

# Trends in der Nachfolgeberatung

Von Dr. Iring Christopeit, Peters, Schönberger & Partner, München



Dr. Iring Christopeit

**Dr. Iring Christopeit**, LL.M. promovierte im Internationalen Recht; er ist Rechtsanwalt und Steuerberater, Fachanwalt für Erbrecht und für Steuerrecht sowie Zertifizierter Berater für Unternehmensnachfolge und Zerti-

fizierter Testamentsvollstrecker. Seit Beginn der beruflichen Laufbahn ist er ausschließlich für Private Clients und Familienunternehmen im Bereich Vermögens- und Unternehmensnachfolge mit einem Schwerpunkt in internationalen Sachverhalten tätig. Seit 2019 ist er in seiner Heimat München bei Peters, Schönberger & Partner und leitet seit 2022 die Service Line „Nachfolge“.

**Peters, Schönberger & Partner** (PSP München) hat sich seit der Gründung im Jahr 1979 zu einem umfassenden Dienstleister in den Bereichen Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Family Office entwickelt. PSP München berät mittelständische und internationale Unternehmen, Familienunternehmen, Stiftungen und Non-Profit-Organisationen, Privatpersonen sowie Private Equity-Gesellschaften in allen rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten.

## Kontakt

Peters, Schönberger & Partner mbB  
Schackstraße 2  
80539 München  
T +49 89 38172-0  
psp@psp.eu  
www.psp.eu

**Selten war die Diskussion um Gestaltungen zur Reduzierung der Erbschaft- und Schenkungsteuer so präsent in den Medien wie momentan. Während sich die öffentliche Wahrnehmung in Wellen an besondere Ereignisse knüpft, ist die Beratung im Bereich der Vermögens- und Unternehmensnachfolge ein altbekanntes Geschäft. Statisch ist es dennoch nicht. Die Inhalte der Beratung sind Trends unterworfen und Steueroptimierung allein steht bei Weitem nicht im Fokus der Beratungspraxis.**

**Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass bei der Unternehmensnachfolge die familieninterne Nachfolge, der Übergang von den Eltern auf die Kinder, nicht der einzige Weg ist. Bei der Nachfolge in das Privatvermögen hingegen würden die meisten wohl intuitiv den Erhalt des Vermögens in der Familie als unabdingbar ansehen, wenigstens wenn gemeinnützige Aspekte nicht im Vordergrund stehen.**

**Die familienexterne Unternehmensnachfolge, häufig auf den sog. „Exit“ verkürzt, ist nur eine Folge anderer Trends und Entwicklungen in der Nachfolgeberatung, die sich zu einem eigenständigen Trend entwickelt hat. Dabei ist zu beobachten, dass der „Exit“ „salonfähig“ geworden ist und selbstverständlich als Handlungsoption Berücksichtigung findet.**

## Diskussion um Legalität und Legitimität der Beratung

Die steuerliche Optimierung ist nach wie vor ein zentrales Anliegen der Nachfolgeberatung. Die Komplexität des (nationalen und internationalen) Steuerrechts, der zumindest gefühlte Misstrauensvorschluss des Fiskus, die schiere Masse an Querbeziehungen und steuerlichen Fallstricken haben sich nicht zum Vorteil für den Mandanten entwickelt. Vermögens- und Unternehmensnachfolge, seien sie familienintern oder -extern, brauchen frühzeitige, professionelle Steuerberatung.

Und dabei ist durchaus als Trend zu beobachten, dass einige Berater (gelegentlich auch medienwirksam in den sozialen Medien) die Steueroptimierung in den Vordergrund der Beratung stellen und sich in der Kreativität ihrer Angebote überschlagen. Mit diesem

Vorwissen – ähnlich dem dank Google & Co. vorgebildeten Patienten – und entsprechender Erwartungshaltung kommen die Mandanten zum Beratungstermin.

Allerdings hat sich in den letzten Jahren ein weiterer – entgegengesetzter – Trend herausgebildet: die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit aspects, von an ESG-Grundsätze angelehnter Beratung. Immer mehr Mandanten möchten ihre Nachfolgeplanung verantwortungsvoll gestalten. Hierzu gehört ein Verzicht auf sog. „aggressive Steuergestaltung“ und der Wunsch nach Beratern, die das eigene Gewissen und die Einschätzung, was gemessen an zu definierenden Standards angemessen ist, einbringen.

