

# ANALYSE & BERATUNG: Erbstreit – Unglück für Familie und Unternehmen

Persönliche Probleme, komplizierte Familienverhältnisse, wie Kinder aus verschiedenen Ehen oder uneheliche Kinder, aber auch nur Bequemlichkeit, sind Gründe für den Verzicht auf ein Testament. Die Folgen sind häufig ein „Scherbenhaufen“ aus zerstrittenen Familien, führerlosen Unternehmen, handlungsunfähigen Erbgemeinschaften und zu hohe Steuerbelastungen.

*Dipl.-Kffr. Britt Niggemann, Partnerin Institut für Wirtschaftsberatung*  
*Karl A. Niggemann, Beirat Institut für Wirtschaftsberatung*  
*Niggemann & Partner GmbH, Meinerzhagen*

## KOMPAKT

- Durch eine rechtzeitige und gründliche Nachfolgeplanung kann das Scheitern eines einvernehmlichen Generationenwechsels verhindert werden.
- Die Thesen zur Unternehmens- und Vermögensnachfolge dienen als Leitfaden für die Nachfolgeplanung und sind ein guter Einstieg, um mit Sparkassenkunden dieses Thema zu besprechen.
- Eine sorgfältige Nachlassplanung vermeidet Streit unter den Erben.
- Die Ernennung eines Testamentsvollstreckers ermöglicht die Durchsetzung des letzten Willens.

Viele Generationenwechsel scheitern daran, dass sich die Unternehmerfamilie nicht mit dem Thema der Nachfolgeregelung beschäftigt, ohne Testament oder Erbvertrag verstirbt oder die Nachkommen falsch eingeschätzt werden. Viele Fehler passieren auch bei der Bemühung um Gleichbehandlung der Erben oder einer Überbetonung der (vermeintlichen) Steueroptimierung. Nicht geregelte Nachfolgen vertrauen der gesetzlichen Erbregelung – mit fatalen Folgen für alle Betroffenen. Über Beispiele misslungener Nachfolgeregelungen und Erbstreitigkeiten, die Rechtsanwälte und Gerichte gut beschäftigten, wird oft in den Medien berichtet. Bei einer gründlichen Zielanalyse für die Nachfolgeregelung wird sich nach fachmännischer Beratung ergeben, dass es kein persönliches oder unternehmerisches Problem in der Erbfolge gibt, das nicht rechtlich und steuerlich einwandfrei unter Wahrung des Unternehmensinteresses und des Familienfriedens gelöst werden kann. Die nachfolgenden Thesen dienen als Leitfaden für die Nachfolgeplanung.

## THESE 1: NACHFOLGEKONZEPT FÜR FIRMEN- UND PRIVATVERMÖGEN

*Ein Nachfolgekonzept für das Firmen- und Privatvermögen sowie die Nachfolge- und/oder Vertretungsregelungen auf der Gesellschafter- und Leitungsebene einschließlich Vorsor-*

*gevollmachten ist erforderlich, um die jederzeitige Handlungsfähigkeit sicherzustellen („Notfallplan“) – auch für junge Unternehmer und Unternehmerinnen; Überprüfung alle drei bis fünf Jahre.*

Dass nur 24 Prozent der potenziellen Erblasser ihr Testament vor ihrem 50. Geburtstag verfassen, sollte Signalwirkung haben. Jährlich gibt es etwa 2.200 Unternehmerwechsel, die durch den Tod des Unternehmers ausgelöst werden. Ohne Testament bzw. Erbvertrag zu sterben, bedeutet für das Unternehmen häufig das „Aus“. Nicht selten fehlen Vollmachten, sodass die Handlungsfähigkeit nicht gesichert ist. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Banken werden verunsichert und neigen zur Vorsicht. Unternehmensinsolvenzen oder auch Privatinsolvenzen sind in derartigen Situationen keine Ausnahme.

