

II. Ein allgemeines Prozeßmodell der Unternehmungsnachfolge

1. Die Phasen der Unternehmungsnachfolge

1.1 Die Konzepte des Nachfolgeablaufs

Die eingehende Analyse des Prozesses der Nachfolge – also des Ablaufs der Übertragung des Eigentums an einem Betrieb und der damit verbundenen Leitungsmacht – ist für die weitere Untersuchung aus zwei Gründen von erheblicher Bedeutung: Zum einen dient sie dazu, den Verkauf in den betriebswirtschaftlichen Gesamtrahmen der Entscheidung für den Vollzug einer Nachfolge und der Wahl zwischen den alternativen Nachfolgeformen einzubetten. Zum anderen ermöglicht sie es, die dem Eigner offenstehenden Gestaltungsmöglichkeiten im Zuge des Nachfolgeablaufs zu identifizieren und damit nach zeitlichen und inhaltlichen Aspekten zu differenzieren. Zu beachten ist bei der Analyse des Prozesses der Unternehmungsnachfolge zunächst, daß dieser im Schrifttum keineswegs einheitlich interpretiert wird. Gemeinsam ist den einzelnen Phasenkonzepten in der Literatur lediglich die Konzentration auf die Betrachtung des Nachfolgeablaufs im Falle der Familienunternehmung und damit die Vernachlässigung der Übertragungen nicht in Familienhand liegender Betriebe.

So unterscheidet RODENSTOCK¹ drei Phasen der Unternehmungsnachfolge im Familienkontext: Der ersten Phase, die die Zeit bis zum Eintritt des Nachfolgers in den Betrieb umfaßt, subsumiert er dabei sowohl die Entscheidungsfindung über die Person des Nachfolgers als auch dessen Vorbereitung auf die anstehenden unternehmerischen Anforderungen. Mit dem Einstieg des Nachfolgers in den Betrieb beginnt die zweite, als „Überlappungsphase“ bezeichnete Stufe, in deren Rahmen Alteigentümer und Nachfolger gemeinsam die Geschäftsführung ausüben. Die sich anschließende dritte Phase beginnt mit dem Ausscheiden des Alteigentümers aus der Unternehmungsführung und beinhaltet damit die anschließende alleinige Betriebsleitung durch den Nachfolger. Der skizzierte Nachfolgeablauf nach RODENSTOCK zeichnet sich durch diverse theoretische Schwachpunkte aus, die ihn als Grundlage für die hier vorzunehmende Analyse des Verkaufs als nicht geeignet erscheinen lassen:

1. Zum einen vernachlässigt das Phasenkonzept die mit der Nachfolge verbundene Zielsetzung des Eigners. Es ist nicht schlüssig, den Prozeß der Betriebsübergabe zu skizzieren, ohne zunächst auf die Ziele des Eigentümers einzugehen, die den jeweiligen Nachfolgeablauf bestimmen und an deren Verwirklichung schlußendlich der Erfolg der Nachfolge zu messen ist.

1 Vgl. im folgenden RODENSTOCK, Lösung der Nachfolgeprobleme (1997), S. 152-156.

2. Da RODENSTOCK die Zielsetzung des Eigners vernachlässigt, gelingt es ihm des weiteren nicht, dessen Entscheidung zur Durchführung einer Nachfolge theoretisch schlüssig zu begründen und in den Prozeß der Betriebsübergabe zu integrieren. Auch die Stufe der – ebenfalls zielabhängigen – Entscheidung des Eigentümers für eine bestimmte Form, in der die Nachfolge vonstatten gehen soll, bleibt in dem dargestellten Konzept unbeachtet; statt dessen wird ohne weitere Begründung von einer familieninternen Übergabe des Betriebes zu Lebzeiten des Eigentümers ausgegangen.
3. Der als „Überlappungsphase“ bezeichnete Zeitabschnitt ist ohnehin nur für diesen Fall der familieninternen Nachfolge zu Lebzeiten des Eigners relevant; stirbt der Alteigentümer vor der Betriebsübertragung, kommt es statt dessen zu einer Vererbung. Eine Phase der Zusammenarbeit von bisherigem Eigner und Nachfolger tritt dann nicht ein; der Ablauf schmilzt in einer solchen Situation also auf ein Zwei-Phasen-Konzept zusammen, das lediglich zwischen der Zeit vor dem Eintritt des Nachfolgers sowie der Zeit danach unterscheidet und damit keine differenzierte Analyse der Nachfolgestufen gewährleisten kann.
4. Unklar bleibt in dem Konzept RODENSTOCKS nicht zuletzt, welche der angeführten Phasen das eigentliche Merkmal der Nachfolge in Form des Eigentumsübergangs an der Unternehmung beinhaltet: So ist denkbar, daß der Nachfolger das Eigentum an dem Betrieb bereits in voller Höhe im Rahmen der „Überlappungsphase“ erhält und die gemeinsame Geschäftsführung beider Nachfolgeparteien dadurch zustandekommt, daß der bisherige Eigner lediglich als angestellte Führungskraft in der Unternehmensleitung tätig ist. Auch die gegensätzliche Alternative steht offen, bei der der Alteigentümer sein Eigentum erst zu Beginn der dritten Stufe aufgibt und statt dessen den Nachfolger im Rahmen der „Überlappungsphase“ in einem Angestelltenverhältnis den Betrieb führen läßt; auch im Falle der Vererbung käme es dann also durchaus zu einer „Überlappungsphase“. Darüber hinaus sind ebenfalls Zwischenlösungen realisierbar, wobei die gemeinsame Führung durch Alteigentümer und Nachfolger dadurch gekennzeichnet ist, daß der Nachfolger bereits einen weniger als 100 % betragenden Gesellschaftsanteil erhalten hat und das restliche Eigentum erst mit Ausscheiden des bisherigen Eigentümers, also zu Beginn der dritten Phase, bekommt.²

Auch das von FELDEN/KLAUS³ entworfene Phasenkonzept der Unternehmensnachfolge besteht aus drei Elementen. In der ersten, als „Vorbereitungsphase“ bezeichneten Stufe ist es Aufgabe des Eigentümers, seine Ziele zu identifizieren, die er mit dem

2 Die dritte Alternative in Form einer teilweisen Eigentumsübertragung bereits in der „Überlappungsphase“ führt RODENSTOCK explizit als Beispielfall an, vgl. RODENSTOCK, Lösung der Nachfolgeprobleme (1997), S. 154.

3 Vgl. im folgenden FELDEN/KLAUS, Unternehmensnachfolge (2003), insbesondere S. 3 f. und 63.

Eigentumsübergang der Unternehmung zu verfolgen sucht. Parallel dazu hat auch der Nachfolger seine mit der Betriebsübernahme verbundenen Zielsetzungen zu eruieren und zu klären, ob er den Anforderungen an die Leitung der Unternehmung gewachsen ist. Nicht zuletzt subsumieren FELDEN/KLAUS der Vorbereitungsphase auch die Analyse der internen und externen Gegebenheiten des Betriebes, deren Ergebnisse Eigentümer und Nachfolger als Grundlage der Übergabeplanung dienen sollen. Der „Vorbereitungsphase“ schließt sich als zweites die „Übergangsphase“ an. Sie entspricht RODENSTOCKS „Überlappungsphase“, da in ihr der bisherige Eigentümer und der Nachfolger gemeinsam in der Unternehmung tätig sind. Der Nachfolgeprozeß endet mit der „Übergabephase“, in der der Alteigentümer aus dem Betrieb ausscheidet, „da sowohl Führungs- als auch Eigentumsverhältnisse in die Hände des Nachfolgers übergegangen sind“⁴. Festzuhalten bleibt, daß der von FELDEN/KLAUS entworfene Nachfolgeprozeß diverse theoretische Unstimmigkeiten enthält:

1. Die Autoren gehen zwar anfangs auf die Zielsetzung des Eigners ein, legen sie aber lediglich der Planung zugrunde, wie die Unternehmungsübergabe im einzelnen vollzogen werden soll. Übersehen wird dabei, daß die Zielsetzung des Eigentümers bereits Berücksichtigung bei seiner Entscheidung finden muß, ob er seinen Betrieb überhaupt aus der Hand geben möchte. Eine Erklärung, warum sich der Unternehmungseigner zur Durchführung einer Nachfolge entschließt, kann das erläuterte Phasenkonzept daher nicht geben; statt dessen liegt ihm implizit die pauschale Annahme zugrunde, daß sich der Eigentümer für eine derartige Betriebsübergabe entschieden hat.
2. Des weiteren ist nicht schlüssig, warum bereits in der ersten Phase des Nachfolgeablaufs die Ziele und Fähigkeiten des zukünftigen Eigentümers eine Berücksichtigung erfahren müssen. Nicht nachvollziehbar ist dies insofern, als anfangs noch nicht abschließend bekannt sein kann, auf wen die Unternehmung letztendlich transferiert werden wird. Die Frage, wer die Position des Nachfolgers einnehmen wird, kann erst im Zusammenhang mit der Bestimmung der zweckmäßigsten Nachfolgeform und ihrer jeweiligen Umsetzung geklärt werden. Die Antwort auf die Frage nach der Person des Nachfolgers ist damit folglich eines der *Ergebnisse* der „Vorbereitungsphase“, nicht einer ihrer Ausgangspunkte.
3. Die Kritik an der „Übergangsphase“ entspricht im Grundsatz jener, die oben bereits im Zusammenhang mit RODENSTOCKS „Überlappungsphase“ geäußert wurde, denn die „Übergangsphase“ ist nur anzutreffen im Fall der Übergabe zu Lebzeiten des Eigentümers. Stirbt der Unternehmungseigner statt dessen vor Vollzug des avisierten Betriebstransfers, unterbleibt die gemeinsame Tätigkeit des bisherigen und des neuen Eigners in der Unternehmensführung, so daß sich das ursprüngliche Drei-Phasen-Konzept auf einen aus zwei Nachfolgestufen („Vorberei-

4 FELDEN/KLAUS, Unternehmensnachfolge (2003), S. 63.

tungsphase“ und „Übergabephase“) bestehenden Prozeß reduziert. Lediglich, wenn der präsumtive Nachfolger bereits vor seinem Eintritt in die Eigentümerposition als angestellte Führungskraft in der Unternehmung beschäftigt war, liegt eine zeitweilig gemeinsame Tätigkeit beider Nachfolgeparteien in dem Betrieb auch dann vor, wenn der Transfer der Unternehmung im Wege der Vererbung erfolgt.

4. Ohnehin bleibt in dem Konzept nach FELDEN/KLAUS ebenso wie bei dem Ablauf RODENSTOCKS unklar, wie die zweite und dritte Stufe, also die „Übergangsphase“ und die „Übergabephase“, genau voneinander abzugrenzen sind. Insbesondere stellt sich die bereits im Kontext von Punkt 3 relevante Frage, ob die Übergangsphase bereits mit einem (teilweisen) Eigentumstransfer verbunden ist oder auch eine ausschließliche Angestelltenposition des präsumtiven Nachfolgers dieser Phase subsumiert werden muß. Eine trennscharfe Differenzierung der zweiten und dritten Stufe fehlt, da bei der Skizzierung des Inhalts der dritten Phase nicht auf den Beginn des Eigentumstransfers, sondern lediglich auf den Abschluß der Übergabe des Eigentums und der Leitungsmacht und das Ausscheiden des Alteigentümers aus der Unternehmung eingegangen wird.

Einen ebenfalls drei Abschnitte umfassenden Nachfolgeablauf entwirft RIEDEL⁵. Der Inhalt der ersten, als „Analysephase“ bezeichneten Stufe erstreckt sich dabei auf die Prüfung der privaten und betrieblichen Gegebenheiten sowie die Klärung der Zielsetzungen von Eigner und Familie. Ihr fügt sich die „Konzeptionsphase“ an, in deren Rahmen Handlungsalternativen entwickelt und gegeneinander abgewogen werden, wobei am Ende die Wahl eines der offenstehenden Nachfolgewege erfolgt. Gegenstand der sich anschließenden „Realisierungsphase“ ist die Umsetzung der angestrebten Nachfolgelösung. Für die in der vorliegenden Arbeit verfolgten Untersuchungszwecke kann der Ablauf nach RIEDEL keine Hilfestellung leisten, wofür insbesondere die folgenden beiden Aspekte verantwortlich zeichnen:

1. Unverständlich ist, warum RIEDEL in der ersten Phase zwar die Zielsetzung des Eigners anspricht, auf ihrer Basis im zweiten Prozeßabschnitt aber lediglich auf die Wahl der Nachfolgeform eingeht: Schließlich ist vor dem Hintergrund der Vorstellungen des Eigners zunächst theoretisch herzuleiten, warum sich dieser überhaupt für die Durchführung einer Unternehmensnachfolge entscheidet; erst aufbauend auf diesem Ergebnis hat die Diskussion des einzuschlagenden Weges der Betriebsübergabe zu erfolgen.
2. Die dritte, „Realisierungsphase“ genannte Stufe vereint eine Vielzahl höchst unterschiedlicher Nachfolgeaspekte und führt damit nicht zu einer klaren Differenzierung, sondern vielmehr einer unzweckmäßigen Vermischung verschiedenartiger Prozeßelemente der Betriebsübergabe. So bleibt unter anderem unklar, ob die

⁵ Vgl. im weiteren RIEDEL, Unternehmensnachfolge (2000), S. 167-172.

„Realisierungsphase“ mit dem Zeitpunkt des Eigentums- und damit Leitungsmachtwechsels endet oder aber auch eine anschließende, beispielsweise auf Basis eines Angestelltenverhältnisses vorgenommene weitere Mitwirkung des Alteigentümers in der Unternehmung einschließt, wie sie oben bereits in Zusammenhang mit dem Ablauf nach RODENSTOCK angesprochen wurde.

Im Gegensatz zu den dreistufigen Konzepten nach RODENSTOCK, FELDEN/KLAUS und RIEDEL differenzieren HABIG/BERNINGHAUS⁶ fünf Phasen der familieninternen Unternehmungsnachfolge. Dabei umfaßt die erste Phase die Planung des anstehenden Betriebsübergangs; eine inhaltliche Präzisierung der spezifischen Bestandteile einer solchen Nachfolgeplanung nehmen die Autoren in diesem Zusammenhang jedoch nicht vor. Als zweite Stufe schließt sich der Abschnitt der familieninternen Auswahl eines geeigneten zukünftigen Nachfolgers an, der als drittes die „Testphase“ folgt. Ihr subsumieren HABIG/BERNINGHAUS die Beobachtung des gewünschten Nachfolgers im Rahmen seiner Aus- und Weiterbildungszeit, um seine Eignung für den späteren Unternehmungseintritt zu prüfen. Mündet die „Testphase“ in einer positiven Beurteilung des Kandidaten, folgt ihr als vierte Stufe die – in einem oder mehreren Schritten vollzogene – „Beteiligung des Nachfolgers“ an der Unternehmung. Der Prozeß endet mit der als „Übergabe der Verantwortung“ umschriebenen fünften Stufe, in deren Rahmen sicherzustellen ist, daß der Nachfolger „auch unabhängig von den Beteiligungen [...] langfristig eine starke Entscheidungsgewalt“⁷ hat. Zu kritisieren ist, daß auch das Konzept nach HABIG/BERNINGHAUS theoretische Mängel aufweist, die es als geeignete Analysebasis für den Verkauf ausschließen:

1. Ebenso wie der bereits skizzierte Ablauf RODENSTOCKS vernachlässigt das Phasenkonzept die mit der Betriebsübergabe verbundene Zielsetzung des Eigentümers, an der der Nachfolgeprozeß auszurichten und sein schlußendlicher Erfolg zu messen ist. Aufgrund dieses Versäumnisses gelingt es HABIG/BERNINGHAUS dementsprechend ebenfalls nicht, die auf dem Ziel des Eigners basierende Entscheidung zur Durchführung einer Nachfolge theoretisch herzuleiten und die sich daran anschließende Wahl der Nachfolgeform schlüssig zu begründen.
2. Darüber hinaus bleibt ungeklärt, wie die vierte Phase der „Beteiligung des Nachfolgers“ inhaltlich genau aussieht. Von Bedeutung ist hierbei insbesondere, ob in diesem Abschnitt lediglich die Übertragung eines kleineren, keinen bedeutenden Einfluß auf die Unternehmungsleitung beinhaltenden Anteils gemeint ist oder die Autoren vielmehr von einer Mehrheitsbeteiligung, gegebenenfalls gar einer 100 % umfassenden Anteilsübertragung ausgehen.

6 Vgl. im folgenden HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 127 f.

7 HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 128.

3. Die unter Punkt 2 skizzierte unklare Abgrenzung der vierten Nachfolgestufe wirkt sich unmittelbar auf den Inhalt des Folgeabschnitts der „Übergabe der Verantwortung“ aus: Wurde in der Beteiligungsphase bereits eine umfangreiche, die Leitungsmacht des Eigners an der Unternehmung begründende Anteilsübertragung auf den Nachfolger vorgenommen, trägt er damit ohnehin schon die Kapital und Führung betreffende Verantwortung für den Betrieb; der eigenständige fünfte Abschnitt einer Verantwortungsübertragung wird folglich inhaltsleer und entfällt. Selbst bei einer lediglich einen Minderheitsanteil betreffenden Beteiligung des Nachfolgers in der vierten Stufe bleibt die Abgrenzung zur Folgephase unscharf, da ihm durch die Übereignung eines kleinen Anteils zwar keine Leitungs-, zumindest aber bereits eine kapitalmäßige Verantwortung gegeben wird.

Ebenfalls fünf Stufen weist das von WATRIN⁸ vertretene Nachfolgekonzept auf: Der ersten, inhaltlich wenig präzise als „Initialzündung“ bezeichneten Phase subsumiert er den Entschluß des Eigentümers, aufgrund seines fortgeschrittenen Alters eine Unternehmensnachfolge durchzuführen. Ihr schließt sich die „Analysephase“ an, in deren Rahmen sowohl die Zielfindung des Eigners als auch die Untersuchung der Stärken und Schwächen der Unternehmung sowie der daraus resultierenden Chancen und Risiken erfolgen. Ergänzt werden sie durch eine Prüfung der privaten Vermögenssituation des Eigners und die Analyse des familiären Umfelds im Hinblick auf die Existenz eines möglichen Nachfolgers. In der dritten, „Konzeptionsphase“ genannten Stufe fällt der Eigentümer die Entscheidung im Hinblick auf die Nachfolgeform⁹ und nimmt die Planung der hierfür jeweils notwendigen Realisationsschritte vor. Die Konzeptionsphase mündet daraufhin in die „Umsetzungsphase“, die die Verwirklichung der avisierten Maßnahmen durch den Eigentümer zum Inhalt hat. Der Nachfolgeprozeß endet schließlich mit dem fünften, als „unternehmerischer Neuanfang“ bezeichneten Abschnitt, in dem der neue Eigner nach WATRIN „sein eigenes strategisches Konzept [zu] entwickeln“ habe sowie „Wachstumschancen definiert und wahrgenommen werden“¹⁰ müßten. Auch das angeführte Ablaufkonzept WATRINS kann theoretisch nicht überzeugen, was insbesondere auf die folgenden Defizite zurückzuführen ist:

1. Es ist nicht nachvollziehbar, warum der Autor erst in der Analysephase auf die Zielsetzung des Eigners eingeht und damit lediglich die in der darauffolgenden Konzeptionsphase vorzunehmende Wahl der Form der Nachfolge auf diese Zielsetzung stützt. Bereits die in der ersten Stufe angesprochene Entscheidung zur

8 Vgl. im weiteren WATRIN, Planung des Nachfolgeprozesses (1998), S. 39-45.

9 WATRIN unterscheidet die Nachfolgeformen hierbei in die Alternativen „Familiennachfolge“, „Fremdgeschäftsführung“, „Firmenunabhängigkeit“ und „Firmenverkauf“. Eine inhaltliche Erläuterung dieser Begriffe mittels definitorischer Abgrenzungen gibt der Autor dabei nicht; vgl. WATRIN, Planung des Nachfolgeprozesses (1998), S. 42.

10 WATRIN, Planung des Nachfolgeprozesses (1998), S. 44.

Durchführung der Nachfolge basiert auf den individuellen Vorstellungen des Eigners und kann daher nicht losgelöst von dessen Zielen getroffen werden.

2. Ohnehin stellt das im Rahmen der ersten Phase angeführte fortschreitende Alter des Eigentümers lediglich einen denkbaren Nachfolgegrund dar, der – wie in der vorliegenden Arbeit noch eingehend hergeleitet werden wird – in einer Vielzahl von Nachfolgefällen keinerlei Bedeutung hat. So ist es beispielsweise ebenfalls denkbar, daß betriebsbezogene Aspekte, wie beispielsweise zukünftige hohe unternehmerische Risiken, die der Eigner nicht mehr einzugehen bereit ist, ursächlich für die Nachfolgeentscheidung sind. Damit wird freilich auch deutlich, daß die Analyse der Unternehmung, die zum Beispiel eine solche, die Nachfolge einleitende Erkenntnis erbringt, durchaus der Stufe der Nachfolgeentscheidung vorausgehen kann und ihr nicht – wie von WATRIN angenommen – stets erst als Inhalt der zweiten Phase folgen muß.
3. Nicht zuletzt bleibt festzuhalten, daß der in der fünften Phase postulierte „unternehmerische Neuanfang“ und die Entwicklung eigener strategischer Konzepte durch den Nachfolger nicht notgedrungen notwendig sind: Sie werden vielmehr nur dann relevant, wenn der neue Eigentümer erstens nicht die Zerschlagung, sondern die Fortführung der Unternehmung plant und er zweitens die durch den Alteigentümer bislang verfolgte Strategie als ungeeignet und daher als nicht fortsetzungswürdig beurteilt.

Deutlich mehr Abschnitte als die bislang angeführten Ablaufkonzepte unterscheidet WEINLÄDER¹¹, dessen Nachfolgeprozeß sich über sieben verschiedene Stufen erstreckt. Die erste, mit dem Begriff „menschliche Aspekte“ umschriebene Phase umfaßt dabei die persönlichen Zielsetzungen der mit der Nachfolge beschäftigten Wirtschaftssubjekte.¹² Ihr schließt sich die mit dem Terminus „unternehmerische Aspekte“ belegte zweite Stufe an, in der die den Betrieb betreffenden Zielvorstellungen identifiziert werden. Basierend auf den in den ersten beiden Abschnitten festgelegten Zielen erfolgt in der dritten Phase die Entscheidung zwischen den von WEINLÄDER angeführten Alternativen „Fortführung innerhalb der Familie oder Verkauf an fremde Dritte“¹³. Ist die Entscheidung für eine der Nachfolgeformen gefallen, kommt es in

11 Vgl. im folgenden WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 14 und 17-19.

12 WEINLÄDER läßt dabei ungeklärt, ob es sich bei den von ihm angeführten, mit der Nachfolge befaßten Menschen lediglich um den Unternehmer und gegebenenfalls seine Familie oder auch zum Beispiel um Arbeitnehmer des von der Übereignung betroffenen Betriebes handelt, vgl. WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 17.

13 WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 18. Eine Definition der Nachfolgeform „Fortführung innerhalb der Familie“ gibt der Autor dabei nicht, so daß lediglich vermutet werden kann, daß damit die Schenkung und Vererbung innerhalb der Familie gemeint sind. Über die neben Verkauf, Vererbung und Schenkung darüber hinaus bestehende Möglichkeit der Einbringung der Unternehmung in eine Stiftung geht WEINLÄDER in diesem Zusammenhang hinweg.

der vierten Phase zur Beantwortung der mit der Nachfolge einhergehenden rechtlichen Fragestellungen; danach erfahren die steuerlichen – Phase fünf – und finanziellen – Phase sechs – Aspekte eine Klärung. Seinen Abschluß findet der von WEINLÄDER postulierte Nachfolgeprozeß im siebten Abschnitt mit der Organisation des Ruhestandes des Alteigentümers. Letztendlich erscheint das angeführte Ablaufkonzept theoretisch als nicht schlüssig, was insbesondere auf die folgenden drei Schwachpunkte zurückzuführen ist:

1. Die von WEINLÄDER vorgenommene Differenzierung zwischen persönlichen und unternehmerischen Zielen entbehrt der notwendigen Trennschärfe. Handelt es sich bei dem Eigner um eine natürliche Person, wird dieser seine individuellen Zielsetzungen selbstverständlich im privaten wie im betrieblichen Bereich geltend machen. Eine Trennung der Sphären ist dabei insbesondere deswegen nicht möglich, als die private Verwirklichung des Eigners finanziell in aller Regel von den Gewinnentnahmen aus der Unternehmung abhängt. Die Unterscheidung in Zielsetzungen des persönlichen und des betrieblichen Bereichs erscheint vor dem Hintergrund derartiger Abhängigkeiten folglich als nicht sinnvoll, da für beide Sphären die jeweiligen subjektiven Vorstellungen des Eigners maßgebend sind.
2. Der Erörterung der Ziele des Eigners folgt unmittelbar die Entscheidung im Hinblick auf die zu verwirklichende Form der Nachfolge. Die eigentliche, ebenfalls zielgestützte und im Vorfeld der Wahl der Nachfolgeform zu treffende Entscheidung, überhaupt eine Unternehmensnachfolge einzuleiten, wird von WEINLÄDER dagegen übergangen. So kommt es – ebenso wie beispielsweise in dem bereits geschilderten Schema RODENSTOCKS – zu der paradoxen Situation, daß das Ablaufkonzept die Realisierung der Nachfolge zum Inhalt hat, ohne im Vorhinein theoretisch begründen zu können, warum überhaupt ein derartiger Prozeß durch den Eigner vollzogen wird.
3. Nicht nachvollziehbar ist nicht zuletzt, warum der Eigentümer zunächst über die zu realisierende Form der Nachfolge entscheiden und erst im Anschluß – in der vierten, fünften und sechsten Phase – rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte klären soll: Schließlich müssen juristische Fragen, steuerliche Zusammenhänge und finanzwirtschaftliche Gegebenheiten eingehend im Vorfeld erörtert werden, um auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse die gemäß der Zielsetzung des Eigners erfolversprechendste Nachfolgeform auswählen zu können. So vermag zum Beispiel die Entscheidung Schenkung versus Vererbung durch erbschaftsteuerliche Regelungen¹⁴ oder die Wahl zwischen Vererbung und Verkauf durch erb-

¹⁴ So ist der Eigner durch eine sukzessive Schenkung der Unternehmung zum Beispiel in der Lage, erbschaftsteuerliche Freibeträge mehrmals in Anspruch zu nehmen. Vgl. hierzu SCHNEELOCH, Steuerbelastungsvergleich (1993), Sp. 4026, HORSTMANN, Gestaltung der Erbschaftsteuerbelastung (1998), S. 442, LUCKEY, Unternehmensnachfolge (1998), S. 162 f., DEHMER, Unternehmensnachfolge in der Steuerberatung (1999), S. 230 und 232 f., RIEDEL, Unternehmensnachfolge

schaftsrechtliche Bestimmungen – unter anderem im Hinblick auf Pflichtteilsansprüche¹⁵ – beeinflußt zu werden.

Ein graphischer Überblick über die Inhalte der dargestellten, im Schrifttum anzutreffenden Phasenkonzepte der Unternehmensnachfolge findet sich in Abbildung 1 auf der Folgeseite.

1.2 Ein Modell des Nachfolgeprozesses

Die Analyse der im Schrifttum bislang existierenden Ablaufkonzepte der Unternehmensnachfolge hat gezeigt, daß sich diese jeweils durch diverse theoretische Schwachpunkte auszeichnen und für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorzunehmende Untersuchung der Nachfolge mittels Verkaufs somit nicht geeignet sind. Im weiteren wird daher ein Prozeßmodell entwickelt, das mehrere Zielsetzungen verfolgt. *Erstens* ist es Aufgabe dieses Paradigmas, im Gegensatz zu den bisherigen Ansätzen in der Literatur nicht ausschließlich den Fall der Nachfolge in Familienunternehmen zu fokussieren, sondern vielmehr einen allgemeingültigen Ablauf der Betriebsübergabe zu entwerfen, der auch auf jene Unternehmen zutrifft, deren Eigentum nicht in der Hand einer Familie liegt. Eine derartige Generalisierung der Modellierung ergibt sich dabei zwingend aus der in Kapitel I vorgenommenen terminologischen Abgrenzung, nach der nicht nur der Betriebsübergang im Familienkontext, sondern auch im Zusammenhang mit anderen, nicht familiengeprägten Eignerstrukturen als Unternehmensnachfolge verstanden wird.

(2000), S. 61, SCHINDHELM, *Rechtliche Gestaltung* (2000), S. 77 und 85 f., SCHNEELOCH, *Be-steuerung* (2012), S. 394-396.

15 Beispielsweise können Pflichtteilsansprüche oder schlichtweg die Vielzahl zu berücksichtigender Erben dazu führen, daß die Unternehmung verkauft wird und der daraus erzielte Nettoveräußerungserlös, also der Erlös nach Transaktionsaufwendungen und Steuern, somit die Erbmasse darstellt. Charakteristisch für eine derartige Lösung sind Situationen, in denen – beispielsweise zur Vermeidung einer Anteilszersplitterung – nicht alle Erben einen Unternehmungsteil erhalten sollen, aber weder das Privatvermögen noch die betrieblichen Entnahmen ausreichen, um neben einem oder wenigen Unternehmungserben auch andere, nicht in die Unternehmung eintretende Erben ausreichend zu berücksichtigen. Vgl. hierzu unter anderem ALBACH/FREUND, *Unternehmenskontinuität* (1989), S. 202 f., HENNERKES, *Vererben oder Verkaufen* (1997), S. 132 f., FLICK, *Planung der Unternehmensnachfolge* (1998), S. 212 f., DEHMER, *Unternehmensnachfolge in der Steuerberatung* (1999), S. 218 f., FREUND, *Unternehmensnachfolge* (2000), S. 32 f., SCHERER, *Erbrecht* (2005), S. 173 f., HABIG/BERNINGHAUS, *Nachfolge im Familienunternehmen* (2010), S. 169-172.

<i>Konzept</i> <i>Inhalt</i>	RODENSTOCK	FELDEN/KLAUS	RIEDEL	HABIG/ BERNINGHAUS	WATRIN	WEINLÄDER
Phasenanzahl	Drei, bei Tod des Eigners und keiner Angestelltenposition des Nachfolgers vor Übereignung zwei Phasen		Drei Phasen	Fünf Phasen		Sieben Phasen
Eignerhintergrund der Unternehmung	Lediglich Betrachtung der Nachfolge im Fall der Familienunternehmung, keine Berücksichtigung der Unternehmungsübergabe durch einen oder mehrere institutionelle(n) Eigentümer, eine alleinstehende natürliche Person oder mehrere, nicht in einem gemeinsamen Familienzusammenhang stehende natürliche Personen					
Zielsetzung des Unternehmungseigners	Keine Berücksichtigung der Zielsetzung des Eigners	Berücksichtigung der Zielsetzung des Eigners		Keine Berücksichtigung der Zielsetzung des Eigners	Berücksichtigung der Zielsetzung des Eigners	Berücksichtigung der Zielsetzung des Eigners; unzweckmäßige Differenzierung zwischen persönlichen und unternehmerischen Zielen
Entschluß zum Vollzug der Nachfolge	Keine Berücksichtigung des Entschlusses des Eigners zum Vollzug der Nachfolge				Entschluß des Eigners zum Nachfolgevollzug ausschließlich aufgrund seines fortgeschrittenen Alters	Keine Berücksichtigung des Entschlusses des Eigners zum Vollzug der Nachfolge
Wahl der Nachfolgeform	Keine Betrachtung der Wahl der Nachfolgeform	Betrachtung der Wahl der Nachfolgeform		Keine Betrachtung der Wahl der Nachfolgeform	Betrachtung der Wahl der Nachfolgeform	
Maßnahmen zur Verwirklichung der Nachfolgeform	Keine Berücksichtigung der Maßnahmen zur Formverwirklichung	Berücksichtigung der Maßnahmen zur Formverwirklichung				Keine Berücksichtigung der Maßnahmen zur Formverwirklichung

Abbildung 1: Die Phasenkonzepte der Nachfolge im Schrifttum

Nach GUTENBERG besteht die „Führung eines Unternehmens [...] aus einer Kette alternativer Entscheidungen, aus einer Abfolge von Wahlakten, die die Unternehmensleitung im Zeitablauf vornimmt“¹⁶. Dies gilt selbstverständlich ebenfalls für einen

16 GUTENBERG, Betriebswirtschaftslehre (1983), S. 133. GUTENBERG interpretiert das Leitungsorgan der Unternehmung also zugleich als ihr Führungsorgan; auch die vorliegende Arbeit nimmt diese Sichtweise ein. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang freilich, daß „Leitung“ und „Führung“ im Schrifttum nicht ausnahmslos als inhaltsgleiche Begriffe gedeutet werden. So sieht WEIBLER Führung als ein Verhalten der Beeinflussung an, das bei den Beeinflußten auf Akzeptanz stoßen muß, so daß „also die potenziell Geführten darüber [entscheiden], ob freiwillige Ge-

Unternehmungseigentümer, der – quasi als letzte Führungshandlung – eine Nachfolge seines Betriebes anstrebt. Neben der Notwendigkeit einer allgemeingültigen Anwendbarkeit sieht sich das Modell daher *zweitens* der Aufgabe gegenüber, den Ablauf der Nachfolge nicht nur zu beschreiben, sondern die Entscheidung des Eigners zur Realisierung einer Unternehmungsübertragung betriebswirtschaftlich schlüssig zu begründen. Im Anschluß an eine derartige Erklärung der Durchführung einer Nachfolge als solcher muß das Prozeßmodell *drittens* theoretisch nachvollziehbar herleiten, inwiefern es zu der Entscheidung des Eigners im Hinblick auf eine spezielle Form der Nachfolge – und damit zu der Wahl zwischen dem Unternehmungsverkauf und anderen, konkurrierenden Übergabewegen – kommt. *Viertens* hat das Ablaufkonzept einen differenzierten Einblick in den Vorgang der Nachfolgegestaltung zu geben, also in die Durchführung jener Maßnahmen, die sich an die Wahl einer bestimmten Form der Betriebsübertragung anschließen.

