

LEITLINIEN FÜR DIE NACHFOLGEPLANUNG

AUSGEWÄHLTE ASPEKTE ERFOLGREICHER ÜBERGABEN

VON DR. MICHAEL BREYER

ABSTRACT

Die zentrale Herausforderung, der sich Familienunternehmen in jeder Generation neu stellen müssen, ist die Regelung der Nachfolge. Dieser Beitrag stellt sieben Leitlinien für eine gelungene Vermögens- und Führungsnachfolge vor.

Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist eine der zentralen Herausforderungen im Leben eines Familienunternehmens. Mit ihr werden die Weichen für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ebenso wie für den Zusammenhalt und Frieden in der Familie gestellt. Es lohnt sich daher, sich ihr mit mindestens derselben Gründlichkeit zu widmen wie der strategischen Positionierung des Unternehmens im Markt. Der folgende Beitrag möchte anhand von sieben Leitlinien einen Überblick zu den maßgeblichen Fragestellungen geben.

I. Individualisierte Nachfolgeplanung

Standardrezepte („Best Practice“) für die Unternehmensnachfolge gibt es nicht. Dazu sind die Unternehmen und die Familien zu unterschiedlich. Es existieren zwar typische Herausforderungen und Konfliktsituationen, die sich so oder ähnlich bei vielen Familienunternehmen finden, mit Instrumenten und Lösungsansätzen, 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.

INHALT

- I. Individualisierte Nachfolgeplanung
- II. Ganzheitliche Nachfolgeplanung
 - 1. Vermögensnachfolge und Führungsnachfolge
 - 2. Stiftungen
 - 3. Versorgung im Alter
 - 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 Unternehmens- und Familieninteresse
- VII. Steueroptimierte, nicht steuergetriebene Nachfolgeplanung

II. Ganzheitliche Nachfolgeplanung

1. Vermögensnachfolge und Führungsnachfolge

Bei der Nachfolgeplanung geht es im Schwerpunkt um die 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 Kirchdörfer auf der nächsten Seite bietet hierfür einen systematischen Überblick.

2. Stiftungen

Die im Schaubild 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 auch lohnen, an die Einbindung von Stiftungen zu denken. Dies gilt bei den derzeitigen erbschaftsteuerlichen Regelungen vor allem auch dann, wenn die zu übertragenden Unternehmensanteile einen Wert von 26 Mio. EUR je Nachfolger übersteigen. In diesem Fall können die Verschonungsregeln für Betriebsvermögen nur teilweise (sogenanntes Abschmelzungsmodell mit schrittweiser Absenkung der Verschonung bis auf 0% ab einem Anteilswert von 90 Mio. EUR) oder bei einem Einsatz von 50% des Privatvermögens (einschließlich nicht begünstigten Verwaltungsvermögens) in Anspruch genommen werden. Dieses steuerliche Problem kann gelöst werden, indem beispielsweise das Betriebsvermögen auf eine Familienstiftung übertragen wird, die selbst kein Privatvermögen hat und daher die Verschonungsregeln voll in Anspruch nehmen kann, und das Privatvermögen auf die nächste Generation (oder auch *vice versa*).¹ Stiftungen sind jedoch kein Allheilmittel, das den Fortbestand des

¹ Zum Erbschaftsteuerrecht Matenaer/Assmann (2020), S. 68 ff.; Kirchdörfer/Layer/Seemann (2019), S. 23 ff.

