



Fachpublikation für Vermögensnachfolge, Family Governance und generationenübergreifende Planung

Nachfolgeplanung und Vermögensübertragung

*Der Leitfaden für Familien, die Verantwortung weitergeben
Vorbereiten · Übertragen · Gestalten*

Vermögen erfolgreich weiterzugeben heißt nicht nur, Besitz zu übertragen. Es bedeutet, Menschen vorzubereiten, Verantwortung zu organisieren, Strukturen zu schaffen und Konflikte zu vermeiden. Diese Sonderveröffentlichung begleitet Familien durch den gesamten Prozess.

L *Leitartikel* · Nachfolge in unsicheren Zeiten: Warum Abwarten keine Strategie ist

F *Im Fokus* · Der Erbe ist nicht immer der Sohn / die Tochter

I Die Familie auf die Vermögensnachfolge vorbereiten

II Der Vermögensübergang: Erben, Schenken, Verkaufen

III Die Anlagestrategie im Kontext der Vermögensübertragung

IV Sonderthemen: Wohnsitzwechsel, Familienstiftung, Liquidität

V Kernaussagen zu Nachfolge und Vermögensübertragung

Inhaltsverzeichnis

Zur Ausgabe

<i>Leitartikel</i> · Nachfolge in unsicheren Zeiten: Warum Abwarten keine Strategie ist (Dr. Nicholas Ziegert)	2
<i>Im Fokus</i> · Der Erbe ist nicht immer der Sohn / die Tochter – Was Fugger, Rothschild, japanische Handelshäuser und Großmoguln über die Kunst der Nachfolge lehren	6

Kapitel I · Die Familie auf die Vermögensnachfolge vorbereiten

Nachfolge beginnt lange vor dem Erbfall	12
Wer darf was? Vollmachten und Notfallvorsorge	13
Das Testament als Teil einer ganzheitlichen Nachfolgeplanung	15
Steuerliche Gestaltung: Früh planen statt später reagieren	17
Der vollständige Blick auf das Familienvermögen	17
Das Family Office als Navigator der Nachfolge	18

Kapitel II · Der Vermögensübergang: Erben, Schenken, Verkaufen

1 % Großvater – 99 % Enkel: Lebensversicherungen als Instrument der Generationenplanung (Gastbeitrag Björn Schmedtje, M.M. Warburg & CO Assekuranzmakler)	22
Das Bezugsrecht der Lebensversicherung als Instrument der Vermögensnachfolge (Gastbeitrag Björn Schmedtje, M.M. Warburg & CO Assekuranzmakler)	25
Die ersten Schritte in der neuen Verantwortung	28
Wenn mehrere erben: Miterben und unterschiedliche Interessen	29
Familien-Governance: Wer entscheidet künftig?	29
Die Berater der alten und der neuen Generation	32
Kommunikation als Erfolgsfaktor der Nachfolge	32

Kapitel III · Die Anlagestrategie im Kontext der Vermögensübertragung

Generationensichere Vermögensübertragung: Strategien für den langfristigen Erhalt von Familienvermögen (Gastbeitrag Thomas Fürst, DN&A Family Office)	34
Wie geht die NextGen an die Vermögensverwaltung heran? (Gastbeitrag Barbara Stadermann und Peter Brock, Beewyzer)	35

Kapitel IV · Sonderthemen: Wohnsitzwechsel, Familienstiftung, Liquidität

Wohnsitzwechsel als Teil der Nachfolgeplanung	39
Die Familienstiftung als Nachfolgeinstrument	40
Liquidität für die Erbschaftsteuer	41

Kapitel V · Die Nachfolge weiterdenken

Kernaussagen dieser Ausgabe zu Nachfolge und Vermögensübertragung	45
---	----

Anhang

Partner dieser Ausgabe	46
------------------------	----

Nachfolge in unsicheren Zeiten

Warum Abwarten keine Strategie ist

Das Bundesverfassungsgericht prüft erneut die Erbschaftsteuer, die Politik ringt um eine Reform. Für vermögende Familien ist das weniger ein Anlass zur Eile als eine Aufforderung zur Ordnung.

Kaum ein Thema wird in vermögenden Familien so häufig aufgeschoben wie die eigene Nachfolge. Die Gründe sind verständlich: Man beschäftigt sich ungern mit der eigenen Endlichkeit. Die Kinder stehen noch am Anfang ihres Berufslebens. Das Unternehmen braucht die volle Aufmerksamkeit. Und die steuerlichen Rahmenbedingungen scheinen ohnehin ständig in Bewegung. Gerade das letzte Argument hat in den vergangenen Monaten an Gewicht gewonnen. Es trägt aber nicht. Wer die Nachfolge vom Stand der Gesetzgebung abhängig macht, wird nie den richtigen Zeitpunkt finden.

In Deutschland werden Jahr für Jahr Vermögen in dreistelliger Milliardenhöhe vererbt und verschenkt. Die Generation, die nach dem Krieg Unternehmen gegründet, Immobilien erworben und Wertpapiervermögen aufgebaut hat, gibt ihr Vermögen weiter. Die Übertragung findet statt, ob sie geplant ist oder nicht. Die Frage ist allein, ob sie gestaltet wird oder ob sie geschieht.

Wie dynamisch diese Entwicklung ist, zeigen die jüngsten Zahlen des Statistischen Bundesamts: 2025 berücksichtigten die Finanzämter Erbschaften und Schenkungen von 150,5 Milliarden Euro – ein Drittel mehr als im Vorjahr – und setzten darauf 21,4 Milliarden Euro Erbschaft- und Schenkungsteuer fest, so viel wie nie zuvor. Der tatsächliche Umfang liegt deutlich höher, weil die meisten Übertragungen innerhalb der Freibeträge bleiben und in der Steuerstatistik nur teilweise erscheinen.

Erbschaftsteuer vor dem Bundesverfassungsgericht: Die Vermögensnachfolge steht vor möglichen Veränderungen

Am 12. und 13. Oktober 2026 hat das Bundesverfassungsgericht in zwei Verfahren zentrale Fragen der Erbschaft- und Schenkungsteuer erörtert. Dabei standen einerseits die Höhe der Freibeträge und die bundesweite Einheitlichkeit der Besteuerung, andererseits die weitreichenden Steuerprivilegien bei der Übertragung von Unternehmensvermögen im Mittelpunkt.

Im ersten Verfahren (1 BvF 1/23) fordert die Bayerische Staatsregierung eine stärkere Regionalisierung der Erbschaftsteuer und kritisiert insbesondere, dass die persönlichen Freibeträge trotz Inflation und erheblich gestiegener Immobilienpreise seit 2009 nicht angepasst wurden.

Das zweite Verfahren (1 BvR 804/22) betrifft die steuerliche Ungleichbehandlung von Privat- und Betriebsvermögen. Während private Vermögensübertragungen grundsätzlich der regulären Besteuerung unterliegen, können Unternehmensnachfolger unter bestimmten Voraussetzungen umfangreiche Steuerbefreiungen in Anspruch nehmen. Die Verfassungsrichter beschäftigten sich insbesondere mit der Frage, in welchem Umfang diese Privilegien zum Schutz von Unternehmen und Arbeitsplätzen tatsächlich erforderlich sind.

Die Vorgeschichte mahnt zur Aufmerksamkeit. Drei Mal haben die Karlsruher Richterinnen und Richter seit 1995 schon über die Regeln der Erbschaftsteuer beraten und geprüft; drei Mal haben sie Regelungen gekippt. Die letzte Entscheidung vom Dezember 2014 beanstandete die damalige Verschonung von Betriebsvermögen als zu weitgehend. Das daraufhin geschaffene Recht, das seit 2016 gilt, steht nun selbst auf dem Prüfstand.

Politisch stehen sich unterschiedliche Reformvorstellungen gegenüber. Die SPD fordert eine stärkere Besteuerung großer Erbschaften und eine Begrenzung der Unternehmensprivilegien. CDU und CSU betonen dagegen den Schutz des Mittelstands und die wirtschaftlichen Risiken einer zusätzlichen Belastung von Familienunternehmen. Die bayerische Staatsregierung setzt sich darüber hinaus für mehr steuerpolitische Kompetenzen der Bundesländer ein.

Ihre Vorstellungen hat die SPD im Januar 2026 in einem Reformkonzept konkretisiert. Es sieht einen einmaligen Lebensfreibetrag vor, zusammengesetzt aus 900.000 € für Erbschaften und Schenkungen innerhalb der Familie und 100.000 € für Erbschaften und Schenkungen von anderen Personen. Die heutige Zehnjahresregel, nach der die Freibeträge alle zehn Jahre neu genutzt werden können, soll entfallen. Für Unternehmen plant die SPD einen zusätzlichen Freibetrag in Höhe von fünf Mio. Euro, verbunden mit Stundungsmöglichkeiten. Die bisherigen Verschonungsregeln sollen wegfallen.

Eine Entscheidung ist noch nicht gefallen. Urteile werden für 2027 erwartet. Sollten die Richter wesentliche Teile des geltenden Rechts beanstanden, könnte der Gesetzgeber erneut zu einer umfassenden Reform gezwungen sein.

Für Unternehmerfamilien und größere Privatvermögen bleibt die steuerliche Nachfolgeplanung damit ein Thema

mit erheblichen rechtlichen und politischen Unsicherheiten. Insbesondere bei großen Betriebsvermögen empfiehlt es sich, bestehende Nachfolgekonzepte auf ihre Abhängigkeit von den derzeitigen Steuervergünstigungen zu überprüfen. Bis zu einer Entscheidung und möglichen gesetzlichen Neuregelung gilt jedoch das bestehende Recht fort.

Drei Szenarien und ihre Folgen

Niemand kann den Ausgang der Verfahren vorhersagen. Die Handlungsmöglichkeiten des Gerichts sind aber bekannt, und für jedes Szenario lassen sich die Folgen für die Nachfolgeplanung beschreiben.

Szenario 1: Das Gericht bestätigt das geltende Recht. Die Verschonungsregeln für Betriebsvermögen und die Bewertungsvorschriften hätten dann Bestand. Die Debatte wäre damit jedoch nicht beendet. Sie würde sich vom Gerichtssaal in das Parlament verlagern. Der Gesetzgeber ist nicht gehindert, das Recht aus eigenem Antrieb zu ändern. Das SPD-Konzept zeigt, dass der politische Wille dazu zumindest in Teilen der Koalition vorhanden ist. Für Familien bedeutete dieses Szenario eine Atempause, aber keine Planungssicherheit über die laufende Legislaturperiode hinaus.

Szenario 2: Das Gericht beanstandet einzelne Regelungen und setzt eine Frist. Dies ist nach der bisherigen Rechtsprechung der wahrscheinlichste Ausgang. Das Gericht würde die Unvereinbarkeit einzelner Vorschriften mit dem Grundgesetz feststellen, ihre Fortgeltung bis zu einer Neuregelung anordnen und dem Gesetzgeber eine Frist setzen. So war es 2014. Damals erhielt der Gesetzgeber eine Frist bis Mitte 2016. Zugleich ließ das Gericht eine rückwirkende Neuregelung ab dem Tag der Urteilsverkündung zu, um übermäßige Gestaltungen in der Übergangszeit zu verhindern.

Dieser Punkt ist für die Praxis entscheidend. Wer in der Zeit zwischen Urteil und Neuregelung überträgt, kann sich nicht ohne Weiteres darauf verlassen, dass das bisherige Recht angewandt wird. Das Zeitfenster für Übertragungen nach heutigem Recht könnte sich faktisch mit der Urteilsverkündung schließen und nicht erst mit dem Inkrafttreten eines neuen Gesetzes.

Szenario 3: Das Gericht verlangt eine grundlegende Neuordnung. Denkbar ist auch, dass das Gericht die Ungleichbehandlung von Betriebs- und Privatvermögen grundsätzlich beanstandet oder dem Bund in Teilen die Gesetzgebungskompetenz abspricht. Im ersten Fall stünde das gesamte System der Verschonung zur Disposition. Der Gesetzgeber müsste dann eine Grundsatzentscheidung treffen: niedrigere Steuersätze auf breiter Bemessungsgrundlage oder weitgehende Freibeträge bei

höheren Tarifen. Im zweiten Fall könnten die Länder eigene Regelungen zu Freibeträgen und Steuersätzen erhalten. Die Folge wäre ein Wettbewerb der Länder, in dem der Wohnsitz des Erblassers erheblich an Bedeutung gewönne. Beide Varianten würden zu einer mehrjährigen Übergangsphase mit erheblicher Unsicherheit führen.

Ein Rechenbeispiel

Wie groß die Unterschiede zwischen den möglichen Rechtslagen sind, zeigt ein vereinfachtes Beispiel. Ein Hamburger Unternehmer, 66 Jahre alt, verheiratet, zwei erwachsene Kinder, hält sämtliche Anteile an einer mittelständischen GmbH. Das Unternehmen erwirtschaftet einen nachhaltigen Jahresertrag von rund 2,2 Mio. € und ist nach dem vereinfachten Ertragswertverfahren mit rund 30 Mio. € zu bewerten. Hinzu kommen ein vermietetes Mehrfamilienhaus mit einem Grundbesitzwert von 3 Mio. € und ein Wertpapierdepot von 2 Mio. €. Der Unternehmer möchte sein Vermögen zu gleichen Teilen auf beide Kinder übertragen. Jedes Kind erhält damit Geschäftsanteile im Wert von 15 Mio. €, eine Immobilienhälfte im Wert von 1,5 Mio. € und Wertpapiere im Wert von 1 Mio. €.

Nach geltendem Recht wird das Betriebsvermögen im Rahmen der Regelverschonung zu 85 % von der Steuer freigestellt. Die vermietete Wohnimmobilie wird mit 90 % ihres Wertes angesetzt. Nach Abzug des persönlichen Freibetrags von 400.000 € verbleibt je Kind ein steuerpflichtiger Erwerb von 4,2 Mio. €, der mit 19 % besteuert wird. Die Steuer beträgt 798.000 € je Kind. Erfüllt das Unternehmen die strengereren Voraussetzungen der Optionsverschonung, insbesondere einen Anteil des Verwaltungsvermögens von höchstens 20 %, eine Behaltensfrist von sieben Jahren und die Lohnsummenregelung, bleibt das Betriebsvermögen vollständig steuerfrei. Die Steuer sinkt dann auf 370.500 € je Kind.

Legt man das SPD-Konzept zugrunde, ergibt sich ein anderes Bild. Da das Konzept keine Steuersätze nennt, unterstellt das Beispiel den heutigen Tarif der Steuerklasse I. Zudem wird angenommen, dass der Unternehmensfreibetrag von 5 Mio. € jedem Erwerber gesondert zusteht. Je Kind wären dann 10 Mio. € Betriebsvermögen zu versteuern. Nach Abzug des Lebensfreibetrags von 900.000 € verbliebe ein steuerpflichtiger Erwerb von 11,45 Mio. €, der in die Tarifstufe von 23 % fiel. Die Steuer stiege auf rund 2,63 Mio. € je Kind und für die Familie insgesamt auf rund 5,27 Mio. €. Das ist mehr als das Siebenfache der Belastung bei Optionsverschonung. Stünde der Unternehmensfreibetrag nur einmal je Unternehmen zur Verfügung, fiel die Belastung noch höher aus.

Je Kind, in €	Geltendes Recht: Regelverschonung	Geltendes Recht: Optionsverschonung	SPD-Konzept (Annahmen s. Text)
Betriebsvermögen (15.000.000), steuerpflichtiger Teil	2.250.000	0	10.000.000
Vermietete Immobilie (1.500.000), Ansatz mit 90 %	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Wertpapiere	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Persönlicher Freibetrag / Lebensfreibetrag	- 400.000	- 400.000	- 900.000
Steuerpflichtiger Erwerb	4.200.000	1.950.000	11.450.000
Steuersatz	19 %	19 %	23 %
Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer je Kind	798.000	370.500	2.633.500
Steuer für die Familie insgesamt	1.596.000	741.000	5.267.000

Vereinfachte Darstellung ohne Verwaltungsvermögen, Vorababschlag für Familienunternehmen und Verschonungsbedarfsprüfung. Beim SPD-Konzept unterstellt: heutiger Tarif der Steuerklasse I, Unternehmensfreibetrag je Erwerber, Fortbestand der Begünstigung vermieteter Wohnimmobilien.

Aufschlussreicher als die Höhe der Steuer ist ihre Finanzierung. Jedem Kind stünden Wertpapiere im Wert von 1 Mio. € zur Verfügung. Die verbleibenden rund 1,6 Mio. € müssten aus Gewinnausschüttungen des Unternehmens aufgebracht werden, die ihrerseits der Einkommensteuer unterliegen, oder über die vorgesehene Stundung von bis zu zwanzig Jahren abgetragen werden. Das Unternehmen würde damit über viele Jahre Liquidität an die Gesellschafter abgeben, die ihm für Investitionen fehlt. Genau diese Wirkung sollte die Verschonung von Betriebsvermögen bislang verhindern.

Was eine Reform konkret bedeuten würde

Über das Beispiel hinaus lassen sich die Folgen der diskutierten Änderungen für typische Gestaltungen benennen. Sie treten unabhängig davon ein, ob der Anstoß aus Karlsruhe oder aus dem Parlament kommt.

Das Ende der gestaffelten Schenkung. Nach geltendem Recht kann ein Ehepaar jedem seiner beiden Kinder je Elternteil 400.000 € steuerfrei zuwenden und diesen Betrag nach zehn Jahren erneut nutzen. Innerhalb von gut zehn Jahren lassen sich so 3,2 Mio. € steuerfrei übertragen, bei frühzeitiger Planung über mehrere Jahrzehnte ein Vielfaches davon. Unter einem Lebensfreibetrag von 900.000 € je Kind, der Zuwendungen beider Eltern und aller übrigen Familienangehörigen umfasst, wären es einmalig 1,8 Mio. €. Auch die heutigen Freibeträge der Großeltern von je 200.000 € gegenüber jedem Enkel gingen im Lebensfreibetrag der Enkel auf.

Das Ende der vollständigen Verschonung. Unter den Voraussetzungen der Optionsverschonung kann Betriebsvermögen heute bis zu einem Erwerb von 26 Mio. € je Erwerber vollständig steuerfrei übertragen werden. Darüber greifen das Abschmelzmodell oder die Verschonungsbedarfsprüfung. Ein Unternehmensfreibetrag von 5 Mio. € würde diese Grenze um mehr als 80 %

absenken. Nach Einschätzung der DIHK gerieten Unternehmen bereits ab rund 10 Mio. € Jahresumsatz in den voll steuerpflichtigen Bereich. Betroffen wäre damit nicht die Großindustrie, sondern der typische inhabergeführte Mittelstand.

Die Unternehmensbewertung wird zur Streitfrage. Solange Betriebsvermögen weitgehend verschont wird, ist sein Wert steuerlich von untergeordneter Bedeutung. Entfällt die Verschonung, wird die Bewertung zur zentralen Frage zwischen Steuerpflichtigen und Finanzverwaltung. Das vereinfachte Ertragswertverfahren mit seinem festen Kapitalisierungsfaktor von 13,75 führt in vielen Fällen zu vergleichsweise hohen Werten. Bewertungsgutachten nach anerkannten Standards würden daher erheblich an Bedeutung gewinnen.

Gesellschaftsverträge müssen neu justiert werden.

Familienunternehmen erhalten heute einen Vorababschlag von bis zu 30 %, wenn der Gesellschaftsvertrag Entnahmen und Ausschüttungen beschränkt, Verfügungen über die Anteile einschränkt und die Abfindung unter dem Verkehrswert festlegt. Unter einem Freibetragsmodell ohne Verschonung wären die Erben dagegen auf Ausschüttungen angewiesen, um die Steuer zu bezahlen. Viele Gesellschaftsverträge, die heute auf den Vorababschlag ausgerichtet sind, müssten dann überprüft werden.

Es gäbe auch Entlastungen. Nicht alle Familien würden belastet. Wer heute den nichtehelichen Lebenspartner bedenken will, steht in der Steuerklasse III einem Freibetrag von lediglich 20.000 € und einem Eingangssteuersatz von 30 % gegenüber. Ein Freibetrag von 100.000 € und ein einheitlicher progressiver Tarif würden diese Konstellation spürbar entlasten. Gleiches gilt für kleinere und mittlere Nachlässe, die künftig vollständig im Lebensfreibetrag aufgehen. Das selbstgenutzte Familienheim bliebe nach dem Konzept ohnehin steuerfrei.

Der Wohnsitz gewinnt an Bedeutung. Erhielten die Länder eigene Gesetzgebungsbefugnisse, würde der Wohnsitz des Erblassers oder Schenkers voraussichtlich über die Höhe der Steuer mitentscheiden. Innerdeutsche Umzüge, die heute steuerlich ohne Bedeutung sind, würden zu einem Gestaltungsinstrument. Der Wegzug ins Ausland bleibt dagegen ein stumpfes Werkzeug: Deutsche Staatsangehörige sind noch fünf Jahre nach dem Wegzug in Deutschland unbeschränkt erbschaftsteuerpflichtig, und für Unternehmer kommt die Wegzugsbesteuerung auf ihre Beteiligungen hinzu.

Was aus allen Szenarien folgt

So unterschiedlich die Szenarien sind: Für vermögende Familien führen sie zu weitgehend gleichen Schlussfolgerungen.

Erstens wird Zeit zur knappen Ressource. Die Zehnjahresfrist ist das wichtigste Gestaltungsinstrument im geltenden Recht. Sie entfaltet ihre Wirkung aber nur, wenn sie früh genutzt wird. Wer heute Vermögen auf die nächste Generation überträgt, hat die Freibeträge in zehn Jahren erneut zur Verfügung, sofern die Regel dann noch gilt. Wer abwartet, verliert diese Möglichkeit in jedem Fall.

Zweitens rückt die Bewertung in den Mittelpunkt. Die persönlichen Freibeträge von 400.000 € für Kinder und 500.000 € für Ehegatten gelten seit 2009 unverändert. Die Werte von Immobilien und Unternehmen sind seither deutlich gestiegen, und die seit 2023 geänderten Bewertungsvorschriften für Grundbesitz haben diesen Effekt verstärkt. Viele Familien, die sich nicht als vermögend im steuerlichen Sinne betrachten, liegen heute deutlich über den Freibeträgen. Eine aktuelle Bewertung des eigenen Vermögens ist daher die Grundlage jeder Planung.

Drittens wird die Liquidität zur strategischen Frage. Die Erbschaftsteuer ist in Geld zu entrichten, auch wenn das übertragene Vermögen aus Immobilien oder Unternehmensbeteiligungen besteht. Jede Reform, die Verschonungen einschränkt, erhöht den Liquiditätsbedarf der Erben. Die Anlagestrategie muss den Vermögensübergang daher mitdenken, etwa durch ausreichende liquide Reserven, eine geeignete Struktur der

Beteiligungen oder eine Absicherung über Versicherungslösungen.

Viertens darf die Steuer die Gestaltung nicht dominieren. Eine Schenkung, die allein steuerlich motiviert ist, kann familiär und wirtschaftlich fehlerhaft sein. Das gilt, wenn die Beschenkten noch nicht in der Lage sind, Verantwortung für das Vermögen zu übernehmen. Es gilt ebenso, wenn die Übertragung die Versorgung der Übergebenden gefährdet oder wenn sie Konflikte unter den Geschwistern auslöst. Instrumente wie der Nießbrauchsvorbehalt, Rückforderungsrechte oder die Bündelung in einer Familiengesellschaft können diese Risiken begrenzen. Sie ersetzen aber nicht die Klärung der Grundfragen.

Nachfolge ist keine Steuerfrage

Das ist die eigentliche Botschaft dieser Ausgabe. Die Steuer ist der Anlass, über die Nachfolge nachzudenken. Sie ist aber nicht ihr Inhalt. Die entscheidenden Fragen sind andere. Wer soll welche Verantwortung übernehmen, und ist die nächste Generation darauf vorbereitet? Wie wird innerhalb der Familie über Vermögen gesprochen? Welche Regeln gelten für gemeinsames Eigentum, für Entscheidungen und für den Umgang mit Konflikten? Und wie muss das Vermögen angelegt sein, damit es den Übergang übersteht?

Familien, die diese Fragen beantwortet haben, können auf jede Entscheidung aus Karlsruhe und jede Reform des Gesetzgebers reagieren. Ihre Struktur steht, und nur die steuerliche Umsetzung muss angepasst werden. Familien, die sie offen gelassen haben, geraten unter Zeitdruck. Sie treffen Entscheidungen, die sie unter anderen Umständen nicht getroffen hätten.

Diese Ausgabe soll dabei helfen, die Nachfolge in diesem Sinne anzugehen: sachlich, vorausschauend und mit Blick auf die Familie als Ganzes. Sie behandelt die Vorbereitung der Familie, den rechtlichen und steuerlichen Vermögensübergang, die Anlagestrategie im Kontext der Übertragung sowie Sonderthemen vom Wohnsitzwechsel über die Familienstiftung bis zur Liquidität für die Erbschaftsteuer. Die Unsicherheit über die künftige Rechtslage wird bleiben. Die Fähigkeit, mit ihr umzugehen, lässt sich jedoch schon heute schaffen.

IM FOKUS

Der Erbe ist nicht immer der Sohn / die Tochter

Was die Fugger, die Rothschilds, japanische Handelshäuser, Sultane und Großmoguln über die Kunst der Nachfolge lehren, und warum ihre Antworten für heutige Familienunternehmen so aktuell sind

Der gefährlichste Moment im Leben einer Dynastie ist oft kein Krieg, keine Insolvenz und keine Revolution. Es ist der Tod des Patriarchen. Ein Gang durch fünf Jahrhunderte zeigt: Die langlebigsten Familienunternehmen haben nicht den richtigen Erben gefunden. Sie haben ein System geschaffen, das auch ohne ihn auskommt.

Thomas Mann hat seinem ersten Roman einen Untertitel gegeben, der bis heute wie eine Warnung klingt: „Verfall einer Familie“. Die Buddenbrooks gehen nicht an einem einzigen Unglück zugrunde. Sie verlieren sich über vier Generationen, weil jede Generation das Erbe anders versteht als die vorangegangene. Der Volksmund hat dieselbe Beobachtung knapper gefasst: Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's.

Der Augenblick, in dem sich entscheidet, ob es so kommt, ist fast immer derselbe: der Tod des Gründers. Solange er lebt, kann alles sehr einfach aussehen. Ein Mann hat ein Unternehmen aufgebaut, ein Vermögen geschaffen, ein Reich erobert oder ein Bankhaus groß gemacht. Er kennt jeden wichtigen Kunden, jeden politischen Verbündeten und jede Schwäche seiner Konkurrenten. In seiner Person ist das Unternehmen gebündelt. Sagt er Ja, ist die Sache entschieden.

Dann stirbt er, und andere müssen entscheiden: Brüder, Söhne, Töchter, Schwiegersöhne, Geschäftsführer, Aufsichtsräte. Erst jetzt wird sichtbar, ob es hinter der Person des Patriarchen eine Institution gegeben hat oder nur seinen Willen.

