



# Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge

Autor: Johannes Meuer, Steuerberater und Geschäftsführer bei der M·L·G Steuerberatung

**Oft werden aus der steuerlichen Motivation der Belastungsvermeidung Nachfolgeüberlegungen angestellt. Leider auch zu spät, so dass Vermeidungsmöglichkeiten gar nicht mehr gewählt werden können. Es kommt daher der frühzeitigen Gestaltung eine besondere Bedeutung zu. Diese Bedeutung erhöht sich um ein Vielfaches, wenn das Vermögen im unternehmerischen Bereich angesiedelt ist.**

## Gründe für eine frühzeitige Nachfolgeregelung

Neben dem Alter führen Notfallsituationen (Unfall, Krankheit, vorzeitiger Tod), Ehescheidung, Streit oder persönliche Veränderungswünsche, etwas anderes tun zu wollen dazu, sich intensiv mit Nachfolgeüberlegungen auseinander zu setzen.

## Begriff der (Unternehmens-) Nachfolge

"Die Nachfolgegestaltung ist ein zukunftsorientierter, interdisziplinärer, rationaler und systematischer Prozess mit dem Ziel, durch Informationsverarbeitung Handlungsmöglichkeiten auszuwählen, die im Hinblick auf die unternehmerischen, personellen, rechtlichen und steuerlichen Faktoren der Übertragung zu einem optimalen Ergebnis führen." (Lutterbach, Steuerorientierte Planung der Unternehmensnachfolge, Düsseldorf 2003)

## Zeitpunkt

Die Überlegungen der Nachfolgeregelungen sind frühzeitig anzustellen, auch wenn noch nicht auf alle Fragen eine personalisierte Antwort gegeben werden kann. Insbesondere dann, wenn die Entwicklung der Kinder noch nicht abgeschlossen ist. Dennoch sollte mit Abschluss der Feierlichkeiten des 50. Geburtstags mit der Informationsbeschaffung und -verarbeitung begonnen werden.

Mit zunehmendem Alter sollte nicht der Gedanke Platz greifen "nach mir die Sintflut". Die vorweggenommene Erbfolge von Vermögen mit "warmen Händen" zu Lebzeiten erzeugt eine wahrnehmbare Dankbarkeit. Die Übertragung von Todes wegen dagegen zeugt auch nicht von Weitsicht des Übergebers. Schon gar nicht von wahrgenommener Unternehmerverantwortung, wenn Unternehmensvermögen ungesteuert auf die nächste Generation übergeht und somit das Unternehmen und die damit verbundenen Arbeitsplätze in Gefahr geraten. Allerdings ganz egal welches Alter vorliegt, sollte vor allen Überlegungen über die Nachfolge, ein Testament vorhanden sein. Bei unternehmerischem Vermögen ist dies unabdingbar.

## Vorgehensweise

Nicht das Steuerrecht sollte der bestimmende Faktor für die Nachfolgeregelungen sein. Daher steht auch an erster Stelle die Frage an den Übergeber, was sind "ihre" persönlichen Gedanken, Vorstellungen und Wünsche. Diese Zielanalyse mit dem Übergeber bildet die Basis für alle nachfolgenden Gestaltungsvarianten. Erst wenn mit der Bestandsaufnahme und deren Zuweisungsvorstellung über das vorhandene Vermögen abgeschlossen ist, kann mit der Sachverhaltsanalyse begonnen werden.

Die Gestaltung der Nachfolgeregelungen erfolgt in den Schritten

- Vorbereitungsphase
- Beteiligungsphase und dann
- Übergabephase.
- Alle Phasen sind von den Fachberatern in der Umsetzung intensiv zu begleiten.

Die ständige Überprüfung der ins Auge gefassten Gestaltungsvorschläge dient der Fehlervermeidung, Verhinderung von Fehleinschätzungen und der Reaktionsfähigkeit auf kurzfristig eintretende personelle, materielle oder formelle Veränderungen.

## Personelle Aspekte

Auf den Ebenen des Übergebers, des Nachfolgers und der nicht zur Nachfolge vorgesehenen Familienmitglieder, ergeben sich sehr unterschiedliche Vorstellungen. Diese in einen akzeptablen Einklang zu bringen, erfordert zuallererst eine individuelle Bestandsaufnahme. Alle Beteiligten sind in einem meditierten Prozess zu

befragen. Erst wenn die einzelnen Sichtweisen der Beteiligten transparent sind, kann an den nicht deckungsgleichen Punkten gearbeitet werden. Die deckungsgleichen Sichten machen es einfach, bereits sehr schnell über die positiven Gleichrichtungen Regelungen vorzuschlagen.

