

## VERMÖGENSNACHFOLGE

## Strategische Nachfolgeplanung optimal umgesetzt: Mit nur fünf Schritten zum Beratungserfolg!

von StB Dipl.-Kauffrau Dr. Katrin Dorn, Fachberaterin für Unternehmensnachfolge DStV e. V., Partnerin bei MÖHRLE HAPP LUTHER, Hamburg

Die Thematik der eigenen Nachfolge ist für alle Beteiligten mitunter ein schwieriges Feld, und zwar gleichermaßen für Unternehmer wie Nichtunternehmer. Dies liegt in erster Linie sicherlich nicht an den rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen, sondern an der Thematik selbst. Denn die eigene Nachfolge zu planen und damit Verantwortung abzugeben, fällt den Betroffenen erfahrungsgemäß schwer und will gut vorbereitet sein. Hier kommt der Berater ins Spiel. Es müssen die richtigen Fragen gestellt und beantwortet sowie notwendige Entscheidungen vorbereitet werden. Im Idealfall sollte sich der Mandant zunächst eine „Auszeit für die eigene Nachfolge“ nehmen, um diesen Prozess optimal einzuleiten. Idealtypisch umfasst dieser Prozess fünf Schritte. Neben der Erfassung der „Ist-Situation“, der Erarbeitung der gewünschten „Soll-Situation“ und einem Vergleich der beiden Ergebnisse gilt es vor allem, daraus die erforderlichen Maßnahmen abzuleiten und deren Umsetzung in angemessenen Abständen zu überprüfen. Denn nicht nur die rechtlichen Rahmenbedingungen können sich ändern, sondern vor allem auch die Lebensumstände aller Beteiligten. |

### 1. Ausgangspunkt der strategischen Nachfolgeplanung: Ziele erarbeiten und konsequent umsetzen

Oberstes Ziel sollte es in einem solchen Prozess sein, zunächst das zu regeln, was für den „Fall X“ zur Vermeidung einer ungeplanten Nachfolge unbedingt geregelt werden soll (sog. Notfallplan). Im zweiten Schritt gilt es, den Prozess der „geplanten Nachfolge“ nach eigenen Wünschen durch ausgewählte Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen. Einen wesentlichen Aspekt können dabei sicherlich auch die steuerlichen Folgen spielen, welche z. B. beim Tod eines Unternehmers ausgelöst würden.

#### 1.1 Auszeit für die eigene Nachfolge

Die eigene Nachfolge ist sicherlich ein Thema, mit dem sich die wenigsten Personen freiwillig beschäftigen, obgleich dieses Thema jeden betrifft und jedem auch bewusst sein dürfte. Dabei sollte man immer im Blick haben, dass die Hinterbliebenen nach dem eigenen Ableben zahlreiche Dinge erledigen (wie z. B. die Benachrichtigungen über den Tod, Ort und Durchführung der Beerdigung), zahlreiche Fragen beantworten und Entscheidungen treffen müssen, auf die sie oft nicht vorbereitet sind. Wer soll das Unternehmen fortführen? Wer darf Entscheidungen treffen? Wie sollen die privaten und beruflichen Rechnungen beglichen, wie das Vermögen verteilt werden? Unterschätzt werden sollte auch nicht, dass sowohl die Familie als auch ggf. das Unternehmen von ihnen in emotionaler und in finanzieller Hinsicht abhängig sind. Dies sollte Anlass genug für eine „Auszeit für die eigene Nachfolge“ sein, in der alles auf den Tisch kommt, was unbedingt besprochen und geregelt werden muss.

