

# Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln

---

**Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH**

Helmut Habig · Jochen Berninghaus

---

# Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln

Zweite, neu bearbeitete und erweiterte Auflage

Mit 14 Abbildungen



Springer

Dr. Helmut Habig  
Unternehmerberater  
Dr. Habig & Partner  
Grüner Weg 11a  
59302 Oelde  
dr.helmuthabig@t-online.de  
www.drhabig.de

Dr. Jochen Berninghaus  
Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
Spieker & Jaeger  
Kleppingstraße 9-11  
44135 Dortmund  
jochen.berninghaus@spieker-jaeger.de  
www.spieker-jaeger.de

ISBN 978-3-662-06669-0    ISBN 978-3-662-06668-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-06668-3

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1998, 2004  
Ursprünglich erschienen bei Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York 2004  
Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 2004

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

## Vorwort zur ersten Auflage

Familienunternehmen stehen zwar nicht im Mittelpunkt der Öffentlichkeit, sie sind aber die mit Abstand wichtigste Wirtschaftsgruppe in unserer Volkswirtschaft. Sie beschäftigen die meisten Mitarbeiter, sie bilden die meisten Auszubildenden aus, sie erwirtschaften den höchsten Anteil zum Bruttosozialprodukt, sie exportieren die meisten Waren und Dienstleistungen. So unterschiedlich die Anforderungen und Probleme an den einzelnen Familienunternehmer sind, eine Frage müssen alle beantworten: Wie sieht es mit der Nachfolge aus? Das vorliegende Buch soll nicht nur auf die Probleme hinweisen, es soll vor allem die Gründe und Hintergründe für häufig auftretende Schwierigkeiten beim Generationswechsel aufhellen. Das Buch dient darüber hinaus als Handbuch und Nachschlagewerk für Einzelfragen. Es ist von Praktikern für Praktiker geschrieben und wendet sich in erster Linie an die Inhaber, Gesellschafter, Geschäftsführer von Familiengesellschaften und die potentiellen Nachfolgerinnen und Nachfolger im Generationsübergang. Ferner will das Buch all diejenigen Personen ansprechen, die Familiengesellschaften beratend zur Seite stehen wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Leiter von Bankinstituten oder auch Freunde von Unternehmern. Sowohl leitende Mitarbeiter als auch Betriebsräte in Familienunternehmen können wertvolle Hinweise bekommen und so manche Vorkommnisse und Geschehnisse im eigenen Unternehmen und in der Inhaberfamilie besser einordnen.

Dieses Buch behandelt die Nachfolge in Familienunternehmen unter ganzheitlichen Gesichtspunkten. Neben den harten Faktoren wie der Betriebswirtschaft und den rechtlichen und steuerlichen Aspekten werden ganz besonders die weichen Faktoren wie die unternehmerischen, die familienspezifischen, die emotionalen und die psychologischen Faktoren behandelt. Nach dem Kenntnisstand der Autoren liegt ein derartiges Werk, was all diese Aspekte beleuchtet, bisher nicht vor. Der Psychologie ist zwar ein eigenes Kapitel gewidmet, sie zieht sich aber durch viele Bereiche dieses Buches.

Die Autoren haben von vielen Seiten Hilfe und Unterstützung erfahren. Zuerst sei den zahlreichen Unternehmern und Unternehmerinnen gedankt, die für Gespräche zur Verfügung standen. Das gilt ebenso für die vielen Gesprächspartner der nachfolgenden Generation, die entweder schon in

das Familienunternehmen eingetreten waren oder bald eintreten wollten bzw. sollten. Sehr fruchtbar waren auch einige Unterredungen mit Familienmitgliedern der nächsten Generation, die nicht Mitglied der Unternehmensführung werden sollten oder wollten, aus welchen Gründen auch immer. Im Anhang sind unter A und B die Fragebögen abgedruckt, die bei den Gesprächen als roter Faden dienen sollten. Sie wurden zwar im Vorhinein zugeschickt, eine schriftliche Beantwortung wurde aber nicht erbeten. Sehr aufschlußreich waren in Einzelfällen auch die Diskussionsrunden mit allen Beteiligten zusammen, wobei in diesen Fällen jedoch die innere Bereitschaft zur Offenheit meistens geringer war. Punkt C im Anhang enthält eine Checkliste, mit deren Hilfe man sich zur Nachfolgeproblematik selbst befragen kann.