Die Geschichte der großen Familienunternehmen und Herrscherhäuser ist deshalb auch eine Geschichte der Nachfolge, und sie verläuft anders, als man vermuten würde. Der älteste Sohn war keineswegs immer der beste oder auch nur der vorgesehene Erbe. Manche Dynastien adoptierten Außenstehende. Andere schlossen leibliche Kinder aus. Wieder andere teilten ihr Reich unter mehrere Nachfolger auf. Einige machten die Nachfolge zum offenen Wettbewerb, andere versuchten, jeden Wettbewerb mit äußerster Gewalt zu verhindern. Gefragt wurde stets dasselbe: Wie sorgt man dafür, dass das Werk eines außergewöhnlichen Menschen dessen Tod überlebt?

Augsburg, 1525: Der reichste Mann Europas hat keinen Sohn

Am Ende seines Lebens war Jakob Fugger ein Mann, bei dem Kaiser und Könige verschuldet waren. Er hatte Bergbau in Tirol und Oberungarn, Metallhandel und Bankgeschäfte zu einem Verbund zusammengeführt, der sich über halb Europa erstreckte. Als Karl von Habsburg sich 1519 um die Kaiserkrone bewarb, streckte Fugger mehr als die Hälfte der rund 850.000 Gulden vor, mit denen die Stimmen der Kurfürsten gewonnen wurden. Vier Jahre später erinnerte er den Kaiser in einem Brief nicht ohne Selbstbewusstsein

daran, dass dieser die römische Krone ohne ihn nicht hätte erlangen können. Der Beiname „der Reiche“ war keine Übertreibung. Das Handelskapital der Familie hatte sich allein zwischen 1494 und 1511 um ein Vielfaches vermehrt.

Doch Jakob Fugger hatte ein Problem, das für einen Mann seines Formats beinahe banal erscheinen musste: Er hatte keinen Sohn.

Die Antwort hatte er lange vorbereitet. Schon 1494 schloss er mit seinen Brüdern Ulrich und Georg einen Gesellschaftsvertrag, der weit mehr regelte als die Verteilung von Kapital und Gewinn. Festgelegt wurde, wer für die Gesellschaft handeln durfte, wie das gemeinsame Vermögen zu behandeln war und wo Geschäfte auf eigene Rechnung ihre Grenze fanden. In späteren Fassungen wurde die Geschäftsführung männlichen Familienmitgliedern vorbehalten. Starb ein Gesellschafter, sollten die übrigen das Unternehmen fortführen und die Erben des Verstorbenen abfinden, statt dass diese ihren Anteil aus dem Geschäft herauslösen konnten.

Das liest sich wie ein Vorläufer der modernen Fortsetzungsklausel. Der deutsche Gesetzgeber hat erst mit der Reform des Personengesellschaftsrechts zum 1. Januar 2024 auch für die Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Regel gemacht, dass der Tod eines Gesellschafters nicht mehr die Auflösung der Gesellschaft bewirkt, sondern sein Ausscheiden. Die Fugger hatten diesen Gedanken gut fünfhundert Jahre früher vertraglich festgeschrieben. Ihm liegt eine Einsicht zugrunde, die bis heute nicht selbstverständlich ist: Erbe und Unternehmer sind nicht dasselbe.

Nach dem Tod seiner Brüder nahm Jakob 1512 vier Neffen in die Firma auf, die fortan „Jakob Fugger und seiner Gebrüder Söhne“ hieß. Die Leitung behielt er sich allein vor. Er beobachtete die jungen Männer genau, und er wählte aus. Als er am 30. Dezember 1525 starb, übernahm sein Neffe Anton die Führung des Hauses, nicht der dem Alter nach nächstberufene Verwandte. Unter Anton erreichte das Unternehmen seinen größten Umfang.

Jakob Fugger hinterließ außerdem eine Einrichtung, die ihn bis heute überdauert: die 1521 gestiftete Fuggerei in Augsburg, die älteste bestehende Sozialsiedlung der Welt. Ihre Bewohner zahlen noch immer eine Jahresmiete, die dem Gegenwert eines Rheinischen Guldens entspricht, und die Siedlung wird bis heute von den Fuggerschen Stiftungen

verwaltet. Die Firma hatte den Tod ihres mächtigsten Gesellschafters überlebt, weil sie nicht ausschließlich auf seine Person gebaut war. Die Fugger hatten erkannt, was viele Familienunternehmen erst Jahrhunderte später lernen sollten: Regeln sind weniger glanzvoll als Genialität, aber sie halten länger.

Brüssel, 1555: Der Kaiser, der sein Reich teilen musste

Der Mann, dem Fugger die Kaiserkrone finanziert hatte, stand dreißig Jahre später vor der Frage, wie sich ein Erbe weitergeben lässt, das für eine einzelne Hand zu groß geworden ist. Karl V. herrschte über Spanien und seine amerikanischen Besitzungen, über die Niederlande, über Teile Italiens und über das Heilige Römische Reich. Es war ein Machtkomplex, dessen Teile weit auseinanderlagen und dessen Interessen einander häufig widersprachen.

Die Teilung hatte in Wahrheit schon früh begonnen. Bereits 1521 und 1522 überließ Karl seinem jüngeren Bruder Ferdinand die österreichischen Erbländer, 1531 ließ er ihn zum römischen König wählen und damit zum designierten Nachfolger im Reich. Später bereute er diesen Schritt offenbar. Um 1550 versuchte er in zähen Verhandlungen innerhalb der Familie durchzusetzen, dass nach Ferdinand sein eigener Sohn Philipp die Kaiserwürde erhalten sollte. Der Plan scheiterte am Widerstand Ferdinands und der deutschen Fürsten.

1555 begann Karl mit seiner Abdankung. Im Oktober übergab er in Brüssel die Niederlande an Philipp, im Januar 1556 folgten die spanischen Kronen. Auf die Kaiserwürde verzichtete er zugunsten Ferdinands, der sie 1558 förmlich übernahm. Die habsburgische Welt war damit dauerhaft in eine spanische und eine österreichische Linie geteilt.

Das war kein Scheitern im eigentlichen Sinn, wohl aber eine Entscheidung gegen den Traum vom einen Erben. Karl V. tat, was auch ein Unternehmer gelegentlich tun muss: Er erkannte an, dass die Organisation größer geworden war als die Möglichkeit, sie in einer Hand zu halten. Zugleich zeigt sein Versuch, die Nachfolge im Nachhinein zugunsten des eigenen Sohnes zu korrigieren, wie gefährlich es ist, eine einmal getroffene Nachfolgeregelung wieder zu öffnen.

Konstantinopel: Die Logik des Brudermords

Bei den Herrschern des Osmanischen Reiches wurde die Nachfolgefrage auf eine Weise gelöst, die heute kaum vorstellbar erscheint. Es ging hier nicht um Bankhäuser und Kupferminen, sondern um ein Imperium, aber das Problem war verwandt: Was geschieht, wenn mehrere Söhne glauben, zur Herrschaft berufen zu sein?

Eine Erstgeburtsfolge nach europäischem Vorbild kannten die Osmanen lange nicht. Jeder Prinz konnte Anspruch auf den Thron erheben, Anhänger sammeln, Provinzen kontrollieren und einen Bürgerkrieg auslösen. Mehmed II., der Eroberer Konstantinopels, ließ deshalb in seinem

Gesetzbuch festhalten, dass derjenige seiner Söhne, dem das Sultanat zufalle, zur Wahrung der Ordnung der Welt seine Brüder töten dürfe. Die Logik war grausam und von erschreckender Folgerichtigkeit: Ein toter Rivale beginnt keinen Bürgerkrieg. Als Mehmed III. 1595 den Thron bestieg, ließ er neunzehn seiner Brüder töten.

Im frühen 17. Jahrhundert wich die Tötung der Isolation. Die Prinzen lebten nun in abgeschlossenen Gemächern des Palastes, und der Thron ging nach dem Senioritätsprinzip an das älteste männliche Mitglied des Hauses. Damit war der Bruderkrieg gebannt, aber ein neues Problem geschaffen. Wer auf den Thron gelangte, hatte oft Jahrzehnte in Abgeschiedenheit verbracht, ohne je eine Provinz verwaltet oder ein Heer geführt zu haben. Einige dieser Sultane waren der Herrschaft sichtlich nicht gewachsen.

Man verhinderte, dass die Prinzen sich bekämpften. Man verhinderte aber auch, dass sie regieren lernten. Darin liegt eine der bittersten Lehren der Nachfolgegeschichte: Eine Regel kann einen Konflikt lösen und zugleich einen neuen erzeugen.

Agra, 1657: Nachfolge als Krieg der Kandidaten

Bei den Großmoguln in Indien war die Lage nahezu umgekehrt. Dort galt weder die Erstgeburt noch eine feste Rangfolge. Die Thronfolge war faktisch ein Wettbewerb zwischen erwachsenen Prinzen, den Historiker mit einem Begriff aus der zentralasiatischen Tradition als „blutige Tanistik“ beschrieben haben. Die Söhne des Herrschers erhielten Provinzen, führten Armeen und bauten eigene Machtbasen auf. Solange der Vater stark war, hielt dieses Gefüge.

Im September 1657 erkrankte Shah Jahan, der Erbauer des Taj Mahal, schwer. Das Gerücht von seinem Tod genügte, um den Krieg unter seinen vier Söhnen auszulösen. Dara Shikoh, der älteste und vom Vater bevorzugte Sohn, galt vielen als natürlicher Nachfolger. Aurangzeb war der nüchterne Machtpolitiker und erfahrene Feldherr. Nach der Schlacht von Samugarh im Mai 1658 war die Entscheidung gefallen. Aurangzeb ließ seinen Vater in der Festung von Agra festsetzen, wo dieser bis zu seinem Tod 1666 gefangen blieb. Dara wurde 1659 hingerichtet, die übrigen Brüder kamen ebenfalls ums Leben.

Das System hatte einen Vorzug: Ein schwacher Erstgeborener konnte die Krone nicht allein kraft Geburtsrechts erlangen. Doch jeder Kandidat musste um seine Stellung kämpfen, und so wurde die Nachfolge selbst zum Machtkampf, der die Kräfte des Reiches band. Nach Aurangzebs Tod 1707 wiederholte sich das Muster, und das Reich begann zu zerfallen. Für ein Unternehmen hieße das: Die Familie hatte kein Auswahlverfahren, sondern einen Krieg der Kandidaten.

Kyoto und Osaka: Der Erbe als Adoptivsohn

Noch weiter gingen die japanischen Kaufmannshäuser. Dort gab es über Jahrhunderte eine Einrichtung, die aus westlicher Sicht wie ein Widerspruch klingt: den adoptierten Erben. Ein Mann, der biologisch nicht zur Familie gehörte, konnte adoptiert werden, auch als Erwachsener, und damit zum Nachfolger des Hauses aufsteigen. Das war keine sentimentale Geste kinderloser Eltern. Es war Wirtschaftspolitik. Den japanischen Unternehmerfamilien ging es weniger darum, dass das Blut weitergegeben wurde, als darum, dass das Haus, das ie, fortbestand.

Die bekannteste Form dieser Logik ist der mukoyōshi: Ein Schwiegersohn wird als Sohn adoptiert, nimmt den Familiennamen an und kann Haus und Unternehmen übernehmen. Die Praxis ist keineswegs Geschichte. Osamu Suzuki, der den Automobilhersteller Suzuki über vier Jahrzehnte prägte, wurde als Matsuda Osamu geboren. Er heiratete eine Enkelin des Firmengründers und nahm dessen Namen an.

Die Wirtschaftswissenschaft hat untersucht, wie leistungsfähig dieses System ist. Eine vielbeachtete Studie der Ökonomen Vikas Mehrotra, Randall Morck, Jungwook Shim und Yupana Wiwattanakantang aus dem Jahr 2013 kam zu dem Ergebnis, dass japanische Familienunternehmen unter der Führung adoptierter Erben besser abschnitten als solche unter leiblichen Erben. Die Autoren deuten die Adoption als Instrument, mit dem Familien weniger geeignete biologische Erben durch fähigere Kandidaten ersetzen konnten, und zugleich als Ansporn für leibliche Söhne, die wussten, dass sie nicht automatisch nachfolgen würden. In heutige Sprache übersetzt: Der Nachfolger wird nicht aus dem Erbgang ausgewählt, sondern aus einem Kreis von Kandidaten.

Ein frühes Beispiel liefert das Haus Sumitomo. Sein Stammvater Masatomo Sumitomo, ein ehemaliger Mönch, betrieb im frühen 17. Jahrhundert in Kyoto einen Buch- und Arzneihandel. Das Kupfergeschäft, das die Familie später groß machte, stammte aus einer anderen Linie: Masatomos Schwager Soga Riemon beherrschte ein neues Verfahren zur Kupferraffination. Dessen Sohn Tomomochi heiratete Masatomos Tochter, wurde als Schwiegersohn adoptiert und führte beide Geschäfte zusammen. Er verlegte den Schwerpunkt nach Osaka und legte damit den Grund für eines der großen Handelshäuser Japans.

Später wurden die Regeln ausdrücklich niedergeschrieben. Schon 1722 gab sich das Haus Mitsui eine schriftliche Hausordnung, und auch Sumitomo kodifizierte im späten 19. Jahrhundert seine Hausregeln. Solche Familiengesetze enthielten Vorkehrungen, um ungeeignete Nachkommen von der Leitung fernzuhalten. Damit war etwas ausgesprochen, das europäische Dynastien selten so klar

formulierten: Man kann zur Familie gehören und trotzdem ungeeignet sein, sie zu führen.

Frankfurt, 1812: Das Testament als Verfassung

Fast drei Jahrhunderte nach Jakob Fugger stand eine andere Familie vor einem ähnlichen Problem, unter völlig veränderten Umständen. Mayer Amschel Rothschild hatte in der Frankfurter Judengasse als Münzhändler begonnen und war zum Hoffaktor des Landgrafen von Hessen-Kassel aufgestiegen. Seine fünf Söhne sollten nicht alle in Frankfurt bleiben. Nathan ging nach England, James nach Paris, Salomon nach Wien, Carl nach Neapel. Amschel blieb im Stammhaus. Aus einem Frankfurter Geschäft wurde ein europäisches Finanznetz.

1810 gab Mayer Amschel dem Unternehmen mit einem Gesellschaftsvertrag die Form von „Mayer Amschel Rothschild & Söhne,“. Zwei Jahre später, kurz vor seinem Tod, ergänzte er diese Ordnung durch ein Testament, das in seiner Strenge bemerkenswert ist. Die Töchter, die Schwiegersöhne und deren Erben wurden von der Beteiligung am Geschäft und vom Einblick in die Bücher ausgeschlossen. Die Söhne verpflichtete er auf Eintracht. Die Brüder sollten ihre Häuser nicht als unabhängige Unternehmen führen, die zufällig denselben Namen trugen, sondern als Teile eines Ganzen, mit gemeinsamen Konten, abgestimmten Geschäften und regelmäßiger Korrespondenz. Als die Familie 1822 in den österreichischen Freiherrnstand erhoben wurde, nahm sie fünf gebündelte Pfeile in ihr Wappen auf und den Wahlspruch „Concordia, Integritas, Industria“.

Salomon Rothschild verglich die Familie in einem Brief an Nathan sinngemäß mit dem Werk einer Uhr, in dem jedes Teil funktionieren müsse, damit das Ganze funktioniere. Das Bild trifft den Kern. Die Rothschilds lösten das Nachfolgeproblem nicht, indem sie einen einzigen Kronprinzen bestimmten. Sie vervielfachten die Nachfolge. Jeder Sohn übernahm einen Teil des Systems, solange er in das größere Ganze eingebunden blieb.

Wie belastbar diese Ordnung war, zeigte sich 1836. Nathan, der Londoner Bruder und bedeutendste Kopf der Generation, reiste im Juni nach Frankfurt zur Hochzeit seines ältesten Sohnes Lionel. Dort erkrankte er an einer Infektion und starb Ende Juli. Lionel war gerade 27 Jahre alt. Er hatte zuvor in den Häusern in London, Paris und Frankfurt gearbeitet und wurde nun Seniorpartner von N M Rothschild & Sons.

Auch über den Tod hinaus versuchte Nathan, die Familie zu ordnen. In seinem Testament trug er seinen vier Söhnen auf, bei allen wichtigen Geschäften den Rat ihrer Mutter Hannah einzuholen. Das ist vielleicht die aufschlussreichste Verfügung dieser Geschichte. Nathan Rothschild hinterließ nicht nur Vermögen und ein Unternehmen, er hinterließ

eine Entscheidungsordnung. Die Familie sollte nach seinem Tod nicht in vier Richtungen auseinanderlaufen.

Dearborn, 1943: Wenn der Nachfolger vor dem Gründer stirbt

In Amerika verläuft die Geschichte weniger blutig, aber nicht weniger dramatisch. Henry Ford hatte seinen einzigen Sohn Edsel früh als Nachfolger aufgebaut. Anfang 1919 wurde Edsel Präsident der Ford Motor Company. Im selben Jahr kaufte die Familie die übrigen Aktionäre heraus und hielt das Unternehmen fortan vollständig in der Hand.

Vater und Sohn waren jedoch sehr verschiedene Männer. Henry Ford dachte in Fertigungsabläufen, Standardisierung und Kosten. Edsel interessierte sich für Gestaltung, Markenführung und neue Käuferschichten. Der Präsident hieß Edsel, aber das letzte Wort behielt der Vater. Henry Ford hielt jahrelang am veralteten Model T fest, obwohl der Sohn auf ein neues Modell drängte, und er ließ zu, dass sein Sicherheitschef Harry Bennett im Unternehmen eine Gegenmacht zu Edsel aufbaute.

Vorausschauend war Ford dagegen in einer anderen Frage. Um zu verhindern, dass die Erbschaftsteuer die Familie zum Verkauf des Unternehmens zwingen würde, teilte er 1936 das Kapital in stimmrechtslose und stimmberechtigte Aktien auf. Die stimmrechtslosen Anteile, der weitaus größte Teil des wirtschaftlichen Werts, gingen an die neu gegründete Ford Foundation. Die Stimmrechte blieben bei der Familie. Diese Trennung von Vermögen und Kontrolle wirkt bis heute nach: Auch nach dem Börsengang von 1956 sichert eine eigene Aktiengattung der Familie Ford einen weit überproportionalen Einfluss.

Im Mai 1943 starb Edsel Ford im Alter von 49 Jahren an Krebs. Henry Ford war inzwischen 79 und gesundheitlich schwer angeschlagen. Er kehrte an die Spitze des Unternehmens zurück, mitten im Krieg, in einer Organisation, die von Machtkämpfen gelähmt war. Dass die Nachfolge schließlich gelang, verdankte das Unternehmen vor allem zwei Frauen. Edsels Witwe Eleanor und Henrys Frau Clara drängten den alten Mann, zugunsten seines Enkels abzutreten. Eleanor soll gedroht haben, andernfalls ihre Anteile zu verkaufen. Im September 1945 übernahm der 28-jährige Henry Ford II. die Führung und baute das Unternehmen mit einer Gruppe junger Manager von Grund auf um.

Die Dynastie war gerettet, aber nur nach einem Ereignis, das jede langfristige Planung hätte zunichtemachen können. Ford zeigt deshalb etwas Entscheidendes: Eine Nachfolgeregelung muss auch den Tod des Nachfolgers überstehen.

Mumbai, 2016: Das Amt ist nicht die Macht

Und dann ist da Tata. Der indische Konzern gehört zu jenen Unternehmensgruppen, die zu groß geworden sind, um noch ein klassisches Familienunternehmen zu sein, und

zugleich zu stark von einer Familie geprägt, um wie ein gewöhnlicher Konzern zu funktionieren. Das Eigentum ist ungewöhnlich verteilt: Rund zwei Drittel der Holdinggesellschaft Tata Sons gehören gemeinnützigen Stiftungen, den Tata Trusts. Der größte außenstehende Anteilseigner ist mit etwa achtzehn Prozent die Familie Mistry über die Shapoorji-Pallonji-Gruppe.

Ratan Tata führte den Konzern von 1991 bis 2012. Zu seinem Nachfolger wurde Cyrus Mistry bestimmt, der Sohn Pallonji Mistrys. Er trug nicht den Namen Tata, war der Familie aber durch Beteiligung und Verschwägerung verbunden. Seine Schwester ist mit Noel Tata, einem Halbbruder Ratans, verheiratet. Nach einem aufwendigen Auswahlverfahren war er erst der zweite Vorsitzende in der Geschichte des Hauses, der nicht aus der Familie Tata stammte. Die Nachfolge sollte erkennbar nicht allein nach Abstammung entschieden werden.

Vier Jahre später war die Beziehung zerbrochen. Im Oktober 2016 berief der Verwaltungsrat Mistry ab. Ratan Tata kehrte übergangsweise zurück, ein Auswahlkomitee bestimmte Natarajan Chandrasekaran zum neuen Vorsitzenden. Es folgte ein jahrelanger Rechtsstreit, in dem ein Berufungsgericht Mistrys Abberufung zunächst für unwirksam erklärte, bevor der Oberste Gerichtshof Indiens im März 2021 zugunsten von Tata Sons entschied. Cyrus Mistry starb 2022 bei einem Autounfall, Ratan Tata im Oktober 2024.

Wer in diesem Konflikt im Recht war, ist hier weniger wichtig als die Einsicht, die er vermittelt. Mistry war sorgfältig ausgewählt worden und hatte das Amt erhalten. Die institutionelle Macht aber lag weiterhin dort, wo sie immer gelegen hatte: bei den Stiftungen und bei der Person, die ihnen vorstand. Die förmliche Übergabe eines Amtes ist nicht dasselbe wie die Übergabe von Macht. Es ist eine der häufigsten Täuschungen in Familienunternehmen.

Was die alten Dynastien über die heutige Nachfolge wissen

Man kann diese Geschichten als Kuriositäten lesen: der Sultan, der seine Brüder töten ließ, der japanische Kaufmann, der seinen Schwiegersohn adoptierte, der Augsburger Bankier, der unter seinen Neffen auswählte, der amerikanische Industrielle, der erst auf Druck seiner Familie dem Enkel Platz machte. Aufschlussreicher wird es, wenn man sie als Variationen desselben Problems liest. Dann treten einige erstaunlich moderne Regeln hervor.

Erstens: Erbe und Unternehmensleiter müssen nicht dieselbe Person sein. Die Fugger wussten das, die Rothschilds ebenso, und die japanischen Handelshäuser machten daraus ein institutionelles Prinzip. In vielen Familienunternehmen entsteht der erste große Konflikt genau dort, wo aus der Frage „Wer bekommt wie viel?“ die Frage „Wer darf entscheiden?“ wird. Beide Fragen müssen nicht dieselbe Antwort haben. Ein Sohn kann zwanzig

Prozent besitzen und dennoch nicht Geschäftsführer werden. Eine Tochter kann Mehrheitsgesellschafterin sein, ohne das operative Geschäft zu führen. Ein familienfremder Manager kann das Unternehmen leiten, ohne an ihm beteiligt zu sein. Das deutsche Recht hält dafür ein reiches Instrumentarium bereit, von Stimmbindungs- und Poolverträgen über stimmrechtslose Anteile bis zu Beiräten mit echten Befugnissen. Die Familie Haniel geht noch weiter: Nach ihrer Familienverfassung dürfen Familienmitglieder keine operativen Führungsämter im Unternehmen übernehmen. Robert Bosch wiederum verfügte eine Trennung, die an Fords Konstruktion erinnert: Heute hält die Robert Bosch Stiftung den weit überwiegenden Teil des Kapitals, während die Stimmrechte ganz überwiegend bei einer eigens dafür geschaffenen Industrietreuhand liegen. Je klarer Eigentum und Führung getrennt werden, desto geringer ist die Gefahr, dass ein Erbstreit zum Unternehmensstreit wird.

Zweitens: Die Familie braucht einen Kreis von Kandidaten.

Der älteste Sohn ist eine einfache Lösung, aber Einfachheit ist nicht Stabilität. Die japanische Adoption war gerade deshalb erfolgreich, weil sie den Kreis möglicher Nachfolger erweiterte. Die Fugger nahmen mehrere Neffen auf und wählten unter ihnen. Die Rothschilds verteilten die Verantwortung auf mehrere Söhne und später auf mehrere Häuser. Das gemeinsame Prinzip lautet: Nicht eine einzelne Person darf das Unternehmen retten müssen. Das System muss mehrere geeignete Personen hervorbringen, und es muss ein Verfahren haben, unter ihnen zu entscheiden, bevor die Kandidaten selbst es tun. Das Beispiel der Moguln zeigt, was geschieht, wenn Wettbewerb ohne Verfahren stattfindet.

Drittens: Auch die Nicht-Nachfolger brauchen eine

Perspektive. Das wird häufig übersehen. Wenn drei Kinder ein Unternehmen erben und eines davon die Führung übernimmt, droht die eigentliche Gefahr selten zwischen Vater und Sohn. Sie droht zwischen den Geschwistern. Was erhalten die anderen? Wie werden sie abgefunden? Dürfen sie verkaufen, und an wen? Dürfen sie mitbestimmen, haben sie Anspruch auf einen Sitz im Beirat? Im deutschen Recht kommt der Pflichtteil hinzu, der ein Unternehmen, das nicht rechtzeitig durch Verichtsverträge, angemessene Abfindungsklauseln und eine vorausschauende Vermögensplanung geschützt ist, ernsthaft gefährden kann. Die Fugger regelten die Abfindung der Erben bereits im Gesellschaftsvertrag. Die Rothschilds schlossen die Töchter zwar vom Geschäft aus, versorgten sie aber mit Kapital. Die Lehre ist banal und wird gerade deshalb so oft missachtet: Ein Nachfolger braucht eine Position. Die übrigen Erben brauchen einen Platz.

Viertens: Ein Nachfolger muss vor der Nachfolge sichtbar werden. Lionel Rothschild arbeitete in London, Paris und Frankfurt, bevor er das Londoner Haus übernahm. Anton

Fugger war dreizehn Jahre Gesellschafter, bevor er die Führung antrat. Die osmanischen Prinzen dagegen, die ihre Jugend in der Abgeschlossenheit des Palastes verbrachten, zeigen die Kehrseite. Ein Nachfolger sollte nicht am Morgen nach der Beerdigung zum ersten Mal erfahren, wie das Unternehmen funktioniert. Dazu gehört auch das Unspektakuläre: Vollmachten, eine aktuelle letztwillige Verfügung, gegebenenfalls eine Testamentsvollstreckung und ein Notfallplan für den Fall, dass der Vorgesehene ausfällt. Das Schicksal der Familie Ford hing 1943 an der Frage, ob es für den Tod des Nachfolgers eine Regelung gab. Es gab keine.

