

» Dipl.-jur. oec. Daniela Endres, Ass. jur. Katharina Riemer,  
Erlangen-Nürnberg

# Die inhabergeführte Unternehmensgruppe in der Beratungspraxis

Erkenntnisse aus der siebten Tagung der „Nürnberger  
Steuergespräche e. V.“<sup>1</sup>

*Inhabergeführte Unternehmensgruppen bilden den Motor von Deutschlands Innovations- und Wirtschaftskraft. Sie weisen Besonderheiten in der Beratungspraxis auf. Bestimmte auf Großkonzerne zugeschnittene Strukturen sind nicht ohne Weiteres übertragbar und müssen entsprechend modifiziert werden. Diese wurden im Rahmen der siebten Tagung des Nürnberger Steuergespräche e. V. erörtert.*

## » 1. Hintergrund

Unterschiede zu Großkonzernen treten bei inhabergeführten Unternehmensgruppen vor allem in den Bereichen Steuerrecht und Finanzierung, aber auch in der Unternehmensführung (Corporate Governance) sowie der Nachfolgeplanung auf. Besonderheiten treten insbesondere auf:

- hinsichtlich der neueren Entwicklungen bei der Organschaft im Bereich der ertrag- wie auch der umsatzsteuerlichen Organschaft,
- bei der Finanzierung von inhabergeführten Unternehmen mit Schwerpunkt auf einem aktiven Management der Finanzierungsstruktur sowie der Thesaurierungsbegünstigung,
- bei der Nachfolgeplanung inhabergeführter Unternehmen und
- bei den Strukturen von Governance sowie deren Bedeutung für inhabergeführte Unternehmensgruppen.

## » 2. Die Bedeutung von Governance für inhabergeführte Unternehmensgruppen

Dr. Andreas Richter, LL.M. (RA, Partner der Sozietät P+P Pöllath + Partners in Berlin, Geschäftsführer des Berliner Steuergespräche e. V.) eröffnete den fachlichen Teil der Tagung mit einem Vortrag zur Bedeutung von Governance für inhabergeführte Unternehmensgruppen. Corporate Governance, die kontrollierte und verantwortungsvolle Unternehmensführung, erfordert im Bereich des Steuerrechts sowie der Nachfolgeplanung bei inhabergeführten Unternehmensgruppen „Fingerspitzengefühl“ der Beraterpraxis. Denn der Fokus liegt bei diesen Unternehmensgruppen meist nicht im steuerrechtlichen Bereich, sondern auf familieninternen Prioritäten, wie beispielsweise der Wahrung von Einigkeit innerhalb der Familie oder ihrem Letztentscheidungsrecht im Konfliktfall. Das stellt auch eine Herausforderung im Rahmen der Nachfolgeplanung bei inhabergeführten Unternehmensgruppen dar, da es bei diesen an einem kodifizierten Regelwerk zur Corporate Governance – wie bei börsennotierten

Unternehmen üblich – fehlt. Abhängig von der Gesellschaftsform werden im Bereich der Nachfolgeplanung unterschiedliche Themenkomplexe mit entsprechenden Lösungsansätzen favorisiert: Während bei Einzelunternehmen die Überlebensfähigkeit die Nachfolgeplanung beherrscht, dominieren bei Geschwistergesellschaften praktische Probleme mit Nachfolgestreitigkeiten – vor allem, wenn es keine testamentarischen Regelungen gibt. In den Fällen eines Vetternkonsortiums bereiten bei der Nachfolgeplanung Themen wie die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen, die Besinnung der nachfolgenden Generationen auf die Familienwerte und auch die Bewertung der Anteile bei Ausscheiden eines Gesellschafters aus der inhabergeführten Unternehmensgruppe Schwierigkeiten. Für Familienunternehmen mit Fremdmanagement wiederum können Konfliktsituationen durch das Ausscheiden eines Fremdmanagers entstehen. Diese können jedoch mittels eines möglichen Beteiligungserwerbs und der hieraus resultierenden Bindungswirkung an das Unternehmen gelöst werden.

