



Titelthema

## »Hidden Champions«

Weltmarktführer mit neuen Geschäftsmodellen

Special

## Nachfolge in Unternehmen

Titelthema

**Digitale Transformation**  
Prof. Dr. Dr. Hermann Simon

Titelthema

**Unternehmerfamilien**  
Quellen stetiger Innovation

Kapitalanlage & Vermögen

**Erstklassige Adressen**  
Die branchenbesten Anbieter

## Realteilung von Familienunternehmen

# Aus eins mach zwei

**Begriff** ▶ Eine (echte) Realteilung (bei Kapitalgesellschaften auch »Spaltung«) liegt an sich nur vor, wenn jeder Gesellschafter bei der Auflösung seines Unternehmens einen Teil des Gesellschaftsvermögens übernimmt und mit diesem ein eigenes Unternehmen eröffnet bzw. fortführt. Tatsächlich aber wird der Realteilungsbegriff bei Unternehmen heute weiter verstanden und erfasst auch Gestaltungen, bei denen nur einzelne Gesellschafter aus einer – fortbestehenden – Gesellschaft ausscheiden und als Abfindung einen Teil des Gesellschaftsvermögens erhalten (sogenannte unechte Realteilung).

**Ursachen** ▶ Je mehr Persönlichkeiten an einem Unternehmen beteiligt sind, desto näher liegt es für eine Familie, über eine Realteilung nachzudenken und aus einem Unternehmen zwei oder mehr unabhängige Einheiten zu machen. Dieser Schritt kann Konflikte begrenzen, gibt vor allem aber den einzelnen Erben oder Gesellschaftern die Chance, eine selbständige unternehmerische Leistung zu erbringen. Sie können nach der Realteilung erneut wie Gründer agieren.

In der Praxis finden Realteilungen nach unserer Erfahrung ebenso häufig zur Nachfolgeregelung wie zur Streitschlichtung statt.

Was aber veranlasst dazu, das florierende Unternehmen einer intakten Familie im Zuge eines Generationswechsels zu teilen? Ausgangspunkt solcher Überlegungen ist meist, dass es in dieser Situation mehrere oder zu viele potentielle Nachfolger gibt.

Bei der Lohmann & Co. AG, Cuxhaven, die Paul Wesjohann 1932 gegründet hat und schließlich zum größten Geflügelunternehmen Europas machte, hatten seinerzeit mehrere seiner sieben Kinder Interesse daran, in das Unternehmen einzusteigen. Zu viele jedenfalls, befanden damals Erich und Paul-Heinz Wesjohann, beide Kinder des Gründers, für die schon bei zwei Häuptlingen einer zu viel war. Ihre eigene Erfahrung, Seite an Seite mit dem Bruder zu arbeiten, förderte den Entschluss, nur als alleiniger Inhaber wirklich entscheidungsfähig zu sein.

Daraufhin wurde 1998 die Realteilung des Unternehmens vollzogen. Paul-Heinz Wesjohann übernahm den Geflügelbereich,

der seiner PHW-Gruppe zugeordnet wurde, während sich Erich Wesjohann fortan mit seiner EW-Group in der Tiergenetik, in der Tierzucht sowie auf den Feldern Ernährung und Gesundheit engagierte.



*Dr. Martin Sorg*



*Roeckl, Modesparte • Store in München*

Auch bei der 1839 gegründeten Roeckl Handschuhe und Accessoires GmbH & Co. KG in München hatte Vater Stefan Roeckl die klare Idee, dass stets nur ein Kind die Führung innehaben sollte. Nachdem er allen vier Kindern die Nachfolge zur Wahl gestellt hatte und zwei Kinder bereit dazu waren, entschied er sich 2003 für die Aufspaltung des Unternehmens in die Bereiche Mode und Sport. Annette, die einzige Tochter, führte daraufhin das Stammhaus mit der Modesparte fort, während ihr Bruder Stefan die ausgegliederte Roeckl Sporthandschuhe GmbH & Co. KG übernahm.

