

Aufsatzexposé ErbR 2017

Veröffentlichung Volltext 6/2017 in ErbR Zeitschrift für das gesamte deutsche Erbrecht (49000 Zeichen)

Unternehmensnachfolge in Stämme – Generationenübergreifende Perspektiven für den Mittelstand

I. Herkömmlicher Denkansatz, typische Ausgangssachverhalte und Problemstellungen der Unternehmensnachfolge

Die Historie erfolgreicher Unternehmerfamilien reicht vielfach mehrere Generationen mitunter gar Jahrhunderte zurück. Mehrere Stämme haben auf der Grundlage des familiären Zusammenhalts, gesellschaftsrechtlicher Verbundenheit und gemeinsamer Werte Unternehmen beachtlicher Größe aufgebaut, die sich selbst in Zeiten wirtschaftlicher Krisen und kriegerischer Auseinandersetzungen behauptet haben. Die Einstellung zur Unternehmensnachfolge ist geprägt von einem Selbstverständnis seiner Teilhaber, die sich als Treuhänder der jeweils nachfolgenden Generation und - nicht ohne Stolz- als Teil einer Unternehmerfamilie verstehen, deren Mitglieder sich dem Unternehmen und der Zugehörigkeit zur Familie verpflichtet wissen.

E pluribus unum ist das eine Geheimnis des generationenübergreifenden Erfolges. Die 3D Mentalität das andere Geheimnis: Denken, Demut und Disziplin.

Die herkömmliche Denkhaltung des erfolgreichen Familienunternehmers ist oftmals keine Blaupause dieser über mehrere Generationen gewachsenen Erfolgsstrategie, die auf dem Beitrag mehrerer Stämme und einer langfristigen Unternehmensphilosophie aufbaut.

Die Denkhaltung ist viel mehr vordergründig von erreichbaren Nahzielen und dem Denken in Problemen der Unternehmensnachfolge geprägt. Nämlich einen Unternehmensnachfolger in der eigenen Familie zu finden und zu bestimmen, die weichenden Erben/Kinder gerecht abzufinden und vorab den Ehepartner gut zu versorgen.

Diese Zielsetzungen unter einen Hut zu bekommen, verstellt oft den Blick, auf sich bietende Chancen, die Thematik der Unternehmensnachfolge plural zu lösen.

Für viele Unternehmenspatriarchen bestehen typische Konstellationen, die ihn zum Nachdenken bewegen sollten, die Chancen und Last der Unternehmensnachfolge auf mehrere Schultern, sprich Stämme zu verteilen.

Konstellation und Problemstellung sind vielfach:

- Das Vermögen der mittelständischen, deutschen Unternehmerfamilie ist betriebsvermögenslastig. Für den Mittelstand typisch ist die Betriebsaufspaltung. Die betriebliche Besitzfunktion ist gegen die Risiken des operativen Unternehmens aus Haftungsgründen weitgehend abgeschottet. Über Jahrzehnte wurden Erwerbseinkünfte betrieblich reinvestiert und erhebliches Betriebsvermögen aufgebaut. Um weichende Erben abzufinden,

müsste in die betriebliche Substanz mindernd und gewinnrealisierend eingegriffen werden.

- Vielfach sind mehrere Kinder und oft Enkelkinder vorhanden. Die Kinder sollen und wollen gleichbehandelt werden. Wie das, wenn überwiegend Betriebsvermögen vorhanden ist und sich nicht jedes Kind zum Geschäftsführer eines operativen Unternehmens eignet.
- Auf der Ebene der nachfolgenden Generationen setzt nicht selten ein Verdrängungswettbewerb schon zu Lebzeiten des betagten Unternehmensgründers ein. Das Sagen und das Haben beanspruchen einzelne Kinder vehement für sich. Dem Unternehmensgründer fehlt die Konzeption einer gerechten Antwort.
- Die für die Unternehmensnachfolge sprich für das Management nicht geeignet gehaltene Erben werden mangels ausreichenden privaten Vermögens unter Berufung auf den Rat externer Berater unter Wert abgefunden und/oder zu Pflichtteilverzicht gedrängt. Das erzeugt Ressentiments, an die sich das benachteiligte Kind erinnert, wenn es um Erbfolgen in die Nachlässe von Vater und Mutter geht.
- Die Unternehmenserben werden andererseits erfolgsunabhängig mit erheblichen Risiken belastet, Veräußerungsrenten oder Versorgungsleistungen zu bedienen. Sie sehen und betonen vorrangig die Risiken der Unternehmensnachfolgelast. Die mit unzureichendem Privatvermögen nur teilweise abgefundenen weichen Erben überschätzen dagegen oftmals den Wert des Unternehmens. Zwietracht statt Eintracht breitet sich aus.
- Oder noch ungünstiger: für Zwecke der vorweggenommenen Unternehmens- und Erbnachfolge wird das Betriebsvermögen auf mehrere Prätendenten sprich Abkömmlinge aufgespalten oder zum Zwecke der Gleichstellung der Kinder teilweise verkauft.