Der Beistand des Verlages war sehr wichtig und auch notwendig. Hier möchten wir vor allem Frau Eva Hestermann-Beyerle dankend erwähnen.

Herr Dr. Ulrich Gehre, ehemaliger Chefredakteur einer Tageszeitung, stellte uns freundlicherweise die Wilhelm Busch-Zitate zusammen.

Die Autoren würden sich über Reaktionen aus dem Kreis der Leser, seien es kritische Anmerkungen, Ergänzungen, Verbesserungen oder auch Fallbeispiele freuen. Diese Beiträge werden für die weiteren Arbeiten Berücksichtigung finden.

Düsseldorf/Hamm, im Sommer 1997

## **Vorwort zur zweiten Auflage**

Die Autoren haben sich über die Resonanz auf die erste Auflage des vorliegenden Buches gefreut. Zahlreiche Leser haben uns Anregungen, Zustimmung und auch kritische Bemerkungen zu Äußerungen in diesem Buch geschickt. Bei allen möchten wir uns dafür bedanken. In der Zwischenzeit haben sich die Gesetzgebung und auch die Rechtsprechung zum Teil sehr stark geändert. Deshalb mußten die steuerlichen und rechtlichen Aspekte fast komplett neu dargelegt werden. Ansonsten wurden Aussagen etwas geändert, um jeweils die Kernbotschaften deutlicher werden zu lassen. Weiter wurde der Teil I im wesentlichen um zwei Bereiche erweitert: Erstens um eine Darlegung möglicher Tabuthemen im Zusammenhang mit

Nachfolgeplanungen, zweitens um ein zusätzliches Hauptkapitel, das sich ausschließlich mit Beispielen zum Thema Nachfolgen aus Unternehmertum und Adel befaßt.

Die Autoren haben durch ihre Praxiserfahrung den Eindruck gewonnen, daß die Bereitschaft, sich dem Thema Nachfolgen vorbehaltlos zu öffnen, in den letzten Jahren größer geworden ist. Dies läßt den Schluß zu, daß in den Unternehmerfamilien hierüber heute mehr als früher gesprochen wird. Sicherlich ist auch das erhöhte Interesse einer breiteren Öffentlichkeit an diesem Thema für diese Entwicklung ausschlaggebend. Es wäre wünschenswert, wenn dieser Trend weiter anhalten würde.

Oelde, Dortmund, im Sommer 2003

Dr. Helmut Habig  
Dr. Jochen Berninghaus

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I – Helmut Habig

### Die betriebswirtschaftlichen, familiären, psychologischen und emotionalen Aspekte

<b>1 Familienunternehmen in Deutschland .....</b>	<b>3</b>
1.1 Familienunternehmen bilden das wirtschaftliche Rückgrat unserer freiheitlichen Gesellschaft.....	5
1.2 Definition „Familienunternehmen“ .....	8
1.3 Stärken der Familienunternehmen.....	9
1.4 Schwächen der Familienunternehmen.....	11
1.5 Das Auf und Ab von Familienunternehmen über Generationen hinweg.....	13
<b>2 Das Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Familie.....</b>	<b>19</b>
2.1 Stellenwert von Familie und Unternehmen .....	21
2.2 Das Unternehmen als Existenzgrundlage der Familie.....	24
2.3 Das Unternehmen als Basis für die gesellschaftliche Stellung der Familie .....	24
2.4 Die Erziehung der nächsten Generation.....	25
2.5 Familie und familienfremdes Management bilden zusammen die Geschäftsführung.....	28
<b>3 Die Nachfolge als betriebswirtschaftliches Problem.....</b>	<b>31</b>
3.1 Die Führung von Familienunternehmen.....	33
3.2 Die Organisation des Unternehmens.....	37
<b>4 Die Nachfolge als psychologisches Problem.....</b>	<b>43</b>
4.1 Der Senior muss loslassen können .....	45
4.2 Die Furcht vor dem „Abseitsstehen“ .....	51
4.3 Die Einbindung der ganzen Familie.....	53
4.4 Der Junior muss Unternehmer sein wollen .....	56