Um den angeführten Aufgabenstellungen gerecht zu werden, unterscheidet das Prozeßmodell im folgenden *vier Stufen des Nachfolgeablaufs*, und zwar erstens die Phase der Zielfindung, zweitens die Phase der Entscheidung für die Nachfolge, drittens die Phase der Entscheidung für die Nachfolgeform und viertens die Phase der Entscheidung für die Nachfolgegestaltung. Inhalt der ersten Phase ist die Identifikation der Zielsetzung des Unternehmungseigners, die den weiteren Übergabeprozess bestimmt und an deren Erreichung das Ausmaß des Übergabeerfolgs letztendlich gemessen werden muß. Die sich anschließende Stufe der Entscheidung für die Nachfolge umfaßt den grundsätzlichen Entschluß des Eigentümers, eine Nachfolge zu vollziehen, um seine in der vorangegangenen Phase ermittelte Zielsetzung zu realisieren. Gegenstand der dritten Phase stellt die Entscheidung für Vererbung, Schenkung, Stiftung oder Verkauf dar. Hat er eine Wahl zwischen den ihm offenstehenden alternativen Übergabewegen getroffen, fügt sich der Abschnitt der Entscheidung für die Nachfolgegestaltung an, in dessen Rahmen die Maßnahmen zur Verwirklichung der avisierten Nachfolgeform beschlossen und vollzogen werden, um eine möglichst zielkonforme Unternehmungsübertragung sicherzustellen. Eine eingehende Herausarbeitung des Inhalts der skizzierten Nachfolgephasen erfolgt im weiteren in Kapitel II.2.

folgschaft geleistet wird“ (WEIBLER, Personalführung (2012), S. 21), wohingegen sich die Leitung lediglich aus einer formalen hierarchischen Position und damit aus einem Über- respektive Unterordnungsverhältnis innerhalb der Organisation ergibt. Vgl. hierzu eingehend WEIBLER, Personalführung (2012), S. 19 f. und 21 f.

2. Der Inhalt der Nachfolgephasen

2.1 Die Phase der Zielfindung

2.1.1 Die Bedeutung der Zielsetzung des Unternehmungseigners

Wie bereits in Kapitel II.1 im Rahmen der Beurteilung der bislang im Schrifttum anzutreffenden Ablaufkonzepte angesprochen wurde, ist es theoretisch unabdingbar, die Analyse des Nachfolgeprozesses auf Basis der Zielsetzung des Eigners vorzunehmen. Ursache hierfür ist die Tatsache, daß jede Entscheidung des Eigentümers im Hinblick auf die Übergabe seiner Unternehmung von zwei Aspekten abhängt:¹⁷ Zum einen ist dies sein subjektives *Entscheidungsfeld*, also die Gesamtheit seiner individuellen, alternativen Handlungsmöglichkeiten, die durch seine Güterausstattung, aber auch steuerliche, rechtliche und sittliche Rahmenbedingungen sowie seine persönlichen Fähigkeiten geprägt werden. Zum anderen richten sich die Entscheidungen des Eigners nach der *Zielsetzung*, die er mit der Nachfolge zu verfolgen sucht.¹⁸ Im einzelnen bedeutet dies, daß die Zielsetzung des Eigentümers vor dem Hintergrund seines Entscheidungsfeldes sowohl den Entschluß zum Vollzug einer Unternehmungsnachfolge bestimmt als auch für die Wahl der dabei zu realisierenden Nachfolgeform verantwortlich zeichnet. Darüber hinaus ist die Zielsetzung des Eigners maßgebend für die anschließende Gestaltung der Nachfolge, also die Durchführung entsprechender Maßnahmen zur Verwirklichung der avisierten Nachfolgeform. Welche unterschiedlichen Eignerziele in diesem Zusammenhang grundsätzlich den Nachfolgeprozeß bestimmen können und auf welches Ziel sich die vorliegende Untersuchung konzentriert, ist im folgenden herauszuarbeiten.

2.1.2 Die denkbaren Zielsetzungen des Unternehmungseigners

Neben dem im Rahmen der Analyse betriebswirtschaftlicher Fragestellungen meist unterstellten Ziel der Gewinnmaximierung des Unternehmers¹⁹ ist darüber hinaus ei-

17 Vgl. zum Weiteren auch OLBRICH, Nachfolgeproblematik (2005).

18 Vgl. zu Entscheidungsfeld und Zielsetzung als Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen eingehend ENGELS, Entscheidungstheorie (1962), S. 17 f. und 45 f., MATSCHKE, Entscheidungswert (1975), S. 11-27, BITZ, Ökonomische Entscheidungsmodelle (1977), S. 65-81, BITZ, Entscheidungstheorie (1981), S. 18-20 und 25-30, HERING, Unternehmensbewertung (2006), S. 23-30.

19 Vgl. zur Bedeutung des Zieles der Gewinnmaximierung in der Betriebswirtschaftslehre ausführlich GUTENBERG, Betriebswirtschaftslehre (1983), S. 464-471, WÖHE, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2000), S. 40-46, ebenfalls auch ROLLBERG, Unternehmensplanung (2001), S. 8-11, HERING, Investitionstheorie (2008), S. 9-22.

ne Vielzahl anderer Ziele denkbar, die der Eigner im Zuge der Übergabe seines Betriebes verwirklichen kann.²⁰ So ist es möglich, daß der Eigentümer unter anderem danach strebt, den Fortbestand²¹ und die Kontinuität der Unternehmung zu gewährleisten; der Terminus der „Unternehmenskontinuität“ wird dabei verstanden als Aufrechterhaltung der personellen, organisatorischen, strategischen und finanziellen Charakteristika des Betriebes.²² Der Erhalt von Arbeitsplätzen²³ oder die Sicherstellung eines etwaigen Familieneinflusses²⁴ auf den Betrieb auch in der Zukunft können ebenfalls im Eignerinteresse liegen. Nicht zuletzt stellen ein als gerecht empfundener Ausgleich beispielsweise zwischen Familienangehörigen²⁵, die Sicherung der eigenen Altersversorgung²⁶ oder der Erhalt unternehmenskultureller Symbole²⁷ – wie der Firma des Betriebes oder sozialer Einrichtungen für die Belegschaft – potentielle Ziele des Eigners dar.²⁸

20 Vgl. hierzu insbesondere die eingehende, für den Fall des Verkaufs vorgenommene Analyse bei MATSCHKE, Entscheidungswert (1975), S. 38-55 sowie MATSCHKE, Ermittlung mehrdimensionaler Entscheidungswerte (1993).

21 Vgl. NEUMANN, Nachfolgeproblematik (1991), S. 555, SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 231, HENNERKES, Vererben oder Verkaufen (1997), S. 132, WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 15, HOLLIGER, Käuferanalyse (1999), S. 923, BERENBROK, Umwandlung des Unternehmens (2005), S. 1000, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 125 f. Vgl. zur Notwendigkeit einer inhaltlichen Konkretisierung des Zieles des Unternehmensfortbestands HERING/OLBRICH, Unternehmensnachfolge (2003), S. 196-198.

22 Vgl. hierzu ausführlich ALBACH/FREUND, Unternehmenskontinuität (1989), S. 28-30, FREUND, Unternehmensnachfolge (2000), S. 30-32, ferner WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 15, FRONING, Gestaltungsmöglichkeiten (2005), S. 416. Vgl. hierzu auch die kritische Beurteilung des Ziels der Unternehmenskontinuität durch KAPPLER, Unternehmensnachfolge (1999), S. 116-123 sowie KAPPLER, Mythos der Unternehmenskontinuität (1999).

23 Vgl. KRAMER, Welle (1990), S. 13, NEUMANN, Nachfolgeproblematik (1991), S. 555, MATSCHKE, Ermittlung mehrdimensionaler Entscheidungswerte (1993), S. 20-24, HOLLIGER, Käuferanalyse (1999), S. 923, HERING, Investitionstheorie (2008), S. 9.

24 Vgl. SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 231, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 125 f. Mögliche Ausprägungen des Zieles der Sicherung des Familieneinflusses diskutieren HERING/OLBRICH, Unternehmensnachfolge (2003), S. 198-200.

25 Vgl. NEUMANN, Nachfolgeproblematik (1991), S. 555, SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 231, HENNERKES, Vererben oder Verkaufen (1997), S. 132, BERENBROK, Umwandlung des Unternehmens (2005), S. 1000.

26 Vgl. NEUMANN, Nachfolgeproblematik (1991), S. 555, SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 231, WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 16, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 126.

27 Vgl. eingehend OLBRICH, Unternehmungswert (1999), S. 174-182, OLBRICH, Akquisitionspreis (2001), S. 227, ferner auch KRAMER, Welle (1990), S. 13, HOLLIGER, Käuferanalyse (1999), S. 923.

28 Verfolgt der Eigner im Rahmen der Übergabe seines Betriebes nicht ein einzelnes Ziel, sondern mehrere der hier exemplarisch angeführten Ziele, stellt die Nachfolge damit ein entscheidungstheoretisches Problem mit mehrfacher Zielsetzung dar. Vgl. zu Problemen mit mehrfacher Zielsetzung insbesondere FANDEL, Mehrfache Zielsetzung (1972), FANDEL/WILHELM, Entschei-

Im Hinblick auf die Frage, welche der angeführten Zielsetzungen jeweils im Einzelfall durch den Unternehmungseigner angestrebt wird, ist festzuhalten, daß dies zunächst von den Charakteristika des Eigentümers abhängt: Liegt der Betrieb nicht in den Händen einer Familie oder zumindest eines ihrer Angehörigen, können oben genannte Ziele wie die zukünftige Gewährleistung des Familieneinflusses oder die Schaffung eines gerechten Ausgleichs zwischen Familienmitgliedern bereits ausgeschlossen werden. Handelt es sich bei dem Eigner – neben dem mangelnden Familienkontext – nicht einmal um eine natürliche Person, sondern um einen institutionellen Eigentümer, beispielsweise in Form der Muttergesellschaft eines Konzerns, fällt unter anderem ebenfalls der Wunsch der Sicherung der eigenen Altersversorgung als mögliche Zielsetzung fort. Abgesehen von diesen, aus der Natur des Eigners resultierenden Einschränkungen gilt jedoch, daß er grundsätzlich jede denkbare Zielsetzung verfolgen kann; letztendlich sind ausschließlich seine subjektiven, individuellen Vorstellungen für die Wahl des Nachfolgeziels – und damit für seine Entscheidungen über die Verwirklichung der Nachfolge, die Wahl der Nachfolgeform sowie die Gestaltung der Nachfolge – ausschlaggebend. Voraussetzung der Maßgeblichkeit der Eignerzielsetzung für den gesamten Nachfolgeprozeß ist freilich, daß die Betriebsübergabe im Rahmen einer das Privateigentum schützenden, freiheitlichen Wirtschafts- und Rechtsordnung vonstatten geht. Ist dies nicht der Fall, kann beispielsweise auch die Zielsetzung des Staates – wie unter anderem im Falle einer Enteignung – bestimmend für die Betriebsübergabe sein.

Angesichts des Subjektbezugs der die Unternehmensnachfolge bestimmenden Eignerzielsetzung überrascht es, daß Teile des Schrifttums entweder die Existenz eines allgemeingültigen, quasi „objektiven“ Nachfolgeziels postulieren oder aber – auf der anderen Seite – einzelne denkbare zielkonforme Nachfolgewege kategorisch ausschließen: So vertritt beispielsweise WEINLÄDER die Ansicht, es sei „eindeutig [...]“, daß die Liquidation die schlechteste Lösung²⁹ darstelle. Nicht gefolgt werden kann einer solchen Aussage, da es sich, wie bereits in Kapitel I skizziert, bei der Liquidation durchaus – zum Beispiel bei Gewinnmaximierungsabsicht – um die geeignetste Form der Betriebsübergabe handeln kann, wenn andere Alternativen eine geringere Zielerreichung in Aussicht stellen. Auch das von WEINLÄDER angeführte Ziel der „Steuerminimierung“ und seine damit verbundene Forderung „Schenkungs- und Erbschaftsteuer, Ertragsteuern und Verkehrssteuern“ (sic!) „sind auf ein Mindestmaß zu bringen“³⁰, kann nicht unwidersprochen bleiben: Würde der Eigner eine derartige Zielsetzung anstreben, müßte er konsequenterweise seine unternehmerische Betätigung einstellen und auch eine Übertragung unterlassen, um jegliche steuerrelevanten Vorgänge zu vermeiden und die Steuerlast damit auf null Geldeinheiten zu reduzie-

dungstheorie (1976), BITZ, Ökonomische Entscheidungsmodelle (1977), S. 225-282, BITZ, Entscheidungstheorie (1981), S. 25-30, FANDEL, Mehrfachzielsetzungen (1993).

29 WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 66.

30 WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 16.

ren. Ökonomisch rational ist das Ziel der Steuerminimierung folglich lediglich im Rahmen des Minimalprinzips³¹, bei dem ein bestimmtes Ergebnis mit der geringstmöglichen Steuerbelastung erreicht werden soll. Im Grundsatz ähnlich stellt sich die Kritik dar, die ESSER/BRAUNSCHWEIG entgegenzubringen ist: Sie sind der Meinung, daß „es bei jeder Nachfolgeregelung auch um eine Minimierung der Kosten“³² ginge. Abgesehen davon, daß ein allgemeingültiges Ziel der Kostenminimierung aufgrund des Subjektbezugs jeglicher Zielsetzung nicht existiert, ist es – genauso wie die Vorgabe einer „Steuerminimierung“ – nur sinnvoll im Rahmen des in seiner Minimalausprägung formulierten Rationalprinzips. Ein davon losgelöstes, allein auf geringstmögliche Kostenverursachung ausgerichtetes Streben des Eigners würde dagegen in aller Regel darauf hinauslaufen, den Betrieb unmittelbar stillzulegen, um die Entstehung jeglicher Kosten zu unterbinden. Auch die von RIEDEL erhobene Behauptung, es müsse „Zielsetzung einer sinnvollen Nachfolgeregelung [...] sein, das Unternehmen möglichst umfassend und für alle Eventualitäten krisenfest zu machen“³³, kann so nicht aufrechterhalten werden. Schließlich ist eine Vielzahl von Situationen denkbar, in denen die Krisenfestigkeit des Betriebes – hier verstanden als Sicherung seines Fortbestands³⁴ – für den Eigentümer keinerlei Rolle spielt. Verfolgt der Eigner beispielsweise das Ziel, einen als gerecht empfundenen Ausgleich zwischen Familienmitgliedern zu erreichen, kann es für ihn vorteilhaft sein, die Unternehmung in mehrere einzelne Fertigungsstätten aufzuspalten, von denen einige direkt an interessierte Angehörige zum Zwecke der Weiterführung gegeben werden, während andere eine Veräußerung erfahren und der daraus erzielte Gewinn an die noch nicht bedachten Teile der Familie geht.³⁵

2.1.3 Die Zielsetzung der Gewinnmaximierung

Angesichts der skizzierten Vielfalt denkbarer Eignerziele soll der weiteren Analyse eine bestimmte Zielsetzung des Eigentümers als Prämisse zugrunde gelegt werden,

31 Vgl. zum Minimalprinzip als Ausprägung des Rationalprinzips GUTENBERG, Einführung (1958), S. 31, WÖHE, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2000), S. 1 f.

32 ESSER/BRAUNSCHWEIG, Firma und Steuern (1995), S. 14.

33 RIEDEL, Unternehmensnachfolge (2000), S. 111.

34 Eine eigene definitorische Abgrenzung des Begriffs der Krisenfestigkeit nimmt RIEDEL im Zuge seiner Ausführungen nicht vor.

35 Eine solche Lösung bietet sich beispielsweise bei einer Konstellation an, die durch die folgenden Charakteristika gekennzeichnet ist: Zum einen besitzt die Unternehmung eine diversifizierte Struktur mit mehreren für sich lebensfähigen Bereichen; zum anderen zeichnet sich der Kreis der das Eigentum übernehmenden Familienmitglieder sowohl durch Personen aus, die an einem Unternehmungsengagement interessiert sind, als auch durch solche, die dies nicht wünschen, wobei letztere aber nicht mit Privatvermögen oder mit Gewinnentnahmen aus dem Betrieb bedacht werden können. Vgl. hierzu auch Fn. 15 des Kapitels II.

um den Umfang der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen. Gewählt wird hierfür das Ziel der *Gewinnmaximierung*, verstanden nicht als Maximierung eines bilanziellen Gewinns, sondern allgemein als Maximierung des Wohlstands (in Form von Vermögen und/oder Einkommen)³⁶ des Eigners. Die Zweckmäßigkeit der Wahl des Gewinnmaximierungszieles ergibt sich aus der Tatsache, daß es – im Gegensatz zu Vorstellungen wie der Perpetuierung des Familieneinflusses oder der Sicherung der Altersversorgung – nicht nur für einzelne spezielle Eignerfälle, sondern sowohl für institutionelle Eigner als auch für Familien oder alleinstehende natürliche Personen und damit für eine Vielzahl denkbarer Eigentümer in Frage kommen kann. Die Prämisse des Gewinnmaximierungszieles des Eigners wird daher dem Anspruch der Arbeit gerecht, nicht die bislang in der Literatur zu beobachtende Einengung der Analyse auf die Betriebsübergabe im Familienkontext zu wiederholen, sondern eine *allgemeingültige*, auch andere Formen des Unternehmungseigentums einschließende Untersuchung der Nachfolgeproblematik vorzunehmen.

Festzuhalten bleibt in diesem Zusammenhang, daß der Eigner bei seinem Ziel der Gewinnmaximierung durchaus nicht eine nur auf sich selbst beschränkte Sichtweise einnehmen muß, sondern auch aus der Perspektive eines *Verbundes mit anderen Wirtschaftssubjekten* handeln kann. Beispiel für letzteres ist im Falle des institutionellen Eigners eine Muttergesellschaft, die ihrem Streben nach Gewinnmaximierung nicht ihren Einzelgewinn, sondern den Gesamtgewinn des Konzerns zugrunde legt. Ebenso ist es im Falle einer natürlichen Person als Eigner möglich, daß diese im Rahmen der Gewinnmaximierung nicht den eigenen Gewinn, sondern vielmehr den Gesamtgewinn ihrer Familie im Auge hat. Denkbar ist dies insbesondere bei Eigentümern in fortgeschrittenem Alter, die die Gewinnrealisierung ihrer Angehörigen höher als ihre eigene Gewinnvereinnahmung schätzen.³⁷ Im übrigen steht es dem Ziel der Gewinnmaximierung nicht entgegen, wenn andere der oben diskutierten Zielsetzungen in Form von – nicht zu extremierenden – Nebenbedingungen einzuhalten sind (etwa die Rücksichtnahme auf dem bisherigen Eigner treu gedient habendes Personal). Zu beachten ist nicht zuletzt, daß das Ziel der Gewinnmaximierung vor allem in der Situation eines unvollkommenen Marktes unter Unsicherheit – die in der Realität stets anzutreffen ist und daher in dieser Arbeit ebenfalls als Prämisse gesetzt wird – weiterer Operationalisierungen bedarf, um es der individuellen Alternativenwahl des im Einzelfall betrachteten Wirtschaftssubjektes zugrunde zu legen:³⁸ Neben der (auch im Falle eines vollkommenen Marktes unter Sicherheit vorrangigen) Betrachtung von Zahlungsgrößen anstatt von bilanziellen Aufwands- und Ertragsgrößen geht es dabei insbesondere um den Planungszeitraum, in dem die Gewinnerzielung vonstatten geht,

36 Vgl. SCHNEIDER, Investition (1992), S. 65.

37 Vgl. zur Gewinnmaximierung der Familie auch SCHILDBACH, Verkäufer und Unternehmen (1995), S. 624 f.

38 Vgl. zu den notwendigen Operationalisierungen des Zieles der Gewinnmaximierung eingehend HERING, Investitionstheorie (2008), S. 11-29.

und um die von der jeweiligen Konsumpräferenz des Wirtschaftssubjektes abhängige Zielausprägung als Einkommens- oder Vermögensmaximierung. Eine beispielhafte Eingrenzung der Gewinnmaximierung auf den Fall der Vermögensmaximierung und die eingehendere Diskussion der Problematik der Abgrenzung des Planungshorizonts und weiterer Operationalisierungserfordernisse erfolgen im Rahmen der Nachfolgeheuristik in Kapitel IV.

2.2 Die Phase der Entscheidung für die Nachfolge

2.2.1 Die Ursachen der Entscheidung für die Nachfolge

Vor dem Hintergrund der im weiteren zugrunde gelegten Annahme der Gewinnmaximierungsabsicht des Unternehmungseigners kann im Hinblick auf seinen Entschluß zur Durchführung einer Betriebsübertragung zunächst festgehalten werden, daß sich der Eigentümer stets dann für die Nachfolge entscheiden wird, wenn diese ihm – oder seinem Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten, wie der Familie oder einem Gesamtkonzern – im Rahmen seines Entscheidungsfeldes einen höheren Gewinn in der Zukunft verspricht als die Alternative des Verbleibs der Unternehmung in seinem Portefeuille. Betrachtet man den Fall der *Übernahme* einer Unternehmung durch ein Wirtschaftssubjekt mit Gewinnmaximierungsabsicht, so sind im Grundsatz zwei Ursachen zu unterscheiden, die für die Übernahme verantwortlich zeichnen können, und zwar die „Realisierung des Einzelerfolges“ und die „Realisierung positiver Synergieeffekte“:³⁹ Im ersten Fall wird das Eigentum an der Unternehmung angestrebt, um durch die geschickte Nutzung allein ihrer betrieblichen Faktorkombination entsprechende Erfolge zu erzielen. Im zweiten Fall wird der Betrieb mit anderen unternehmerischen Einheiten zusammengeführt, um mit Hilfe dieses Verbundes das Ziel der Gewinnmaximierung zu erreichen. Diese, für den Fall der Übernahme des Eigentums an einer Unternehmung durch ein Gewinnmaximierung anstrebendes Wirtschaftssubjekt angeführten Ursachen können spiegelbildlich auf die *Hingabe* des Betriebes durch einen Eigner mit Gewinnmaximierungsabsicht übertragen werden: So vermögen sowohl die „Einzelerfolgsschwäche“ der Unternehmung als auch „negative Synergieeffekte“ die aus dem subjektiven Entscheidungsfeld des Eigentümers resultierende Ursache für dessen Entschluß zur Durchführung einer Nachfolge darzustellen. Während der Fall der Einzelerfolgsschwäche im Folgeabschnitt umfassend erläutert wird, erfährt die Problematik negativer Synergieeffekte im Abschnitt II.2.2.3 eine eingehende Analyse.

39 Vgl. OLBRICH, Unternehmungswert (1999), S. 37-51, ferner auch HÖRNIG, Fusionsvorhaben (1985), S. 18 f.

2.2.2 Die Ursache der Einzelerfolgsschwäche

Der Terminus der Einzelerfolgsschwäche der Unternehmung beschreibt den Umstand, daß die dem Eigner – oder gegebenenfalls seinem Verbund, wie einer Familie oder einem Konzern – in der Zukunft aus dem betrieblichen Faktorsystem zufließenden Erfolge bei Beibehaltung der bisherigen Eigentumsverhältnisse geringer sein werden als jene Erfolge, die die Alternative der Übertragung des betrieblichen Eigentums verspricht. Die prognostizierte unbefriedigende Gewinnerzielung bei Verbleib der Unternehmung in den Händen des Eigentümers ist dabei auf drei verschiedene Gründe zurückführbar, die sowohl jeweils einzeln als auch kumuliert angetroffen werden können:⁴⁰

1. *Unbefriedigende Erfolgseinstellung aus Marktgründen:* Zum einen ist es möglich, daß der Rückgang der Erfolgsaussichten des Betriebes auf einer drohenden Verschlechterung seiner Positionierung an Absatz- und Beschaffungsmärkten beruht. So können ceteris paribus auf der Absatzseite ein steigender Wettbewerbsdruck unter den Anbietern oder eine sinkende Nachfrage zu einem Umsatzrückgang führen; auf der Beschaffungsseite vermögen eine sinkende Wettbewerbsintensität zwischen den Lieferanten oder ein Nachfrageanstieg ceteris paribus einen Kostenanstieg auszulösen. Beide Entwicklungen stellen mögliche Ursachen einer in der Zukunft beeinträchtigten Gewinnerzielung des Betriebs dar, die einen Rückzug des Eigners aus seinem unternehmerischen Engagement notwendig machen, wenn die anderweitige Anlage seines Kapitals die Erzielung eines höheren Erfolges verspricht.⁴¹
2. *Unbefriedigende Erfolgseinstellung aus Eigenergründen:* Zum anderen kann die Einzelerfolgsschwäche der Unternehmung aus der Person des Eigentümers selbst resultieren. Handelt es sich bei dem Eigner um eine natürliche Person, stellen fortschreitendes Alter, Krankheit, Tod oder schlicht Unlust, weiterhin unternehmerisch tätig zu sein, Gründe⁴² dar, die eine bislang erfolgreiche Betriebsführung be-

40 Vgl. im Zusammenhang mit den im folgenden angeführten Ursachen einer Abgabe der Unternehmung aufgrund der Einzelerfolgsschwäche auch die Differenzierung möglicher Gründe für eine Änderung der Eigentumsverhältnisse einer Unternehmung nach HERING, Investition und Unternehmensbewertung (2002), S. 63. Unterschieden wird dabei in betriebswirtschaftliche Ursachen, persönliche Ursachen und auf gesetzlichen Vorschriften fußende Ursachen.

41 Vgl. zur Verschlechterung der Marktpositionierung der Unternehmung als Ursache für die Eigentumsübertragung auch SCHOELLER, Mittelständisches Umfeld (1991), S. 343, KRAUS-GRÜNEWALD, Verkäuferposition bei Akquisitionen (1994), S. 1445 f., GRAML, Desinvestition (1996), S. 59 f., SEILER, Unternehmensverkauf (2000), S. 20, ferner QUICK, Unternehmensbewertung (1992), S. 146.

42 Vgl. BARNES/HERSHON, Family Business (1976), S. 105, SCHOELLER, Mittelständisches Umfeld (1991), S. 343, SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 21, OETKER, Unternehmensinteresse (1997), S. 143 f., WIEHL, Wechsel im Nachfolgefall (1998), S. 166. Eine empirische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Alter von Geschäftsführern und dem Unternehmungs-

einträchtigen oder vollständig verhindern und damit die zukünftigen Gewinnaussichten der Unternehmung bei Beibehaltung der bisherigen Eigentumsverhältnisse schmälern.⁴³ Ähnliche Konstellationen sind bei institutionellen Eignern wie zum Beispiel einer Konzernmutter denkbar, die durch eigene interne Probleme – wie unter anderem einer Insolvenz – nicht mehr in der Lage sind, eine erfolgsversprechende Führung der in ihrer Hand befindlichen Unternehmung sicherzustellen. Nicht zuletzt können auch juristische Eingriffe in die Sphäre des Eigentümers, wie der Entzug seiner Gewerbeerlaubnis nach Maßgabe der §§ 35 und 51 GewO oder branchenbezogener Genehmigungen⁴⁴, die erfolgreiche Leitung seines Betriebes einschränken oder unterbinden und damit einen Eigentumswechsel erforderlich machen.

3. *Unbefriedigende Erfolgsaufteilung*: Nicht zuletzt ist festzuhalten, daß die Einzelerfolgsschwäche nicht nur auf einer auf den Markt oder den Eigner zurückzuführenden unbefriedigenden Gewinnentstehung basieren muß. Denkbar ist auch, daß die Gewinnaufteilung zwischen Unternehmer und Fiskus für einen Eigentumswechsel spricht. Dies wird dann der Fall sein, wenn die steuerliche Belastung der betrieblichen Gewinne die Besteuerung der aus anderen Quellen fließenden Erfolge in einem Ausmaß übersteigt, das eine Beendigung der unternehmerischen Tätigkeit und eine damit verbundene anderweitige Anlage des Kapitals als attraktiv erscheinen läßt.

Zu beachten ist bei den angeführten Gründen für eine Einzelerfolgsschwäche als Nachfolgeursache freilich, daß die hier differenzierten Punkte nicht völlig unabhängig voneinander sind, sondern vielmehr Abhängigkeiten aufweisen: Insbesondere muß die Punkt 1 subsumierte verschlechterte Position der Unternehmung auf Absatz- oder Beschaffungsmärkten nicht ausschließlich auf externen Wettbewerbs- oder Nachfra-

erfolg nimmt FREUND, Unternehmensnachfolge (2000), S. 117-119 vor. Empirische Ergebnisse zum Alter des Eigentümers bei Durchführung der Nachfolge finden sich bei ALBACH/FREUND, Unternehmenskontinuität (1989), S. 264 für den Fall der Familienunternehmung. Befunde empirischer Art im Hinblick auf die jeweilige Häufigkeit von Alter, Krankheit oder Tod als Nachfolgegründe geben BÖS/KAYSER, Generationenwechsel (1996), S. 3 sowie ALBACH, Nachfolgeregelung im Mittelstand (2000), S. 781.

43 Zu den im Zusammenhang mit einer Nachfolge aufgrund von Alter, Krankheit und Tod entstehenden sozialen und psychischen Problemen des Eigentümers sowie seiner Angehörigen vgl. GASER, Nachfolgeplanung (1982), MENZL, Generationenwechsel (1988), S. 3-20, HERZ BROWN, Loss and Continuity (1993), KETS DE VRIES, Family Controlled Firms (1993), S. 67 f., BREUNINGER, Psychologische Aspekte (1998), FELDEN, Tabuthemen (1998), FREUND, Faktoren im Nachfolgefall (1998), S. 68, HENNERKES, Ganzheitlicher Ansatz (1998), S. 31-33, MAY, Leitfaden für die Unternehmerfamilie (2000), S. 29-32, WIMMER/KOLBECK, Unternehmensnachfolge in mittelständischen Unternehmen (2000), S. 3-8.

44 Hierunter fallen als Beispiele die Erlaubnis für die Betreibung eines gastronomischen Gewerbes gemäß § 2 Abs. 1 GastG sowie die Erlaubnis für die Herstellung oder den Handel von Waffen nach § 21 WaffG.

geimpulsen beruhen, sondern kann selbstverständlich unter anderem auch aus der unter Punkt 2 angesprochenen, beispielsweise durch Alter, Krankheit oder Tod bedingten ineffektiven oder völlig wegfallenden Führung des bisherigen Eigentümers resultieren. Des weiteren ist der exemplarische Fall denkbar, daß es der Eigner aufgrund derartiger in Punkt 2 skizzierter Führungsschwächen in der Vergangenheit versäumt hat, die betriebliche Tätigkeit in ein Niedrigsteuerland zu verlegen, und die Unternehmensgewinne daher der Punkt 3 subsumierten ungünstigen Aufteilung zwischen Fiskus und Eigner unterliegen.

2.2.3 Die Ursache der negativen Synergieeffekte

Unter dem Terminus des – auch als „Verbundeffekt“ bezeichneten – Synergieeffekts wird in der Betriebswirtschaftslehre im allgemeinen jene Erfolgswirkung verstanden, die nicht aus der alleinigen Tätigkeit einer Wirtschaftseinheit resultiert, sondern sich aufgrund eines Zusammenspiels mindestens zweier Wirtschaftseinheiten ergibt.⁴⁵ Führt die Verbindung zwischen diesen Einheiten zu einer Erfolgsmehrung, handelt es sich um einen positiven Synergieeffekt; kommt es dagegen zu einer Erfolgsminderung, liegt ein negativer Synergieeffekt vor. Gelegentlich findet sich in der Literatur⁴⁶ statt der Unterscheidung zwischen positiver und negativer Synergie auch die Differenzierung in „Synergie“ und „Dyssynergie“. Einer solchen Einteilung kann hier nicht gefolgt werden, denn der aus dem Griechischen stammende Begriff der Synergie heißt nichts anderes als „Zusammenwirken“ – „syn“ bedeutet zusammen, „ergon“ bedeutet Werk – und sagt daher noch nichts darüber aus, ob die dadurch erzeugten Effekte positiver oder negativer Art sind.⁴⁷ Die Ursache der Entscheidung für die Durchführung einer Nachfolge stellen negative Synergieeffekte grundsätzlich dann dar, wenn der Eigentümer der Unternehmung – beispielsweise in Gestalt einer natürlichen Person – mehrere Betriebe sein eigen nennt oder es sich bei ihm selbst um eine Unternehmung – wie im Falle eines Eigners in Form der Obergesellschaft eines Konzerns – handelt, und aus dem Verbund dieser Unternehmungen negative Erfolgswirkungen resultieren, die der Erreichung des Ziels der Gewinnmaximierung zuwiderlaufen. Können die negativen Synergien nicht durch andere, erfolgsversprechendere Maßnahmen – wie beispielsweise eine verstärkte gegenseitige Integration oder, umgekehrt, eine eingehendere Trennung der Unternehmungen – beseitigt werden, wird

45 Vgl. zum Begriff des Synergieeffekts EVERLING, Verbundeffekt (1963), S. 203 f., EISENFÜHR, Beteiligungen mit Verbundeffekt (1971), S. 467, SCHIERENBECK, Beteiligungsentscheidungen (1973), S. 61 f., KÜTING, Verbundeffekte im Rahmen der Unternehmensbewertung (1981), S. 175 f.

46 Vgl. beispielsweise ADOLF/CRAMER/OLLMANN, Fusionen im Bankwesen (1991), S. 8, HOPFENBECK, Managementlehre (2002), S. 199.

47 Vgl. SCHIERENBECK, Beteiligungsentscheidungen (1973), S. 62, OLBRICH, Unternehmungswert (1999), S. 21 f.

sich der Eigentümer für eine Betriebsübertragung auf ein anderes Wirtschaftssubjekt entscheiden, um sich auf diese Weise der verbundbedingten Gewinnminderungen zu entledigen.⁴⁸

Als Beispiele für Erfolgseinbußen aufgrund von Verbundwirkungen können die folgenden Fälle angeführt werden: Zum einen ist es denkbar, daß potentielle Kunden die Produkte der einen Unternehmung nicht oder lediglich eingeschränkt nachfragen, da die andere dem Verbund zugehörige Unternehmung einen Konkurrenten auf den Absatzmärkten dieser Kunden darstellt.⁴⁹ Handelt es sich bei den verbundenen Betrieben um frühere Wettbewerber, können zum anderen in der Vergangenheit bestandene Kundenbeziehungen aufgrund des Verbundes teilweise verlorengehen, da manche Nachfrager nicht in eine zu große Dependenz zu einem einzelnen Lieferanten geraten wollen.⁵⁰ Auch im Bereich der Rechnungslegung vermögen negative Synergien einzutreten, wenn durch den Verbund beispielsweise eine Konzernstruktur entsteht und neben den Einzelabschlüssen darüber hinaus ein mit zusätzlichem Aufwand verbundener Konzernabschluß erstellt werden muß.⁵¹ Weisen die in dem Verbund befindlichen Betriebe unterschiedliche Unternehmungskulturen auf, kann es zwischen dem Personal beider Einheiten zu erheblichen Spannungen und Koordinationsproblemen kommen, die die Erfolgserzielung zu beeinträchtigen vermögen.⁵² Negative Synergien sind darüber hinaus ebenfalls auf kartellrechtliche Vorschriften zurückführbar; so können beispielsweise notwendige Expansionen in bestimmte Märkte nicht oder nur beschränkt durchgeführt werden, wenn die Position des Verbundes aufgrund der Stellung seiner Einzeleinheiten aus Sicht der zuständigen Wettbewerbsbehörde zu dominant ist.⁵³ Nicht zuletzt vermögen sich Gewinnbeeinträchtigungen auch dann einzustellen, wenn eine angestrebte Strategie nicht verwirklicht werden kann, da die finanziellen Mittel für umfangreichere Investitionen zur Erschließung neuer Erfolgspotentiale aufgrund der Inanspruchnahme durch verschiedene Verbundunternehmungen nicht zur Verfügung stehen.⁵⁴

Zu beachten ist im Zusammenhang mit negativen Synergieeffekten als Ursache einer Unternehmungsnachfolge freilich auch, daß der Eigner bei seiner Nachfolgeentschei-

48 Vgl. auch SCHIERENBECK, *Beteiligungsentscheidungen* (1973), S. 63 und 80 f., GRAML, *Desinvestition* (1996), S. 91 f.