Eine „Auszeit für die eigene Nachfolge“ wäre ein erster Schritt

„Notfallplan“ etablieren und dann „geplante Nachfolge“ einleiten

Hinterbliebene nicht „im Regen stehen lassen“

Die Begrifflichkeit der Auszeit soll verdeutlichen, dass für eine Beschäftigung mit dieser Thematik eine gewisse Zeit und auch Ruhe notwendig sind. Denn Ziel ist es, dass sich der Unternehmer (wie auch jede andere Person) intensiv mit der eigenen Nachfolge beschäftigt, die eigenen Wünsche und Vorstellungen äußert und mit den Betroffenen diskutiert. Im Idealfall erkennt der „Entscheider“, dass er zahlreiche notwendige Schritte nur selbst einleiten kann.

### 1.2 Die fünf idealtypischen Schritte der Nachfolgeberatung

Idealtypisch umfasst die strategische Nachfolgeberatung und -planung fünf Schritte, an denen sich auch die Beratung des Mandanten orientieren kann:

1. Aufnahme der „Ist-Situation“, d. h. des Status quo, z. B. durch Erstellung eines sog. Notfallordners, Beantwortung von Fragen zur eigenen Familie, zum Unternehmen, zu den eigenen Wünschen und Vorstellungen, Einschätzung der rechtlichen und steuerlichen Folgen bei sofortigem Eintritt des „Fall X“ (Tod der jeweiligen Person)
2. Erarbeitung der „Soll-Situation“ („Notfallplan“, „geplante Nachfolge“): Was möchte die Person, was nicht? Auf wen soll welches Vermögen übergehen, wer soll wie versorgt werden?
3. Identifikation des Handlungsbedarfs durch **Vergleich** der „Soll-Situation“ und „Ist-Situation“
4. Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen für den „Fall X“ und die „geplante Nachfolge“
5. Aktualisierung/Anpassung des gewählten Konzepts in angemessenen Abständen aufgrund der möglichen Änderung des familiären Umfelds, der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen und der eigenen Vorstellungen und Wünsche

Ziel dieses Prozesses ist die Vermeidung einer „ungeplanten Nachfolge“, also der rechtlichen und steuerlichen Folgen, die eintreten würden, wenn der Unternehmer plötzlich versterben würde („Fall X“). Mindestziel ist es dabei, dass auch für diesen Fall die notwendigen Maßnahmen (Vollmachten, Notfalltestament, Notfallordner o. Ä.) umgesetzt werden, damit im Fall der Fälle jedenfalls das Notwendigste geregelt ist.

Davon abzugrenzen ist die „geplante Nachfolge“, mit der gezielt die Wünsche und Vorstellungen des Unternehmers hinsichtlich der eigenen Nachfolge umgesetzt werden. Gegenstand dieser geplanten Nachfolge können dann z. B. auch Vermögensübertragungen im Rahmen einer vorweggenommenen Erbfolge, die langfristige Umsetzung einer Unternehmensnachfolge, die Einrichtung von Stiftungsstrukturen oder die Optimierung des Vermögens als Vorbereitung für die Übertragung im Todesfall sein. Hier gehören dann auch Gestaltungsinstrumente wie die Errichtung eines „Familienpools“ auf den Prüfstand, um die Zersplitterung des Vermögens zu vermeiden und Angehörige gezielt an spätere Aufgaben (wie die Unternehmensnachfolge) heranzuführen (vgl. im Einzelnen Beckervordersandfort, ErbBstg 22, 47 ff. und 69 ff.).

Gewisse Zeit und Ruhe wünschenswert

In fünf Schritten zum Beratungserfolg

Regelmäßige Anpassung des Konzepts vonnöten



ARCHIV  
Ausgaben 2 u. 3 | 2022  
Seiten 47 ff. und 69 ff.

## 2. Der genaue „Fahrplan“

Im ersten Teil der strategischen Nachfolgeplanung ist natürlich zunächst die Ist-Situation zu erfassen. Die Erfassung des Status quo kann mit der Erstellung eines Notfallordners verbunden werden, in dem alle wesentlichen Angaben zum privaten, aber auch unternehmerischen Bereich enthalten sind. Gegebenenfalls dürfte die Erstellung zweier Ordner (privater und unternehmerischer Bereich) sinnvoll sein.

