

ANAYLSE & BERATUNG: Plötzlich und unerwartet verwitwet – und dann?

Bei 3.100 Unternehmen gab es innerhalb eines Jahres in Deutschland einen Gesellschafterwechsel durch Tod oder schwere Krankheit. Firmenzerschlagungen, Insolvenzen von Unternehmen und Unternehmerfamilien, Kreditverluste bei den Hausbanken und zerstrittene Familien sind häufig die Folge ungeplanter Nachfolgeregelungen.

Karl A. Niggemann, Beirat Institut für Wirtschaftsberatung, Niggemann & Partner GmbH, Meinerzhagen

KOMPAKT

- Vermögensnachfolgeregelungen sind komplexe Problembereiche mit großer wirtschaftlicher Bedeutung, sowohl für Unternehmerfamilien als auch für Unternehmen.
- Das trifft insbesondere für Familien zu, bei denen der Unternehmer plötzlich verstirbt. Dass keine Vorsorge getroffen wurde, ist bedauerlicherweise keine Seltenheit. Ein großer Teil der Unternehmer verstirbt ohne rechtsgültige testamentarische oder vertragliche Regelungen.
- Von besonderer Wichtigkeit ist, dass gerade junge Unternehmer Regelungen treffen. Häufig ist die Versorgung der Familie nicht sichergestellt. Auch die finanzielle Situation von Unternehmen und Familie ist bei jungen Unternehmen nicht selten durch Liquiditätsmangel geprägt.

1 VORÜBERLEGUNGEN

Weshalb setzen sich viele Unternehmerfamilien mit dem Thema „Nachfolge“ nicht rechtzeitig auseinander? Zu Lebzeiten ist es uns ein selbstverständliches Anliegen, alles zu ordnen und zu regeln, damit die Unternehmen eine Zukunft haben und die Familien vertrauensvoll auf den Unternehmer bauen können. Für den Todesfall ist häufig

nichts geregelt. Unternehmer scheuen sich vor einer Auseinandersetzung mit dem eigenen Tod – oder sind der Überzeugung, dass es dafür auch noch zu früh ist. Außerdem sind viele Unternehmer davon überzeugt, dass irgendwie im Gesetz alles vernünftig geregelt sei.

Plötzliche Unternehmertode lassen jedoch erkennen: Wenn Unternehmer kein Testament haben, spielen sie

GESETZLICHE ERBQUOTEN UND PFLICHTTEILE

Vermögen wird quotale auf Erben übertragen

Güterstand	Erblasser unverheiratet					Erblasser verheiratet									
						Zugewinngemeinschaft (§ 1363 BGB)					Gütertrennung (§ 1414 BGB)				
Anzahl der Kinder	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Gesetzliche Erbteile Ehepartner(in)	–	–	–	–	–	3/4	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/3	1/4	1/4
je Kind	–	1/1	1/2	1/3	1/4	–	1/2	1/4	1/6	1/8	–	1/2	1/3	1/4	3/16
Erben 2. Ordnung	1/1	–	–	–	–	1/4	–	–	–	1/2	–	–	–	–	–
Pflichtteile															
Ehepartner(in)	–	–	–	–	–	3/8	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/6	1/8	1/8
je Kind	–	1/2	1/4	1/6	1/8	–	1/4	1/8	1/12	1/16	–	1/4	1/6	1/8	3/32
Eltern	1/2	–	–	–	–	1/8	–	–	–	–	1/4	–	–	–	–

Quelle: Steuerberater- und Wirtschaftsprüferjahrbuch 2021, Deutscher Sparkassenverlag

mit der Überlebenschance von Unternehmen und mit der finanziellen Vorsorge für die Erben. Die gesetzlichen Erbregelungen sind für Unternehmer völlig unzureichend. So sieht es die gesetzliche Erbfolge vor, dass das Vermögen quotale auf die Erben übertragen wird. Bei mehreren Erben wird ohne testamentarische Regelung automatisch eine Erbengemeinschaft gebildet. Es entscheidet also nicht mehr ein Unternehmer – unabhängig wie hoch seine Quote am Gesamtvermögen ist. Alle Erben entscheiden gemeinschaftlich – so sieht es das Gesetz vor. Es gibt also keinen „Nachfolger“, sondern eine Erbengemeinschaft, die aus Jung und Alt, Kundigen und Unkundigen bestehen kann.