49 Vgl. KÜTING, *Verbundeffekte im Rahmen der Unternehmungsbewertung* (1981), S. 183.

50 Vgl. KÜTING, *Verbundeffekte im Rahmen der Unternehmungsbewertung* (1981), S. 183.

51 Vgl. KÜTING, *Verbundeffekte im Rahmen der Unternehmungsbewertung* (1981), S. 184.

52 Vgl. eingehend OLBRICH, *Unternehmungswert* (1999) sowie OLBRICH, *Bewertung von Akquisitionsobjekten* (2002) und die dort jeweils angegebene Literatur.

53 Vgl. PELTZER, *Finanzierung des Unternehmenskaufs* (1987), S. 973, ferner QUICK, *Unternehmensbewertung* (1992), S. 146.

54 Vgl. hierzu auch GRAML, *Desinvestition* (1996), S. 60.

dung *alle*, das heißt negative wie positive Erfolgswirkungen des Verbundes⁵⁵ berücksichtigen muß: So ist es möglich, daß durch die Hingabe eines Betriebes zwar negative Synergien wegfallen, aber auch bislang genutzte positive Verbundeffekte – beispielsweise aufgrund von Einkaufsmacht auf den Beschaffungsmärkten⁵⁶ oder einer besseren Kapazitätsauslastung in der Fertigung⁵⁷ – durch den Eigentumswechsel verlorengehen können. Grundlage der Nachfolgeentscheidung aufgrund negativer Synergien muß daher eine Gesamtbetrachtung erfolgsvermindernder wie erfolgs erhöhender Verbundwirkungen sein; nur wenn der prognostizierte Erfolgsanstieg aufgrund der Eliminierung negativer Synergien den geschätzten Erfolgsrückgang durch den Verlust positiver Synergien übersteigt, ist die Entscheidung für eine Nachfolge aus Sicht eines rationalen, nach Gewinnmaximierung strebenden Wirtschaftssubjekts daher sinnvoll.

2.3 Die Phase der Entscheidung für die Nachfolgeform

2.3.1 Die Notwendigkeit der Formentscheidung

Hat sich der Unternehmungseigner – sei es nun wegen der Ursache der Einzelerfolgsschwäche seines Betriebes oder aufgrund negativer Synergieeffekte – zur Durchführung einer Nachfolge entschlossen, fügt sich als Folgeproblem die Entscheidung für die dabei zu wählende Form der Übertragung des Eigentums an. Notwendig ist ein solcher Schritt deshalb, weil – wie bereits in Kapitel I angesprochen – mit den Alternativen der Vererbung, Schenkung, Stiftung und Veräußerung vier unterschiedliche Wege zur Verwirklichung der angestrebten Nachfolge existieren, zwischen denen der Eigner stets eine Wahl treffen muß. Sollte der Eigentümer wider Erwarten *keine* Wahl hinsichtlich des Nachfolgeweges treffen, gilt für den Fall des institutionellen Eigners – beispielsweise in Form einer Konzernobergesellschaft oder einer staatlichen Einrichtung – daß die Betriebsübertragung damit unterbleibt. Handelt es sich bei dem Eigentümer dagegen um eine natürliche Person, stellt jedoch selbst die scheinbare Unterlassung einer Wahl der Nachfolgeform durchaus die Entscheidung für einen bestimmten Nachfolgeweg dar: In einem solchen Fall verbleibt die Unternehmung in

55 Vgl. zur Vielzahl der negativen und positiven Erfolgswirkungen im Rahmen eines Verbunds KÜTING, Verbundeffekte im Rahmen der Unternehmungsbewertung (1981), S. 177.

56 Vgl. EVERLING, Verbundeffekt (1963), S. 204 f., SAUTTER, Analyse von Akquisitionen (1989), S. 250, FREUND, Integration übernommener Unternehmen (1991), S. 495.

57 Vgl. BÖCKEL, Diversifikationen durch Unternehmungserwerb (1972), S. 179, BÜHNER/SPINDLER, Synergieerwartungen (1986), S. 605, BÜHNER, Bestimmungsfaktoren von Unternehmenszusammenschlüssen (1989), S. 159, SAUTTER, Analyse von Akquisitionen (1989), S. 247 f., KAHL, Synergieargument bei Unternehmenszusammenschlüssen (1992), S. 180, FREUND, Integration übernommener Unternehmen (1991), S. 495.

der Hand des Eigners bis zum Zeitpunkt seines Todes und geht dann im Anschluß im Wege der Vererbung – und zwar aufgrund der Unterlassung jeglicher Maßnahmen des Eigners konkret im Wege der gesetzlichen Erbfolge⁵⁸ – auf den oder die Nachfolger, also Angehörige oder den Staat⁵⁹, über.⁶⁰ Im Falle der natürlichen Person stellt die vordergründige Unterlassung der Formentscheidung also den Entschluß zur Vererbung nach Maßgabe der gesetzlichen Erbfolge dar. Um die Problematik der Formentscheidung einer eingehenderen Analyse zu unterziehen, werden im folgenden zunächst die offenstehenden Alternativen in ihren Grundzügen erläutert und charakterisiert. Darauf aufbauend erfolgt in Abschnitt II.2.3.3 die Herleitung, für welchen Weg der Betriebsübertragung sich ein rational handelnder Unternehmungseigentümer in seiner jeweiligen Nachfolgesituation entscheiden wird.

2.3.2 Die alternativen Nachfolgeformen

Die Unternehmungsnachfolge im Wege der *Vererbung* stellt eine Form dar, bei der das Eigentum an einem Betrieb aufgrund des Todes des bisherigen Eigentümers an einen oder mehrere Nachfolger als Erbe(n) unentgeltlich übergeht.⁶¹ Die konkrete Gestaltung der Übertragung der Unternehmung hängt dabei von den zu Lebzeiten ergriffenen Maßnahmen des Eigners ab: Bestimmt dieser keinerlei Regelungen, in welcher Weise und auf wen sein Betrieb übergehen soll, vollzieht sich die Vererbung im Wege der gesetzlichen Erbfolge. Zieht es der Eigentümer dagegen vor, die Gestaltung der Nachfolge selbst im Rahmen einer letztwilligen Verfügung festzusetzen, so ist grundsätzlich diese für das Procedere der Vererbung maßgeblich. Im Zuge der bereits im vorangegangenen Abschnitt kurz angesprochenen *gesetzlichen Erbfolge* nach §§ 1924-1936 BGB erben die Verwandten nach Maßgabe einer festgelegten Rangfolge sowie – falls vorhanden – der Ehegatte des Verstorbenen.⁶² Zunächst befinden sich die Abkömmlinge des Verstorbenen in der Position der Erben; sie repräsentieren die sogenannten „Erben der ersten Ordnung“. Kinder erben danach zu gleichen Teilen; ist ein Kind bereits verstorben, das aber selbst Abkömmlinge hat, so rücken diese Enkel

58 Hat der Erblasser seine Erben nicht durch letztwillige Verfügung bestimmt oder ist diese unwirksam, tritt die gesetzliche Erbfolge ein, die in den §§ 1924-1936 BGB geregelt ist. Ein gelungener Überblick über die Regelungen der gesetzlichen Erbfolge findet sich unter anderem bei SCHERER, Erbrecht (2005), S. 16 f.

59 Existieren keine erbberechtigten Angehörigen oder fallen diese weg, da sie beispielsweise das Erbe ausschlagen, erhält gemäß § 1936 BGB der Staat den Nachlaß.

60 Vgl. hierzu ferner ebenfalls MENKE, Unternehmensnachfolge (1998), S. 35.

61 Vgl. zu den juristischen Grundlagen der Vererbung SCHERER, Erbrecht (2005), S. 1-5.

62 Vgl. im folgenden SCHERER, Erbrecht (2005), S. 16 f., ferner auch BASTY, Unternehmensnachfolge aus rechtlicher Sicht (1991), S. 527 f., WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 82-84, DEHMER, Unternehmensnachfolge in der Steuerberatung (1999), S. 212-214, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 165-167.

des Erblassers in die Erbenposition ihres Elternteils nach. Nur dann, wenn kein Angehöriger erster Ordnung vorhanden ist, treten die „Erben zweiter Ordnung“ in die Erbfolge ein. Unter den Erben zweiter Ordnung werden dabei die Eltern des Erblassers sowie deren Abkömmlinge verstanden. Letztere stellen in diesem Zusammenhang allerdings nur dann Erben dar, wenn mindestens ein Elternteil bereits verstorben ist und die Abkömmlinge in dessen Erbenposition nachrücken. Für den Fall, daß auch kein Erbe der zweiten Ordnung vorhanden ist, treten analog die Großeltern und gegebenenfalls ihre Abkömmlinge – als „Erben dritter Ordnung“ – in die Erbfolge ein. Finden sich keine Erben dritter Ordnung, erben noch lebende Urgroßelternanteile; sonst erbt gemäß § 1928 Abs. 3 BGB derjenige Verwandte allein, der mit dem verstorbenen Unternehmungseigner am nächsten verwandt ist. Das gemäß § 1931 BGB bestehende Erbrecht des Ehegatten des Verstorbenen steht im Rahmen der gesetzlichen Nachfolge neben dem Erbrecht der Verwandten. Grundsätzlich gilt dabei, daß die Erbquote des Ehegatten abhängig ist sowohl vom Grad der Verwandtschaft, in dem die übrigen Erben zu dem Verstorbenen stehen, als auch dem Güterstand, der zwischen den Eheleuten galt.⁶³ Lebten die Eheleute im Güterstand der Gütergemeinschaft gemäß §§ 1415 ff. BGB, erbt der Ehegatte neben Erben der ersten Ordnung in Höhe eines Viertels. Kommen Erben der zweiten Ordnung zum Zuge, beläuft sich die Erbquote des Ehegatten dagegen auf die Hälfte. Gleiches gilt, wenn Erben dritter Ordnung in die Erbfolge eintreten; in diesem Falle geht allerdings der Anteil der Abkömmlinge vorverstorbenen Großeltern unter den Voraussetzungen des § 1931 Abs. 1 Satz 2 BGB – neben der 50 % betragenden Quote – ebenfalls auf den Ehegatten über. Erben ab der vierten Ordnung kommen neben dem Ehegatten nicht mehr zum Zuge; letzterer ist in diesen Fällen alleine erbberechtigt. Lebten die Eheleute nicht im Stand der Gütergemeinschaft, sondern der Zugewinnngemeinschaft gemäß §§ 1363 ff. BGB, gilt das oben skizzierte Vorgehen der Erbfolge analog; lediglich die Erbquote des überlebenden Ehegatten erhöht sich jeweils um ein Viertel.⁶⁴

Entspricht die skizzierte gesetzliche Erbfolge nicht den Vorstellungen des Unternehmungseigners, kann er von dieser abweichen und mittels einer „Verfügung von Todes wegen“ eine sogenannte „*gewillkürte Erbfolge*“ einleiten.⁶⁵ In ihrem Rahmen nimmt der Eigner seine letztwillige Verfügung in ein Testament oder einen Erbvertrag auf und bestimmt auf diesem Wege die von ihm gewünschte Ausgestaltung des Betriebsübergangs auf seine Erben. Der Unterschied zwischen Testament (§§ 2064 ff. BGB) und Erbvertrag (§§ 2274 ff. BGB) besteht darin, daß ersteres im Grundsatz frei widerruflich ist, wohingegen der Erbvertrag meist bereits zu Lebzeiten bindende Anord-

63 Vgl., auch im folgenden, SCHERER, Erbrecht (2005), S. 17 f., ferner HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 172 f.

64 Für den Fall, daß die Eheleute weder im Stand der Gütergemeinschaft noch der Zugewinnngemeinschaft, sondern vielmehr im Stand der Gütertrennung (§ 1414 BGB) lebten, vgl. die für die Erbfolge geltende Regelung des § 1931 Abs. 4 BGB.

65 Vgl. zur gewillkürten Nachfolge eingehend SCHERER, Erbrecht (2005), S. 26-52, ferner HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 167 f. sowie 175-178.

nungen enthält.⁶⁶ Auf wen und in welcher Form die Unternehmung im Wege der Vererbung übertragen wird, entscheidet im Rahmen der gewillkürten Erbfolge also grundsätzlich der Eigentümer nach Maßgabe seiner individuellen Wünsche, doch muß er hierbei bestimmte gesetzliche Rahmenbedingungen berücksichtigen. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang insbesondere das Pflichtteilsrecht.⁶⁷ Es weist nach § 2303 BGB den Abkömmlingen, dem Ehegatten und – unter bestimmten Umständen⁶⁸ – den Eltern des Erblassers einen nicht entziehbaren Mindestanteil am Nachlaß, den sogenannten Pflichtteilsanspruch, zu. Nicht pflichtteilsberechtigt sind Angehörige des genannten Personenkreises grundsätzlich lediglich dann, wenn sie die Erbschaft gemäß §§ 1942 ff. BGB ausschlugen, nach Maßgabe der §§ 2339 ff. BGB für erbunwürdig erklärt wurden oder ihnen der Pflichtteil gemäß §§ 2333 ff. BGB entzogen wurde. Im Hinblick auf die Höhe der Pflichtteilsquote bestimmt § 2303 BGB, daß sie sich auf die Hälfte des jeweiligen Betrages des gesetzlichen Erbteils des Pflichtteilsberechtigten beläuft. Der so ermittelte Pflichtteilsanspruch führt dabei freilich nicht zu einer unmittelbaren quotalen Teilhabe des Pflichtteilsberechtigten am Nachlaß, sondern statt dessen zu einer rein wertmäßigen Beteiligung.⁶⁹ Der Pflichtteilsanspruch hat dadurch den Charakter eines – grundsätzlich sofort fälligen⁷⁰ – Anspruchs auf Zahlung eines entsprechenden Geldbetrages; die Rolle des Schuldners nimmt dabei der Erbe ein.

Für die Unternehmungsnachfolge kann das geschilderte Pflichtteilsrecht gravierende Konsequenzen zeitigen: Geht der Betrieb beispielsweise ausschließlich an einen Erben über, während andere Erben diesem gegenüber ihre Pflichtteilsansprüche geltend machen, sieht sich der Unternehmungserbe vor erhebliche Zahlungsverpflichtungen gestellt. Kann er diesen weder aus seinem Privatvermögen noch durch Entnahmen aus der Unternehmung nachkommen, ist er gegebenenfalls gezwungen, Unterneh-

66 Vgl. hierzu auch SCHINDHELM, *Rechtliche Gestaltung* (2000), S. 70-72, SCHERER, *Erbrecht* (2005), S. 45-47.

67 Eine ausführliche Darstellung des Pflichtteilsrechts findet sich bei SCHERER, *Erbrecht* (2005), S. 172-210; vgl. ebenfalls BASTY, *Unternehmensnachfolge aus rechtlicher Sicht* (1991), S. 534, WEINLÄDER, *Unternehmensnachfolge* (1998), S. 87 f., DEHMER, *Unternehmensnachfolge in der Steuerberatung* (1999), S. 218-220, RIEDEL, *Unternehmensnachfolge* (2000), S. 132-134, HABIG/BERNINGHAUS, *Nachfolge im Familienunternehmen* (2010), S. 169-172.

68 Die Pflichtteilsberechtigung der Eltern besteht nach § 2309 BGB nur dann, falls nicht nähere Abkömmlinge, wie insbesondere die Kinder, den Pflichtteil verlangen können oder das annehmen, was ihnen der Erblasser hinterlassen hat. Vgl. hierzu auch SCHERER, *Erbrecht* (2005), S. 172 f. und die dort angegebene Literatur.

69 Befindet sich im Nachlaß des Erblassers eine Unternehmung, muß folglich die Bewertung dieses Betriebes erfolgen, um die Höhe der Pflichtteilsansprüche zu bestimmen. Vgl. zu den dabei Anwendung findenden, grundsätzlich auf den betrieblichen Zukunftserfolgen basierenden Bewertungsmethoden der Rechtsprechung eingehend PILTZ, *Rechtsprechung* (1994), S. 65-316, SCHERER, *Erbrecht* (2005), S. 204-210.

70 Vgl. zu der nur unter äußerst engen Voraussetzungen möglichen Stundung des Pflichtteilsanspruchs SCHERER, *Erbrecht* (2005), S. 180.

mungsteile oder sogar die Unternehmung als Ganzes zu verkaufen, um die Zahlungsansprüche mit Hilfe des Veräußerungserlöses zu bedienen.⁷¹

Der hier vorgenommenen Darstellung der Nachfolgeform der Vererbung steht eine Definition voran, die unter anderem das Merkmal der *Unentgeltlichkeit* der Vermögensübertragung beinhaltet, und bereits in Kapitel I wurde angeführt, daß die Vererbung – ebenso wie Schenkung und Stiftung – auch eine Interpretation als Verkauf zu einem Preis in Höhe von null Geldeinheiten erfahren kann. Zu beachten ist allerdings, daß man das Kriterium der Unentgeltlichkeit der Vererbung aus betriebswirtschaftlicher Sicht dann zu verneinen vermag, wenn die Erbschaftsteuer in die Betrachtung einbezogen wird: Muß der Erbe aufgrund des Vermögensübergangs Erbschaftsteuer entrichten, so kann diese Steuerzahlung entsprechend als Preis für die Übertragung der Unternehmung gedeutet werden, wenngleich dieses Entgelt freilich nicht dem bisherigen Eigentümer als Gegenleistung für seinen Betrieb, sondern statt dessen dem Staat entrichtet wird. Die Bemessungsgrundlage der Erbschaftsteuer stellt gemäß § 10 Abs. 1 Satz 1 ErbStG der sogenannte steuerpflichtige Erwerb dar, das heißt die Bereicherung des Erben. Sie ergibt sich aus dem Wert des auf den Erben übergegangenen Vermögens abzüglich der mit dem Nachlaß zusammenhängenden Verbindlichkeiten (§ 10 Abs. 1 Satz 2 ErbStG).⁷² Handelt es sich bei dem vererbten Vermögen um eine Unternehmung oder einen Unternehmungsanteil, erfolgt das *Procedere* der Bewertung dabei gemäß § 12 Abs. 1 ErbStG nach den Vorschriften des BewG:

1. Wird ein Anteil an einer Kapitalgesellschaft vererbt, erfolgt die Ermittlung seines Wertes mit Hilfe am Markt beobachtbarer Preise, die für Anteile dieser Kapitalgesellschaft entrichtet wurden. Liegt eine Börsennotierung vor, stützt sich die Bewertung auf den niedrigsten Kurs am Stichtag oder, findet kein laufender Handel statt, den letzten Kurs, der innerhalb von 30 Tagen vor dem Stichtag zustande gekommen ist, § 11 Abs. 1 BewG. Ist die Unternehmung nicht börsennotiert, soll sich die Bewertung an zeitlichen Vergleichspreisen orientieren, die im Jahr vor dem Stichtag zustande gekommen sind, § 11 Abs. 2 Satz 2 BewG.
2. Für den Fall, daß eine Personenunternehmung (sei es nun eine Einzelunternehmung oder ein Anteil an einer Personengesellschaft) vererbt wird, fußt die Wertfindung ebenfalls auf zeitlichen Vergleichspreisen, die im Jahr vor dem Stichtag am Markt entstanden sind, § 109 Abs. 1 Satz 2 i.V.m. § 11 Abs. 2 Satz 2 BewG.

⁷¹ Vgl. hierzu bereits das in Fn. 15 des Kapitels II skizzierte Beispiel und das in diesem Zusammenhang angeführte Schrifttum.

⁷² Vgl., auch im folgenden, eingehend, KUBMAUL, *Steuerlehre* (2010), S. 371, OLBRICH/HARES/PAULY, *Erbschaftsteuerreform* (2010), MEINCKE, *Erbschaftsteuergesetz* (2012), S. 336-382 und 402-420, SCHNEELOCH, *Besteuerung* (2012), S. 379 und 381-391.

3. Sind keine derartigen zeitlichen Vergleichspreise am Markt beobachtbar, muß die Bewertung auf Basis investitionstheoretischer⁷³ Verfahren erfolgen, dies gilt sowohl für Kapitalgesellschaftsanteile (§ 11 Abs. 2 Satz 2 ErbStG) als auch Einzelunternehmungen oder Anteile an Personengesellschaften (§ 109 Abs. 1 Satz 2 i.V.m. § 11 Abs. 2 Satz 2 ErbStG). § 11 Abs. 2 Satz 3 ErbStG legt in diesem Zusammenhang den Substanzwert als Untergrenze fest und schreibt zudem die Ermittlungsweise dieser Wertgröße – basierend auf den gemeinen Werten der betrieblichen Wirtschaftsgüter abzüglich der Schulden – vor.
4. Wenn es „nicht zu offensichtlich unzutreffenden Ergebnissen führt“⁷⁴, darf – so § 11 Abs. 2 Satz 4 i.V.m. § 199 ErbStG – eine Bewertung statt der unter Punkt 3 geschilderten Vorgehensweise auch nach dem in §§ 200-203 BewG geregelten „vereinfachten Ertragswertverfahren“ erfolgen:⁷⁵ Die Methodik beruht auf der Ermittlung eines, so § 201 Abs. 1 und 2 BewG, „zukünftig nachhaltig zu erzielende[n] Jahresertrag[s]“, der im Regelfall aus den Durchschnittserträgen der vergangenen⁷⁶ drei Wirtschaftsjahre gebildet wird. (Das Gesetz spricht von „Erträgen“, gemeint sind aber „Erfolge“ im Sinne des Saldos aus Erträgen und Aufwendungen. Dies ergibt sich aus § 202 BewG, der den durch bestimmte Korrekturen modifizierten Gewinn gemäß § 4 Abs. 1 Satz 1 EStG als Rechengröße vorschreibt.) Diskontiert werden soll dieser „Jahresertrag“ gemäß § 200 Abs. 1 BewG mit einem

73 Konkret sagt § 11 Abs. 2 Satz 2 BewG: Der Unternehmenswert ist „unter Berücksichtigung der Ertragsaussichten [...] oder einer anderen anerkannten, auch im gewöhnlichen Geschäftsverkehr für nichtsteuerliche Zwecke üblichen Methode zu ermitteln; dabei ist die Methode anzuwenden, die ein Erwerber der Bemessung des Kaufpreises zu Grunde legen würde.“ Daß dies die Verwendung investitionstheoretischer Methoden bedeutet, arbeiten OLBRICH/HARES/PAULY, Erbschaftsteuerreform (2010), S. 1250-1252 heraus; gleicher Ansicht wohl bereits GROH, Steuerrecht (1991), S. 143 und 148-152, RAUPACH, Bewertungsmaßstab (2007), insb. S. 2040. Anderer Ansicht hingegen KUBMAUL/PFIRMANN/HELL/MEYERING, Unternehmensbewertung (2008), S. 476 f., MEYERING, Bewertungskalküle (2011), S. 277, SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 387, die auch eine Verwendung von „discounted cash flow“-Verfahren für zulässig halten. RICHTER/HONTHEIM, Unternehmensbewertung (2013), S. 509 weisen in diesem Kontext darauf hin, daß sich durch § 11 Abs. 2 Satz 2 BewG auch die inhaltliche Abgrenzung des steuerrechtlichen Begriffs des „gemeinen Wertes“ verschiebt: „Damit geht der Gesetzgeber neue Wege hin zur funktionalen Bewertungstheorie; in den gemeinen Wert fließt mithin eine subjektive Einschätzung des Erwerbers ein“.

74 Zur Problematik der Auslegung der Wendung „offensichtlich unzutreffend“ vgl. treffend WASSERMANN, Unternehmensbewertung (2010), S. 185 f.

75 Vgl. zum „vereinfachten Ertragswertverfahren“ KÜHNOLD/MANNWEILER, Bewertung (2008), S. 170-172, MANNEK, Diskussionsentwurf (2008), S. 423-427, BRUCKMEIER/SCHMID/ZWIRNER, Unternehmensbewertung (2009), S. 235 f., RICHTER/VISKORF/PHILIPP, Gestaltungsempfehlungen (2009), S. 7 f., OLBRICH/HARES/PAULY, Erbschaftsteuerreform (2010), S. 1253, BRUCKMEIER/ZWIRNER/MUGLER, Modellrechnungen (2011), S. 422 f., MEYERING, Bewertungskalküle (2011), S. 279 f., SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 388-391.

76 WASSERMANN, Unternehmensbewertung (2010), S. 186 f. weist zurecht darauf hin, daß diese Vergangenheitsorientierung dem bewertungstheoretischen Grundsatz der Zukunftsbezogenheit zuwiderläuft.

Zinssatz, der sich nach § 203 Abs. 1 und 2 BewG aus der Rendite langfristiger öffentlicher Anleihen (ermittelt durch die Bundesbank) bemißt, die um einen Risikozuschlag in Höhe von 4,5 % ergänzt wird.⁷⁷

Nach Maßgabe des § 13b Abs. 1 Nr. 2 und 3 ErbStG stellt eine Unternehmung oder Unternehmungsbeteiligung sogenanntes „begünstigtes Vermögen“ dar, falls es, so § 13b Abs. 2 Satz 1 ErbStG, nicht zu mehr als 50 %⁷⁸ aus „Verwaltungsvermögen“ im Sinne des § 13b Abs. 2 Satz 2 Nr. 1-5 ErbStG besteht. Die Begünstigung erstreckt sich dabei gemäß § 13b Abs. 4 ErbStG auf 85 % des Vermögens. Vollständig ausgeschlossen von der Begünstigung sind allerdings Verwaltungsvermögen, das weniger als zwei Jahre vor dem Besteuerungszeitpunkt erst Teil des Unternehmungsvermögens wurde („junges Verwaltungsvermögen“, § 13b Abs. 2 Satz 3 ErbStG) sowie Kapitalgesellschaftsanteile, wenn der Alteigentümer zu nicht mehr als 25 %⁷⁹ an der Gesellschaft beteiligt war (§ 13b Abs. 1 Nr. 3 ErbStG). Das begünstigte Vermögen unterliegt dem Verschonungsabschlag, das heißt, es bleibt vollumfänglich außer Ansatz, § 13a Abs. 1 Satz 1 ErbStG. Voraussetzungen hierfür sind allerdings das Einhalten der Lohnsummen- und der Behaltensbedingung: Erstere findet sich in § 13a Abs. 1 Satz 2-5 ErbStG und verlangt, daß die Summe der in § 13a Abs. 4 ErbStG abgegrenzten jährlichen Lohnsummen innerhalb von fünf Jahren nach der Übereignung insgesamt nicht geringer ist als 400 % der Ausgangslohnsumme; die Vorschrift nennt dies die „Mindestlohnsumme“. Definiert ist die Ausgangslohnsumme als Durchschnittslohnsumme der letzten fünf Wirtschaftsjahre vor der Entstehung der Steuer.⁸⁰ Verstößt der Steuerpflichtige gegen die Lohnsummenbedingung, führt dies nicht zu einem vollständigen Verlust der Steuerbefreiung, vielmehr geht der Verschonungsabschlag nur in dem prozentualen Umfang unter, in dem auch die Mindestlohnsumme verletzt wird (§ 13a Abs. 1 Satz 5 ErbStG). Die Behaltensbedingung des § 13a Abs. 5

77 Bemerkenswert ist, daß das Verfahren hinsichtlich der Erfolgsgröße auf Daten des externen Rechnungswesens zurückgreift, obwohl der Gesetzgeber durch seine Reform gerade eine Substitution der Steuerbilanz durch die Unternehmensbewertung anstrebte, vgl. OLBRICH/HARES/PAULY, Erbschaftsteuerreform (2010), S. 1253.

78 Der Anteil des Verwaltungsvermögens am gesamten Unternehmungsvermögen errechnet sich gemäß § 13b Abs. 2 Satz 3 ErbStG nach dem Verhältnis der Summe der gemeinen Werte der Einzelwirtschaftsgüter des Verwaltungsvermögens zum gemeinen Wert des Betriebs. Dem hierzu von BIRNBAUM, Verwaltungsvermögen (2011), S. 199 geäußerten Kommentar „[d]ie Bewertung des Vermögens ist aufwändig und für den Steuerpflichtigen mit erheblichen Unsicherheiten behaftet“ ist beizupflichten. Zur Zwecksetzung der Regelung vgl. WIESE/LUKAS, Unternehmensnachfolge (2009), S. 62, Fn. 47.

79 Bei der Beurteilung des Kriteriums der Mindestbeteiligung ist § 13b Abs. 1 Nr. 3 Satz 2 ErbStG zu beachten, der unter bestimmten Voraussetzungen die Zusammenrechnung von Anteilen vorsieht, vgl. hierzu auch SCHOLTEN/KOREZKIJ, Erbschaftsteuerreform (2009), S. 76 f., WIESE/LUKAS, Unternehmensnachfolge (2009), S. 62.

80 Vgl. eingehend KROSCHESKI/BOCKHOFF, Lohnsummenregelung (2011). Ausgenommen von der Lohnsummenbedingung sind Unternehmungen mit einer Ausgangslohnsumme von null Euro oder nicht mehr als 20 Beschäftigten, so § 13a Abs. 1 Satz 4 ErbStG.

ErbStG verlangt, daß der Steuerpflichtige innerhalb von fünf Jahren nach der Erbschaft keine der in der Vorschrift aufgeführten Maßnahmen ergreift, also zum Beispiel den Gewerbebetrieb, einen Teilbetrieb, wesentliche Betriebsgrundlagen oder Gesellschaftsanteile veräußert, den Betrieb aufgibt oder – im Falle der Kapitalgesellschaft – auflöst⁸¹ oder Entnahmen respektive Ausschüttungen vornimmt, die die in § 13a Abs. 5 Nr. 3 ErbStG genannte Höhe übersteigen.⁸² Ähnlich wie bei der Lohnsummenbedingung führt ein Verstoß nicht zum vollständigen Verlust des Verschonungsabschlages; dieser fällt lediglich weg in Höhe des Behaltensfristverhältnisses des § 13a Abs. 5 Satz 2 ErbStG und im Falle von Veräußerungsvorgängen auch nur, wenn der Veräußerungserlös nicht innerhalb eines halben Jahres erneut in begünstigtes Vermögen investiert wird, § 13a Abs. 5 Satz 3 und 4 ErbStG.

Für den 15 % umfassenden, nicht begünstigten Teil des Unternehmungsvermögens sieht § 13a Abs. 2 Satz 1 ErbStG einen Abzugsbetrag vor; danach bleibt dieser Teil steuerlich außer Ansatz, soweit er nicht größer als 150.000 Euro ist.⁸³ Überschreitet er diese Grenze, reduziert er sich um die Hälfte der Überschreitung, beträgt also null ab einem nicht begünstigten Teil des Unternehmungsvermögens in Höhe von 450.000 Euro (§ 13a Abs. 2 Satz 2 ErbStG). Hat das ererbte Unternehmungsvermögen einen Anteil an Verwaltungsvermögen von nicht mehr als 10 % (§ 13a Abs. 8 Nr. 3 ErbStG), steht es dem Steuerpflichtigen offen, für die verschärften Bedingungen des § 13a Abs. 8 Nr. 1 und 2 ErbStG zu optieren.⁸⁴ Die Zeiträume der Lohnsummen- und Behaltensbedingung verlängern sich dadurch auf sieben Jahre, zudem berechnet sich die Mindestlohnsumme aus 700 % der Ausgangslohnsumme. Im Gegenzug wird dem Erben eine Ausdehnung der Begünstigung des Unternehmungsvermögens von den ursprünglichen 85 % des § 13b Abs. 4 ErbStG auf 100 % gewährt (§ 13a Abs. 8 Nr. 4 ErbStG), so daß der Abzugsbetrag des § 13a Abs. 2 Satz 1 ErbStG entfällt.

Einen Überblick über die herausgearbeiteten Regeln der erbschaftsteuerlichen Behandlung von Unternehmungsvermögen gibt die folgende Tabelle.⁸⁵

81 Unklar ist, ob auch die Auflösung infolge einer Insolvenz zur Beeinträchtigung des Verschonungsabschlages führt, vgl. hierzu OLBRICH, Unternehmensnachfolge (2007), S. 721 f., LANDSITTEL, Unternehmensnachfolge (2009), S. 19 f.

82 Zwar spricht § 13a Abs. 5 Satz 1 ErbStG davon, daß die Behaltensbedingung verletzt wird, wenn der „Erwerber“ die oben genannten Maßnahmen vollzieht. Es ist allerdings davon auszugehen, daß im Falle der Aktiengesellschaft auch durch den Vorstand ausgeführte Handlungen, wie beispielsweise Vermögensveräußerungen, die Behaltensbedingung beeinträchtigen können. Vgl. zu dieser Problematik OLBRICH, Unternehmensnachfolge (2007), S. 722 f.

83 Eine ausführliche Darstellung des Abzugsbetrags findet sich bei MEINCKE, Erbschaftsteuergesetz (2012), S. 507 f., Rechenbeispiele geben SCHOLTEN/KOREZKIJ, Erbschaftsteuerreform (2009), S. 77 f., KUBMAUL, Steuerlehre (2010), S. 374.

84 Vgl. hierzu eingehend MEINCKE, Erbschaftsteuergesetz (2012), S. 525-528, ferner auch WIESE/LUKAS, Unternehmensnachfolge (2009), S. 63.

85 Andere graphische Darstellungen finden sich bei LANDSITTEL, Unternehmensnachfolge (2009), S. 14 sowie SCHOLTEN/KOREZKIJ, Erbschaftsteuerreform (2009), S. 74.