Der junge Unternehmer, der beispielsweise im Alter von 37 Jahren ein Unternehmen im Rahmen eines Management-Buy-in übernommen hat, ist gut beraten, wenn er mit der Zielsetzung der Unternehmensfortführung einen Nachfolgebeirat gründet. Dieser Beirat ist zu Lebzeiten des Unternehmers ein rein beratendes Gremium – kann aber auch „Innovationstreiber“ sein, indem er sein Netzwerk und Know-how zur Verfügung stellt. Der Beirat übernimmt gesellschaftsrechtliche Funktionen, wenn der Un-

ternehmer verstirbt oder wegen Geschäftsunfähigkeit die Unternehmensführung nicht mehr wahrnehmen kann. Er wird nicht nur Mitarbeiter und Geschäftspartner unverzüglich informieren, sondern auch eine zeitnahe Nachfolgeregelung treffen. Es kommt darauf an, dass weder Mitarbeiter noch Kunden zu Wettbewerbern Verbindung aufnehmen und die Lieferanten dem Unternehmen weiterhin das Vertrauen schenken, wenn ein kompetenter Beirat das Gefühl von Zukunftsfähigkeit vermittelt.

Im persönlichen Bereich wird der Unternehmer möglicherweise eine günstige Risikolebensversicherung abschließen, damit die Familie für den Todesfall abgesichert ist.

Die Kosten für einen Beirat sind geringer als viele mittelständische Unternehmer erwarten – der Gewinn durch Know-how und Kontakte kann jedoch erheblich sein. Für den Notfall ist eine derartige Regelung ebenso unverzichtbar wie eine Prüfung auf Anpassungsbedarf im Abstand von etwa drei bis fünf Jahren.

## **THESE 2: BETRIEBLICHE VERÄNDERUNGEN PLANEN**

*Betriebliche Veränderungen bis zum Zeitpunkt des angestrebten Ausscheidens aus der Unternehmensführung unter Einbeziehung der zweiten Führungsebene planen.*

Viele Familienunternehmen sind „Unternehmer-abhängig“. Alle wesentlichen Funktionen werden durch den Unternehmer kontrolliert („Ohne den Unternehmer läuft nichts“). Für den Fall der geplanten Nachfolgeregelung ist ein derartiger Zustand nicht verantwortbar. Wenn der Unternehmer ausfällt, fällt die eigentliche Erfolgsquelle aus. Ziel muss es sein, dass das Unternehmen eine zweite Führungsebene aufbaut und damit sicherstellt, dass nach dem Tod des Unternehmers das Unternehmen weiterhin erfolgreich tätig sein kann. Familiäre Nachfolger sollten nur dann die Führungsverantwortung für das Unternehmen übernehmen, wenn sie über die Qualifikation zur Unternehmensführung verfügen.

## **THESE 3: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT PRÜFEN**

*Übernahmefähigkeit durch Familienmitglieder sowie nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf den nationalen und internationalen Märkten prüfen.*

Familiäre Nachfolger des Unternehmers sollten das Unternehmen nicht deshalb übernehmen, weil die Familie das so vorsieht. Auch Töchtern und Söhnen der Unternehmerfamilie kann nur empfohlen werden, sich mit der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auseinanderzusetzen. Familiäre Unternehmensnachfolger werden zumindest eine „Mini-Due-Diligence“ durchführen, damit

sie in Kenntnis der Stärken und Schwächen des Unternehmens bewusst die Entscheidung treffen können, die Führungsverantwortung für das Unternehmen zu übernehmen.

Ist der ausschließliche Grund, dem Familienwunsch zu entsprechen, entscheidender als die Überzeugung hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, ist es sinnvoll, der Familie eine Alternativlösung zu empfehlen. Diese kann z. B. darin bestehen, einen Partner aufzunehmen, der das Unternehmen – ggf. auch als Minderheitsgesellschaftler – mit Kapital und Know-how fördert und so die Wettbewerbsfähigkeit sicherstellt.

## **THESE 4: ALTERSVORSORGE UND ROLLE DER SENIOREN IN DER ZUKUNFT**

*Altersversorgung der Senioren-Familie planen – Privatvermögen durch Gewinnausschüttungen bilden oder durch Partizipation am Unternehmenswert, z. B. durch Nießbrauchvereinbarung, Leibrente oder Unternehmensverkauf. Zukünftige Rolle/Einflussnahme der Senioren definieren.*

Sehr viele Familienunternehmer stützen ihre Altersversorgung auf das Unternehmen. Ziel der Senioren ist es, mit Abgabe der Führungsverantwortung die Altersversorgung sicherzustellen. Das bedeutet: Keine Haftung mehr für Verbindlichkeiten des Unternehmens, Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen und Auszahlung thesaurierter Gewinne, damit diese Mittel risikoarm angelegt werden. Bei sehr vielen Familienunternehmen ist diese risikoarme Altersversorgung, unabhängig vom Unternehmen, ein Traum, der sich nicht erfüllen lässt.