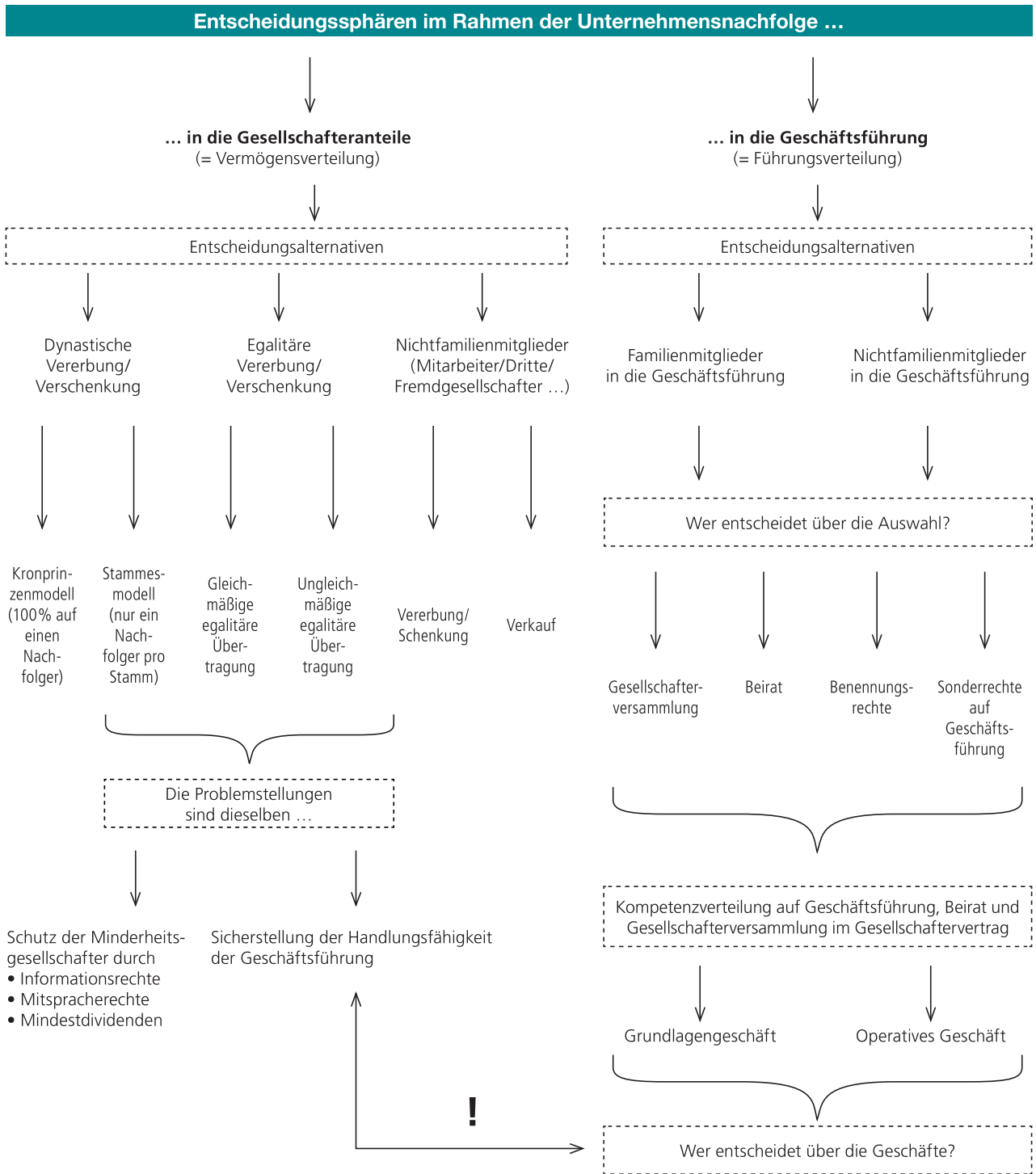


Abb. 1: Vermögens- und Führungsnachfolge im Überblick; Quelle: Hennerkes/Kirchdörfer (2015), S. 173.

Unternehmens über Generationen garantiert. Sie sind Gestaltungsinstrumente in Sonderkonstellationen, die nach unserer Beobachtung mittlerweile eher zu häufig als zu selten in Betracht gezogen werden.

Auch Stiftungen benötigen unternehmerisch denkende Menschen, die als Stiftungsorgane die Eigentümerversantwortung der Stiftung kompetent wahrnehmen und die Geschäftsführung

des Unternehmens effektiv überwachen und notfalls austauschen können. Fehlen solche Menschen, kann es sich im Rahmen der Nachfolgeplanung auch anbieten, über einen Verkauf des Unternehmens an einen verantwortungsvollen neuen Eigentümer nachzudenken. Stiftungen sind grundsätzlich auf Ewigkeit angelegt. Soweit eine Auflösung in Betracht kommt, bedarf sie immer auch der Zustimmung der Stiftungsauf-

sichtsbehörde. Wenn die Gesellschaftsanteile aber erst einmal auf eine Stiftung übertragen wurden, sind sie der Familie auf Dauer entzogen. Persönliches Eigentum als Grundlage der Verantwortung für das und Identifikation mit dem Unternehmen ist damit nicht mehr vorhanden.²

