

irgendwie geartete Sonderregeln anknüpfen könnten. Das ist nicht von der Hand zu weisen, umschreibt das Problem aber nur unzureichend. Denn an einer Definition allein kann es in Anbetracht all dessen, was der Gesetzgeber sonst in Gesetze zu fassen vermag, kaum scheitern. Es mangelt nicht in erster Linie an einer Definition. Es fehlt vielmehr an einer hinreichend klaren, verlässlichen und vor allem allgemeingültigen Beschreibung der Besonderheiten von Familienunternehmen, die tauglicher Anknüpfungspunkt für spezifische Regeln sein könnte, die gerade und nur für Familienunternehmen gelten sollen. Derartige Sonderregeln existieren daher gegenwärtig so gut wie nicht. Selbst die erbschaft- und schenkungsteuerlichen Verschonungsregelungen für unternehmerisches Vermögen sind bei Lichte besehen nicht auf Familienunternehmen begrenzt, sondern haben bei diesen lediglich ihren Hauptanwendungsbereich, da Unternehmensbeteiligungen schlichtweg viel häufiger im Familienkreis verschenkt und vererbt werden als außerhalb.

Verantwortung für das Recht

Ungeachtet der Tatsache, dass es noch nicht gelungen ist, die ordnende Funktion familiärer Verbundenheit für unternehmerische Verantwortung in einer Weise auf einen Begriff zu bringen, dass sie besondere Vorschriften gerade für Familienunternehmen rechtfertigt, setzen diese und die von ihnen getragenen Verbände doch starke Akzente in der Gesetzgebung. Familienunternehmen übernehmen damit *Verantwortung für das Recht* und machen sich für eine Gesetzgebung stark, die berechtigte Regulierungsanliegen mit den Erfordernissen der Unternehmenspraxis in Einklang bringt. Sie verfolgen damit häufig ordnungspolitische Ansätze, da wertegeleitete unternehmerische Verantwortung zwar nicht ohne rechtliche Rahmenbedingungen auskommt, aber vor allem Freiräume von Regulierung und Bürokratie braucht, um sich zu entfalten.

Die Impulse von Familienunternehmen in der Gesetzgebung zielen zum einen auf die Gesamtrichtung regulatorischer Initiativen ab, was etwa bei der Debatte um ein sogenanntes Unternehmensstrafrecht zu beobachten war. Familienunternehmen bereichern Gesetzgebungsprozesse aber auch durch sehr spezifische Anregungen, die sie aus ihrem breiten und tiefen Wissen um die praktischen Bedürfnisse in der Wirtschaftslandschaft schöpfen. Dies gilt beispielsweise für die Fachkräfte- und Arbeitsmarktpolitik, da die Mehrzahl der Arbeitsplätze in Deutschland auf Familienunternehmen entfällt.

Recht auf Verantwortung?

Das Verhältnis von Recht und Verantwortung hat neben den gesetzlichen Anforderungen, die von außen an Familienunternehmen gestellt werden, auch eine auf ihr Innenleben bezogene Komponente. Eine diffizile und teils konfliktträchtige Ausgangsfrage ist dabei, ob und inwiefern es ein *Recht auf Verantwortung* in Familienunternehmen gibt.

Grundsätzlich ist das nicht der Fall. Unternehmerische und familiäre, nicht rechtliche Erwägungen sind ausschlaggebend dafür, wer Verantwortung im Unternehmen übernimmt oder sich erarbeitet. Die Beantwortung der Frage, wem wann welche Verantwortung übertragen wird, ist somit ihrerseits Teil der Verantwortung von Familienunternehmern – nicht des Rechts. Die Positionen, in denen Verantwortung wahrgenommen wird, werden jedoch rechtlich abgesteckt und durch Verträge übertragen. Das gilt vom Ausbildungs- oder Anstellungsvertrag über die Berufung in den Beirat oder Aufsichtsrat bis hin zur Bestellung zum Geschäftsführer.

All diese Abstufungen der Mitwirkungsrechte und Pflichten in der Organisation des Unternehmens leiten sich direkt oder indirekt von den Anteilseignern ab. Diese bestimmen über die Rechtsform und konkrete Verfassung des Unternehmens (GmbH, GmbH & Co. KG, Aktienge-

sellschaft etc.) und damit über den rechtlichen Zuschnitt der Verantwortungspositionen und ihr Zusammenspiel sowie über die Besetzung dieser Positionen. Die Gesellschafter einer GmbH etwa berufen die Geschäftsführung und legen fest, ob es daneben einen Beirat gibt, welche Kompetenzen diesem anvertraut werden, welchen Regeln seine Besetzung folgt und wem ein Beiratsamt übertragen wird.

Im Ausgangspunkt bestehen auch hinsichtlich der Übertragung von Anteilen an Familienunternehmen und der damit verbundenen Grundlagenverantwortung keine rechtlichen Einschränkungen. Mit anderen Worten: Die jeweils gegenwärtige Gesellschaftergeneration entscheidet autonom, in welchem Umfang sie wann wem Anteile und die damit verbundene Verantwortung übergibt. Das gilt sowohl für vorweggenommene Erbfolgen durch Schenkung unter Lebenden wie auch für Übertragungen von Todes wegen durch letztwillige Verfügungen.

Als tückisch erweist sich das Recht aber mitunter dann, wenn Anteile und die damit verbundene Verantwortung nicht gleichmäßig an die nachfolgende Generation übertragen werden sollen. Ob eine Kronprinzenregelung, eine Teamlösung oder eine Mischform den Vorzug verdient, ist schon aus unternehmerischer und familiärer Perspektive eine komplexe und schwierige Entscheidung. Darüber hinaus kann aber auch das Recht ausgeklügelte Nachfolgeüberlegungen empfindlich stören. Es stellt sich einer asymmetrischen Verteilung von Anteilen zwar nicht direkt in den Weg, schränkt mit dem sogenannten Pflichtteil die Autonomie der abgebenden Generation aber ein.

