grundrechts aufgelöst werden – stattdessen muss anhand der Umstände des

Einzelfalls ein praktikabler, angemessener Ausgleich erzielt werden. In anderem Zusammenhang nennt man das auch Verhältnismäßigkeitsprinzip.<sup>3</sup> Man denke nur an die Bestimmung des angemessenen Verhältnisses von Freiheit und Sicherheit bei sicherheitspolitischen Fragen oder an die Suche nach dem richtigen Maß von Freiheit und Gleichheit bei sozial- und wirtschaftspolitischen Fragen. Wo im Einzelfall das richtige Verhältnis liegt, lässt sich nicht objektiv wissenschaftlich beantworten. Über das Meiste lässt sich trefflich streiten. Am Ende bedarf es der Entscheidung hierzu legitimierter Personen in einem fairen Verfahren.

Solche Konflikte stellen sich auch bei der Nachfolgeplanung, wenn es darum geht, wie die Gesellschaftsanteile auf die Kinder übertragen werden sollen. Die denkbaren Entscheidungsalternativen sind oben dargestellt. Im Sinne von „Unternehmen geht vor Familie“ mag die auf den ersten Blick effizienteste Lösung das „Kronprinzenmodell“ sein, bei dem – wie in Adelshäusern auch heute noch weithin üblich – alle Geschäftsanteile auf einen Nachfolger übergehen. Da es nur einen Alleininhaber gibt, sind Konflikte im Gesellschafterkreis von vornherein ausgeschlossen. Die Handlungsfähigkeit des Unternehmens ist gesichert und Fragen des Minderheitenschutzes stellen sich nicht. Schon an der Effizienz dieses Modells sind jedoch Zweifel angebracht. So kann sich etwa die Wahl des Kronprinzen im Nachhinein als wenig glücklich erweisen, sei es weil er doch nicht so erfolgreich agiert wie erhofft oder weil er selbst – im Gegensatz zu seinen Geschwistern – keine oder keine geeigneten Nachfolger hat. Und schließlich müssen die weichenden Erben abgefunden werden. Dies kann gerade dann ein Problem sein,

wenn das Familienvermögen weithin im Unternehmen steckt.

Vor allem aber stellt sich bei einem solchen Modell die Frage, ob die unterschiedliche Behandlung der Kinder gerecht ist und von allen Familienmitgliedern innerlich als gerecht akzeptiert wird. Wird sie nicht als gerecht akzeptiert, droht der Familie und damit dem Unternehmen über kurz oder lang Streit. Ein solcher Streit kann dann oft aus nichtigem Anlass offen ausbrechen und in endlose Gerichtsschlachten münden. Es werden viele Argumente vorgetragen, während es unterschwellig doch nur um die erlittene Ungerechtigkeit geht. Damit schließt sich der Kreis zu „Unternehmen geht vor Familie“: Werden bei der Nachfolgeplanung die Interessen des Unternehmens zu einseitig zulasten der Familie und des Friedens in der Familie gewichtet, schlägt das über kurz oder lang auf das Unternehmen zurück. Es geht also darum, einen angemessenen Ausgleich zu finden, ohne hierbei emotionale Befindlichkeiten in der Familie zu ignorieren.

Hier nur einige wenige kurze Beispiele, wie ein Ausgleich erzielt werden kann: Wenn es aufgrund der Anteilsverteilung unter mehreren Kindern zu einer Pattsituation kommen kann, muss es einen Mechanismus geben, der diese unter den Gesellschaftern auflösen kann – zumindest in den Fragen, die für die Handlungsfähigkeit des Unternehmens entscheidend sind. Dies kann etwa über einen mit externen Dritten (mehrheitlich) besetzten Beirat geschehen. Denkbar wäre auch, dass der Gesellschaftsvertrag dem jeweils Geschäftsführenden Gesellschafter ein Mehrstimmrecht einräumt, mit dem er gewisse Fragen auch alleine entscheiden kann. Wenn alle Kinder zu gleichen Teilen beteiligt werden sollen, können etwa die aktiv im Unternehmen tätigen Kinder einen

Gewinnvorab oder marktgerecht vergütete Anstellungsverträge erhalten.

## VII. Steueroptimierte, nicht steuergetriebene Nachfolgeplanung

Bei der Nachfolgeplanung sollte immer mit der Frage begonnen werden, welche Lösung die Familie für sinnvoll hält, bevor sich die Experten dem Thema widmen, wie diese Lösung steueroptimiert umgesetzt werden kann. Dabei kann sich natürlich ergeben, dass eine gewünschte Lösung zu hohen Steuern führt. Ob aber diese Steuern als zu hoch oder als noch tragbarer Preis für die gewünschte Lösung angesehen werden, muss und kann nur die Familie entscheiden. Primär steuergetriebene Lösungen, die ohne Steuervorteil niemand in der Familie wollte, sollte man vermeiden. Hierfür ändern sich die Steuergesetze auch viel zu schnell, in Deutschland ebenso wie im Ausland.

### Keywords

• Familienunternehmen •  
Gesellschafter

### Literaturverzeichnis

#### Baus, K. (2007):

Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

#### Breyer, M. (2015):

Family Governance. Die Organisation der Familie. In: FuS 4, 2015.

#### Hennerkes, B.-H./Kirchdörfer, R. (2015):

Die Familie und ihr Unternehmen. Frankfurt/New York: Campus.

Kirchdörfer, R./Breyer, M. (2014): Family Business Governance im Familienunternehmen als Instrument der Streitprävention. In: FuS, Sonderheft 2014.

#### Merten, D./Papier, H.-J. (Hrsg.) (2006):

Handbuch der Grundrechte. Band II: Allgemeine Lehren I. Heidelberg: C. F. Müller.

<sup>3</sup> Merten/Papier (2006), § 29 Rn. 17, § 42 Rn. 28, § 44 Rn. 34.