4.5	Schwieriger Umgang mit sogenannten Tabuthemen.....	59
4.6	Besonderheiten bei Gründungsunternehmern und wenn der Unternehmer eine Unternehmerin ist.....	63
<b>5</b>	<b>Die Person des Nachfolgers .....</b>	<b>67</b>
5.1	Die Anforderungen an den Nachfolger .....	69
5.2	Die Qualifizierung des Nachfolgers .....	74
<b>6</b>	<b>Die Organisation der Nachfolge.....</b>	<b>79</b>
6.1	Die Festlegung eines Übergabepplans .....	81
6.2	Die Zusammenarbeit beider Generationen im Unternehmen .....	85
6.3	Die Unternehmensorganisation auf die nächste Generation ausrichten.....	89
6.4	Der Rückzug des Seniors .....	95
6.5	Die Tätigkeit des Seniors nach dem Ausscheiden.....	97
6.6	Die Übernahme der vollen Verantwortung durch den Junior bzw. die Juniorin .....	100
6.7	Die Möglichkeit des Ausscheidens des Nachfolgers.....	104
<b>7</b>	<b>Der Ausstieg der Familie .....</b>	<b>107</b>
7.1	Ein direkter Nachfolger aus der Familie steht nicht zur Verfügung .....	109
7.2	Fremdmanagement in Familienunternehmen .....	111
7.3	Management Buy-out / Management Buy-in.....	118
7.4	Börsengang.....	121
7.5	Der Unternehmensverkauf bzw. Unternehmensteilverkauf .....	123
7.6	Einbringung in eine Stiftung .....	131
7.7	Die Liquidation .....	133
<b>8</b>	<b>Die professionelle Gestaltung des Generationswechsels.....</b>	<b>135</b>
8.1	Den Übergang auf die nächste Generation als ein langfristiges Projekt betrachten.....	137
8.2	Die offene Aussprache mit allen Beteiligten.....	141
8.3	Risikomindernde Maßnahmen einleiten und durchführen .....	146
8.4	Die ganzheitliche Beratung der Betroffenen .....	150
8.5	Nutzung von Beirat und Aufsichtsrat.....	152
8.6	Der Generationswechsel von außen betrachtet.....	157
<b>9</b>	<b>Nachfolgeregelungen aus der Praxis .....</b>	<b>161</b>
9.1	Generelle Aussagen.....	163
9.2	Beispiele aus Unternehmerfamilien und dem Adel.....	166

## Teil II – Jochen Berninghaus

### Die steuerlichen und rechtlichen Aspekte

<b>1 Grundlagen des Erbrechts, des Erbschaftsteuerrechts und des Gesellschaftsrechts.....</b>	<b>179</b>
1.1 Erbrecht .....	181
1.1.1 Arten des Erwerbs .....	181
1.1.2 Gestaltungsmittel der gewillkürten Erbfolge.....	191
1.2 Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuerrecht .....	195
1.2.1 Grundzüge .....	197
1.2.2 Steuerklassen und Freibeträge .....	198
1.2.3 Bewertung des Grundvermögens (§§ 145-150 BewG).....	201
1.2.4 Besonderheiten bei der Verschenkung/Vererbung von Produktivvermögen (§§ 13a, 19a ErbStG) .....	204
1.3 Gesellschaftsrecht.....	210
1.3.1 GmbH und AG.....	211
1.3.2 Kommanditgesellschaft (einschließlich GmbH & Co.KG) .	212
1.3.3 Gesellschaft bürgerlichen Rechts .....	213
<b>2 Die Übertragung zu Lebzeiten .....</b>	<b>215</b>
2.1 Steuerliche und rechtliche Gründe für eine Übertragung zu Lebzeiten .....	217
2.1.1 Minderung der Erbschaftsteuer/Schenkungssteuer .....	217
2.1.2 Verlagerung der Einkunftsquelle aus ertragsteuerlichen Gründen.....	218
2.1.3 Vermeidung von Zehn-Jahres-Fristen .....	219
2.2 Schenkung von Unternehmensbeteiligungen .....	219
2.2.1 Durchführung der Schenkung.....	220
2.2.2 Steuerlich günstige Unternehmensform für Schenkungen.....	221
2.2.3 Schaffung von Produktivvermögen zum Zwecke der Übertragung .....	223
2.2.4 Möglichkeit zur Rückgängigmachung einer Schenkung .....	227
2.2.5 Möglichkeit zur Absicherung weichender Erben .....	228
2.2.6 Sonderfall: Rückfall einer Schenkung statt Geschwistererwerb .....	234
2.2.7 Sonderfall: Unentgeltliche Aufnahme des Nachfolgers in ein Einzelunternehmen (Einzelpraxis) .....	235

