



Dr. Ulrich Möhrle

Unternehmens- und Vermögensnachfolge

Erfolgreich planen und gestalten



Dr. Ulrich Möhrle

Unternehmens- und Vermögensnachfolge

DATEV eG, 90329 Nürnberg (Verlag)

© 2025 Alle Rechte, insbesondere das Verlagsrecht, allein beim Herausgeber.

Die Inhalte wurden mit größter Sorgfalt erstellt, erheben keinen Anspruch auf eine vollständige Darstellung und ersetzen nicht die Prüfung und Beratung im Einzelfall.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung der DATEV eG unzulässig.

Eine Nutzung für Zwecke des Text- und Datamining (§ 44b UrhG) sowie für Zwecke der Entwicklung, des Trainings und der Anwendung (ggf. generativer) Künstlicher Intelligenz, wie auch die Zusammenfassung und Bearbeitung des Werkes durch Künstliche Intelligenz, ist nicht gestattet.

Im Übrigen gelten die Geschäftsbedingungen der DATEV.

Printed in Germany

CPI books GmbH, Birkstraße 10, 25917 Leck (Druck)

Angaben ohne Gewähr

Stand: Juni 2025

DATEV-Artikelnnummer: 36815/2025-06-01

E-Mail: literatur@service.datev.de

Editorial

Die Übergabe eines Unternehmens ist ein komplexer Vorgang: Wann ist der richtige Zeitpunkt? Wer ist der geeignete Nachfolger? Welche Formen der Übergabe gibt es? Wie viel ist das Unternehmen wert und welche formellen Anforderungen sind zu beachten? Wie kann die Absicherung des weichenden Unternehmers bzw. der weichenden Unternehmerin aussehen? Neben der Absicherung der Familie (insbes. bei Familienunternehmen) besteht auch eine große Verantwortung gegenüber den Arbeitnehmern und den Mitgesellschaftern.

Die Unternehmensnachfolge sollte frühzeitig vorbereitet werden: Der Unternehmer bzw. die Unternehmerin muss viele Punkte beachten und der menschliche Aspekt spielt dabei eine größere Rolle als bei anderen geschäftlichen Entscheidungen.

Ein gezielter Transfer von Wissen, Erfahrung und Geschäftskontakten muss wertschätzend und zukunftsorientiert gelingen, damit das Unternehmen erfolgreich weitergeführt werden kann.

Bei der Übertragung eines Unternehmens, sei es zu Lebzeiten oder von Todes wegen, liegt der Fokus in steuerlicher Hinsicht häufig auf der Erbschaftsteuer. Ertragsteuerlich schlummern jedoch große Gefahren in unerwünschten Gewinnrealisierungen mit erheblichen Ertragsteuerbelastungen.

Dieses Fachbuch bietet nicht nur einen umfassenden Überblick über die wesentlichen Rechtsgebiete, die für eine fundierte Nachfolgeberatung von Bedeutung sind – dazu zählen das Gesellschaftsrecht, Erbrecht, Einkommensteuer, Grunderwerbsteuer sowie Schenkungs- und Erbschaftsteuer – sondern beleuchtet auch wichtige Gestaltungsvarianten, die in der Beratungspraxis von Relevanz sind.

Nürnberg, im Juni 2025

Dr. Ulrich Möhrle

Hinweis

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel das generische Maskulinum verwendet. Die verwendete Sprachform bezieht sich auf alle Menschen, hat ausschließlich redaktionelle Gründe und ist wertneutral.

Der Inhalt im Überblick

1	Planung der Vermögens- und Unternehmensnachfolge	9
1.1	Einleitung	9
1.1.1	Notwendigkeit.....	10
1.1.2	Vorgehensweise	13
1.1.3	Zeithorizont.....	14
1.2	Emotionale Faktoren	15
1.2.1	Versorgungssituation und Rolle des Seniors	15
1.2.2	Familiensysteme	16
1.2.3	Überwindung emotionaler bzw. psychologischer Barrieren.....	17
1.3	Betriebswirtschaftliche und strategische Ausrichtung des Unternehmens.....	17
1.4	Konfliktlösung durch Mediation	19
1.4.1	Definition.....	19
1.4.2	Schritte eines Mediationsverfahrens.....	19
1.4.3	Prinzipien der Mediation.....	20
1.4.4	Ebenen des Konfliktes	21
1.4.5	Anforderungen an den Mediator.....	22
1.4.6	Familiensatzung.....	22
1.5	Berufliche Überlegungen	23
1.6	Zusammenfassung der strategischen Nachfolgeplanung und -beratung.....	25