Außerdem müssen die Konsequenzen der finanziellen Absicherung der Senioren beachtet werden: Entfällt die Haftung für Verbindlichkeiten oder werden Gesellschafterdarlehen zurückgezahlt, hat dies Auswirkungen auf die Finanzierungsstruktur des Unternehmens. In derartigen Situationen kann durch die Aufnahme eines Eigenkapitalpartners „auf Zeit“ das Eigenkapital des Unternehmens gestärkt werden. Die Familie könnte sich ggf. das Recht vorbehalten, die Unternehmensanteile des Eigenkapitalpartners ohne neue Bewertung nach Ablauf von einigen Jahren zu übernehmen. Anstelle einer Neubewertung wird eine Wertsteigerungspauschale vereinbart, auf welcher dann die ggf. zwischenzeitlich geleisteten Ausschüttungen angerechnet werden.

Soll die Altersversorgung der Senioren aus dem Betriebsvermögen erfolgen, gibt es verschiedene Alternativen:

- Behalten von Vermögenswerten, z. B. die betrieblich genutzte Immobilie und Vermietung an das Unternehmen,
- entgeltliche Übertragung von Gesellschaftsanteilen an die familiären Nachfolger, ggf. durch Kreditaufnahme,

- Vereinbarung einer lebenslangen Leibrente für die Übertragung der Gesellschaftsanteile,
- Vorbehalt des Nießbrauchs für eine bestimmte Quote.

Der Seniorenfamilie wird bewusst sein, dass das Ausfallrisiko größer ist, wenn ihre Altersversorgung auf die Unternehmenszukunft abstellt. Die Mittel, die für die Altersversorgung erforderlich sind, stehen nicht zur finanziellen Stärkung des Unternehmens zur Verfügung. Wenn die Junioren den Wunsch haben, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, das Produktprogramm zu erweitern, neue Märkte und Kunden zu erschließen, ist der finanzielle Spielraum begrenzt, wenn gleichzeitig Mittel für die Altersversorgung abfließen.

## THESE 5: VERTEILUNGSGERECHTIGKEIT

*Verteilungsgerechtigkeit im Rahmen der Vermögensnachfolge erlangen durch Festlegung der Teilungsmethode oder testamentarische Teilungsanordnung (mit Testamentsvollstreckung), ggf. Anordnung des Unternehmensverkaufs durch testamentarische Auflage.*

Bei Unternehmerfamilien mit mehreren Erben ist die Verteilungsgerechtigkeit häufig ein Problem. Nicht selten macht der Zeitwert des Unternehmens bis zu 90 Prozent des Gesamtvermögens aus. Die Aufteilung im Verhältnis 50:50 bei zwei Erben ist problematisch, da durch die Patt-Situation die Handlungsfähigkeit bedroht ist, wenn die Gesellschafter unterschiedlicher Ansicht sind. In derartigen Situationen kann dem Senior-Unternehmer nur geraten werden, dass er die Handlungsfähigkeit satzungsgemäß sicherstellt. Das kann in der Weise geschehen, dass z.B. der „aktive“ Gesellschafter in Patt-Situationen ein Vorzugsstimmrecht hat, dass ein Beirat gegründet wird, auf den in Patt-Situationen das Entscheidungsrecht verlagert wird oder dass von vornherein ein Auszahlungsplan festgeschrieben wird, durch welchen der aktive Gesellschafter das Recht hat, den „passiven“ Mitgesellschafter auszuzahlen.

Nicht selten werden Werte und Auszahlungsmodalitäten festgeschrieben. Der verbleibende Gesellschafter hat dann die Möglichkeit, einen Eigenkapitalpartner einzubinden, der ggf. nur eine Minderheitsbeteiligung (z.B. 49 Prozent) erwirbt.

Speziell im Bereich von Privatvermögen bereitet die Aufteilung von Schmuck, Kunstwerken etc. gelegentlich Probleme, da es keinen Marktwert gibt, der nicht angezweifelt werden kann. Deshalb ist dringend zu empfehlen, dass im Testament eine Teilungsanordnung festgelegt wird, sodass es keine Diskussionen mehr geben kann. Ggf. ist es ratsam, einen Testamentsvollstrecker einzubinden, der den Willen des Erblassers durchsetzt.