### Unternehmerischer Prozess

Welche Gegebenheiten liegen im Unternehmen vor?

Anfangen von dem Unternehmenswert, den Zukunftschancen des Unternehmens, personellen Gegebenheiten in der Unternehmensstruktur und der Qualifikation des vorgesehenen Nachfolgers bestimmen diese Faktoren das Vorgehen in der Umsetzung der Nachfolge. Dies wirkt sich letztendlich bis auf die Ebene der nicht zur Unternehmensnachfolge vorgesehenen Beteiligungen aus. Denn diese gilt es zur Erhaltung des Familienfriedens adäquat materiell gleich zu stellen.

### Rechtliche Aspekte

Wenn durch den Übergeber feststeht, wer die Nachfolge antreten soll, kommt die Überprüfung, ob und wie unter Beachtung des Familienrechts, des Erbrechts und des Gesellschaftsrechts die Regelungen gestaltet werden können. Und dann ist noch zu beachten, dass testamentarische und gesellschaftsrechtliche Regelungen dem Willen aller Beteiligten keine Stolpersteine bilden.

### Steuerliche Aspekte

Auch wenn uns steuerlichen Beratern derzeit die verfassungsrechtlichen Bedenken gegen das Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht beschäftigen, geben auch andere Steuergesetze Anlass bei der Gestaltung der Nachfolge, dies im Auge zu behalten. Als Beispiel ist die Erhöhung der Grunderwerbsteuer als auch das Einkommensteuerrecht zu nennen. Aber, in keinem Fall dürfen bei den Gestaltungsvorschlägen nur die kurzfristigen Folgen beleuchtet werden. Auch langfristige Überlegungen im Bereich der steuerlichen Aspekte sind zu betrachten. So kann die Generierung von Steuerbelastungen unter Ausnutzung von Altersfreibeträgen und günstigeren Steuersätzen (Stichwort halber Steuersatz) bei den Übergebern dazu führen, dass die übernehmende Generation durch neu geschaffene Abschreibungsvolumen deutlich höhere Steuervorteile erlangt. Letztendlich muss gerechnet, abgewogen und ggf. unter den Beteiligten finanziell ausgeglichen werden.

### Aspekte der Versorgung

Aus Altersgründen steht an erste Stelle die Sicherstellung des ausreichenden Lebensunterhalts des Übergebers und seines Ehegatten. Dies auch im Pflegefall. Hier muss sich der Übergeber darüber Gedanken machen, welcher Anspruch gilt es zu erfüllen und kann der Nachfolger diesem gerecht werden. Kann ein Teil des Anspruchs aus privaten Einkunftsquellen befriedigt werden, damit der Übernehmer keine Überforderung erfährt und folglich an einer Nachfolge das Interesse verliert?

### Gleichstellung aller Nachfolger

Die Gleichstellung aller Nachfolger, in der Regel der Kinder, die nicht zur unternehmerischen Nachfolge qualifiziert sind oder die Nachfolge auch nicht antreten wollen, kommt dem Aspekt der Verteilungsgerechtigkeit zur Erhaltung des Familienfriedens eine besondere Bedeutung zu. Eine rechnerische Ausgeglichenheit bedeutet noch lange nicht, dass das subjektive Empfinden der Nachfolger über ein ungerechtes Verteilen gegeben ist. Hier kommt es auf die meditative Fähigkeiten der betreuenden Berater an.

### Vorweggenommene Erbfolge

Vorteile für eine (Unternehmens-) Nachfolgeregelung zu Lebzeiten bestehen darin, dass

- der Übergeber aktiv auf die Umsetzung der Unternehmensnachfolge einwirken kann
- der Übergeber bei auftretenden Konflikten seinen Einfluss geltend machen kann
- die Unternehmensleitung durch eine begleitende Tätigkeit des Übergebers unterstützt und gestützt werden kann
- die Erfahrung des Übergebers bei bedeutenden Entscheidungen hinzugezogen werden kann
- bei unzumutbaren Entscheidungen der Übergeber sein Veto geltend machen kann
- erbschaftsteuerliche Freibeträge durch mehrfache, zeitlich gestreckte Schenkungen genutzt und damit die Steuerbelastung deutlich optimiert werden kann.