2	Erbrecht.....	26
2.1	Erbrechtliche Grundlagen.....	26
2.2	Gesetzliche Erbfolge.....	28
2.2.1	Das gesetzliche Erbrecht der Verwandten.....	28
2.2.2	Das gesetzliche Erbrecht des Ehegatten.....	32
2.3	Gewillkürte Erbfolge.....	34
2.4	Erbrechtliches Instrumentarium.....	35
2.4.1	Testament.....	35
2.4.2	Erbvertrag.....	37
2.4.3	Vermächtnis.....	38
2.4.4	Teilungsanordnung.....	38
2.4.5	Auflage.....	40
2.4.6	Testamentsvollstreckung.....	41
2.4.7	Vor- und Nacherbfolge.....	42
2.4.8	Das Pflichtteilsrecht.....	43
2.5	Gesetzliche Güterstände.....	44
2.5.1	Zugewinnngemeinschaft.....	44
2.5.2	Gütertrennung.....	47
2.5.3	Gütergemeinschaft.....	48
2.6	Vorweggenommene Erbfolge.....	48

3	Gesellschaftsrecht	50
3.1	Grundsätzliches	50
3.2	Formen der Nachfolge	50
3.2.1	Nachfolge im Einzelunternehmen	50
3.2.2	Nachfolge bei Personengesellschaften	51
3.2.3	Nachfolge bei Kapitalgesellschaften	54
4	Schenkung- und Erbschaftsteuer	57
4.1	Steuerpflicht	57
4.2	Erwerb von Todes wegen	59
4.3	Schenkung	61
4.4	Bemessungsgrundlagen	63
4.4.1	Steuerpflichtiger Erwerb	63
4.4.2	Gemischte Schenkung	67
4.5	Bewertungsvorschriften	70
4.5.1	Allgemeine Bewertungsvorschriften	70
4.5.2	Das vereinfachte Ertragswertverfahren	76
4.5.3	Grundbesitz	80
4.5.3.1	Überblick	80
4.5.3.2	Vergleichswertverfahren	83
4.5.3.3	Ertragswertverfahren	83
4.5.3.4	Sachwertverfahren	86
4.5.4	Bewertung von Grundbesitz in Sonderfällen	89

4.5.4.1	Erbbaurecht	89
4.5.4.2	Gebäude auf fremdem Grund und Boden.....	91
4.5.5	Grundstück im Zustand der Bebauung	92
4.6	Ermittlung der Schenkung- und Erbschaftsteuer.....	93
4.6.1	Steuerklassen.....	93
4.6.2	Persönliche Freibeträge.....	95
4.6.3	Steuersätze.....	97
5	Grunderwerbsteuer	102
6	Einkommensteuer.....	107
6.1	Die Besteuerung des Erblassers.....	107
6.1.1	Allgemein	107
6.1.2	Abtrennung von Sonderbetriebsvermögen	108
6.1.3	Beendigung Betriebsaufspaltung	109
6.1.4	Beschränkende Nachfolgeklauseln	110
6.2	Besteuerung der Erbengemeinschaft	111
6.2.1	Allgemein	111
6.2.2	Beschränkende Nachfolgeklauseln	112
6.3	Auseinandersetzung der Erbengemeinschaft.....	113
6.3.1	Allgemein	113
6.3.2	Realteilung ohne Spitzenausgleich	114
6.3.3	Realteilung mit Spitzenausgleich.....	115