**MERKE |** Ziel ist es, dass diese Ordner den „Status quo“ sichtbar machen und im Falle des (plötzlichen) Todes den Familienmitgliedern und ggf. Nachfolger(n) oder Vertrauten auf Seiten des Unternehmens die notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt werden können. Dies setzt natürlich voraus, dass die Personen über Existenz und Ort dieser Ordner Kenntnis haben. Hinsichtlich der Person kann dieser Ordner z. B. Angaben enthalten zu den Beerdigungs- und Benachrichtigungswünschen, Angaben zur Familie (Familienstand, Kinder), Ehe (auch Verträge, Vereinbarungen, Vollmachten), zum Vermögen, zu den vorhandenen Verträgen und Vollmachten, Testamenten etc. sowie auf unternehmerischer Ebene Angaben berücksichtigen zum Vermögen, den Vollmachten, Kunden- und Lieferantenverträgen, Mietverträgen, Passwörtern.

Aus diesen Daten und Angaben – wer eigentlich zur Familie gehört, wie die finanzielle Situation ist, welche Verträge bestehen (z. B. Eheverträge, Erbverträge), welche Vollmachten bereits erteilt wurden – soll anschließend abgeleitet werden, was eigentlich passiert, wenn die Person verstirbt (oder durch einen schweren Unfall nicht mehr handlungsfähig ist). Sind die Personen handlungsfähig, finanziell versorgt, abgesichert? Können in der Familie und im Unternehmen die notwendigen Entscheidungen getroffen werden? Wer ist erbberechtigt, wer pflichtteilsberechtigt? Wer bekommt das Vermögen? Welche finanziellen Belastungen sind damit verbunden? Können diese beglichen werden? Wer führt das Unternehmen fort? Entsteht eine Erbengemeinschaft? Wurde ein Testamentsvollstrecker benannt? ... Sicherlich wird sich bei der Beantwortung dieser Fragen bereits zeigen, dass die Ist-Situation nicht der gewünschten Situation („Soll-Situation“) entspricht.

Deshalb ist im Rahmen der Auszeit für die eigene Nachfolge im zweiten Schritt zu bestimmen, was sich die Person eigentlich wünscht. Dabei kann auch die Soll-Situation durch geeignete Fragen identifiziert werden. Dazu gehören z. B. Fragen wie: Auf wen soll das Vermögen übergehen (auf wen nicht)? Wer soll wie versorgt werden? Wer soll das Unternehmen erhalten, wer soll das Unternehmen führen (wer nicht)? Wer soll nichts bekommen? Was ist dem Unternehmer im privaten und beruflichen Umfeld wichtig? Wie könnte eine Nachfolge eingeleitet und umgesetzt werden?

Im Anschluss kann aus dem Abgleich der Ist-Situation und der gewünschten Soll-Situation im dritten Schritt der zur Umsetzung der Soll-Situation notwendige Handlungsbedarf identifiziert werden. Im vierten Schritt werden daraus die notwendigen Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt, sofern der Unternehmer zustimmt.

Status quo und  
Notfallordner als  
„Startschuss“

Ist-Situation  
dürfte kaum der  
gewünschten  
Situation entsprechen

Wunschergebnis  
durch Fragenkatalog  
identifizieren

Entscheidend ist, dass die strategische Nachfolgeplanung im Hinblick auf die Wünsche der Person auf zwei Zeitpunkte abstellt:

- Was soll im „Fall X“ gelten, wenn die Person (der Unternehmer) ohne weitere Maßnahmen unerwartet verstirbt? Hier geht es weniger um eine strategische Nachfolgeplanung, sondern darum, dass eine unvorbereitete Nachfolge verhindert wird. Dies kann z. B. durch ein Notfalltestament und entsprechende Vollmachten vermieden werden – immer im Hinblick darauf, was bei einem unerwarteten Tod der Person verhindert werden sollte.
- Davon zu unterscheiden ist die „geplante Nachfolge“, in der die eigene Nachfolge bewusst vorbereitet wird, indem das Vermögen z. B. dafür optimiert wird oder auch Vermögen bereits an die nachfolgende Generation übertragen oder die Nachfolge durch eine bestimmte Person vorbereitet wird. Hierbei können dann auch steuerliche Aspekte eine Rolle spielen, wenn z. B. das Vermögen aus erbschaftsteuerlicher Sicht „optimiert“ oder zur Ausnutzung der persönlichen Freibeträge oder der aktuellen Rechtslage bereits zu Lebzeiten auf bestimmte Personen übertragen wird, damit bei Übertragung dieses Vermögens weniger Erbschaft- und Schenkungsteuer ausgelöst wird.

**Beachten Sie |** Die Handlungen, die zum Erreichen der Soll-Situation notwendig sind, werden i. d. R. ein gesamtes Maßnahmenpaket notwendig machen, wie z. B. die Erstellung eines Testaments bzw. dessen Anpassung an die geänderten Rahmenbedingungen, die Unterzeichnung von Verträgen (z. B. auch Erbverzichtsverträge), die Einleitung der Nachfolge im Unternehmen, Erstellung entsprechender Vollmachten, Notfallpläne etc.

Die identifizierten Maßnahmen werden im vierten Schritt umgesetzt und im fünften Schritt überprüft. Dabei sollte die Auszeit für die eigene Nachfolge in Zeitabständen wiederholt werden, gerade weil sich das familiäre, rechtliche, unternehmensbezogene Umfeld, aber auch die Vorstellungen des Unternehmers im Zeitablauf ändern. Zu denken ist hier an familiäre Veränderungen, wie z. B. die Versorgung der eigenen/angeheirateten Kinder, die eigene finanzielle Situation und der eigene Finanzbedarf, der sich im Lebensablauf ändern kann, Scheidungen, Krankheiten oder auch Anpassungen aufgrund geänderter steuerlicher Regelungen, auf deren Grundlage die Struktur ausgewählt wurde.

### 3. Steuerliche Aspekte der Nachfolgeplanung und -beratung

Steuerliche Aspekte können auch im Rahmen der strategischen Nachfolgeplanung und -beratung eine entscheidende Rolle spielen. Das gilt i. d. R. immer dann, wenn das Vermögen der jeweiligen Person die persönlichen Freibeträge der Begünstigten i. S. d. § 16 ErbStG übersteigen würde, also bei Übertragung des Vermögens auch tatsächlich Erbschaft- oder Schenkungsteuer anfallen würde. Dabei sollten im Zusammenhang mit der Übertragung von Vermögen neben der Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer stets auch die ertragsteuerlichen Wechselwirkungen bedacht werden. Denn die Übertragung durch Schenkung/ Erwerbe von Todes wegen kann gleichwohl die Besteuerung stiller Reserven mit Einkommensteuer auslösen. So könnten z. B. die Voraussetzungen für eine Betriebsaufspaltung entfallen oder es kommt zu einer „unfreiwilligen“ Ent-

Zwei Zeitpunkte sind maßgebend

Steuerliche Optimierung spielt hier eine Rolle

„Auszeit“ in geeigneten Abständen wiederholen

Ertragsteuerliche Wechselwirkungen nicht ausblenden

nahme von Sonderbetriebsvermögen, weil derjenige, der nunmehr das (bisherige Sonder-)Betriebsvermögen erhält, nicht Gesellschafter der Personengesellschaft wird – und es dadurch zu einer Entstrickung von Betriebsvermögen kommt. Auch eine Wegzugsbesteuerung nach § 6 AStG ist möglich. Bedenken sollte man auch die grunderwerbsteuerlichen Folgen angedachter Übertragungen, sofern das Vermögen inländischen Grundbesitz oder Anteile an Gesellschaften mit inländischem Grundbesitz umfasst.