Der eigentliche Gegner: der Gründer selbst

Vielleicht liegt hier die größte Ironie. Der Gründer ist häufig das größte Hindernis seiner eigenen Nachfolge, nicht aus bösem Willen, sondern aus Überzeugung. Er glaubt, das Unternehmen könne ohne ihn nicht bestehen, und hat damit womöglich sogar recht, weil er es so eingerichtet hat. Er mischt sich weiter ein, korrigiert den Nachfolger, entscheidet über Kleinigkeiten und verschiebt die Übergabe. Er behält die Anteile, die Zeichnungsbefugnis und die informelle Macht. Der Nachfolger sitzt im Chefsessel, aber alle wissen, wem sie wirklich zuhören.

Bei Henry Ford trat diese Spannung besonders deutlich hervor. Edsel war ein Vierteljahrhundert lang Präsident, doch sein Vater blieb die überragende Machtfigur. Als Edsel starb, wurde sichtbar, wie wenig sich die Organisation von ihrem Gründer gelöst hatte. Bei Tata zeigte sich dasselbe Muster in anderer Gestalt: Ratan Tata hatte das Amt abgegeben, nicht aber seinen Einfluss. Auch Karl V. versuchte noch Jahrzehnte nach der Entscheidung für Ferdinand, sie zugunsten seines Sohnes zu korrigieren.

Ein Nachfolger kann nur dann wirklich Nachfolger werden, wenn der Vorgänger bereit ist, nicht mehr der wichtigste Mensch im Raum zu sein. Das ist vielleicht die schwerste Leistung eines erfolgreichen Unternehmers.

Die Kunst liegt nicht darin, den richtigen Erben zu finden

Die Geschichte liefert keine einfache Formel. Sie zeigt nicht, dass der älteste Sohn schlecht und der Fremde gut ist, und auch nicht, dass angestellte Manager grundsätzlich besser führen als Familienmitglieder. Sie zeigt etwas anderes: Eine Dynastie wird widerstandsfähig, wenn sie ihre Zukunft nicht an eine einzige Person bindet.

Die Fugger schufen Verträge. Karl V. teilte sein Reich. Die Osmanen errichteten ein brutales System der Rivalitätsvermeidung, die Moguln ließen die Rivalen gegeneinander kämpfen. Die japanischen Häuser erweiterten den Begriff der Familie selbst. Die Rothschilds schufen ein Netz, das durch ein Testament zusammengehalten wurde. Ford überstand den frühen Tod des vorgesehenen Nachfolgers nur knapp. Tata zeigte, wie

schwierig die Machtübergabe bleibt, selbst wenn ein Nachfolger mit größter Sorgfalt ausgewählt wurde.

Die Modelle könnten unterschiedlicher kaum sein, und doch steckt in ihnen eine gemeinsame Erkenntnis: Nachfolge ist kein Ereignis, sondern eine Institution. Der Tod des Patriarchen ist lediglich der Augenblick, in dem sich zeigt, ob diese Institution existiert.

Die vielleicht größte Weisheit der alten Familienunternehmen liegt deshalb in einem Gedanken, der für heutige Unternehmer zunächst unbequem klingt. Man sollte sein Unternehmen nicht so einrichten, dass der eigene Sohn es übernehmen kann. Man sollte es so einrichten, dass

es auch dann fortbesteht, wenn er es nicht übernehmen kann. Der beste Erbe kann sterben. Die fähigste Tochter kann sich für einen anderen Lebensweg entscheiden. Der einzige Sohn kann ungeeignet sein. Ein Außenstehender kann der bessere Unternehmer sein. Und ein Unternehmen kann sich verändern, während die Familie dieselbe bleibt.

Die langlebigen Dynastien haben diese Ungewissheit nicht beseitigt. Sie haben ihr eine Form gegeben. Darin liegt der Unterschied zwischen einem großen Unternehmer und dem Begründer einer Dynastie: Der eine schafft ein Vermögen. Der andere baut ein System, das seinen eigenen Tod überdauert.

OWNLY

Kapitel I

Die Familie auf die Vermögensnachfolge vorbereiten

Nachfolge beginnt lange vor dem Erbfall · Vollmachten und Notfallvorsorge · Das Testament · Steuerliche Gestaltung · Der Blick auf das Gesamtvermögen · Das Family Office als Navigator

FACHBEITRAG

Nachfolge beginnt lange vor dem Erbfall

Wie Unternehmer den Fortbestand ihres Lebenswerks sichern

Unternehmerisches Handeln baut oft über Jahrzehnte ein beachtliches Lebenswerk auf. Die Herausforderung, dieses Vermögen in die nächste Generation zu übergeben und dabei Kontrolle, Übersicht und Transparenz zu wahren, ist komplex. Der Schlüssel liegt in einer frühzeitigen, systematischen Vorbereitung, die verschiedenste Aspekte der Finanzstruktur, Steueroptimierung und Familieninteressen berücksichtigt. Gerade bei umfangreichen Beteiligungen oder internationalem Vermögen ist ein strukturierter Prozess unverzichtbar.

Die zentrale Aufgabe besteht darin, alle relevanten Vermögenswerte nicht nur zu erfassen, sondern auch transparent abzubilden. Ein klarer Überblick über Beteiligungen, Immobilien, Liquiditätsreserven und Finanzanlagen bildet die Grundlage jeder erfolgreichen Nachfolgeplanung.

Welche Risiken gefährden den Erhalt des Familienvermögens?

Übertragungsfehler, steuerliche Fallstricke und unklare Besitzverhältnisse haben in der Vergangenheit bereits vielfach zum Wertverlust geführt. Die Erfahrung zeigt, dass unstrukturierte Übergaben nicht nur zu finanziellen Einbußen, sondern auch zu familiären Konflikten führen können. Viele Gründer bewahren zentrale Informationen über Beteiligungen, Kredite oder Sicherheiten

ausschließlich im eigenen Kopf oder in verstreuten Unterlagen. Kommt es zu einem plötzlichen Ausfall des Unternehmers, ist das Vermögen oft nicht mehr in Gänze rekonstruierbar.

Wie wird die Nachfolge optimal vorbereitet?

Zunächst gilt es, gemeinsam mit allen relevanten Familienmitgliedern und Beratern ein Zielbild zu entwickeln:

- Identifikation und Bewertung sämtlicher Vermögenswerte
- Analyse der steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen
- Festlegung der Nachfolgestrategie (interne oder externe Übergabe)
- Erstellung eines Zeitplans mit klaren Meilensteinen
- Transparente Kommunikation mit allen Beteiligten

Warum ist ein strukturierter Überblick so wertvoll?

Die Sicherung des Lebenswerks verlangt nach dauerhafter Kontrolle und Transparenz. Unternehmer, die ihr Vermögen übersichtlich dokumentieren und regelmäßig aktualisieren, schaffen die Basis für einen reibungslosen Übergang. Dies beschleunigt nicht nur die Nachfolge, sondern verhindert auch Streitigkeiten und Bewertungsdiskussionen – und erhöht die Verhandlungsposition gegenüber potenziellen Investoren, Banken oder externen Nachfolgern.

OWNLY · 27.09.2025

FACHBEITRAG

Wer darf was? Vollmachten und Notfallvorsorge

Handlungsfähigkeit sichern, bevor sie benötigt wird – ein Leitfaden für Vermögensinhaber

Wer nicht mehr selbst entscheiden kann, braucht jemanden, der für ihn handeln darf und weiß, was zu tun ist. Vorsorgevollmacht, Patienten- und Betreuungsverfügung sowie ein gut geführter Notfallordner sorgen dafür, dass Familie und Vermögen handlungsfähig bleiben.

Die meisten Menschen regeln ihre Nachfolge für den Fall, dass sie sterben. Weit häufiger tritt jedoch ein anderer Fall ein: Ein Unfall, ein Schlaganfall oder eine schwere Erkrankung führt dazu, dass Sie für Wochen, Monate oder dauerhaft nicht mehr selbst entscheiden können. Ihr Vermögen, Ihr Unternehmen und Ihre Familie brauchen dann sofort jemanden, der handeln darf – und der weiß, wo er anfangen muss.

Dieser Beitrag führt Sie Schritt für Schritt durch die Vorsorge für diesen Fall. Am Ende des folgenden Beitrags zum Testament steht eine gemeinsame Checkliste, die Sie mit Ihrem Berater abarbeiten können.

1. Warum Sie handeln müssen: Niemand ist automatisch zuständig

Weder Ihr Ehepartner noch Ihre erwachsenen Kinder dürfen Sie kraft Gesetzes in Vermögensangelegenheiten vertreten. Seit 2023 besteht zwar ein Notvertretungsrecht unter Ehegatten (§ 1358 BGB). Es ist jedoch auf Gesundheitsangelegenheiten beschränkt und endet spätestens nach sechs Monaten. Ihr Ehepartner kann damit weder Ihr Depot umschichten noch eine Immobilie verkaufen, Steuererklärungen abgeben oder Gesellschafterrechte ausüben.

Fehlt eine Vollmacht, bestellt das Betreuungsgericht einen rechtlichen Betreuer. Das kann ein Familienmitglied sein, aber auch ein Berufsbetreuer. Der Betreuer steht unter gerichtlicher Aufsicht, muss Rechnung legen und braucht für viele Geschäfte – etwa Grundstücksgeschäfte – eine gerichtliche Genehmigung. Für ein unternehmerisch geprägtes Vermögen ist das ein schwerfälliges Verfahren, das wertvolle Zeit kostet.

2. Die Vorsorgevollmacht: Das zentrale Dokument

Mit einer Vorsorgevollmacht bestimmen Sie selbst, wer für Sie handelt. Eine Betreuung ist dann in aller Regel nicht erforderlich. Achten Sie auf folgende Punkte:

- **Umfang:** Die Vollmacht sollte Vermögensangelegenheiten ebenso abdecken wie Gesundheit, Aufenthalt, Wohnung, Behörden, Post und digitale Konten. Für besonders einschneidende Entscheidungen, etwa freiheitsentziehende Maßnahmen oder ärztliche Zwangsmaßnahmen, verlangt das Gesetz, dass sie ausdrücklich genannt werden.
- **Geltung über den Tod hinaus:** Formulieren Sie die Vollmacht so, dass sie auch nach Ihrem Tod fortgilt. Dann bleiben Konten und Vermögen handlungsfähig, bis die Erben ihre Legitimation nachweisen können.
- **Unbedingt erteilen:** Die Vollmacht sollte nach außen ohne Bedingungen gelten. Formulierungen wie „nur wenn ich geschäftsunfähig bin“ führen dazu, dass Banken und Behörden einen Nachweis verlangen. Wann und wie der Bevollmächtigte handeln soll, regeln Sie besser in einer separaten internen Anweisung.
- **Vertrauensperson und Ersatz:** Benennen Sie einen Bevollmächtigten und mindestens eine Ersatzperson. Bei größeren Vermögen kann ein zweiter Bevollmächtigter oder eine Kontrollperson sinnvoll sein, die die Ausübung der Vollmacht überwacht.

3. Die Form: Wann der Notar notwendig ist

Eine Vorsorgevollmacht ist grundsätzlich auch privatschriftlich wirksam. In der Praxis reicht das für ein größeres Vermögen jedoch nicht aus. Das Grundbuchamt akzeptiert nur öffentlich beglaubigte oder beurkundete Vollmachten. Für Verbraucherdarlehen gelten besondere Formvorschriften, und Notare verlangen bei Geschäften über GmbH-Anteile regelmäßig eine notarielle Vollmacht. Wer Immobilien oder Unternehmensbeteiligungen hält, sollte die Vollmacht daher notariell beurkunden lassen. Die notarielle Form dokumentiert zugleich, dass Sie bei Erteilung geschäftsfähig waren.

Ergänzend empfehlen sich Bankvollmachten auf den Formularen Ihrer Banken. Viele Institute arbeiten mit den eigenen Vordrucken deutlich zügiger als mit einer allgemeinen Vollmacht. Registrieren Sie die Vorsorgevollmacht im Zentralen Vorsorgeregister der Bundesnotarkammer, damit das Betreuungsgericht sie im Ernstfall findet.

4. Unternehmer: Vollmacht und Gesellschaftsvertrag abstimmen

Eine private Vorsorgevollmacht reicht nicht in jede Funktion hinein. Ihr Amt als Geschäftsführer oder Vorstand ist an Ihre Person gebunden und kann nicht über eine Vollmacht ausgeübt werden. Für das Unternehmen braucht es deshalb eigene Vorkehrungen, etwa einen zweiten Geschäftsführer, Prokuristen oder eine im Gesellschaftsvertrag geregelte Vertretung. Prüfen Sie außerdem, ob der Gesellschaftsvertrag die Ausübung Ihrer

Gesellschafterrechte durch Bevollmächtigte zulässt oder auf bestimmte Personen beschränkt.

5. Patientenverfügung und Betreuungsverfügung

In der **Patientenverfügung** legen Sie schriftlich fest, welche ärztlichen Maßnahmen Sie in bestimmten Situationen wünschen oder ablehnen. Sie ist nur dann verbindlich, wenn sie konkrete Behandlungssituationen und konkrete Maßnahmen beschreibt. Allgemeine Formulierungen wie „keine lebensverlängernden Maßnahmen“ genügen nach der Rechtsprechung nicht. Ein ärztliches Beratungsgespräch vor der Abfassung ist sinnvoll.

Mit einer **Betreuungsverfügung** bestimmen Sie, wer Ihr Betreuer werden soll, falls doch eine Betreuung notwendig

wird – und wer keinesfalls. Sie ist die Absicherung für den Fall, dass die Vollmacht nicht greift oder der Bevollmächtigte ausfällt.

6. Der Notfallordner: Damit Ihr Bevollmächtigter weiß, wo er anfangen muss

Eine Vollmacht gibt Ihrem Vertreter das Recht zu handeln. Ob er tatsächlich handeln kann, hängt davon ab, ob er Ihr Vermögen kennt. In der Praxis ist das der häufigste Engpass: Konten, Depots, Beteiligungen und Verträge sind über viele Stellen verteilt, Zugangsdaten existieren nur im Kopf des Vermögensinhabers. Stellen Sie deshalb einen Notfallordner zusammen – auf Papier, digital oder beides:

INHALT DES NOTFALLORDNERS

- **Dokumente:** Vorsorgevollmacht, Bankvollmachten, Patienten- und Betreuungsverfügung, Testament bzw. Hinweis auf den Hinterlegungsort, Ehe- und Erbverträge, Gesellschaftsverträge
- **Vermögensübersicht:** Konten und Depots mit Institut und Ansprechpartner, Immobilien mit Grundbuchangaben, Beteiligungen, Darlehen und Bürgschaften, Edelmetalle, Kunst und Sammlungen, Schließfächer
- **Versicherungen und Vorsorge:** Lebens- und Rentenversicherungen mit Bezugsberechtigten, Krankenversicherung, Haftpflicht- und Sachversicherungen
- **Laufende Verpflichtungen:** Daueraufträge, Mietverhältnisse, Steuertermine, Arbeitsverhältnisse im Haushalt
- **Berater und Kontakte:** Steuerberater, Rechtsanwalt, Notar, Vermögensverwalter, Hausverwaltung, Hausarzt
- **Digitale Zugänge:** Hinweis auf einen Passwortmanager und den Zugang dazu, Online-Banking, E-Mail-Konten, Cloud-Speicher, Kryptowerte (Wallets und Wiederherstellungsschlüssel)
- **Persönliche Wünsche:** Hinweise zur Versorgung von Angehörigen und Haustieren, Bestattungswünsche

Bewahren Sie Zugangsdaten nicht offen im Ordner auf. Bewährt hat sich ein Passwortmanager mit einem Notfallzugang oder ein versiegelter Umschlag beim Notar oder im Schließfach. Wichtig ist, dass Ihr Bevollmächtigter weiß, dass der Ordner existiert und wo er liegt. Eine digitale Vermögensübersicht, die laufend aktualisiert wird und auf die berechnigte Personen im Ernstfall zugreifen können, nimmt einen großen Teil dieser Arbeit ab.

7. Der digitale Nachlass

Ein großer Teil des Vermögens und des Alltags wird heute online verwaltet: Online-Banking und Depots, E-Mail-Konten, Cloud-Speicher, soziale Netzwerke, Abonnements und Kryptowerte. Rechtlich gehen diese Konten wie andere Vermögenspositionen auf die Erben über. Der Bundesgerichtshof hat 2018 entschieden, dass Erben grundsätzlich Zugang zum Benutzerkonto des Verstorbenen bei einem sozialen Netzwerk verlangen können. Praktisch nützt dieses Recht aber wenig, wenn niemand weiß, welche Konten existieren.

Hinzu kommt ein technisches Problem: Bei stark verschlüsselten Diensten – etwa Passwortmanagern, Multibanking-Anwendungen oder Kryptowallets – können die Anbieter das Masterpasswort oder den Wiederherstellungsschlüssel weder herausgeben noch zurücksetzen. Ein Erbschein hilft in diesen Fällen nicht.

Ohne hinterlegte Zugangsdaten sind die Daten oder Werte dauerhaft verloren.

Gehen Sie deshalb so vor:

- **Konten auflisten:** Erstellen Sie eine Liste aller Dienste und Netzwerke, bei denen Sie Nutzerkonten haben.
- **Verfügungen treffen:** Legen Sie fest, ob Konten gelöscht, in einen Gedenkzustand versetzt oder von Ihren Erben weitergeführt werden sollen. Halten Sie dies in Ihrem Testament oder in einer schriftlichen Anweisung an Ihren Bevollmächtigten fest.
- **Nachlasskontakte nutzen:** Große Anbieter wie Apple, Google und Meta ermöglichen es, zu Lebzeiten einen Nachlasskontakt zu benennen, der nach dem Tod Zugriff erhält. Richten Sie diese Funktionen ein.
- **Zugangsdaten sicher hinterlegen:** Die Daten gehören nicht ungeschützt in den Notfallordner. Nutzen Sie einen Passwortmanager mit Notfallzugang oder einen versiegelten Umschlag an einem Ort, den eine Vertrauensperson kennt.

Für Konten und Depots gilt: Ohne Vollmacht über den Tod hinaus verlangt die Bank in der Regel einen Erbschein oder ein eröffnetes notarielles Testament. Mehrere Erben können nur gemeinsam verfügen. Eine Vollmacht über den Tod hinaus kann auch einer Person erteilt werden, die nicht Erbe

ist – etwa einem Testamentsvollstrecker oder einem Familienmitglied, das die Abwicklung übernimmt.

8. Regelmäßig überprüfen

Vorsorge ist kein einmaliger Vorgang. Prüfen Sie Ihre Unterlagen bei jeder größeren Veränderung – Heirat,

Scheidung, Geburt, Verkauf eines Unternehmens, Umzug ins Ausland – und im Übrigen etwa alle zwei bis drei Jahre. Halten Sie die Vermögensübersicht aktuell, und informieren Sie Ihre Bevollmächtigten über Änderungen.

OWNLY · Originalbeitrag zur Ausgabe Nr. 05

FACHBEITRAG

Das Testament als Teil einer ganzheitlichen Nachfolgeplanung

Warum die gesetzliche Erbfolge selten passt – und was Sie bei der Gestaltung beachten sollten

Ein Testament entscheidet darüber, ob Ihr Vermögen nach Ihren Vorstellungen weitergegeben wird oder nach einem gesetzlichen Schema, das weder Ihre Familie noch Ihr Unternehmen kennt. Es entfaltet seine Wirkung aber nur, wenn es mit Vollmachten, Verträgen und Steuerplanung abgestimmt ist.

Die Vorsorgevollmacht regelt, wer zu Lebzeiten für Sie handelt. Das Testament regelt, wer nach Ihrem Tod Ihr Vermögen erhält und wie es weitergegeben wird. Beide Dokumente gehören zusammen – und beide müssen zu Ihrem Güterstand, Ihren Gesellschaftsverträgen und Ihren Versicherungsverträgen passen.

1. Warum die gesetzliche Erbfolge selten passt

Ohne Testament gilt die gesetzliche Erbfolge. Bei verheirateten Paaren im gesetzlichen Güterstand erbt der überlebende Ehepartner in der Regel die Hälfte, die Kinder teilen sich die andere Hälfte. Alle Erben bilden eine Erbengemeinschaft und können über den Nachlass nur gemeinsam verfügen. Eine Immobilie, ein Depot oder eine Unternehmensbeteiligung lässt sich dann nur verwalten oder verkaufen, wenn alle mitwirken. Unterschiedliche Interessen führen schnell zur Blockade. Minderjährige Kinder werden Miterben, sodass für viele Entscheidungen ein Ergänzungspfleger und das Familiengericht einzubeziehen sind.

Die gesetzliche Erbfolge berücksichtigt weder Ihre Vorstellungen noch die steuerlichen Folgen noch die Frage, wer ein Unternehmen fortführen kann.

2. Erben oder Vermächtnisnehmer: Die zentrale Gestaltungsfrage

Erben treten in Ihre gesamte Rechtsstellung ein – mit allen Vermögenswerten, aber auch mit allen Verbindlichkeiten. Ein Vermächtnisnehmer erhält dagegen nur einen Anspruch auf einen bestimmten Gegenstand oder Geldbetrag gegen die Erben. Mit dieser Unterscheidung steuern Sie, wer den Nachlass verwaltet und abwickelt und wer lediglich einzelne Werte erhält. Häufig ist es sinnvoll, wenige Personen als Erben einzusetzen und weitere Begünstigte über Vermächtnisse zu bedenken.

3. Die richtige Form wählen

- **Eigenhändiges Testament:** Es muss vollständig handschriftlich verfasst und unterschrieben sein. Ort und Datum sollten angegeben werden. Es ist kostengünstig, aber anfällig für unklare Formulierungen und Formfehler.
- **Notarielles Testament:** Der Notar berät, formuliert und prüft Ihre Testierfähigkeit. Das Testament wird amtlich verwahrt und im Zentralen Testamentsregister erfasst. Mit dem Eröffnungsprotokoll können sich Ihre Erben häufig ohne Erbschein gegenüber Grundbuchamt und Banken ausweisen.
- **Gemeinschaftliches Testament und Erbvertrag:** Ehepaare können gemeinsam testieren. Wechselbezügliche Verfügungen werden nach dem Tod des ersten Ehepartners grundsätzlich bindend. Ein Erbvertrag bindet die Beteiligten bereits zu Lebzeiten.

Auch ein eigenhändiges Testament sollten Sie beim Nachlassgericht in amtliche Verwahrung geben. So ist sichergestellt, dass es gefunden und eröffnet wird.

4. Das Berliner Testament: Beliebt, aber steuerlich oft nachteilig

Beim klassischen Berliner Testament setzen sich die Ehepartner gegenseitig als Alleinerben ein, die Kinder erben erst nach dem zweiten Todesfall. Das sichert den überlebenden Partner ab. Der Nachteil: Die Kinder nutzen beim ersten Erbfall ihre Freibeträge nicht, und dasselbe Vermögen wird gegebenenfalls zweimal besteuert. Zudem können die Kinder beim ersten Erbfall ihren Pflichtteil verlangen. Bei größeren Vermögen sollten Sie deshalb prüfen, ob Vermächtnisse an die Kinder bereits im ersten Erbfall, Pflichtteilsstrafklauseln oder Pflichtteilsverzicht sinnvoll sind.

5. Der Pflichtteil: Die Grenze Ihrer Gestaltungsfreiheit

Abkömmlinge, Ehepartner und – wenn keine Kinder vorhanden sind – Eltern haben Anspruch auf den Pflichtteil, auch wenn Sie sie enterben. Der Pflichtteil beträgt die Hälfte des gesetzlichen Erbteils und ist sofort in Geld zu zahlen. Schenkungen der letzten zehn Jahre werden dabei grundsätzlich anteilig berücksichtigt. Für Erben eines illiquiden Vermögens kann der Pflichtteil eine erhebliche Liquiditätsbelastung bedeuten. Planen Sie deshalb, aus welchen Mitteln Pflichtteile bezahlt werden sollen, oder vereinbaren Sie zu Lebzeiten einen notariellen Pflichtteilsverzicht, etwa gegen eine Abfindung.

6. Testamentsvollstreckung

Mit der Anordnung einer Testamentsvollstreckung bestimmen Sie eine Person, die den Nachlass verwaltet oder abwickelt. Das ist sinnvoll, wenn Erben jung oder unerfahren sind, wenn eine Erbengemeinschaft zu erwarten ist oder wenn ein Unternehmen über eine Übergangszeit geführt werden muss. Sie können Aufgaben, Dauer und Vergütung des Testamentsvollstreckers im Testament festlegen.

7. Abstimmung mit Gesellschaftsverträgen, Versicherungen und Ehevertrag

Ein Testament wirkt nicht im luftleeren Raum. Drei Abstimmungen werden in der Praxis besonders häufig übersehen:

- **Gesellschaftsverträge:** Enthält der Gesellschaftsvertrag eine Nachfolgeklausel, die nur bestimmte Personen als Nachfolger zulässt, geht eine abweichende

Erbeinsetzung ins Leere. Im ungünstigsten Fall scheiden die Erben gegen eine Abfindung aus.

- **Lebensversicherungen:** Die Leistung fällt bei einem benannten Bezugsberechtigten regelmäßig nicht in den Nachlass. Das Testament ändert daran nichts. Prüfen Sie die Bezugsrechte gemeinsam mit dem Testament.
- **Güterstand:** Ehevertrag und Testament beeinflussen sich gegenseitig, sowohl bei der Erbquote als auch bei der Erbschaftsteuer.

8. Auslandsbezug

Innerhalb der Europäischen Union richtet sich das anwendbare Erbrecht grundsätzlich nach Ihrem letzten gewöhnlichen Aufenthalt. Wer seinen Lebensmittelpunkt ins Ausland verlegt, ändert damit möglicherweise das maßgebliche Erbrecht. Sie können im Testament jedoch das Recht Ihrer Staatsangehörigkeit wählen. Bei Immobilien oder Konten im Ausland sollten Sie zudem prüfen, ob dort ergänzende Verfügungen erforderlich sind. Die steuerlichen Folgen eines Umzugs behandelt der Beitrag „Wohnsitzwechsel als Teil der Nachfolgeplanung“ in Kapitel IV.

9. Aktuell halten

Ein Testament ist eine Momentaufnahme. Überprüfen Sie es nach Heirat, Scheidung, Geburt von Kindern oder Enkeln, dem Tod eines Bedachten, dem Erwerb oder Verkauf wesentlicher Vermögenswerte und nach Gesetzesänderungen – etwa bei der Erbschaftsteuer. Ein eindeutiger Widerruf älterer Verfügungen vermeidet Auslegungstreit.