6.4	Vorweggenommene Erbfolge.....	117
6.4.1	Anschaffungs- und Veräußerungstatbestände	118
6.4.2	Übertragungen gegen wiederkehrende Leistungen	122
6.4.3	Nießbrauchsvorbehalt.....	125
6.4.4	Doppelbelastung mit Erbschaft- und Einkommensteuer.....	126
7	Gewerbsteuer.....	127
8	Ausgewählte Gestaltungsvarianten.....	128
8.1	Persönliche Freibeträge und Fristen.....	128
8.2	Zugewinnausgleich.....	131
8.3	Nießbrauch und Renten.....	135
8.3.1	Lastenverteilung bei Grundstücken	136
8.3.2	Aufschiebend bedingter Erwerb für den Ehepartner.....	137
8.3.3	Versorgung des Ehegatten durch Unterbeteiligung.....	139
8.3.4	Stiftungslösung.....	139
8.3.5	Selbstständige Stiftung/Unselbstständige Stiftung.....	140
8.3.6	Gemeinnützige Stiftung/Familienstiftung	141
8.3.7	Ausländische Familienstiftung	143
8.4	Immobilienvergünstigungen	144
8.4.1	Verschonungsregelung für vermietete Wohnimmobilien	144
8.4.2	Eigengenutzte Wohnimmobilien.....	145
8.5	Betriebsvermögensbegünstigung.....	147

8.5.1	Überblick Steuerbefreiung für betriebliches Vermögen	147
8.5.2	Grundlagen der Steuerbefreiung für betriebliches Vermögen	158
8.5.3	Umschichtung von Privatvermögen in bestehendes Betriebsvermögen.....	159
8.5.4	Verteilung des Verwaltungsvermögens in einer Unternehmensgruppe	160
8.6	Unbenannte Zuwendungen an Ehegatten	163
8.7	Pflichtteilsgestaltung	164
8.8	Einbeziehung Minderjähriger.....	167
9	Auslandsbezug.....	169
9.1	Überblick	169
9.1.1	Internationales Erb- und Schenkungsteuerrecht	169
9.1.2	Inländer mit Auslandsvermögen	170
9.1.3	Ausländer mit Inlandsvermögen	170
9.1.4	Immobilienvermögen in Spanien.....	171
9.1.5	Wegzug ins Ausland.....	173
10	Grundlage der Handlungsfähigkeit: Der Notfallordner.....	175

1 Planung der Vermögens- und Unternehmensnachfolge

1.1 Einleitung

Der Regelung der eigenen Vermögens- und Unternehmensnachfolge wird oft nur eine untergeordnete Rolle beigemessen, die der materiellen und ideellen Bedeutung nicht annähernd entspricht. Die einzige Alternative zu einer eigenbestimmten Nachlassplanung besteht in der Nachlassregulierung im Wege der gesetzlichen Regelungen des Erbrechtes. Diese Vorschriften sind die „Ultima Ratio“ der Vermögensüberleitung. Sie enthalten schematische Anweisungen, die in der Regel weder den Interessen der beteiligten Personen, den besonderen Lebenssituationen noch dem Gedanken der Vermögenserhaltung gerecht werden. Für viele Menschen ist die Nachlassplanung ein Tabu-Thema. Es besteht ein emotionaler Widerwillen, sich mit dem eigenen Tod und dessen Folgen auseinanderzusetzen. Diese Hemmschwelle vergrößert sich noch bei Unternehmern. Zum einen bereitet es Schwierigkeiten, die eigenen Kinder hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur Unternehmensnachfolge richtig zu beurteilen, zum anderen besteht eine Scheu davor, die Kinder, die nicht Unternehmensnachfolger werden, in der Erbberechtigung zu beschränken. Auch wenn die Entscheidungen getroffen wurden und die oder der Unternehmensnachfolger vorbereitet und in das Unternehmen eingeführt sind, fehlt es schließlich häufig an der Bereitschaft, wirklich wichtige Entscheidungen aus der Hand zu geben.

Vor dem Hintergrund der hohen Zahl der bevorstehenden Erbfälle sowie einem zu übertragenden Vermögen von ca. 200 Mrd. Euro pro Jahr wird die generelle Bedeutung einer Nachlassplanung deutlich.

Nachlassplanung bedeutet die planvolle Übertragung des eigenen Vermögens unter Berücksichtigung der Interessen der beteiligten Personen und der Eigenarten des Vermögens unter weitestgehendem Erhalt des Vermögens. Dabei sind spezielle Wünsche des Erblassers und die besonderen Notwendigkeiten der jeweiligen Le-

1 Planung der Vermögens- und Unternehmensnachfolge

benssituationen der beteiligten Personen zu berücksichtigen. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die steuerlichen Regelungen des Erbschaft- und Schenkungsteuerrechts.