Eine derartige Situation führt häufig dazu, dass Unternehmen scheitern. Sind minderjährige Kinder Miterben, werden die Rechte der Kinder durch einen Rechtspfleger vertreten. Wie schnell unternehmerische Entscheidungen dann getroffen werden, lässt sich gut vorstellen. Unternehmen müssen laufend investieren und Entscheidungen treffen. Schnelligkeit ist eine der Stärken von Familienunternehmen. Dieser Vorteil wandelt sich schnell in einen Nachteil, wenn Nicht-Unternehmer entscheiden.

Solange der Nachlass noch nicht auf die einzelnen Erben verteilt wurde, verwalten die Erben gemeinschaftlich den gesamten Nachlass als „Erbengemeinschaft“. Jeder hat das Recht, diese gesetzliche Erbfolge mit einem Testament zu verhindern. Das Erbrecht ist hier sehr flexibel:

- Unliebsame Verwandte können (bis auf den Pflichtteil) enterbt werden.
- Man kann andere Personen oder Institutionen als Erben einsetzen.
- Einzelne Gegenstände aus dem Nachlass oder ein bestimmter Geldbetrag können im Wege des Vermächtnisses übertragen werden.
- Man kann die quotale Aufteilung dadurch verändern, indem jedem Erben nicht eine Quote am Gesamtnachlass, sondern ein Gegenstand vererbt wird. Häufig regelt dann das Testament diese „Realteilung“ so, dass die Erben wertmäßig in etwa das erhalten, was sie sonst auch als Quote erhalten hätten. Der Vorteil dieser Regelung ist, dass die Teilungauseinandersetzung entfällt.

Im Rahmen testamentarischer Regelung gibt es auch noch spezielle Regelungsmöglichkeiten, z. B. die Vor- und Nacherbschaft. So könnte ein Erbe als befreiter oder unbefreiter Erbe vorgesehen werden. Ist ein Erbe befreit, kann er über den geerbten Teil des Vermögens uneingeschränkt verfügen. Als nichtbefreiter Vorerbe besteht nur die Möglichkeit, über den Ertrag des Vermögens verfügen zu können.

Ziel von Erblassern ist es häufig, Pflichtteilsansprüche zu vermeiden. Soweit möglich versuchen Erblasser häufig

einvernehmliche Regelungen mit Pflichtteilsberechtigten zu treffen, indem sie in notarieller Form den Pflichtteilsverzicht vereinbaren und als „Gegenwert“ andere Vergütungen erhalten. Das kann z. B. sein

- eine bestimmte Immobilie,
- die Finanzierung einer Ausbildung
- oder auch Bargeld.

Entscheidend ist, dass die Regelung einvernehmlich erfolgen muss.

2 SICHERSTELLUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Familie, die Mitarbeiter und das Unternehmen sind nur dann finanziell abgesichert, wenn im Rahmen des Testaments entsprechende Nachfolgeregelungen getroffen sind. Dazu ist zwingend erforderlich, dass im Testament der oder die Nachfolger für das Unternehmen installiert werden.

Gerade beim unerwarteten Tod des Unternehmers verfügen die Kinder noch nicht über das für die Unternehmensführung erforderliche Alter oder insbesondere noch nicht über die Ausbildung. Weitsichtige Unternehmer setzen aber nicht nur bei Kindern, die die unternehmerische Verantwortung noch nicht übernehmen können, einen Beirat ein, sondern auch, um das Know-how und Netzwerk der Beiräte zu nutzen.