Die Aufteilung des Familienvermögens zur Abfindung weicher Erben in mittelstandstypischen Betriebsaufspaltungsstrukturen ist daher ein häufiger Brennpunkt der Auseinandersetzung.

Die Beteiligung mehrerer Kinder am Betriebsvermögen in unterschiedlichen Funktionen kann dagegen der Stein des Weisen sein, diese Nachfolgeprobleme zu lösen und sich zugleich die Perspektiven und Chancen einer erfolgreichen Unternehmerfamilie über mehrere Generationen dauerhaft zu erschließen.

II. Verbundbewirtschaftung des Betriebsvermögens statt Aufteilung und Substanzverluste

Es bietet sich gerade in Zeiten niedriger Zinsen die renditestärkere Weiterbewirtschaftung des Familienvermögens, insbesondere des Betriebsvermögens im familiären Verbund an. Sowohl den Interessen der prospektiven Managing Directors in der Familie, als auch den Teilhaberinteressen

nicht im operativen Geschäftsbetrieb tätiger Gesellschafter, kann mit einem Verbundmodell gedient werden.

Abkömmlinge, die keine Managementfunktion anstreben, haben jedoch oftmals das Interesse an einer Vermögensanlage und der Erhaltung einer betrieblichen beruflichen Perspektive für ihre derzeit noch minderjährigen Kinder (Enkelgeneration). Viceversa haben Stämme, die derzeit die Managementfunktion bedienen, oftmals ein Interesse daran, dass die Enkelgeneration eines anderen Stammes die spätere Teilhabe- und Ertragsfunktion des vormals geschäftsführenden Stammes bedient, gewissermaßen Unternehmenserhalt und Fortführung auf Gegenseitigkeit.

Legt man die Steuerung des operativen Betriebsunternehmens und die Anteile an dieser Gesellschaft (i. d. R. eine GmbH) in die Hände der besitzenden Familiengesellschaft als Einheits-GmbH & Co. KG und bildet darin Stämme, kann das Familienvermögen langfristig ohne Haftungsrisiko für die Kommanditisten zusammengehalten werden. Die Teilhaber-/Gesellschafterfunktion (mit oder ohne Family Office) in der besitzenden KG ist nicht notwendigerweise gleichbedeutend mit Managementfunktionen in der im Vermögen der Besitzgesellschaft befindlichen operativen GmbH (mittelstandstypische Betriebsaufspaltung).

Jeder Teilhaber empfindet es als gerecht, dass die Dienstleistung des Managements gesondert vergütet wird. Jeder Manager empfindet es als gerecht, dass die Teilhaber analog den Aktionären einer Kapitalgesellschaft das Recht auf eine angemessene Dividende haben.

Die Erträge der Besitzgesellschaft aus Überschüssen der GmbH und der Verwaltung betriebsnotwendigen Vermögens können, müssen aber nicht, den Teilhabern zugewendet werden, sondern sie können quotat/disquotat der Versorgung von Mitgliedern eines Stammes, z. B. quotat der Nießbrauchsberechtigten (meist länger lebenden) Ehefrau oder nicht operativ tätigen und nicht gesellschaftlich nachfolgenden Kindern dienen (Ertragsfunktion).

Meinungsverschiedenheiten zwischen den Stämmen können durch externe Beiräte versachlicht und einer Lösung zugeführt werden. Beiräte können auch Pattsituation überwinden helfen. Die Beiratskultur ist geradezu ein Markenzeichen vielstämmiger, erfolgreicher Unternehmerfamilien.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

Der Zusammenhalt des nicht aufgeteilten (betrieblichen) Familienvermögens bietet eine breitere Kapitalbasis für unternehmerische Aktivitäten, sichert Sprungbretter für die Enkel- und weitere Generationen und dient dem privaten Zusammenhalt der Familie. Ca. 90 % aller Unternehmen sind Familienunternehmen. Familienmitglieder genießen in der Regel mehr Vertrauen als Familienfremde bei der Ausübung der Teilhaber- und Managementfunktion und sind bereit auch auf Erträge in kritischen Zeiten zu verzichten. Familiäres Denken und unternehmerisches Handeln komplementieren einander.

III. Individuelle Zuordnung von Teilhaber-, Management- und Ertragsfunktion an und innerhalb der Stämme - Die Einheits-GmbH & Co. KG als Rechtsform, Leitbild und Tool gerechter und zukunftsweisender Strukturen

Viele Unternehmer verfolgen den Denkansatz des Zusammenhalts des Familienvermögens nicht, weil ihnen die generationenübergreifenden Strukturen nicht bewusst oder bekannt (genug) sind, um ein solches vielzweckhaftes Gebilde generationenübergreifend zu konzipieren. Für die Verfolgung dieser allgemeinen Zielsetzung und die personenspezifische Zuordnung der Teilhaber-, Management- und Ertragsfunktionen bietet sich für den Mittelstand und die mittelstandstypische Betriebsaufspaltung die Einheits-GmbH & Co. KG wie keine andere Gesellschaftsform an. Die Anerkennung der Einheits-GmbH & Co. KG war lange umstritten, ist nunmehr zwar erfolgt aber ihre Funktionsweisen sind nicht genügend publik.