Mit der Erbschaftsteuerreform zum 01. Juli 2016 wurde das Erbschaft- und Schenkungsteuergesetz an die Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts¹ angepasst. Danach orientiert sich die Bewertung jeglicher Vermögensgegenstände an ihrem gemeinen Wert. Allerdings gewährt der Gesetzgeber weitgehende Verschonungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von der Vermögensart.

Größere Änderungen betreffend die Bewertung von Immobilien erfolgten zuletzt durch das Jahressteuergesetz 2022, mit dem eine Angleichung der Immobilienbewertung an die Immobilienwertermittlungsverordnung (ImmoWertV) vorgenommen wurde.

Um eine erbschaft- und schenkungsteuerlich günstige Vermögens- und Unternehmensnachfolge zu erreichen, die an die Bedürfnisse der Mandanten angepasst ist, beschränkt sich die Rolle des beratenden Wirtschaftsprüfers, Steuerberaters oder Rechtsanwalts oftmals nicht nur auf rechtliche, wirtschaftliche und steuerliche Aspekte, sondern auch auf eine sehr persönliche Beratung.

1.1.1 Notwendigkeit

Das durchschnittliche Erbschaftsvolumen ist auf mittlerweile rd. 233.000 Euro angewachsen. Im Jahr 2025 werden es durchschnittlich bis zu 400.000 Euro sein. Mit anderen Worten, das Gesamterbschaftsvolumen steigt ständig an. Für den Zeitraum 2011 bis 2020 wurde ein Gesamterbschaftsvolumen von 2,6 Billionen Euro erzielt. Demnach werden zurzeit jährlich Erbschaftsvolumina i. H. v. ca. 220 Mrd. Euro übertragen.

Auch die Anzahl der Erbfälle nimmt ständig zu. Trotzdem hat nur jeder 2. Bundesbürger ein Testament. Die tatsächlich aufgesetzten Testamente sind häufig auch noch falsch, widersprüchlich oder gänzlich unwirksam. Darüber hinaus ist für den Bereich der Unternehmensnachfolge zu beachten, dass in Deutschland jährlich ca. 70.000 Unternehmen mit fast 700.000 Beschäftigten übertragen werden. Davon ist

¹ VerfG, Urteil vom 17.12.2014 – 1 BvL 21/12, LEXinform 0929313.

in ca. 65 % der Fälle das Alter des Unternehmensinhabers der Übergabegrund und in ca. 26 % der Fälle machen unerwartete Faktoren, wie z. B. Krankheit, Unfall und Tod, eine Unternehmensfortführung unmöglich.

Folgendes **Beispiel** soll verdeutlichen, welche Folgen entstehen können, wenn der Erbfall unvorbereitet eintritt:

Beispiel

Der Jungunternehmer U (Alter 38) ist seit 10 Jahren glücklich mit seiner Frau F verheiratet, lebt im gesetzlichen Güterstand der Zugewinnngemeinschaft und hat zwei minderjährige Kinder im Alter von 5 und 7 Jahren. U ist Gesellschafter-Geschäftsführer mit einem 60 %-igen Anteil an einer sehr erfolgreichen IT-Beratungs-GmbH. Er besitzt des Weiteren ein stattliches Einfamilienhaus im Wert von 1 Mio. Euro sowie Geld- und Wertpapiervermögen in Höhe von 500.000 Euro.

U verstirbt, ohne eine testamentarische Verfügung getroffen zu haben. Nachdem sich F von ihrem Schock ein wenig erholt hat, meldet sich die J bei ihr, eine alte Jugendfreundin des U. Diese behauptet, U habe noch ein weiteres minderjähriges Kind – den K – aus seiner Beziehung zu ihr. F leugnet die Vaterschaft des U und vermutet, der J gehe es nur um das Geld.

In einer solchen Situation sieht sich F mit zahlreichen Problemen konfrontiert, da nicht feststeht, wer Erbe des U geworden ist. Besonders misslich ist es, dass die Klärung der Vaterschaft des U hinsichtlich K längere Zeit in Anspruch nehmen kann.

- Das Nachlassgericht, ist gehalten, die zur Feststellung der Tatsachen erforderlichen Ermittlungen von Amts wegen vorzunehmen, wird im vorliegenden Fall – Unklarheit über Erben – die Ausstellung eines Erbscheins verweigern. Die Erteilung eines gemeinschaftlichen Erbscheins gem. § 352a FamFG ist bei ungeklärter Vaterschaft eines potenziellen gesetzlichen Erben unzulässig.