### 3.1 Steuerliche Folgen schon bei Aufnahme der Ist-Situation bedenken

Schon bei „Aufnahme der Ist-Situation“ sollte geprüft werden, welche steuerlichen Folgen im „Fall X“, d. h. beim plötzlichem Tod des Unternehmers, eintreten. Dafür sind die (Erbschaft-)Steuerpflichten zu prüfen, die Erbschaftsteuer zu berechnen sowie die ertragsteuerlichen Wechselwirkungen zu prüfen. Dazu müssen die Vermögenswerte für erbschaftsteuerliche Zwecke bewertet werden; sofern dies nicht gewünscht ist, sollte eine überschlägige Bewertung nach § 12 ErbStG erfolgen. Die Berechnung kann allerdings stets nur auf Grundlage der vorhandenen Daten und der aktuellen Gesetzeslage erfolgen. Gleichwohl dürfte das Ergebnis einen guten Ausgangspunkt für sinnhafte (Gegen-)Maßnahmen zur Reduzierung der Steuerlast bieten.

Darüber hinaus kann auf dieser Basis auch die Finanzierung der Erbschaftsteuer überdacht werden. In einigen Fällen dürfte die Finanzierung der Steuer eine Veräußerung von Vermögen notwendig machen. Zu beachten ist, dass dadurch weitere Steuerzahlungen ausgelöst werden können (z. B. durch Veräußerung von Grundstücken innerhalb der Spekulationsfrist nach § 23 EStG).

### 3.2 Steueroptimierung bei Erarbeitung der Soll-Situation

Im Anschluss können die steuerlichen Faktoren in die Erarbeitung der „Soll-Situation“ einbezogen werden. Hier geht es um die Frage, durch welche Maßnahmen die Steuer, die im „Fall X“ ausgelöst würde, optimiert werden kann. Auch über das Thema der vorweggenommenen Erbfolge sollte gesprochen werden; d. h. darüber, inwieweit eine Übertragung des Vermögens zu Lebzeiten überhaupt in Betracht kommt. Lebzeitige Übertragungen, also Schenkungen, haben den Vorteil, dass der Übertragungszeitpunkt planbar ist, also auch die Struktur des übertragenen Vermögens gesteuert werden kann.

**Beachten Sie |** Zu bedenken ist dabei, dass mit der Übertragung von Vermögen ggf. auch die Einkunftsquelle des Unternehmers (ggf. seiner Familie) übertragen wird und für diesen wegfällt. Daher ist stets zu prüfen, ob und inwieweit Gegenleistungen, wie z. B. Nießbrauchrechte oder Versorgungsleistungen, vereinbart werden sollten. Auch die Sicherung von Mitbestimmungs- und Kontrollrechten sowie die Vereinbarung von Rückforderungsrechten sollte thematisiert werden.

Soweit das Vermögen des Unternehmers auch betriebliches Vermögen umfasst, für das die Steuerbefreiungen nach §§ 13a, 13b ErbStG (ggf. §§ 13c, 28a ErbStG) in Anspruch genommen werden sollen, ist zu prüfen, ob und inwieweit dieses betriebliche Vermögen „optimiert“ werden kann. Auch hier sind die Vorstellungen des Unternehmers zu berücksichtigen, insbesondere, ob bereits Vermögen zu Lebzeiten übertragen werden soll oder nicht. Sofern eine Übertragung zu Lebzeiten ausscheidet, kann das Vermögen für eine

Zumindest überschlägige Bewertung der Vermögenswerte erforderlich

Welches Vermögen soll zur Finanzierung der Steuer veräußert werden?

Gegenleistungen oder Sicherungsrechte vereinbaren?