Als wichtiger Anhaltspunkt der Beraterpraxis bei der Lösung dieser Problembereiche ist der deutsche Corporate Governance-Kodex zu nennen, der als gesetzlicher Ordnungsrahmen für eine kontrollierte Unternehmensleitung börsennotierter Unternehmen fungiert und für Transparenz und Überwachungsmöglichkeiten sorgt. Indes ist der Corporate Governance-Kodex systematisch aber gerade nicht auf inhabergeführte Familienunternehmen, die nicht börsennotiert sind, anwendbar. Deshalb wurde infolge einer privaten Initiative im Jahr 2004 ein Corporate Governance-Kodex speziell für Familienunternehmen geschaffen. Er richtet sich punktgenau an mittelgroße inhabergeführte Unternehmensgruppen und enthält Empfehlungen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung. Trotz Modifizierungen und der Weiterentwicklung der Regelungen ist der Kodex bis heute nur auf freiwilliger Basis anwendbar.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass ein Regelwerk entspre-

chend des Corporate Governance-Kodex für Familienunternehmen in Deutschland implementiert werden sollte, um dort eine gewisse Transparenz und verantwortungsvolle Nachfolgeplanung zu erreichen. Diese Entwicklung wäre auch vor dem Hintergrund zu begrüßen, dass viele offene Fragestellungen von jeder sich wechselnden Generation eines Familienunternehmens anders gewichtet werden und somit die notwendige Kontinuität bei der inhabergeführten Unternehmensgruppe oft fehlt.

### » 3. Ertragsteuerliche Organschaft

Prof. Dr. Roland Ismer (MSc Econ LSE, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg) referierte in seinem Vortrag über die neuen Entwicklungen bei der ertragsteuerlichen Organschaft und deren Bedeutung für inhabergeführte Unternehmensgruppen.

Für die Steueroptimierung von inhabergeführten Unternehmensgruppen ist die ertragsteuerliche Organschaft von außerordentlicher Bedeutung, denn im Organkreis ist ein phasengleicher, gruppenweiter Ausgleich von Gewinnen und Verlusten möglich. Zudem greifen weder gewerbsteuerliche Hinzurechnungen noch das Abzugsverbot nach § 8b Abs. 5 KStG. Neben diesen vorteilhaften Rechtsfolgen einer Organschaft eröffnen sich aktuell jedoch Fragen im Bereich der beteiligten Rechtsträger, des Gewinnabführungsvertrags, der finanziellen Eingliederung und der grenzüberschreitenden Organschaft.

Aus dem Urteil des BFH vom 20.10.2010 (VIII R 34/08) ergeben sich Folgeprobleme im Bereich der beteiligten Rechtsträger, denn die Einkünfte aus der Tätigkeit eines beherrschenden Gesellschafter-Geschäftsführers einer GmbH werden nicht als Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit, sondern als solche aus Gewerbebetrieb qualifiziert: Neben Abgrenzungsschwierigkeiten bei der Einkünftequalifikation kann es im Bereich der Organschaft nun wohl zu der Konstellation kommen, dass ein gewerblich tätiger Geschäftsführer als Organträger eine Organschaft begründen kann – sofern die Voraussetzungen eines Ergebnisabführungsvertrags vorliegen.

Aktuelle Entwicklungen sind auch im Bereich des Ergebnisabführungsvertrags zu verzeichnen. So bestätigt der BFH in ständiger Rechtsprechung, dass formal eine Klausel zur ausdrücklichen Verlustübernahme sowie die gesamte Abführung des Gewinns notwendige Voraussetzungen darstellen. Letzteres führt wiederum zu der anhängigen Frage (BFH, IV B 129/10), ob eine atypische stille Gesellschaft als Organgesellschaft fungieren kann. Zudem stellte der BFH mit seiner Entscheidung vom 12.1.2011 (I R 3/10) klar, dass sich die Mindestlaufzeit des Ergebnisabführungsvertrags nach Zeitjahren, nicht nach Wirtschaftsjahren bemisst. Des Weiteren müssen vororganisationshandelsrechtliche Verlustvorträge ausgeglichen werden, um eine tatsächliche Durchführung des Ergebnisabführungsvertrags zu gewährleisten (BFH vom 21.10.2010, IV R 21/07).