Dieser Trend sollte nicht verstanden werden als Verzicht auf kreative Steueroptimierung. Nicht nur verlangt die Berufspflicht, den Mandanten umfassend über alle Handlungsmöglichkeiten aufzuklären. Auch ist es Teil unserer Berufsbeschreibung, die schwer handhabbaren Steuergesetze für Mandanten nutzbar zu machen und die Versäumnisse der Gesetzgebung nicht zum Nachteil der Mandanten werden zu lassen.

## Ganzheitliche Beratung

Ein bedeutender Trend der Nachfolgeberatung ist der ganzheitliche Ansatz, der die individuellen Bedürfnisse, Ziele und Umstände der Mandanten aus verschiedenen Perspektiven berücksichtigt, also rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte integriert und gleichzeitig die persönlichen Wünsche der Mandanten berücksichtigt. Fällt – wie immer öfters – der die Nachfolge oktroyierende Unternehmensinhaber weg, treten die persönlichen Lebenspläne, -ziele und -wünsche in den Vordergrund. Dies führt nicht selten zu dem Ergebnis, dass kein Nachfolger mehr zu identifizieren ist, oder aber es stehen mehr als einer zur Verfügung. Und ebenso oft stehen zwar interessierte Nachfolger bereit; sie wollen aber das unternehmerische Risiko nicht in dem Maße tragen, wie es die Eltern tragen mussten.

Komplexe Familienstrukturen und unterschiedliche Interessen der Beteiligten erschweren Nachfolgeplanung zusätzlich. Viele Mandanten sind zudem international tätig

oder halten Vermögenswerte in verschiedenen Ländern. Ferner seien die Stichworte „Patchwork-Familie“ und „Wegzug“ genannt. Berater müssen daraus entstehende Konflikte identifizieren, Familienverträge erstellen und Mediationen durchführen, um eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten.

Was in der Beratung also den Trend auslöst, sich von der rein auf Fakten basierten Beratung hin zur mediationsnahen Begleitung zu lösen, hat seine Ursache in der Offenheit und Vielheit der „erlaubten“ Lebensmodelle. Der Automatismus „Einer übergibt an Einen“ verbietet sich. Auf den Plan kommen Lösungen mit Familiengesellschaften, Stiftungen, hybriden Strukturen oder Holding-Strukturen zur Wegzugs- und Exit-Vorsorge und natürlich weiterhin die unmittelbare Übergabe auf die nächste Generation.

Diese Komplexität der Nachfolgeberatung erfordert oft eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit. Neben Rechtsanwälten und Steuerberatern sind auch Unternehmensberater, Finanzexperten und Vermögensverwalter in den Prozess eingebunden. Und diese Berater brauchen wenigstens eine Coaching-Ausbildung.

An dieser Stelle werden auch die Leistungen externer Anbieter abgefragt, um eine Antwort auf Fragen wie „Wie finde ich einen Käufer?“ oder „Wie finde ich einen Investor?“ zu erhalten. Professionelle Vermittler-Plattformen finden hier ihre Berechtigung.

Ganzheitlichkeit bedeutet ferner, in den Blick zu nehmen, was nach der Übertragung des Unternehmens kommt. Wer verkauft hat, muss sein liquide gewordenen Vermögen ebenso strukturieren, verwalten, einer Nachfolge zuführen. Hier kommen die Leistungen erfahrener Family Offices ins Spiel, die am besten frühzeitig in die Gedanken eingebunden werden, um auch frühzeitig Anwälte und Steuerberater in die Optimierung einzubinden.

Wer nicht mehr (alleine) sein Unternehmen führt, muss auch seine Rolle neu finden, sei es im Unternehmen, für das Unternehmen oder in einer ganz anderen Sphäre. Psychologische Beratung ist auch hier sinnvoll.

### M&A als Teil des Nachfolge-Repertoires

Immer mehr Unternehmen und Eigentümer erkennen die Vorteile einer familienexternen Nachfolgelösung. Dies könnte die Fortführung des Unternehmens durch erfahrene Führungskräfte, den partiellen Verkauf an strategische Investoren und die Fusion mit anderen Partnern bedeuten.