1 Planung der Vermögens- und Unternehmensnachfolge

- F wird ohne Vorlage eines gültigen Erbscheins nicht an die Konten und Wertpapiere des U oder der GmbH herankommen. Die Banken werden regelmäßig die Vorlage eines Erbscheins verlangen. Auch die Regelung in § 5 AGB-Banken, wonach sich die Bank mit der Vorlage einer beglaubigten Testamentsablichtung und des Eröffnungsprotokolls begnügen können, hilft F mangels Testaments nicht. Bereits die Bestreitung der laufenden Unterhaltskosten wird zu einem erheblichen Problem werden.
- Der GmbH droht faktisch Handlungsunfähigkeit. Eine analog § 29 BGB mögliche Notgeschäftsführerbestellung schafft aufgrund des regelmäßig beschränkten Wirkungskreises nur bedingt Abhilfe. Einer Fortsetzung des Geschäftsbetriebes durch die ungeteilte Erbengemeinschaft steht im Wege, dass nicht feststeht, wer zur Erbengemeinschaft gehört.
- Will F wegen geschäftlicher Unerfahrenheit die GmbH verkaufen, ist sie aufgrund des drohenden Wertverfalls wegen Diskontinuität des Geschäftsbetriebes gehalten, dies möglichst rasch zu tun. Ohne Erbschein kann sie aber nicht ihre eigene Eigentümerstellung und die ihrer Kinder und damit ihre Berechtigung zum Verkauf nachweisen. Die bis zur vollständigen Vernichtung der wirtschaftlichen Existenz der GmbH reichenden Nachteile, die in einer solchen Situation drohen, sind evident.

Auch erbschaftsteuerlich ist die Situation sehr unglücklich. Eventuell muss F das Haus aufgrund einer finanziellen Notlage verkaufen. Eine solche Verfügung kann sie ohne einen gerichtlich bestellten Ergänzungspfleger nicht vornehmen. Die gesamte Erbauseinandersetzung zwischen F und den minderjährigen Kindern ist ohne Ergänzungspfleger nicht möglich. Daher ist es fraglich, ob F für das Einfamilienhaus die sachliche Steuerbefreiung des § 13 Abs.1 Nr. 4b ErbStG gewährt bekommt, oder ob der Verstoß gegen die Behaltensfrist durch den Verkauf des Hauses zur vollen Steuerpflicht führen wird. In diesem Fall wäre der persönliche Freibetrag der F allein durch das Haus mehr als verbraucht. Dabei hätte das Haus zu Lebzeiten ohne weitere Anforderungen steuerfrei auf die F übertragen werden können.

Die GmbH-Anteile werden erbschaftsteuerlich zu ihrem Ertragswert bewertet, woraus sich vorliegend eine hohe Bemessungsgrundlage ergibt. Der Werteverfall aufgrund der oben geschilderten Situation nach dem Todestag ist erbschaftsteuerlich nicht zu berücksichtigen.

1.1.2 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise bei der Nachlassplanung lässt sich in folgende Schritte zerlegen:

Zunächst muss durch den Mandanten oder zusammen mit dem Mandanten eine Zielformulierung erarbeitet werden, die – nicht zuletzt aus Haftungs- und Dokumentationsgründen – auch unbedingt schriftlich zu fixieren ist.

Dann erfolgt eine Ermittlung und Bewertung des gesamten Vermögens sowie eine vollständige Erfassung aller persönlichen, familiären und gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse. Ggf. ergeben sich aus dem Bewusstsein und der Dokumentation der vollständigen Verhältnisse des Mandanten Rückwirkungen auf die formulierten Ziele.

In einem Zwischenschritt ist nun der gesamte Finanzbedarf für den Erbfall simulativ zu ermitteln, d. h. alle zivilrechtlichen, erbschaft- und einkommensteuerlichen Zahlungsansprüche sind festzustellen. Aus dieser Simulationsrechnung ergeben sich Informationen, welche die finanziellen Basisdaten für die Entwicklung des Nachfolgekonzeptes darstellen. Bei der Erarbeitung des Nachfolgekonzeptes sind insbesondere bei Unternehmensnachfolgen alle Beteiligten rechtzeitig einzubeziehen.