IHRE CHECKLISTE ZU VORSORGE UND TESTAMENT

- Vertrauenspersonen und Ersatzpersonen als Bevollmächtigte auswählen und mit ihnen sprechen
- Vorsorgevollmacht notariell beurkunden lassen, über den Tod hinaus gültig
- Bankvollmachten bei allen Instituten hinterlegen
- Vorsorgevollmacht im Zentralen Vorsorgeregister registrieren
- Vertretung im Unternehmen über Geschäftsführung, Prokura und Gesellschaftsvertrag sichern
- Patientenverfügung mit konkreten Situationen und Betreuungsverfügung erstellen
- Notfallordner anlegen und Bevollmächtigte über den Aufbewahrungsort informieren
- Zugangsdaten über Passwortmanager mit Notfallzugang oder versiegelt hinterlegen
- Ziele der Nachfolge festlegen: Wer soll was erhalten, wer soll was führen?
- Erben und Vermächtnisnehmer bestimmen, Pflichtteile und Liquidität einplanen
- Testament notariell errichten oder amtlich verwahren lassen
- Testament mit Gesellschaftsverträgen, Bezugsrechten und Ehevertrag abstimmen
- Steuerliche Auswirkungen mit dem Steuerberater prüfen
- Alle Unterlagen alle zwei bis drei Jahre und bei Lebensereignissen überprüfen

FACHBEITRAG

Steuerliche Gestaltung: Früh planen statt später reagieren

Erbschaftsteuer: Freibeträge und Tipps

Die Weitergabe von Vermögen in der Familie ist eine der sensibelsten finanziellen Situationen überhaupt. Wer hier nicht rechtzeitig informiert ist, riskiert, dass ein erheblicher Teil des über Jahrzehnte aufgebauten Familienvermögens an den Fiskus fällt.

Wie funktionieren die steuerlichen Freibeträge?

Die Höhe des Freibetrags richtet sich nach dem Verwandtschaftsgrad. Für Ehepartner beträgt der Freibetrag aktuell 500.000 Euro, für Kinder 400.000 Euro, für Enkel 200.000 Euro; weiter entfernte Verwandte und Nicht-Verwandte können lediglich 20.000 Euro geltend machen. Diese Freibeträge sind alle zehn Jahre erneut nutzbar. Wer seine Nachfolgeplanung langfristig angeht, kann durch frühzeitige Schenkungen erhebliche Summen steuerfrei übertragen. Ob diese Zehnjahresregel Bestand hat, ist offen; der Leitartikel dieser Ausgabe beschreibt die laufende Reformdiskussion.

Wie berechnet sich die Steuerlast konkret?

Zuerst wird das gesamte zu übertragende Vermögen bewertet, anschließend werden die Freibeträge abgezogen. Auf den verbleibenden Betrag wird der Steuersatz angewendet, der zwischen 7 % und 50 % liegt. Wer beispielsweise ein Haus im Wert von 800.000 Euro an ein Kind überträgt, kann zunächst 400.000 Euro abziehen; auf die verbleibenden 400.000 Euro fällt der Steuersatz von 15 % an – eine Steuer von 60.000 Euro, ein Betrag, den viele Familien ohne frühzeitige Planung unterschätzen.

Welche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen für Familien?

- Freibeträge gezielt alle zehn Jahre nutzen
- Vermögenswerte auf mehrere Empfänger verteilen
- Immobilien und Unternehmensanteile rechtzeitig bewerten lassen
- Schenkungen frühzeitig planen und dokumentieren

Unternehmensanteile können unter bestimmten Voraussetzungen zu 85 % oder sogar 100 % steuerbefreit übertragen werden, sofern das Unternehmen weitergeführt wird und bestimmte Lohnsummen eingehalten werden. Auch selbstgenutztes Wohneigentum kann für Ehepartner und Kinder steuerfrei vererbt werden, sofern die Immobilie noch mindestens zehn Jahre selbst genutzt wird.

Was gilt bis zur Entscheidung aus Karlsruhe?

Bis zu einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts und einer möglichen Neuregelung gilt das bestehende Recht fort (siehe Leitartikel). Geplante Übertragungen sollten deshalb nicht allein wegen der laufenden Verfahren aufgeschoben oder überstürzt werden. Wer ohnehin übertragen will, kann Schenkungsverträge durch Widerrufs- oder Rücktrittsvorbehalte für den Fall einer unerwartet hohen Steuerbelastung absichern (sogenannte Steuerklauseln). Muss das Geschenk aufgrund eines solchen Rückforderungsrechts herausgegeben werden, erlischt die Schenkungsteuer rückwirkend (§ 29 Abs. 1 Nr. 1 ErbStG).

OWNLY · 25.09.2025

FACHBEITRAG

Der vollständige Blick auf das Familienvermögen

Warum wohlhabende Familien heute eine zentrale Vermögensübersicht brauchen

In der heutigen Zeit sind Familienvermögen komplexer und vielfältiger denn je. Immobilien, Beteiligungen, Unternehmenswerte, Wertpapierdepots, private Sammlungen und internationale Assets – viele Familien sehen sich mit einer Vermögensstruktur konfrontiert, die weit über das klassische Bankkonto hinausgeht.

Was bedeutet Übersicht im Kontext eines komplexen Vermögens?

Übersicht ist weit mehr als eine aktuelle Liste von Kontoständen – sie ist die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen, Risiken zu steuern und Potenziale zu identifizieren. Fehlt diese Übersicht, entstehen schnell Unsicherheiten: Wie ist das Gesamtvermögen tatsächlich

verteilt? Welche Risiken sind unbewusst eingegangen worden? Gerade im Kontext von Nachfolgeplanung können unvollständige Informationen erhebliche finanzielle und emotionale Folgen haben.

Wie behalten wir über alle Vermögenswerte die Kontrolle?

Gerade bei Familien mit verschiedenen Standorten, mehreren Bankverbindungen und heterogenen Investitionen stoßen klassische Excel-Listen oder dezentrale Dokumentenablagen schnell an ihre Grenzen. Sie bergen das Risiko von Inkonsistenzen, Informationsverlust und Missverständnissen zwischen Familienmitgliedern oder Beratern.

Welche Rolle spielt Transparenz für die generationsübergreifende Sicherung?

Transparenz schafft Vertrauen zwischen den Generationen, ermöglicht eine sachliche Diskussion über Ziele und

Strategien und reduziert potenzielle Konflikte. Im Alltag zeigt sich: Gerade bei der Weitergabe von Vermögen kommt es oft zu Informationsdefiziten, weil Wissen in den Köpfen einzelner Familienmitglieder oder externer Berater bleibt.

Aleksander Bienias, OWNLY FinTech GmbH · 01.08.2025

FACHBEITRAG

Das Family Office als Navigator der Nachfolge

Vom Vermögensreporting bis zur Familien-Governance: Was ein Family Office leisten kann – und ab welcher Vermögensgröße sich eine eigene Struktur wirklich lohnt

Mit wachsendem Vermögen wächst nicht nur die Zahl der Vermögenswerte. Es wächst vor allem die Zahl der Beteiligten: Banken und Vermögensverwalter, Steuerberater, Rechtsanwälte und Notare, Beteiligungsmanager, Immobilienverwalter, Versicherer und Finanzierungspartner. Dazu kommen die Mitglieder der Familie selbst – häufig mit unterschiedlichen Rollen, Interessen und Wissensständen.

Solange der Unternehmer alle Fäden selbst in der Hand hält, funktioniert dieses System oftmals erstaunlich gut. Er weiß, warum ein bestimmtes Depot bei Bank A liegt, welche Immobilie finanziert ist, welche Beteiligung verkauft werden könnte und welchen Berater er bei welchem Problem anruft.

Bei der Nachfolge zeigt sich jedoch die Schwäche dieses Modells: **Der Unternehmer kann sein Vermögen übertragen – sein im Laufe von Jahrzehnten entstandenes Wissen über dessen Organisation wird dadurch nicht automatisch mitübertragen.**

Genau hier kann ein Family Office zum Navigator werden.

Seine Aufgabe besteht im Idealfall nicht darin, sämtliche Aufgaben selbst zu erledigen. Vielmehr sorgt es dafür, dass die richtigen Informationen vorliegen, die richtigen Spezialisten eingebunden werden und die Familie in der Lage bleibt, fundierte Entscheidungen über ihr Gesamtvermögen zu treffen. Damit knüpft es unmittelbar an einen Grundgedanken dieser Publikation an: Ein vollständiger Überblick über Beteiligungen, Immobilien, Liquidität und Finanzanlagen ist Ausgangspunkt einer geordneten Nachfolge.

Das Family Office ist zunächst eine Funktion – nicht zwingend eine Organisation

Beim Begriff „Family Office“ denkt man schnell an eine eigene Gesellschaft mit Geschäftsführer, Investmentexperten, Controlling und Assistenz. Das ist jedoch nur eine mögliche Ausprägung.

Das **Single Family Office (SFO)** arbeitet ausschließlich für eine Familie. Die Familie baut sich damit im Ergebnis eine eigene professionelle Organisation für ihr Vermögen auf.

Ein **Multi Family Office (MFO)** übernimmt vergleichbare Aufgaben für mehrere Familien. Personal, Infrastruktur und Spezialwissen werden geteilt, während Betreuung und Vermögensstrategie individuell bleiben.

Dazwischen liegen zahlreiche hybride Modelle. Eine Familie kann etwa ihr konsolidiertes Vermögensreporting technologisch abbilden, die Vermögensverwaltung verschiedenen Banken überlassen und Steuer-, Rechts- oder Nachfolgethemen nur bei Bedarf durch Spezialisten bearbeiten lassen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: **„Brauchen wir ein Family Office?“** Sondern: **„Welche Family-Office-Funktionen benötigen wir – und welche davon müssen wir dauerhaft selbst vorhalten?“**

Die „harten“ Aufgaben: Erst Transparenz, dann Steuerung

Die sichtbarste Aufgabe eines Family Office ist das **Vermögensreporting**.

Gerade Unternehmerfamilien besitzen selten nur ein Wertpapierdepot. Zum Gesamtvermögen gehören möglicherweise das Familienunternehmen, mehrere Bankdepots, Immobilien, Private-Equity- und Venture-Capital-Beteiligungen, Darlehen, Stiftungen, Versicherungen, Kunst oder andere Sachwerte. Hinzu kommen Verbindlichkeiten und Sicherheiten.

Die Herausforderung besteht nicht nur darin, diese Positionen zu erfassen. Entscheidend ist, daraus ein Gesamtbild zu schaffen. Die Publikation weist bereits darauf hin, dass bei mehreren Bankverbindungen und heterogenen Investments Excel-Listen und dezentrale Dokumentenablagen schnell an Grenzen stoßen.

Ein professionelles Reporting sollte deshalb Fragen beantworten können wie: Wie hoch ist das Gesamtvermögen? Wie verteilt es sich auf Assetklassen, Banken, Vermögensverwalter, Währungen und Regionen? Wie hoch sind Liquidität und Verbindlichkeiten? Wo bestehen Konzentrationsrisiken? Welche Performance wurde tatsächlich erzielt? Und welche Vermögenswerte gehören welchem Familienmitglied oder welcher Gesellschaft?

Damit wird Reporting von der Dokumentation zum **Steuerungsinstrument**.

Wer kontrolliert eigentlich die Vermögensverwalter?

Eine zweite wichtige Funktion ist die Überwachung der Banken und Vermögensverwalter.

Eine vermögende Familie verteilt ihr liquides Vermögen häufig bewusst auf mehrere Häuser. Das reduziert Abhängigkeiten und ermöglicht unterschiedliche Investmentansätze. Gleichzeitig entsteht ein Problem: Jeder Vermögensverwalter berichtet naturgemäß über seinen eigenen Ausschnitt.

Das Family Office kann die Perspektive umdrehen und aus Sicht des **Eigentümers** auf alle Mandate schauen.

Sind die vereinbarten Anlagerichtlinien eingehalten worden? Wie unterscheiden sich Performance und Risiko der einzelnen Manager? Werden ähnliche Wertpapiere bei mehreren Banken gehalten, sodass vermeintliche Diversifikation tatsächlich eine Konzentration darstellt? Wie hoch sind die Gesamtkosten? Passt das Risikoprofil der einzelnen Mandate noch zur Strategie der Familie?

Das Family Office ersetzt damit nicht zwingend den Vermögensverwalter. Es kann vielmehr zum **Controller der Vermögensverwalter** werden.

Gerade im Nachfolgeprozess ist diese unabhängige Sicht wichtig. Die nächste Generation soll nicht fünf unterschiedliche Bankreportings interpretieren müssen, sondern verstehen können, wie das Familienvermögen als Ganzes aufgestellt ist.

Steuerberater, Anwalt und Investmentmanager müssen miteinander sprechen

Ähnliches gilt für rechtliche und steuerliche Themen.

Ein Family Office ist nicht automatisch Steuerkanzlei oder Rechtsanwaltskanzlei. Eine seiner wichtigsten Funktionen kann aber darin bestehen, diese Spezialisten zu **koordinieren**.

Denn viele Nachfolgeentscheidungen berühren mehrere Fachgebiete gleichzeitig. Eine Schenkung verändert Eigentumsverhältnisse und möglicherweise die Anlagestruktur. Der Verkauf einer Unternehmensbeteiligung hat steuerliche Folgen und verändert das Risikoprofil des Gesamtvermögens. Die Gründung einer Familiengesellschaft betrifft Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Governance und Vermögensverwaltung.

Das Problem liegt daher häufig weniger darin, dass kein guter Spezialist vorhanden ist. Das Problem besteht darin, dass jeder Spezialist nur einen Teil des Gesamtbildes sieht.

Das Family Office kann hier die zentrale Informationsstelle bilden: Es hält Vermögensdaten und Dokumente vor,

bereitet Entscheidungen vor, koordiniert Berater und sorgt dafür, dass steuerliche, rechtliche und wirtschaftliche Auswirkungen gemeinsam betrachtet werden. Diese Verbindung von Vermögensübersicht, rechtlichen Strukturen und generationenübergreifender Planung entspricht auch dem ganzheitlichen Ansatz dieser Publikation.

Die „weichen“ Aufgaben können die wichtigeren sein

Je stärker die Nachfolge in den Vordergrund rückt, desto weniger beschränkt sich die Aufgabe eines Family Office auf Zahlen.

Plötzlich stellen sich Fragen, die sich nicht mit einem Performancebericht beantworten lassen: Wer soll künftig über das Vermögen entscheiden? Welche Rolle erhalten Kinder, die nicht im Familienunternehmen tätig sind? Wie werden unterschiedliche Interessen ausgeglichen? Wie lernt die nächste Generation überhaupt, mit einem komplexen Vermögen umzugehen?

Damit kommt die **Family Governance** ins Spiel.

Ein Family Office kann Familienversammlungen organisatorisch vorbereiten, Entscheidungsgrundlagen erstellen, die Entwicklung einer Familienverfassung begleiten oder dafür sorgen, dass eine vereinbarte Investment Policy tatsächlich umgesetzt wird.

Dabei sollte das Family Office nicht selbst zum Familienoberhaupt werden. Seine Stärke liegt vielmehr darin, **Entscheidungen zu ermöglichen, ohne sie der Familie abzunehmen**.

NextGen: Eigentum übertragen heißt noch nicht Kompetenz übertragen

Eine besonders wichtige Aufgabe kann deshalb die Ausbildung der nächsten Generation sein.

Nicht jedes Kind einer Unternehmerfamilie möchte Investmentexperte werden – und das muss es auch nicht. Aber wer über bedeutendes Vermögen mitentscheidet, sollte ein Reporting lesen, Risiko und Rendite einordnen, die richtigen Fragen an einen Vermögensverwalter stellen und die Konsequenzen größerer Entscheidungen verstehen können.

Die Ausbildung sollte dabei individuell erfolgen. Ein Gastbeitrag dieser Publikation bringt das Problem mit „One size does not fit all“ auf den Punkt: Unterschiedliche Vorkenntnisse und Lebenswege der NextGen erfordern unterschiedliche Formen der Wissensvermittlung.

Ein Family Office kann daraus einen strukturierten Lernpfad entwickeln. Am Anfang stehen beispielsweise regelmäßige Gespräche über das Familienvermögen. Später folgt die Teilnahme an Bank- oder Investmentgesprächen. Danach kann ein begrenztes eigenes Budget oder die Verantwortung

für eine Assetklasse übernommen werden. Schließlich ist eine Mitarbeit im Investment Committee oder einem anderen Familiengremium denkbar.

So entsteht Verantwortung schrittweise – statt schlagartig am Tag einer Schenkung oder eines Erbfalls.

Wenn Zahlen nicht mehr helfen: Moderation und Mediation

Family Offices bewegen sich zwangsläufig auch an der Schnittstelle zwischen Vermögen und Familie.

Der eine Erbe möchte die Immobilie behalten, der andere verkaufen. Ein Familienmitglied benötigt höhere Ausschüttungen, während ein anderes reinvestieren möchte. Die neue Generation will die Investmentstrategie verändern, während die ältere Generation am Bewährten festhält.

Hier kann ein Family Office zunächst moderieren, Informationen objektivieren und Alternativen aufzeigen. Reicht dies nicht aus, kann es einen unabhängigen Mediator hinzuziehen.

Die Grenze ist wichtig: Ein Family Officer ist nicht allein deshalb ein qualifizierter Mediator, weil er die Familie gut kennt. Seine Aufgabe kann vielmehr darin bestehen, einen Konflikt frühzeitig zu erkennen und dafür zu sorgen, dass er **professionell moderiert wird, bevor aus einem Sachkonflikt ein Familienkonflikt wird**. Auch die Publikation hebt die neutrale Moderation bei unterschiedlichen Erwartungen der Erben als mögliches Instrument hervor.

Vom Investment Committee bis zum Concierge Service

Am anderen Ende des Aufgabenspektrums stehen Leistungen, die mit klassischer Vermögensverwaltung kaum noch etwas zu tun haben.

Sehr umfassende Family Offices organisieren Versicherungen, Immobilienverwaltung, Kunstsammlungen, Fahrzeuge oder Reisen, koordinieren Sicherheitsfragen, unterstützen bei Wohnsitzwechseln oder beschäftigen sich mit administrativen Aufgaben des täglichen Lebens.

Die Bandbreite reicht damit vom **Investment Controlling bis zum Concierge Service**.

Ob solche Leistungen sinnvoll sind, hängt stark von der Familie ab. Sie zeigen aber, was ein Family Office im Kern ausmacht: Es ist eine vom Bedarf der Familie aus gedachte Infrastruktur. Nicht das Produkt bestimmt die Leistung, sondern die Frage, welche Aufgaben die Familie professionell organisiert haben möchte.

Ab wann lohnt sich ein Single Family Office?

Hier ist eine wichtige Unterscheidung notwendig: **Vermögenshöhe und Komplexität sind nicht dasselbe.**

Ein Vermögen von 100 Millionen Euro, das nahezu vollständig in einem einzigen liquiden Wertpapierportfolio liegt, kann organisatorisch erheblich einfacher sein als ein Vermögen von 40 Millionen Euro aus Unternehmen, Immobilien, Direktbeteiligungen, mehreren Depots und Vermögenswerten in verschiedenen Ländern.

Trotzdem setzt ein echtes Single Family Office typischerweise ein sehr großes Vermögen voraus. Eigene qualifizierte Mitarbeiter, Geschäftsführung, IT, Reporting, Büroräume, externe Spezialisten und Compliance erzeugen erhebliche laufende Fixkosten.

Als grobe **Praxisorientierung und nicht als starre Grenze** kann gelten: Unterhalb eines hohen zweistelligen Millionenvermögens wird ein voll ausgebautes Single Family Office wirtschaftlich meist schwer zu rechtfertigen. Im Bereich von etwa **100 Millionen Euro aufwärts** kann eine eigene Struktur zunehmend sinnvoll werden; häufig wird ein umfassendes SFO erst bei **mehreren hundert Millionen Euro** wirklich wirtschaftlich überzeugend. Entscheidend bleiben jedoch Komplexität und Leistungsumfang.

Wer beispielsweise nach einem Unternehmensverkauf 200 Millionen Euro verwalten, mehrere Direktbeteiligungen tätigen und drei Generationen koordinieren muss, hat einen anderen Organisationsbedarf als ein Eigentümer mit demselben Vermögen in zwei breit diversifizierten Bankdepots.

Das Multi Family Office senkt die Eintrittsschwelle

Ein Multi Family Office verteilt Infrastruktur und Spezialwissen auf mehrere Mandanten. Dadurch können Familien Family-Office-Leistungen nutzen, ohne eine eigene Organisation aufzubauen.

Das kann insbesondere im **mittleren bis hohen zweistelligen Millionenbereich** attraktiv sein – bei komplexen Vermögen unter Umständen auch früher.

Der Vorteil liegt in der vorhandenen Infrastruktur: Reporting, Investment Controlling, Auswahl und Überwachung von Vermögensverwaltern sowie Koordination externer Spezialisten müssen nicht selbst aufgebaut werden.

Dem steht ein wesentlicher Punkt gegenüber: Ein Multi Family Office bleibt ein externer Dienstleister. Familien sollten deshalb genau verstehen, **wie es vergütet wird, welche eigenen Produkte oder wirtschaftlichen Interessen bestehen und wie unabhängig die Auswahl von Banken, Fonds und Vermögensverwaltern tatsächlich erfolgt**.

„Family Office“ ist kein Qualitätssiegel. Entscheidend sind Geschäftsmodell, Transparenz und Interessengleichlauf.

Und manchmal braucht man überhaupt kein Family Office

Das ist vielleicht die wichtigste Erkenntnis.

Eine Familie mit beispielsweise 15 oder 25 Millionen Euro Vermögen benötigt nicht automatisch eine eigene Family-Office-Struktur. Sind die Verhältnisse überschaubar, kann ein modularer Ansatz wirtschaftlich sinnvoller sein.

Eine leistungsfähige **Vermögensreportingsoftware** schafft zunächst die gemeinsame Datenbasis: Bankdepots, Immobilien, Beteiligungen, Liquidität und weitere Vermögenspositionen werden zentral erfasst und konsolidiert. Gerade weil dezentrale Informationen und unterschiedliche Datenstände bei komplexer werdenden Vermögen ein erhebliches Problem darstellen können, ist diese Transparenz ein wesentlicher erster Schritt.

Darauf können gezielt Leistungen aufgesetzt werden: einmal jährlich eine strategische Überprüfung der Asset Allocation, bei Bedarf ein unabhängiger Vergleich der Vermögensverwalter, ein spezialisierter Steuerberater für eine Schenkung, ein Rechtsanwalt für Gesellschafts- und Erbrecht, ein externer Moderator für die Familienverfassung oder ein Coach für die NextGen.

Das Ergebnis ist gewissermaßen ein **virtuelles oder modulares Family Office**: Die Familie bezahlt nicht dauerhaft für eine große Organisation, sondern schafft eine digitale Informationsbasis und kauft spezialisierte Kompetenz dort ein, wo sie tatsächlich benötigt wird.

Gerade für Vermögen im ein- bis mittleren zweistelligen Millionenbereich kann dieses Modell effizienter sein als der Versuch, eine Family-Office-Struktur nachzubauen.

Nicht die Vermögenshöhe allein entscheidet

Für die Wahl des richtigen Modells sollte eine Familie deshalb weniger auf eine bestimmte Millionengrenze als auf vier Faktoren schauen: **Vermögenshöhe, Komplexität, Zahl der Beteiligten und Umfang der gewünschten Leistungen.**

Ein einfach strukturiertes Vermögen kann mit Reportingsoftware und punktueller Beratung hervorragend

organisiert sein. Mit zunehmender Zahl von Banken, Immobilien, Gesellschaften, Direktbeteiligungen und Familienmitgliedern steigt der Koordinationsbedarf. Dann kann ein Multi Family Office sinnvoll werden. Bei sehr großen und komplexen Vermögen kann schließlich eine eigene Organisation die notwendige Kontrolle und Individualität schaffen.

Die Übergänge sind fließend.

Fazit: Der Navigator muss nicht das Schiff besitzen

Ein gutes Family Office nimmt der Familie nicht die Verantwortung für ihr Vermögen ab. Es versetzt sie vielmehr in die Lage, diese Verantwortung wahrzunehmen.

Es schafft Transparenz, kontrolliert Vermögensverwalter, koordiniert Steuer- und Rechtsberater und bereitet Entscheidungen vor. Im Nachfolgeprozess kommen weitere Aufgaben hinzu: die Heranführung der NextGen, die Organisation von Governance, die Moderation unterschiedlicher Interessen und gegebenenfalls die Vermittlung professioneller Hilfe bei Konflikten.

Dafür braucht nicht jede Familie eine eigene Organisation.

Manche Familien benötigen ein Single Family Office. Andere sind mit einem guten Multi Family Office besser aufgestellt. Und wieder andere brauchen vor allem ein konsolidiertes Vermögensreporting und die richtigen Spezialisten für einzelne Fragestellungen.

Die entscheidende Frage ist deshalb nicht, ob eine Familie „reich genug“ für ein Family Office ist.

Sie lautet: **Ist das Vermögen inzwischen so komplex geworden, dass die Familie eine professionelle Instanz braucht, die den Überblick behält, die Beteiligten koordiniert und dafür sorgt, dass aus Informationen gute Entscheidungen werden?**

Kapitel II

Der Vermögensübergang: Erben, Schenken, Verkaufen

★ Gastbeitrag: 1 % Großvater – 99 % Enkel · ★ Gastbeitrag: Das Bezugsrecht der Lebensversicherung · Die ersten Schritte · Wenn mehrere erben · Familien-Governance · Die Berater der alten und neuen Generation · Kommunikation als Erfolgsfaktor

★ GASTBEITRAG

1 % Großvater – 99 % Enkel

Lebensversicherungen mit verschobenen Eigentumsanteilen als Instrument der Vermögens- und Generationenplanung

Björn Schmedtje · M.M. Warburg & CO Assekuranzmakler GmbH

Wirtschaftliche Beteiligung, zukünftiger Wertzuwachs und die faktische Verfügungsbeschränkung des Enkelkinds

Lebensversicherungen können bei entsprechender rechtlicher und vertraglicher Ausgestaltung über die klassische Todesfallabsicherung hinaus als Baustein einer vorweggenommenen Vermögensnachfolge eingesetzt werden. Besonders prägnant ist eine Struktur, bei der der Großvater lediglich 1 % und das Enkelkind 99 % der wirtschaftlichen Beteiligung hält. Der wesentliche Gestaltungsgedanke liegt darin, dass der überwiegende wirtschaftliche Wert bereits zu Lebzeiten der Enkelgeneration zugeordnet wird, während der verbleibende 1%-Anteil des Großvaters – bei entsprechender rechtlicher Ausgestaltung – eine Mitwirkungs- bzw. Sperrwirkung bei Verfügungen über den gemeinschaftlichen Vertragsgegenstand haben kann.

1. Der Grundgedanke: Vermögen heute zuordnen – Wertzuwachs morgen weitergeben

Bei einer 1/99-Struktur wird nicht erst auf den späteren Erbfall gewartet. Vielmehr soll bereits zu Lebzeiten eine echte wirtschaftliche Beteiligung des Enkelkinds geschaffen werden. Beispielhaft kann eine Lebensversicherung mit einem heutigen wirtschaftlichen Wert von 10 Mio. Euro so strukturiert sein, dass 1 % beim Großvater und 99 % beim Enkel liegen.

Damit entfallen bei einem Wert von 10 Mio. Euro rechnerisch 100.000 Euro auf den Großvater und 9,9 Mio. Euro auf das Enkelkind. Steigt der Vertragswert später auf 30 Mio. Euro, entsprechen die Beteiligungen – bei unveränderter Quote – 300.000 Euro bzw. 29,7 Mio. Euro.