Die Realteilung ist jedoch auch ein Mittel, um zerstrittene Gesellschafter oder Ge-

sellschaftergruppen voneinander zu trennen. Beispiele hierfür sind die Realteilungen von Voith, Bahlsen und Aldi. In diesem Sinne endete der spektakuläre Dissens der beiden, paritätisch beteiligten Familienstämme

Hermann und Hanns Voith um die Zukunft ihres Maschinenbaukonzerns mit Sitz in Heidenheim 1992 durch eine Realteilung, die unsere Kanzlei nicht nur begleitet, sondern auch initiiert und gegen den Widerstand der damaligen Geschäftsführung, des Aufsichtsrats und des Familienstamms Hanns Voith durchgesetzt hat. Der vordergründige Anlass des Streits bestand in der von der Geschäftsführung forcierten Aufnahme des schweizerischen Maschinenbau-Konzerns Sulzer mit zunächst 25,1 % in den Gesellschafterkreis, wodurch Voith seinen Charakter als Familienunternehmen eingebüßt hätte und mittelfristig zu einer Konzerntochter von Sulzer geworden wäre. Tatsächlich hatten sich der un-



*Voith »PM7 Pulping TwinDrum« • Ökologische Altpapieraufbereitung*

ternehmerisch denkende Stamm Hermann Voith, der auf mehr Einfluss der Familie pochte, und der anthroposophisch geprägte Stamm Hanns Voith, der die Geschäftsführung frei agieren ließ, längst auseinandergelebt. Dabei war es eine Ironie des Schicksals, dass letztlich der Stamm Hermann Voith im Zuge der Realteilung die im Laufe der Jahrzehnte angesammelten Finanzbeteiligungen im Wert von über einer Milliarde DM erhielt, während das operative Geschäft beim Stamm Hanns Voith verblieb, der von einer Beteiligung von Sulzer plötzlich nichts mehr wissen wollte. Da aber beide Familienstämme von dieser Trennung profitierten, kann man die damalige Realteilung als Königsweg bezeichnen, der bis heute als vorbildlich gilt.

Bei Bahlsen fand gleich eine doppelte Realteilung statt. 1996 wurde zunächst der Familienstamm Hermann Bahlsen im Wege der Realteilung mit einer US-Süßwarenfirma und mit Immobilien abgefunden, da er sich mit seiner Forderung nach familienfremdem Management nicht durchsetzen konnte. Als Konsequenz aus langjährigen Auseinandersetzungen über die Firmenstrategie haben die Gründerenkel dann nur drei Jahre später, und zwar am 110. Geburtstag des größten deutschen Herstellers von Dauerbackwaren, die Realteilung in drei Unternehmen vollzogen. Werner-Michael Bahlsen übernahm mit der Marke Bahlsen den Süßbereich mit rund 1 Mrd. DM Umsatz und rund 4.100 Mitarbeitern. Bruder Lorenz bekam die fast gleich große Snacksparte (heute Lorenz Bahlsen Snack-World). Schwager Gisbert von Nordeck erhielt eine Unternehmensgruppe mit Schwerpunkten in Österreich und in der Schweiz sowie Immobilien- und Finanzdienstleistungsfirmen mit 250 Mio. DM Umsatz und 850 Mitarbeitern.

Ursache der Realteilung von Aldi war Gerüchten zufolge ein Streit zwischen den Brüdern um die Aufnahme von Tabakprodukten ins Sortiment. Theo Albrecht war dafür, Bruder Karl Albrecht dagegen. Da sich der Zwist nicht auflösen ließ, teilten die Brüder 1961 das Geschäft – und die Welt gleich mit. So entstanden die rechtlich eigenständigen Unternehmen Aldi Nord mit Theo an der Spitze und Aldi Süd geführt von Karl (Tabakwaren kamen dort erst 2003 ins Regal), getrennt vom »Aldi-Äquator«, der vom Niederrhein über die Gegend um Mülheim nach Osten bis nördlich von Fulda führt. Aldi Süd und Aldi Nord sind heute, gemessen am gemeinsamen Bruttoumsatz, die erfolgreichsten Discounter der Welt.

**Voraussetzungen** ▶ Eine Realteilung ist nicht immer und überall möglich, da sie Unternehmensstrukturen voraussetzt, die überhaupt teilbar sind. Sie wird am einfachsten durchgeführt, wenn ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder besitzt, die weitgehend unabhängig voneinander sind. Deren Einbringung in rechtlich selbständige Einheiten zu einem frühen Zeitpunkt unterstützt und vereinfacht die Umsetzung der Lösung.

