



LEITFADEN FÜR DIE INTERDISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT

Die Phasen der Unternehmensnachfolge

Wo Ihr Mandant Sie braucht – und wo nicht

Dr. David Hoeflmayr

Strategische Nachfolgebegleitung für Familienunternehmen

Ergänzung zum Kooperationsrahmen – als Vertiefung für interessierte Kanzleien

Warum dieser Leitfaden

Jedes Jahr stehen in Deutschland rund 125.000 Unternehmen vor der Nachfolge. Wenn bei diesen Mandanten das Thema aufkommt, sind Sie als Steuerberater fast immer der erste Gesprächspartner. Das ist ein Vertrauensbeweis – und eine Herausforderung, die weit über steuerliche Gestaltungsfragen hinausgeht.

Dieser Leitfaden beschreibt, wie Nachfolgeprozesse in der Praxis tatsächlich verlaufen, wo Ihre steuerliche Expertise den entscheidenden Unterschied macht, und wo ergänzende Nachfolgebegleitung sinnvoll ist. Er ist als Arbeitsunterlage gedacht: kompakt, praxisnah, intern nutzbar.

Was bei einer Nachfolge wirklich passiert

Nachfolge sieht in der Theorie übersichtlich aus: Bewertung, Struktur, Übergabe. In der Praxis gehört sie zu den anspruchsvollsten Prozessen im Unternehmerleben – und zu den anspruchsvollsten Mandaten einer Kanzlei.

Das Spannungsfeld ist strukturell: Einerseits ist der Steuerberater der natürliche Vertrauensanker. Andererseits führt Nachfolge in Bereiche, in denen es nicht mehr nur um Zahlen geht – Familiendynamik, persönliche Erwartungen, Verhandlungspsychologie. Und sie bindet über Monate genau die Ressource, die am knappsten ist: Ihre persönliche Zeit als Partner.

Wenn die Kanzlei keinen eigenen Kooperationspartner hat, bringt früher oder später jemand anderes einen Berater ins Spiel – die Hausbank, der Anwalt, die Familie. In dieser Konstellation haben Sie wenig Einfluss darauf, wer das ist und wie er arbeitet. Es ist vorteilhafter, diese Empfehlung aktiv zu gestalten.

Die Phasen im Überblick

Der Nachfolgeprozess lässt sich in sechs Phasen gliedern. Die ersten drei sind für alle Nachfolgen gleich. Ab Phase 4 teilt sich der Weg: familieninterne Übergabe (Pfad A) und Verkauf an Dritte (Pfad B) folgen einer unterschiedlichen Logik. Phase 6 führt beide Pfade zusammen.