2. Der eigentliche Hebel ist der zukünftige Wertzuwachs

Die wirtschaftliche Bedeutung einer solchen Gestaltung liegt nicht allein in der heutigen Übertragung. Entscheidend ist vielmehr, wem die zukünftige Wertentwicklung des bereits übertragenen Anteils zugeordnet wird. Steigt der

Wert der Versicherung nach der Übertragung, wächst grundsätzlich auch der Wert der Beteiligung des Enkels.

Aus einer anfänglichen Beteiligung von 9,9 Mio. Euro können bei einem späteren Vertragswert von 50 Mio. Euro beispielsweise 49,5 Mio. Euro werden. Die zusätzliche Wertentwicklung ist dabei nicht mit einer späteren erneuten Übertragung von 79 % gleichzusetzen. Maßgeblich ist, dass die konkrete Rechtsposition bereits zuvor wirksam übertragen worden sein muss.

3. Der zentrale Punkt: 99 % wirtschaftliche Beteiligung bedeuten nicht automatisch 99 % freie Verfügung

Gerade hier liegt die besondere Bedeutung des verbleibenden 1%-Anteils. Der Enkel kann wirtschaftlich zu 99 % beteiligt sein, ohne deshalb allein über den gesamten Versicherungsvertrag verfügen zu können.

Bei einer gemeinschaftlichen Inhaberschaft ist zwischen der Verfügung über den eigenen Anteil und der Verfügung über den gemeinschaftlichen Gegenstand insgesamt zu unterscheiden. § 747 BGB sieht grundsätzlich vor, dass jeder Teilhaber über seinen Anteil verfügen kann, während über den gemeinschaftlichen Gegenstand insgesamt nur gemeinschaftlich verfügt werden kann. Die konkrete versicherungsvertragliche Umsetzung und die Innenvereinbarung sind daher entscheidend.

4. Die faktische Vermögenssperre: Auch mit 18 nicht automatisch frei verfügbar

Das ist für die Familien- und Nachfolgeplanung besonders relevant. Der Enkel wird mit Vollendung des 18. Lebensjahres volljährig und grundsätzlich voll geschäftsfähig. Die Volljährigkeit verändert jedoch nicht automatisch die zuvor vereinbarte Beteiligungs- und Verfügungsstruktur.

Der entscheidende Gedanke lautet: Der Enkel kann wirtschaftlich 99 % besitzen, aber nicht allein über 100 % des gemeinschaftlichen Versicherungsvertrags verfügen, wenn der verbleibende 1%-Anteil des Großvaters entsprechend ausgestaltet ist.

Der 1%-Anteil ist damit wirtschaftlich klein, kann rechtlich aber erhebliches Gewicht haben. Er kann – je nach konkreter Vertrags- und Innenvereinbarung – verhindern, dass der Enkel den gesamten Vertrag allein kündigt, liquidiert, belehnt oder anderweitig über den gemeinschaftlichen Vertragsgegenstand verfügt.

5. Der 1%-Anteil als strategischer Sperr- und Mitwirkungsanteil

Die eigentliche Funktion des 1%-Anteils liegt damit möglicherweise weniger in seiner wirtschaftlichen Bedeutung als in seiner rechtlichen Funktion. Der Großvater hält nur einen sehr kleinen Anteil am Vermögenswert, bleibt aber Teilhaber des gemeinschaftlichen Rechts.

Pointiert formuliert: 99 % können wirtschaftlich beim Enkel liegen, während 1 % beim Großvater ausreichen kann, um eine alleinige Verfügung über den Gesamtvertrag zu verhindern – vorausgesetzt, dies ist zivilrechtlich und versicherungsvertraglich tatsächlich entsprechend vereinbart.

6. Warum die Struktur auch nach Volljährigkeit fortwirken kann

Die Gestaltung kann insbesondere darauf abzielen, dass der Enkel nicht nur während seiner Minderjährigkeit, sondern auch nach Eintritt der Volljährigkeit nicht ohne Mitwirkung des Großvaters über den gesamten Versicherungswert verfügen kann.

Mit 17 Jahren: 99 % wirtschaftliche Beteiligung des Enkels – gemeinschaftliche Vertragsstruktur.

Mit 18 Jahren: 99 % wirtschaftliche Beteiligung des Enkels – die Volljährigkeit hebt die 1%-Beteiligung des Großvaters nicht auf.

Mit 25 oder 30 Jahren: Die vereinbarte Beteiligungs- und Verfügungsstruktur besteht grundsätzlich fort, solange sie nicht geändert oder beendet wird.

7. Beispiel: 30 Mio. Euro Versicherungswert

Angenommen, der Versicherungswert beträgt später 30 Mio. Euro. Der Enkel hält 99 %, der Großvater 1 %.

Beteiligter	Quote	Wirtschaftlicher Wert
Großvater	1 %	300.000 €
Enkel	99 %	29.700.000 €

Der Enkel ist damit wirtschaftlich nahezu alleiniger Beteiligter. Trotzdem kann er – abhängig von der konkreten rechtlichen Struktur – nicht ohne Weiteres die vollständige Auszahlung des Vertragswertes verlangen. Für eine Gesamtverfügung kann die Mitwirkung des Großvaters erforderlich sein.

8. Die Gestaltung muss ausdrücklich auf die gewünschte Verfügungswirkung ausgerichtet werden

Die 1/99-Verteilung allein garantiert noch keine Sperrwirkung. Entscheidend ist die konkrete Ausgestaltung der Versicherungsnehmerstellung, der Versicherungsbedingungen und der ergänzenden Vereinbarungen.

- Kündigungs- und Rückkaufsrechte
- Änderung und Ausübung von Bezugsrechten
- Abtretung und Verpfändung
- Beleihung des Vertrages
- Beitragszahlung und Sonderzahlungen
- Zustimmungsvorbehalte
- Vorkaufs- und Übertragungsrechte
- Regelungen für Tod oder Handlungsunfähigkeit eines Beteiligten
- Regelungen für Insolvenz oder Zwangsvollstreckung
- Möglichkeit und Grenzen einer späteren Übertragung des 99%-Anteils

9. Erbschaft- und Schenkungsteuer: 1/99 ist kein Steuerfreifahrtsschein

Die zivilrechtliche Gestaltung und die steuerliche Behandlung sind getrennt zu betrachten. Eine bereits zu Lebzeiten wirksam übertragene Beteiligung kann eine Schenkung unter Lebenden darstellen. Für Enkel beträgt der persönliche Freibetrag grundsätzlich 200.000 Euro; bei bestimmten Sonderkonstellationen gelten abweichende Freibeträge. Erwerbe innerhalb eines Zehnjahreszeitraums werden grundsätzlich zusammengerechnet.

Die konkrete steuerliche Beurteilung hängt unter anderem von der Bewertung der übertragenen Rechte, der Versicherungsnehmerstellung, der Beitragsfinanzierung und der tatsächlichen wirtschaftlichen Zuordnung ab. Die Finanzverwaltung berücksichtigt bei mehreren Versicherungsnehmern insbesondere die im Innenverhältnis vereinbarte Prämienzahlungspflicht und die daraus folgende Beteiligung.

10. Abgrenzung zum bloßen Bezugsrecht

Besonders wichtig ist die Abgrenzung zwischen einer echten Beteiligung an den Rechten aus dem Versicherungsvertrag und einer bloßen Bezugsberechtigung für den Todesfall. Eine Leistung aufgrund eines Bezugsrechts kann zivilrechtlich außerhalb des normalen Nachlasses anfallen, aber dennoch erbschaftsteuerlich relevant sein. Eine zu Lebzeiten wirksam übertragene Rechtsposition ist dagegen auf einer anderen Ebene zu prüfen.

11. Das 1/99-Modell als Generationenplanung

Die Struktur kann als Kombination aus wirtschaftlicher Vermögensübertragung und kontrollierter Verfügbarkeit verstanden werden: Der überwiegende wirtschaftliche Wert wird dem Enkel zugeordnet, während der Großvater einen kleinen, aber möglicherweise rechtlich relevanten Anteil behält.

Das kann insbesondere bei größeren Familienvermögen interessant sein, wenn Vermögen frühzeitig auf die Enkelgeneration übertragen werden soll, ohne dass ein minderjähriger oder junger Erwerber allein über den gesamten Vermögenswert verfügen kann.

12. Die Kernbotschaft

„99 % gehören dem Enkel – aber 1 % können verhindern, dass er über 100 % verfügt.“

WEITERFÜHRENDE PRÜFUNGSFRAGEN FÜR DIE PRAXIS

1. Welche konkrete Rechtsposition wird mit den 99 % übertragen?
2. Wie wird der Wert dieser Position zum Übertragungszeitpunkt ermittelt?
3. Wer trägt welche Beiträge und wie wird dies dokumentiert?
4. Welche Maßnahmen kann der Enkel allein vornehmen?
5. Welche Maßnahmen erfordern die Zustimmung des Großvaters?
6. Kann der Enkel seinen 99%-Anteil übertragen, verpfänden oder anderweitig belasten?
7. Was geschieht mit dem 1%-Anteil beim Tod des Großvaters?
8. Wie wird die Struktur bei einem späteren Wechsel der Generationen fortgeführt?
9. Welche schenkung- und erbschaftsteuerlichen Folgen ergeben sich zum Übertragungs- und zum Todeszeitpunkt?

Das ist der besondere Charakter einer entsprechend gestalteten 1/99-Struktur: Wirtschaftliche Beteiligung und tatsächliche Verfügungsgewalt müssen nicht identisch sein.

Damit kann die Lebensversicherung zu einem Instrument werden, das drei Ziele miteinander verbindet: die frühzeitige Vermögensübertragung auf die nächste Generation, die Beteiligung des Enkels am zukünftigen Wertzuwachs und die Beibehaltung einer Mitwirkungsposition des Großvaters.

13. Fazit

Eine 1%-Beteiligung des Großvaters und eine 99%-Beteiligung des Enkels ist keine gewöhnliche Vermögensübertragung. Richtig strukturiert kann sie wirtschaftliche Eigentumszuordnung und Verfügungsbeschränkung miteinander verbinden.

Der wesentliche Punkt ist nicht, dass der Enkel mit 18 Jahren weniger Rechte hat, weil er minderjährig bleibt. Er wird selbstverständlich volljährig. Entscheidend ist vielmehr, dass die gemeinschaftliche Inhaberschaft und die damit verbundene Verfügungsstruktur unabhängig von seiner Volljährigkeit fortbestehen kann.

Die Gestaltung sollte deshalb immer als Gesamtmodell geplant werden: Versicherungsvertrag, Beteiligungsquoten, Beitragsfinanzierung, Innenvereinbarung, Verfügungsrechte und steuerliche Bewertung müssen zusammenpassen.

RECHTLICHER UND STEUERLICHER HINWEIS

Dieser Fachartikel dient der fachlichen Information und ersetzt keine individuelle Rechts-, Steuer- oder Versicherungsberatung. Insbesondere die Aussage zur faktischen Verfügungsbeschränkung setzt voraus, dass die konkrete Versicherungsnehmerstellung, die Versicherungsbedingungen und die ergänzenden Vereinbarungen die gewünschte gemeinschaftliche Verfügung tatsächlich begründen. Die steuerliche Behandlung ist für den konkreten Einzelfall zu prüfen.

★ GASTBEITRAG

Das Bezugsrecht der Lebensversicherung als Instrument der Vermögensnachfolge

Warum die Versicherungsleistung außerhalb des normalen Nachlasses stehen kann – und welche Folgen dies für Erbschaft, Ausschlagung und Pflichtteil hat

Björn Schmedtje · M.M. Warburg & CO Assekuranzmakler GmbH

Die Lebensversicherung wird häufig als Instrument der finanziellen Absicherung verstanden: Sie soll im Todesfall dem Ehepartner, den Kindern oder anderen Angehörigen finanzielle Sicherheit geben. Bei größeren Vermögen hat sie jedoch eine weitere, häufig unterschätzte Funktion: Die Lebensversicherung kann zu einem eigenständigen Instrument der Vermögensnachfolge werden.

Der entscheidende Grund hierfür liegt im Bezugsrecht. Wer als Bezugsberechtigter einer Lebensversicherung eingesetzt ist, erhält die Versicherungsleistung grundsätzlich aufgrund des Versicherungsvertrages und nicht deshalb, weil er Erbe des Versicherungsnehmers geworden ist. Damit können beim Tod eines Menschen zwei voneinander zu unterscheidende Vermögensströme entstehen: der Nachlass einerseits und der Anspruch aus der Lebensversicherung andererseits.

1. Der grundlegende Unterschied zwischen Erbe und Bezugsberechtigtem

Nach § 1922 BGB geht mit dem Tod einer Person deren Vermögen als Ganzes auf den oder die Erben über. Die Lebensversicherung kann hiervon abweichend strukturiert sein.

§ 159 VVG erlaubt dem Versicherungsnehmer grundsätzlich, einen Dritten als Bezugsberechtigten zu bestimmen. Bei einem widerruflichen Bezugsrecht erwirbt der Begünstigte das Recht auf die Versicherungsleistung grundsätzlich erst mit Eintritt des Versicherungsfalls. Bei einem unwiderruflichen Bezugsrecht entsteht die Rechtsposition dagegen bereits mit der Benennung.

Erbe wird man daher aufgrund der gesetzlichen oder testamentarischen Erbfolge. Bezugsberechtigter wird man aufgrund der vertraglichen Gestaltung der Lebensversicherung. Beide Rechtspositionen können zusammenfallen – müssen es aber nicht.

2. Ein Beispiel aus der Vermögensnachfolge

Ein Unternehmer hinterlässt Unternehmensbeteiligungen im Wert von 4 Mio. €, Immobilien von 3 Mio. €, Wertpapiervermögen von 2 Mio. € und sonstiges Vermögen von 1 Mio. €. Zusätzlich besteht eine Lebensversicherung über 2 Mio. €.

Im Testament setzt er seine beiden Kinder zu gleichen Teilen als Erben ein. Als Bezugsberechtigte der Lebensversicherung ist jedoch seine Ehefrau eingesetzt.

Dann entstehen grundsätzlich zwei unterschiedliche Rechtspositionen: Unternehmen, Immobilien, Wertpapiervermögen und sonstiges Nachlassvermögen gehen auf die Erben über. Die Ehefrau erhält dagegen die Versicherungsleistung aufgrund des Bezugsrechts.

3. Das Bezugsrecht kann vom Testament abweichen

Das Testament beantwortet im Wesentlichen die Frage: Wer wird Erbe? Das Bezugsrecht beantwortet dagegen: Wer erhält die Versicherungsleistung?

Beide Regelungen können identisch sein. Sie müssen es aber nicht. So kann beispielsweise ein Unternehmer testamentarisch seine Unternehmensbeteiligung einem bestimmten Kind zuweisen, während ein anderes Kind über eine Lebensversicherung wirtschaftlich berücksichtigt wird.

Die Lebensversicherung kann damit als Ausgleichs- oder Liquiditätsbaustein innerhalb einer Familiennachfolge eingesetzt werden.

4. Widerrufliches und unwiderrufliches Bezugsrecht

Für die Gestaltung ist entscheidend, ob das Bezugsrecht widerruflich oder unwiderruflich ausgestaltet ist.

Widerrufliches Bezugsrecht: Der Versicherungsnehmer kann das Bezugsrecht grundsätzlich wieder ändern. Der Begünstigte besitzt zunächst eine schwächere Rechtsposition; mit Eintritt des Versicherungsfalls entsteht sein Anspruch auf die Versicherungsleistung.

Unwiderrufliches Bezugsrecht: Der Begünstigte erwirbt seine Rechtsposition grundsätzlich bereits mit der Benennung. Der Versicherungsnehmer kann das Bezugsrecht dann nicht mehr ohne Weiteres einseitig ändern.

Bei größeren Vermögen ist diese Unterscheidung von erheblicher Bedeutung.

5. Besonders interessant: Ausschlagung der Erbschaft und Annahme der Versicherungsleistung

Eine der bemerkenswertesten Konsequenzen der Trennung zwischen Erbenstellung und Bezugsrecht zeigt sich bei der Ausschlagung der Erbschaft.

Beispiel: Der Erblasser hinterlässt Nachlassvermögen von 500.000 €, Nachlassverbindlichkeiten von 1,2 Mio. € und eine Lebensversicherung über 1 Mio. €. Der Sohn ist testamentarischer Alleinerbe und zugleich Bezugsberechtigter der Lebensversicherung.

Für den Sohn kann die Annahme der Erbschaft wirtschaftlich nachteilig sein. Er kann die Erbschaft ausschlagen. Die eigenständige Bezugsberechtigung aus der Lebensversicherung wird hiervon grundsätzlich nicht erfasst.

Der Sohn kann daher grundsätzlich die Erbschaft ausschlagen und dennoch die ihm persönlich zustehende Versicherungsleistung erhalten. Das ist keine unzulässige Teilausschlagung, sondern die Folge zweier unterschiedlicher Rechtspositionen.

6. Noch bemerkenswerter: „Bezugsberechtigt sind die Erben“

Besonders interessant ist § 160 Abs. 2 VVG. Ältere Lebensversicherungsverträge enthalten teilweise keine namentliche Benennung, sondern Formulierungen wie „Bezugsberechtigt sind die Erben“.

Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass derjenige, der die Erbschaft ausschlägt, damit auch seinen Anspruch auf die Lebensversicherung verliert. § 160 Abs. 2 VVG bestimmt jedoch ausdrücklich, dass eine Ausschlagung der Erbschaft auf die Berechtigung aus einer solchen Bezugsrechtsbestimmung keinen Einfluss hat.

Damit trennt das Gesetz die Erbenstellung ausdrücklich von der Bezugsberechtigung.

7. Die Ausschlagungsfrist darf nicht übersehen werden

Die Ausschlagung der Erbschaft ist grundsätzlich innerhalb einer Frist von sechs Wochen zu erklären; in bestimmten Fällen beträgt die Frist sechs Monate. Die Entscheidung sollte daher nicht isoliert, sondern anhand der gesamten Vermögens- und Rechtslage getroffen werden.

Gerade wenn eine Person zugleich Erbe, Bezugsberechtigter und möglicherweise Pflichtteilsberechtigter ist, sollte vor einer Entscheidung eine umfassende Prüfung erfolgen.

8. Die zweite große Besonderheit: Pflichtteil und Pflichtteilsergänzung

Die Tatsache, dass eine Lebensversicherung grundsätzlich außerhalb des Nachlasses steht, bedeutet nicht, dass sie für das Pflichtteilsrecht automatisch bedeutungslos ist.

Der Pflichtteil ist ein Geldanspruch des Pflichtteilsberechtigten gegen den Erben. Die Pflichtteilsergänzung nach § 2325 BGB kann unter den gesetzlichen Voraussetzungen hinzukommen, wenn der Erblasser sein Vermögen durch bestimmte Schenkungen zu Lebzeiten vermindert hat.

Daher ist zwischen zwei Fragen zu unterscheiden: Gehört die Versicherungsleistung zum Nachlass? Bei wirksamer Bezugsberechtigung grundsätzlich nein. Kann die Zuwendung über das Bezugsrecht bei der Berechnung eines Pflichtteilsergänzungsanspruchs relevant werden? Unter den gesetzlichen Voraussetzungen grundsätzlich ja.

Außerhalb des Nachlasses bedeutet daher nicht automatisch außerhalb des Pflichtteilsrechts.

9. Die BGH-Rechtsprechung zum Wert der Lebensversicherung

Bei einer Lebensversicherung mit widerruflichem Bezugsrecht ist für die Pflichtteilsergänzung nicht automatisch die spätere Todesfallleistung maßgeblich. Ebenso wenig ist ohne Weiteres die Summe aller eingezahlten Prämien maßgeblich.

Der Bundesgerichtshof stellt auf den Wert ab, den der Erblasser aus den Rechten aus dem Versicherungsvertrag in der letzten juristischen Sekunde seines Lebens nach objektiven Kriterien für sein Vermögen hätte realisieren können. Regelmäßig ist dabei der Rückkaufswert von besonderer Bedeutung; unter besonderen Umständen kann ein anderer objektiver Wert maßgeblich sein.

Beispiel: Todesfallleistung 2 Mio. €, eingezahlte Beiträge 600.000 €, Rückkaufswert im Todeszeitpunkt 850.000 €. Für die Pflichtteilsergänzung ist nicht einfach mit den 2 Mio. € Todesfallleistung zu rechnen. Die konkrete Berechnung richtet sich nach dem im Einzelfall einschlägigen Bewertungsansatz der Rechtsprechung.

10. Pflichtteil, Pflichtteilsergänzung und gerichtliche Durchsetzung

In der Beratungspraxis ist eine saubere begriffliche Trennung wichtig.

Pflichtteil: Eine grundsätzlich pflichtteilsberechtigte Person wurde durch Verfügung von Todes wegen von der Erbfolge ausgeschlossen und hat einen Geldanspruch gegen den Erben.

Pflichtteilsergänzung: Der Erblasser hat sein Vermögen durch bestimmte Schenkungen zu Lebzeiten vermindert; unter den Voraussetzungen des § 2325 BGB kann ein Ergänzungsanspruch entstehen.

Gerichtliche Durchsetzung: Werden entsprechende Ansprüche nicht freiwillig erfüllt, können Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsansprüche gerichtlich geltend gemacht werden. Der umgangssprachliche Begriff „Pflichtanteilsersatzklage“ sollte fachlich besser durch Pflichtteilsklage bzw. Pflichtteilsergänzungsklage ersetzt werden.

11. Ein typischer Konfliktfall

Der Erblasser hat zwei Kinder. Kind A ist testamentarischer Alleinerbe. Kind B ist enterbt. Die Ehefrau ist Bezugsberechtigte einer Lebensversicherung über 1 Mio. €.

Nach dem Tod entstehen drei unterschiedliche Rechtspositionen: Kind A ist Erbe des Nachlasses. Die Ehefrau ist Bezugsberechtigte der Lebensversicherung. Kind B kann Pflichtteils- und gegebenenfalls Pflichtteilsergänzungsansprüche haben.

Damit kann die Lebensversicherung außerhalb des Nachlasses stehen und dennoch mittelbar Bestandteil einer erbrechtlichen Auseinandersetzung werden.

12. Die Lebensversicherung kann den Pflichtteil nicht automatisch ausschließen

Eine Lebensversicherung ist kein pauschales Instrument zur Vermeidung von Pflichtteilsansprüchen. Sie kann die Nachlassstruktur verändern, unterliegt aber zugleich den gesetzlichen Regeln des Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsrechts.

Bei größeren Versicherungssummen sind insbesondere Zeitpunkt und Art des Bezugsrechts, Prämienzahlungen, Rückkaufswert, Todesfalleistung, konkrete Bezugsrechtsformulierung, bestehende Pflichtteilsberechtigten, frühere Schenkungen und die Zehnjahresfrist des § 2325 BGB zu prüfen.

13. Besondere Bedeutung bei Unternehmerfamilien

Gerade bei Unternehmerfamilien kann die Lebensversicherung als Liquiditäts- und Ausgleichsinstrument eingesetzt werden.

Beispielsweise kann die Unternehmensbeteiligung beim Nachfolger verbleiben, während andere Familienmitglieder über Immobilien, Wertpapiervermögen oder eine Lebensversicherung wirtschaftlich berücksichtigt werden. Dadurch kann es möglich sein, unterschiedliche Interessen auszugleichen, ohne die Unternehmensbeteiligung zwingend zu verkaufen oder aufzuspalten.

14. Das Bezugsrecht als Bestandteil einer Family-Balance-Sheet-Planung

Bei größeren Vermögen sollte nicht isoliert auf einzelne Versicherungsverträge geschaut werden. Sinnvoll ist eine Gesamtbetrachtung von Vermögensseite, Nachfolgeebene, Anspruchsebene und Liquiditätsebene.

Zur Vermögensseite gehören insbesondere Unternehmen, Immobilien, Wertpapiere, Beteiligungen, Kunst, Sammlungen, Schließfächer und Lebensversicherungen. Auf der Nachfolgeebene sind Testament, Erbvertrag, Ehevertrag, Gesellschaftsvertrag, Schenkungen, Nießbrauch, Stiftungen und Bezugsrechte abzugleichen. Auf der Anspruchsebene stehen Erben, Pflichtteilsberechtigten, Pflichtteilsergänzungsansprüche und Nachlassverbindlichkeiten. Auf der Liquiditätsebene sind insbesondere Erbschaftsteuer, Pflichtteilszahlungen und Unternehmens- oder Immobilienfinanzierungen zu berücksichtigen.

15. Ein besonders interessanter Gestaltungsgedanke

Die Kombination aus Bezugsrecht und Erbrecht ermöglicht eine Vermögensübertragung, die nicht dem normalen Mechanismus der Gesamtrechtsnachfolge folgt.

Ein Vermögenswert kann außerhalb des Nachlasses übertragen werden, obwohl gleichzeitig eine andere Person Erbe des übrigen Vermögens wird. Unter den gesetzlichen Voraussetzungen kann der Bezugsberechtigte sogar die Erbschaft ausschlagen, ohne dadurch seine eigenständige Bezugsberechtigung zu verlieren.

Gleichzeitig können Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsansprüche entstehen. Deshalb muss die Gestaltung immer in ihrer Gesamtheit betrachtet werden.

16. Konsequenz für die professionelle Nachfolgeplanung

Bei bestehenden Lebensversicherungen sollte regelmäßig überprüft werden:

- Wer ist Bezugsberechtigter?
- Ist das Bezugsrecht widerruflich oder unwiderruflich?
- Ist die Person namentlich genannt oder nur abstrakt bezeichnet?
- Was bedeutet die konkrete Formulierung im Todesfall?
- Passt das Bezugsrecht noch zum Testament?
- Passt es zur heutigen Familienstruktur?
- Was geschieht bei Vorversterben des Begünstigten?
- Was geschieht bei Scheidung oder Wiederheirat?
- Welche Auswirkungen ergeben sich auf Pflichtteil und Pflichtteilsergänzung?
- Welche steuerlichen Folgen entstehen?
- Welche Liquidität steht den jeweiligen Familienmitgliedern tatsächlich zur Verfügung?

17. Fazit

Das Bezugsrecht der Lebensversicherung gehört zu den besonders interessanten Schnittstellen zwischen Versicherungsrecht, Erbrecht, Pflichtteilsrecht und Vermögensplanung.

Die wesentlichen Grundsätze lauten:

1. Der Bezugsberechtigte erhält die Versicherungsleistung grundsätzlich aufgrund des Versicherungsvertrages und nicht als Erbe.
2. Die Versicherungsleistung fällt bei wirksamer Bezugsberechtigung grundsätzlich nicht in den Nachlass.
3. Erbenstellung und Bezugsberechtigung können auseinanderfallen.
4. Die Ausschlagung der Erbschaft lässt eine eigenständige Bezugsberechtigung grundsätzlich unberührt; § 160 Abs. 2 VVG bestimmt dies für die Bezugsberechtigung zugunsten der Erben ausdrücklich.
5. Außerhalb des Nachlasses bedeutet nicht außerhalb des Pflichtteilsrechts.
6. Bei Pflichtteilsergänzungsansprüchen kann die Lebensversicherung trotz ihrer Stellung außerhalb des

Nachlasses relevant werden.