Eine Stiftung ist wie eine GmbH oder eine AG eine juristische Person – 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, und Organe (Vorstand, Kuratorium/Beirat etc.), die für die Stiftung im Sinne des vom Stifter vorgegebenen Stiftungszwecks handeln. Der Stifter hat weitgehende Gestaltungsfreiheit, welche Zwecke (z.B. „Erhalt des Unternehmens und Sicherung der Arbeitsplätze“, „Sicherung des Lebensunterhalts meiner Abkömmlinge“, „Spendentätigkeit“ etc.) er der Stiftung gibt, wie er die Stiftungsorgane besetzt und welche Kompetenzen und Handlungsspielräume er ihnen anvertraut.³ Bei der Kombination einer gemeinnützigen Stiftung, der die (wesentlichen) Erträge zufließen sollen, mit einer Familien- oder Unternehmensstiftung, der mehrheitlich die Stimmrechte im Unternehmen zustehen, spricht man von einem Doppelstiftungsmodell. Bei der Einbindung einer gemeinnützigen Stiftung ist jedoch zu beachten, dass die für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit zuständigen Finanzämter vermehrt bestimmte Ausschüttungsquoten fordern, die der (primären) Zielsetzung des Stifters widersprechen können, möglichst viel Liquidität im Unternehmen zu lassen.

3. Versorgung im Alter

Im Rahmen der Nachfolgeplanung muss auch die Versorgung der übergebenden Generation im Alter bedacht werden. Zur Abdeckung des individuell festzulegenden Bedarfs kommen verschiedene Instrumente in Betracht, die auch miteinander kombiniert werden können: betriebliche Altersversorgung, Zurückbehalt eines Teilanteils, Entnahmen vor der Schenkung, Zurückbehalt von Darlehenskonten, Schenkung gegen Rentenzahlung oder die 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 gesell-

schaftsrechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkte einschließlich der Themen Arbeitnehmermitbestimmung und Publizität der Rechnungslegung gleichermaßen in die Abwägung einfließen. Änderungsbedarf wird vielfach schon im Zusammenhang mit der geplanten Übertragung von Anteilen bestehen, 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) organisiert ist. Dies gilt insbesondere seit der letzten Reform von § 6 AStG, die die Möglichkeit zu einer dauerhaften Stundung der Wegzugsbesteuerung abgeschafft hat.⁴ Die deutsche Wegzugsbesteuerung kann zwar vermieden werden, indem die Unternehmensanteile auf eine Stiftung übertragen werden. Allerdings sollte dann durch entsprechende Ausgestaltung der Stiftungssatzung unbedingt darauf geachtet werden, dass die Stiftung im Ausland nicht als transparent behandelt wird. Andernfalls werden die Erträge und ggf. das Vermögen der Stiftung den im Ausland ansässigen Familienmitgliedern zugerechnet und damit – unabhängig von einer Ausschüttung – im Ausland entsprechend besteuert. Auch insofern ist die Stiftung also kein unproblematisches Allheilmittel zur Lösung des Wegzugsteuerproblems. Zu denken ist aber beispielsweise auch an die in einzelnen Ländern (v.a. England und Wales) 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 (sogenanntes 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,

² Vgl. Kirchdörfer et al. (2018), S. 325 ff.

³ Zu den stiftungsrechtlichen Rahmenbedingungen Breyer (2022), S. 18 ff.; Kirchdörfer (2020).

⁴ Eingehend zu den neuen Wegzugssteuerregelungen Wiedemann/Reinhart (2021); Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2022).

einen „Notfallfonds“ verfügbar zu haben. Dieser ist zwar der betrieblichen Risikosphäre entzogen, kann dem Unternehmen im Ernstfall aber auch wieder gezielt zugeführt werden. Regulatorische Probleme können sich bei der Neuauflage solcher Family Offices jedoch ergeben, wenn zum Gesellschafterkreis bereits Cousinen und Cousins zweiten Grades gehören.⁵

III. Frühzeitige Nachfolgeplanung

Die gründliche Erarbeitung eines Nachfolgekonzepts einschließlich der Aufarbeitung aller steuerlich relevanten Fragen 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 weitverbreitet. Zwingend sind sie aber nicht.⁶

Die zivilrechtliche Umsetzung (Schenkungsverträge, Testamente, Gesellschaftsverträge, Poolverträge, Verträge zur Restrukturierung des Unternehmens etc.) schließlich lässt sich bei einem gründlich erarbeiteten Nachfolgekonzept oft zügig bewerkstelligen.⁷ Vielfach bedarf es aber erst noch der steuerlichen Vorbereitung und 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 Kreditinstitut befinden sollte.

Es sollte daher möglichst frühzeitig mit der Nachfolgeplanung begonnen werden, ohne dass Handlungsdruck besteht.

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 diesen erzielt man eher dadurch, dass man die Betroffenen einbezieht, als sie mit vollendeten 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.

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 ihrer Existenz bewusst und entsprechend auf der Hut sein.