### Übertragungen von Todes wegen

Kaum noch Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, wenn die Übertragung von Vermögen durch den Tod ansteht. Der Supergau tritt dann ein, wenn kein Testament vorliegt. Dann entstehen Erbengemeinschaften, deren Mitgliederzahl im Zweifel nicht mal bekannt ist, wenn plötzlich Erbberechtigte (z. B. uneheliche Kinder) an die

Tür klopfen und ihre Ansprüche geltend machen. Hier kann nur die Empfehlung wiederholt werden, der Errichtung eines Testaments mit den Instrumenten der Erbeinsetzung und eventueller Vermächtnisse oberste Priorität einzuräumen.

#### Liquiditätsbelastungen durch hohe Steuerbelastungen

Es sind nicht nur die immer wieder zitierten Erbschaft- und Schenkungsteuern die zu hohen Liquiditätsbelastungen führen und die in der Regel nicht durch vorhandenes Geldvermögen bedient werden können. Auch schlägt in nicht seltenen Fällen die Einkommensteuer kräftig zu, weil bei der Zuweisung von einzelnen Vermögenswerten die richtige Zuordnung zum Privat- bzw. Unternehmensvermögen nicht bedacht wurde. Werden nämlich einzelne Vermögensgegenstände des Betriebsvermögens nicht dem Unternehmensnachfolger zugewiesen, werden durch das zwangsweise Herauslösen aus dem Betriebsvermögen, die dann zu heutigen Verkehrswerten erfolgen müssen, stille Reserven aufgelöst, die steuerpflichtig sind. Verlustbringende Vermögensverkäufe zur Bedienung der unerwarteten Steuerlasten sind nicht ungewöhnlich. Sie wären aber bei einer frühzeitigen Gestaltung vermeidbar.

Zu beachten und folglich möglichst zu vermeiden sind insbesondere

- die Beendigung einer Betriebsaufspaltung
- die Entnahme von Gegenständen aus dem Betriebsvermögen (auch Sonderbetriebsvermögen)
- der Verlust von Verlustvorträgen beim Übergeber
- der Verlust durch Freibeträge bei dem klassischen Berliner Testament.

#### Exkurs Berliner Testament

Im Berliner Testament setzen sich Ehegatten gegenseitig als Erben ein und der Längstlebende wird verpflichtet, das verbleibende Vermögen an die Kinder weiter zu geben. Das Problem beim Berliner Testament ist aber, dass es bei Tod eines Ehegatten grundsätzlich die Freibeträge des verstorbenen Ehegatten in Richtung der vorhandenen Kinder „vernichtet“. Die Freibeträge sind immerhin € 400.000 je Kind. Eine Modifizierung des Testaments ist leicht regelbar und allemal sinnvoll. So können durch die Einsetzung von Vermächtnissen, z. B. Immobilien oder Geldbeträgen, die nicht mehr für den Lebensunterhalt benötigt werden, im Todesfall des erstversterbenden Ehegatten Freibeträge ausgeschöpft werden, die ansonsten verloren gegangen wären.

Und noch eine Anmerkung zum Berliner Testament. Tritt der erste Erbfall ein, ist der längst lebende Ehegatte an die Verfügungen durch das Berliner Testament gebunden. Eine Abänderung in der nachgelagerten (Schluss-) Erbschaft ist nicht mehr möglich. Ob dies dann noch gewünscht ist, kann in der Schnelllebigkeit sich verändernder Familienstrukturen auch nicht immer als gesichert angesehen werden.

#### Schlussbemerkungen

Die (Unternehmens-) Nachfolge sollte frühzeitig angegangen werden, um eine optimale Gestaltung unter nicht nur steuerlichen Gesichtspunkten zu erreichen. Vielmehr erweitern unternehmerische, personelle und rechtliche Aspekte das Spektrum der zu beleuchtenden Bereiche. Eine interdisziplinäre Begleitung der Nachfolgeüberlegungen und deren Gestaltung durch fachlich versierte und vertraute Berater, ist unter dem Gesichtspunkt der Vielfältigkeit der Optimierungsmöglichkeiten, Voraussetzung für das Gelingen eines reibungslosen Generationenübergangs.

#### Empfehlung

Die aufgezeigte Vielschichtigkeit der zu beleuchtenden Aspekte begründet die Empfehlung, nicht aus steuerlicher Motivation Nachfolgeregelungen zu treffen. Dies sind langfristig betrachtet nicht immer die besten Lösungen. Steuerliche Belastungen in der Zukunft können oft auch ein Mehr an Steuern gegenüber einer geringeren Steuer in der steuermotivierten Nachfolgegestaltung bedeuten.

Eine vertretbare Steuermehrbelastung verhindert oft auch den Streit in der Familie.