Das Merkmal der finanziellen Eingliederung (§ 14 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 KStG) fordert eine ununterbrochene Beteiligung der Organträgerin an der Organgesellschaft ab dem Beginn des Wirtschaftsjahres in dem Maße, dass ihr die Mehrheit der Stimmrechte aus den Anteilen an der Organgesellschaft zusteht. Ob eine finanzielle Eingliederung im Zuge von Umwandlungsvorgängen mit Rückwirkungen hergestellt werden kann, wird von der Finanzverwaltung abgelehnt, von der herrschenden Meinung in der Literatur hingegen bejaht. In zwei neueren Entscheidungen vom 28.7.2010 hat der BFH (I R 89/09; I R 111/09) diese Frage ausdrücklich offengelassen. Schließlich stellen sich auch im Rahmen der grenzüberschreitenden Organschaft Fragen bezüglich der grenzüberschreitenden Verlustverrechnung und des hierbei vom EuGH geforderten Merkmals der „Finalität“ von Verlusten.

### » 4. Umsatzsteuerliche Organschaft

In seinem Vortrag erläuterte Dr. Eduard Forster (Partner bei Deloitte & Touche GmbH in München) die umsatzsteuerliche Organschaft im Hinblick auf aktuelle Rechtsentwicklungen im Bereich der inhabergeführten Unternehmensgruppe.

Die Nichtsteuerbarkeit von Innenleistungen der im Inland belegenen Unternehmensteile ist ebenso zwingende Rechtsfolge der umsatzsteuerlichen Organschaft wie die Umsatzqualifikation, dass keine Leistungstrennung bei Erbringung der Leistungen durch den Organträger und die Organgesellschaft erfolgt (so BFH vom 20.10.2008, XI R 74/07; BFH vom 6.5.2010, V R 26/09). Zudem sind die Auswirkungen auf den Vorsteuerabzug nicht zu unterschätzen. Aufgrund der Irrelevanz der Innenumsätze sind lediglich die Außenumsätze entscheidend (BFH vom 13.5.2009, XI R 84/07, zum Vorsteuerabzug bei Wechsel des Organträgers zwischen Leistungsbezug der Organgesellschaft und Übermittlung der entsprechenden Rechnungen). Als Voraussetzung für die Begründung einer umsatzsteuerlichen Organschaft muss neben der Unternehmereigenschaft des Organträgers eine finanzielle, organisatorische und wirtschaftliche Eingliederung vorliegen.

Finanzielle Eingliederung bedeutet Stimmrechtsmehrheit des Organträgers. Hierbei ist die tatsächliche Möglichkeit der Willensdurchsetzung nicht ausreichend. Vielmehr kommt es auf die Mehrheit der Stimmrechte an der Organgesellschaft an (Präzisierung durch BFH vom 1.12.2010, XI R 43/08). Im Bereich der finanziellen Eingliederung hat die bisherige Rechtsprechung des BFH aktuell bedeutende Änderungen erfahren, wie die Unschädlichkeit einer bloß mittelbaren finanziellen Eingliederung – selbst über nicht dem Organkreis angehörige Unternehmen – (BFH vom 30.4.2009, V R 3/08) und die Aufgabe der finanziellen Eingliederung bei Schwestergesellschaften mangels fehlendem Über- und Unterordnungsverhältnis (BFH vom 22.4.2010, V R 9/09) zeigen.

Die organisatorische Eingliederung, die tatsächliche Willensdurchsetzung des Organträgers, ist eine weitere Voraussetzung der umsatzsteuerlichen Organschaft. Generell wird als ausreichend für die organisatorische Eingliederung eine Personalunion der Geschäftsführung von Organträger und -gesellschaft und die Bestellung leitender Mitarbeiter des Organträgers als Geschäftsführer der Organgesellschaft erachtet. Die bloße Möglichkeit der Willensdurchsetzung durch Weisungen mittels Gesellschafterbeschlusses, regelmäßige Berichte über die Geschäftsführung sowie die Prokura eines Mitarbeiters des Organträgers bei der potenziellen Organgesellschaft begründen hingegen keine organisatorische Eingliederung.