Wenn das Nachfolgekonzept die formulierten Ziele bestmöglich erreicht, ist es in konkrete Testaments- und Vertragsgestaltungen umzusetzen und ggf. mit den beteiligten Personen abzustimmen. Letztendlich ist das so entwickelte Nachfolgekonzept im Zeitablauf regelmäßig auf seine Aktualität zu überprüfen.

Hinweis

Für den Berater folgt daraus, dass die Nachlassplanung eine Art ‚Dauerauftrag‘ ist, den man sich spätestens alle fünf Jahre auf Wiedervorlage legen sollte.

1.1.3 Zeithorizont

Die Zielformulierung der Mandanten wird nicht nur durch die Struktur und Komplexität der familiären sowie der Vermögensverhältnisse beeinflusst, sondern auch durch die verschiedenen Lebensphasen. Typisierend können grob drei Regelungsphasen unterschieden werden.

■ **Regelungsphase 1 – Lebensalter 30+**

In dieser Phase besteht das vorrangige Regelungsziel darin, im Falle eines plötzlichen Ablebens kein juristisches Chaos zu hinterlassen. Es wird keine Ideallösung angestrebt, sondern die Planung hat mehr provisorischen Charakter. Besteht eine Ehe oder sind minderjährige Kinder vorhanden, sollte ein Vorsorgetestament formuliert werden.

■ **Regelungsphase 2 – Lebensalter 45+**

In Phase 2 geht es darum, im Falle eines plötzlichen Ablebens die Versorgung des Ehepartners/der Kinder zu sichern und Streitigkeiten der Erbengemeinschaft zu verhindern. Bereits jetzt kann ggf. mit einer Beobachtungs-/Testphase für potenzielle Unternehmensnachfolger begonnen werden. Gesellschaftsverträge und das Testament sollten abgestimmt und Auffanglösungen entwickelt werden. Es sollte ein Testamentsvollstrecker benannt werden. In besonderen Fällen, wenn z. B. volljährige Kinder aus einer früheren Ehe existieren, sollten Pflichtteilverzichtsösungen angestrebt werden.

■ **Regelungsphase 3 – Lebensalter 60+**

In dieser letzten Phase geht es abschließend darum, die Vermögensübergabe vorzubereiten bzw. auch durchzuführen. Hierfür ist das Vermögen entsprechend zu strukturieren, wobei jedoch gleichzeitig auch die Versorgung des Ehepartners bzw. die eigene Versorgung zu sichern ist. Ferner sind ggf. Unternehmensnachfolger vor nicht erfüllbaren Ausgleichsforderungen abzusichern. Gegen Ende der eigenen beruflichen Laufbahn sollten die Kinder sicher im Beruf stehen.

1.2 Emotionale Faktoren

Der Steuerberater sollte sich bei Annahme eines Unternehmensnachfolgeplanungsauftrages über die besondere Emotionalität dieses Themas bewusst sein. Dies betrifft den Vermögensüberträger selbst, aber genauso alle Familienmitglieder als auch Mitarbeiter im Unternehmen bzw. ggf. externe Unternehmensnachfolger. Oftmals begründen sich Schwierigkeiten in der Unternehmensnachfolge in ungeklärten, so genannten weichen Fragen.

1.2.1 Versorgungssituation und Rolle des Seniors

Die materielle sowie emotionale Situation des Vermögensübergebers, im Folgenden „Senior“ genannt, bestimmen ganz wesentlich entscheidende Parameter der Vermögensübergabe, nämlich die neben der eigentlichen Vermögensübergabe zu bestimmende Zuordnung der Erträge sowie den Zeithorizont und die Verbindlichkeit der Vermögens- und Machtübertragung.

Der Senior muss sich zuerst die Frage stellen, was er sich leisten kann oder will. Dabei sind folgende Hilfsfragen nützlich:

- Aus welchen Quellen können sich der Senior (und seine Familie) finanzieren?
- Wie viele Familien kann das Unternehmen ernähren?
- Wie können die Versorgungszahlungen abgesichert werden?
- Schätzt der Senior den Wert der Unternehmung realistisch ein?

Gerade in diesen Fragen kann der Steuerberater seine Mandanten qualifiziert beraten. Zum einen kennt er seine Mandanten oft langjährig und dessen finanzielle Verhältnisse oft besser als der Mandant selbst, zum anderen kann der Steuerberater Finanzplanungen für seine Mandanten erstellen und verschiedene Übergabe- und Versorgungsszenarien durchspielen.