3 NACHFOLGEBEIRÄTE ALS „RETTER“?

Unternehmerfamilien, die derartige Situationen – die letztlich jedes Familienunternehmen treffen können – vermeiden möchten, etablieren gern einen sogenannten „Nachfolgebeirat“. Dieser Beirat hat zu Lebzeiten des Unternehmers die Aufgabe, das Unternehmen zu beraten. Beiratsmitglieder, die den Anforderungen, die an ein derartiges Gremium gestellt werden, entsprechen, haben die Aufgabe, Rat- und Ideengeber sowie Sparringspartner des Unternehmers zu sein. Natürlich gibt es viele Beiräte mit anderen Funktionen. Es gibt Beiräte, die Kontroll- und Geschäftsführungsaufgaben übernehmen, den „Schiedsbeirat“ bei Differenzen im Gesellschafterkreis und den „Nachfolge-Beirat“, der bis zum Tod des geschäftsführenden Gesellschafters Beraterfunktionen übernimmt und auf den mit dem Ausscheiden des Unternehmers aus der Geschäftsführung gesellschaftsrechtliche Funktionen, wie die Einstellung und Überwachung der Geschäftsführer, übergehen.

Besonders wichtige Funktionen hat der Beirat im Notfall. Gerade bei einem plötzlichen Unternehmertod wird der Beirat unverzüglich zu einer Mitarbeiterversammlung einladen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter infor-

mieren und erläutern, wie es weitergehen soll. Die Information von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Kreditinstituten und anderen Geschäftspartnern ist eine selbstverständliche Funktion, für die der Nachfolgebeirat verantwortlich ist. Der Beirat wird auch sicherstellen, dass eine Übergangslösung für die Geschäftsführung gewährleistet ist und wird sich zeitnah um eine dauerhafte Nachfolgeregelung bemühen.

Das Engagement dieses Gremiums ist außerordentlich wichtig, da häufig bekannt wird, dass Wettbewerber besonders bemüht sind, Leistungsträger von Unternehmen zu gewinnen, die durch den Ausfall des Unternehmers geschwächt sind – unabhängig von moralischen Bedenken. Headhunter werden in solchen Situationen aktiv.

Durch klare Entscheidungen und gute Kommunikation kann gerade in derartigen Situationen der Schaden für Unternehmen minimiert werden.

Nicht selten ist es auch der Wunsch von Unternehmern, dass nach dem Tod oder der Geschäftsunfähigkeit des Unternehmers Unternehmen verkauft werden. Haben die Kinder der Unternehmerfamilie andere Interessen oder verfügen noch nicht über das Alter oder die Ausbildung, die für die Übernahme der Führungsposition erforderlich ist, halten es Unternehmer oft für zweckmäßig, das Unternehmen zeitnah zu verkaufen.

Gerade bei minderjährigen Kindern kann in derartigen Situationen ein Testamentsvollstrecker hilfreich sein. Aufgabe des Testamentsvollstreckers ist es dann, einen bestmöglichen Käufer für das Unternehmen zu finden. Die Handlungsunfähigkeit des Unternehmers darf nicht zur Handlungsunfähigkeit des Unternehmens führen. Wenn der Unternehmer keine eigenen Vorkehrungen getroffen hat, muss ggf. durch das Amtsgericht ein Betreuer bestellt werden, der auch die Stimmrechte aus der Unternehmensbeteiligung wahrnimmt.

Vor diesem Hintergrund ist die Erteilung einer notariellen Vorsorgevollmacht dringend zu empfehlen. Dabei bevollmächtigt der Unternehmer eine Person, ihn im Fall der eigenen Handlungsunfähigkeit zu vertreten. Die Vollmacht sollte über den Tod hinaus gelten, sodass auch die Zeit bis zur Erteilung des Erbscheins oder des Testamentsvollstreckerzeugnisses überbrückt werden kann. Bevollmächtigt werden sollte eine Person, die sowohl das Unternehmen kennt als auch den Unternehmer, der vertreten werden soll.