Behandlung durch ErbStG	Personen- unternehmung	Kapitalgesellschaft	
		Anteil > 25 %	Anteil ≤ 25 %
<i>Bewertung, § 12 ErbStG i.V.m. BewG</i>	Zeitliche Vergleichspreise im Jahr vor Stichtag, § 109 Abs. 1 Satz 2 i.V.m. § 11 Abs. 2 Satz 2 BewG	Börsenkurs (niedrigster am Stichtag oder letzter in 30 Tagen davor); § 11 Abs. 1 BewG	
		Zeitliche Vergleichspreise im Jahr vor Stichtag, § 11 Abs. 2 Satz 2 BewG	
	Investitionstheoretisches Verfahren (§ 109 Abs. 1 Satz 2 i.V.m. § 11 Abs. 2 Satz 2 BewG) oder vereinfachtes Ertragswertverfahren (§§ 199 ff. BewG); Untergrenze Substanzwert, § 11 Abs. 3 BewG		
<i>Begünstigung, § 13b ErbStG</i>	85 % (§ 13b Abs. 4 ErbStG), falls Verwaltungsvermögen ≤ 50 % (§ 13b Abs. 2 Satz 1 ErbStG), ausgenommen „junges“ Verwaltungsvermögen (§ 13b Abs. 2 Satz 3 ErbStG)	0 %	
	100 %, falls Verwaltungsvermögen ≤ 10 % und Verschärfungsoption genutzt, § 13a Abs. 8 Nr. 3 f. i.V.m. § 13b Abs. 4 ErbStG		
<i>Verschonungsabschlag, § 13a Abs. 1 Satz 1 ErbStG</i>	Begünstigtes Vermögen bleibt außer Ansatz, soweit Lohnsummenbedingung und Behaltensbedingung erfüllt	Nein	
<i>Abzugsbetrag, § 13a Abs. 2 ErbStG</i>	Nicht begünstigtes Vermögen nach § 13b Abs. 1 ErbStG (also 15 %, falls keine Verschärfungsoption genutzt) bleibt außer Ansatz, soweit ≤ 150.000 € (bei Überschreiten dieser Grenze Reduktion um 50 % der Überschreitung) und soweit Behaltensbedingung erfüllt		
<i>Lohnsummenbedingung, § 13a Abs. 1 Satz 2-5 ErbStG (Ausnahme: Anzahl Beschäftigte ≤ 20)</i>	Summe jährlicher Lohnsummen (§ 13a Abs. 4 ErbStG) in Fünf-Jahres-Zeitraum nach Erwerb ≥ 400 % der Ausgangslohnsumme (§ 13a Abs. 1 Satz 3 ErbStG) Verschärfungsoption: 700 % der Ausgangslohnsumme, Sieben-Jahres-Zeitraum; § 13a Abs. 8 Nr. 1 ErbStG	Ohne Relevanz	
<i>Behaltensbedingung, § 13a Abs. 5 Satz 1 ErbStG (Ausnahme: In sechs Monaten Reinvestition in entsprechendes Vermögen; § 13a Abs. 5 Satz 4 ErbStG)</i>	In Fünf-Jahres-Zeitraum insb. keine Veräußerung eines Betriebs, Teilbetriebs, Anteils, wesentlicher Betriebsgrundlagen, keine Aufgabe bzw. Auflösung, keine Entnahmen/Ausschüttungen ≥ 150.000 € (§ 13a Abs. 5 Satz 1 Nr. 1, 3, 4 ErbStG) Verschärfungsoption: Sieben-Jahres-Zeitraum; § 13a Abs. 8 Nr. 2 ErbStG		

Tabelle 1: Die erbschaftsteuerliche Behandlung des Unternehmungsvermögens

Neben der geschilderten speziellen Behandlung von vererbtem Unternehmungsvermögen hängt die Höhe der erbschaftsteuerlichen Belastung des Erben darüber hinaus davon ab, in welchem Angehörigkeitsverhältnis dieser zu dem Erblasser steht. § 15 Abs. 1 ErbStG differenziert hierbei drei Gruppen von Angehörigen – die sogenannten „Steuerklassen I, II und III“ –, die grundsätzlich eine jeweils unterschiedliche erbschaftsteuerliche Belastung erfahren. Der Ehegatte, „Lebenspartner“, Kinder⁸⁶ und ihre Abkömmlinge sowie Eltern und Voreltern werden dabei der Klasse I subsumiert; Klasse II umfaßt Geschwister⁸⁷ und ihre Kinder, Stiefeltern, Schwiegereltern und Schwiegerkinder, geschiedene Ehegatten sowie „Lebenspartner“ einer aufgehobenen „Lebenspartnerschaft“. Alle übrigen Erben fallen in Klasse III. Die in Abhängigkeit von dem Wert des steuerpflichtigen Erwerbs und der Zugehörigkeit zu den Steuerklassen progressiv ansteigenden Erbschaftsteuersätze gemäß § 19 Abs. 1 ErbStG zeigt die folgende Tabelle.

Wert des steuerpflichtigen Erwerbs in Euro	Klassen mit Steuersätzen in Prozent		
	I	II	III
bis 75.000	7	15	30
bis 300.000	11	20	
bis 600.000	15	25	
bis 6.000.000	19	30	
bis 13.000.000	23	35	50
bis 26.000.000	27	40	
über 26.000.000	30	43	

Tabelle 2: Die Steuersätze nach § 19 Abs. 1 ErbStG

Unabhängig von der Art des vererbten Vermögens kommen die Erben des weiteren in den Genuß der persönlichen Freibeträge des § 16 Abs. 1 ErbStG. Im Falle der unbeschränkten⁸⁸ Steuerpflicht belaufen sie sich für den Ehegatten oder „Lebenspartner“ auf 500.000 Euro sowie für Kinder⁸⁹ und Enkel⁹⁰ des Erblassers auf 400.000 Euro; alle übrigen der Steuerklasse I subsumierten Erben können dagegen nur einen Freibetrag in Höhe von 100.000 Euro in Anspruch nehmen. Für Erben der Klassen II und III beträgt der Freibetrag 20.000 Euro. Der Ehegatte oder „Lebenspartner“ des Erblassers erhält darüber hinaus zusätzlich zu seinem persönlichen Freibetrag gemäß

86 Eheliche, nichteheliche und adoptierte Kinder sowie Stiefkinder.

87 Eheliche, nichteheliche und adoptierte Geschwister sowie Stiefgeschwister.

88 Bei beschränkter Steuerpflicht beträgt der Freibetrag in allen Fällen 2.000 Euro, § 16 Abs. 2 ErbStG.

89 Eheliche, nichteheliche und adoptierte Kinder sowie Stiefkinder.

90 Dies gilt lediglich, soweit es sich um Kinder bereits verstorbener Kinder des Erblassers handelt, anderenfalls beträgt der Freibetrag 200.000 Euro (§ 16 Abs. 1 Nr. 2 und 3 ErbStG).

§ 16 Abs. 1 ErbStG einen Versorgungsfreibetrag nach Maßgabe des § 17 Abs. 1 ErbStG. Die Kinder des Verstorbenen können gemäß § 17 Abs. 2 ErbStG ebenfalls einen Versorgungsfreibetrag in Anspruch nehmen, dessen Höhe sich mit zunehmendem Alter des Kindes allerdings reduziert.⁹¹ Eine bedeutsame Begünstigung gewährt nicht zuletzt § 19a ErbStG, der Erben in den Steuerklassen II und III im Hinblick auf die Besteuerung von nach § 13b Abs. 1 ErbStG eingegrenztem Unternehmungsvermögen⁹² einen ermäßigten Tarif einräumt. Diese Tarifermäßigung betrifft dabei nur jenen „15 %-Rest“, der aufgrund des § 13b Abs. 4 ErbStG im Status „nicht begünstigt“ verbleibt; dabei ist die Behaltensbedingung des § 13a Abs 5 ErbStG zu beachten, § 19a Abs. 5 Satz 1 ErbStG.⁹³ Das Ausmaß⁹⁴ der Entlastung wird bestimmt, indem zunächst die auf den „15 %-Rest“ entfallende tarifliche Erbschaftsteuer nach Maßgabe des § 19a Abs. 3 ErbStG ermittelt wird. Im Anschluß erfolgt eine entsprechende Berechnung der Steuerlast unter der fiktiven Annahme der Steuerklasse I. Der Entlastungsbetrag bestimmt sich dann aus der Differenz der so errechneten tatsächlichen und fiktiven Steuerlast.

Trotz der genannten Freibeträge und Tarifvergünstigungen kann die Unternehmensübertragung im Wege der Vererbung für den neuen Eigentümer freilich mit erheblichen erbschaftsteuerlichen Belastungen einhergehen, insbesondere, da die Erbschaftsteuerschuld aus bereits versteuertem Einkommen bestritten werden muß. Vermag er die dafür notwendigen finanziellen Mittel weder durch Entnahmen aus seinem Privatvermögen noch durch Ausschüttungen aus der Unternehmung zu erzielen, kann er infolgedessen gezwungen sein, entweder seinen gesamten Betrieb oder aber zumindest Unternehmungsteile zu veräußern, um seinen erbschaftsteuerlichen Verpflichtungen nachzukommen.⁹⁵ Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, daß gerade die Ver Silberung zur Begleichung der Erbschaftsteuerschuld einen Verstoß gegen die Behaltensbedingung gemäß § 13a Abs. 5 Satz 1 ErbStG darstellen kann, der dann weitere Steuerforderungen gegenüber dem Erben nach sich zieht.

91 Vgl. zum Versorgungsfreibetrag VON SOTHEN, *Steuerrecht* (2005), S. 870 f., MEINCKE, *Erbschaftsteuergesetz* (2012), S. 525-528, SCHNEELOCH, *Besteuerung* (2012), S. 395.

92 Anteile an Kapitalgesellschaften, an denen der Erblasser eine Beteiligung von bis zu 25 % hielt, fallen daher nicht unter die Regelung des § 19a ErbStG. Zudem sind die Regeln zum Verwaltungsvermögen (§ 13b Abs. 2 EStG) zu beachten.

93 Der in diesem Kontext in § 19a Abs. 5 Satz 2 ErbStG geäußerte Hinweis auf die siebenjährige Behaltensbedingung bei Ausübung der Verschärfungsoption läuft ins Leere, da in diesem Fall 100 % des Unternehmungsvermögens begünstigt sind, also der „15 %-Rest“, auf den sich § 19a ErbStG bezieht, nicht existiert. Vgl. hierzu MEINCKE, *Erbschaftsteuergesetz* (2012), S. 622.

94 Vgl. zur Berechnung eingehend SCHOLTEN/KOREZKIJ, *Erbschaftsteuerreform* (2009), S. 78, MEINCKE, *Erbschaftsteuergesetz* (2012), S. 623-625.

95 Vgl. PÖLLATH/WILLIBALD, *Steuerliche Aspekte* (1991), S. 540, FLICK, *Planung der Unternehmensnachfolge* (1998), S. 212 f., FREUND, *Unternehmensnachfolge* (2000), S. 28 f., ferner auch ALBACH/FREUND, *Unternehmenskontinuität* (1989), S. 142, ARNDT, *Richtige Nachfolgeregelungen* (1993), S. 24, RIEDEL, *Unternehmensnachfolge* (2000), S. 59.

Im Gegensatz zur Vererbung, die mit dem Tod des Unternehmers einhergeht, stellt die *Schenkung* eine Nachfolgeform dar, bei der der Eigentümer seinen Betrieb bereits zu Lebzeiten⁹⁶ an einen oder mehrere Nachfolger unentgeltlich und freiwillig⁹⁷ übergibt.⁹⁸ Die Gestaltung der Schenkung – die nach der empirischen Untersuchung von ALBACH/FREUND⁹⁹ bei jeder fünften Familienunternehmung als Nachfolgeweg eingeschlagen wird – liegt dabei grundsätzlich im Ermessen des Unternehmungseigners und wird nur durch wenige rechtliche Rahmenbedingungen beeinflusst, wie beispielsweise durch mögliche Pflichtteilsergänzungsansprüche, die sich aus §§ 2325 ff. BGB ergeben können. Sie sollen in Grenzen vermeiden, daß der Eigentümer im Falle der Vererbung bestehende Pflichtteilsansprüche beeinträchtigt, indem er den Umfang seines Nachlasses durch Schenkungen zu Lebzeiten verringert. Der Wert von Schenkungen, die in der Vergangenheit vollzogen wurden, wird dem Nachlaßwert gemäß § 2325 Abs. 1 BGB daher zugerechnet. Das Ausmaß der Zurechnung reduziert sich dabei um ein Zehntel pro Jahr, das zwischen Schenkung und Erbfall verstreicht, so daß der Pflichtteilsergänzungsanspruch nach zehn Jahren vollständig erlischt.¹⁰⁰

Zu beachten ist des weiteren, daß das in der Definition der Schenkung angeführte Merkmal der *Unentgeltlichkeit* dieses Nachfolgeweges und die in Kapitel I vollzogene Deutung der Schenkung als Verkauf zu null Geldeinheiten ebenso wie im bereits geschilderten Fall der Vererbung dann aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu verneinen sind, wenn schenkungsteuerliche Aspekte in die Analyse der Nachfolge durch Schenkung integriert werden. Sieht sich der Beschenkte gezwungen, aufgrund der Eigentumsübertragung Schenkungsteuer zu zahlen, so kann ihre Entrichtung analog zur Erbschaftsteuer infolge der Vererbung als Entgelt gedeutet werden, das der Beschenkte als Gegenleistung für die Unternehmung – zwar nicht gegenüber dem bisherigen Eigentümer, aber dem Staat – aufbringen muß. Da Schenkung und Vererbung im Rahmen des ErbStG als strukturgleiche Eigentumsübertragungen behandelt wer-

96 Von der im rechtlichen Bereich bestehenden Möglichkeit einer mit dem Ableben des Eigentümers verknüpften „Schenkungen von Todes wegen“ gemäß § 2301 BGB soll im folgenden abstrahiert werden.

97 Unentgeltliche Übertragungen, denen das Kriterium der Freiwilligkeit fehlt, wie beispielsweise Eigentumsübergänge aufgrund staatlicher Enteignungen, können selbstverständlich nicht dem Terminus der Schenkung subsumiert werden.

98 Zu den juristischen Grundlagen der Schenkung gemäß §§ 516 ff. BGB vgl. eingehend STENGER, Erbfolge (2005), S. 222-224. Rechtliche Sonderformen, wie beispielsweise die „gemischte Schenkung“, die eine entgeltliche Übertragung darstellt, bei der Leistung und Gegenleistung in einem Mißverhältnis stehen, werden im folgenden nicht betrachtet. Vgl. zu den Sonderformen der Schenkung beispielsweise VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 928-930, STENGER, Erbfolge (2005), S. 228-230.

99 Vgl. ALBACH/FREUND, Unternehmenskontinuität (1989), S. 212 und 269.

100 Vgl. hierzu ebenfalls HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 171 und 210 f., LORZ/KIRCHDÖRFER, Unternehmensnachfolge (2011), S. 31, IVENS, Vermögensnachfolge (2012), S. 831.

den, gelten die bereits geschilderten erbschaftsteuerlichen Regelungen grundsätzlich ebenfalls gemäß § 1 Abs. 2 ErbStG für die Ermittlung der schenkungsteuerlichen Belastung des Nachfolgers. Trotz dieser daraus resultierenden weitgehenden Deckungsgleichheit erbschaft- und schenkungsteuerlicher Verpflichtungen bestehen allerdings einige wenige Unterschiede im Hinblick auf die Ermittlung beider Steuerarten, die im folgenden eine kurze Darstellung erfahren sollen:¹⁰¹

1. Die im Falle der Vererbung der Steuerklasse I subsumierten Eltern und Voreltern des sein Vermögen übertragenden Wirtschaftssubjekts werden bei der Schenkung statt dessen Steuerklasse II zugeordnet. Zum einen verringert sich ihr persönlicher Freibetrag damit gemäß § 16 Abs. 1 Nr. 4 und 5 ErbStG von 100.000 Euro auf 20.000 Euro, zum anderen gelten für sie infolgedessen die im Vergleich zu Klasse I höheren Steuersätze der Klasse II. Zu beachten ist bei letzterem Aspekt freilich, daß er bei der Nachfolge vor allem dann zum Tragen kommt, wenn die Unternehmung des Schenkers eine Kapitalgesellschaft darstellt und er an ihr nur einen maximal 25 % des Nennkapitals umfassenden Anteil hält. In den anderen Fällen werden die Beschenkten, die nicht Klasse I angehören, hinsichtlich des nicht begünstigten „15 %-Restes“ (§ 13b Abs. 4 ErbStG) gemäß § 19a Abs. 1 ErbStG unabhängig von ihrer Steuerklassenzuordnung lediglich nach dem ermäßigten Satz (§ 19a Abs. 4 ErbStG) belastet, soweit sie die dafür geltenden Bedingungen erfüllen.
2. Neben der Tarifbegünstigung des § 19a ErbStG können die Beschenkten ebenfalls den bei der Übertragung von Unternehmensvermögen bestehenden Abzugsbetrag nach Maßgabe des § 13a Abs. 2 ErbStG in Höhe von 150.000 Euro nutzen. Der Unterschied zur Vererbung besteht allerdings darin, daß er in ihrem Falle nur einmal genutzt werden kann, während der Nachfolger den Abzugsbetrag bei der Schenkung gemäß § 13a Abs. 2 Satz 3 ErbStG mehrfach in Anspruch zu nehmen vermag, wenn die Übertragung zeitlich gestreckt erfolgt und ein Zeitraum von jeweils mindestens zehn Jahren zwischen den einzelnen Schenkungsvorgängen liegt.¹⁰²

¹⁰¹ Vgl. im folgenden auch PÖLLATH/WILLIBALD, *Steuerliche Aspekte* (1991), S. 539, SCHNEELOCH, *Steuerbelastungsvergleich* (1993), Sp. 4026, ESSER/BRAUNSCHWEIG, *Firma und Steuern* (1995), S. 12, HORSTMANN, *Gestaltung der Erbschaftsteuerbelastung* (1998), S. 442 f., SCHILD-PLININGER, *Übertragung von Betriebsvermögen* (1998), S. 14, WEINLÄDER, *Unternehmensnachfolge* (1998), S. 114 und 120, DEHMER, *Unternehmensnachfolge in der Steuerberatung* (1999), S. 230 und 232 f., SCHINDHELM, *Rechtliche Gestaltung* (2000), S. 85 f., BINZ/MAYER, *Unternehmensnachfolge im Weg vorweggenommener Erbfolge* (2001), S. 2319, VON SOTHEN, *Steuerrecht* (2005), S. 870-873, SCHNEELOCH, *Mittelständische Unternehmen* (2006), S. 147, HABIG/BERNINGHAUS, *Nachfolge im Familienunternehmen* (2010), S. 209, KUBMAUL, *Steuerlehre* (2010), S. 375-377, SCHNEELOCH, *Besteuerung* (2012), S. 394.

¹⁰² Vgl. kritisch zu § 13a Abs. 2 Satz 3 ErbStG MEINCKE, *Erbschaftsteuergesetz* (2012), S. 508 f.

3. Gleiches gilt für die persönlichen Freibeträge der Beschenkten gemäß § 16 ErbStG: Sie können im Erbfall nur einmal geltend gemacht werden, sind im Zuge zeitlich gestreckter Schenkungen aber nach § 14 Abs. 1 ErbStG mehrmals nutzbar, wenn zwischen den einzelnen Schenkungsvorgängen Zeitabstände von jeweils mindestens zehn Jahren eingehalten werden.¹⁰³
4. Die in den Punkten 2 und 3 dargestellte Bedeutung des Zehn-Jahres-Zeitraums zeitlich gestreckter Schenkungen ist gemäß § 14 Abs. 1 ErbStG ebenfalls für die Ermittlung des Umfangs des Wertes des steuerpflichtigen Erwerbs relevant: Wird die genannte Zeitspanne durch den Schenker eingehalten, erfolgt keine Zusammenrechnung der mit den einzelnen Schenkungsvorgängen einhergehenden Werte des steuerpflichtigen Erwerbs bei der Bestimmung der Steuerlast der Beschenkten. Von Bedeutung ist die geschilderte Regelung insofern, als sich die Schenkungsteuer nach § 19 Abs. 1 ErbStG durch einen progressiv¹⁰⁴ steigenden Tarif auszeichnet und sich der jeweils anzuwendende Steuersatz aus der Höhe des Wertes des steuerpflichtigen Erwerbs ergibt. Im Gegensatz zur Vererbung ist es im Falle der Schenkung damit möglich, durch eine zeitliche Streckung in den Genuß eines niedrigeren Tarifs zu kommen und die progressiv gestaltete Steuerbelastung damit abzumildern.

Die *Stiftung* nach §§ 80 ff. BGB stellt eine rechtsfähige Organisation privaten Rechts¹⁰⁵ dar, die mit Hilfe eines ihr gewidmeten Vermögens einen bestimmten, in ihrer Satzung festgelegten Zweck verfolgt. Es handelt sich bei ihr um eine juristische Person, an der – im Gegensatz beispielsweise zur Kapitalgesellschaft – keinerlei Anteilseigner Beteiligungen halten, so daß sie ihrer Zweckerfüllung unabhängig von ihrem Vermögensgeber in Form des Stifters oder dritten Personen selbständig nachgeht.¹⁰⁶ Geführt wird die Stiftung gemäß § 86 i.V.m § 26 BGB durch einen Vorstand, dem – nach Maßgabe des Willens des Stifters – weitere Organe mit speziellen Verwaltungs- und Kontrollfunktionen, wie beispielsweise ein Beirat oder Kuratorium, an

103 Vgl. MEINCKE, Erbschaftsteuergesetz (2012), S. 602 zur Auswirkung des § 14 Abs. 1 auf § 16 ErbStG.

104 KUBMAUL, Steuerlehre (2010), S. 376 bezeichnet den Tarif treffend als „in doppelter Hinsicht progressiv“, da er nicht nur in Abhängigkeit zur Höhe des Erwerbs, sondern auch zur Steuerklasse steigt.

105 Auf die ebenfalls anzutreffenden Erscheinungsformen der Stiftung als *nichtrechtsfähige* Stiftung des privaten Rechts sowie Stiftung des *öffentlichen* Rechts wird im weiteren nicht eingegangen. Vgl. hierzu beispielsweise MAIER, Besteuerung der Stiftung (2001), S. 495 f.

106 Vgl. zum Begriff der Stiftung DEHMER, Unternehmensnachfolge in der Steuerberatung (1999), S. 225, KUBMAUL/MEYERING, Stiftung (2004), S. 7, FRONING, Gestaltungsmöglichkeiten (2005), S. 410 f. und 607, STENGER, Erbfolge (2005), S. 322 f., HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 119.

die Seite gestellt werden können.¹⁰⁷ Im Zuge der Nachfolge überträgt der Unternehmungseigner seinen Betrieb entweder bereits zu Lebzeiten (Stiftung unter Lebenden, §§ 80, 81 BGB) oder bei seinem Tod (Stiftung von Todes wegen, §§ 80, 83 BGB) einer Stiftung, die daraufhin den neuen Eigentümer der Unternehmung darstellt. Im Hinblick auf die Stiftung selbst können in diesem Zusammenhang zwei Unterfälle differenziert werden:

1. Zum einen ist es denkbar, daß der Eigentümer seinen Betrieb einer bereits bestehenden Stiftung überträgt. Eine derartige Vorgehensweise setzt allerdings voraus, daß sich der Eigentümer mit dem Zweck einverstanden erklärt, den die Stiftung verfolgt. Ist eine solche Deckung zwischen der Zielsetzung des Eigners und dem Stiftungszweck nicht gegeben, wird er von der Übertragung seines Betriebes Abstand nehmen, da er aufgrund der bereits skizzierten Unabhängigkeit der Stiftung grundsätzlich keinerlei Möglichkeit hat, auf eine Änderung des Stiftungszwecks hinzuwirken.
2. Zum anderen vermag der Unternehmungseigner selbst eine Stiftung zu errichten, der er seinen Betrieb übergibt. Im Gegensatz zu der unter Punkt 1 erläuterten Konstellation ist der Eigentümer als Stiftungsgründer in diesem Fall in der Lage, den Stiftungszweck nach Maßgabe seiner eigenen subjektiven Vorstellungen individuell zu bestimmen, um die größtmögliche Deckung zwischen seiner eigenen Zielsetzung und jener der Stiftung sicherzustellen.

In Abhängigkeit von der jeweiligen Zwecksetzung des Unternehmungseigners im Zuge der Punkt 2 subsumierten Stiftungsgründung können insbesondere zwei Stiftungsarten unterschieden werden: Sucht der Eigentümer mit Hilfe seiner Stiftung das Gemeinwohl zu fördern, handelt es sich entsprechend um eine „*Gemeinnützige Stiftung*“: Sie genießt zwar umfassende Steuerbefreiungen, darf aber – um ihren gemeinnützigen¹⁰⁸ Charakter nicht zu gefährden – ihr mit der Unternehmung erzielter Einkommen gemäß § 58 Nr. 5 AO lediglich zu maximal einem Drittel dem Stifter oder seinem Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten – wie beispielsweise seiner Familie – zukommen lassen.¹⁰⁹ Für einen das Ziel der Maximierung seines eigenen Ge-

107 Zu den Organen der Stiftung vgl. die überblicksartigen Darstellungen bei FRONING, Gestaltungsmöglichkeiten (2005), S. 614 sowie OLBRICH, D&O-Versicherung (2007), S. 94-97 und die dort jeweils angegebene Literatur. KUBMAUL/MEYERING, Stiftung (2004), S. 8 f. arbeiten zudem die dem Umfeld der Stiftung zu subsumierenden Parteien heraus.

108 Das Kriterium der Gemeinnützigkeit ist nach § 52 Abs. 1 Satz 1 AO gegeben bei einer Tätigkeit, die dazu dient, „die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“. Beispiele für gemeinnützige Zwecke sind unter anderem die Förderung der Wissenschaft oder der Kunst, vgl. § 52 Abs. 2 Satz 1 AO sowie RIEDEL, Unternehmensnachfolge (2000), S. 55, KUBMAUL/MEYERING, Gemeinnützige Stiftung (2004), S. 92, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 119.

109 Vgl. zur Besteuerung und dem möglichen Ausmaß der Verbundzuwendungen im Falle der Gemeinnützigen Stiftung eingehend WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 78 f., RIEDEL,

winns oder des Gewinns seines Verbundes anstrebenden Unternehmungseigner ist die Gemeinnützige Stiftung folglich in aller Regel ungeeignet; sie soll im folgenden daher keine eingehendere Betrachtung erfahren. Besteht der durch den Unternehmungseigner in der Stiftungssatzung festgelegte Zweck dagegen darin, einen abgegrenzten, nicht grundsätzlich jedem zugänglichen Kreis von Wirtschaftssubjekten mit den zukünftig durch die Stiftung vereinnahmten betrieblichen Erfolgen zu bedenken, liegt eine „*Privatnützige Stiftung*“ vor: Sie zeichnet sich dadurch aus, daß dem bisherigen Eigentümer und – falls vorhanden – seinem Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten aufgrund der Übertragung des Betriebes an die Stiftung zwar grundsätzlich kein Zugriff mehr auf das Unternehmungsvermögen möglich ist, die daraus resultierenden Gewinne gemäß dem Stiftungszweck aber vereinnahmt werden können.¹¹⁰ Die jeweilige Ausgestaltung der Erfolgswendungen an den Stifter und seinen Verbund ergibt sich dabei aus den durch den Stifter festgelegten Regelungen der Stiftungssatzung. Ein Beispiel der Privatnützigen Stiftung stellt der Fall der sogenannten „Familienstiftung“ dar, bei der die Angehörigen des Stifters – und gegebenenfalls der Stifter selbst – in den Genuß der durch die Stiftung erwirtschafteten Unternehmungsgewinne gelangen.¹¹¹ Zu beachten ist vor dem Hintergrund der Gemeinnützigen und der Privatnützigen Stiftung nicht zuletzt, daß beide Stiftungsvarianten auch miteinander kombiniert werden können:¹¹² Im Rahmen einer solchen „*Doppelstiftung*“ wird ein Teil der Unternehmungsanteile auf eine Privatnützige Stiftung übertragen; die an diese Stiftung gehenden Anteile werden dabei mit einem Stimmrechtsumfang ausgestattet, der dem Verbund des Stifters mit anderen Wirtschaftssubjekten – und gegebenenfalls dem Stifter selbst – auch in der Zukunft einen ausreichenden Einfluß auf die Gesellschaft ermöglicht. Grundsätzlich werden dabei nur so viele Anteile an die Privatnützige Stiftung gegeben, wie es für die wirtschaftliche Versorgung von Verbund und bisherigem Eigner durch Erfolge der Unternehmung notwendig ist. Die restlichen, wesentlichen Anteile der Gesellschaft werden dagegen an eine Gemeinnützige Stiftung übertragen, um den Vorteil mit ihr verbundener Steuerbefreiungen nutzen zu können.

Unternehmensnachfolge (2000), S. 55 f., SCHINDHELM, Rechtliche Gestaltung (2000), S. 91 f., MAIER, Besteuerung der Stiftung (2001), S. 498-504, KUBMAUL/MEYER, Gemeinnützige Stiftung (2004), S. 93-100, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 119 und 252 f.

110 Vgl. zu den Charakteristika der Privatnützigen Stiftung den eingehenden Überblick bei SCHWINTKE, Rechtsfähige Stiftungen (2001), S. 36 f. und die dort angeführte Literatur.

111 Vgl. zur Unternehmensnachfolge mittels Familienstiftung insbesondere WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 78, RIEDEL, Unternehmensnachfolge (2000), S. 55 f., MAIER, Besteuerung der Stiftung (2001), S. 496 f., FRONING, Gestaltungsmöglichkeiten (2005), S. 608 f., HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 118 f. und 250 f. Einen gelungenen Überblick über die steuerrechtlichen Abgrenzungen des Begriffs der Familienstiftung geben KUBMAUL/MEYER, Familienstiftung (2004), S. 136.

112 Vgl. im folgenden MAIER, Besteuerung der Stiftung (2001), S. 497, ferner auch WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 79.

Angesichts des erläuterten Vorgangs der Unternehmensnachfolge im Wege der Stiftung wird deutlich, daß sie erhebliche Parallelen zu den beiden oben bereits vorgestellten Nachfolgeformen aufweist: Interpretiert man die Stiftung als Wirtschaftssubjekt in Gestalt eines Erben, weist die Unternehmensübertragung im Rahmen der Stiftung von Todes wegen Züge der Vererbung auf; wird die Stiftung dagegen als Beschenkter gesehen, kann die Stiftung unter Lebenden als Nachfolge in Form der Schenkung gedeutet werden. Die skizzierte Strukturgleichheit der Stiftung im Vergleich mit Vererbung und Schenkung zeigt sich ebenfalls im Hinblick auf die Pflichtteilsproblematik: Überträgt der Erblasser sein Vermögen auf eine Stiftung von Todes wegen, ohne ebenfalls den Pflichtteilsberechtigten ihren jeweiligen Mindestanteil am Nachlaß zukommenzulassen, können diese ihren Pflichtteilsanspruch gegenüber der Stiftung geltend machen. Gleiches gilt analog im Hinblick auf Pflichtteilsergänzungsansprüche im Falle der Stiftung unter Lebenden.¹¹³ Auch das ErbStG bejaht die angeführten Parallelen zu den Alternativen sowohl der Vererbung als auch der Schenkung und unterzieht die Vermögensübertragung auf eine Stiftung¹¹⁴ daher gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 1 und 2 i.V.m. § 3 Abs. 2 Nr. 1 und § 7 Abs. 1 Nr. 8 ErbStG einer diesen beiden Nachfolgewegen entsprechenden Besteuerung.¹¹⁵ Der im Zuge der Bemessung der Steuerlast anzuwendende Tarif und der von der Bemessungsgrundlage abzuziehende persönliche Freibetrag stehen dabei nach § 15 Abs. 2 Satz 1 ErbStG in Abhängigkeit zu den von dem Stifter bestimmten Angehörigen, die durch die Stiftung Zuwendungen erhalten werden: Maßgeblich sind jener Steuersatz und Freibetrag, die sich aus der Steuerklasse desjenigen Begünstigten ergeben, der das entfernteste Angehörigkeitsverhältnis zu dem Stifter aufweist. Neben einer solchen Besteuerung der Vermögensübertragung selbst muß die Stiftung in Gestalt der Familienstiftung darüber hinaus gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG im Abstand von jeweils 30 Jahren sogenannte „Erbsatzsteuer“ entrichten. Das Stiftungsvermögen wird in diesem Zusammenhang einer Besteuerung unterzogen, deren Umfang gemäß § 15 Abs. 2 Satz 3 ErbStG jener Steuerlast entspricht, die – im Hinblick auf Steuersatz und persönliche Freibeträge – entstünde, wenn das Vermögen von einem Erblasser auf zwei Kinder übergehen würde.¹¹⁶

113 Vgl. hierzu GÖTZ, *Instrument der Unternehmensnachfolge* (2000), S. 2871 f.

114 Wird in den weiteren Ausführungen der Begriff der „Stiftung“ verwandt, ist damit stets die Privatnützige Stiftung gemeint.

115 Vgl. zur Belastung der Privatnützigen Stiftung und speziell der Familienstiftung mit Erbschafts- respektive Schenkungsteuer PÖLLATH/WILLIBALD, *Steuerliche Aspekte* (1991), S. 541, WEINLÄDER, *Unternehmensnachfolge* (1998), S. 78 f., RIEDEL, *Unternehmensnachfolge* (2000), S. 55, SCHINDHELM, *Rechtliche Gestaltung* (2000), S. 91, KUBMAUL/MEYERING, *Familienstiftung* (2004), KUBMAUL/MEYERING, *Privatnützige Stiftung* (2004), VON SOTHEN, *Steuerrecht* (2005), S. 822, STENGER, *Erbfolge* (2005), S. 323, HABIG/BERNINGHAUS, *Nachfolge im Familienunternehmen* (2010), S. 251, MEINCKE, *Erbschaftsteuergesetz* (2012), S. 27-33 und 331.

116 MEINCKE, *Erbschaftsteuergesetz* (2012), S. 331 kritisiert zu Recht, daß sich die Erbsatzsteuer dabei nicht nur aus dem damals der Stiftung übertragenen Vermögen bemißt, sondern das gesamte Vermögen der Stiftung heranzieht.