Ein häufiger Fehler in der Nachlassplanung ist die Nichtverhinderung von Erbengemeinschaften. Bei ungeplanten Unternehmensnachfolgen fallen i. d. R. der Ehegatte und die minderjährigen Kinder nach der gesetzlichen Erbfolge in eine Erbengemeinschaft, die praktisch handlungsunfähig ist. Weil in den meisten Fällen der überlebende Ehegatte in Entscheidungen für die Kinder beschränkt ist, und die Mitglieder der Erbengemeinschaft in wichtigen Entscheidungen („außerordentliche Verwaltung“) jeweils einstimmig handeln müssen.

Diese Entscheidungsschwierigkeiten sind naturgemäß für ein Unternehmen, das gerade seinen Chef verloren hat, „tödlich“. Das Mindeste, das testamentarisch geregelt sein müsste, um handlungsfähig zu bleiben, sind deshalb Testamentsvollstrecker und die im Testament mögliche Benennung eines wirtschaftsnahen Pflegers für minderjährige Kinder. Ersatzvertreter für den Testamentsvollstrecker sollten für den Fall bestellt werden, dass der Testamentsvollstrecker vor dem Erblasser verstirbt – ebenfalls auch Regelungen für den Fall, dass der planmäßige Erbe vor dem Erblasser verstirbt.

## THESE 6: STREITVERMEIDUNG

*Streit innerhalb der Familie in Fragen der Unternehmensführung vermeiden, z. B. durch Erarbeitung einer Familienverfassung und/oder Ernennung eines Nachfolgeberats.*

Interessenkonflikte entstehen vor allem dann, wenn es sowohl Erben gibt, die im Unternehmen tätig sind als auch Erben, die keine Tätigkeit ausüben. Die „passiven“ Gesellschafter sind häufig an höchstmöglichen Ausschüttungen interessiert, um damit eine eigene Existenz oder unternehmensunabhängiges Vermögen aufzubauen. Dagegen sind die im Unternehmen tätigen Gesellschafter an geringen Ausschüttungen interessiert, um im Unternehmen Investitionen zu tätigen, Reserven zu bilden und eine solide Unternehmensfinanzierung sicherzustellen.

Hilfreich kann in derartigen Situationen ein Beirat sein. In zunehmendem Umfang entscheiden sich Unternehmerfamilien dafür, rechtzeitig eine Familienverfassung zu erarbeiten, um möglichst viele denkbare Entwicklungen zu regeln.

## THESE 7: VERMEIDUNG RECHTLICHER UNSICHERHEITEN

*Eine Abstimmung von Testament, Ehevertrag und Gesellschaftsverträgen kann rechtliche Unsicherheiten und Auseinandersetzungen vermeiden.*

Ein Ehevertrag – der grundsätzlich zu empfehlen ist – hat keinen unmittelbaren Einfluss auf den Inhalt des Gesell-

”

## Ein häufiger Fehler in der Nachlassplanung ist die Nichtverhinderung von Erbengemeinschaften

“

schaftsvertrages. Es besteht auch keine Rangordnung zwischen beiden Verträgen. Der Ehevertrag berührt aber die Vermögensverhältnisse des Gesellschafters, etwa im Fall der Scheidung. Der Gesellschaftsvertrag kann z. B. vorsehen, dass ein Ehevertrag mit bestimmten Güterstandsklauseln abgeschlossen werden soll. Oft wünschen die Mitgesellschafter nämlich, dass jeder Gesellschafter sich der Gütertrennung unterwirft, zumindest aber eine Modifizierung der Zugewinnngemeinschaft vornimmt.

Beim gesetzlichen Güterstand der Zugewinnngemeinschaft kann ein Ehepartner im Falle der Scheidung Anspruch auf einen Zugewinnausgleichanspruch haben. Dieser Anspruch richtet sich gegen den anderen Ehegatten – z. B. den Gesellschafter. In die Berechnung des Zugewinnausgleichsanspruchs kann dann auch der Wert der Gesellschaftsbeteiligung fallen.

Der Ehepartner, der den Zugewinnausgleich geltend macht, hat – falls der Mitgesellschafter nicht zahlt – die Möglichkeit, den Geschäftsanteil pfänden zu lassen. Für diesen Fall sitzt der geschiedene Ehepartner mit am Gesellschaftertisch. Das wollen die Mitgesellschafter in der Regel nicht. Deshalb wird häufig gefordert, dass entweder Gütertrennung oder eine modifizierte Zugewinnngemeinschaft vereinbart wird. Ziel ist es, das Unternehmen für den Fall der Scheidung zu schützen.