2.2.8	Sonderfälle: Trennung von Grundstück und Anteilen an Personengesellschaften bei der Übertragung auf Nachfolger .....	235
2.3	Übertragung von Unternehmensbeteiligungen gegen Gegenleistungen .....	238
2.3.1	Nießbrauchsvorbehalt (§§ 1030 ff BGB) .....	238
2.3.2	Leibrente .....	240
2.3.3	Gleichstellungszahlungen an Geschwister .....	244
2.4	Aufnahme des Nachfolgers als stiller Gesellschafter oder Unterbeteiligter .....	245
2.4.1	Der Nachfolger als stiller Gesellschafter (§§ 230 ff HGB) .....	245
2.4.2	Unterbeteiligung .....	246
<b>3</b>	<b>Vorbereitende Maßnahmen für den Fall des (plötzlichen) Todes des Unternehmers .....</b>	<b>247</b>
3.1	Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit der Gesellschaft .....	249
3.1.1	Einheitliche Ausübung der Gesellschafterrechte .....	250
3.1.2	Erteilung von Vorsorge-Vollmachten auf den Todesfall .....	250
3.1.3	Installierung einer Entscheidungsinstanz bei nicht zu vermeidenden Patt-Situationen .....	252
3.2	Klarstellung über den Umfang der vererbten Unternehmensbeteiligung .....	252
3.3	Gestaltung der steuerlichen Konsequenzen einer zivilrechtlich gewollten Regelung .....	253
3.4	Umgestaltung des Gesellschaftsvertrages für den Fall der Nachfolge .....	255
<b>4</b>	<b>Die Einschaltung Dritter in die Unternehmensnachfolge .....</b>	<b>261</b>
4.1	Testamentsvollstreckung .....	263
4.1.1	Zulässigkeit der Testamentsvollstreckung bei Unternehmensbeteiligungen .....	263
4.1.2	Befugnisse des Testamentsvollstreckers .....	265
4.1.3	Rechtsstellung des Erben während der Testamentsvollstreckung .....	266
4.1.4	Rechtsverhältnis zwischen Erben und Testamentsvollstrecker .....	266
4.2	Stiftungen .....	267
4.2.1	Familienstiftung .....	268
4.2.2	Gemeinnützige Stiftung .....	271
4.2.3	Modell der Doppelstiftung .....	272
4.2.4	Ausländische Privatstiftungen .....	273
4.3	Holding Strukturen .....	273

**5 Vermeidbare Fehler bei der Nachfolgeregelung anhand von Fallbeispielen.....281**

5.1 Die Einkommensteuerfälle bei der Vererbung von Betriebsvermögen.....283

5.2 Die Betriebsaufspaltungsfälle.....285

**Anhang**

**A Fragebogen an den abtretenden Unternehmer bzw. die abtretende Unternehmerin.....291**

**B Fragebogen an den Unternehmensnachfolger bzw. die Unternehmensnachfolgerin .....295**

**C Checkliste zur Selbstbefragung „Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben“ .....299**

**Abkürzungsverzeichnis.....303**

**Literaturverzeichnis.....305**

**Sachverzeichnis .....309**

**Die Autoren.....313**