Letztlich ist auch eine wirtschaftliche Eingliederung, die gegenseitige Förderung und Ergänzung der wirtschaftlichen Tätigkeiten, für die Entstehung einer umsatzsteuerlichen Organschaft erforderlich. Grundsätzlich wird eine wirtschaftliche Eingliederung angenommen, wenn zwischen der Organgesellschaft und dem Unternehmen des Organträgers ein vernünftiger Zusammenhang im Sinne einer wirtschaftlichen Einheit besteht, auch bei Kooperationen oder Verflechtungen in verschiedenen Zweigen. Dagegen genügen Verflechtungen, die ausschließlich auf entgeltlichen Leistungen des Organträgers gegenüber der Organgesellschaft beruhen, nicht.

Schließlich ist auch bei der umsatzsteuerlichen Organschaft die Vereinbarkeit der nationalen Regelung mit dem Europarecht problematisch. So wird wohl die deutsche Beschränkung der Organgesellschaft auf juristische Personen den Vorgaben des Europarechts nicht gerecht. Das deutsche Über- und Unterordnungsverhältnis und die Verneinung eines Wahlrechts über das Bestehen der umsatzsteuerlichen Organschaft sind dagegen europarechtskonform.

## » 5. Aktives Management der Finanzierungsstruktur

Nach dem Motto „aus der Praxis für die Praxis“ referierte Dr. Peter Buchmann (Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Erlangen) zu aktivem Management der Finanzierungsstruktur eines mittelständischen Unternehmens unter Berücksichtigung der Lehren aus der Finanz- und Wirtschaftskrise.

Gut überstanden haben die Finanz- und Wirtschaftskrise vornehmlich Unternehmen mit robustem Geschäftsmodell, Eigenkapital in angemessener Höhe (Voraushaftungsfunktion), verlässlicher Hausbank und zu dieser guter Geschäftsverbindung, tragfähiger Planung (Liquidität), vernünftigen Überziehungsverhalten (Überziehungen vermeiden und rechtzeitiges Einräumen von Kreditlinien) sowie Beachtung der Grundregeln der Finanzierung. Hierauf sollten mittelständische Unternehmen daher auch in Zukunft besonders achten.

Unter Beachtung der Finanzierungsgrundsätze empfiehlt sich eine fristenkongruente Finanzierung. Investitionen sollen grundsätzlich nicht über einen (kurzfristigen) Kontokorrentkredit finanziert werden. Langfristige Investitionen werden dann unter Orientierung an der Nutzungsdauer langfristig, kurzfristige Investitionen kurzfristig finanziert. Die Summe aus langfristigem Fremdkapital und Eigenkapital muss mindestens das Anlagevermögen und den „eisernen“ Vorratsbestand decken. Eine Eigenkapitalquote von über 40 % ist sehr gut zu bewerten, 20 bis 40 % gut, 10 bis 20 % befriedigend. Die Zinsbindung soll sich an der aktuellen Zinssituation und der prognostizierten Zinsentwicklung orientieren. Auf der Gläubigerseite ist eine ausgewogene und vertrauensbezogene Streuung der Laufzeiten anzustreben. Liquidität muss jederzeit gewährleistet sein.

Einem aktiven Management der Finanzierungsstruktur kommt heute eine große Bedeutung zu. Die Einbindung alternativer Finanzierungsformen, z. B. Beteiligungen, öffentliche Fördermittel, Bürgschaftsbanken, Leasing, Factoring, ist ein wesentlicher Baustein bei der aktiven Steuerung der Bilanzstruktur. Es ist zu empfehlen, erwirtschaftete Gewinne im Unternehmen zu belassen und nicht zu entnehmen oder auszuschütten. Steht ein Unternehmen vor der Situation, dass es bestimmte Vorhaben aufgrund seines begrenzten Eigenkapitals nicht umsetzen kann, hilft eine seriöse Beteiligungsgesellschaft mittels der Einbringung wirtschaftlichen Eigenkapitals. Ein Gesellschafterdarlehen (Fremdkapital) kann durch eine Kapitalbelastungserklärung und Rangrücktritt in Kapital mit eigenkapitalähnlichem Charakter umgewandelt werden. Zur Verbesserung der Ertragssituation erscheint auch der Abbau überhöhter Lieferantenkredite im Rahmen eines Finanzierungsmix sinnvoll. Dies wirkt sich gleichzeitig positiv auf die ratingrelevante Finanzkennzahl „Kreditorenlaufzeit“ aus.