7. Bei größeren Vermögen sollte das Bezugsrecht gemeinsam mit Testament, Erbvertrag, Ehevertrag, Gesellschaftsverträgen, Schenkungen und steuerlicher Nachfolgeplanung betrachtet werden.

Die entscheidende Beratungsfrage lautet daher nicht nur: „Wer erbt?“, sondern: „Wer soll welchen Vermögenswert

aufgrund welcher Rechtsposition, zu welchem Zeitpunkt und mit welchen steuerlichen und pflichtteilsrechtlichen Folgen erhalten?“

Damit wird die Lebensversicherung von einem klassischen Versicherungsprodukt zu einem Instrument der strategischen Vermögens- und Nachfolgeplanung.

AUSGEWÄHLTE RECHTSGRUNDLAGEN UND RECHTSPRECHUNG

- §§ 1922 ff. BGB – gesetzliche Erbfolge und Erbschaft
- §§ 1942 ff. BGB – Ausschlagung der Erbschaft, insbesondere § 1944 BGB
- § 159 VVG – Bezugsberechtigung
- § 160 VVG – Bezugsberechtigung zugunsten von Erben und Ausschlagung
- §§ 2303 ff. BGB – Pflichtteil
- § 2325 BGB – Pflichtteilsergänzungsanspruch
- BGH, Rechtsprechung zur Bewertung von Lebensversicherungen bei Pflichtteilsergänzung und zur rechtlichen Eigenständigkeit des Bezugsrechts

RECHTLICHER HINWEIS

Dieser Fachbeitrag beschreibt die Grundzüge der deutschen Rechtslage und dient ausschließlich der allgemeinen Information. Er ersetzt keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung. Bei konkreten Nachfolgegestaltungen sollten insbesondere die Bezugsrechtsformulierung, Testament bzw. Erbvertrag, Pflichtteilsrecht, Steuerrecht und gegebenenfalls gesellschaftsrechtliche Regelungen durch die jeweils zuständigen Berater geprüft werden.

GASTBEITRAG Björn Schmedtje, M.M. Warburg & CO Assekuranzmakler GmbH
Gastbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.


M.M. WARBURG & CO
ASSEKURANZMAKLER

FACHBEITRAG

Die ersten Schritte in der neuen Verantwortung

Digitale Nachlassplanung: Wie ein Vermögensdashboard Erben entlastet

Die Nachlassplanung ist ein bedeutender Aspekt der umfassenden Finanzplanung, insbesondere für ältere Anleger und Erben. Ein wichtiger Fortschritt in diesem Bereich ist die digitale Nachlassplanung, die durch innovative Technologien wie Vermögensdashboards erheblich erleichtert wird. Diese Tools bieten nicht nur einen klaren Überblick über das Vermögen, sondern können auch den Übergang zwischen Generationen vereinfachen und Erben erheblich entlasten.

Warum eine zentrale Vermögensübersicht die Grundlage jeder Nachfolgeplanung ist und wie Reporting zum Steuerungsinstrument wird, behandeln die Beiträge „Der vollständige Blick auf das Familienvermögen“ und „Das Family Office als Navigator der Nachfolge“ in Kapitel I. Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Perspektive der Erben.

Vorteile der digitalen Nachlassplanung

Die digitale Nachlassplanung ermöglicht eine klar strukturierte und leicht zugängliche Übersicht über die Vermögenswerte, wodurch Erben bei der Verwaltung des Nachlasses erheblich entlastet werden. Ein zentrales Dashboard kann alle relevanten Informationen bündeln und jederzeit zugänglich machen, was die Nachlassabwicklung vereinfacht. Zudem reduziert die digitale Verwaltung den

Papierkram und minimiert das Risiko, dass wichtige Dokumente verloren gehen oder übersehen werden.

Wie ein Vermögensdashboard Erben entlasten kann

Erben müssen nicht mehr verschiedene Dokumente und Konten durchsuchen, um ein vollständiges Bild der Vermögenswerte zu erhalten. Stattdessen stellt das Dashboard alle relevanten Informationen auf einen Blick bereit. Dies spart Zeit und reduziert den Stress, der mit der Nachlassabwicklung verbunden ist. Zudem kann ein Dashboard dabei helfen, steuerliche Verpflichtungen besser zu verstehen und zu erfüllen.

Sicherheit und Datenschutz

Die Sicherheit und der Datenschutz sind entscheidende Faktoren bei der Nutzung digitaler Plattformen zur Nachlassplanung. Moderne Vermögensdashboards nutzen fortschrittliche Verschlüsselungstechnologien und Sicherheitsprotokolle, um sicherzustellen, dass sensible Informationen geschützt sind. Für ältere Anleger ist es wichtig, eine Plattform zu wählen, die höchsten Sicherheitsstandards entspricht, um das Vertrauen in die digitale Verwaltung ihrer Vermögenswerte zu gewährleisten.

Praktische Schritte zur Implementierung

Die Implementierung eines Vermögensdashboards beginnt mit der Auswahl einer geeigneten Plattform, die den spezifischen Bedürfnissen des Nutzers entspricht. Es ist ratsam, sich von einem erfahrenen Finanzberater unterstützen zu lassen, um die optimale Lösung zu finden. Nach der Auswahl der Plattform folgt die Integration aller relevanten Finanzdaten. Dabei ist es wichtig, regelmäßig Updates durchzuführen, um die Genauigkeit und Aktualität der Informationen zu gewährleisten.

Die Plattform OWNLY bietet eine umfassende Lösung zur digitalen Vermögensübersicht. Mit dieser Plattform können Nutzer ihre Anlageportfolios konsolidieren und erhalten eine klare Übersicht über ihre finanzielle Situation. OWNLY stellt sicher, dass alle Informationen sicher und einfach zugänglich sind, was sowohl für die laufende Vermögensverwaltung als auch für die Nachlassplanung von großem Nutzen ist.

Aleksander Bienias, OWNLY FinTech GmbH · 24.07.2025

FACHBEITRAG

Wenn mehrere erben: Miterben und unterschiedliche Interessen

Erbengemeinschaft ohne Streit – wie Sie Konflikte frühzeitig verhindern

Der gemeinsame Nachlass ist für viele Familien ein sensibles Thema. Sobald mehrere Personen erben, entsteht die sogenannte Erbengemeinschaft. Diese Konstellation birgt Herausforderungen – insbesondere dann, wenn Werte, Immobilien oder komplexe Vermögen im Spiel sind.

Was macht die Erbengemeinschaft so konfliktanfällig?

Mit dem Tod des Erblassers entsteht automatisch eine Erbengemeinschaft, sofern mehrere Personen erben. Jeder Miterbe ist gemeinsam mit den anderen Eigentümer des gesamten Nachlasses. Entscheidungen – etwa über die Verwaltung oder Verteilung von Vermögenswerten – müssen einstimmig getroffen werden. Unterschiedliche Vorstellungen über die Nutzung einer Immobilie oder die Aufteilung von Unternehmensbeteiligungen führen schnell zu verhärteten Fronten.

Wie entsteht Transparenz? Und warum ist sie so wichtig?

Wer frühzeitig eine vollständige Übersicht über Immobilien, Bankkonten, Wertpapiere, Unternehmensbeteiligungen und andere Vermögenswerte schafft, nimmt Unsicherheiten den Nährboden. Ebenso wichtig ist die Offenlegung von Verbindlichkeiten, laufenden Verpflichtungen und steuerlichen Aspekten.

Wie werden Entscheidungsprozesse fair gestaltet?

Wer darf was veräußern oder behalten? Welche Fristen gelten für Auszahlungen? Die Festlegung solcher Rahmenbedingungen sollte idealerweise schon zu Lebzeiten des Erblassers erfolgen. Ein gut formuliertes Testament, eine Erbvereinbarung oder eine Familiencharta können hier wertvolle Dienste leisten.

Wie Familien Rollen, Mehrheiten und Eskalationsstufen bis hin zur neutralen Moderation regeln, beschreibt der folgende Beitrag „Familien-Governance: Wer entscheidet künftig?“.

OWNLY · 15.08.2025

FACHBEITRAG

Familien-Governance: Wer entscheidet künftig?

Wenn aus einer Unternehmerfamilie eine Eigentümerfamilie wird, braucht sie neue Regeln für Verantwortung, Entscheidungen und Konflikte

In vielen Unternehmerfamilien war die Governance über Jahrzehnte denkbar einfach: Einer entscheidet. Der Gründer, die Unternehmerin oder das Ehepaar kennt das Unternehmen, hält wesentliche Beteiligungen, entscheidet über Investitionen und Ausschüttungen und ist häufig zugleich die letzte Instanz bei Fragen des Familienvermögens.

Mit dem Übergang auf die nächste Generation verändert sich dieses System grundlegend. Aus einem Unternehmer werden vielleicht drei Geschwister, später sechs Cousins

und Cousinen. Einige arbeiten im Unternehmen, andere nicht. Einer möchte investieren, ein anderer Vermögen sichern. Eine Schwester lebt im Ausland, der Bruder führt das Unternehmen. Manche Familienmitglieder sind wirtschaftlich auf Ausschüttungen angewiesen, andere wollen Gewinne vollständig reinvestieren.

Spätestens dann reicht der Satz „Wir werden uns schon einigen“ nicht mehr.

Gute Familien-Governance beantwortet deshalb eine einfache, aber entscheidende Frage: Wer darf künftig was entscheiden, und was geschieht, wenn sich die Familie nicht einigen kann?

Eigentum, Führung und Entscheidung sind nicht dasselbe

Eine der wichtigsten Erkenntnisse für Unternehmerfamilien lautet: **Wer erbt, muss nicht automatisch führen. Und wer führt, muss nicht automatisch allein entscheiden.**

Diese Trennung ist auch ein Grundgedanke dieser Publikation. Unternehmensanteile können auf mehrere Familienmitglieder übergehen, während die operative Führung bei einem Familienmitglied oder einem familienfremden Management liegt. Ebenso können Beiräte, Gesellschafterversammlungen, Familiengremien oder ein Investment Committee unterschiedliche Aufgaben übernehmen.

Gerade in der zweiten Generation sollte deshalb nicht nur über Beteiligungsquoten gesprochen werden. Mindestens ebenso wichtig ist die Frage, welche **Rollen** mit diesen Beteiligungen verbunden sind.

Wer führt das operative Unternehmen? Wer vertritt die Familie als Gesellschafter? Wer entscheidet über Ausschüttungen? Wer verantwortet das liquide Familienvermögen? Wer entscheidet über Immobilien, Beteiligungen oder neue Direktinvestments? Welche Entscheidungen darf ein Einzelner treffen – und welche müssen gemeinsam getroffen werden?

Je früher diese Fragen geklärt werden, desto geringer ist das Risiko, dass aus einer wirtschaftlichen Meinungsverschiedenheit ein familiärer Konflikt wird.

Der erste Schritt der neuen Generation: verstehen, bevor man verändert

Nach dem Übergang besteht häufig der Impuls, schnell eigene Akzente zu setzen. Das ist verständlich – aber nicht immer sinnvoll.

Die erste Aufgabe der neuen Generation sollte daher zunächst darin bestehen, **das bestehende System vollständig zu verstehen**: das Unternehmen, das Vermögen, die Beteiligungsstrukturen, Finanzierungen und Verpflichtungen, aber auch die bisherige Entscheidungslogik der Familie.

Das bedeutet nicht, dass die nächste Generation die Vorstellungen der Eltern übernehmen muss. Im Gegenteil: Sie soll eigene Entscheidungen treffen können. Dafür benötigt sie aber zunächst Transparenz und ein Mindestmaß an fachlichem Wissen. Nicht jeder Erbe muss zum Finanzexperten werden. Wer Vermögen besitzt, muss jedoch in der Lage sein, Berater auszuwählen, Reportings zu beurteilen und die wesentlichen Entscheidungen selbst zu verstehen.

Die ersten Monate einer neuen Verantwortung sind deshalb besser eine **Orientierungs- als eine Umbruchphase**.

Der zweite Schritt: Rollen verteilen

In Unternehmerfamilien entsteht Streit häufig nicht deshalb, weil zu wenig geregelt wurde, sondern weil Erwartungen unausgesprochen bleiben.

Der Bruder geht davon aus, dass er als Geschäftsführer auch über die Anlagestrategie der Familie entscheidet. Die Schwester sieht sich als gleichberechtigte Eigentümerin und erwartet deshalb Mitsprache. Ein weiteres Geschwisterkind arbeitet nicht im Unternehmen, hält aber dieselbe Beteiligungsquote und fragt sich, warum seine Stimme weniger zählen soll.

Solche Konflikte lassen sich entschärfen, wenn die Familie unterschiedliche Rollen ausdrücklich definiert. Dabei sollte zwischen **Familienmitglied, Eigentümer, Gesellschafter, Organmitglied und operativer Führungskraft** unterschieden werden. Ein Familienmitglied kann mehrere dieser Rollen innehaben – muss es aber nicht.

Das eröffnet zugleich einen wichtigen Weg für die nächste Generation: Verantwortung muss nicht nach dem Prinzip „alles oder nichts“ übertragen werden. Ein junger Gesellschafter kann zunächst an Sitzungen teilnehmen, später Verantwortung für einen abgegrenzten Vermögensbereich übernehmen und schließlich Mitglied eines Investment Committees oder Beirats werden. Genau ein solches hybrides Modell beschreibt auch der Gastbeitrag zur NextGen in Kapitel III.

Nicht jede Entscheidung braucht dieselbe Mehrheit

Eine funktionierende Governance unterscheidet außerdem zwischen unterschiedlichen Arten von Entscheidungen.

Die laufende Vermögensverwaltung kann beispielsweise innerhalb vorher festgelegter Grenzen an ein Family Office oder einen Vermögensverwalter delegiert werden. Strategische Änderungen der Vermögensallokation können einem Investment Committee vorbehalten sein. Für den Verkauf des Familienunternehmens, die Aufnahme großer Kredite oder den Verkauf einer für die Familie besonders wichtigen Immobilie kann dagegen eine qualifizierte Mehrheit oder sogar Einstimmigkeit vorgesehen werden.

Entscheidend ist weniger, welches konkrete Modell eine Familie wählt. Entscheidend ist, dass **vor dem Konflikt feststeht, wie entschieden wird**. Mehrheitsentscheidungen sind effizient, können aber dauerhaft Minderheiten erzeugen. Einstimmigkeit schützt jeden Einzelnen, kann eine Familie jedoch handlungsunfähig machen. Eine gute Governance verbindet deshalb Handlungsfähigkeit mit Schutzmechanismen für besonders weitreichende Entscheidungen.

Die Familienverfassung schafft die gemeinsame Grundlage

Ein geeignetes Instrument dafür ist die Familienverfassung oder **Family Charter**. Sie sollte jedoch kein Dokument sein, das ein Berater formuliert und die Familie anschließend unterschreibt. Der eigentliche Wert liegt im Prozess ihrer Entstehung.

Die Familie muss miteinander darüber sprechen, was sie zusammenhalten soll: Soll das Unternehmen dauerhaft in Familienhand bleiben? Unter welchen Voraussetzungen dürfen Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten? Welche Qualifikation wird von ihnen erwartet? Wie werden Geschäftsführer oder Beiräte ausgewählt? Welche Ausschüttungspolitik soll gelten? Welche Vermögensentscheidungen trifft die Familie gemeinsam? Dürfen Anteile verkauft werden? Und was passiert, wenn ein Familienmitglied aus dem gemeinsamen Vermögen ausscheiden möchte?

Damit wird aus einer abstrakten Familienverfassung eine praktische **Entscheidungsordnung der Familie**.

Wichtig ist allerdings auch ihre Grenze: Eine Familienverfassung ersetzt nicht Gesellschaftsvertrag, Testament, Poolvereinbarung oder andere rechtlich verbindliche Regelungen. Was verbindlich gelten soll, muss mit diesen Instrumenten abgestimmt und gegebenenfalls dort rechtlich umgesetzt werden.

Auch die Nicht-Nachfolger brauchen eine Rolle

Besonders konfliktträchtig ist die Situation, wenn mehrere Kinder erben, aber nur eines das Unternehmen übernimmt. Die operative Nachfolgerin investiert möglicherweise einen erheblichen Teil ihrer Arbeitskraft in das Unternehmen und möchte Gewinne reinvestieren. Ihre Geschwister tragen als Gesellschafter ebenfalls das unternehmerische Risiko, erwarten aber möglicherweise Ausschüttungen. Schon entstehen zwei durchaus berechnete, aber gegensätzliche Interessen.

Deshalb darf Nachfolgeplanung nicht nur die Person betrachten, die das Unternehmen künftig führt. **Auch für die Nicht-Nachfolger braucht es eine Perspektive.** Das kann beispielsweise bedeuten, Informationsrechte klar festzulegen, Ausschüttungsgrundsätze zu vereinbaren, einen Sitz im Familienrat oder Beirat vorzusehen oder Regeln für einen späteren Verkauf von Anteilen zu schaffen.

Gleichbehandlung muss dabei nicht zwingend bedeuten, dass alle dieselbe Funktion erhalten. **Fairness kann gerade darin bestehen, unterschiedliche Rollen transparent und nachvollziehbar zu gestalten.**

Konflikte lassen sich nicht wegregereln

Selbst die beste Governance verhindert nicht jeden Streit. Familien bringen eine gemeinsame Geschichte mit. Geschwisterrollen, Anerkennung durch die Eltern, alte

Konkurrenz und unterschiedliche Vorstellungen von Leistung verschwinden nicht dadurch, dass ein Gesellschaftsvertrag unterschrieben wird. Der Gastbeitrag zur NextGen schildert einen Fall, in dem Family Charter, Investment Committee und externe Berater vorhanden waren und der Konflikt dennoch eskalierte: Keine Struktur ist stärker als die Bereitschaft der Beteiligten, sie tatsächlich mitzutragen.

Deshalb gehört zu einer guten Governance nicht nur ein Verfahren zum **Entscheiden**, sondern auch ein Verfahren zum **Streiten**. Das kann beispielsweise eine feste Eskalationsordnung sein: Zunächst wird der Konflikt innerhalb des zuständigen Familiengremiums behandelt. Gelingt dort keine Einigung, wird ein neutraler Beirat oder Familienberater hinzugezogen. Erst danach folgt eine professionelle Mediation und erst als letzte Stufe die rechtliche Auseinandersetzung. Gerade eine frühzeitige neutrale Moderation kann verhindern, dass aus unterschiedlichen wirtschaftlichen Vorstellungen persönliche Fronten entstehen.

Der Senior muss Verantwortung tatsächlich abgeben

Ein typisches Problem der Unternehmensnachfolge besteht darin, dass Verantwortung formal übertragen wird, die ältere Generation aber faktisch weiter entscheidet. Der Sohn ist Geschäftsführer, muss aber jede größere Investition mit dem Vater abstimmen. Die Tochter verantwortet das Familienvermögen, ihre Entscheidungen werden jedoch regelmäßig nachträglich korrigiert. So entsteht Verantwortung ohne Autorität.

Eine erfolgreiche Übergabe braucht deshalb einen definierten Prozess: **beobachten, mitentscheiden, selbst entscheiden**. Dabei darf die ältere Generation weiter Erfahrung und Rat einbringen. Die jüngere Generation benötigt aber einen echten Verantwortungsbereich, in dem sie eigene Entscheidungen treffen und auch eigene Erfahrungen machen kann.

Familien-Governance beginnt nicht mit einem Vertrag, sondern mit einem Gespräch

Für eine Unternehmerfamilie, die bisher keine formalisierte Governance besitzt, muss der Einstieg nicht kompliziert sein. Am Anfang können fünf Fragen stehen:

1. **Was wollen wir gemeinsam erhalten?** Unternehmen, Vermögen, bestimmte Immobilien, oder vor allem wirtschaftliche Unabhängigkeit der einzelnen Familienmitglieder?
2. **Wer übernimmt welche Rolle?** Im Unternehmen, als Gesellschafter und bei der Verwaltung des übrigen Familienvermögens.
3. **Wer entscheidet worüber?** Allein, mit einfacher Mehrheit, mit qualifizierter Mehrheit oder einstimmig.

4. **Wie wird die nächste Generation vorbereitet?** Durch Information, Ausbildung, Mitarbeit in Gremien und schrittweise eigene Verantwortung.
5. **Was tun wir, wenn wir uns nicht einigen?** Wer moderiert, welche Eskalationsstufen gelten und wie kann im äußersten Fall eine Trennung erfolgen, ohne Unternehmen und Familie zu beschädigen?

Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, sollten Familienverfassung, Gesellschaftsverträge, Beiratsordnungen, Investmentrichtlinien und Nachfolgeregelungen daraus ein konsistentes System machen.

Fazit: Gute Governance macht die Familie entscheidungsfähig

Die eigentliche Bewährungsprobe einer Nachfolge beginnt nicht mit der Übertragung der Anteile. Sie beginnt am Tag

danach. Dann müssen mehrere Menschen gemeinsam mit einem Vermögen umgehen, das zuvor häufig von einer Person geprägt und gesteuert wurde. Unterschiedliche Lebensentwürfe, Fähigkeiten und wirtschaftliche Interessen sind dabei kein Fehler des Systems. Sie sind in einer wachsenden Unternehmerfamilie normal.

Familien-Governance soll diese Unterschiede deshalb nicht beseitigen. Sie soll dafür sorgen, **dass die Familie trotz dieser Unterschiede entscheidungsfähig bleibt**. Die beste Nachfolgeregelung beantwortet daher nicht nur die Frage: **Wer erbt?** Sie beantwortet auch die schwierigere Frage: **Wer entscheidet danach: worüber, mit wem und nach welchen Regeln?**

OWNLY · Originalbeitrag zur Ausgabe Nr. 05

FACHBEITRAG

Die Berater der alten und der neuen Generation

Family Offices vs. Privatbanken: Ersetzen maßgeschneiderte Vermögensstrukturen traditionelle Bankberatung?

Die Vermögenslandschaft befindet sich im Wandel. Im Zentrum der Veränderung stehen zwei Modelle: traditionelle Privatbanken und moderne Family Offices. Während Privatbanken seit Jahrzehnten als Anlaufstelle für Beratung galten, gewinnen Family Offices zunehmend an Bedeutung.

Was unterscheidet Family Offices konkret von Privatbanken?

Family Offices agieren als unternehmensähnliche Strukturen, die sich ausschließlich auf die individuellen Interessen einer oder mehrerer Familien konzentrieren. Privatbanken bieten dagegen standardisierte Finanzprodukte, die typischerweise nicht den gesamten Kontext einer Familienvermögensstruktur umfassen.

Warum suchen immer mehr Familien nach neuen Lösungen?

Viele Familien möchten nicht mehr ausschließlich auf die Empfehlungen ihrer Bank vertrauen, sondern eigenständig Entscheidungen treffen können. Während Privatbanken vielfach an eigene Produkte gebunden sind, agieren Family Offices produktneutral. Dies schafft Vertrauen in die Entscheidungen – gerade in Zeiten volatiler Märkte.

Welche Family-Office-Funktionen eine Familie tatsächlich benötigt und ab welcher Vermögensgröße sich ein Single oder Multi Family Office lohnt, behandelt ausführlich der Beitrag „Das Family Office als Navigator der Nachfolge“ in Kapitel I.

Aleksander Bienias, OWNLY FinTech GmbH · 08.11.2025

FACHBEITRAG

Kommunikation als Erfolgsfaktor der Nachfolge

Vermögensnachfolge ohne Streit – wie digitale Dokumentation Vertrauen und Klarheit in der Familie schafft

Die Übergabe von Vermögen an die nächste Generation ist mehr als eine rechtliche oder steuerliche Angelegenheit. Sie ist ein zutiefst persönlicher Prozess, der von Vertrauen, Transparenz und dem Wunsch nach Familienfrieden geprägt sein sollte. Unsicherheiten und potenzielle Konflikte entstehen meist nicht aus Missgunst, sondern aus fehlender Übersicht und mangelnder Kommunikation.

Warum eine vollständige und aktuelle Vermögensübersicht die Grundlage dafür ist, beschreibt der Beitrag „Der vollständige Blick auf das Familienvermögen“ in Kapitel I.

Wie kann ich Streit innerhalb der Familie vorbeugen?

Oft entstehen Streitigkeiten nicht durch Uneinigkeit über die Verteilung, sondern durch Unklarheit über die tatsächlichen Vermögensverhältnisse oder die Auslegung letzter Willen. Digitale Plattformen können eine neutrale,

transparente Basis schaffen, sodass Missverständnisse vermieden werden, bevor sie entstehen.

Vertrauen und Familienfrieden durch nachvollziehbare Dokumentation

Vertrauen entsteht, wenn alle Beteiligten sich darauf verlassen können, dass Informationen vollständig, korrekt

und nachvollziehbar sind. Gerade in dynamischen Familienkonstellationen – etwa bei Patchwork-Familien oder internationalen Wohnsitzen – ist dies ein entscheidender Vorteil.

OWNLY · 05.08.2025

Kapitel III

Die Anlagestrategie im Kontext der Vermögensübertragung

★ Gastbeitrag: Generationensichere Vermögensübertragung (DN&A Family Office) · ★ Gastbeitrag: Wie geht die NextGen an die Vermögensverwaltung heran? (Beewyzer)

★ GASTBEITRAG

Generationensichere Vermögensübertragung: Strategien für den langfristigen Erhalt von Familienvermögen und VV-Portfolien

Thomas Furst · Geschäftsführender Gesellschafter, DN&A Family Office GmbH

Der Übergang von großen Vermögenswerten auf die nächste Generation ist die wohl kritischste Phase im Lebenszyklus eines Familienvermögens. Ohne rechtzeitige Planung drohen nicht nur empfindliche steuerliche Belastungen, sondern auch die Zersplitterung mühsam aufgebauter Portfolios durch Erbengemeinschaften oder Pflichtteilsansprüche. Eine generationensichere Vermögensübertragung gelingt nur dann, wenn rechtliche Strukturierung, steuerliche Weitsicht und ein maßgeschneidertes Portfoliomanagement perfekt ineinandergreifen.

Die rechtliche Hülle: Vermögen bündeln und schützen

Der größte Feind des langfristigen Kapitalerhalts ist die Fragmentierung. Wird ein exzellent strukturiertes Portfolio im Erbfall auf mehrere Köpfe aufgeteilt, verliert es oft seine kritische Größe und strategische Ausrichtung. Um dies zu verhindern, bedarf es einer robusten rechtlichen Architektur.

Eine bewährte Lösung für liquide Mittel und Immobilien ist die Einbringung in eine vermögensverwaltende Familiengesellschaft (z. B. eine GmbH & Co. KG). Hier behalten die Übergeber als Geschäftsführer die volle Kontrolle, können aber schrittweise Gesellschaftsanteile steuereffizient an die nächste Generation übertragen.