Diese Rechtsform für mehrere Teilhaberstämme braucht feste „Stammesregeln“ mit Sprecherstrukturen für jeden Stamm, einheitliche Abstimmungsregeln innerhalb der Stämme und testamentarische Öffnungsklauseln für die Bestimmung von Sonderrechtsnachfolgen geeigneter Mitglieder eines Stammes in die Teilhaber- und/oder Managementfunktion statt Gesamtrechtsnachfolgen von Erbengemeinschaften in die KG-Anteile, von den herkömmlichen Verzahnungsproblemen der Nachfolge in die KG- und die GmbH Anteile ganz abgesehen.

Per Testament und im Wege der vorweggenommenen Erbfolge kann jeder Kommanditist einen oder mehrere nachfolgeberechtigte Abkömmlinge bestimmen, die anstelle einer Erbengemeinschaft nachrücken. Werden mehrere Abkömmlinge Nachfolger, bilden Sie ihrerseits wiederum neue Stämme, für die die gleichen Nachfolgeregelungen wie für die vorangegangene Generation gelten. Für die Stämme der dritten und der folgenden Generationen finden ebenso die Regelungen des Kommanditgesellschaftsvertrages Anwendung. Innerhalb der Stämme kann wieder zwischen Teilhaber- und Ertragsfunktion stammesautonom differenziert werden. Über die Managementfunktion hingegen entscheidet die Mehrheit der Stämme der jeweils vorangegangenen Generation. Ist das Unternehmen groß genug, kann jedem Stamm auch ein die anderen Stämme bindendes Vorschlagsrecht zur Ernennung eines Geschäftsführers im Gesellschaftsvertrag zugestanden werden.

Dem Gesellschaftsvertrag der Einheits-GmbH & Co. KG kommt so die Bedeutung einer Magna Charta für die Unternehmerfamilie über mehrere Generationen zu (vgl. z. B. die Familie Brenninkmeijer mit 12 Familienstämmen seit dem 17. Jahrhundert).

Dem herkömmlichen Denken in Aufteilungsstrukturen sollen Denkmuster in Teilhaberstrukturen gegenüber gestellt werden. Die Botschaft ist, verstärkt die oftmals gegebene Alternative des Denkens in Teilhaberstrukturen und damit die Stärkung von Familienunternehmen in Erwägung zu ziehen und konsequent zu planen.

Statt der auf Auseinandersetzung angelegten Erbengemeinschaft mit üblichen egoorientierten Verhaltensmustern gemeinsame auf Gerechtigkeit und

Gegenseitigkeit angelegte Zweckverfolgung in der zweiten und ihr nachfolgenden Generationen. Statt Aufteilung oder Verkauf des Betriebsvermögen zukunftsflexibles Handeln und Denken im familiengesellschaftlichen Verbund mit individuell unterschiedlicher Ausgestaltbarkeit der Teilhabefunktion und/oder Managementfunktion und /oder der Ertragsbeteiligung zwischen und innerhalb der Familienstämme.

Die Einheits-GmbH & Co. KG erweist sich als passe partout der Spaltbarkeit und Zuweisung dieser Funktionen sowohl an Stämme wie an ihre Mitglieder und ist Garant der nahtlosen Verzahnung von (Sonderrechts-) Nachfolgen in die das Betriebsvermögen abbildenden Geschäftsanteile. Qualifiziertes internes und externes Management trifft auf vertrauenswürdige Unternehmensnachfolgestrukturen. Mit das wichtigste Kriterium für Basel III und niedrige Zinsen ist die Regelung der Unternehmensnachfolge.

Es ist eine realisierbare Vision für den Mittelstand, generationenübergreifend über den Zusammenhalt und die fortbestehende Einheit des Familienvermögens primär nachzudenken.

Optionales Add On: Kein zur Ruhe setzendes Managements sondern altersgerechtes Weitermachen als Teilhaber mit Beratung des eigenen Stammes.

Die in der Praxis des Verfassers gemachten Erfahrungen mit der Implementierung mehrerer Unternehmensnachfolgestämme und dem Einsatz des Tools der Einheits-GmbH & Co. KG sind mehr als ermutigend. Die Praxiserfahrungen zeigen jedoch, dass die Einheits-GmbH & Co. KG nicht a priori schon vorhanden ist, sondern erst geschaffen werden muss. Buchwertneutrale Umstrukturierungen sind zumeist erforderlich aber auch möglich.

Es geht schließlich nicht nur um eine Perspektive für den privaten Zusammenhalt von Familienstämmen, die sich auch in Seitenlinie als Familie verstehen und einen gemeinsamen Zweck verfolgen wollen, sondern auch um eine gesamtgesellschaftliche Perspektive. Nationale Volkswirtschaften brauchen leistungsfähige, krisenfeste Familienunternehmen. Über Generationen entwickeltes vertieftes Know-how, hohes Eigenkapital und – vor allem – Familiensinn und –werte sind das Unterpfand florierender Volkswirtschaften.

Prof. Dr. Schulte, LL.M.
Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht
Fachanwalt für Erbrecht