Die Unternehmungsnachfolge in Form des *Verkaufs* zeichnet sich dadurch aus, daß der bisherige Eigentümer einen Preis von Seiten des neuen Eigners als Gegenleistung für die Übertragung des Betriebes erhält.¹¹⁷ Als Entgelt kann dabei sowohl eine Geldgröße als auch – wie bereits in Kapitel I erläutert – ein anderer, nichtmonetärer Vermögensgegenstand zwischen Veräußerer und Erwerber vereinbart werden. Der Käufer vermag es – je nach Absprache der Vertragsparteien – sowohl unmittelbar als Ganzes als auch in Gestalt mehrerer zeitlich gestreckter Raten zu entrichten. Vereinnaht der Verkäufer aufgrund der Transaktion einen Gewinn, so ist die Frage, ob und in welchem Maße dieser der Einkommen- respektive Körperschaftsteuer sowie der Gewerbeertragsteuer unterliegt, in Abhängigkeit von den im betrachteten Fall gegebenen Rahmenbedingungen zu beantworten. Trennt sich der Verkäufer von einer Einzelunternehmung, einem Anteil an einer Personengesellschaft oder einer Komplementärbeteiligung an einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), ist im Hinblick auf die steuerlichen Folgen insbesondere nach der Art des bisherigen Eigentümers, dem Verkauf seines Eigentums an der Unternehmung im ganzen oder in Teilen sowie dem Zeitrahmen des Verkaufs zu differenzieren. Betrachtet man sowohl den Fall einer natürlichen als auch den Fall einer juristischen Person als Verkäufer,¹¹⁸ sind in diesem Zusammenhang drei Grundkonstellationen zu unterscheiden, die hier eine überblicksartige Erläuterung erfahren sollen:

1. Handelt es sich bei dem Verkäufer um eine natürliche Person und stellt das veräußerte Eigentum entweder einen Gewerbebetrieb im Sinne des § 15 Abs. 2 Satz 1 EStG, also eine Einzelunternehmung, oder aber eine Beteiligung an einer Personengesellschaft oder eine Beteiligung eines persönlich haftenden Gesellschafters an einer KGaA dar, wird der Veräußerungsgewinn nach § 16 Abs. 1 Satz 1 EStG den Einkünften aus Gewerbebetrieb hinzugerechnet und entsprechend der Einkommensteuer unterzogen.¹¹⁹ Hat der Veräußerer sein 55. Lebensjahr vollendet oder ist er dauerhaft berufs unfähig im sozialversicherungsrechtlichen Sinne, kommt die Regelung des § 16 Abs. 4 EStG zum Zuge, die der Steuerpflichtige einmal im Leben zu nutzen vermag. Sie gewährt einen Freibetrag in Höhe von 45.000 Euro, der sich allerdings um den Betrag vermindert, um den der Veräußerungsgewinn 136.000 Euro übersteigt. Ab einem Veräußerungsgewinn in Höhe von 181.000 Euro kommt der Verkäufer folglich nicht mehr in den Genuß der Vergünstigung des

117 Die privatrechtlichen Grundlagen des Verkaufs finden sich in §§ 433 ff. BGB.

118 Der ebenfalls denkbare Fall, daß der Veräußerungserfolg nicht einer bestimmten natürlichen oder juristischen Person, sondern nur einer Personenmehrzahl zugerechnet werden kann – beispielsweise bei Veräußerungen durch eine Mitunternehmerschaft im Rahmen mehrstöckiger Personengesellschaften – wird im folgenden nicht eingehender betrachtet. Vgl. hierzu ausführlich FÖRSTER, Verkauf von Unternehmen (2002) sowie auch BEHRENS/SCHMITT, Neue Gewerbesteuer-Tatbestände (2002), S. 862, PREIBER/DIECK, Personelle Veränderung (2012), S. 594 f., Rz. 35-39.

119 Vgl., auch im folgenden, KUBMAUL, Steuerlehre (2010), S. 509, SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 71-74 sowie ferner VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 619 f.

§ 16 Abs. 4 EStG. Ergänzt wird die geschilderte Freibetragsregelung um die Qualifikation des Veräußerungsgewinns als außerordentliche Einkünfte gemäß § 34 EStG, die dem abgebenden Eigner eine Vergünstigung in Form eines ermäßigten Steuersatzes gewährt.¹²⁰ Zu beachten ist, daß im Falle der Veräußerung einer Einzelunternehmung nicht alle Aktiva und Passiva übereignet werden müssen, um die genannten Steuervergünstigungen in Anspruch nehmen zu können: Vielmehr reicht es aus, wenn die wesentlichen Betriebsgrundlagen verkauft werden, die es dem Erwerber erlauben, den Betrieb als geschäftlichen Organismus fortzuführen; ob er eine solche Fortführung im Anschluß an den Kauf tatsächlich vollzieht, ist dabei unerheblich.¹²¹

Des weiteren wird nach § 16 Abs. 1 Nr. 1 EStG auch der Erfolg aus dem Verkauf eines Teilbetriebes dem Veräußerungsgewinn subsumiert und damit nach §§ 16 Abs. 4, 34 EStG begünstigt. Unter dem Terminus des „Teilbetriebs“ versteht das Einkommensteuerrecht einen organisch geschlossenen Teil des Gesamtbetriebs, der für sich alleine lebensfähig ist und bereits vor dem Verkauf eine gewisse Selbstständigkeit aufweist.¹²² Merkmale, die für die Qualifikation eines Unternehmungselements als „Teilbetrieb“ im einkommensteuerlichen Sinne sprechen, können beispielsweise dessen räumliche Trennung¹²³ zum übrigen Betrieb, ein gesondertes Rechnungswesen¹²⁴, ein eigener Kundenstamm¹²⁵ oder eigene Einkaufsbeziehungen¹²⁶ sein.¹²⁷ Darüber hinaus bestimmt § 16 Abs. 3 Satz 1 EStG, daß eine „Betriebsaufgabe“ als Veräußerung zu interpretieren ist; der dabei erzielte Gewinn wird folglich einkommensteuerlich entsprechend einem Veräußerungsgewinn behandelt. Eine Betriebsaufgabe liegt nach Maßgabe des Einkommensteuerrechts dabei grundsätzlich dann vor, wenn der Eigner die wesentlichen Grundlagen seines

120 Vgl. hierzu SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 106-109. Zum Zweck der einkommensteuerlichen Vergünstigungen für den Unternehmungsverkäufer vgl. FICHTELMANN, Abgrenzung des laufenden Gewinns (1973), S. 385, SCHULZE ZUR WIESCHE, Betriebsveräußerung und Betriebsaufgabe (1989), S. 443.

121 Vgl. R 16 Abs. 1 EStR sowie ebenfalls SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 72. Eine umfassende inhaltliche Abgrenzung des Terminus „wesentliche Betriebsgrundlagen“ findet sich bei VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 621-624.

122 Vgl. R 14 Abs. 3 und R 16 Abs. 3 EStR sowie SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 72.

123 Vgl. Urteil des FG Düsseldorf vom 15.09.1966, EFG 1967, S. 10, BFH-Urteil vom 23.11.1988, BStBl. 1989 II, S. 376.

124 Vgl. BFH-Urteil vom 12.09.1979, BStBl. 1980 II, S. 51.

125 Vgl. Urteil des FG Freiburg vom 28.09.1956, EFG 1957, S. 50, Urteil des FG Münster vom 30.06.1960, EFG 1961, S. 57, BFH-Urteil vom 15.03.1984, BStBl. 1984 II, S. 486.

126 Vgl. BFH-Urteil vom 08.09.1976, BStBl. 1977 II, S. 66, BFH-Urteil vom 12.02.1992, BFH/NV 1992, S. 516.

127 Vgl. zum Teilbetriebsbegriff eingehend HUNDERTMARK/IRRGANG, Teilbetrieb (1972), BAUER, Betriebswirtschaftliche Sicht (1982), VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 625-628.

Betriebs in einem einheitlichen Vorgang im Rahmen eines kurzen Zeitraums an mehrere Käufer veräußert oder in sein Privatvermögen transferiert. Auch die Überführung eines Teiles der Betriebsgrundlagen in das Privatvermögen und der Verkauf des Restes an einen oder mehrere Erwerber stellt eine Betriebsaufgabe dar.¹²⁸ Im Hinblick auf die Gewerbeertragsteuer gilt, daß die Veräußerungsgewinne zwar einkommensteuerlich Einkünfte aus Gewerbebetrieb darstellen, nicht aber zum Gewerbeertrag im Sinne des laufenden Gewinns aus Gewerbebetrieb nach § 7 GewStG zählen. Eine Belastung der Veräußerungsgewinne des abgebenden Eigentümers mit Gewerbeertragsteuer erfolgt dementsprechend nicht, § 7 Satz 2 Nr. 2 GewStG.¹²⁹

2. Verkauft eine natürliche Person ihren Gewerbebetrieb dagegen nach und nach, nimmt also eine Veräußerung der Wirtschaftsgüter im Zuge eines längeren Zeitraumes vor, erfährt der daraus resultierende Erfolg keine Interpretation als steuerlich begünstigter Aufgabegewinn, sondern vielmehr als laufender Betriebsgewinn. Er wird dann ebenso wie zum Beispiel der Erfolg aus dem Verkauf der Erzeugnisse des Betriebes der „normalen“ Ertragbesteuerung unterworfen.¹³⁰ Ähnliches gilt aufgrund der Neuregelung des Unternehmenssteuerfortentwicklungsgesetzes (UntStFG)¹³¹, wenn sich eine natürliche Person von ihrer Personengesellschaftsbeteiligung oder ihrer Beteiligung eines persönlich haftenden Gesellschafters an einer KGaA nicht im ganzen trennt, sondern sie in Teilen verkauft: Auch in einem solchen Fall wird der daraus resultierende Veräußerungserfolg gemäß § 16 Abs. 1 Satz 2 EStG als laufender Betriebsgewinn gedeutet und entsprechend uneingeschränkt mit Einkommensteuer belastet; eine Begünstigung nach §§ 16 Abs. 4, 34 EStG unterbleibt folglich.¹³² Ob der Erfolg einer solchen Veräußerung von Teilen

128 Vgl. zum Terminus der „Betriebsaufgabe“ RFH-Urteil vom 05.06.1935, RStBl. 1935, S. 1356, BFH-Urteil vom 25.06.1970, BStBl. 1970 II, S. 719, BFH-Urteil vom 19.05.1971, BFHE 1971, S. 380, FICHTELMANN, Abgrenzung des laufenden Gewinns (1973), S. 388 f., SCHULZE ZUR WIESCHE, Betriebsveräußerung und Betriebsaufgabe (1989), S. 445, SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 73.

129 Vgl. hierzu bereits RFH-Urteil vom 01.12.1937, RStBl. 1938, S. 356, RFH-Urteil vom 21.05.1940, RStBl. 1940, S. 667, BFH-Urteil vom 29.10.1987, BStBl. 1988 II, S. 374, BFH-Urteil vom 28.02.1990, BStBl. 1990 II, S. 699, BFH-Urteil vom 03.02.1994, BStBl. 1994 II, S. 709, BFH-Urteil vom 12.06.1996, BStBl. 1996 II, S. 527, R 7.1 Abs. 3 Satz 1 Nr. 1 GewStR sowie HERZIG, Veräußerungs- und Aufgabegewinne (1980), S. 37, ROSE/GLORIUS, Veräußerung mittelständischer Unternehmungen (1992), S. 1748, SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 172. Nichtsdestoweniger existieren Ausnahmen, in denen der Veräußerungsgewinn der Gewerbeertragsteuer unterliegt. Ein Überblick über diese Ausnahmefälle findet sich bei FÖRSTER, Verkauf von Unternehmen (2002), S. 1394.

130 Vgl. hierzu ebenfalls ROSE/GLORIUS, Veräußerung mittelständischer Unternehmungen (1992), S. 1748.

131 BGBl. 2001 I, S. 3858.

132 Vgl. zu dieser Steuerverschärfung aufgrund des UntStFG auch RÖDDER/SCHUMACHER, Fortentwicklung des Unternehmenssteuerrechts (2001), S. 1638 f., FÖRSTER, Verkauf von Unternehmen

eines Anteils aufgrund seiner einkommensteuerlichen Interpretation als laufender Betriebsgewinn ebenso wie der Gewinn aus dem Teilverkauf des Gewerbebetriebs darüber hinaus der Gewerbeertragsteuer unterliegt, ist dagegen streitig.¹³³

3. Stellt der Verkäufer eines Gewerbebetriebs im Sinne des § 15 Abs. 2 Satz 1 EStG, einer Personengesellschaftsbeteiligung oder einer Beteiligung eines persönlich haftenden Gesellschafters an einer KGaA eine juristische Person dar, gilt § 16 EStG, auch im Hinblick auf die Veräußerung eines Teilbetriebes und die Betriebsaufgabe, analog. Der Veräußerungs- respektive Aufgabegewinn zählt folglich zum Einkommen im Sinne des § 8 Abs. 1 KStG und ist entsprechend der Körperschaftsteuer zu unterziehen. Zu beachten ist, daß der Gewinn darüber hinaus grundsätzlich ebenfalls zum Gewerbeertrag gezählt wird und daher der Gewerbeertragsteuer unterliegt.¹³⁴ Ausgenommen war hiervon in der Vergangenheit jedoch der Gewinn, den eine juristische Person bei der Veräußerung einer Beteiligung an einer Personengesellschaft erzielte: Er wurde nach Abschn. 40 Abs. 2 Satz 3 GewStR nicht dem Gewerbeertrag hinzugerechnet und war daher nicht gewerbeertragsteuerpflichtig.¹³⁵ Abgeschafft wurde diese Steuerbefreiung im Zuge des UntStFG, so daß nun auch der Gewinn aus der Veräußerung einer Personengesellschaftsbeteiligung gemäß § 7 Satz 2 Nr. 2 GewStG der Gewerbeertragsteuer unterzogen wird.¹³⁶

Hält der Verkäufer Eigentum in Form einer Beteiligung an einer Aktiengesellschaft (AG), einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder eines Kommanditanteils an einer KGaA, ist die Frage hinsichtlich der ertragsteuerlichen Konsequenzen zum einen differenziert nach der Art des Veräußerers, der Größe seiner Beteiligung, der Vermögenssphäre, in der das Eigentum gehalten wird, sowie der Haltedauer zu beantworten. Zum anderen ist zu unterscheiden, ob der Veräußerer sich von seinem Eigentum durch eine Übertragung der Anteile oder aber der Wirtschaftsgüter der Kapitalgesellschaft trennt. Erfolgt eine – englisch als „share deal“ bezeichnete – Übertragung mittels *Verkaufs der Gesellschaftsanteile*, können im Hinblick auf die ertragsteuerlichen Folgen im Grundsatz fünf Konstellationen herausgearbeitet werden:

(2002), S. 1396 sowie WENDT, *Teilanteilsübertragung und Aufnahme eines Gesellschafters* (2002), S. 128 f.

133 BENZ, *Steueränderungen* (2002), S. 21 sowie RÖDDER/SCHUMACHER, *Fortentwicklung des Unternehmenssteuerrechts* (2001), S. 1639 bejahen die Gewerbesteuerpflicht; verneint wird sie dagegen von BEUBER, *Veräußerung von Mitunternehmeranteilen* (2001), S. 884 und BEHRENS/SCHMITT, *Neue Gewerbesteuer-Tatbestände* (2002), S. 861 f.

134 Vgl. RFH-Urteil vom 05.03.1940, RStBl. 1940, S. 476, RFH-Urteil vom 13.01.1942, RStBl. 1942, S. 274, BFH-Urteil vom 05.09.2001, BStBl. 2002 II, S. 155, Abschn. 40 Abs. 2 Satz 3 GewStR a.F., SCHNEELOCH, *Besteuerung* (2012), S. 171 f.

135 Vgl. BFH-Urteil vom 28.02.1990, BStBl. 1990 II, S. 699 sowie auch ROSE, *Gewerbesteuerliche Behandlung von Erfolgen* (1993), S. 253 f.

136 Vgl. ebenfalls hierzu BEUBER, *Veräußerung von Mitunternehmeranteilen* (2001), S. 883.

1. Veräußert eine natürliche Person eine 100 % umfassende, im Betriebsvermögen gehaltene Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft, kommt § 16 EStG zur Anwendung. Besteuerungsunterschiede im Vergleich zur oben dargestellten Konstellation bei Verkauf eines Gewerbebetriebs im Sinne des § 15 Abs. 2 Satz 1 EStG ergeben sich hierbei allerdings zum einen aus der Anwendung des Teileinkünfteverfahrens gemäß §§ 3 Nr. 40 b) und 3c Abs. 2 Satz 1 EStG und der dadurch bedingten Nichtanwendung der einkommensteuerlichen Tarifvergünstigung aufgrund außerordentlicher Einkünfte nach § 34 Abs. 2 Nr. 1 EStG. Zum anderen sind die erzielten Veräußerungsgewinne nicht, wie bei Verkauf eines Gewerbebetriebs, grundsätzlich gewerbesteuerfrei; vielmehr ist es streitig, ob diese Erfolge der Gewerbeertragsteuer unterliegen oder aber von ihr befreit sind.¹³⁷
2. Verkauft eine natürliche Person eine weniger als 100 % umfassende, im Betriebsvermögen gehaltene Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft, wird der daraus resultierende Erfolg – unter Anwendung des Teileinkünfteverfahrens nach §§ 3 Nr. 40 a) und 3c Abs. 2 Satz 1 EStG – dem laufenden Betriebsgewinn zugerechnet und folglich in diesem Zusammenhang der Einkommen- und Gewerbeertragsteuer unterzogen. Der Veräußerungsgewinn erfährt in diesem Falle folglich keine „Sonderbehandlung“, sondern wird ebenso wie beispielsweise der Erfolg aus dem Verkauf der Produkte des Betriebes der Ertragbesteuerung unterworfen.¹³⁸
3. Erfolgt die Veräußerung eines im Privatvermögen gehaltenen Anteils an einer Kapitalgesellschaft durch eine natürliche Person, die an dieser Gesellschaft innerhalb der letzten fünf Jahre zu mindestens 1 % beteiligt war, wird ein dabei realisierter Gewinn gemäß § 17 Abs. 1 Satz 1 EStG den Einkünften aus Gewerbebetrieb hinzugerechnet und der Einkommensteuer unterworfen. Bei der Bemessung der Steuerlast kommt das Teileinkünfteverfahren nach §§ 3 Nr. 40 c) und 3c Abs. 2 Satz 1 EStG zur Anwendung. Darüber hinaus gewährt § 17 Abs. 3 Satz 1 EStG einen Freibetrag¹³⁹ in Höhe von 9.060 Euro, der sich allerdings nach § 17 Abs. 3 Satz 2 EStG um den Betrag vermindert, um den der Veräußerungsgewinn 36.100 Euro übersteigt. Ab einem Veräußerungsgewinn in Höhe von 45.160 Euro kommt der die Übertragung vollziehende Eigner folglich nicht mehr in den Genuß der Ver-

137 Grundsätzlich bejaht wird die Gewerbeertragsteuerpflicht durch STEINBERG, Gewerbesteuerrechtliche Beurteilung der Veräußerung (1965), S. 513, SCHMIDT, Gewerbesteuerliche Behandlung des Gewinns (1969), Urteil des FG Niedersachsen vom 22.07.1970, EFG 1970, S. 620, Urteil des FG Hamburg vom 04.08.1970, EFG 1970, S. 573, BFH-Urteil vom 02.02.1972, BStBl. 1972 II, S. 470, BFH-Urteil vom 01.07.1992, BStBl. 1993 II, S. 131 sowie H 7.1 Abs. 3 GewStR; verneint wird sie dagegen beispielsweise von ROSE/GLORIUS, Veräußerung mittelständischer Unternehmungen (1992), ROSE, Gewerbesteuerliche Behandlung von Erfolgen (1993), S. 1748 sowie SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 172.

138 Vgl. BFH-Urteil vom 01.07.1992, BStBl. 1993 II, S. 131, SELTENREICH, Anteilseigner (2012), S. 1194, Rz. 89.

139 Vgl. zur Berechnung des Freibetrags SELTENREICH, Anteilseigner (2012), S. 1215, Rz. 209-211.

günstigung des § 17 Abs. 3 Satz 1 EStG. Mit Gewerbeertragsteuer wird der Veräußerungsgewinn nicht belastet, da er nicht im Rahmen eines Gewerbebetriebs entstanden ist.¹⁴⁰

4. Findet eine Veräußerung eines Kapitalgesellschaftsanteils durch eine natürliche Person, die an der Unternehmung innerhalb der letzten fünf Jahre mit weniger als 1 % beteiligt war, statt, wird ein dabei erzielter Gewinn den Einnahmen aus Kapitalvermögen subsumiert, § 20 Abs. 2 Nr. 1 EStG; er unterliegt der Abgeltungssteuer nach Maßgabe des § 32d.¹⁴¹
5. Verkauft eine juristische Person eine Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft, so ist der dabei erzielte Erfolg nach Maßgabe des § 8b Abs. 2 Satz 1 KStG von der Körperschaftsteuer befreit.¹⁴² Allerdings ist diese Befreiung nicht vollständig, da nach § 8b Abs. 3 Satz 1 KStG 5% als Ausgaben gelten, die nicht als Betriebsausgaben zum Abzug gebracht werden können und folglich der Besteuerung unterliegen.¹⁴³ Gleiches gilt nach § 7 Satz 4, 2. Halbsatz GewStG auch für die Gewerbeertragsteuer.

Anders sehen die ertragsteuerlichen Konsequenzen für den abgebenden Eigentümer aus, wenn er sich dazu entschließt, die Kapitalgesellschaft nicht im Zuge eines Anteils-, sondern eines *Wirtschaftsgüterverkaufs* zu übertragen. Bei einem derartigen – englisch als „asset deal“ bezeichneten – Vorgehen erwirbt der Käufer nicht die Beteiligung an der Gesellschaft, sondern ihre einzelnen Wirtschaftsgüter. Dies betrifft sowohl die von der Unternehmung bilanzierten Aktiva und Passiva als auch nicht bilanzierte Positionen, wie beispielsweise ihren Geschäftswert.¹⁴⁴ Gehen die Wirtschaftsgüter des Betriebes auf den Erwerber über, ist dies – bei einem entsprechenden Be-

140 Vgl. ebenfalls R 7.1 Abs. 3 Satz 1 Nr. 2 GewStR.

141 Ausgenommen sind hiervon Anteile, die vor dem 01.01.2009 erworben wurden: Nach Ablauf der einjährigen „Spekulationsfrist“ kann ein im Zuge ihrer Veräußerung entstehender Erfolg steuerfrei vereinnahmt werden. Vgl. sowohl zu Neuregelung als auch „Altfällen“ eingehend FISCHER/FRÜCHTL, Veräußerungsgewinne und Liquidationserlöse (2008), S. 253-256, KUBMAUL, Steuerlehre (2010), S. 511, SELTENREICH, Anteilseigner (2012), S. 1190-1194, Rz. 61-88.

142 Vgl. hierzu auch die überblicksartige Darstellung bei JAKOBS/WITTMANN, Anteilsveräußerungen (2000), S. 912-915, SCHEFCZYK/PETERSON, Neue steuerliche Regelungen (2001) sowie die kritische Diskussion der Vorschrift durch PÖLLATH, Veräußerungsgewinn-Besteuerung (2002).

143 Vgl. KUBMAUL, Steuerlehre (2010), S. 512, SELTENREICH, Anteilseigner (2012), S. 1195, Rz. 91.

144 Vgl. zum Vorgehen im Rahmen eines Wirtschaftsgüterverkaufs der Gesellschaft OTTO, Steuerrechtliche Kriterien (1989), S. 1389, SIEBEN/SIELAFF, Unternehmensakquisition (1989), S. 1, HERZIG, Steuerorientierte Grundmodelle (1990), S. 133, HERZIG/HÖTZEL, Gestaltungsinstrumente beim Unternehmenskauf (1990), S. 518, KOENEN/GOHR, Ertragsteuerliche Effekte der Übernahme (1993), S. 2541, WEIGL, Unternehmenskauf aus steuerlicher Sicht (2001), S. 2188, HERZIG, Umwandlungsmodell (2004), S. 133, PICOT, Vertragsrecht (2004), S. 32, HOLZAPFEL/PÖLLATH, Unternehmenskauf (2010), S. 117-120 und 514-516.

schluß des oder der Gesellschafter(s) – mit der Auflösung der Kapitalgesellschaft verbunden: Hierbei handelt es sich um eine Änderung ihres Gesellschaftszweckes, denn sie stellt ihre werbende Tätigkeit ein und vollzieht statt dessen ihre Abwicklung (AG, KGaA) beziehungsweise ihre Liquidation (GmbH).¹⁴⁵ Im Hinblick auf die ertragsteuerlichen Konsequenzen der Unternehmungsübereignung mittels Wirtschaftsgüterverkaufs ist zunächst zu beachten, daß bei einer derartigen Übertragung Steuerfolgen nicht nur auf der Ebene des Gesellschafters, sondern – im Gegensatz zum Anteilsverkauf – auch auf der Ebene der Gesellschaft selbst eintreten. Ursache hierfür ist die Tatsache, daß durch den Wirtschaftsgüterverkauf erzielte Gewinne zunächst innerhalb der Sphäre der Kapitalgesellschaft der gewöhnlichen körperschaft- und gewerbeertragsteuerlichen Belastung dieser juristischen Person unterliegen. Kommt es zur Abwicklung¹⁴⁶ der Kapitalgesellschaft, räumt das Körperschaftsteuerrecht allerdings einen besonderen Besteuerungszeitraum und eine besondere Art der Gewinnermittlung ein:¹⁴⁷ So wird die periodische Besteuerung auf Basis des Wirtschaftsjahres gemäß § 7 Abs. 4 KStG nach § 11 Abs. 1 Satz 1 KStG durch die Besteuerung des im Abwicklungszeitraum erzielten Gewinns ersetzt. Der Abwicklungszeitraum soll dabei drei Jahre nicht übersteigen (§ 11 Abs. 1 Satz 2 KStG).¹⁴⁸ Ermittelt wird der im Rahmen der Abwicklung erzielte Gewinn gemäß § 11 Abs. 2 KStG durch einen Vergleich zwischen dem Endvermögen und dem Anfangsvermögen der Abwicklung: Ersteres stellt nach § 11 Abs. 4 Satz 1 KStG das Betriebsvermögen dar, das am Schluß des der Auflösung vorangegangenen Wirtschaftsjahres der Körperschaftsteuerveranlagung zugrunde gelegt wurde; bei letzterem handelt es sich gemäß § 11 Abs. 3 KStG

145 Vgl. Urteil des OLG Colmar vom 05.05.1914, GmbHR 1914, S. 341, SOMMER, Liquidation (1994), S. 140.

146 Die Begriffe „Abwicklung“ und „Liquidation“ werden im folgenden synonym gebraucht.

147 Die speziellen Vorschriften des § 11 KStG gelten in diesem Zusammenhang lediglich für echte Abwicklungen, nicht aber für Scheinliquidationen, bei denen die Kapitalgesellschaft nach dem Auflösungsbeschluß weiterhin unverändert und ohne ein absehbares Ende eine werbende Tätigkeit ausübt, vgl. RFH-Urteil vom 28.09.1928, RStBl. 1928, S. 366. Auch für den Fall, daß eine ursprüngliche Abwicklungsabsicht aufgegeben und die werbende Tätigkeit wieder aufgenommen wird, findet § 11 KStG keine Anwendung, vgl. RFH-Urteil vom 07.05.1929, RStBl. 1929, S. 512. Vgl. hierzu ebenfalls FANDRICH, Ende der Kapitalgesellschaften (1995), S. 44, CATTELAENS/GOTTSTEIN/STEGMÜLLER/ZENTHÖFER, Körperschaftsteuer (2002), S. 230.

148 Im Hinblick auf den Zeitraum zwischen dem Ende des letzten Wirtschaftsjahres und dem Beginn der Auflösung eröffnet R 51 Abs. 1 KStR ein Wahlrecht, den in dieser Periode erzielten Gewinn unmittelbar der Besteuerung zu unterziehen oder aber zusammen mit dem Gewinn des Abwicklungszeitraums zu versteuern. Die letztere Alternative setzt dabei voraus, daß die Kapitalgesellschaft kein Rumpfgeschäftsjahr zwischen dem Ende des letzten Geschäftsjahres und dem Beginn der Auflösung bildet. Da eine solche Periode aus der Aufstellung der Schlußbilanz resultiert und eine Pflicht zur Schlußbilanzierung besteht, wird somit allerdings stets ein Rumpfgeschäftsjahr begründet; das Wahlrecht des R 51 Abs. 1 KStR kann daher von einer Kapitalgesellschaft in Liquidation faktisch nicht ausgeübt werden. Vgl. hierzu eingehend OLBRICH, Auflösung einer Aktiengesellschaft (1975), OLBRICH, Besteuerung und Rechnungslegung (2001) sowie allgemein zur Rechnungslegung bei Abwicklung OLBRICH, Rechnungslegung bei Auflösung (2005), HABLINGER, Abwicklung der Kapitalgesellschaft (2010), HABLINGER, IFRS-Rechnungslegung (2011).

um das zur Verteilung kommende Vermögen, reduziert um im Abwicklungszeitraum zustandegekommene steuerfreie Vermögensmehrungen, wie beispielsweise Einlagen der Gesellschafter.¹⁴⁹ Der auf diese Weise bestimmte Gewinn unterliegt dem körperschaftsteuerlichen Tarif in Höhe von 15 % gemäß § 23 Abs. 1 KStG; darüber hinaus ist er aufgrund der Maßgeblichkeit der körperschaftsteuerlichen Gewinnermittlung für das Gewerbesteuerrecht nach § 7 GewStG – korrigiert um die in den §§ 8, 9 GewStG angeführten Beträge – auch für die Gewerbebeertragsteuer die relevante Bemessungsgrundlage. Kehrt die Kapitalgesellschaft ihre finanziellen Mittel an den Anteilseigner aus, schließen sich den Steuerfolgen auf Gesellschaftsebene jene der Gesellschafterebene an. Zur Bestimmung der Ertragsteuerlast des Eigentümers ist es in diesem Zusammenhang zunächst notwendig, den ihm zufließenden Zahlungsstrom in zwei Elemente zu differenzieren, und zwar zum einen in die Ausschüttung von Gewinnen, zum anderen in die Rückzahlung von Gesellschaftskapital: Um eine Kapitalrückzahlung handelt es sich im Grundsatz, wenn Nennkapital¹⁵⁰, das nicht aus einer Kapitalerhöhung aus Rücklagen stammt, an den Anteilseigner fließt; die diese Kapitalgröße übersteigende Mittelauskehrung der Gesellschaft stellt dagegen entsprechend die Gewinnausschüttung an den Gesellschafter dar.¹⁵¹ Anhand der folgenden fünf Konstellationen wird gezeigt, inwieweit diese Unterscheidung für die Bemessung der Besteuerung auf Gesellschafterebene von Bedeutung ist.¹⁵²

1. Liegt die Beteiligung an der abgewickelten Kapitalgesellschaft zu 100 % im Betriebsvermögen einer natürlichen Person, kommt ebenso wie im Fall der Veräußerung einer entsprechenden Beteiligung § 16 EStG zur Anwendung. Gemäß § 16 Abs. 1 Nr. 1 Satz 2, 2. Halbsatz i.V.m. § 17 Abs. 4 Satz 3 i.V.m. § 20 Abs. 1 Nr. 1 und 2 EStG ist als „Veräußerungspreis“ dabei allerdings lediglich die Kapitalrück-

149 Vgl. zur Ermittlung des Abwicklungsgewinns eingehend NEU, Liquidationsbesteuerung (2000), S. 58 f., CATTELAENS/GOTTSTEIN/STEGMÜLLER/ZENTHÖFER, Körperschaftsteuer (2002), S. 232-236, VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 788-790, ERLE/HELM, Auflösung (2009), S. 1322-1325.

150 Das Nennkapital wird bei der AG und KGaA gemäß § 6 AktG „Grundkapital“, bei der GmbH nach § 5 GmbHG „Stammkapital“ genannt. Im Handelsrecht wird es in den §§ 266 Abs. 3, 272 Abs. 1 HGB als „gezeichnetes Kapital“ geführt. Vgl. hierzu SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 161.

151 Zur neben der Rückzahlung des Nennkapitals ebenfalls nicht als Gewinnausschüttung zu deutenden Auskehrung von nicht in das Nennkapital geleisteten Einlagen der Gesellschafter vgl. insbesondere ausführlich SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 159-161. Zur Abgrenzung zwischen Gewinnauskehrung und Kapitalrückzahlung vgl. des weiteren NEU, Liquidationsbesteuerung (2000), S. 61, CATTELAENS/GOTTSTEIN/STEGMÜLLER/ZENTHÖFER, Körperschaftsteuer (2002), S. 239, VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 791 f., ERLE/HELM, Auflösung (2009), S. 1327-1331.

152 Vgl. im folgenden SOMMER, Liquidation (1994), S. 153-156, NEU, Liquidationsbesteuerung (2000), S. 61 f., WEIGL, Unternehmenskauf aus steuerlicher Sicht (2001), S. 2189 f., CATTELAENS/GOTTSTEIN/STEGMÜLLER/ZENTHÖFER, Körperschaftsteuer (2002), S. 239-241, VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 791-795, BRÖNNER, Besteuerung der Gesellschaften (2007), S. 1486-1492, ERLE/HELM, Auflösung (2009), S. 1327-1331.

zahlung zu interpretieren. Übersteigt sie den Buchwert der Beteiligung, wird diese Differenz als „Gewinn“ im Sinne des § 16 EStG gedeutet, dessen Besteuerung dann analog zum oben bereits geschilderten Fall des Anteilsverkaufs erfolgt. Findet neben der Kapitalrückzahlung ebenfalls eine Auskehrung von Gewinnen aus der Abwicklung statt, werden diese von § 20 Abs. 1 Nr. 2 i.V.m. Nr. 1 EStG¹⁵³ erfaßt und gemäß § 20 Abs. 8 Satz 1 EStG den Einkünften aus Gewerbebetrieb zugerechnet. Die Besteuerung erfolgt nach dem Teileinkünfteverfahren (§§ 3 Nr. 40 b), d), e) und 3c Abs. 2 Satz 1 EStG). Die Vergünstigung des § 16 Abs. 4 EStG kann der Gesellschafter selbstverständlich nur im Hinblick auf die Besteuerung des § 16 EStG subsumierten Betrages geltend machen.