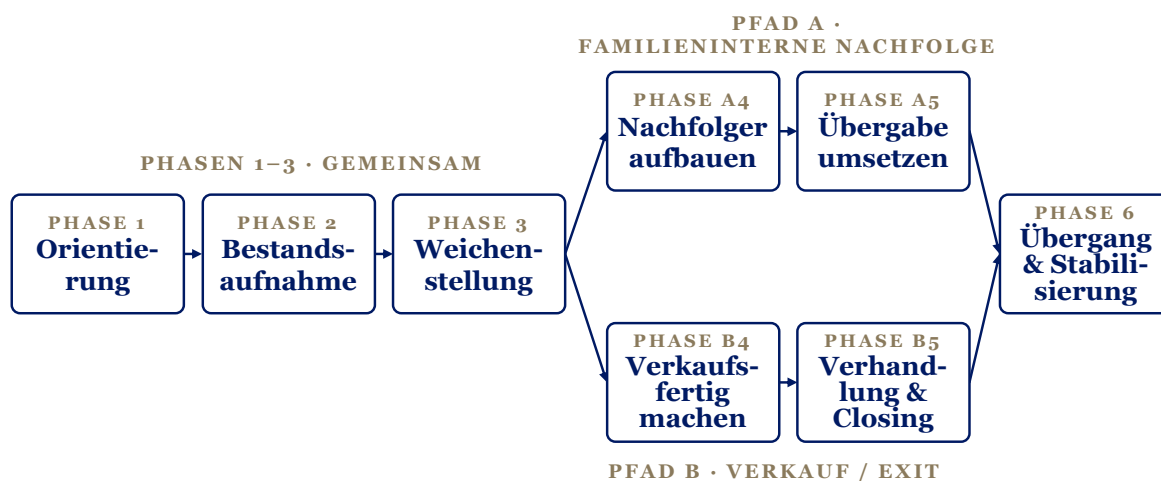


Abb. 1 · Prozessüberblick

PHASE 1

Orientierung

Wenn das Thema zum ersten Mal aufkommt

6–12 MONATE · STEUERBERATER + NACHFOLGEBEGLEITUNG

Die ersten Signale kommen häufig bei Routineterminen: beim Jahresabschluss, bei der Altersvorsorge-Planung, oder wenn ein Branchenereignis die Frage nach der eigenen Zukunft aufwirft. Der Unternehmer sondiert Optionen, wechselt zwischen Szenarien – das ist kein Zeichen von Entscheidungsschwäche, sondern spiegelt die Tragweite der Entscheidung.

Ihre Rolle: Sie haben die Legitimation und das Vertrauen, das Thema aktiv aufzugreifen. Was der Kanzleialltag nicht hergibt, ist die Zeit, diesen Reflexionsprozess über Monate zu begleiten.

Rolle Nachfolgebegleitung: Übernahme der Gesprächsführung auf Ihre Empfehlung, Einbezug der Familie, Taktung im Tempo des Mandanten. Ziel: belastbare Richtungsentscheidung.

PRAXISBEISPIEL Maschinenbauer, 180 Mitarbeiter

Der Inhaber (63) erwähnte beim Jahresabschluss beiläufig, er wolle „in drei Jahren aufhören“. Sein Steuerberater regte ein Orientierungsgespräch an. Erst im Prozess stellte sich heraus: Die Tochter wollte übernehmen, aber erst nach zwei Jahren Auslandserfahrung. Die Lösung war eine Zwischengesellschaftsführung mit Beirat – ein Modell, das ohne frühe Prozessbegleitung nicht entstanden wäre.

PHASE 2

Bestandsaufnahme

Wo steht das Unternehmen wirklich?

3–6 MONATE · STEUERBERATER + NACHFOLGEBEGLEITUNG

Jetzt wird es konkret. Die Bestandsaufnahme zeigt dem Unternehmer, wie sein Unternehmen von außen aussieht – nicht wie er es empfindet, sondern wie ein Nachfolger, Käufer oder eine Bank es bewerten würde.

Ihre Rolle: Bilanzanalyse, steuerliche Bewertung, Identifikation von Altlasten und Risiken. Ertragswertverfahren, Substanzwert, Pensionsrückstellungen – das ist Ihre Domäne.

Rolle Nachfolgebegleitung: Strategische Bewertung (Inhaberabhängigkeit, Managementtiefe, Geschäftsmodell, Kundenbasis) und – entscheidend – die Vermittlung von Bewertungsdiskrepanzen. Wenn das Lebenswerk am Markt anders bewertet wird als in der eigenen Vorstellung, ist es für alle hilfreicher, wenn diese Einordnung von außerhalb der laufenden Mandatsbeziehung kommt.

PHASE 3

Weichenstellung*Welcher Weg ist der richtige?*

2–4 MONATE · NACHFOLGEBEGLEITUNG IN ABSTIMMUNG MIT STEUERBERATER

Am Ende der Bestandsaufnahme steht eine Grundsatzentscheidung: familieninterne Übergabe, Verkauf an Dritte – oder ein Hybridmodell. Die klassische Annahme, dass die nächste Generation bereitsteht, entspricht immer seltener der Realität. Kinder sind gut ausgebildet, beruflich eigenständig, nicht ohne Weiteres bereit zur sofortigen Übernahme.

Zwischenlösungen – externe Geschäftsführung, Beirat, Holdingstruktur – sind steuerlich und gesellschaftsrechtlich komplex. Die enge Zusammenarbeit zwischen Steuerberater und Nachfolgebegleitung ist hier besonders wichtig: Die steuerliche Gestaltung muss flexibel genug sein, um mehrere Entwicklungspfade offenzuhalten.

PFAD A – FAMILIENINTERNE NACHFOLGE

A4

Nachfolger aufbauen und Familie sortieren

12–24 MONATE · NACHFOLGEBEGLEITUNG, STEUERBERATER BEI STRUKTURFRAGEN

Die familieninterne Nachfolge ist häufig der emotional anspruchsvollere Weg: Die berufliche Übergabe ist untrennbar mit familiären Beziehungen verwoben. Typische Konstellationen: Ein Nachfolger unter Erwartungsdruck, Geschwister mit wirtschaftlichen Ansprüchen, ein langjähriger GF, der sich übergangen fühlt, ein Senior, der rational befürwortet, aber im konkreten Moment nicht loslassen kann.