Nicht selten werden auch Zweierteams bevollmächtigt, die gemeinsam die fachlichen und persönlichen Anforderungen abdecken. Gemeinsame Beratungen und gegenseitige Kontrolle kann nützlich sein. Auch eine Er-

satzbevollmächtigung sollte vorgesehen werden für den Fall, dass der Bevollmächtigte oder ein Mitglied des Teams ausfällt. Die Vorsorgevollmacht sollte klar regeln, welche Befugnisse auf den bzw. die Bevollmächtigten übertragen werden.

Wird ein Nachfolgebeirat bestellt, kann dieser auch als Gremium als Testamentsvollstrecker bestellt werden.

4 RECHTLICHE GESTALTUNG DES NACHFOLGEBEIRATS

Im Rahmen des Gesellschaftsvertrages eines Mandanten wurde diese gesellschaftsvertragliche Regelung getroffen:

„§... Beirat

1. Die Gesellschaft erhält einen Beirat. Solange ... (der Unternehmer) Mitglied der Geschäftsführung ist, hat der Beirat nur beratende Funktion. Nach dem Ausscheiden von ... (der Unternehmer) aus der Geschäftsführung hat der Beirat folgende Aufgaben:
 - a) Der Beirat hat die Aufgabe, in allen in diesem Gesellschaftsvertrag dem Beirat zugewiesenen Angelegenheiten zu entscheiden und bei der Entscheidung über die Vornahme von Rechtsgeschäften und Rechtshandlungen, welche der Beiratszustimmung bedürfen, mitzuwirken. Dem Beirat können mit einfacher Mehrheit der Gesellschafterversammlung auch weitere Aufgaben übertragen werden.
 - b) Er überwacht die Geschäftsführung. Zur Wahrnehmung dieser Aufgabe hat er die Rechte, die nach §§ 90, 111 Absatz 2 Aktiengesetz dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft zustehen.“

5 ABSICHERUNG DER FAMILIE

Es gilt, die Familie wirtschaftlich abzusichern – vor allem den überlebenden Ehegatten. Häufig wird es Sinn machen, nur den unternehmerischen Nachfolger zum Erben zu benennen und die wirtschaftliche Absicherung aller Übrigen über Vermächtnisse vorzunehmen. Damit trägt dann vor allem der unternehmerische Nachfolger des Erblassers die Verantwortung.

Für die wirtschaftliche Absicherung der Familie sollten auch junge Unternehmer rechtzeitig Vorsorge treffen. So ist es bei jungen Unternehmern häufig sinnvoll, eine Risikoversicherung für den Todesfall abzuschließen. Risikoversicherungen verursachen überschaubare Kosten – sind jedoch im Todesfall ein wirksames Mittel zur finanziellen Absicherung der Familie.

Unternehmer, die Vorsorge treffen wollen, entscheiden sich häufig dazu, schon recht früh mit dem Aufbau von Privatvermögen zu beginnen, damit die Altersversorgung

nicht vollständig vom Unternehmen und damit vom Erfolg eines Unternehmens abhängig ist. Wie schnell sich die Situation wirtschaftlich ändern kann, macht die Insolvenzstatistik deutlich.

Einige Unternehmer entscheiden sich bereits in einem frühen „Lebensalter“ dazu, regelmäßig einen bestimmten Betrag zu sparen. Werden beispielsweise monatlich 500,00 € in einen MSCI World ETF investiert, würde man in 30 Jahren immerhin 734.747,00 € erhalten, wenn der Index der letzten 30 Jahre nachgebildet wird.