2. Handelt es sich um eine weniger als 100 % umfassende, im Betriebsvermögen einer natürlichen Person gehaltene Beteiligung an der liquidierten Kapitalgesellschaft, wird der Unterschiedsbetrag zwischen der Kapitalrückzahlung und dem Buchwert der Beteiligung der laufenden Besteuerung mit Einkommen- und Gewerbeertragsteuer unterworfen. Gleiches gilt für die ausgekehrten Gewinne, die gemäß § 20 Abs. 8 Satz 1 i.V.m. Abs. 1 Nr. 2 i.V.m. Abs. 1 Nr. 1 EStG als Einkünfte aus Gewerbebetrieb zu erfassen sind. Bei der Besteuerung findet das Teileinkünfteverfahren nach §§ 3 Nr. 40 a) und 3c Abs. 2 Satz 1 EStG Anwendung.
3. Wird der Anteil an der abgewickelten Kapitalgesellschaft im Privatvermögen einer natürlichen Person gehalten, die an dieser Unternehmung innerhalb der letzten fünf Jahre zu mindestens 1 % beteiligt war, werden nach § 17 Abs. 4 Satz 1 EStG die für den bereits skizzierten Fall eines Anteilsverkaufs geltenden Regelungen des § 17 Abs. 1-3 EStG analog angewandt. Gemäß § 17 Abs. 4 Sätze 2 und 3 i.V.m. § 20 Abs. 1 Nr. 1 und 2 EStG ist als „Veräußerungspreis“ dabei jedoch ausschließlich die Kapitalrückzahlung zu interpretieren. Übersteigt sie die Anschaffungskosten des Anteils, wird diese Differenz als „Gewinn“ im Sinne des § 17 EStG interpretiert, dessen Besteuerung dann nach § 17 Abs. 1-3 EStG erfolgt.¹⁵⁴ Kehrt die Gesellschaft neben der Kapitalrückzahlung auch Gewinne aus, fallen diese unter § 20 Abs. 1 Nr. 2 i.V.m. Nr. 1 EStG und werden auf diesem Wege mit Einkommensteuer belastet. Für die von § 17 EStG erfaßten Beträge gilt das Teileinkünfteverfahren (§§ 3 Nr. 40 c) und 3c Abs. 2 Satz 1 EStG); die von § 20 EStG erfaßten Beträge unterliegen der Abgeltungsteuer (§ 32d EStG). Die Vergünstigung des

¹⁵³ In bezug auf die alte Rechtslage geht JÜNGER hingegen davon aus, daß die übrigen Gewinne grundsätzlich nicht von § 20 Abs. 1 Nr. 1 Satz 1 EStG a.F. erfaßt werden und damit im Gegensatz zu den in Nennkapital transformierten Rücklagen keine Besteuerung erfahren. Nichtsdestoweniger räumt er in diesem Zusammenhang ein, daß eine derartige steuerliche Ungleichbehandlung beider Elemente des ausgekehrten Gewinns „schwer zu begründen und gegebenenfalls auf [...] [ihre] Verfassungsmäßigkeit zu überprüfen“ sei, vgl. eingehend JÜNGER, Liquidation (2001), S. 73.

¹⁵⁴ Vgl. hierzu und zum Weiteren auch FISCHER/FRÜCHTL, Veräußerungsgewinne und Liquidationserlöse (2008), S. 256 f.

§ 17 Abs. 3 EStG kann der Anteilseigner selbstverständlich lediglich im Hinblick auf die Besteuerung des § 17 EStG unterliegenden Betrages nutzen.

4. Für den Fall, daß eine natürliche Person eine Beteiligung an einer liquidierten Kapitalgesellschaft unterhalb der 1%-Grenze im Privatvermögen hält, erfolgt die Besteuerung in diesem Fall grundsätzlich analog zu dem in Punkt 3 skizzierten Vorgehen:¹⁵⁵ Die Differenz zwischen Kapitalrückzahlung und Anschaffungskosten des Anteils wird jedoch nicht durch § 17 EStG erfaßt, sondern kann als Sonderfall des § 20 Abs. 2 Nr. 1 EStG interpretiert werden.¹⁵⁶ Gewinnauskehrungen fallen unter § 20 Abs. 1 Nr. 2 i.V.m. Nr. 1 EStG. Die genannten Beträge werden der Abgeltungssteuer (§ 32d EStG) unterzogen.
5. Hält eine juristische Person eine Beteiligung an der liquidierten Kapitalgesellschaft, so werden sowohl ein Unterschied zwischen der Kapitalrückzahlung und dem Buchwert der Beteiligung als auch eine Gewinnauskehrung gemäß § 8b Abs. 2 Satz 3 i.V.m. Satz 1 KStG von der Körperschaftsteuer befreit (doch besagt § 8b Abs. 3 Satz 1 i.V.m. Abs. 2 Satz 3 KStG, daß 5 % als Ausgaben gelten, die nicht als Betriebsausgaben zum Abzug gebracht werden können und daher der Besteuerung unterliegen). Nach § 7 Satz 4, 2. Halbsatz GewStG gilt dies ebenfalls für die Gewerbeertragsteuer.

Vergleicht man die für den abgebenden Eigner eintretenden ertragsteuerlichen Folgen von Anteils- und Wirtschaftsgüterverkauf miteinander, wird deutlich, daß die Veräußerung mittels Übertragung der Wirtschaftsgüter der Gesellschaft insbesondere aufgrund der folgenden drei Aspekte von Nachteil sein kann:¹⁵⁷ Zum einen werden die durch die Übereignung aufgedeckten stillen Reserven vor der Auskehrung bereits auf

155 Vgl., auch im folgenden, FELIX/STRECK, Liquidationsüberlegungen (1976), S. 925, SOMMER, Liquidation (1994), S. 155, CATTELAENS/GOTTSTEIN/STEGMÜLLER/ZENTHÖFER, Körperschaftsteuer (2002), S. 240, BRÖNNER, Besteuerung der Gesellschaften (2007), S. 1491, FISCHER/FRÜCHTL, Veräußerungsgewinne und Liquidationserlöse (2008), S. 256 f., ERLE/HELM, Auflösung (2009), S. 1329.

156 Im Falle von Anteilen, die vor dem 01.01.2009 erworben wurden, erfolgt nach Ablauf der einjährigen „Spekulationsfrist“ keine steuerliche Erfassung der Differenz zwischen Kapitalrückzahlung und Anschaffungskosten des Anteils. Da nicht nur eine positive, sondern selbstverständlich auch eine gegebenenfalls *negative* Differenz zwischen Kapitalrückzahlung und Anschaffungskosten des Anteils bei diesen „Altfällen“ keine steuerliche Beachtung findet, kann folglich die Situation eintreten, daß der Anteilseigner Auskehrungen als Einkünfte aus Kapitalvermögen versteuern muß, obwohl er durch die Liquidation insgesamt einen Verlust erleidet. Vgl. SOMMER, Liquidation (1994), S. 155, VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 794.

157 Vgl. im folgenden SOMMER, Liquidation (1994), S. 154 f. und 165, HINZ, Unternehmensbesteuerung (1995), S. 308, SCHEFFLER, Veräußerung von Kapitalgesellschaften (2001), S. 298 f., SCHWEDHELM/OLBING/BINNEWIES, Gestaltungsüberlegungen (2001), S. 1083 f., KROSCHESKI, Praxis des Unternehmensverkaufs (2001), S. 1089, ELSENER, Steuerlicher Vorteilhaftigkeitsvergleich (2002), S. 1827, VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 793 f., ERLE/HELM, Auflösung (2009), S. 1329 f., SCHNEELOCH, Betriebliche Steuerpolitik (2009), S. 368 f.

der Ebene der Unternehmung selbst besteuert, was im Falle des Anteilsverkaufs nicht erfolgt. Zum anderen können die Vergünstigungen der §§ 16 Abs. 4, 17 Abs. 3 EStG durch den Steuerpflichtigen bei Vorliegen einer Wirtschaftsgüterübertragung nur im Hinblick auf eine positive Differenz zwischen Kapitalrückzahlung und abziehendem Beteiligungswert, nicht aber, wie im Fall des Anteilsverkaufs, in bezug auf den gesamten Übertragungserfolg genutzt werden. Nicht zuletzt ist festzuhalten, daß eine natürliche Person, die an einer Kapitalgesellschaft mit weniger als 1 % beteiligt ist, den Anteil vor dem 01.01.2009 erworben hat und im Privatvermögen hält, bei einem Anteilsverkauf nicht der Einkommensteuer unterliegt, bei einem Wirtschaftsgüterverkauf die ausgekehrten Gewinne aber als Einkünfte aus Kapitalvermögen versteuern muß.¹⁵⁸

Betriebswirtschaftlich ebenfalls als Verkauf zu deuten und damit diesem Nachfolgeweg zu subsumieren sind jene Betriebsübergaben, bei denen sich der neue Eigentümer bereit erklärt, das dafür zu zahlende Entgelt in Form zeitlich gestreckter, wiederkehrender Leistungen an den Verkäufer oder Angehörige des Verkäufers, wie beispielsweise seine Ehefrau, zu entrichten.¹⁵⁹ Im Hinblick auf die jeweilige Höhe der – häufig bis zum Lebensende des Empfängers – periodisch zu gewährenden Leistung lassen sich dabei zwei Formen differenzieren: Zum einen kann der Umfang der einzelnen Zahlungen – wie unter anderem im Falle der „dauernden Last“¹⁶⁰ – in Abhängigkeit von der jeweiligen Erfolgsstärke der Unternehmung stehen, sich also beispielsweise in Form eines Prozentsatzes des Jahresgewinns ergeben. Zum anderen vermögen die periodisch fälligen Zahlungen – exemplarisch kann hierfür die „Leibrente“¹⁶¹ angeführt werden – fixer Natur und damit unabhängig von der Erfolgsträchtigkeit des Betriebs zu sein. Während von ersterer Gestaltung der Leistungsempfänger

158 Vgl. hierzu Fn. 141 und 155 f. in diesem Kapitel.

159 Im Gegensatz zu der hier vorgenommenen *betriebswirtschaftlichen* Qualifizierung der Betriebsübergabe gegen wiederkehrende Leistungen als Verkauf werden derartige Vorgänge zivil- und steuerrechtlich außerordentlich differenziert bewertet und in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Ausgestaltung oftmals nicht der Unternehmungsveräußerung zugeordnet. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die jeweiligen steuerlichen Konsequenzen, die mit einer Betriebsübergabe gegen wiederkehrende Leistungen einhergehen können. Vgl. hierzu eingehend VON SOTHEN, Steuerrecht (2005), S. 904 f. und 946-984, STENGER, Erbfolge (2005), S. 261-268, SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 122-125 und 333-341, ferner auch RIEDEL, Unternehmensnachfolge (2000), S. 67 f., HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 226 f. Eine eingehende Analyse des Zusammenhangs zwischen der Gestaltung der Entgeltzahlung und der Bemessung des Wertes der zu übereignenden Unternehmung findet sich bei TOLL, Zahlungsstruktur (2008), TOLL, Unternehmensbewertung (2010), TOLL, Zahlungsmodalitäten (2011), TOLL, Unternehmensnachfolge (2012).

160 Vgl. zum Begriff der „dauernden Last“ SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 122 f., ferner STENGER, Erbfolge (2005), S. 265 f.

161 Zum Terminus der „Leibrente“ vgl. SCHNEELOCH, Besteuerung (2012), S. 122 f., ferner STENGER, Erbfolge (2005), S. 264 f., HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 226 f.

ger bei einer positiven und der Leistungsgeber bei einer negativen Unternehmungsentwicklung profitiert, gilt dies vice versa für die zweite Konstellation. Zu beachten ist, daß der Unternehmungsverkauf zu einem Preis in Form wiederkehrender Leistungen als *Spezialfall* eines Verkaufs zu einem *Preis in Raten* gedeutet werden kann. Während bei einem „gewöhnlichen“ Verkauf zu einem Preis in Raten in aller Regel ein fixer Gesamtpreis in fixe Teilzahlungen zerlegt wird, die über einen festgelegten Zeitraum periodisch zu entrichten sind, ist der Spezialfall des Preises in Form wiederkehrender Leistungen dagegen meist mindestens durch eines der beiden folgenden Charakteristika geprägt:

1. Ist der Betrag der periodisch zu leistenden Zahlung abhängig von der dabei jeweils vorliegenden Erfolgsstärke der Unternehmung, kann sich der Umfang der einzelnen Rate damit im Zeitablauf verändern. Ein derartiges Charakteristikum der *Unsicherheit über die Ratenhöhe* fehlt in aller Regel¹⁶² im Falle des gewöhnlichen Preises in Raten, bei dem Käufer und Verkäufer das Ausmaß der einzelnen Zahlungen bereits ex ante vertraglich festlegen.
2. Wird die Entrichtung der wiederkehrenden Leistungen an die Lebensdauer des Empfängers gekoppelt, wissen beide Transaktionsparteien bei Vertragsabschluß nicht, über welchen Gesamtzeitraum die periodischen Zahlungen zu leisten sind. Dies gilt grundsätzlich auch, wenn statt der ausschließlichen Abhängigkeit der Zahlungen von der Lebensdauer des Empfängers eine Höchst- oder Mindestlaufzeit¹⁶³ vereinbart wird, die den Gesamtzeitraum der Zahlungen zumindest einseitig beschränken: Bei ersterer stellt der Käufer seine Zahlungen im Falle eines noch lebenden Leistungsempfängers bei Erreichen der vereinbarten Zeitgrenze ein, so daß eine obere Schranke der Zahlungsperioden gegeben ist. Bei letzterer muß der Käufer im Falle des vorzeitigen Ablebens des Leistungsempfängers Zahlungen weiterhin bis zur vereinbarten Zeitgrenze – beispielsweise an die Erben des Leistungsempfängers – entrichten, so daß die untere Schranke der Zahlungsperioden ex ante bekannt ist. Das damit – unabhängig von der Vereinbarung einer lebensabhängigen oder mit Höchst- oder Mindestklauseln versehenen Zahlungsdauer – vorliegende Charakteristikum der *Unsicherheit über die Ratenanzahl* ist im Zusammenhang mit einer gewöhnlichen Vereinbarung eines Preises in Raten im allgemeinen nicht anzutreffen, da die Dauer der Ratenzahlungen und damit die Gesamtzahl der Raten meist¹⁶⁴ im vorhinein zwischen Käufer und Verkäufer eine vertragliche Fixierung erfahren.

162 Freilich sind auch bei gewöhnlichen Kaufpreiszahlungen in Raten vertragliche Vereinbarungen denkbar, die eine Variabilität der Einzelzahlungen bedingen; so können die Teilentgelte beispielsweise an die jeweilige Inflationsrate angepaßt werden.

163 Vgl. zu der Vereinbarung von Höchst- und Mindestlaufzeiten unter anderem STENGER, Erbfolge (2005), S. 265.

164 Auch bei Vereinbarungen einer gewöhnlichen Ratenzahlung sind allerdings in Ausnahmefällen Regelungen denkbar, die die Gesamtzahl der Raten ex ante offen lassen. So kann beispielsweise

2.3.3 Die Wahl der Nachfolgeform

Vor dem Hintergrund des Zieles der Gewinnmaximierung des Unternehmungseigners kann im Hinblick auf die Wahl der Nachfolgeform grundsätzlich festgehalten werden, daß sich der Eigentümer stets für jenen Weg der Betriebsübergabe entscheiden wird, der ihm – oder seinem Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten, wie beispielsweise einem Konzern oder einer Familie¹⁶⁵ – in der Zukunft den im Vergleich zu den übrigen alternativen Nachfolgewegen größtmöglichen Erfolg verspricht. Von welchen Faktoren die jeweilige Erfolgsträchtigkeit der Nachfolgeformen und damit der gewinnmaximierende Übergabeweg im einzelnen abhängen können, soll im folgenden anhand des Falls eines Eigentümers in Gestalt einer natürlichen Person, die eine Gewinnmaximierung aus Verbund­sicht verfolgt, herausgearbeitet werden:

1. Die Nachfolge mittels *Vererbung* ist dann als gewinnmaximierende Nachfolgeform denkbar, wenn die Unternehmung attraktive Erfolgspotentiale besitzt und der bisherige Eigentümer sie auf diesem Wege auf ein Verbundmitglied¹⁶⁶ zu übertragen vermag, von dem er überzeugt ist, daß es die betrieblichen Potentiale in der Zukunft durch eine geschickte Führung ausschöpfen kann und ausschöpfen will und somit Gewinne vereinnahmen wird, die die durch Schenkung, Stiftung oder Veräußerung erzielbaren Erfolge voraussichtlich übersteigen. Zwar kann der Eigner eine solche Übertragung auf ein geeignetes Verbundmitglied auch im Wege der Schenkung vornehmen, doch sind diverse Konstellationen denkbar, in denen die Vererbung einen höheren Erfolg als die Schenkung verspricht: Zum einen stellt sich die Vererbung als vorteilhaft dar, wenn der bisherige Eigentümer aufgrund seines Wissens, seiner Netzwerke¹⁶⁷ und ähnlichem erfolgreicher unternehmerisch tätig ist, als es sein Nachfolger voraussichtlich vermag. Es liefe dann dem Ziel der Gewinnmaximierung zuwider, wenn der bisherige Eigentümer seine unternehmerische Aktivität durch eine Schenkung vorzeitig unterbräche, anstatt sie bis zu seinem Ableben fortzuführen. Vorteilhaft kann eine solche bis zum Todesfall fortgesetzte unternehmerische Betätigung des Eigners insbesondere auch dann sein, wenn der präsumtive verbundinterne Nachfolger vor seiner Übernahme der Unternehmung andere Einkünfte, beispielsweise aus nichtselbständiger oder selbstän-

bei der Veräußerung einer Unternehmung mit kontaminiertem Grundstück zwischen Käufer und Verkäufer dann eine Kürzung der Ratenanzahl vertraglich vorgesehen werden, wenn sich nach dem Eigentumsübergang herausstellt, daß die Beseitigung der Bodenverschmutzung für den neuen Eigner mit erheblichem Sanierungsaufwand einhergeht. Vgl. zu dieser Problematik eingehend TILLMANN, Grundstückskontaminationen (1998).

165 Vgl. zur Gewinnmaximierung des Eigners aus Sicht eines Verbundes mit anderen Wirtschaftssubjekten die Ausführungen in Abschnitt II.2.1.3.

166 Der hier und im folgenden aus Gründen der sprachlichen Einfachheit verwendete Singular schließt den Fall mehrerer Verbundmitglieder als Nachfolger ein.

167 Vgl. zur Bedeutung der Netzwerke des bisherigen Eigentümers im Rahmen der Nachfolge insbesondere WIEHL, Wechsel im Nachfolgefall (1998).

diger Arbeit, realisiert, deren Erzielung er nach der erfolgten Betriebsübertragung aufgeben müßte: Geht der Eigentümer bis zu seinem Tode erfolgreich seiner unternehmerischen Tätigkeit nach, realisiert der Verbund bis zu diesem Zeitpunkt somit Einkünfte sowohl aus der Unternehmung als auch aus der bisherigen Einkunftsquelle des präsumtiven Nachfolgers. Wird statt dessen vorzeitig eine Übertragung des Betriebes im Wege der Schenkung vollzogen, bleibt – unter der Prämisse, daß der abgebende Eigner nach der Unternehmungsnachfolge keiner anderen beruflichen Tätigkeit mehr nachgeht – dem Verbund lediglich der Gewinn aus der Unternehmung, während die Erfolge der durch den Nachfolger in der Vergangenheit ausgeübten Beschäftigung ausbleiben. Nicht zuletzt können auch schenkungs- respektive erbschaftsteuerliche Gründe für die Vererbung und gegen die Schenkung sprechen: Prognostiziert der Eigner beispielsweise eine Schrumpfung des steuerlich relevanten Unternehmungswertes im Zeitverlauf, geht er entsprechend davon aus, daß die Steuerbelastung im in der Zukunft liegenden Erbfall *ceteris paribus* geringer ausfallen wird als im Falle einer zeitlich vorgelagerten Schenkung. Auch vermag es aus Investitions- und Finanzierungsüberlegungen des Eigentümers und seines Verbundes sinnvoller sein, die Steuerzahlung erst zeitlich später im Falle der Vererbung zu entrichten, anstatt sie früher im Zuge der Schenkung zu leisten.¹⁶⁸

2. Die Unternehmungsübertragung im Zuge der *Schenkungs* stellt dann die zu wählende Nachfolgeform dar, wenn der Betrieb – analog zum oben geschilderten Fall der Vererbung – erfolgversprechende Potentiale besitzt und der Eigentümer ihn auf diesem Wege auf ein Verbundmitglied übergeben kann, dem er sowohl die Fähigkeit als auch den Willen zutraut, die Unternehmungspotentiale durch eine sinnvolle Führung in der Zukunft auszuschöpfen und auf diese Weise Gewinne zu vereinnahmen, die höher sind als jene, die die Alternativen der Stiftung, Veräußerung oder Vererbung versprechen. Bereits unter Punkt 1 wurde gezeigt, daß der Eigner auch durch eine Vererbung eine solche Übertragung eines erfolgsträchtigen Betriebes auf ein geeignetes Verbundmitglied vornehmen kann. Dennoch ist eine Vielzahl von Konstellationen denkbar, in denen die Schenkung die im Vergleich zur Vererbung attraktivere Nachfolgeform darstellt: Zum einen ist es möglich, daß eine weitere Unternehmungsführung durch den bisherigen Eigentümer beispielsweise wegen dessen fortgeschrittenen Alters oder aus Krankheitsgründen geringere Gewinne verspricht als die unmittelbare Unternehmungsführung durch den Nachfolger, so daß es sinnvoll ist, wenn sich der Eigentümer bereits vor seinem Tode von seinem Betrieb trennt. Zum anderen vermag er durch die Schenkung im Gegensatz zur Vererbung seinen verbundinternen Nachfolger im Rahmen von dessen Unternehmungsführung mit seinem Wissen und etwaigen Netzwerken zu unterstützen und ihm beratend zur Seite zu stehen. Auch steht es dem Eigner im Zuge

¹⁶⁸ Vgl. zu Vorteilhaftigkeitsüberlegungen im Hinblick auf den Zeitpunkt der Steuerzahlung ausführlich SCHILD-PLININGER, Übertragung von Betriebsvermögen (1998), S. 76 und 80-83 sowie ferner auch HORSTMANN, Gestaltung der Erbschaftsteuerbelastung (1998), S. 442.

der Schenkung offen, nach der Unternehmungsübertragung eine andere Tätigkeit auszuüben, so daß sein Verbund sowohl die durch den Nachfolger erzielten Unternehmungserfolge als auch die Einkünfte aus den neuen beruflichen Aktivitäten des Alteigentümers vereinnahmen kann, was durch eine Übertragung mittels Vererbung, also erst im Todesfall des Eigentümers, verhindert würde. Des weiteren ist es denkbar, durch die Schenkung eine geringere Belastung mit Schenkungs- respektive Erbschaftsteuer zu erzielen, als es im Zuge der Vererbung der Fall wäre. So sind beispielsweise mittels einer zeitlich gestreckten, die gesetzlich vorgeschriebenen Zehn-Jahres-Zeiträume beachtenden Schenkung der Abzugsbetrag des § 13a Abs. 2 ErbStG und der Freibetrag des § 16 ErbStG mehrfach nutzbar,¹⁶⁹ und auch der Tarifprogression des § 19 Abs. 1 ErbStG kann der Eigner dadurch gegebenenfalls begegnen.¹⁷⁰ Steuerlich vorteilhafter als die Vererbung kann die Schenkung auch dann sein, wenn der Eigentümer davon ausgeht, daß der Unternehmungswert, der der Besteuerung zugrunde liegt, im in der Zukunft liegenden Erbfall höher ausfallen wird, als es bei einer zeitlich vorgezogenen Schenkung der Fall wäre.¹⁷¹ Nicht zuletzt kann die Schenkung auch insofern die im Vergleich zur Vererbung erfolversprechendere Betriebsübertragung darstellen, als sie eine Verringerung der Pflichtteilsansprüche ermöglicht, denen sich der neue Unternehmungseigner im Erbfall im vollen Umfang gegenüberübersähe.¹⁷²

3. Die *Stiftung* stellt den im Vergleich zu Vererbung, Schenkung und Veräußerung gewinnmaximierenden Nachfolgeweg insbesondere in der folgenden Situation dar: Der Eigentümer schätzt die Fortführung seiner Unternehmung als erfolverspre-

169 Vgl. ALBACH/FREUND, Unternehmenskontinuität (1989), S. 212, SCHILD-PLININGER, Übertragung von Betriebsvermögen (1998), S. 14, 76, 97-100, HORSTMANN, Gestaltung der Erbschaftsteuerbelastung (1998), S. 442, DEHMER, Unternehmensnachfolge in der Steuerberatung (1999), S. 232 f., SCHINDHELM, Rechtliche Gestaltung (2000), S. 85, STENGER, Erbfolge (2005), S. 221, SCHNEELOCH, Mittelständische Unternehmen (2006), S. 147, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 209.

170 Vgl. ausführlich SCHILD-PLININGER, Übertragung von Betriebsvermögen (1998), S. 14, 76, 100-109 sowie ebenfalls HORSTMANN, Gestaltung der Erbschaftsteuerbelastung (1998), S. 442, SCHINDHELM, Rechtliche Gestaltung (2000), S. 85, SCHNEELOCH, Mittelständische Unternehmen (2006), S. 147, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 209.

171 Vgl. hierzu eingehend SCHILD-PLININGER, Übertragung von Betriebsvermögen (1998), S. 76 und 84-96 sowie auch ALBACH/FREUND, Unternehmenskontinuität (1989), S. 212, HORSTMANN, Gestaltung der Erbschaftsteuerbelastung (1998), S. 442, DEHMER, Unternehmensnachfolge in der Steuerberatung (1999), S. 232 f., SCHINDHELM, Rechtliche Gestaltung (2000), S. 85 f., SCHNEELOCH, Mittelständische Unternehmen (2006), S. 147, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 209 f. Zu einer Steigerung des schenkungs- respektive erbschaftsteuerlichen Unternehmungswertes kann es beispielsweise dann kommen, wenn eine Bewertung auf Basis des vereinfachten Ertragswertverfahrens erfolgen soll und ein zukünftiger Anstieg der dafür herangezogenen Orientierungsgröße „Durchschnittsertrag“ – der wiederum „regelmäßig aus den Betriebsergebnissen (§ 202) der letzten drei vor dem Bewertungsstichtag abgelaufenen Wirtschaftsjahre herzuleiten“ ist (§ 201 Abs. 2 Satz 1 BewG) – vermutet wird.

172 Vgl. STENGER, Erbfolge (2005), S. 220.

chend ein, er hat aber innerhalb seines Verbundes keinen geeigneten potentiellen Nachfolger, der nach einer Schenkung oder Vererbung fähig und willens wäre, die Gewinnpotentiale des Betriebes in der Zukunft durch eine geschickte Leitung auszunutzen. Statt dessen befürchtet der Eigner, daß ein nachfolgendes Verbundmitglied aus Gier auf einen schnell vereinnahmten Liquidationserlös oder schlicht Unwissenheit nach der Übertragung die Zerschlagung des Betriebes vornähme und sich und die übrigen Verbundmitglieder so der Zukunftserfolge beraubte. Des weiteren stellt auch die Nachfolgeform der Veräußerung keine attraktive Lösung dar, da die Preisgebote potentieller Käufer dem abgebenden Eigner zu gering erscheinen. Die gewinnmaximale Lösung kann in diesem Fall durch die Übertragung der Unternehmung auf eine durch verbundfremde Personen geführte Stiftung realisiert werden: Zum einen gelingt es dem abgebenden Eigentümer auf diese Weise, die Unternehmung der als nachteilig eingeschätzten Entscheidungsgewalt seines Verbundes zu entziehen;¹⁷³ zum anderen vermeidet er den Verkauf des Betriebes zu einem aus seiner Sicht unvorteilhaften Preis. Die Stiftungslösung erlaubt damit in der Zukunft den Schutz der Unternehmungssubstanz vor den Angehörigen des Verbundes des Eigentümers bei gleichzeitiger Vereinnahmung der laufenden betrieblichen Erfolge durch den Verbund. Ebenfalls für die Stiftungslösung kann die Vermeidung einer Substitution verbundinterner Erfolgsquellen sprechen: Erzielt ein möglicher Nachfolger innerhalb des Verbundes Einkünfte, die durch die Übertragung der Unternehmung wegfallen würden, da die entsprechenden Tätigkeiten aufgrund der mit der Nachfolge einsetzenden unternehmerischen Aktivitäten eingestellt werden müßten, eröffnet die Führung der Unternehmung durch verbundfremde Stiftungsorgane sowohl die weitere Vereinnahmung der betrieblichen Gewinne als auch die fortgesetzte Ausschöpfung anderer Einkunftsquellen durch das Verbundmitglied. Ob bei der Nachfolge mittels Stiftung eine Stiftung *unter Lebenden* oder aber eine solche *von Todes wegen* gewählt werden soll, ist ebenfalls von diversen Einflußfaktoren abhängig: So kann sich ceteris paribus die Stiftung von Todes wegen als vorteilhaft darstellen, wenn der bisherige Eigentümer aufgrund seiner Erfahrung und seiner persönlichen Kontakte eine erfolgreichere Unternehmensführung sicherstellen kann, als es die Stiftungsorgane vermögen. Es widerspräche dem Ziel der Gewinnmaximierung in diesem Fall, wenn der bisherige Eigner seine unternehmerische Tätigkeit durch eine Stiftung unter Lebenden frühzeitig einstellte, anstatt sie bis zu seinem Tode fortzusetzen. Spricht der Vergleich der Führungskompetenzen von bisherigem Eigentümer und Stiftungsorganen dagegen für eine vorteilhaftere Leitung in Stiftungshand, ist vice versa die Übertragung unter Lebenden die vorzuziehenswürdige Variante. Für letztere können auch eine Vergrößerung von Pflichtteilsansprüchen oder schenkungs- respektive erbschaftsteuerli-

173 Zum mit Hilfe von Stiftungen realisierbaren Schutz der Unternehmung vor Einflüssen des Verbundes in Form einer Familie vgl. DEHMER, *Unternehmensnachfolge in der Steuerberatung* (1999), S. 225, SCHINDHELM, *Rechtliche Gestaltung* (2000), S. 90, MAIER, *Besteuerung der Stiftung* (2001), S. 496, FRONING, *Gestaltungsmöglichkeiten* (2005), S. 610 f., HABIG/BERNINGHAUS, *Nachfolge im Familienunternehmen* (2010), S. 248 f.

che Aspekte, wie zum Beispiel ein in der Zukunft voraussichtlich steigender steuerlicher Unternehmungswert, sprechen. Als zweckmäßig ist die Stiftung unter Lebenden auch dann einzuschätzen, wenn der Eigner nach der Unternehmungsübertragung eine andere Tätigkeit ausüben kann, so daß seinem Verbund durch eine solche frühzeitige Stiftung – im Gegensatz zur Stiftung von Todes wegen – parallel sowohl die Erfolge der Unternehmung in Stiftungshand als auch die Einkünfte des Alteigentümers aus neuen beruflichen Aktivitäten zugute kommen. Nicht zuletzt vermag der bisherige Eigner die Stiftungsorgane im Anschluß an die Übereignung im Falle einer Stiftung unter Lebenden mit seinen unternehmerischen Kenntnissen und persönlichen Kontakten zu unterstützen, was ihm im Zuge einer Stiftung von Todes wegen verwehrt bliebe.

4. Der *Verkauf* der Unternehmung an ein verbundexternes Wirtschaftssubjekt¹⁷⁴ stellt dann die zu wählende Nachfolgeform dar, wenn sich der Eigentümer aufgrund eines attraktiven Veräußerungsgewinns und dessen lukrativer Anlage in der Zukunft einen höheren Erfolg für seinen Verbund verspricht als durch die Übertragung im Wege der Vererbung und Schenkung oder der Einbringung in eine Stiftung. Dies wird zum einen dann der Fall sein, wenn die Unternehmung aus Sicht des Eigentümers keine Erfolgspotentiale mehr aufweist, deren zukünftige Ausschöpfung durch den Verbund im Vergleich mit dem zu realisierenden Veräußerungserfolg lohnend wäre. Zeichnet sich die Unternehmung hingegen durch erhebliche Erfolgspotentiale aus, bietet sich der Verkauf als gewinnmaximale Lösung insbesondere dann an, wenn innerhalb des Verbunds kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung steht, der fähig und willens wäre, nach einer Schenkung oder Vererbung des Betriebes eine Realisierung der potentiellen Zukunftserfolge vorzunehmen.¹⁷⁵ Auch die unter Punkt 3 angesprochene Stiftungslösung kann in einem solchen Fall unattraktiver als der Verkauf sein, da in ihrem Zuge das Unternehmungsvermögen aus dem Verbundportefeuille ausscheidet und somit zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr für eine gewinnbringende Liquidation zur Verfügung steht. Ebenfalls ist es denkbar, daß der Eigentümer keine ihm geeignet erscheinenden verbundfremden Führungskräfte zu finden vermag, die eine erfolversprechende Leitung der Unternehmung in Stiftungshand sicherstellen könnten. Zu beachten ist im Rahmen des Vergleichs nicht zuletzt insbesondere auch, daß im Gegensatz zu verbundinternen Nachfolgelösungen keine Substitution von Erfolgsquellen vorgenommen wird: Besitzt der potentielle verbundinterne Nachfolger andere Einkunftsmöglichkeiten, beispiels-

174 Von der ebenfalls denkbaren Möglichkeit einer verbundinternen entgeltlichen Übertragung, also des Verkaufs der Unternehmung an ein Mitglied des Verbundes des abgebenden Eigners, soll hier und in den weiteren Ausführungen abgesehen werden.

175 Vgl. für den Fall der Familie SCHILDBACH, Verkäufer und Unternehmen (1995), S. 627 und 629, ferner auch MAY, Leitfaden für die Unternehmerfamilie (2000), S. 28. KNACKSTEDT, Unternehmensnachfolge (2013), S. 858 konstatiert zur Frage der Unternehmensfortführung durch familieninterne Nachfolger treffend: „Teils wollen [...] [sie] nicht weiterführen, teils taugen sie nicht dazu.“

weise in Form nichtselbständiger Arbeit, die bei Übernahme der Unternehmung wegfallen würden, erlaubt der Verkauf die Vereinnahmung des Veräußerungserfolges bei einer parallelen Aufrechterhaltung der übrigen Erfolgsquellen des Verbunds.¹⁷⁶

Zu beachten ist, daß neben den in den Punkten 1 bis 4 diskutierten Alternativen der Schenkung, Vererbung, Stiftung und Veräußerung als jeweils mögliche erfolgsmaximale Nachfolgewege – die hier als *Basisvorgehensweisen* bezeichnet werden sollen – ebenfalls *Kombinativvorgehensweisen* denkbar sind, die dem Eigentümer den höchsten Realisierungsgrad seines Zieles der Gewinnmaximierung versprechen: Charakteristikum der Kombinatивvorgehensweisen ist die Durchführung der Nachfolge mittels einer Zusammenfügung mehrerer Basisvorgehensweisen, also einer Mischung diverser Nachfolgeformen. Der abgebende Eigner vermag so die jeweiligen spezifischen Vorteile der einzelnen Nachfolgewege miteinander zu verbinden, um damit gegebenenfalls eine Antwort auf die Formfrage zu finden, die seinen individuellen Anforderungen besonders gerecht wird und folglich einen höheren Grad der Zielerreichung als eine einzelne Nachfolgeform sicherstellt. Exemplarisch sollen hierfür zwei¹⁷⁷ Fälle angeführt werden:

1. Der Eigentümer will seine Unternehmung innerhalb seines Verbundes übertragen, da er dem als Nachfolger avisierten Verbundmitglied in der Zukunft eine erfolgreiche Leitung des Betriebes zutraut. Aufgrund seiner erheblichen Führungserfahrung und seiner auf persönlichen Kontakten basierenden Netzwerke auf Absatz- und Beschaffungsmärkten erachtet er es nichtsdestoweniger als sinnvoll, seine unternehmerische Tätigkeit auch weiterhin auszuüben, um die – seinem Nachfolger bis auf weiteres verschlossenen – Erfolgspotentiale mit Hilfe seiner eigenen Kenntnisse und seiner Beziehungen zu bestimmten Kunden und Lieferanten so lange wie möglich auszuschöpfen. Als gewinnmaximierend identifiziert der Eigentümer vor diesem Hintergrund eine Kombinatивvorgehensweise, in deren Zuge zunächst – aufgrund von schenkungs- respektive erbschaftsteuerlichen Vorteilen und der Sicherstellung einer langfristigen Einarbeitung des Nachfolgers in die Unternehmungsbelange – eine schrittweise Übertragung von 50 % der Gesellschaftsanteile auf den verbundinternen Nachfolger mittels Schenkung erfolgt. Um aufgrund seiner Erfahrung und seiner Netzwerkvorteile so lange wie möglich selbst weiterhin in der Unternehmung tätig zu sein, entschließt sich der Eigentümer, die restliche Gesellschaftsbeteiligung in Höhe von 50 % im Wege der Vererbung auf den Nachfolger zu übertragen.