Ihre Rolle: Schenkung, vorweggenommene Erbfolge, Nießbrauch, Versorgungsleistungen, Pflichtteilsregelungen.

Rolle Nachfolgebegleitung: Rollen klären, Erwartungen abgleichen, Nachfolger vorbereiten, den Prozess in Bewegung halten. Nachfolgeprozesse verlaufen nicht linear – Rückschritte und Pausen gehören dazu.

A5

Übergabe strukturieren und umsetzen

6–12 MONATE · STEUERBERATER + NACHFOLGEBEGLEITUNG

Wenn die Entscheidungen getroffen sind, beginnt die Umsetzung: Gesellschaftsanteile werden übertragen, Verträge angepasst, der Nachfolger übernimmt operative Verantwortung.

Die größte Gefahr in dieser Phase ist nicht juristischer Natur. Es ist der Senior, der nach der Übergabe nicht loslässt – der weiterhin jeden Morgen im Büro erscheint, dem Nachfolger in Besprechungen widerspricht, langjährige Kunden kontaktiert. Das untergräbt die Autorität des Nachfolgers und kann in Wochen gefährden, was über Monate aufgebaut wurde.

PRAXISBEISPIEL Handelsunternehmen, 85 Mitarbeiter

Der Senior hatte dem Sohn die Geschäftsführung übergeben, erschien aber weiterhin täglich im Betrieb und korrigierte Entscheidungen. Erst ein strukturiertes „Austrittsgespräch“ mit klaren Regeln (Büronutzung, Kundenkontakte, Berichtslinien) stellte die Autorität des Nachfolgers her. Der Steuerberater konnte sich auf die Vermögensübertragung konzentrieren, während die Nachfolgebegleitung den menschlichen Übergang steuerte.

PFAD B – VERKAUF / EXIT**B4****Unternehmen verkaufsfertig machen und Käufer finden**

6–12 MONATE · NACHFOLGEBEGLEITUNG + M&A-BERATER, STEUERBERATER BEI STRUKTURFRAGEN

Die meisten Unternehmer unterschätzen, wie viel Vorbereitung nötig ist, bevor ein Käufer angesprochen wird. Verkaufsfertig heißt: das Unternehmen so aufstellen, dass ein Käufer es ohne den bisherigen Inhaber führen kann. Jede Schwäche, die in der Due Diligence auffällt, kostet Kaufpreis oder den Deal.

Wichtige Abgrenzung: Bei Verkaufsprozessen unterscheide ich zwei Konstellationen: Wenn eine breite Marktansprache mit strukturiertem Bieterprozess sinnvoll ist, übergebe ich die Käufersuche und Verhandlungsführung an spezialisierte M&A-Berater und übernehme die Gesamtsteuerung. Wenn der Käuferkreis überschaubar und naheliegend ist – etwa ein bestehender Kunde, Lieferant oder das eigene Management (MBO) – führe ich den Verkaufsprozess selbst, in enger Abstimmung mit Ihnen zur steuerlichen Strukturierung.

B5**Verhandlung, Due Diligence und Closing**

3–9 MONATE · ALLE BETEILIGTEN

Die Due Diligence ist für die meisten Unternehmer eine belastende Erfahrung: Das eigene Lebenswerk wird systematisch durchleuchtet. Gleichzeitig geraten Zeitpläne unter Druck. Für den Steuerberater ist diese Phase doppelt fordernd: Zahlen und Unterlagen liefern und gleichzeitig die steuerliche Strukturierung optimieren – unter Bedingungen, die sich laufend verändern.

Die Nachfolgebegleitung hält hier den Überblick über Fristen und offene Punkte, stabilisiert den Mandanten und sorgt dafür, dass Entscheidungen nicht unter Druck oder aus Erschöpfung getroffen werden. Das gibt Ihnen den Raum, sich auf die steuerliche Seite des Deals zu konzentrieren.