Übertragung zu späterer Zeit „vorbereitet“ werden. Typische Ansatzpunkte für eine aus steuerlicher Sicht optimierte Vermögensübertragung sind (z. B. auch im Rahmen einer vorweggenommenen Erbfolge):

- Optimierung der Struktur des Vermögens (Rechtsformwahl, Stiftungsstrukturen, Umqualifizierung des Vermögens in begünstigungsfähiges und begünstigtes Vermögen i. S. d. §§ 13a, 13b ErbStG, z. B. Begründung von Betriebsvermögen, Erhöhung der Beteiligung an Kapitalgesellschaften, Errichtung eines Wohnungsunternehmens durch Zusammenfügung von Immobilien in einem Unternehmen, Vermeidung von Großerwerben von betrieblichem Vermögen)
- Optimierung des jeweiligen betrieblichen Vermögens (z. B. Senkung des Verwaltungsvermögens in der jeweiligen betrieblichen Einheit, Erstellung eines Investitionsplans als Notfallinstrument)
- Optimierung des Immobilienvermögens (z. B. Begründung von Betriebsvermögen, begünstigungsfähiges Wohnungsunternehmen, Familienheim)
- Allgemeine Aspekte zur Senkung der Erbschaftsteuer, wie z. B. mehrfache Inanspruchnahme der persönlichen Freibeträge i. S. d. § 16 ErbStG, Kettenschenkung, Erwachsenenadoption, Ausnutzung der weiteren sachlichen Freibeträge in § 13 ErbStG, Übernahme der Erbschaftsteuer nach § 10 Abs. 2 ErbStG, Verteilung des Vermögens auf mehrere Personen, Vereinbarung von Nießbrauchgestaltungen, Wahl des Übertragungszeitpunktes, Vermögensübertragungen zwischen Eheleuten (z. B. Familienheim, Güterstandsschaukel).

**FAZIT |** Das Thema der eigenen Nachfolge ist nicht nur für Unternehmer von zentraler Bedeutung, sondern für alle, von denen andere Personen in emotionaler, finanzieller und ggf. organisatorischer Hinsicht abhängig sind. Für eine umfassende Auseinandersetzung mit diesem Thema sollte sich die jeweilige Person ausreichend Zeit nehmen – gern zusammen mit einer fachkundigen und vertrauenswürdigen Person (hier als „Auszeit für die eigene Nachfolge“ bezeichnet, im Rahmen derer auch ein Notfallordner erstellt werden kann). Die strategische Nachfolgeplanung und -beratung umfasst dabei im Idealfall fünf Schritte und zeigt sich auch für den jeweiligen Berater als interdisziplinäres und komplexes Feld. Dieses kann zahlreiche rechtliche, steuerliche, finanzielle und betriebswirtschaftliche, aber auch emotionale Aspekte umfassen und entsprechende Maßnahmen notwendig machen. Die steuerlichen Aspekte sollten in dem Prozess unter Berücksichtigung der Höhe und Struktur des jeweiligen Vermögens Berücksichtigung finden. Ausgangspunkt kann die Ermittlung der Erbschaft-, Einkommen- und Grunderwerbsteuer sein, die ausgelöst würde, wenn der Unternehmer plötzlich ohne Umsetzung weiterer Maßnahmen verstirbt („Fall X“). Diese dürfte eine gute Grundlage für Identifikation der Maßnahmen sein, die zur Finanzierung und Optimierung der Steuern eingeleitet werden sollten.

#### ↘ WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Zur Vertiefung des Themas sei auf das Fachbuch #steuernkompakt Strategische Nachfolgeplanung von Frau Dr. Katrin Dorn hingewiesen; Auflage 2021, Schäffer-Poeschel.

Rechtsformwahl,  
Umqualifizierung  
des Vermögens etc.

Kettenschenkungen,  
Güterstandsschaukel  
und Co.

Interdisziplinäres  
und komplexes  
Beratungsfeld



**INFORMATION**  
Fachbuch zur  
Vertiefung empfohlen