Auch das Testament ist mit dem Gesellschaftsvertrag abzustimmen. Ob und unter welchen Bedingungen erbrechtliche Anordnungen gesellschaftsrechtlich befolgt werden (können), richtet sich nach dem Recht der Gesellschaft. Ist z. B. testamentarisch geregelt, dass der Nachfolgeberat gesellschaftsrechtliche Funktionen übernimmt, muss der Gesellschaftsvertrag dies auch zulassen.

### THESE 8: TESTAMENTSFULLSTRECKUNG

*Die Anordnung der Testamentsvollstreckung ist sinnvoll bei minderjährigen oder behinderten Erben, größerem, schwer teilbarem oder im Wert stark schwankendem Vermögen sowie generell zur Sicherung des Erblasserwillens; Regelungen sind erforderlich für den Fall, dass vorgesehene Erben und ggf. Testamentsvollstrecker vor dem Erblasser versterben oder geschäftsunfähig werden.*

Damit der behinderte Erbe voll vom geerbten Vermögen profitieren kann, bietet sich ein Behindertentestament

an. Erben mit Behinderung müssen für Pflege, Heimkosten oder Teilhabe-Leistungen zuerst das eigene Vermögen einsetzen. Wenn das Vermögen hoch ist, erhalten sie keine Sozialleistungen oder Eingliederungshilfe.

Behindertentestamente verhindern, dass das Vermögen an die Träger von Sozialleistungen und Eingliederungshilfen geht.

Wenn Erben mit Behinderung als sogenannte „Vorerben“ eingesetzt werden, muss das Vorerbe für die Nacherben bewahrt werden. Der Vorerbe erhält das Erbe nicht zu seiner freien Verfügung. Nur wenn Erträge aus dem Vermögen anfallen, darf der Vorerbe sie frei nutzen. Stirbt der behinderte Vorerbe, geht das Erbe an die Nacherben über. Als Nacherben können weitere Familienmitglieder eingesetzt werden – z. B. Geschwister. Damit bleibt das Erbe in der Familie.

Der Testamentsvollstrecker (als Dauertestamentsvollstrecker) sollte die Vertrauensperson des Vorerben sein und kann ihm z. B. Geldbeträge überlassen oder einen Urlaub bezahlen.

### THESE 9: REDUZIERUNG LIQUIDER ANSPRÜCHE

*Konzepte zur Vermeidung bzw. Reduzierung liquider Ansprüche von Pflichtteilsberechtigten oder Ehepartnern (Pflichtteil, Zugewinnausgleich, Unterhaltsansprüche) sowie für Erbschaftsteuern erarbeiten und finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen beachten.*

Ein ganz wichtiges Ziel für Nachfolgeregelungen ist, das Unternehmen vor Liquiditätsentzug zu schützen. Dazu dient die Begrenzung von Ansprüchen von Pflichtteilsberechtigten oder Ehepartnern. Erben können auf ihren Pflichtteil durch notariellen Vertrag verzichten. Bei Minderjährigen ist hierbei die Zustimmung des Vormundschaftsgerichts erforderlich. Das Ziel des Pflichtteilverzichts ist es nicht, dem Pflichtteilsberechtigten „seinen“ Erbteil vorzuenthalten, sondern die gerechte Erbteilung abzusichern und die das Unternehmen gefährdenden liquiden Ansprüche vernünftig zu kanalisieren.

Der Pflichtteil entspricht der Hälfte des jeweiligen gesetzlichen Erbteils. Er ist sofort nach dem Tod und als persönlicher Geldanspruch fällig. Der Gesetzgeber hat diesen

Pflichtteilsanspruch durch verschiedene Maßnahmen, wie z.B. Zusatzpflichtteil und Pflichtteilergänzungsanspruch stark abgesichert. Die Geltendmachung solcher Pflichtteilsansprüche durch den Berechtigten im Todesfall wirkt regelmäßig vom Erblasser sorgfältig geplante Erbregelungen um und gefährdet mit ihrem sofortigen Liquiditätsabzug Unternehmen im Erbgang beträchtlich.

Noch schwieriger ist das mit der Geltendmachung von Pflichtteilsansprüchen verbundene Streitpotenzial.

Zu bedenken sind auch die schwierigen Bewertungsfragen bei der Geltendmachung von Pflichtteilsansprüchen. Häufig erhalten die Pflichtteilsberechtigten im Ergebnis mehr als die „braven“ Erben.