## » 6. Thesaurierungsbegünstigung

Dr. Swen Bäuml (Steuerberater bei Boehringer in Ingelheim) erläuterte die Thesaurierungsbegünstigung gemäß § 34a EStG – Status quo und Modifikation. § 34a EStG ist notwendig, da ansonsten unterschiedliche Reinvestitionsmöglichkeiten nach Steuern in Abhängigkeit von der Rechtsform bestehen.

§ 34a EStG birgt „technisch“ eine Durchbrechung des Transparenzprinzips. Die Besteuerung erfolgt in Anlehnung an die Besteuerung von Kapitalgesellschaften: Auf der ersten Stufe wird eine begünstigte Thesaurierungsbelastung einbehaltener Gewinne mit einem Satz von 28,25 % hergestellt. Auf der zweiten Stufe erfolgt bei Entnahme eine Nachversteuerung analog der Besteuerung von Dividenden bei Kapitalgesellschaften mit einem Satz von 25 % zuzüglich Solidaritätszuschlag. § 34a EStG wird auf im zu versteuernden Einkommen

enthaltene, nicht entnommene Gewinne aus Gewerbebetrieb angewendet. Den Begünstigungsbetrag bildet der je Veranlagungszeitraum auf Antrag des Steuerpflichtigen begünstigte Gewinn. Der nachversteuerungspflichtige Betrag ist jährlich für den jeweiligen Betrieb oder Mitunternehmeranteil gesondert festzustellen und fortzuschreiben. Die bereits genannte Nachversteuerung nach § 34a EStG soll grundsätzlich nur in Höhe des festgestellten nachversteuerungspflichtigen Betrags stattfinden. Sie soll erfolgen, wenn der positive Saldo der Entnahmen und Einlagen des Wirtschaftsjahres den durch Betriebsvermögensvergleich ermittelten Gewinn übersteigt, also Überentnahmen vorliegen. Nach der gesetzlich geregelten Verwendungsreihenfolge gelten Überentnahmen zunächst als aus den begünstigt besteuerten Gewinnen getätigt. Hieraus folgt, dass die steuerfreie Entnahme von Altrücklagen nur möglich ist, wenn die Nachversteuerung aufgebraucht ist. Eine zentrale Ausnahme der Nachversteuerung bildet die Entnahme von Erbschaft- und Schenkungsteuer, die aufgrund unentgeltlicher Übertragung des Betriebs- oder Mitunternehmeranteils entstanden ist.

Nicht entnommener Gewinn (§ 34a Abs. 1 EStG) ist der durch Betriebsvermögensvergleich ermittelte Gewinn, vermindert um den positiven Saldo der Entnahmen und Einlagen (Steuerbilanzgewinn). Der Gewinn aus außerbilanziellen Hinzurechnungen wird nicht berücksichtigt, beispielsweise nicht abzugsfähige Betriebsausgaben wie die Gewerbesteuer und Zinsen nach Zinsschranke. Das Thesaurierungsvolumen erhöht sich, soweit in der Steuerbilanz steuerfreie Gewinnbestandteile enthalten sind, wie Betriebsstättengewinne oder steuerfreie Teileinkünfte aus Dividenden. Dies hat zur Folge, dass steuerfreie Einkünfte im laufenden Wirtschaftsjahr vorrangig entnommen werden können, ohne den Höchstbetrag der Thesaurierung zu mindern. Denn Entnahmen werden vorrangig von steuerfreien Gewinnanteilen des laufenden Wirtschaftsjahres abgezogen. Außerdem besteht der Zwang, steuerfreie Gewinnanteile im Entstehungsjahr laufend zu entnehmen.