PRAXISBEISPIEL IT-Dienstleister, 120 Mitarbeiter

Ein strategischer Käufer drängte auf schnelles Closing und setzte Zeitdruck als Verhandlungsinstrument ein. Der Unternehmer war bereit, auf wesentliche Garantien zu verzichten. Die Nachfolgebegleitung verlangsamte den Prozess, der M&A-Berater verhandelte die Konditionen nach, und der Steuerberater konnte eine steuerlich deutlich günstigere Deal-Struktur durchsetzen, die bei dem ursprünglichen Tempo nicht möglich gewesen wäre.

ZUSAMMENFÜHRUNG BEIDER PFADE

PHASE 6

Übergang und Stabilisierung

Die unterschätzte Phase

6–12 MONATE · NACHFOLGEBEGLEITUNG, STEUERBERATER LAUFEND

Der Vertrag ist unterschrieben – und jetzt beginnt die Phase, die fast alle unterschätzen. Die ersten Monate nach dem Stichtag entscheiden, ob der Übergang dauerhaft gelingt: Der Nachfolger muss sich beweisen, der Senior seine neue Rolle finden, beim Verkauf integriert der neue Eigentümer.

Für den Steuerberater beginnt mit dem Übergang die nächste Mandatsbeziehung. Wenn der Prozess professionell begleitet wurde, entsteht dieser Übergang organisch – und stärkt Ihre Position beim Mandanten, weil der erlebt hat, dass sein Steuerberater auch die richtigen Partner einbindet, wenn es darauf ankommt.

Checkliste: Erkennen Sie die Signale?

10 Anzeichen, dass bei Ihrem Mandanten das Thema Nachfolge aufkommt

- Der Mandant erwähnt Ruhestand, Gesundheit oder den Wunsch, kürzer zu treten
- Der Mandant ist über 58 und hat keinen erkennbaren Nachfolgeplan
- Es gibt Spannungen in der Familie über die Zukunft des Unternehmens
- Ein potenzieller Nachfolger ist vorhanden, aber nicht auf die Rolle vorbereitet
- Der Mandant fragt nach Unternehmensbewertung oder Schenkungsteuer
- Das Unternehmen ist in hohem Maße vom Inhaber abhängig
- Der Mandant berichtet von Kaufangeboten oder Anfragen durch Wettbewerber
- Die Ertragslage stagniert und der Mandant wirkt zunehmend ermüdet
- Wichtige Führungskräfte verlassen das Unternehmen oder signalisieren Unzufriedenheit
- Der Mandant plant größere Investitionen, ohne eine langfristige Perspektive benennen zu können

5 Fragen für das nächste Mandantengespräch

- „Haben Sie sich schon Gedanken gemacht, wie es mit dem Unternehmen in fünf bis zehn Jahren weitergehen soll?“
- „Gibt es in Ihrer Familie oder Ihrem Führungsteam jemanden, der das Unternehmen eines Tages übernehmen könnte – und möchte?“
- „Wenn morgen ein Käufer an Sie herantreten würde – wüssten Sie, was Ihr Unternehmen wert ist?“
- „Wie sehr ist Ihre persönliche Altersvorsorge vom Unternehmenswert abhängig?“
- „Wäre es hilfreich, wenn ich Sie mit einem erfahrenen Nachfolgeberater zusammenbringe – unverbindlich, für eine erste Einschätzung?“

Schnittstellenplan: Wer macht was?

PHASE	ZIEL	STEUERBERATER	NACHFOLGEBEGLEITUNG
1	Anlass klären	Steuerliche Frühwarnung, Datenzugang	Gespräche strukturieren, Taktung
2	Fakten sichern	Zahlenlogik, Bereinigung, Verträge	Lücken schließen, Optionen vorbereiten
3	Weg festlegen	Steuerliche Konsequenzen der Optionen	Moderation, Interessenabgleich
A4	Nachfolger aufbauen	Vermögen/Entnahmen, Steuerlogik	Familienmoderation, Rollenpläne
B4	Verkaufsfähigkeit	Bereinigung, steuerliche Readiness	Projektführung, M&A-Koordination
5	Umsetzung	Transaktionsstruktur, Vollzug	Koordination, Verhandlungsmanagement
6	Stabilisierung	Neue Mandatslogik, Compliance	Post-Transition, Konfliktprävention

KONTAKT

Dr. David Hoeflmayr – Strategische Nachfolgebegleitung für Familienunternehmen
Erfahrung als GF und Vorstand (Thomas-Krenn, GRAVIS, TeleColumbus). Board Advisor bei SBF AG.

david@hoeflmayr.de · www.hoeflmayr.de