Denn bei der Anteilsverteilung Übergangene können mit der Geltendmachung des sogenannten Pflichtteils einen finanziellen Ausgleich für ihre Ungleichbehandlung verlangen. Der Pflichtteil entsteht im Zeitpunkt des Todes des Seniorgesellschafters, der seine Anteile ungleichmäßig vererbt oder vor seinem Tod verschenkt hat, und steht übergangenen Abkömmlingen grundsätzlich zwingend zu. Damit ist eine ganze Reihe von Problemen verbunden: Der Pflichtteil entspricht der Hälfte des gesetzlichen Erbteils, ist auf Grundlage des Wertes des

Nachlasses – und damit des Unternehmens – im Todeszeitpunkt zu ermitteln und wird sofort in Geld fällig. Der Nachfolger oder die Nachfolgerin, der oder die bei der Anteilsübertragung bevorzugt wurde, sieht sich damit erheblichen finanziellen Verbindlichkeiten ausgesetzt, verfügt aber regelmäßig nicht über die zu ihrer Begleichung notwendigen liquiden Mittel. Denn der Wert des Unternehmens und damit des Nachlasses leitet sich aus der Summe aller künftigen Erträge aus dem betroffenen Unternehmen ab, ist jedoch auf unabsehbare Zeit in den übertragenen Anteilen gebunden. Verschärft wird die damit drohende finanzielle Überlastung der Anteilsnachfolger nicht selten durch familiäre Konflikte aufgrund der Enttäuschung der übergangenen Abkömmlinge, die nicht länger durch die leibhaftige Überzeugungskraft des verstorbenen Seniorgesellschafters im Zaum gehalten wird.

Wenngleich es damit im Ergebnis kein *Recht auf Verantwortung* in Familienunternehmen gibt, kann das Recht sich doch als Störfaktor bei der Verantwortungsnachfolge erweisen. Es handelt sich dabei aber gerade nicht um eine unentrinnbare Naturgewalt, sondern um einen rechtlichen Gestaltungsfaktor, der schlichtweg angemessen und rechtzeitig berücksichtigt werden muss. Das kann beispielsweise durch frühzeitige Übergaben geschehen, da Anteilsschenkungen zehn Jahre vor dem Todesfall oder früher nicht pflichtteilsrelevant sind. Ferner können Pflichtteilsverzichtsverträge zur rechtlichen Absicherung von Unternehmensnachfolgen beitragen. Regelmäßig werden diese mit Zuwendungen anderweitigen Vermögens verbunden. Ist solches in erheblichem Umfang vorhanden, entschärft dies das Pflichtteilsproblem allerdings von vornherein, da diejenigen, die keine Anteile erhalten, damit trotzdem wertmäßig äquivalent am Nachlass beteiligt werden können.

Bei all diesen Möglichkeiten, mit dem potenziellen Störfall des Pflichtteils technisch umzugehen, darf freilich nicht vergessen werden, dass es auch auf familiärer Ebene eine schmerzhaftes Erkenntnis sein kann, dass es – für Einzelne – gegebenenfalls kein *Recht auf Verantwortung* gibt. Hierauf ist im Folgenden zurückzukommen.

Verantwortungseigentum

Verschiedene Vorschläge zur Umdeutung oder Reform des geltenden Rechts zielen auf die skizzierten, mit dem Pflichtteilsrecht verbundenen Unwägbarkeiten bei der Nachfolgestaltung in Familienunternehmen ab. Jüngst wurde sogar eine neue Rechtsform gefordert, die nicht zuletzt den mit dem Pflichtteilsrecht verbundenen Problemen begegnen würde. Der von einer privaten Initiative erarbeitete Vorschlag einer sogenannten GmbH mit gebundenem Vermögen – auch GmbH in Verantwortungseigentum genannt – zielt insbesondere auf Familienunternehmen mit unregelter Nachfolge ab. Im Kern soll die Umwandlung in eine solche GmbH zu einem sogenannten Asset Lock führen. Der Gedanke, dass in einem Familienunternehmen jede Generation lediglich als Treuhänder der nachfolgenden Generationen agiert – der auch in den nachfolgenden Beiträgen immer wieder deutlich zum Ausdruck kommt –, wird damit vom Ideal zur handfesten juristischen Realität. Anteilseigner einer GmbH mit gebundenem Vermögen sollen keinerlei Gewinne aus der Gesellschaft entnehmen können, sondern lediglich eine angemessene Vergütung für die Tätigkeit als Geschäftsführer oder sonstiger Mitarbeiter erhalten. Das Unternehmen hat damit zwar noch Gesellschafter, gehört aber de facto sich selbst. Der Anteilsbesitz wird zur Staffage. Einmal vollzogen, soll der Schritt in die GmbH in Verantwortungseigentum zudem unumkehrbar sein.

Dieser Vorschlag einer neuen Rechtsform findet auch unter Familienunternehmerinnen und Familienunternehmern prominente Fürsprecher – ist aber zugleich auf scharfe Ablehnung gestoßen. Kritiker wie Befürworter eint im Ausgangspunkt der Gedanke, dass rechtliche Strukturen der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung jedenfalls nicht im Wege stehen dürfen. Allerdings ziehen sie ganz unterschiedliche Schlussfolgerungen daraus:

Die Fürsprecher der GmbH in Verantwortungseigentum sehen in der engen Verbindung von Eigentum und Verantwortung im geltenden