Für Familien, die den Erhalt des Vermögens über den direkten Einfluss einzelner Erben stellen, bilden Familienstiftungen das ideale Gefäß. Sie binden das Kapital dauerhaft als Sondervermögen und entziehen es dem Zugriffsrisiko durch Zersplitterung oder externe Gläubiger.

Steuerstrategien und der Versicherungsmantel

Die Erbschaft- und Schenkungsteuer kann bei unzureichender Vorbereitung massiv Substanz aufzehren. Neben der konsequenten Nutzung rollierender Freibeträge – 800.000 Euro (2×400.000) pro Kind je Elternpaar alle zehn Jahre – rückt bei großen liquiden Portfolien zunehmend die

Vermögensverwaltung im Versicherungsmantel (Private Placement Life Insurance) in den Fokus. Hierbei wird das Depot juristisch in eine Lebensversicherungspolice eingebracht, die häufig an etablierten Finanzplätzen wie Liechtenstein oder Luxemburg aufgelegt wird. Die Verwaltung des Vermögens verbleibt dabei in den Händen der professionellen Vermögensverwaltung.

Der strategische Charme dieser Lösung liegt im Zinseszinsseffekt durch die Steuerstundung: Solange das Kapital im Mantel verbleibt, fällt keine Abgeltungsteuer auf Dividenden, Zinsen oder realisierte Kursgewinne an. Das Bruttokapital arbeitet ungestört weiter. Bei einer Auszahlung nach mindestens zwölf Jahren und nach Vollendung des 62. Lebensjahres greift zudem das Halbeinkünfteverfahren: Die Hälfte der Erträge bleibt steuerfrei, die andere Hälfte unterliegt dem persönlichen Einkommensteuersatz. Nicht zuletzt ermöglicht das Bezugsrecht eine äußerst diskrete und zielgerichtete Vermögensnachfolge am regulären Nachlass vorbei.

Diesen Vorzügen stehen bewusste Restriktionen gegenüber, die strategisch abgewogen werden müssen. Ein Versicherungsmantel verursacht Setup- und laufende Verwaltungskosten, die sich durch den steuerlichen Stundungseffekt meist erst ab einem Anlagehorizont von zehn bis fünfzehn Jahren rechnen. Zudem entfällt die Möglichkeit, Verluste innerhalb der Police mit externen Gewinnen aus dem Privatvermögen steuerlich zu verrechnen. Entnahmen sind zwar möglich, stören jedoch die Zinseszins-Logik.

Der Anlage-Motor: Portfoliosteuerung und Liquiditätsplanung

Ein generationensicheres Portfolio erstreckt sich nicht über Jahre, sondern über Jahrzehnte. Dieser außergewöhnlich lange Anlagehorizont erlaubt es, temporäre Marktschwankungen gelassen auszusitzen und gezielt Illiquiditätsprämien – etwa durch Private Equity oder

Infrastrukturinvestments – zu vereinnahmen. Gleichzeitig gilt jedoch der Grundsatz: Kapitalerhalt geht vor Renditejagd, da große Verluste asymmetrisch wirken und nur schwer aufzuholen sind.

In der täglichen Mandantenpraxis bei der Begleitung großer Familienvermögen beobachten wir oft, dass selbst exzellent aufgestellte Portfolios in Schieflage geraten, weil punktuell die Liquidität für Steuerevents fehlt. Ein präzises Instrument, um Zwangsverkäufe von Kerninvestments zu verhindern, sind passgenaue Versicherungslösungen. Während für den unvorhersehbaren Erbfall klassische Risikolebensversicherungen die Liquidität sichern, brilliert für planbare Events die Term-Fix-Versicherung. Sie zahlt zu einem vorab exakt definierten Zeitpunkt eine garantierte Summe aus – unabhängig davon, ob der Erbfall der versicherten Person früher eintritt. So lässt sich beispielsweise die alle 30 Jahre anfallende Erbschaftsteuer bei Familienstiftungen punktgenau und liquiditätsschonend absichern.

Family Governance und die Rolle der Vermögensverwaltung

Eine erfolgreiche Nachfolge scheitert selten an der Technik, sondern meist an fehlender Transparenz und mangelndem Finanzwissen der Erben. Moderne Berater und Family Offices setzen heute auf FinTech-Lösungen und

softwaregestütztes Szenario-Modeling. Damit lassen sich komplexe Übertragungsszenarien in Echtzeit simulieren: Welche Steuern fallen an? Wie viel Liquidität steht im Jahr X zur Verfügung? Solche Instrumente schaffen Klarheit und helfen dabei, die Nachfolgeneration frühzeitig einzubinden und deren „Financial Literacy“ aufzubauen.

Die Vermögensübertragung ist letztlich kein isolierter juristischer Akt, sondern ein strategischer Dauerlauf. Die beste Hülle und der effizienteste Versicherungsmantel nützen wenig, wenn das Portfolio nicht auf die kommenden Ereignisse kalibriert ist. In dieser Schnittmenge wandelt sich die Rolle einer professionellen Vermögensverwaltung: Sie agiert zunehmend als Dirigent, der die Vorgaben von Steuerberatern und Anwälten aufnimmt und in eine generationensichere, liquide sowie steueroptimierte Asset Allokation übersetzt. So wird aus einem bloßen Depot ein echtes, generationenübergreifendes Familienvermögen.

Praxis-Tipp: Ist Ihr VV-Portfolio bereit für die nächste Generation?

Oft schlummern unsichtbare Klumpenrisiken oder Liquiditätsfallen in historisch gewachsenen Depots. Ein professioneller „Generationen-Stresstest“ des Portfolios – idealerweise noch bevor die juristische Nachfolge finalisiert wird – schützt vor bösen Überraschungen. Achten Sie darauf, dass Anlageentscheidungen nahtlos mit Ihrer rechtlichen Nachfolgeplanung synchronisiert werden.

GASTBEITRAG Thomas Fürst, Geschäftsführender Gesellschafter, DN&A Family Office GmbH

Gastbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

DN&A

★ GASTBEITRAG

Wie geht die NextGen an die Vermögensverwaltung heran?

Barbara Stadermann und Peter Brock · Beewyzer GmbH, Berlin

Das Thema Vermögensübertragung und Erbanfall wurde schon so oft behandelt, dass es fast Scham auslöst, einen weiteren Artikel zum Thema zu schreiben. Folgender Gedanke half uns, diese Scham zu überwinden: Die meisten Artikel gehen aus einer ganz bestimmten Fachrichtung an die Aufgabe heran, etwa der juristischen und steuerlichen Perspektive, der Investmentorganisation oder der Psychologie.

Ganzheitliche Betrachtungen findet man dagegen selten, solche mit einer Fundierung in echter praktischer Erfahrung noch weniger.

Deshalb wagen wir von Beewyzer uns heran, denn wir vereinen gemeinsam über 50 Jahre Erfahrung in der Vermögensbetreuung und unser Flagship-Training ist die Nextgen-Masterclass: So haben wir viele generationenübergreifende Situationen begleitet und wollen aus der Perspektive der Nextgen schreiben.

A) Psychologie

Unabhängig vom Vorwissen oder der Vorbereitung, die die nächste Generation erhalten hat, ist zunächst einmal die psychologische Herausforderung zu nennen. Plötzlich in der Verantwortung zu stehen, allein entscheiden zu müssen, ist eine Schwelle, die mental überwunden sein will. Den meisten ist die Freiheit der Gestaltung zwar willkommen, aber Freiheit oder den damit verbundenen Druck muss man bekanntlich auch aushalten können.

Ein Beispiel kann das demonstrieren: Der Sohn einer Unternehmerfamilie aus der DACH-Region hatte vom bereits recht alten Vater die Verantwortung für das gesamte liquide Vermögen der Familie übertragen bekommen, das beträchtlichen Umfang hatte. Mit der Hilfe von Beratern wurden die Fonds neu strukturiert und auf langfristigen Erfolg ausgerichtet. Der Sohn wollte den Vorteil fehlenden Drucks durch Reporting-Termine bei einer privaten

Vermögensmasse nutzen, um nach dem Vorbild von Warren Buffett langfristige Wetten einzugehen. Zusammen mit den Beratern wurde ein historisch tief bewertetes Aktiensegment identifiziert und mit hoher Gewichtung investiert, um auf die langfristige Erholung der krisenbelasteten Branche zu setzen. Nach drei Quartalen ohne Erholung dieser Aktien verkaufte der Sohn jedoch das gesamte Investment gegen den Rat der Berater. Nur zwei Quartale später wäre er einer der glücklichsten Investoren des Landes gewesen. Schuld an dem schlechten Investment waren am Ende aber die Berater.

Dieses Beispiel macht deutlich, wie schnell rationale Überzeugungen und ein gesamtes Investment-Konzept von emotionalen Tsunamis aus mangelnder Erfahrung, Angst vor Versagen und Rechtfertigungsangst gegenüber der familiären Außenwelt hinweggespült werden können.

Lehre No 1: Die Entscheidung über die persönliche Rolle in Vermögenssteuerung und -management ist wesentlich und sollte in kritischer Selbstprüfung erfolgen. Wenn es ein Gremium mit externen Beratern gibt, muss das Familienmitglied immer die Rolle des Chief Investment Officer einnehmen, um klare Verantwortlichkeiten sicherzustellen. Alternativ ist eine Überwachungsfunktion in einem Aufsichtsrat-ähnlichen Gremium eine geeignete Funktion. Hier kann bspw. die Struktur eines „Family Council“ – Familienrat – als Entscheidungsgremium für einzelne Familienstämme oder als Vertretung für andere Familienmitglieder gewählt werden. Damit wird für das Individuum ein gewisser Rückhalt in der Familie geschaffen.

B) Gruppendynamik

Neben der individuellen psychischen Dimension sind gruppendynamische Prozesse bei mehreren Erben zu beachten. Es ist zwar bekannt, dass Familienstreit am Ende immer nur Anwälte nährt und das Vermögen mindert, aber tiefsitzende Konflikte zwischen Geschwistern sind immer für Eskalationen gut, gerade in Umbruchphasen wie dem Vermögensanfall.

Ein Beispiel hierfür aus Südeuropa: Zwei Kinder, Schwester und Bruder kamen nach dem Tod der Eltern in den Besitz und die Steuerungsfunktion für das Familienvermögen. Der Vater hatte alles gut vorbereitet: Family Charta auf der Basis gemeinsam verabschiedeter Werte, Governance-Strukturen inklusive eines Investment-Committee mit externen Beratern sowie eine Reduktion der Komplexität von unternehmerischen Direktinvestments in den letzten Jahren seiner Führung. Aus Sicht aller Familienberater eine Vorbereitung des Übergangs wie aus dem Lehrbuch.

Aber die Kindheitsmuster aus empfundener Zurücksetzung bzw. Überlegenheit sowie unterschiedliches Verständnis der scheinbar im Konsens geordneten Familienwerte und Investment-Konzepte haben einen Streit ausgelöst, der nur noch mit Anwälten und der kostenintensiven Trennung des Vermögens in zwei Teile zu lösen war.

Lehre No 2: Keine Vorbereitung und keine Verträge sind mehr wert, als die Bereitschaft und Fähigkeit der Beteiligten, diese auch mitzutragen und einzuhalten. Komplexe Strukturen wie in diesem Fall sichern zwar mögliche Steuervorteile, die Auflösung im Erbstreit kann jedoch zu besonders hohen Kosten führen, was am Ende alle Erben mit einer eingeschränkten Vermögensmasse in die Eigenverantwortung entlässt. Keep it simple, stupid! Liquide und fungible Investments in kleinteiliger Stückelung und einfachen Strukturen sind im Ernstfall ziemlich sexy.

Vor dem Hintergrund eines allgemeinen Trends zu mehr „Private Markets“ also illiquiden Investments sind vor allem langfristige Investitionsentscheidungen zu treffen und eine darauf ausgerichtete Infrastruktur im Family Office aufzubauen. Dies erfordert wiederum im Unterschied zu einfacheren liquiden Vermögensdepots bei Banken oder Vermögensverwaltern eine passgenauere Abstimmung und Organisation innerhalb der Investorenfamilie.

Die Selbstpositionierung eines Familienmitgliedes ist allein nicht zielführend – die Familie muss den Weg schließlich gemeinsam mittragen. Auch wenn es banal klingt: Akzeptanz und Zuwendung, die seit der Kindheit unabhängig von erbrachter Leistung gegeben werden, sind die einzige sichere Grundlage, um möglicherweise hier entstehende Konflikte zeitnah und positiv aufzulösen. Anderenfalls sind längere psychologische Prozesse erforderlich, um Katastrophen dauerhaft zu vermeiden.

C) Finanzwissen

Zu den psychologischen Aspekten tritt auch noch die fachliche Dimension. Nicht alle Erben werden in Vermögensthemen ausgebildet und nicht alle wollen es. Ohne ein Mindestmaß an Fachwissen lassen sich aber keine geeigneten Berater auswählen und keine Reportings beurteilen. Niemand muss alles selber können und selber machen, aber wer etwas besitzt, muss sich immer darum kümmern und gelegentlich Entscheidungen treffen. Ohne Wissen werden die zum Blindflug, was im besten Fall den Anlageerfolg reduziert, im schlimmsten Fall zur Katastrophe wird. Nextgens brauchen also ein Mindestmaß an Expertise, das im besten Fall bereits vor dem Tag X erworben wird, ansonsten möglichst schnell danach. Hier muss auf dem Vorhandenen aufgebaut werden, für jeden Wissensbereich nur die erforderliche Tiefe angestrebt werden und alles

immer mit Praxisbezug vermittelt sein, damit es wirklich anwendbares Wissen wird.

Als Beispiel passt hier eine europäische Familie, die für die mehrköpfige nächste Generation ein Training in regelmäßigen Sessions durch die Vermögensmitarbeiter ins Leben gerufen hatte. Fachvorträge und eigene Investment-Entscheidungen in begrenztem Umfang, eigentlich ein guter Ansatz. Der war aber trotzdem nicht zielführend: Die Mitarbeiter hatten durch ihre Arbeit nur begrenzt Zeit für die Maßnahme und die Nextgens konnten durch unterschiedliche Wohnorte nicht sehr häufig zusammenkommen. Vor allem aber war die Gruppe zu heterogen: Wenn Bankerin neben Visagisten sitzt, ist fachliche Kommunikation kaum möglich. Entweder eines schweigt oder eines stöhnt. Eine gute Ausbildung entsteht so nicht.

Lehre No 3: „One size does not fit all“. Wissen muss aus verschiedenen Bereichen in der für die Vermögensmasse nötigen Tiefe und passgenau für die Adressaten vermittelt werden. Bei diversifizierten Investitionsstrategien über viele Assetklassen hinweg ist naturgemäß ein sehr breites Fachwissen in unterschiedlichen Bereichen notwendig – schließlich ist die Beurteilung globaler liquider Aktienmärkte ein komplett anderes Thema als die Investition in ein kleines lokales Startup, das ein soziales Thema verfolgt. In der Investment-Familie sollte aber zu allen Themen relevantes vorhandenes Wissen vorgehalten werden oder durch geeignete Berater punktuell ergänzt werden. Aber auch der Einsatz von externen Beratern will gelernt sein.

D) Heranführung Nextgen

Generell lässt sich zum Thema Involvement sagen, dass die nächste Generation eher selten die klassische Rolle des Vermögensinhabers einnimmt, der jedes Quartal ein Reporting zur Kenntnis nimmt und einmal im Jahr die strategische Ausrichtung absegnet. Auch wenn langfristig die wenigsten Nextgens ihre berufliche Perspektive in der Vermögensverwaltung suchen, eine aktivere Position wird in der Regel gewünscht.

Die Ausprägung kann individuell stark variieren: Von der Einbindung in wichtige taktische Entscheidungen, die unterjährig getroffen werden über die konkrete Verantwortung für eine Assetklasse bis hin zu einem Sitz im Investment Committee. Manchmal wird auch ein Vermögensteil mit nicht rein finanzieller Zielrichtung (etwa: impact investing) aus den generellen Strukturen und Abläufen herausgenommen und von dem jungen Nextgen bzw. den jungen Familienmitgliedern direkt gesteuert. Eine Abstimmung der Anlageentscheidungen zwischen Individuum, allen Familienmitgliedern und dem Family

Office ist idealerweise im Rahmen einer Familienverfassung und einer Anlagerichtlinie („Investment Policy Statement“) abgestimmt.

Lehre No 4: Hybrides Involvement irgendwo zwischen passiver Investorenrolle und aktiver Investmentverantwortung für das Ganze ist häufig die richtige Struktur, auch wenn klassische Organisation und regulatorischer Rahmen die Umsetzung nicht leicht machen.

Bei der Heranführung der nächsten Generation ist die richtige Mischung aus Nähe und Abstand entscheidend: Es muss ausreichend Freiraum für eigenverantwortliches Handeln gegeben werden und doch sollten die Einbindung in die gesamte Vermögensorganisation und die Möglichkeit zu Begleitung und Rat der Älteren bestehen. Da wir alle unsere Entwicklungsgeschichte in uns tragen, ist räumlicher Abstand nicht immer ausreichend, kann aber helfen.

Vor allem in Verbindung mit inhaltlichem Neuanfang: In einer mittelständischen Unternehmerfamilie wollte der Sohn sich mit Investments in Start-ups profilieren. Der Standort wurde in einer Großstadt mit deutlicher Entfernung vom kleinstädtischen Sitz des Familienunternehmens gewählt und die Targets sollten einen Bezug zum alten Kerngeschäft aufweisen. So war Freiraum für den Junior geschaffen und das Erfahrungswissen der gesamten Familie war von Wert. Die Start-ups trugen außerdem die Chance, später für die Weiterentwicklung des Familienunternehmens eine Rolle zu spielen, der Mix aus Abstand und Nähe konnte funktionieren. Hier muss aber in Abhängigkeit von der Ausgangssituation und den involvierten Persönlichkeiten in jedem Fall eine individuelle Lösung entwickelt werden. Patriarchen können nach unserer Erfahrung nicht nur durch einen ‚Herr-im-Haus‘ Standpunkt, sondern auch durch intellektuelle Überlegenheit belasten. Da können Gesprächsprozesse aus dem Bereich der Mediation helfen, wenn alle bereit sind, sich darauf einzulassen.

E) Nachhaltigkeit und Wirkung

„Purpose“ wird oft als implizites Bedürfnis der jungen Generation bei allen Aktivitäten genannt. Auch wenn die Generationen bei der Definition von Grundwerten für die Familiencharta auseinander liegen: Freiraum für die Verwirklichung von übergeordneten Zielen aus Ökologie und Gesellschaft muss der Nextgen unbedingt gegeben werden, wenn die Integration in das Familien-Set-up und die Vorbereitung auf den Erbfall gelingen soll. Hier kann neben der erwähnten Anlagestrategie des Impact Investing auch der Weg der klassischen Philanthropie beschritten werden. Wichtig ist eine ganzheitliche philanthropische Strategie zu entwickeln, die auch Raum für individuellen Fokus bietet. Der Ansatz von „Mission Investing“, der

sicherstellt, dass die konkreten Zielinvestments im Gesamtportfolio im Einklang mit den übergeordneten Werten und Zielen stehen, ist dann ein logischer weiterer Schritt.

Lehre No 5: Menschengruppen werden durch Narrative zusammengehalten. „Purpose“ und „Mission Investing“ werden zu wichtigen Bindemitteln eines gelungenen Vermögensübergangs. So kann auch ein Family Office im Falle des Verkaufs des Familienunternehmens einen neuen Identifikationspunkt für die gesamte Familie darstellen.

Vor allem die nächste Generation liefert häufig die Impulse, Gedanken der Nachhaltigkeit sowohl im Familienunternehmen als auch auf der privaten Investment-Seite in die Strategie einzubinden. Hier ist es wichtig, andere Familienmitglieder „mitzunehmen“, wenn es nicht ein persönliches Thema bleiben soll. Eine professionelle Umsetzung ist dabei entscheidend: nicht „Tree-hugging“, sondern eine langfristige nachhaltige Allokation des privaten Kapitals sowohl mit sozialer und / oder ökologischer

Wirkung als auch finanzieller Rendite sind die Voraussetzung. In der Verbindung von (Deep)-Tech oder KI-Themen mit innovativen und nachhaltigen Geschäftsmodellen aber auch einer klaren Impact Fokussierung liegt das Geheimnis, nachhaltig erfolgreiche, finanziell ertragreiche und skalierbare Investments zu schaffen. Dies funktioniert in liquiden Märkten, aber auch in Private Markets – Impact Investment ist keine eigene Assetklasse, sondern kann als Strategie über alle Assetklassen hinweg betrieben werden.

Auf diese Weise lässt sich Familienkapital gezielt allokalieren, um die Familienwerte finanziell umzusetzen.

Viele weitere Herausforderungen beim Vermögensanfall gibt es, aber das würde unseren Rahmen sprengen. Mit den genannten Problemfeldern und Beispielen wollten wir das Thema hier kurz pragmatisch aufbereiten und hoffen, dass die LeserInnen die eine oder andere Idee für die eigene Situation mitnehmen können. Ansonsten hilft auch die Beewyzer Nextgen Masterclass weiter – unabhängig und ganzheitlich versetzt sie Nextgens in die Lage, die Vermögensübertragung sinnvoll und nach ihren Vorstellungen erfolgreich anzugehen.

GASTBEITRAG Barbara Stadermann und Peter Brock, Beewyzer GmbH, Berlin
Gastbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

BEEWYZER

Kapitel IV

Sonderthemen: Wohnsitzwechsel, Familienstiftung, Liquidität

Wohnsitzwechsel · Die Familienstiftung · Liquidität für die Erbschaftsteuer

FACHBEITRAG

Wohnsitzwechsel als Teil der Nachfolgeplanung

Umzug vor oder nach der Übertragung: warum der Wegzug selten ein einfacher Ausweg ist

Wenn über eine Verschärfung der Erbschaftsteuer diskutiert wird, fällt in vermögenden Familien schnell der Satz: „Dann ziehen wir eben in die Schweiz.“ Tatsächlich kann der Wohnsitz erheblichen Einfluss darauf haben, welches Erbrecht gilt und welcher Staat Erbschaft- oder Schenkungsteuer erhebt. Als kurzfristige Ausweichstrategie taugt er jedoch selten. Das deutsche Recht knüpft an mehrere Personen und an mehrere Zeitpunkte an – und es wirkt nach einem Wegzug noch jahrelang nach.

1. Entscheidend sind Erblasser und Erben

Die deutsche Erbschaft- und Schenkungsteuer fällt auf den gesamten weltweiten Erwerb an, wenn **entweder** der Erblasser beziehungsweise Schenker **oder** der Erwerber im maßgeblichen Zeitpunkt Inländer ist (§ 2 Abs. 1 Nr. 1 ErbStG). Inländer ist, wer in Deutschland einen Wohnsitz oder seinen gewöhnlichen Aufenthalt hat.

Daraus folgt die wichtigste und am häufigsten übersehene Regel: **Der Wegzug der Eltern allein ändert nichts, solange die Kinder in Deutschland leben.** Erbt ein in Hamburg lebendes Kind von einem Vater mit Wohnsitz in Zürich, ist der Erwerb in Deutschland unbeschränkt steuerpflichtig – zusätzlich zu einer etwaigen Steuer im Ausland.

2. Deutsche Staatsangehörige bleiben fünf Jahre steuerpflichtig

Auch wenn alle Beteiligten Deutschland verlassen, endet die Steuerpflicht nicht sofort. Deutsche Staatsangehörige gelten noch **fünf Jahre** nach dem Wegzug als Inländer, sofern sie sich nicht länger dauernd im Ausland aufgehalten haben (erweiterte unbeschränkte Steuerpflicht). Zieht die Familie in ein Land mit niedriger Besteuerung und behält wesentliche wirtschaftliche Interessen in Deutschland, kann sich nach dem Außensteuergesetz eine **erweiterte beschränkte Steuerpflicht** für bis zu zehn Jahre anschließen (§ 4 AStG). Darauf weist bereits der Leitartikel dieser Ausgabe hin.

Unabhängig von jedem Wohnsitz bleibt zudem bestimmtes **Inlandsvermögen** in Deutschland steuerpflichtig – insbesondere inländischer Grundbesitz, inländisches

Betriebsvermögen und wesentliche Beteiligungen an inländischen Kapitalgesellschaften.

3. Die Wegzugsbesteuerung für Unternehmer

Für Unternehmer kommt ein einkommensteuerlicher Effekt hinzu. Wer mindestens 1 % an einer Kapitalgesellschaft hält und seinen Wohnsitz ins Ausland verlegt, wird so behandelt, als hätte er die Anteile zum gemeinen Wert verkauft (§ 6 AStG). Besteuert werden die stillen Reserven – ohne dass ein Kaufpreis zufließt. Seit 2022 gibt es auch bei einem Wegzug innerhalb der EU keine zinslose Dauerstundung mehr; die Steuer kann auf Antrag in sieben zinslosen Jahresraten, in der Regel gegen Sicherheitsleistung, entrichtet werden. Kehrt der Steuerpflichtige innerhalb von sieben Jahren zurück – die Frist kann auf Antrag um bis zu fünf Jahre verlängert werden –, kann die Steuer wieder entfallen.

Seit 2025 erfasst die Wegzugsbesteuerung auch Anteile an Investmentfonds im Privatvermögen, wenn die Beteiligung mindestens 1 % beträgt oder die Anschaffungskosten mindestens 500.000 Euro betragen haben (§ 19 Abs. 3 InvStG). Damit können auch große Wertpapierdepots aus Fonds und ETFs betroffen sein, nicht nur unternehmerische Beteiligungen.

Für eine Unternehmerfamilie kann die Wegzugsteuer damit eine Liquiditätsbelastung auslösen, die der Erbschaftsteuer kaum nachsteht. Dieselbe Rechtsfolge kann eintreten, wenn Anteile unentgeltlich auf eine Person im Ausland übertragen werden.

4. Die Reihenfolge entscheidet: erst übertragen oder erst umziehen?

Weil mehrere Regeln ineinandergreifen, kommt es auf die zeitliche Abfolge an:

- **Übertragung vor dem Wegzug:** Die Schenkung unterliegt der deutschen Schenkungsteuer, mit allen Freibeträgen und Verschonungsregeln des geltenden Rechts. Bleiben die beschenkten Kinder in Deutschland, kann eine Übertragung von Unternehmensanteilen vor dem Umzug zugleich verhindern, dass auf diese Anteile beim Wegzug der Eltern Wegzugsteuer anfällt.

- **Übertragung nach dem Wegzug:** Eine Entlastung tritt nur ein, wenn Schenker **und** Erwerber keine Inländer mehr sind, die Fünf- bzw. Zehnjahresfristen abgelaufen sind und kein Inlandsvermögen übertragen wird. Diese Voraussetzungen liegen in der Praxis selten gemeinsam vor.