Bei Unternehmern ist etwa gerne die Einschätzung zu beobachten, dass sie sich selbst für unentbehrlich halten („Unersetzlichkeitssyndrom“). Dies ist 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, aber nicht unbedingt ratsam ist auch die Neigung, alles zu tun, damit das so bleibt, und den Nachfolgern über das eigene Ableben hinaus detaillierte Vorgaben zur Führung des Unternehmens machen zu wollen. Eine weitere Fehleinschätzung liegt in der Beurteilung der eigenen Kinder: Entweder man sieht sie zu positiv oder unterschätzt ihre Fähigkeiten. Auch das ist nur allzu 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 Unternehmens- und Familieninteresse

Das Streben nach „praktischer Konkordanz“ bezeichnet einen Grundpfeiler des deutschen Verfassungsrechts. Demnach ➤

⁵ BaFin, Merkblatt Family Offices, Stand Juli 2018.

⁶ Umfassend zum Stellenwert der Familiencharta Kirchdörfer/Breyer (2014), S. 13 ff.; Baus (2016), S. 135–150.

⁷ Für einen Überblick zu den verschiedenen rechtlichen Dokumenten und ihrer wechselseitigen Verzahnung Kirchdörfer/Breyer (2014), S. 20–25; Breyer (2015), S. 152.

soll der Konflikt zwischen zwei Grundrechten nicht einseitig zugunsten eines Grundrechts aufgelöst werden. Vielmehr soll anhand der Umstände des Einzelfalls ein praktikabler, angemessener Ausgleich erzielt werden. Man denke etwa an die Bestimmung des angemessenen Verhältnisses von Freiheit und Sicherheit bei sicherheitspolitischen Fragen oder an die Festlegung des richtigen Maßes von Freiheit und Gleichheit bei sozial- und wirtschaftspolitischen Fragen.

Solche Konflikte stellen sich im Prinzip 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 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 Geschwister 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. Ist das nicht der Fall, droht der Familie und damit dem Unternehmen über kurz oder lang Streit. Ein solcher Streit kann oft aus nichtigem Anlass offen ausbrechen und in endlose Gerichtsschlachten münden. Es werden viele Argumente vorgebracht, 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, kann das über kurz oder lang auf das Unternehmen zurückschlagen. Es geht also darum, einen angemessenen Ausgleich zu finden, der die Handlungsfähigkeit des Unternehmens durch klare gesellschaftsrechtliche Regelungen sichert, ohne emotionale Befindlichkeiten in der Familie zu ignorieren.

VII. Steueroptimierte, nicht steuergetriebene Nachfolgeplanung

Bei der Nachfolgeplanung empfehlen wir, mit der Frage zu beginnen, welche Lösung die Familie im Sinne der für sie passenden Family Business Governance wünscht. Erst danach sollte überlegt werden, wie sich diese Lösung möglichst steueroptimiert erreichen lässt. Dabei kann sich ergeben, dass gewisse Lösungen ihren steuerlichen Preis haben, den die Familie zu zahlen bereit sein müsste. Primär steuergetriebene Lösungen, die ohne Steuervorteil niemand in der Familie wollte, sollte man dagegen möglichst vermeiden. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Baus, K. (2016):

Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Breyer, M. (2015):

Family Governance. Die Organisation der Familie. In: FuS, 2015(4), S. 151 ff.

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

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

Kirchdörfer, R./Breyer, M. (2014):

Family Business Governance im Familienunternehmen als Instrument der Streitprävention. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Sonderausgabe/2014

Kirchdörfer, R./Hennerkes, B.-H./Heidbreder,

S./Goldschmidt (Hrsg.) (2018):

Eigentum. Warum wir es brauchen. Was es bewirkt. Wo es gefährdet ist. Freiburg: Herder Verlag.

Matenaer, S./Assmann, S. (2020):

Übertragung von Betriebsvermögen im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge – Teil II. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 10(2), S. 68 ff.

Kirchdörfer, R./Layer, B./Seemann, A. (2019)

Familienunternehmen und Besteuerung. Teil 1: Inland. WIFU Praxisleitfaden. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.

Breyer, M. (2022):

Stiftungen von Familienunternehmen nach der Stiftungsrechtsreform. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(1), S. 18 ff.

Kirchdörfer, R. (2020):

Stiftungen von Familienunternehmen. WIFU Praxisleitfaden. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.

Wiedemann, A./Reinhart, F. (2021):

Die internationale Unternehmerfamilie. Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie, Heft 37, Stuttgart.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2022):

Die reformierte Wegzugsbesteuerung. Ökonomische, verhaltenssteuernde, verfassungsrechtliche und unionsrechtliche Aspekte. Stuttgart.



Dr. Michael Breyer ist Partner und Rechtsanwalt bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

KEYWORDS

Nachfolge • Nachfolgeplanung • Vermögensnachfolge • Führungsnachfolge