Damit fängt es aber erst an, denn nicht jede Teilung hat betriebswirtschaftlich und strategisch Sinn. Gute Synergieeffekte können durch die Verdopplung wichtiger Funktionen ebenso verloren gehen wie Marktpositionen, die Umsatzgröße und die Diversifizierung, vom Bruch mit der Tradition ganz zu schweigen. Ist aber eine Teilung betriebswirtschaftlich sinnvoll möglich und zeigt die Analyse, dass die in dem gemeinsamen Unternehmen angestrebte Entwicklung nicht trägt oder dass angedachte Alternativen nur dazu dienen, auf einer anderen Ebene einen

Verschiebepunkt gegenläufiger Interessen zu etablieren, ist die Realteilung mehr als eine Überlegung wert. Nach vernünftiger Abwägung und im Konsens beschlossen, lässt sie jedenfalls künftig ein gedeihliches Miteinander der beiden selbständigen Einheiten zu und bietet bei vorangegangenen Familienkonflikten auch die Chance auf Versöhnung.

Wesentliche Voraussetzung einer Realteilung ist in der Regel deren steuerneutrale Gestaltung. Die Nichtbesteuerung von Realteilungen beruhte jahrzehntelang auf Richterrecht und erforderte häufig noch eine Billigkeitsentscheidung der Finanzverwaltung, die aber eher selten war. Erst 1995 (für Kapitalgesellschaften) und 1999 (für Personengesellschaften) wurde die Besteuerung der Realteilung gesetzlich geregelt, für letztere jedoch nur rudimentär, so dass die Einzelheiten der Finanzverwaltung überlassen waren, die dann die neuen Realteilungsgrundsätze zunächst sehr restriktiv angewandt hat. Daher spielte die Realteilung in der Praxis auch nur eine untergeordnete Rolle. Mittlerweile aber hat der Bundesfinanzhof den Anwendungsbereich der steuerneutralen Realteilung deutlich ausgeweitet. Die Finanzverwaltung hat ihre Rechtsauffassung an diese Rechtsprechung angepasst und den Realteilungserlass, der die Realteilung von Mitunternehmensgruppen (Personengesellschaften) regelt, mit Datum vom 19.12.2018 neu gefasst. Jetzt wird auch die Abfindung mit Einzelwirtschaftsgütern sowie die Hintereinanderschaltung verschiedener zu Buchwerten durchgeführter Umstrukturierungsschritte zugelassen, sofern damit nicht vom Gesetzgeber vorgesehene Beschränkungen, also Behaltfristen oder Vorbesitzzeiten, unterlaufen werden. Damit sollten Realteilungen heute grundsätzlich steuerneutral möglich sein.

**Umsetzung** ▶ Eine Realteilung ist vor allem im Hinblick auf ihre steuerliche Behandlung unter Einbindung wirtschaftlicher und (steuer)rechtlicher Berater sorgfältig vorzubereiten. Die zur Teilung vorgesehenen Einheiten sollten im Anschluss nicht nur überlebensfähig sein, sondern in ihrer Leistungsfähigkeit durch die Teilung möglichst wenig beeinträchtigt werden, auch wenn eine gewisse Dopplung von Funktionen in der Verwaltung, im Marketing und im Einkauf unvermeidbar sein wird. Aus steuerlicher Sicht



Bahlsen • Tassenküchlein



Werder Bremen • Sponsor Wiesenhof

▶ Fortsetzung auf Seite 53

---

► *Fortsetzung von Seite 51*

müssen die (bei der Teilung von Kapitalgesellschaften) bzw. sollten die zu teilenden Einheiten Teilbetriebe sein, also organisch geschlossene Teile des Gesamtbetriebs, die mit gewisser Selbständigkeit ausgestattet und für sich alleine lebensfähig sind. Dazu gehören eine getrennte Verwaltung sowie eine gesonderte betriebliche Abrechnung, die räumliche Trennung, jeweils eigenes Personal, jeweils eigene Kundenstämme und eigene Preisgestaltungen. Anteile an Personengesellschaften und 100%-Beteiligungen an Kapitalgesellschaften gelten stets als Teilbetrieb. Die Durchführung der Realteilung erfolgt in einem Trennungs- oder Spaltungsvertrag, der bei Kapitalgesellschaften immer notarieller Beurkundung bedarf, bei Personengesellschaften jedoch nur dann, wenn Immobilien oder GmbH-Anteile übertragen werden. ■

*Dr. Martin Sorg, Partner  
BINZ & PARTNER Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer mbB, Stuttgart*