Dabei erfordert die familienexterne Nachfolge oft komplexe Verhandlungen und Vertragsabschlüsse. Die Komplexität ist oft größer als bei der familieninternen Nachfolge, weil „fremde Dritte“ einander gegenüberstehen, sich wie bei einem M&A-Prozess durchleuchten (Stichwort: „Due Diligence“). Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und M&A-Berater arbeiten daran, die finanzielle, rechtliche und steuerliche Situation des Unternehmens oder der Vermögenswerte zu bewerten. Dies hilft, potenzielle Risiken und Chancen zu identifizieren, um eine fundierte Entscheidung zu treffen. Die Experten unterstützen ihre Mandanten bei der Risikobewertung und der Entwicklung von Strategien zur Risikominimierung.

### Frühzeitige Nachfolgeplanung

Berater ermutigen ihre Mandanten zu Recht, bereits in einer frühen Phase über die Nachfolge nachzudenken, um ausreichend Zeit für eine umfassende Planung und Gestaltung zu haben. Dies ermöglicht eine reibungslosere Übergabe und reduziert potenzielle rechtliche und steuerliche Risiken.

Die Frühzeitigkeit bringt nicht selten die Offenheit für alternative Modelle mit sich. (Partielle) Öffnungen für Investoren und Mitgesellschafter, familienunabhängige, unternehmenssichernde Stiftungen gehören ebenso hierher wie Mitarbeiterbeteiligungsmodelle.

### Kulturelle und strategische Passung

Bei immer mehr Nachfolgeplanungen sind auch die kulturelle und strategische Passung zwischen dem abgebenden Unternehmen und dem Nachfolger gefragt. Das gilt in der Familie genauso wie familienextern. Berater müssen diese Aspekte berücksichtigen, um die langfristige Erfolgswahrscheinlichkeit der Transaktion zu evaluieren.

Dieser Wunsch nach einem passenden Mitsein und Nacheinander, vielleicht auch nach der Bewahrung von Unternehmenswerten, spricht nur vordergründig gegen die familienexterne Nachfolge. Gerade der dazukommende „Neue“ kann neue Impulse setzen, ohne Dogmen unterlegen zu sein; er kann das bestehende Gute vielleicht besser erkennen als der Familienangehörige.

Berater spielen eine wichtige Rolle bei der Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten und die möglichen Auswirkungen auf Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner beherrschbar zu machen.

### Erwartung zum Einsatz von Technologien

Gerade auf dem Höhepunkt einer Welle scheint die Erwartung nach dem Einsatz von Digitalisierung, Technologien und KI. Das Geschäftsmodell „Stunde mal Euro“ wird hinterfragt. Kanzleien, die sich frühzeitig mit dem Einsatz von Technologien neben der klassischen Beratung auseinandersetzen, werden langfristig gut gerüstet sein. Denn keinesfalls ersetzt die Technologie die individuelle Beratung, sie kommt unterstützend hinzu. Zu kurz gesprungen ist die Aussage „Nachfolgeberatung ist individuell; KI kann hier nicht helfen.“

Es gibt eine Vielzahl technologischer Unterstützung, die Beratern hilft, die zunehmende Komplexität und Vielschichtigkeit der Beratung zu bewältigen, angefangen bei rechtlichen und steuerlichen Berechnungs- und Auswertungshilfen bis zur KI-unterstützten Aufbereitung der Beratungsergebnisse. ■

### KERNAUSSAGEN

- Die Nachfolgeberatung ist ein dynamisches Feld, das ständig im Wandel ist.
- Der ganzheitliche Ansatz, die frühzeitige Planung, die interdisziplinäre Zusammenarbeit, der Einsatz von Technologie, die internationale Ausrichtung, die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit und der Umgang mit komplexen Familienstrukturen sind nur einige der Aspekte, die heute eine zentrale Rolle in der Nachfolgeberatung spielen. Die Expertise von rechtlichen und steuerlichen Beratern muss ebenso ganzheitlich ausgestaltet sein, um diesen Dynamiken zu begegnen und reibungslose Nachfolgeprozesse zu gestalten sowie die Vermögenswerte ihrer Mandanten zu schützen.
- Die familienexterne Nachfolge erweitert den Blick auf die Nachfolgeberatung und bringt neue Herausforderungen und Chancen mit sich. Die Offenheit für externe Nachfolgelösungen, die Expertise in Vertragsverhandlungen und Due Diligence, die Nutzung von Technologie und Datenanalyse, die Berücksichtigung von kultureller und strategischer Passung sowie die effektive Kommunikation mit Stakeholdern sind Schlüsselaspekte, die bei der familienexternen Nachfolge berücksichtigt werden müssen.