Die Beibehaltung des § 34a EStG ist aus verfassungsrechtlichen und steuerpolitischen Gründen notwendig. Ein Modellbelastungsvergleich für kleine und mittlere Unternehmen zeigt, dass auch unterhalb des Einkommensteuerspitzensatzes die Anwendung des § 34a EStG vorteilhaft sein kann. Die Öffnung des § 34a EStG für den Mittelstand und die Beseitigung technischer Mängel sind möglich und opportun. Für die entsprechende Modifikation des § 34a EStG reichen einige wenige Änderungen der derzeitigen Regelung aus: Die wirtschaftliche Thesaurierungsbelastung von 36,16 % ist auf das Niveau der Kapitalgesellschaft, 29,83 %, abzusenken. Zwischen pauschaler Nachsteuer in Höhe von 25 % oder der Geltung des individuellen Steuersatzes – entspricht dann etwa dem Teileinkünfteverfahren – für nachsteuerliche Entnahmen sollte ein Wahlrecht bestehen. Das nachsteuerfreie Konto (steuerfreie Gewinnanteile, Einlagen, Sonderbetriebsvermögen, Altkapital) sowie das nachsteuerpflichtige Konto sollten personenbezogen und nicht betriebsbezogen gesondert festgestellt werden. Es ist zu erwägen, nicht abzugsfähige Betriebsausgaben in die Tarifermäßigung einzubeziehen.

## » 7. Governance-Strukturen

Prof. Dr. Till Talaulicar (Universität Erfurt) stellte in seinem Vortrag Governance-Strukturen inhabergeführter Unternehmen dar.

Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen. Regelungen der Corporate Governance betreffen die Strukturen, Prozesse und Personen der Unternehmensführung. Das Gesetz, generelle Kodizes und unternehmensindividuelle Regelungen bil-

den die institutionellen Regelungsebenen der Corporate Governance. Governance-Probleme resultieren letztlich daraus, dass Akteure über Informationsvorsprünge verfügen, unzureichenden Kontrollen unterliegen und Zielsetzungen verfolgen, die nicht im Interesse des Unternehmens sind. Zur arbeitsteiligen Wertschöpfung unter der Leitung eines Topmanagements bilden Unternehmen Bündelungs-orte von Beiträgen verschiedener Akteure oder Bezugsgruppen, etwa Eigentümer, Arbeitnehmer, Lieferanten, Gläubiger. Die Beziehungen dieser Bezugsgruppen werden vertraglich – wenngleich nur unvollständig – geregelt. Es bestehen Vertragslücken betreffend Transaktionen, die sich auf die Zukunft beziehen. Diese können zulasten einer Bezugsgruppe ausgenutzt werden, wenn die Informationen über das Unternehmensgeschehen asymmetrisch verteilt sind und die Akteure konträre Interessen verfolgen.

Tragfähige Regelungen zur Corporate Governance beschränken durch geeignete rechtliche und faktische Arrangements aus Verfügungsrechten und Anreizsystemen die Spielräume und Motivationen der Akteure für Verhaltensweisen, die dem Unternehmensinteresse widersprechen. Governance-Mechanismen sind Externe Corporate Governance (Marktkontrolle) und Interne Corporate Governance (Organkontrolle). Zudem ist zu unterscheiden zwischen strukturbezogenen, personenbezogenen und prozessbezogenen Governance-Prinzipien.

Eine Besonderheit im Bereich der Governance speziell für inhabergeführte Unternehmen ist die geringere Bedeutung des Marks für die Unternehmenskontrolle. Außerdem formt eine Inhaberkonstellation einen aufmerksamen, aktiven und häufig langfristig orientierten Eigentümer. Indes können Wechselwirkungen zwischen unternehmens- und familienbezogenen Konflikten oder Konflikte zwischen Inhaberkonstellation und weiteren Miteigentümern entstehen. Die Führungsorganisation bildet einen Teilkomplex der organisatorischen Gestaltung und ist Element der Corporate Governance. Im Hinblick auf die grundlegenden Strukturalternativen der Spitzen- und Leistungsorganisation besteht Gestaltungsvielfalt. Neben den Grundstrukturen gibt es verschiedene Detailausformungen. Einflussfaktoren sind dabei die Rechtsform der Gesellschaft, die Größe und Mitbestimmung des Unternehmens sowie die Familien- und weitere Eigentümerstruktur.