Auch junge Unternehmer werden sich mit der Frage beschäftigen, ob eine Pensionszusage durch das Unternehmen nicht sinnvoll ist. Wird aus Liquiditätsgründen auf eine Rückdeckungsversicherung verzichtet – wird das Risiko voll- oder teilumfänglich rückgedeckt oder entscheidet sich der Unternehmer zu einer betrieblichen Unterstützungskasse? Das sind Entscheidungen des Unternehmers, bei denen Expertenrat gefragt ist.

die Gewinne thesauriert und noch zusätzlich Gesellschafterdarlehen aus Dividenden und/oder Privatvermögen zur Verfügung gestellt. Die Sicherstellung einer soliden Unternehmensfinanzierung und die Erreichung einer komfortablen Eigenkapitalquote und eines guten Ratings hat Priorität.

Insoweit kommt der Versorgung der Unternehmerfamilie bei der Planung große Bedeutung zu.

6.2 Güterrechtliche Ansprüche. Der Tabelle auf Seite 19 ist zu entnehmen, welche Ansprüche sich bei unterschiedlichem Güterstand ergeben. Bei dem gesetzlichen Güterstand der Zugewinnsgemeinschaft und zwei Kindern macht der gesetzliche Erbteil für den Ehepartner $\frac{1}{2}$ des Vermögens aus – der Pflichtteil liegt entsprechend bei $\frac{1}{4}$.

Haben die Eheleute Gütertrennung vereinbart und zählen zwei Kinder zur Familie, liegt der Erbteil des Ehegatten bei $\frac{1}{3}$ und bei zwei Kindern bei je $\frac{1}{3}$.

”

Jedes Unternehmen – auch ein sehr erfolgreiches – ist vor finanziellen Belastungen durch den Erbfall zu schützen

“

Der Verkauf des Unternehmens kann auch eine Gestaltung zur finanziellen Absicherung der Familie sein. Der Verkauf kann als Barkaufpreis vereinbart werden, sodass die Verkäufer die Möglichkeit der individuellen Kapitalanlage haben. Es kann aber auch eine Leibrente oder ein Nießbrauch vereinbart werden. Beim Nießbrauch ist der Verkäufer von den zukünftigen Ergebnissen des Unternehmens abhängig – bei der Leibrente von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Käufers.

6 VERMEIDUNG VON LIQUIDITÄTSABFLÜSSEN

Jedes Unternehmen – auch ein sehr erfolgreiches – ist vor finanziellen Belastungen durch den Erbfall zu schützen. Mit der Unternehmensnachfolge können Liquiditätsbelastungen verbunden sein, die Unternehmen und Unternehmerfamilien in ihrer Existenzfähigkeit gefährden.

Bei der Planung möglicher Liquiditätsbelastungen müssen diese Aspekte bedacht werden:

6.1 Versorgung des Ehepartners und dessen Familie. Sehr viele Familienunternehmen sind nicht mehr in der Lage, so viele Gewinne auszuschütten, dass die Unternehmerfamilie damit ausreichendes Vermögen für die Sicherstellung der Altersversorgung bilden können. Häufig werden

Entsprechend liegen die Pflichtteilsansprüche des Ehegatten bei $\frac{1}{6}$ und jedes Kindes ebenfalls bei $\frac{1}{6}$.

Gesetzliche Unterhaltsansprüche müssen ggf. (abhängig vom Güterstand) auch eingeplant werden.

6.3 Verteilungsgerechtigkeit im Rahmen der Vermögensnachfolgeregelung. Bei den Überlegungen zur Verteilungsgerechtigkeit müssen einmal die Pflichtteilsansprüche bedacht werden (Tabelle einleitend). Pflichtteilsansprüche sind bare, sofort fällig werdende Ansprüche, die die verfügbare Liquidität erheblich belasten können. Nicht wenige Unternehmen werden durch die Geltendmachung von Pflichtteilsansprüchen in die Insolvenz getrieben. Werden keine einvernehmlichen Regelungen gefunden, beschäftigen sich Unternehmerfamilien und deren Berater gelegentlich mit Strategien zur Reduzierung von Pflichtteilsansprüchen.