176 Vgl. für den Fall der Familie FREUND, Unternehmensnachfolge (2000), S. 91.

177 Weitere Fälle möglicher Kombinatивvorgehensweisen arbeiten HERING/OLBRICH, Unternehmensnachfolge (2003), S. 179-186 heraus.

2. Als weiteres Beispiel kann die Situation eines Eigentümers skizziert werden, der eine diversifizierte Unternehmung sein eigen nennt, die mit zwei organisatorisch und räumlich voneinander getrennten Geschäftseinheiten in zwei unterschiedlichen Branchen – Pharmazie und Biotechnik – tätig ist. Innerhalb des Verbunds finden sich keine Personen, die fähig und willens wären, die Unternehmung erfolgreich zu führen. Darüber hinaus schätzt der Eigentümer die im Bereich der Biotechnik tätige Geschäftseinheit als in kommenden Perioden wenig gewinnträchtig ein, während er für den pharmazeutischen Unternehmungsteil erhebliche Zukunftserfolge prognostiziert. Da ihm ein attraktives Preisangebot vorliegt, entscheidet sich der Eigentümer letztendlich für einen Nachfolgeweg in Form des Verkaufs des Biotechnikbereichs; den Pharmaziebereich der Unternehmung bringt er in eine Stiftung ein, die die zukünftig erzielten Gewinne an ihn und seinen Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten ausschütten wird.

Die hier angeführten Konstellationen, bei denen die Schenkung, Vererbung, Stiftung und Veräußerung oder diverse Kombinatивvorgehensweisen jeweils als die mögliche gewinnmaximale Übertragung dargestellt wurden, machen deutlich, daß keine allgemeingültige Aussage über die Erfolgsträchtigkeit der einzelnen Übertragungsformen und damit über die auf dem Vergleich der Alternativen basierende Entscheidung hinsichtlich des einzuschlagenden Nachfolgewegs getätigt werden kann. Die jeweiligen Erfolgsaussichten der Nachfolgeformen und damit die Formwahl werden vielmehr von den Elementen des *subjektiven Entscheidungsfeldes* des Eigentümers beeinflusst und sind somit *einzelfallabhängig*. Neben der Art des Eigners – beispielsweise sind einem institutionellen Eigner die Übertragungsformen der Vererbung und der Stiftung von Todes wegen versperrt – können allerdings vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen im Ergebnis *acht Vorteilhaftigkeitskriterien* identifiziert werden, deren jeweilige Ausprägungen den gewinnmaximalen Nachfolgeweg bestimmen: So beruht die Entscheidung des Eigentümers im Hinblick auf die Formwahl auf der Relation zwischen prognostiziertem potentiellen Fortführungserfolg und Veräußerungserfolg der Unternehmung, auf Führungsfähigkeit und -wille des verbundinternen Nachfolgers,¹⁷⁸ der Relation zwischen Führungsfähigkeit und -wille von verbundinternem Nachfolger, Stiftungsorganen und bisherigem Eigner, der Möglichkeit der Unterstützung des Nachfolgers durch den früheren Eigentümer im Anschluß an die Übertragung, den Opportunitätseinkommen des verbundinternen Nachfolgers und des bisherigen Eigners, der Belastung durch Substanz- respektive Ertragsteuern sowie der Belastung durch Pflichtteils- respektive Pflichtteilsergänzungsansprüche. Zu beachten ist dabei, daß die Ausprägung eines einzelnen Vorteilhaftigkeitskriteriums nicht notwendigerweise Auskunft über die jeweilige Attraktivität jeder der vier Nachfolgeformen zu geben vermag, sondern teilweise nur die Vorzuehenswürdigkeit einer Gruppe von Übertragungswegen gegenüber einem anderen Übertragungsweg oder einer Gruppe anderer Übertragungswege aufzeigt:

178 Vgl. für den Fall der Familie auch ALBACH/FREUND, Unternehmenskontinuität (1989), S. 187 f. und 264 f.

1. Das Vorteilhaftigkeitskriterium der *Relation zwischen Fortführungserfolg und Veräußerungserfolg der Unternehmung* dient der Beurteilung, ob es aufgrund der zukünftig zur Ausschöpfung bereitstehenden Potentiale des Betriebes im Vergleich zu dem am Markt erzielbaren Gewinn durch einen Verkauf der Unternehmung sinnvoller ist, eine Nachfolgeform zu wählen, durch die die Erfolge der Unternehmungsführung auch zukünftig dem Eigner oder seinem Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten zufließen werden, oder es zweckmäßiger ist, sich für einen Übertragungsweg zu entscheiden, durch den der Eigner den Veräußerungserfolg der Unternehmung realisiert. Das Kriterium der Relation zwischen Fortführungserfolg und Veräußerungserfolg vermag daher lediglich zu unterscheiden, ob einerseits Vererbung, Schenkung, Stiftung unter Lebenden und Stiftung von Todes wegen vorzuziehenswert sind oder andererseits die Veräußerung von Vorteil ist. Stellen sich Vererbung, Schenkung, Stiftung unter Lebenden und Stiftung von Todes wegen als attraktivere Nachfolgeformen heraus, kann das Kriterium allerdings keine Auskunft darüber geben, welche der drei Alternativen innerhalb dieser Gruppe von Übertragungswegen die zweckmäßigste ist; hierzu bedarf es der Heranziehung weiterer Vorteilhaftigkeitskriterien.
2. Das Kriterium der *Führungsfähigkeit und des Führungswillens des verbundinternen Nachfolgers* stellt darauf ab, ob der Eigentümer im Rahmen seines Verbundes mit anderen Wirtschaftssubjekten auf einen möglichen Nachfolger zurückzugreifen vermag, der in der Zukunft eine erfolgreiche, die Ausschöpfung der betrieblichen Gewinnpotentiale sicherstellende Leitung der Unternehmung gewährleisten kann und auch die Motivation besitzt, dies zu tun.¹⁷⁹ Können Führungsfähigkeit und Führungswille bejaht werden, spricht dies für die Übertragung der Unternehmung auf ein Verbundmitglied mittels Vererbung oder Schenkung; ist dies dagegen zu verneinen, stellen sich Stiftung unter Lebenden, Stiftung von Todes wegen oder Veräußerung als attraktive Nachfolgeformen dar. Das Kriterium ist folglich lediglich in der Lage, eine Diskriminierung dieser beiden Gruppen von Übertragungswegen vorzunehmen; innerhalb der Gruppen selbst kann es jeweils keine weitere Unterscheidung der Vorteilhaftigkeit der Nachfolgeformen leisten.
3. Das Kriterium der *Relation zwischen Führungsfähigkeit und -wille von verbundinternem Nachfolger, Stiftungsorganen und bisherigem Eigner* gibt einerseits Auskunft darüber, ob es – bei einer generellen Anstrengung der Vereinnahmung des Fortführungserfolges der Unternehmung – zweckmäßiger ist, die Leitung des Betriebes in die Hand eines verbundinternen Nachfolgers (Vererbung, Schenkung) oder in die Hand einer Stiftung zu geben. Erstes bietet sich an, wenn ein Verbundmitglied die gewinnträchtigere Führung gewährleisten wird, zweites, wenn dies statt dessen für die Stiftungsorgane zutrifft. Andererseits erlaubt das Kriterium

¹⁷⁹ MOOG/FELDEN, Humankapital (2009) zeigen, daß die persönlichen Eigenschaften des Nachfolgers auch Einfluß auf seine Kapitalaufnahmemöglichkeiten haben und damit die erfolgreiche zukünftige Leitung der Unternehmung beeinflussen können.

ebenfalls Rückschlüsse dahingehend, ob die Übertragung der Unternehmung erst im Todeszeitpunkt des Eigners oder aber bereits vor seinem Ableben vorgenommen werden sollte: Stellt der abgebende Eigentümer – beispielsweise aufgrund seiner Kenntnisse, Netzwerke und Motivation – in der Zukunft eine erfolgreichere Unternehmungsführung sicher als sein verbundinterner Nachfolger oder die Stiftungsorgane, ist es zweckmäßig, wenn er die Unternehmung erst im Zeitpunkt seines Todes überträgt, also im Wege von Vererbung oder Stiftung von Todes wegen. Sprechen jedoch Gründe wie zum Beispiel Krankheit oder Desinteresse dafür, daß der Eigentümer in den kommenden Perioden eine weniger gewinnträchtige Führung als sein Nachfolger vollziehen wird, erscheint die frühzeitige, bereits vor seinem Ableben vorgenommene Abgabe des Betriebs vorteilhaft, also die Nachfolge mittels Schenkung oder Stiftung unter Lebenden. Das Kriterium gibt damit folglich Auskunft über die jeweilige Vorziehwürdigkeit von Vererbung, Schenkung, Stiftung unter Lebenden und Stiftung von Todes wegen; eine Aussage über die Nachfolgeform des Verkaufs trifft es dagegen nicht.

4. Das Kriterium der *Möglichkeit der Unterstützung des Nachfolgers durch den bisherigen Eigner* basiert auf der Frage, ob es zweckmäßig ist, daß der Eigentümer seinem Nachfolger im Anschluß an die Übertragung der Unternehmung bei dessen Führung hilft. Zu bejahen ist die Vorteilhaftigkeit einer solchen Unterstützung grundsätzlich dann, wenn der frühere Eigner umfangreiches Wissen über Unternehmung und Märkte angesammelt und persönliche Netzwerke aufgebaut hat. Fehlen dem Nachfolger derartige Erfahrungen und Kontakte bislang – was insbesondere der Fall sein kann, falls er vor der Übereignung nicht bereits als Angestellter im Betrieb tätig war –, kann er von der Hilfe des Alteigentümers in Gestalt eines „Kompetenztransfers“ erheblich profitieren. Dem Gewinnmaximierungsziel des Eigners entspricht eine solche Unterstützung des Nachfolgers dann insofern, als er im Falle einer verbundinternen Nachfolge mit seiner Hilfe den Fortführungserfolg steigert, der ihm und seinem Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten in Zukunft zufließen wird; im Falle des Verkaufs wird er sich seine Unterstützung entsprechend entgelten lassen. Da der frühere Eigentümer seinen Nachfolger lediglich dann im Rahmen der Unternehmungsführung unterstützen kann, wenn er im Anschluß an die Nachfolge fortlebt, vollzieht das Kriterium somit folgende Vorteilhaftigkeitseinschätzung der Nachfolgeformen: Besteht der Bedarf einer Unterstützung des Nachfolgers durch den bisherigen Eigner, stellen sich damit die Schenkung, die Stiftung unter Lebenden und der Verkauf als vorzuziehenswert dar; ist eine Nachfolgerunterstützung von seiten des bisherigen Eigners dagegen nicht sinnvoll, bieten sich die an dessen Ableben geknüpften Übertragungswege der Vererbung und der Stiftung von Todes wegen an.
5. Das Kriterium des *Opportunitätseinkommens des verbundinternen Nachfolgers* stellt auf jene Erfolge ab, die ein Mitglied des Verbundes des Eigners aus Quellen wie nichtselbständiger Arbeit vereinnahmt, die bei einem Eintritt dieses Wirt-

schaftssubjektes in die Position des Nachfolgers versiegen würden. Werden derartige Alternativeinkünfte erzielt, bietet sich eine Nachfolgeform an, bei der trotz der Übertragung der Unternehmung eine Aufrechterhaltung der Ausschöpfung anderer Einkunftsquellen möglich ist. Das Kriterium nimmt daher eine Dreiteilung der Nachfolgeformen im Hinblick auf ihre Vorziehwürdigkeit vor: Die Stiftung von Todes wegen, die Stiftung unter Lebenden und der Verkauf gewährleisten die Alternativeinkünfterzielung, weil bei der Stiftung deren Vorstand¹⁸⁰ und bei der Veräußerung der Käufer die Unternehmensleitung übernimmt. Die Übertragung der Unternehmung auf ein verbundinternes Wirtschaftssubjekt mittels Schenkung unterbindet dessen alternative Einkünfterzielung dagegen, da es hierbei die Rolle der Nachfolgers übernimmt. Bei der Vererbung ist dies ebenfalls der Fall, doch zu einem späteren Zeitpunkt als im Rahmen der Schenkung; der avisierte verbundinterne Nachfolger verliert erst dann seine Alternativeinkünfte, wenn der Eigentümer verstirbt und er ab diesem Zeitpunkt den Betrieb übernimmt.

6. Das Kriterium des *Opportunitätseinkommens des bisherigen Eigners* basiert auf der Frage, ob der Eigentümer nach der Übertragung seiner Unternehmung einer anderen beruflichen Tätigkeit nachgehen will, beispielsweise, um seine Branchenkenntnisse oder persönlichen Kontakte weiterhin zu verwerten – sei es nun in Form einer erneuten Selbständigkeit, wie als Berater, oder aber im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses. Da der frühere Eigentümer nur dann nach dem Unternehmungstransfer andere Einkunftsquellen erschließen kann, wenn er im Anschluß an die Nachfolge fortlebt, unterscheidet das Kriterium die Nachfolgeformen hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit wie folgt: Strebt der Eigner eine berufliche Aktivität nach der Betriebsübertragung an, erweisen sich die Schenkung, die Stiftung unter Lebenden und der Verkauf als attraktiv; avisiert der Eigentümer eine solche Einkünfterzielung dagegen nicht, bieten sich auch die mit seinem Ableben verbundenen Wege der Vererbung und der Stiftung von Todes wegen an.
7. Das Kriterium der *Belastung durch Substanz- respektive Ertragsteuern* differenziert die Nachfolgeformen im Hinblick auf die steuerlichen Konsequenzen, die sie für den abgebenden Eigner und seinen Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten zeitigen. Da sich Vererbung, Schenkung, Stiftung unter Lebenden, Stiftung von Todes wegen und Verkauf durch jeweils unterschiedliche steuerliche Folgen auszeichnen können, nimmt das Kriterium entsprechend eine Diskriminierung aller dieser Nachfolgeformen im Hinblick auf ihre jeweilige Vorziehwürdigkeit vor; eine Bildung lediglich einzelner Gruppen vorteilhafter Übertragungswege unterbleibt folglich.

¹⁸⁰ Wird der Stiftungsvorstand mit einem oder mehreren verbundinternen Wirtschaftssubjekt(en) besetzt, kann dies freilich ebenfalls die Erzielung von Alternativeinkünften durch diese Personen unterbinden.

8. Das Kriterium der *Belastung durch Pflichtteils- respektive Pflichtteilsergänzungsansprüche* dient der Analyse, welche Auswirkungen die einzelnen Übertragungswege auf das Ausmaß haben, in dem sich der Nachfolger Pflichtteilsforderungen anderer Mitglieder des Verbundes des früheren Eigentümers infolge der Betriebsübergabe gegenübersehen. Da der Belastung durch Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsansprüche mit Hilfe der in Abschnitt II.2.3.2 geschilderten Schenkung und Stiftung unter Lebenden zehn Jahre vor Ableben des Eigners entgegengewirkt werden kann, differenziert das Kriterium zwischen diesen beiden Nachfolgeformen einerseits und den Wegen der Vererbung und Stiftung von Todes wegen andererseits. Über die Vorziehwürdigkeit des Verkaufs vermag das Kriterium keine Auskunft zu geben, da die Veräußerung der Unternehmung lediglich mit einem „Aktivtausch“ innerhalb des Portefeuilles des Eigners – statt des Betriebes stellt das dafür erhaltene Entgelt einen Teil seiner Vermögensstruktur dar – einhergeht und sich folglich nicht auf die Höhe der Pflichtteilsansprüche auswirkt.

Einen graphischen Überblick über die jeweilige Differenzierung unterschiedlich erfolgsträchtiger Übertragungsalternativen, die die einzelnen Vorteilhaftigkeitskriterien bei Gültigkeit der *Ceteris-paribus*-Prämisse zu leisten vermögen, gibt die Abbildung auf der Folgeseite. Die in der Graphik grau unterlegten Felder machen deutlich, daß die Vorziehwürdigkeit der zugehörigen Nachfolgeform von der Ausprägung des betreffenden Vorteilhaftigkeitskriteriums unabhängig ist.

Wenngleich also generelle Aussagen zu der jeweiligen Erfolgsträchtigkeit der einzelnen Nachfolgewege nicht zu treffen sind, ist dennoch zu beachten, daß die mit einer Übertragungsform verbundenen Gewinnperspektiven im allgemeinen bereits in den dem Nachfolgeprozeß vorgelagerten Perioden durch den Eigentümer beeinflußt werden können: Hat der Eigner beispielsweise Kinder, deren betriebswirtschaftliches Interesse er weckt und die er zu einer Lehre, einem entsprechenden Studium oder einer frühzeitigen betrieblichen Mitarbeit ermuntert, verbessert er damit *ceteris paribus* die Aussicht, später eine Schenkung oder Vererbung auf seine Nachkommen vornehmen zu können, da eine solche Übertragung aufgrund der unternehmerischen Kompetenz der Kinder gegebenenfalls die gewinnmaximale Nachfolgelösung verspricht.¹⁸¹

181 Vgl. zur frühzeitigen Heranführung von Kindern an die familieneigene Unternehmung zur Sicherstellung einer familieninternen Nachfolge ALBACH/FREUND, Unternehmenskontinuität (1989), S. 47-50, 91, 187-197, BIRLEY, Family Firm (1986), SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 100-107 und FREUND, Unternehmensnachfolge (2000), S. 94-100 mit jeweils empirischen Ergebnissen. Vgl. ebenfalls LONGENECKER/SCHOEN, Management Succession (1978), CHURCHILL/HATTEN, Transfers of Wealth and Power (1987), S. 57 f., BARACH/GANTISKY/CARSON/DOOCHIN, Challenge for Family Business (1988), WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 30-32, ENDRESS, Familienunternehmen (2000), S. 113 f., HANKAMMER, Nachfolge (2000), S. 134 f., SCHUBERT/KRAMER, Handlungsempfehlungen (2000), S. 55, SIES, Unternehmensnachfolge (2000), S. 44-50, WIMMER/KOLBECK, Unternehmensnachfolge in mittelständischen Unternehmen (2000), S. 8-16, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 22-24.

<div> <div>Nachfolgeformen</div> <div>Vorteilhaftigkeitskriterien</div> </div>			Stiftung		Verkauf
	Vererbung	Schenkung	unter Lebenden	von Todes wegen	
Relation zwischen Fortführungs- und Veräußerungserfolg der Unternehmung	Alternative I				Alternative II
Führungsfähigkeit und -wille verbundinternen Nachfolgers	Alternative I		Alternative II		
Relation zwischen Führungsfähigkeit und -wille von verbundinternem Nachfolger, Stiftungsorganen und bisherigem Eigner	Alternative I	Alternative II	Alternative III	Alternative IV	
Möglichkeit der Unterstützung des Nachfolgers durch bisherigen Eigner	Alternative I	Alternative II		Alternative I	Alternative II
Opportunitätseinkommen	verbundinternen Nachfolgers	Alternative I	Alternative II	Alternative III	
	bisherigen Eigners	Alternative I	Alternative II		Alternative I
Belastung durch Substanz- respektive Ertragsteuern	Alternative I	Alternative II	Alternative III	Alternative IV	Alternative V
Belastung durch Pflichtteils- respektive Pflichtteils- ergänzungsansprüche	Alternative I	Alternative II		Alternative I	

Abbildung 2: Die Vorteilhaftigkeitskriterien und ihre Formdifferenzierung

Analog steigert der Eigentümer beispielsweise die Chance, einen Unternehmensverkauf als gewinnmaximale Nachfolgeform zu wählen, wenn er bereits in vergangenen Perioden geeignete Mitarbeiter eingestellt hat, die im Falle der Übergabe gewillt sind, den Betrieb im Rahmen eines Kaufs durch unternehmenseigene Führungskräfte („management buy-out“) zu einem attraktiven Preis zu erwerben. Gleiches gilt exemplarisch für einen betriebsexternen Käufer: Auch in einem solchen Fall steigert der Eigentümer die Aussicht, die gewinnmaximierende Nachfolge in Form der Veräußerung zu realisieren, wenn er frühzeitig Interessenten identifiziert. Wichtig ist eine

derartige vorgezogene Eruiierung von Verkaufsmöglichkeiten insbesondere im Falle eines Eigners in Form einer natürlichen Person, die sich ihrem Lebensabend gegenüber: Die sinkende Lebenserwartung setzt den Eigentümer im Hinblick auf die Aushandlung der Konditionen seiner Unternehmungsübertragung unter Zeitdruck und vermag daher seine Position im Rahmen der Verkaufsverhandlungen zu schwächen.¹⁸² Nicht zuletzt kann der Eigner auch die Gewinnaussichten der Nachfolgeform der Stiftung aktiv im Vorfeld beeinflussen, indem er sich beispielsweise frühzeitig um die Identifikation geeigneter Führungskräfte kümmert, die sowohl willens als auch fähig wären, die erfolgversprechende Leitung einer solchen juristischen Person sicherzustellen.

2.4 Die Phase der Entscheidung für die Nachfolgegestaltung

2.4.1 Die Zielabhängigkeit der Nachfolgegestaltung

Hat der Eigentümer durch den Vergleich der jeweiligen Erfolgsträchtigkeiten der möglichen Nachfolgewege die voraussichtlich gewinnmaximale Übertragungsform identifiziert, tritt er im Anschluß in die Phase der Entscheidung für die Nachfolgegestaltung ein. Der Terminus der Nachfolgegestaltung umfaßt dabei die Gesamtheit der Maßnahmen des Eigentümers, mit denen er die von ihm angestrebte Form der Betriebsübertragung zu realisieren sucht. Von Bedeutung ist die Entscheidung des Eigners für die Nachfolgegestaltung insofern, als es nicht einen einzigen, alternativenlosen Ablauf der Durchführung der Vererbung, Schenkung, Stiftung oder Veräußerung gibt, sondern vielmehr eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen existiert, mit denen die avisierte Nachfolgeform vollzogen werden kann. Angesichts der diversen Möglichkeiten der Verwirklichung der Unternehmungsübertragung muß der Eigentümer folglich eine Wahl treffen, mit welchen Maßnahmen er den von ihm als sinnvoll erachteten Nachfolgeweg beschreiten will. Grundsätzlich kann im Hinblick auf diese Entscheidung für die Nachfolgegestaltung festgehalten werden, daß sich ein rational handelnder Eigentümer stets für die Durchführung jener Maßnahmen entschließen wird, die ihm oder seinem Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten, wie beispielsweise einem Konzern oder einer Familie, in der Zukunft den im Vergleich zu den übrigen alternativen Nachfolgemeasures größten denkbaren Erfolg versprechen. Im Rahmen der Nachfolgegestaltung ist der Eigner also bestrebt, die durch ihn in der vorangegangenen Phase ausgewählte Nachfolgeform vor dem Hintergrund seines individuellen Entscheidungsfeldes in jener Art und Weise zu verwirklichen, daß sein Ziel der Gewinnmaximierung so weit wie möglich erreicht wird. Da das gestalterische Potential der einzelnen Nachfolgeformen ihre jeweilige Erfolgsträchtigkeit be-

182 Vgl. SCHILDBACH, Verkäufer und Unternehmen (1995), S. 630.

einflußt, ist an dieser Stelle folglich auch festzuhalten, daß die Entscheidung für die Nachfolgeform und die Entscheidung für die Nachfolgegestaltung nicht ausschließlich sukzessiv aufeinander folgen müssen, sondern durchaus *Interdependenzen* aufweisen können: Zum einen vermag die Entscheidung für die Nachfolgeform bereits vor dem Hintergrund der jeweils denkbaren Gestaltungen getroffen zu werden, die die mit den Nachfolgeformen verbundenen Gewinne beeinflussen und somit auch für die Formwahl relevant sind. Zum anderen vermag der Eigner unter Umständen erst im Rahmen seiner Entscheidung für die Nachfolgegestaltung festzustellen, daß seine ursprünglich getroffene Formwahl im Vergleich zu anderen Nachfolgewegen nicht die erfolgsmaximale Gestaltung verspricht, so daß er seinen bereits gefällten Entschluß im Hinblick auf die Nachfolgeform revidieren muß.

Wie sich die dem Eigner offenstehenden Maßnahmen darstellen, mit denen er die Nachfolgeform entsprechend seinem Ziel der Gewinnmaximierung zu gestalten vermag, wird im folgenden eingehender herausgearbeitet. Zugrunde gelegt wird der Analyse dabei eine Differenzierung in die Gestaltung *vor* und die Gestaltung *nach* Eigentumsübergang: Gemeinsam ist den beiden Fällen subsumierten Maßnahmen, daß sie im Vorfeld des Vollzugs der Nachfolge durch den Eigner beschlossen werden, um eine möglichst erfolgsversprechende Übertragung der Unternehmung sicherzustellen. Während die Maßnahmen der Gestaltung *vor* Eigentumsübergang allerdings die Vorbereitung von Betrieb und Nachfolger auf den Eignerwechsel oder die Durchführung des Eignerwechsels selbst betreffen und ihre Realisierung zeitlich folglich vor dem Übergang der Unternehmung liegt oder diesen selbst zum Inhalt hat, werden die Maßnahmen der Gestaltung *nach* Eigentumsübergang erst im Anschluß an den Vollzug der Betriebsübertragung verwirklicht.

2.4.2 Die Gestaltung vor Eigentumsübergang

Für die Maßnahmen der Gestaltung *vor* Eigentumsübergang gilt, daß sie im Grundsatz drei verschiedene Zwecksetzungen verfolgen können, um eine möglichst erfolgsversprechende Unternehmungsübertragung sicherzustellen, und zwar die Maximierung des Erfolges der Unternehmungsfortführung, die Maximierung des Erfolges der Unternehmungsveräußerung sowie die Verringerung der im Zuge der Unternehmungsübertragung anfallenden Steuerlast:¹⁸³

¹⁸³ Angesichts der gesonderten Anführung der Maßnahmen zur Verringerung der Steuerlast beziehen sich die Maßnahmen zur Maximierung von Fortführungs- und Veräußerungserfolg also auf den Erfolg *ohne* Berücksichtigung steuerlicher Abzüge. Die hier vorgenommene Differenzierung zwischen (Brutto-)Erfolgswirkungen einerseits und Steuereffekten andererseits dient der Analyse der einzelnen denkbaren Ansatzpunkte der Gestaltungsmaßnahmen. Eine schlußendlich zu fallende Entscheidung über die durchzuführende Nachfolgegestaltung muß sich jedoch selbstverständlich stets an den Erfolgsaussichten nach Steuern orientieren.

1. Maßnahmen zur *Maximierung des Erfolges der Unternehmungsfortführung* bieten sich dem Eigner stets dann an, wenn er den Betrieb in einer Form zu übertragen sucht, durch die dessen zukünftige Gewinne weiterhin ihm oder mit ihm verbundenen Wirtschaftssubjekten zufließen werden. Obwohl die Unternehmung aus seinem Portefeuille ausscheidet, hat er daher Interesse daran, daß sie auch in den nach dem Eigentumsübergang liegenden Perioden attraktive Ergebnisse generieren wird. Der bisherige Eigentümer verfolgt vor diesem Hintergrund die Zielsetzung, durch Maßnahmen der Nachfolgegestaltung vor dem Übergang seines Eigentums sicherzustellen, daß sein Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten in Zukunft möglichst hohe Erfolge im Zuge der Unternehmungsfortführung zu realisieren vermag. Um diese Aufgabe zu erfüllen, können die Aktivitäten des Eigners an drei unterschiedlichen Sachverhalten anknüpfen, und zwar den Betriebsexterna, den Betriebsinterna und dem Eigentumsübergang selbst: Im Zuge der *betriebsexternen Maßnahmen* strebt der Eigentümer danach, die Stellung der Unternehmung auf ihren Absatz- und Beschaffungsmärkten möglichst erfolgversprechend zu gestalten, während die *betriebsinternen Maßnahmen* dazu dienen, den inneren Prozessen, Strukturen und kulturellen Werten und Normen der Unternehmung eine für den Nachfolger möglichst gewinnbringende Form zu geben. Die *den Eigentumsübergang betreffenden Maßnahmen* werden dazu eingesetzt, den Vorgang des Wechsels der Unternehmung in die Hände des Nachfolgers so erfolgsträchtig wie möglich zu gestalten.

Der Skizzierung möglicher Maßnahmen zur Maximierung der Erfolge der Unternehmungsfortführung soll im folgenden die exemplarische Situation eines Eigners in Form einer natürlichen Person zugrunde gelegt werden, der den Gewinn seiner Familie maximieren will und die Unternehmung daher an Familienmitglieder zu vererben oder zu verschenken oder in eine Familienstiftung einzubringen sucht: In den Fällen der Vererbung oder Schenkung bestehen betriebsexterne Maßnahmen zur Maximierung der Fortführungserfolge beispielsweise in dem Abschluß langfristiger Verträge mit Lieferanten und Abnehmern, die der Eigner aufgrund seiner Netzwerke und Erfahrungen zu besonders günstigen Konditionen realisiert, von seinen Nachfolgern aber aufgrund fehlender persönlicher Beziehungen oder mangelnder Erfahrung nicht erzielbar gewesen wären.¹⁸⁴ Der abgebende Eigentümer stellt somit vor dem Eigentumsübergang sicher, daß die neuen Gesellschafter die Unternehmung auf Basis attraktiver Kontrahierungen auf der Absatz- und Beschaffungsseite fortführen werden. Eine betriebsinterne Ausrichtung haben dagegen unter anderem Aktivitäten, mit denen der bisherige Eigner im Kreise seines Personals um Verständnis für den Eigentumswechsel und Sympathie für die Nachfolger wirbt, um etwaige Ängste oder Mißtrauen bei der Belegschaft und damit

184 Vgl. hierzu ferner ebenfalls WIEHL, Wechsel im Nachfolgefall (1998), S. 167, HECHELTJEN, Nachfolge (1999), S. 45 f.

einhergehende Motivationseinbrüche, Widerstände oder Kündigungen der Mitarbeiter zu unterbinden.¹⁸⁵

Als Beispiel einer sowohl betriebsexterne als auch betriebsinterne Aspekte beinhaltenden Maßnahme kann eine Situation angeführt werden, in der die Unternehmung eine in verschiedene Branchen diversifizierte Struktur aufweist: Die präsumtiven Nachfolger vermögen aufgrund ihrer in der Vergangenheit durchlaufenen Ausbildung lediglich die erfolgrächtige Fortführung bestimmter Unternehmungsteile zu gewährleisten; hinsichtlich der übrigen Geschäftsbereiche ist ihnen dies aufgrund fehlenden Branchenwissens verwehrt. In einem solchen Fall steht es dem Eigner offen, bereits im Vorfeld seiner Betriebsübergabe – beispielsweise in bezug auf seine Investitionstätigkeit – eine strategische Neupositionierung der Unternehmung vorzunehmen, die den Schwerpunkt auf jene Wirtschaftszweige legt, in denen die neuen Eigentümer eine erfolgreiche Betriebsführung voraussichtlich werden sicherstellen können.¹⁸⁶ Ebenfalls eine sowohl Betriebsexterna als auch Betriebsinterna betreffende Aktivität stellt die eingehende Unterrichtung der Nachfolger durch den abgebenden Eigner im Hinblick auf Marktcharakteristika wie auch innere Unternehmungsgegebenheiten dar, die der Vorbereitung der präsumtiven neuen Eigentümer auf die Betriebsführung dienen.

Den Eigentumsübergang betreffende Maßnahmen bestehen im Vorfeld der Vererbung oder Schenkung beispielsweise in einer geschickten Verteilung der Zeitpunkte und des jeweiligen Umfangs der Betriebsübertragungen, um eine erfolgsbeeinträchtigende Belastung der Unternehmung aufgrund von Pflichtteilsansprüchen respektive Pflichtteilsergänzungsansprüchen gegen die Nachfolger zu umgehen. Darüber hinaus bietet sich für den Fall der Schenkung beispielsweise auch insofern die Gestaltung einer zeitlich gestreckten Übertragung an, als die Nachfolger dadurch schrittweise in die Unternehmungsführung eingebunden werden und bis zum vollständigen Eigentumswechsel Erfahrungen über Gegebenheiten sowohl der Unternehmung selbst als auch ihrer Märkte sammeln können. Nicht zuletzt ist es dem abgebenden Eigentümer auf diese Weise während der Übergangsphase möglich, die Betriebsleitung durch die Nachfolger zu kontrollieren und gegebenenfalls zu beeinflussen.¹⁸⁷

185 Vgl. auch HESS, Generationenwechsel (1982), S. 30 f., RIETMANN, Rolle des Treuhänders (1988), S. 157, HECHELTJEN, Nachfolge (1999), S. 46 f., MAY, Leitfaden für die Unternehmerfamilie (2000), S. 33, SCHUBERT/KRAMER, Handlungsempfehlungen (2000), S. 56-59, SIES, Unternehmensnachfolge (2000), S. 53.

186 Vgl. zur strukturellen Anpassung des Betriebes an die Fähigkeiten der Nachfolger ebenfalls HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 83 f.

187 Zu den durch eine schrittweise Schenkung erzielbaren Vorteilen in Form von Lerneffekten des Nachfolgers und Kontrollmöglichkeiten des abgebenden Eigners vgl. auch SEIBEL, Familie und Betriebswirtschaft (1999), S. 139 f., SCHNEELOCH, Rechtsformwahl (2004), S. 949 f.