## » 8. Nachfolgeplanung

Dr. Frank Hannes (StB, RA, Partner bei Flick Gocke Schaumburg in München) hielt abschließend einen Vortrag mit dem Thema Nachfolgeplanung bei inhabergeführten Unternehmensgruppen.

Nachfolgekonflikte können durch Holdingstrukturen gelöst werden. Denn diese ermöglichen die sukzessive Beteiligung des Nachfolgers und schaffen so Kontinuität für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter. Allerdings bergen Holdingstrukturen auch familiäres Konfliktpotenzial. Dieses kann reduziert werden durch die Trennung der Aufgabenbereiche und Übertragung begrenzter Eigenverantwortung innerhalb der Unternehmensgruppe. So besteht auch die Möglichkeit, Erfolg und Misserfolg messbar zu gestalten und mithin die Nachfolgeentscheidung zu objektivieren. Letztlich bleibt dem Senior in der Holding eine Reißleine. Eine Holdingstruktur erlaubt außerdem eine Trennung mehrerer Nachfolger unter Wahrung der Unternehmenseinheit. Externe Nachfolger können statt oder neben Familienangehörigen mit oder ohne substantielle Beteiligung integriert werden. Auch passive Familienangehörige können im Mutterunternehmen integriert werden. Dem natürlichen Interessengegensatz von aktiven und passiven Nachfolgern kann dann in der Holdingstruktur durch die differenzierte Ausgestaltung des inneren Machtgefüges Rechnung getragen werden. Hinsichtlich der Gruppenstruktur bei Erbauseinandersetzung sind zu bedenken ihre Einheit oder Trennung, Flexibilität des Gesellschaftsrechts zur Gestaltung des Exits, Spaltung und Realteilung statt Zerschlagung und die Rechtsform der Mutter.

Werden Holdingstrukturen zur Installation steuerbegünstigter Stiftungen geschaffen, und soll die Stiftung als Unternehmensnachfolger fungieren, so ersetzt die Institution nicht die Person. Substanz, Macht und Ertrag können zwischen Stiftung und Familie flexibel verteilt werden. Allerdings müssen die gemeinnützigkeitsrechtlichen Anforderungen erfüllt sein.

Letztlich kann mit unterschiedlichen Gestaltungen die Erbschaftsteuerlast bei der Unternehmensnachfolge minimiert werden. Ausgehend von dem gesetzlich zulässigen Rahmen muss für die verschiedenen Gestaltungsvarianten auf die Einhaltung der entsprechenden Tatbestandsvoraussetzungen geachtet werden (Verschonung, begünstigtes Vermögen, Verwaltungsvermögenstest, Lohnsummenkontrolle, Behaltenskontrolle).



### Dipl.-jur. oec. Daniela Endres

ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Steuerrecht und Öffentliches Recht an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Lehrstuhlinhaber dort ist Prof. Dr. Roland Ismer.



### Ass. jur. Katharina Riemer

ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Steuerrecht und Öffentliches Recht an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Lehrstuhlinhaber dort ist Prof. Dr. Roland Ismer.

1) Alle zwei Jahre richtet der Verein „Nürnberger Steuergespräche e. V.“ ein Tagesseminar aus, in dem aktuelle Fragen aus Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung behandelt werden. In diesem Jahr wurden ca. 150 Teilnehmer des Seminars von Dr. Dieter Mehnert (WP/StB, Vize-Präsident der Steuerberaterkammer Nürnberg, Vorstand der Nürnberger Steuergespräche e. V.) in den Räumen der Steuerberaterkammer Nürnberg begrüßt und von Prof. Dr. Wolfram Scheffler (Vorsandssprecher des Steuerinstituts Nürnberg, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg) sowie Prof. Dr. Klaus Henselmann (CVA und Vorstand der IACVA-Germany e. V., Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg) durch die Tagung geführt. Das Schlusswort der Tagung sprach Udo Heuberger (StB/WP, Vorsitzender des Bezirks Nord des Landesverbandes der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe in Bayern e. V. - LSWB).