7 LANGFRISTPLANUNG DER VERMÖGENSNACHFOLGE

Unternehmerfamilien bemühen sich häufig, eine langfristige Strategie für die Überleitung des Vermögens auf die nächste Generation umzusetzen. Zu diesem Zweck werden vermögensverwaltende Gesellschaften gegrün-

det, an welchen – auch die minderjährigen – Kinder mit geringen Quoten beteiligt werden. Gesellschaftsvertraglich wird vereinbart, dass die Stimmrechte von den Kapitalanteilen abweichen. So ist es möglich, dass durch Folgeschenkungen ggf. die Senioren lediglich noch 10 % des Kapitals halten – jedoch 90 % der Stimmrechte. So können die Senioren die Verfügungsmacht erhalten – gleichzeitig jedoch die gewünschte Überleitung des Vermögens auf die nächste Generation erreichen.

8 KONFLIKTVERMEIDUNG

Sowohl das Unternehmen als auch die Familie werden erheblich belastet, wenn nach dem Tod des Unternehmers Konflikte im Rahmen der Erbauseinandersetzung ausbrechen. Die Gefahr solcher Konflikte ist groß, da eine Erbschaft in aller Regel große Emotionen auslöst. Vielfach wird die Größenordnung, in der man durch den Erblasser begünstigt wird, als Werturteil empfunden, wie sehr der Erblasser den Erben wertgeschätzt hat. So führen Erbschaften oft zu Enttäuschungen: Neid, Missgunst, Unverständnis – ja vielleicht sogar zu einem „Gesichtsverlust“. Wie leicht ziehen dann diese mit der Erbschaft ausgelösten Emotionen Aggressionen und Streit nach sich.

Bereits die Entscheidung, welche Person zum „unternehmerischen Nachfolger“ auserkoren wird, führt häufig bei

den anderen zu Unverständnis und möglicherweise sogar zu Neid und Verärgerung. Darüber hinaus sind aber auch die wirtschaftlichen Interessen am Nachlass unterschiedlich. Manche Erben werden dringend Geld benötigen und deshalb auf einen Verkauf von Immobilien und ggf. des Unternehmens oder sonstiger Güter des Nachlasses drängen.

Anderen Erben mag die Liquiditätsstärkung des Unternehmens und/oder die Erhaltung des „Familienbesitzes“ wichtiger sein. Wieder andere Erben wollen möglicherweise die Vergrößerung und Internationalisierung des Unternehmens vorantreiben und möchten darüber weiter finanzielle Risiken eingehen.

Jede dieser Emotionen und Motive kann verständlich sein und dennoch birgt deren „Nebeneinander“ ein dramatisches Konflikt-Potenzial. Durch ein „gutes“ Testament kann mit einer klaren Regelung der Raum für Auseinandersetzungen minimiert werden.

Darüber hinaus kann man in einem Testament die testamentarischen Entscheidungen und Regelungen erläutern, sodass man Verständnis und auch die Bereitschaft wecken kann, dass möglichst viele (alle?) Betroffene bereit sind, diese Entscheidungen des Erblassers rational und vor allem auch emotional zu tragen.

VERTRIEBSIMPULSE

- Regelungsbedarf besteht für alle Unternehmer – insbesondere für Jungunternehmer. Diese sollten jederzeit ein Nachfolgekonzept verfügbar haben.
- Die Bildung von Privatvermögen muss ebenso geplant werden wie die Altersversorgung der Senioren. Für eine solide Finanzierungsstruktur der Unternehmen ist es erforderlich, dass Gewinner thesauriert werden. Die Schaffung einer angemessenen Altersversorgung ist eine Herausforderung..
- Es besteht umfangreicher Beratungsbedarf.