Nimmt der Eigner keine Übertragung auf Familienmitglieder mittels Vererbung oder Schenkung, sondern eine Einbringung des Betriebes in eine Familienstiftung vor, können exemplarische betriebsexterne Maßnahmen zur Maximierung der Erfolge der Unternehmungsfortführung auch hierbei – analog zu den oben dargestellten Sachverhalten – in dem Abschluß langfristiger Verträge liegen, die der bisherige Eigentümer zu günstigeren Konditionen als der zukünftige Stiftungsvorstand zu realisieren vermag. Auch steht es dem Eigner beispielsweise – als betriebsinterne Aktivität – frei, die Belegschaft auf den anstehenden Übergang der Unternehmung in Stiftungshand vorzubereiten oder, als Maßnahme betriebsinterner wie -externer Natur, die bereits oben skizzierte frühzeitige Ausrichtung der Branchenschwerpunkte einer diversifizierten Unternehmung an den Fähigkeiten der Nachfolger im Falle der Stiftung entsprechend den Kompetenzen des präsumtiven Stiftungsvorstandes vorzunehmen. Des weiteren bietet es sich für den Eigner als den Eigentumsübergang betreffende Maßnahme an, ebenso wie bei Vererbung oder Schenkung bereits im Vorfeld der Nachfolge eine sorgfältige Strukturierung und zeitliche Streckung der Übertragung des Eigentums vorzunehmen: Auf diesem Wege kann eine Belastung der Stiftung und – vermag den Zahlungsverpflichtungen nicht durch anderes, nichtbetriebliches Stiftungsvermögen nachgekommen zu werden – der Unternehmung selbst durch Pflichtteilsansprüche beziehungsweise Pflichtteilsergänzungsansprüche vermieden werden. Gegenstand der den Eigentumsübergang betreffenden Maßnahmen ist nicht zuletzt beispielsweise auch die geschickte Gestaltung der Stiftungssatzung, die sowohl dem Stiftungsvorstand notwendige Spielräume zum flexiblen Umgang mit zukünftigen unternehmerischen Herausforderungen eröffnen als auch die umfassende Versorgung der Familie mit den betrieblichen Gewinnen gewährleisten muß.

2. Wird die Unternehmung veräußert, fließen ihre zukünftigen Erfolge nicht mehr dem Alteigentümer und gegebenenfalls seinem Verbund mit anderen Wirtschafts-subjekten, sondern dem Käufer des Betriebes zu. Der abgebende Eigentümer hat in diesem Fall folglich kein Interesse daran, die Gewinne der Unternehmungsfortführung zu maximieren, sondern sucht statt dessen Maßnahmen durchzuführen, die eine *Maximierung des Erfolges der Unternehmungsveräußerung* versprechen.¹⁸⁸ Diese können ebenso wie im Falle der Maßnahmen zur Maximierung des Erfolges der Unternehmungsfortführung in Betriebsexterna, Betriebsinterna und den Eigentumsübergang betreffende Aktivitäten unterschieden werden. Letzterer Kategorie sind unter anderem die Ansprache potentieller Interessenten und die geschickte Verhandlungsführung zur Realisierung attraktiver Preisgebote zu subsumieren.¹⁸⁹ Mit betriebsinternen Maßnahmen vermag der Eigentümer beispielsweise die Ab-

188 Vgl. zu Maßnahmen der Maximierung des Veräußerungserfolges auch SCHIERENBECK, Beteiligungsentscheidungen (1973), S. 170.

189 Vgl. zu Käufersuche und Kaufverhandlung SEILER, Unternehmensverkauf (2000), S. 72-76 und 99 f., ferner auch BETTAUER, Divestments (1967), S. 121.

lauf- und Aufbauorganisation frühzeitig an die unternehmerischen Prozesse und Strukturen eines institutionellen Käufers anzupassen, um die Integrationsfähigkeit der Unternehmung und damit ihre Attraktivität aus der Sicht von Investoren zu erhöhen.¹⁹⁰ Schließlich wächst mit der Attraktivität der Unternehmung aus der Perspektive der präsumtiven Käufer *ceteris paribus* auch der Wert, den diese dem Betrieb jeweils zumessen und damit auch ihre Bereitschaft, einen höheren Preis im Rahmen der Verkaufsverhandlungen zu akzeptieren. Denselben Zweck verfolgen betriebsexterne Maßnahmen, die unter anderem – ähnlich wie unter Punkt 1 für die Fälle der Vererbung, Schenkung oder Stiftung erläutert – in dem Abschluß lukrativer langfristiger Liefer- und Abnahmeverträge bestehen können, um die Unternehmung in für den Käufer ansprechende stabile Geschäftsbeziehungen einzubetten. Um Redundanzen zu vermeiden, wird auf eine eingehendere Erläuterung der Maßnahmen zur Maximierung des Erfolges der Unternehmensveräußerung an dieser Stelle verzichtet, da sie im Rahmen der Folgekapitel III und IV eine umfassende Analyse und Bewertung erfahren sollen.

3. Nicht zuletzt vermögen die Maßnahmen des abgebenden Eigners darauf abzu zielen, eine *Verringerung der im Zuge der Unternehmensübertragung anfallenden Steuerlast* zu erreichen. Strebt der Eigner eine Übertragung in Form der Vererbung, Schenkung oder Stiftung an, wird er im Rahmen seiner Nachfolgestaltung bemüht sein, der damit einhergehenden *Schenkungs- respektive Erbschaftsteuerlast* möglichst zu begegnen. So macht die in Abschnitt II.2.3.2 dargestellte Berechnungsweise der schenkungs- und erbschaftsteuerlichen Bemessungsgrundlage deutlich, daß es zum Zwecke einer Steuerentlastung des Nachfolgers sinnvoll sein kann, vor der Eigentumsübertragung einen Wechsel des juristischen Kleides des Betriebes vorzunehmen: Handelt es sich um eine Kapitalgesellschaft, an deren Nennkapital der Alteigentümer nur zu 25 % oder weniger beteiligt ist, wird diese nach Abs. 1 Nr. 3 nicht von der Begünstigung des § 13b ErbStG erfaßt. Die Umwandlung in eine – ohne Ansehen der Anteilsgröße von § 13b Abs. 1 Nr. 1 ErbStG erfaßte – Personengesellschaft kann daher sinnvoll sein.¹⁹¹ Weitere exemplarische Gestaltungen zum Zwecke der Verringerung der Schenkungs- respektive Erbschaftsteuerlast stellen – bereits in Abschnitt II.2.3.3 angesprochene – zeitliche, die gesetzlich vorgeschriebene Zehn-Jahres-Spanne beachtende Streckungen der Eigentumsübergabe dar, die den Nachfolgern die mehrfache Inanspruchnahme des Abzugs- (§ 13a Abs. 2 ErbStG) und Freibetrags (16 ErbStG) ermöglichen und gegebenenfalls auch der Tarifprogression des § 19 Abs. 1 ErbStG entgegenzuwirken vermögen.¹⁹²

190 Vgl. allgemein auch SCHILDBACH, Verkäufer und Unternehmen (1995), S. 630, ferner auch BETTAUER, Divestments (1967), S. 124.

191 Vgl. LANDSITTEL, Unternehmensnachfolge (2009), S. 15.

192 Vgl. BERENBROK, Umwandlung des Unternehmens (2005), S. 1012, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 183, ESSKANDARI/FRANCK/KÜNNEMANN, Unter-

Strebt der Eigentümer keine Übertragung in Form von Vererbung, Schenkung oder Stiftung, sondern statt dessen eine Unternehmungsveräußerung an, richten sich seine Maßnahmen analog auf die Verringerung der Belastung seines Verkaufserfolges mit *Ertragsteuern*. Plant beispielsweise ein Eigner in Form einer natürlichen Person die schrittweise Veräußerung seiner Einzelunternehmung an mehrere Erwerber, kann er im Vorfeld eine Strukturierung der Unternehmungsbereiche in der Form vornehmen, daß sie die einkommensteuerlichen, bereits in Abschnitt II.2.3.2 erläuterten Kriterien eines Teilbetriebes erfüllen und der aus ihrer Übereignung erzielte Erfolg daher steuerlich nicht als laufender Betriebsgewinn, sondern als unter die §§ 16, 34 EStG fallender Veräußerungsgewinn gewertet wird.¹⁹³ Ist eine derartige Gestaltung der Unternehmungselemente in Teilbetriebe nicht möglich, kann es für den abgebenden Eigner statt dessen sinnvoll sein, den Verkauf zügig im Rahmen eines vergleichsweise kurzen Zeitraumes durchzuführen, um auf diese Weise die in Abschnitt II.2.3.2 skizzierte einkommensteuerliche Qualifikation des Verkaufserfolges als steuerlich begünstigter Aufgabegewinn sicherzustellen. Handelt es sich bei dem abgebenden Eigner dagegen um eine juristische Person, die zum Beispiel eine Unternehmung im Rechtskleid der Kapitalgesellschaft zu veräußern sucht, vermag eine Gestaltung zum Zwecke der Verringerung der Ertragsteuerbelastung unter anderem darin zu bestehen, die Unternehmungsübertragung nicht durch den Verkauf der Gesamtheit der Wirtschaftsgüter der Gesellschaft, sondern durch die Veräußerung ihrer Anteile zu vollziehen: Während ein etwaiger Veräußerungsgewinn bei der ersten Variante gemäß § 8 Abs. 1 KStG i.V.m. § 16 EStG der Körperschaftsteuer unterliegt und auch gewerbeertragsteuerlich belastet wird, ist er im Falle der zweiten Gestaltungsalternative nach § 8b Abs. 2 Satz 1 und Abs. 3 Satz 1 KStG in Höhe von 95 % von der Körperschaftsteuer und – aufgrund der Maßgeblichkeit der körperschaftsteuerlichen Gewinnermittlung für das Gewerbesteuerrecht nach § 7 Satz 4, 2. Halbsatz GewStG – auch von der Gewerbeertragsteuer befreit. Um Redundanzen zu begegnen, erfolgt hier keine eingehendere Darstellung der Maßnahmen zur Verringerung der ertragsteuerlichen Belastung des Verkaufserfolges, da sie im Zuge der Folgekapitel III und IV weitere Berücksichtigung erfahren werden.

Ihren Abschluß finden die oben geschilderten Maßnahmen der Gestaltung vor Eigentumsübergang mit dem Wechsel der Unternehmung von dem bisherigen Eigentümer auf den Nachfolger. Sind die eigenkapitalbasierte Verantwortung und Leitungsmacht auf den neuen Eigner übertragen worden, ist die Nachfolge realisiert; die Lenkung der Geschicke der Unternehmung durch den bisherigen Eigentümer endet damit an dieser Stelle. Lediglich in Ausnahmefällen ist es dem früheren Eigner unter bestimmten Umständen möglich, die Übertragung des Eigentums gegen den Willen des neuen

nehmensnachfolge (2012), S. 81, Rz. 316 sowie die obigen Ausführungen auf S. 44 f. und das dort zitierte Schrifttum.

193 Vgl. ROSE/GLORIUS, Veräußerung mittelständischer Unternehmungen (1992), S. 1752.

Eigentümers rückgängig zu machen und damit in den Status vor Vollzug der Nachfolge zurückzukehren: Beispiel für eine solche – wegen ihres Ausnahmecharakters hier nicht eingehender dargestellte – Rückgängigmachung des Eignerwechsels ist der Widerruf einer Schenkung¹⁹⁴ der Unternehmung durch den früheren Eigentümer¹⁹⁵ nach § 530 Abs. 1 BGB, wenn sich der Nachfolger aufgrund einer erheblichen Verfehlung gegen den Schenker oder seine nahen Angehörigen des groben Undanks schuldig gemacht hat. Bejaht wird das Vorliegen groben Undanks dabei unter anderem, wenn der Beschenkte das Leben des Schenkers oder eines seiner Angehörigen bedrohte oder ihn körperlich mißhandelte.¹⁹⁶

2.4.3 Die Gestaltung nach Eigentumsübergang

Ist die Nachfolge durch den abgebenden Eigentümer vollzogen worden, können den Maßnahmen der Gestaltung vor Eigentumsübergang gegebenenfalls Maßnahmen der Gestaltung nach Eigentumsübergang folgen. Wie bereits in Abschnitt II.2.4.1 skizziert, dienen sie genauso wie die Aktivitäten im Vorfeld der Übereignung dazu, eine für den Eigner möglichst erfolgsträchtige Nachfolge sicherzustellen. Zu diesem Zwecke werden sie durch den bisherigen Eigentümer zwar bereits vor dem Eigentumsübergang beschlossen, aber erst im Anschluß an diesen Schritt durchgeführt. Die Position, aus der heraus der frühere Eigner seine Aktivitäten in bezug auf die Unternehmung verwirklicht, vermag dabei verschiedener Art zu sein: Der Alteigentümer kann – beispielsweise als angestellter Geschäftsführer – in der Unternehmung beschäftigt¹⁹⁷ sein, einen Platz in einem Kontrollgremium¹⁹⁸ – wie einen Posten in Auf-

194 Eine ausführliche Darstellung der Möglichkeiten der Rückgängigmachung der Schenkung der Unternehmung findet sich bei STENGER, Erbfolge (2005), S. 273-289; vgl. ferner ebenfalls WESTERMANN, Störungen (1991), S. 510-518, KOLLHOSSER, Aktuelle Fragen (1994), S. 248-253, KLUMPP, Schenkung von Gesellschaftsanteilen (1995), S. 387-389.

195 Nach herrschender Meinung ist ein solcher Widerruf lediglich dann grundsätzlich möglich, wenn es sich bei Schenker und Beschenktem jeweils um natürliche Personen handelt; sind der frühere Eigentümer oder der Nachfolger dagegen juristische Personen, besteht keine Widerrufsoption. Vgl. RG-Urteil vom 02.02.1931, SeuffArch 1931, S. 233, BGH-Urteil vom 07.03.1962, NJW 1962, S. 955, Urteil des OLG Düsseldorf vom 12.07.1965, NJW 1966, S. 550, PALANDT, Bürgerliches Gesetzbuch (2013), S. 746.

196 Vgl. eingehend PALANDT, Bürgerliches Gesetzbuch (2013), S. 746 mit weiteren Beispielen.

197 Vgl. SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 133.

198 Vgl. ALBACH/FREUND, Unternehmenskontinuität (1989), S. 217, SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 133, MAY, Leitfaden für die Unternehmerfamilie (2000), S. 33, SIES, Unternehmensnachfolge (2000), S. 50, WIMMER/KOLBECK, Unternehmensnachfolge in mittelständischen Unternehmen (2000), S. 21, FELDEN/KLAUS, Unternehmensnachfolge (2003), S. 158 f., HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 88 und 90.

sichtsrat oder Beirat – innehaben oder als unabhängiger Berater¹⁹⁹ gegenüber der Unternehmung fungieren. Übernimmt eine Stiftung den Betrieb, vermag der abgebende Eigner darüber hinaus durch eine Tätigkeit im Kuratorium oder Vorstand dieser juristischen Person gestalterische Aktivitäten zu entfalten. Als Voraussetzungen für die Realisierung der Gestaltungsmaßnahmen nach Eigentumsübergang müssen letztlich zwei Kriterien erfüllt sein:

1. Ein rational agierender, das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgender Eigner wird Gestaltungen nach Eigentumsübergang lediglich dann ins Auge fassen, wenn sie einen positiven Einfluß auf den Erfolg versprechen, den er oder oder sein Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten aufgrund der Nachfolge anstrebt. Ist dies nicht der Fall, nimmt der abgebende Eigentümer selbstverständlich Abstand von der Durchführung derartiger Aktivitäten. Letzteres bedeutet im einzelnen, daß er nach der Übertragung in Form der Schenkung, Stiftung unter Lebenden oder der Veräußerung jegliche Maßnahmen unterläßt oder – handelt es sich bei dem Eigner um eine natürliche Person – Übertragungen in Form der Vererbung oder der Stiftung von Todes wegen wählt, bei denen Maßnahmen nach Eigentumsübergang aufgrund des Ablebens des früheren Eigners ohnehin nicht in Frage kommen. Entschließt sich der Eigentümer für eine dieser mit seinem Todeszeitpunkt verknüpften Übertragungen, macht er damit bereits mit der Wahl der Nachfolgeform deutlich, daß Maßnahmen im Anschluß an den Eigentumsübergang für ihn nicht von Interesse sind. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang allerdings der – im weiteren nicht eingehender betrachtete – Ausnahmefall von Ex-post-Aktivitäten mittels des Instruments der Testamentsvollstreckung, denn der abgebende Eigentümer kann im Falle von Vererbung und Stiftung von Todes wegen zumindest derivativ Gestaltungen nach dem Eigentumsübergang vornehmen, indem er sich hierzu eines Testamentsvollstreckers bedient.²⁰⁰
2. Verspricht sich der Eigner von Gestaltungen nach der Unternehmungsübertragung einen positiven Erfolgsbeitrag, muß er sich in der Regel im Hinblick auf die Durchführung dieser Maßnahmen mit dem neuen Eigner abstimmen: Da der Nachfolger im Anschluß an die Übereignung die eigenkapitalbasierte Verantwortung und Leitungsmacht innehat, vermag der frühere Eigner Aktivitäten innerhalb der Unternehmung nicht mehr autonom²⁰¹, sondern grundsätzlich nur im Einklang mit

199 Vgl. KRAMER, Welle (1990), S. 14, FREUND, Unternehmensnachfolge (2000), S. 94, SCHULER, Wege der Nachfolgeregelung (2001), FELDEN/KLAUS, Unternehmensnachfolge (2003), S. 160. Auf eine nach dem Eigentumsübergang mögliche Beratung des Nachfolgers nicht durch den Alteigentümer, sondern die Hausbank der Unternehmung weisen dagegen LANGKAMP/KLAUS, Firmenbetreuung (2001), S. 209 f. hin.

200 Vgl. zum Instrument der Testamentsvollstreckung ausführlich HERING/OLBRICH, Unternehmensnachfolge (2003), S. 139-141, 146 f., 149 f., 168 f., 175 f.

201 Vollständig autonom kann der abgebende Eigner in aller Regel freilich auch vor der Unternehmungsübertragung nicht über den Betrieb bestimmen, da rechtliche Vorgaben wie die Mitbe-

dem Willen des neuen Eigentümers zu vollziehen. Dabei ist es von der individuellen Ausgestaltung der Vereinbarung zwischen Nachfolger und abgebendem Eigner abhängig, ob jede einzelne Maßnahme des früheren Eigentümers nur bei Zustimmung des neuen Eigentümers erfolgen darf oder ob statt dessen ein sachlich lediglich in Grundzügen umrissener Aktivitätsradius des abgebenden Eigentümers zwischen den Parteien bestimmt wird, in dessen Rahmen es dem früheren Eigner freisteht, Einzelmaßnahmen eigenständig zu treffen. Eine Ausnahme von dem angeführten Erfordernis der Einigung zwischen übertragender und empfangender Partei ist der Fall der Nachfolge im Wege der Stiftung unter Lebenden: Falls der abgebende Eigentümer hierzu eine Stiftung gründet, da der Betrieb nicht auf eine bereits bestehende Stiftung übergehen soll, vermag er die ihm offenstehenden Gestaltungsmöglichkeiten nach der Unternehmensübertragung bereits im Vorfeld in der Satzung dieser juristischen Person festzulegen. Die Notwendigkeit des Alteigentümers, sich im Hinblick auf seine Aktivitäten mit dem Nachfolger ins Benehmen zu setzen, entfällt bei dieser Konstellation folglich. Nicht zuletzt vermag der Eigentümer auch bei der unter Punkt 1 angesprochenen Konstruktion, in der eine Ex-post-Gestaltung derivativ mittels Testamentsvollstreckung erfolgt, Aktivitäten nach Eigentumsübergang eigenständig, also ohne Zustimmung des präsumtiven Nachfolgers, anzuordnen.

Entspricht die Gestaltung nach Eigentumsübergang zum einen dem Gewinnziel des abgebenden Eigners und stimmt – falls dies notwendig ist – zum anderen der Nachfolger einem solchen Vorgehen zu, wird der Alteigentümer folglich derartige Maßnahmen durchführen. Ähnlich den bereits geschilderten Aktivitäten vor Vollzug der Nachfolge können dabei verschiedene Zwecksetzungen differenziert werden, die die Maßnahmen nach Eigentumsübergang verfolgen, und zwar zum einen die Maximierung des Erfolges der Unternehmensfortführung, zum anderen die Maximierung des Erfolges der Unternehmensveräußerung:

1. Maßnahmen zur *Maximierung des Erfolges der Unternehmensfortführung* wird der Alteigentümer dann in Angriff nehmen, wenn er den Betrieb in einer Form übereignet hat, durch die dessen Gewinne weiterhin ihm oder mit ihm verbundenen Wirtschaftssubjekten zufließen werden. Obwohl der Alteigentümer die Unternehmung bei einer derartigen, sowohl im Wege der Schenkung als auch der Stiftung unter Lebenden vollziehbaren Nachfolge aus seinem Portefeuille entnommen hat, ist er daher daran interessiert, daß sie auch in der Zukunft attraktive Ergebnisse generieren wird. Der frühere Eigentümer strebt vor diesem Hintergrund folglich

stimmung der Arbeitnehmer seine Entscheidungsgewalt einzuschränken vermögen. Vgl. zu den Regelungen der Mitbestimmung unter anderem SUNDERMANN, Mitbestimmung (1992), OECHSLER, Personalwesen (1993), RAISER, Rechtsform (1993), BARTÖLKE/JORZIK, Führung (1995), SCHERM, Personalmanagement (1999), S. 322-337, SCHERM/SÜB, Management (2001), S. 272-276, SCHNEELOCH, Mittelständische Unternehmen (2006), S. 51 f., SCHERM/SÜB, Personalmanagement (2010), S. 189-218.

danach, durch Maßnahmen der Nachfolgegestaltung nach dem Übergang seines Eigentums zu gewährleisten, daß sein Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten in Zukunft möglichst hohe Erfolge im Zuge der Fortführung des Betriebes vereinnehmen kann. In diesem Zusammenhang ist es im Grundsatz Aufgabe der Aktivitäten, die durch den Alteigentümer im Rahmen seiner unternehmerischen Tätigkeit in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen, Kenntnisse und Netzwerkkontakte auch nach Vollzug der Nachfolge gewinnbringend in der Unternehmung zu verwerten.²⁰²

Die im einzelnen möglichen Maßnahmen lassen sich dabei – ähnlich wie die in Abschnitt II.2.4.2 für den Fall der Gestaltung vor Eigentumsübergang dargestellten Aktivitäten – im Hinblick auf die ihnen jeweils zugrundeliegenden Sachverhalte in Gruppen differenzieren, und zwar zum einen in die auf Betriebsexterna, zum anderen in die auf Betriebsinterna ausgerichteten Maßnahmen:²⁰³ Im Zuge der *betriebs-externen Maßnahmen* sucht der Alteigentümer die Unternehmung auf ihren Absatz- und Beschaffungsmärkten möglichst erfolgversprechend zu positionieren, während er im Rahmen der *betriebsinternen Maßnahmen* danach strebt, die in der Unternehmung anzutreffenden Prozesse, Strukturen und kulturellen Muster für den Nachfolger möglichst gewinnbringend zu beeinflussen. Für die Gestaltung der Betriebsexterna kann exemplarisch ein Alteigentümer angeführt werden, der sein Wissen über die Marktcharakteristika an seinen Nachfolger weitergibt, um dessen Kenntnisstand zu erhöhen, oder der seine persönlichen Beziehungen zu früheren Marktpartnern nutzt, um für den neuen Eigentümer günstige Beschaffungs- und Absatzkonditionen auszuhandeln.²⁰⁴ Um Aktivitäten mit betriebsinternem Fokus handelt es sich dagegen, wenn der Alteigentümer beispielsweise bei seinem früheren Personal Sympathie genießt und er diesen Vorteil dazu einsetzt, im Rahmen von Konflikten²⁰⁵ zwischen Nachfolger und Belegschaft zu vermitteln, um den

202 Vgl. MENZL, Generationenwechsel (1988), S. 14, SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 206, WIEHL, Wechsel im Nachfolgefall (1998), S. 167, FREUND, Unternehmensnachfolge (2000), S. 93 f., SIES, Unternehmensnachfolge (2000), S. 52 f., SCHULER, Wege der Nachfolgeregelung (2001), ferner KRAMER, Welle (1990), S. 14.

203 Die im Hinblick auf die Gestaltung vor Eigentumsübergang in Abschnitt II.2.4.2 ebenfalls angeführte Kategorie der den Eigentumsübergang selbst betreffenden Maßnahmen entfällt hier selbstverständlich, da der Wechsel der Unternehmung in die Hände des Nachfolgers bereits vollzogen worden ist und daher kein Objekt weiterer Aktivitäten darstellt.

204 Vgl. zu letzterem auch MENZL, Generationenwechsel (1988), S. 14, HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 90 sowie die empirischen Ergebnisse bei SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 211. Vgl. allgemein zum Übergang von Erfahrungen und Beziehungen des bisherigen Eigentümers auf den Nachfolger auch WEINLÄDER, Unternehmensnachfolge (1998), S. 158.

205 Vgl. zu möglichen Konflikten zwischen Nachfolger und Mitarbeitern sowie der Rolle des Alteigentümers HECHELTJEN, Nachfolge (1999), S. 46 f., SCHUBERT/KRAMER, Handlungsempfehlungen (2000), S. 56-59, SIES, Unternehmensnachfolge (2000), S. 52 f., HABIG/BERNINGHAUS, Nachfolge im Familienunternehmen (2010), S. 86-88 und 93, ferner auch RIETMANN, Rolle des Treuhänders (1988), S. 157, MAY, Leitfaden für die Unternehmerfamilie (2000), S. 33.

Weggang erfahrener Mitarbeiter und den damit verbundenen Wissensabfluß zu verhindern. Ebenfalls eine betriebsinterne Ausrichtung haben unter anderem Aktivitäten des Eigners, mit denen er sein technisches Wissen sowohl über Produkte als auch Fertigungsverfahren der Unternehmung seinem Nachfolger zugute kommen läßt – sei es, daß er weiterhin Güter entwickelt und ihre Produktionsprozesse steuert oder daß er seine Kenntnisse an den neuen Eigentümer weitergibt.²⁰⁶

2. Maßnahmen zur *Maximierung des Erfolges der Unternehmensveräußerung* strebt der abgebende Eigentümer dann an, wenn er die Unternehmung nicht im Zuge einer Schenkung oder Stiftung unter Lebenden, sondern mittels eines Verkaufs überträgt. Inhaltlich entsprechen die Aktivitäten der Maximierung des Veräußerungserfolges im Grundsatz jenen unter Punkt 1 dargestellten, auf den Fortführungserfolg der Unternehmung abzielenden Maßnahmen: Auch im Falle der Gestaltung nach Vollzug eines Verkaufs sucht der Alteigentümer die durch seine unternehmerische Tätigkeit in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen, Kenntnisse und Netzwerkkontakte nach der Übereignung in der Unternehmung zu verwerten. In diesem Zusammenhang kann er sowohl die auf Betriebsexterna gerichteten Maßnahmen als auch die Betriebsinterna ansprechenden Aktivitäten durchführen, die unter Punkt 1 bereits jeweils herausgearbeitet und anhand von Beispielen verdeutlicht wurden. Obwohl sich die Gestaltung zur Maximierung des Fortführungserfolges und die Gestaltung zur Maximierung des Veräußerungserfolges im Hinblick auf ihr inhaltliches Vorgehen folglich entsprechen, unterscheiden sie sich doch bezüglich ihrer Zielsetzung: Während erstere den Zweck verfolgt, den Erfolg der übergebenen Unternehmung positiv zu beeinflussen, ist eine solche Förderung der betrieblichen Gewinne für letztere lediglich Mittel zum Zweck. Die Erfolge der Unternehmung im Anschluß an die Nachfolge sind im Falle des Verkaufs grundsätzlich nicht mehr von Interesse für den Eigner, weil sie zukünftig nicht mehr ihm oder seinem Verbund mit anderen Wirtschaftssubjekten, sondern dem Erwerber zufließen werden. Da der abgebende Eigentümer im Zuge des Verkaufs sein Gewinnmaximierungsziel lediglich durch einen möglichst großen Veräußerungserfolg zu erreichen vermag, zielen seine Maßnahmen daher nur insofern auf die zukünftige Förderung der Gewinne der Unternehmung ab, als dies von dem Käufer, also dem Empfänger dieser Erfolge, geschätzt und dem Alteigentümer im Rahmen der Kaufpreisverhandlungen²⁰⁷ entsprechend entgolten wird. Zweck der Gestaltung

206 Vgl. auch MENZL, Generationenwechsel (1988), S. 14 sowie die empirischen Ergebnisse bei SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 211.

207 Rechtlich gesehen muß das Entgelt des Käufers für Aktivitäten des abgebenden Eigentümers im Anschluß an den Verkauf selbstverständlich keinen Bestandteil des im Rahmen des Kaufvertrages fixierten Preises für die Unternehmung darstellen, sondern vermag beispielsweise auch in Form von Zahlungen im Zuge eines zwischen den Parteien vereinbarten Dienstvertrages gemäß § 611 BGB im Hinblick auf ein Arbeitsverhältnis oder eine freiberufliche Beratertätigkeit geleistet zu werden. Betriebswirtschaftlich kann der Barwert der Zahlungen für Maßnahmen des Alteigentümers dagegen eine Interpretation als Element des Veräußerungspreises erfahren, da er

nach Eigentumsübergang durch den Alteigentümer ist also die Erzielung eines möglichst hohen Veräußerungserfolges durch seine Aktivitäten. Dabei gilt, daß der Käufer *ceteris paribus* um so mehr bereit sein wird, dem Alteigentümer ein attraktives Entgelt zu leisten, je stärker er davon ausgeht, daß die Mitwirkung des Verkäufers in der Unternehmung eine Steigerung seiner Gewinne verspricht. Zur Vermeidung von Redundanzen wird auf eine umfassendere Diskussion der Maßnahmen zur Maximierung des Veräußerungserfolges an dieser Stelle verzichtet, da sie in den Folgekapiteln III und IV einer weiteren Analyse unterzogen werden.

Angesichts der dargestellten Vorteile, die sich aus der Mitwirkung des Alteigentümers aufgrund der Nutzung seiner in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen, Kenntnisse und Netzwerkkontakte im Hinblick auf die Unternehmung ergeben, ist festzuhalten, daß derartige Maßnahmen nach dem Eigentumsübergang durchaus auch von *Nachteil* für den betrieblichen Erfolg sein können. Insbesondere eine zeitlich längerfristige Mitwirkung des Alteigentümers im Betrieb birgt die Gefahr, daß der Nachfolger nach Aufbau eines eigenen Erfahrungsschatzes und eigener persönlicher Kontakte nicht mehr von dem früheren Eigner lernen kann, sondern sich vielmehr Meinungsunterschiede und Konflikte zwischen altem und neuem Eigentümer in bezug auf die erfolgsträchtigste Unternehmensführung ergeben. Eine kontraproduktive Wirkung vermögen derartige Spannungen insbesondere dann zu entfalten, wenn die Belegschaft oder Marktpartner Zeuge der Auseinandersetzungen werden und somit betriebsintern oder -extern eine zunehmende Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung der Unternehmung entsteht.²⁰⁸ Da die Leitungsmacht jedoch auf den Nachfolger übergegangen ist, steht es ihm – mit Ausnahme des geschilderten Stiftungsfalles, in dem die Tätigkeit des Stifters in der Satzung festgelegt wurde – frei, im Falle solcher Konflikte auf die weitere Mitarbeit des Alteigentümers früher als geplant zu verzichten.

Betrachtet man den zeitlichen Ablauf der Durchführung der Maßnahmen vor und der Maßnahmen nach Eigentumsübergang, ist zu beachten, daß diese beiden Phasen nicht ausschließlich chronologisch aufeinander folgen müssen. Bereits in Abschnitt II.2.4.2 wurde erläutert, daß der Eigentümer seine Unternehmung auch schrittweise auf den oder die Nachfolger übertragen kann, beispielsweise, um die Schenkungs- respektive Erbschaftsteuerlast zu verringern. Im Zuge einer derartigen sukzessiven Übertragung kann es dann zu einem zeitlich teilweise *parallelen* Ablauf der Gestaltungen vor und der Gestaltungen nach Eigentumsübergang kommen: Während der bisherige Eigentü-

Gegenstand der Verhandlungen zwischen Käufer und Verkäufer ist und damit einen Teil der Entgeltkonditionen der Betriebsübergabe ausmacht.

208 Vgl. HESS, Generationenwechsel (1982), S. 30 f., MENZL, Generationenwechsel (1988), S. 14, ALBACH/FREUND, Unternehmenskontinuität (1989), S. 217, SPIELMANN, Generationenwechsel (1994), S. 215-217, MAY, Leitfaden für die Unternehmerfamilie (2000), S. 33, SIES, Unternehmensnachfolge (2000), S. 51-53, ferner auch SCHUBERT/KRAMER, Handlungsempfehlungen (2000), S. 59.

mer in bezug auf bereits übertragene Unternehmungsteile Maßnahmen der letzteren Art durchzuführen vermag, wie unter anderem die Beratung des Nachfolgers im Rahmen der Unternehmungsführung, kann er im Hinblick auf die übrigen Betriebselemente Aktivitäten im Vorfeld der Übereignung vollziehen, beispielsweise in Form einer organisatorischen Umstrukturierung.

Vor dem Hintergrund des herausgearbeiteten Prozeßmodells der Unternehmensnachfolge ist an dieser Stelle als *Zwischenergebnis* festzuhalten, daß sich ein das Ziel der Gewinnmaximierung anstrebender Unternehmungseigner dann für die Durchführung einer Nachfolge entscheiden wird, wenn diese ihm innerhalb seines Entscheidungsfeldes einen höheren Erfolg verspricht als der Verbleib der Unternehmung in seinem Portefeuille. Für den Verkauf als dabei zu beschreitendem Nachfolgeweg entschließt sich der Eigentümer in diesem Zusammenhang dann, wenn diese Nachfolgeform voraussichtlich mit einem höheren Erfolg als die übrigen Alternativen der Vererbung, Schenkung und Stiftung oder etwaiger Kombinativvorgehensweisen der Übertragungsformen einhergehen wird. Den weiteren Untersuchungsschritten dieser Arbeit liegt die Sichtweise eines solchen, eine Nachfolge mittels Verkaufs anstrebenden Unternehmungseigners zugrunde. Aufgabe der anschließenden Kapitel III und IV ist es, die Gestaltung der Nachfolge durch den Verkäufer zu analysieren. In diesem Zusammenhang geht Kapitel III im weiteren auf die Dimensionen ein, die dem abgebenden Eigner im Rahmen seiner Nachfolgegestaltung offenstehen. Darauf aufbauend dient Kapitel IV der Entwicklung von Handlungsempfehlungen für eine möglichst erfolgsträchtige Gestaltung des Unternehmensverkaufs.

Unternehmensnachfolge durch

Unternehmensverkauf

Olbrich, M.

2014, XXIII, 286 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4094-0