1 Planung der Vermögens- und Unternehmensnachfolge

Neben den wirtschaftlichen Aspekten muss sich der Senior mit den Fragen des Zeitpunktes und der Art des Ausscheidens befassen. Zu klären ist dabei:

- In welchem Alter/zu welchem Zeitpunkt scheidet er aus?
- Scheidet er abgestuft aus?
- Welche Rolle übernimmt er nach seinem Ausscheiden?
- Gibt es eine Ruhestandsplanung für den Senior?
- Kann er loslassen?

Auch in diesen Fragen kann der Steuerberater Ideengeber und Diskussionspartner für seine Mandanten sein. Ggf. wird der Steuerberater später zum Kontrollinstrument seiner Mandanten, indem er beispielsweise eine Beiratsfunktion ausübt.

1.2.2 Familiensysteme

Familien sind komplexe soziale Gebilde und stellen ein System dergestalt dar, dass jede Aktion an einer Stelle des Systems Reaktionen bei den übrigen System- (Familien-) Mitgliedern hervorruft, die wiederum zu Rückkopplungen führen.

Durch die Fragen der Vermögens- und insbesondere der Unternehmensnachfolge werden diese Familiensysteme im Kern berührt.

Speziell zwei Fragenkreise sind hier zu nennen:

- Unternehmensnachfolge durch ein Familienmitglied (oder von mehreren) mit geeigneter Qualifikation und Persönlichkeit versus Fremdgeschäftsführer,
- Verteilung der Unternehmensanteile nach funktionalen Aspekten (erforderliche gesellschaftsrechtliche Machtbasis des Unternehmensnachfolgers) versus Gerechtigkeitsaspekte hinsichtlich der Vermögens- und Einkommensverteilung.

Solche Entscheidungssituationen führen bei ausreichend großen oder wachsenden Unternehmen schnell zu Familienstammkonflikten, deren besonderen Bedürfnisse meist durch Beiratslösungen mehr oder weniger erfolgreich Rechnung getragen wird.

1.2.3 Überwindung emotionaler bzw. psychologischer Barrieren

Der häufigste Fehler in der Unternehmensnachfolge ist ein zu spätes Befassen mit der Thematik sowie ggf. unklare bzw. unverbindliche Vereinbarungen. Ursächlich hierfür ist oftmals Angst um die eigene Zukunft, den zukünftigen Erfolg der Unternehmung oder aber die Angst vor Interessenkonflikten in der Familie. Dieses Angstgefühl kann am ehesten durch Information und Transparenz überwunden werden. Transparenz hinsichtlich der Unternehmenssituation sowie auch der eigenen Versorgungssituation kann durch betriebswirtschaftliche Informationssysteme und Finanzplanrechnungen hergestellt werden. Auch kann Unsicherheit hinsichtlich der unternehmerischen Eignung des potenziellen Nachfolgers im Unternehmen bestehen.

Kommunikationsprobleme sind im Hinblick auf eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge besonders riskant, da sie oftmals von den betroffenen Parteien nicht bewusst wahrgenommen werden. Die Beachtung erfolgreicher Kommunikationstechniken als auch die Begleitung der Gespräche durch einen Coach oder Mediator kann die Qualität und Verbindlichkeit der gefundenen Lösungen deutlich erhöhen (vgl. *Kapitel 1.4 Konfliktlösung durch Mediation*).

1.3 Betriebswirtschaftliche und strategische Ausrichtung des Unternehmens

Je professioneller ein Unternehmen betriebswirtschaftlich aufgestellt ist, desto geringer ist die Abhängigkeit vom Senior und umso eher kann eine Unternehmensnachfolgeplanung auf valide Daten aufsetzen.

Erfolgs-, Vermögens- und Liquiditätsplanung stellen die Basis für eine Belastbarkeitsrechnung des Unternehmens mit einer Altersvorsorge des Seniors oder aber einer Kaufpreisfinanzierung dar und außerdem auch für eine Unternehmensbewertung.

Gerade in diesem Bereich kann der Steuerberater seinen Mandanten helfen, dem Unternehmen angepasste betriebswirtschaftliche Systeme einzurichten.

Die strategische Unternehmensplanung ist langfristiger und grundsätzlicher ausgerichtet als die betriebswirtschaftliche Planung.