5. Das Zuzugsland hat eigene Regeln

Ein Umzug verlagert die Fragen, er beseitigt sie nicht. Viele Staaten erheben eigene Erbschaft- oder Schenkungsteuern, teils regional unterschiedlich, wie die Schweizer Kantone. Deutschland hat nur mit wenigen Staaten Doppelbesteuerungsabkommen auf dem Gebiet der Erbschaftsteuer abgeschlossen, darunter Frankreich, die Schweiz und die USA. Fehlt ein Abkommen, kann eine im Ausland gezahlte Steuer nur unter Voraussetzungen und begrenzt angerechnet werden (§ 21 ErbStG). Doppelbelastungen sind möglich.

Hinzu kommt das Zivilrecht. Mit dem gewöhnlichen Aufenthalt kann sich nach der EU-Erbrechtsverordnung das

anwendbare Erbrecht ändern – mit anderen Pflichtteilsregeln, Formvorschriften und Güterständen. Testament und Vollmachten sollten deshalb vor einem Umzug überprüft und gegebenenfalls um eine Rechtswahl ergänzt werden (siehe den Beitrag zum Testament in Kapitel I).

6. Sitzverlegung von Gesellschaften und Stiftungen

Nicht nur Personen, auch Strukturen haben einen Sitz. Verlegt eine Kapitalgesellschaft ihren Sitz oder ihre Geschäftsleitung ins Ausland, kann dies zur Aufdeckung stiller Reserven führen. Bei der Familienstiftung entscheidet der Sitz innerhalb Deutschlands über Umfang und Intensität der Stiftungsaufsicht (siehe den Beitrag zur Familienstiftung in diesem Kapitel). Sollte die Erbschaftsteuer künftig in die Gesetzgebungskompetenz der Länder fallen – das ist Gegenstand des bayerischen Normenkontrollantrags, über den das Bundesverfassungsgericht im Oktober 2026 verhandelt hat –, gewinne auch der Wohnsitz innerhalb Deutschlands an Bedeutung.

VOR EINEM UMZUG PRÜFEN

- Wo leben die vorgesehenen Erben und Beschenkten heute und voraussichtlich künftig?
- Welche Vermögenswerte bleiben unabhängig vom Wohnsitz in Deutschland steuerpflichtig?
- Löst der Umzug Wegzugsteuer auf Beteiligungen aus, und wie wird sie finanziert?
- Welche Steuern und welches Erbrecht gelten im Zuzugsland?
- Sollen Übertragungen vor oder nach dem Umzug erfolgen?
- Sind Testament, Vollmachten, Ehevertrag und Gesellschaftsverträge auf den neuen Wohnsitz abgestimmt?

Fazit

Ein Wohnsitzwechsel kann Teil einer Nachfolgeplanung sein, wenn er ohnehin zum Lebensentwurf der Familie passt und langfristig vorbereitet wird. Als Reaktion auf eine

Steuerreform ist er dagegen meist zu spät, zu teuer und zu unsicher. Wer ihn erwägt, sollte Steuerrecht, Erbrecht und Lebensplanung aller Beteiligten gemeinsam betrachten – und mit einem Zeithorizont von mindestens fünf bis zehn Jahren planen.

OWNLY · Originalbeitrag zur Ausgabe Nr. 05

Rechtsstand Oktober 2026. Dieser Beitrag dient der allgemeinen Information und ersetzt keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung.

FACHBEITRAG

Die Familienstiftung als Nachfolgeinstrument

Unternehmens- und Vermögensnachfolge mit der Familienstiftung gestalten

Eine Familienstiftung ist eine privatnützige Stiftung, deren Zweck ganz oder überwiegend dem Interesse einer oder mehrerer Familien dient. Sie schüttet ihre Erträge nicht an die Allgemeinheit, sondern an die vom Stifter bestimmten Destinatäre aus – typischerweise Familienangehörige und deren Nachkommen. Die Familienstiftung ist damit kein gemeinnütziges Instrument, sondern ein Werkzeug der generationenübergreifenden Vermögenssicherung.

Motive und Anlässe für die Gründung

Mit der Gründung einer Stiftung verbinden sich regelmäßig Überlegungen zur langfristigen Ordnung, Sicherung und Weitergabe von Vermögen. Häufig spielen insbesondere folgende Aspekte eine Rolle:

- **Schutz vor Vermögenszersplitterung:** Das Stiftungsvermögen wird als Sondervermögen dauerhaft gebunden und kann nicht durch Erbfolge aufgeteilt werden

- **Unternehmensnachfolge:** Unternehmensanteile werden eingebracht; die operative Kontrolle bleibt über den Stiftungsvorstand erhalten
- **Generationenübergreifende Versorgung:** Laufende Ausschüttungen an Destinatäre sichern die wirtschaftliche Versorgung der Familie
- **Schutz vor Zugriff Dritter:** Das Vermögen ist dem Zugriff einzelner Erben, Gläubiger oder Pflichtteilsberechtigter weitgehend entzogen
- **Steuerliche Gestaltung:** Bei sorgfältiger Planung können Schenkung- und Erbschaftsteuer optimiert werden (Freibeträge, Bewertungsabschläge)

Verschiedene Formen von Familienstiftungen

Das deutsche Recht kennt unterschiedliche Gestaltungsvarianten: die rechtsfähige Familienstiftung bürgerlichen Rechts als selbstständige juristische Person, anerkannt durch die Stiftungsbehörde; die nichtrechtsfähige (treuhänderische) Familienstiftung, deren Vermögen einem Treuhänder übertragen wird – ohne behördliche Anerkennung; die Doppelstiftung als Kombination aus gemeinnütziger und privatnütziger Stiftung, bei der die gemeinnützige Stiftung die Stimmrechte hält und die Familienstiftung die Gewinnausschüttungen erhält; sowie ausländische Familienstiftungen, insbesondere in Liechtenstein und Österreich verbreitet, mit eigenem Rechtsrahmen und steuerlichen Besonderheiten.

Stiftungsaufsicht über Familienstiftungen

Die Aufsicht ist in Deutschland länderspezifisch geregelt. Im Gegensatz zu gemeinnützigen Stiftungen unterliegen

Familienstiftungen in vielen Bundesländern nur einer eingeschränkten Aufsicht. In Hamburg beschränkt sie sich darauf, dass Bestand und Betätigung der Stiftung nicht dem öffentlichen Interesse zuwiderlaufen. In Bayern erstreckt sich die Stiftungsaufsicht nach dem Landesstiftungsgesetz nur auf Stiftungen mit öffentlichen Zwecken. Baden-Württemberg sieht für Familienstiftungen eine eingeschränkte Rechtsaufsicht vor. Andere Länder üben eine weitergehende Aufsicht aus. Für Stifter ist es daher wesentlich, den Sitz der Stiftung strategisch zu wählen.

Stiftungsregister ab 2028

Ab dem 1. Januar 2028 werden rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts – auch Familienstiftungen – in ein bundesweites Stiftungsregister eingetragen. Bereits bestehende Stiftungen sind bis zum 31. Dezember 2028 anzumelden. Die Eintragungen und die eingereichten Dokumente, insbesondere die Satzung, sind grundsätzlich öffentlich einsehbar. Wer Wert auf Diskretion legt, sollte die Satzung rechtzeitig daraufhin überprüfen, welche Angaben über Familie und Begünstigte sie enthält.

Steuerliche Behandlung

Die Familienstiftung unterliegt der Körperschaftsteuer (15 % zzgl. SolZ) auf ihre Einkünfte. Zusätzlich fällt die sog. Erbsatzsteuer an: Alle 30 Jahre wird das Stiftungsvermögen fiktiv besteuert, als sei es auf zwei Kinder des Stifters vererbt worden (§ 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG) – die Freibeträge betragen dabei $2 \times 400.000 \text{ €} = 800.000 \text{ €}$. Die Destinatäre versteuern empfangene Ausschüttungen als Einkünfte aus Kapitalvermögen (Abgeltungsteuer 25 % zzgl. SolZ und ggf. KiSt).

OWNLY · aus dem OWNLY Stiftungs-Spezial 2026, Kapitel III, aktualisiert. Vertiefend zu ausländischen Stiftungsstandorten: Stiftungs-Spezial 2026, Kapitel XII

FACHBEITRAG

Liquidität für die Erbschaftsteuer

Warum ein großes Vermögen nicht bedeutet, dass die Steuer auch bezahlt werden kann

Eine Erbschaft von zehn Millionen Euro kann den Erben vermögend machen – und gleichzeitig in ein Liquiditätsproblem bringen. Denn das Finanzamt akzeptiert weder einen Anteil am Familienunternehmen noch den zehnten Teil eines Mehrfamilienhauses. Die Erbschaftsteuer ist in Euro zu bezahlen. Wer Nachfolge plant, muss deshalb nicht nur fragen, wie hoch die Steuer sein wird, sondern vor allem: Woher kommt das Geld, wenn sie fällig wird?

Das Problem tritt besonders bei großen Familienvermögen auf. Ein Unternehmen kann mehrere Millionen Euro wert sein, ohne dass auf den Konten des Gesellschafters entsprechende Beträge liegen. Dasselbe gilt für Immobilien, land- und forstwirtschaftliches Vermögen, Kunst oder langfristig gebundene Beteiligungen. Der steuerliche Wert

eines Nachlasses und seine Liquidität sind deshalb zwei völlig verschiedene Größen.

Ein Erbe kann beispielsweise Vermögen im Wert von fünf Millionen Euro erhalten und dennoch Schwierigkeiten haben, eine Erbschaftsteuer von einigen hunderttausend Euro kurzfristig zu bezahlen. Im ungünstigsten Fall muss er genau die Vermögenswerte verkaufen oder belasten, die eigentlich dauerhaft in der Familie bleiben sollten. Die Liquiditätsplanung für die Erbschaftsteuer gehört daher **vor den Erbfall – nicht danach**.

1. Wann entsteht die Erbschaftsteuer – und wann muss tatsächlich gezahlt werden?

Zunächst müssen drei Zeitpunkte auseinandergehalten werden: **Entstehung der Steuer, Anzeige des Erwerbs und**

Zahlung der Steuer.

Bei einem normalen Erwerb von Todes wegen entsteht die Erbschaftsteuer grundsätzlich mit dem Tod des Erblassers. Das bedeutet aber nicht, dass die Erben am Tag nach dem Todesfall Geld an das Finanzamt überweisen müssen. Zunächst ist der Erwerb grundsätzlich innerhalb von **drei Monaten**, nachdem der Erwerber von seinem Erwerb Kenntnis erlangt hat, dem zuständigen Erbschaftsteuerfinanzamt anzuzeigen. Von dieser Anzeigepflicht gibt es Ausnahmen, insbesondere wenn der Erwerb auf einer von einem deutschen Gericht oder Notar eröffneten letztwilligen Verfügung beruht und die erforderlichen persönlichen Verhältnisse daraus eindeutig hervorgehen. Die Ausnahme greift allerdings unter anderem bei Grundbesitz, Betriebsvermögen und bestimmten Gesellschaftsanteilen nicht.

Die Anzeige ist noch nicht die Erbschaftsteuererklärung. Das Finanzamt entscheidet anschließend, ob es eine Erbschaftsteuererklärung verlangt. Fordert es eine Erklärung an, bestimmt es hierfür eine Frist; diese muss gesetzlich mindestens **einen Monat** betragen. Bei mehreren Erben kann eine gemeinsame Erklärung abgegeben werden. Ist ein Testamentsvollstrecker vorhanden, trifft ihn unter den gesetzlichen Voraussetzungen die Erklärungspflicht.

Erst nach Prüfung und Bewertung des Erwerbs setzt das Finanzamt die Erbschaftsteuer durch Bescheid fest. Die Steuer wird nicht vor Bekanntgabe dieser Festsetzung fällig; die Finanzverwaltung bemisst die Zahlungsfrist in der Regel auf einen Monat. Entscheidend ist deshalb immer das im Steuerbescheid angegebene Fälligkeitsdatum.

Der typische Ablauf: Tod des Erblassers → innerhalb von drei Monaten Anzeige des Erwerbs → gegebenenfalls Aufforderung zur Erbschaftsteuererklärung → Bewertung des Vermögens → Erbschaftsteuerbescheid → regelmäßig etwa ein Monat Zeit zur Zahlung.

Zwischen Erbfall und Steuerzahlung können zwar Monate liegen. Sobald der Steuerbescheid vorliegt, kann das verbleibende Zahlungsfenster aber sehr kurz sein.

2. Das eigentliche Problem: Vermögen ist nicht gleich Liquidität

Ein liquides Wertpapierdepot lässt sich grundsätzlich innerhalb kurzer Zeit teilweise veräußern. Bei einem Unternehmen oder einer Immobilie sieht das anders aus. Angenommen, zwei Kinder erben jeweils Unternehmensanteile im steuerlichen Wert von mehreren Millionen Euro. Selbst wenn erhebliche erbschaftsteuerliche Begünstigungen greifen, kann eine sechs- oder siebenstellige Steuer entstehen. Befinden sich im

Privatvermögen der Kinder aber lediglich geringe Bankguthaben, entsteht eine Finanzierungslücke.

Dann bleiben im Wesentlichen vier Möglichkeiten: vorhandenes liquides Vermögen einsetzen, Vermögenswerte verkaufen, Fremdkapital aufnehmen oder Liquidität aus dem Unternehmen entnehmen. Jede dieser Lösungen hat Folgen. Ein Verkauf kann zu einem ungünstigen Zeitpunkt erfolgen. Ein Kredit verursacht Zinsen und setzt Bonität sowie beleihbare Vermögenswerte voraus. Eine hohe Ausschüttung aus dem Familienunternehmen entzieht diesem Liquidität und kann zusätzlich Einkommensteuer auf Ebene des Gesellschafters auslösen.

Genau deshalb sollte die Frage nicht lauten: „Wie bezahlen die Erben später die Steuer?“, sondern: **„Wie strukturieren wir das Vermögen heute so, dass die Erben die Steuer später bezahlen können?“**

3. Was der Erblasser bereits zu Lebzeiten tun kann

Die wirksamste Liquiditätsvorsorge beginnt mit einer **Steuer- und Liquiditätsprognose**. Dazu sollte das gesamte Vermögen erfasst und zumindest überschlägig mit den für die Erbschaftsteuer relevanten Werten angesetzt werden. Anschließend wird für die vorgesehenen Erben berechnet, welche Steuerbelastung bei einem heutigen Erbfall ungefähr entstehen würde. Das Ergebnis sollte nicht nur eine Vermögensbilanz, sondern eine **Liquiditätsbilanz für den Erbfall** sein:

Voraussichtliche Erbschaftsteuer + Pflichtteilsansprüche + sonstige kurzfristige Verpflichtungen – verfügbare liquide Mittel = Finanzierungslücke.

Gerade Pflichtteile dürfen dabei nicht vergessen werden; sie sind Geldansprüche und können bei illiquidem Vermögen eine erhebliche zusätzliche Belastung verursachen (siehe den Beitrag zum Testament in Kapitel I). Ist eine Finanzierungslücke erkennbar, kann der Erblasser gegensteuern:

- **Liquide Reserve:** Ein Teil des Vermögens wird bewusst liquide gehalten – als Bankguthaben oder hinreichend liquides Wertpapierportfolio. Die Reserve sollte nicht zufällig entstehen, sondern anhand der erwarteten Steuerbelastung dimensioniert werden.
- **Vorweggenommene Erbfolge:** Werden Vermögenswerte schrittweise zu Lebzeiten übertragen, können die persönlichen Freibeträge nach geltendem Recht nach jeweils zehn Jahren erneut genutzt werden.
- **Lebensversicherungen:** Eine Todesfalleistung kann gezielt Liquidität zu dem Zeitpunkt bereitstellen, an dem sie benötigt wird. Bezugsrecht, Versicherungsnehmerstellung, Erbrecht, Pflichtteilsrecht

und Erbschaftsteuer müssen dabei gemeinsam betrachtet werden.

- **Ausschüttungsfähigkeit des Unternehmens:**

Gesellschaftsverträge, Ausschüttungssperren und Finanzierungsklauseln müssen zur Steuerlast passen. Es hilft wenig, Anteile im Wert von zehn Millionen Euro zu erben, wenn der Gesellschaftsvertrag faktisch keinen Zugriff auf die zur Steuerzahlung erforderliche Liquidität erlaubt.

4. Was die Erben unmittelbar nach dem Erbfall tun sollten

Nach dem Todesfall sollte zunächst keine vorschnelle Vermögensdisposition erfolgen. Die Erben benötigen möglichst schnell eine vollständige Übersicht über Nachlass, Verbindlichkeiten, frühere Schenkungen und mögliche Pflichtteilsansprüche. Anschließend sollte eine erste Erbschaftsteuerberechnung erstellt werden – lange bevor der Steuerbescheid eintrifft. Bei größeren Vermögen empfiehlt sich ein **Liquiditätsplan für die kommenden zwölf bis 24 Monate**.

Dabei ist zu klären: Welche Bankguthaben sind verfügbar? Welche Wertpapiere könnten ohne strategischen Schaden veräußert werden? Welche Versicherungsleistungen werden ausgezahlt? Welche Ausschüttungen aus Unternehmen sind möglich? Welche Immobilien sind beleihbar? Welche bestehenden Kreditlinien können genutzt werden? Und welcher Betrag muss vorsorglich für die Erbschaftsteuer reserviert bleiben? Vollmachten über den Tod hinaus halten Konten und Vermögen in dieser Phase handlungsfähig (siehe den Beitrag zu Vollmachten in Kapitel I).

5. Muss für die Steuer eine Immobilie oder das Unternehmen verkauft werden?

Nicht zwingend. Das Gesetz kennt besondere Stundungsmöglichkeiten. Bei begünstigtem Betriebsvermögen kann die darauf entfallende Erbschaftsteuer auf Antrag unter den Voraussetzungen des § 28 ErbStG **bis zu sieben Jahre** gestundet werden. Der erste Jahresbetrag wird ein Jahr nach Festsetzung fällig und ist bis dahin zinslos gestundet; für die weiteren Jahresbeträge gelten die gesetzlichen Zinsregelungen. Die Begünstigung ist an weitere Voraussetzungen geknüpft und kann insbesondere bei bestimmten Verstößen gegen die Behaltens- und Lohnsummenregelungen enden.

Auch für **zu Wohnzwecken genutzten Grundbesitz** gibt es eine wichtige Sonderregelung. Soweit der Erwerber die darauf entfallende Steuer nur durch Veräußerung dieses Grundbesitzes aufbringen könnte, kann die Steuer auf Antrag bis zu **zehn Jahre** gestundet werden. Bei einem Erwerb von Todes wegen ist diese Stundung nach § 28 Abs. 3 ErbStG grundsätzlich zinslos. Wird die Immobilie auf einen Dritten übertragen oder soll sie dauerhaft nicht mehr Wohnzwecken dienen, endet die Stundung insoweit.

Daneben bleibt die allgemeine Stundungsmöglichkeit nach § 222 AO bestehen. Darauf sollte man sich bei der Nachfolgeplanung allerdings nicht verlassen. Eine Stundung ist kein Ersatz für eine vorher organisierte Finanzierung.

6. Kreditlinien sollten vereinbart werden, bevor man sie braucht

Immobilien, Wertpapierdepots und teilweise auch Unternehmensbeteiligungen können als Grundlage einer Finanzierung dienen. Der entscheidende Zeitpunkt für das Gespräch mit der Bank ist aber nicht der Tag, an dem der Erbschaftsteuerbescheid im Briefkasten liegt. Bereits zu Lebzeiten kann geprüft werden, welche Vermögenswerte beleihbar sind, welche Kreditlinien zur Verfügung stehen und welche Unterlagen die Bank im Erbfall benötigt. Eine vorbereitete Kreditlinie kostet möglicherweise Bereitstellungs- oder Finanzierungskosten. Ein Notverkauf einer Immobilie oder Unternehmensbeteiligung kann aber wesentlich teurer sein.

7. Auch die Anlagestrategie muss den Erbfall berücksichtigen

Ein Vermögen, das zu nahezu 100 Prozent aus Immobilien, Private Equity, Unternehmensbeteiligungen oder anderen langfristig gebundenen Anlagen besteht, kann wirtschaftlich hervorragend aufgestellt sein und dennoch für den Erbfall eine problematische Struktur haben. Die strategische Asset Allocation sollte deshalb neben Rendite, Risiko und Ausschüttungen eine weitere Größe berücksichtigen: **die Liquidität im Generationenübergang**. Das bedeutet nicht, den gesamten voraussichtlichen Steuerbetrag über Jahrzehnte unverzinst auf einem Konto liegen zu lassen, sondern einen Teil des Vermögens so anzulegen, dass er im Erbfall ohne erheblichen Wertverlust mobilisiert werden kann.

8. Die Liquiditätsreserve darf nicht beim falschen Erben landen

Bei mehreren Erben ist nicht nur entscheidend, **ob die Familie insgesamt genügend Liquidität besitzt**, sondern **wer darüber verfügen kann**. Erbt ein Kind das Unternehmen und das andere Kind das Wertpapierdepot, kann die Familie insgesamt über genügend liquide Mittel verfügen – während ausgerechnet der Unternehmenserbe seine persönliche Erbschaftsteuer nicht bezahlen kann. Das gilt ebenso für Lebensversicherungen, deren Leistung aufgrund eines Bezugsrechts an eine andere Person fällt.

Liquidität muss dort ankommen, wo die Steuer entsteht.

9. Ein Liquiditätsplan für den Erbfall

Für größere Vermögen sollte neben Testament, Vermögensübersicht und Steuerplanung ein eigener **Liquiditätsplan für den Erbfall** existieren. Er sollte mindestens fünf Fragen beantworten:

1. Wie hoch wäre die voraussichtliche Erbschaftsteuer bei einem heutigen Todesfall?
2. Welche zusätzlichen Geldansprüche – insbesondere Pflichtteile, Vermächtnisse und Darlehen – würden fällig?
3. Welche liquiden Mittel stehen jedem einzelnen Erben tatsächlich zur Verfügung?
4. Welche zusätzlichen Liquiditätsquellen können innerhalb von drei, sechs und zwölf Monaten aktiviert werden?
5. Welche Vermögenswerte sollen unter keinen Umständen allein zur Finanzierung der Steuer verkauft werden müssen?

Dieser Plan sollte regelmäßig aktualisiert werden. Steigende Unternehmens- oder Immobilienwerte können die voraussichtliche Steuerbelastung erheblich verändern, ohne dass die vorhandene Liquidität entsprechend mitwächst.

10. Die wichtigste Reserve ist Zeit

Erbschaftsteuer ist bei illiquidem Vermögen ein **Finanzierungsereignis**. Wer erst nach dem Erbfall damit beginnt, über die Finanzierung nachzudenken, muss unter Zeitdruck entscheiden. Wer dagegen frühzeitig plant, kann die Steuerbelastung abschätzen, Freibeträge nutzen, liquide Reserven aufbauen, Versicherungen und Bezugsrechte abstimmen, Kreditlinien vorbereiten und Testament sowie Gesellschaftsvertrag so gestalten, dass Vermögen und Liquidität beim richtigen Erben zusammentreffen. Das Ziel ist nicht, möglichst viel Bargeld vorzuhalten, sondern **den Erben genügend Zeit und genügend finanzielle Handlungsoptionen zu hinterlassen**.

Denn ein großes Vermögen schützt nicht vor einem Liquiditätsengpass. Gute Planung schon.

OWNLY · Originalbeitrag zur Ausgabe Nr. 05

Rechtsgrundlagen: §§ 28, 30, 31 ErbStG, §§ 220, 222 AO. Dieser Beitrag dient der allgemeinen Information und ersetzt keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung.

Kapitel V

Die Nachfolge weiterdenken

Kernaussagen dieser Ausgabe

ZUSAMMENFASSUNG

Kernaussagen dieser Ausgabe zu Nachfolge und Vermögensübertragung

- 1. Abwarten ist keine Strategie.** Das Bundesverfassungsgericht hat im Oktober 2026 verhandelt, Urteile werden 2027 erwartet. Bis dahin gilt das bestehende Recht. Die Zehnjahresfrist für Freibeträge wirkt nur, wenn sie früh genutzt wird.
- 2. Nachfolge ist eine Institution, kein Ereignis.** Erbe und Unternehmensleitung müssen nicht dieselbe Person sein. Langlebige Familienunternehmen haben ein System geschaffen, das auch ohne den Gründer funktioniert.
- 3. Ohne Vollmacht ist niemand handlungsbefugt.** Eine notarielle Vorsorgevollmacht über den Tod hinaus, Bankvollmachten, ein Notfallordner und hinterlegte digitale Zugänge sichern die Handlungsfähigkeit.
- 4. Die gesetzliche Erbfolge passt selten.** Das Testament muss mit Gesellschaftsverträgen, Bezugsrechten und Ehevertrag abgestimmt sein. Pflichtteile sind Geldansprüche und gehören in die Planung.
- 5. Transparenz ist die Grundlage.** Eine vollständige und aktuelle Vermögensübersicht entlastet Erben, beugt Streit vor und macht Entscheidungen möglich.
- 6. Das Family Office ist eine Funktion.** Ob Single Family Office, Multi Family Office oder modulare Lösung mit Reportingsoftware, entscheidet die Komplexität des Vermögens, nicht seine Höhe allein.
- 7. Lebensversicherungen folgen eigenen Regeln.** Das Bezugsrecht liegt außerhalb des Nachlasses, aber nicht außerhalb des Pflichtteilsrechts. Gemeinschaftliche Strukturen können Eigentum und Verfügung trennen.
- 8. Vor dem Konflikt muss feststehen, wie entschieden wird.** Rollen, Mehrheiten und Eskalationsstufen gehören in eine Familienverfassung. Auch Nicht-Nachfolger brauchen eine Perspektive.
- 9. Verantwortung wächst schrittweise.** Die nächste Generation braucht passgenaues Wissen, eigene Verantwortungsbereiche und einfache, tragfähige Strukturen.
- 10. Die Anlagestrategie muss den Übergang mitdenken.** Erbschaftsteuer ist bei illiquidem Vermögen ein Finanzierungsereignis. Liquidität muss bei dem Erben ankommen, bei dem die Steuer entsteht.
- 11. Ein Wegzug ist selten ein Ausweg.** Solange Erben in Deutschland leben, bleibt der Erwerb hier steuerpflichtig. Nachwirkende Fristen und Wegzugsteuer – seit 2025 auch auf größere Fondsdepots – kommen hinzu.
- 12. Nachfolgeplanung ist ein dauerhafter Prozess.** Vermögen, Familie und Recht verändern sich. Unterlagen und Strukturen sollten regelmäßig überprüft werden.

Partner dieser Ausgabe

Die Sonderveröffentlichung „Nachfolgeplanung und Vermögensübertragung“ erscheint mit freundlicher Unterstützung von

DIERKES PARTNER

WIRTSCHAFTSPRÜFER STEUERBERATER RECHTSANWÄLTE

DIERKES & PARTNER

Partnerschaftsgesellschaft mbB
Wirtschaftsprüfer Steuerberater
Rechtsanwälte

Chilehaus
Eingang B
Fischertwiete 1
20095 Hamburg

Tel. +49 – (0)40 – 36156 – 0

Fax +49 – (0)40 – 36156 – 222

E-Mail hamburg@dierkes-partner.de

Internet www.dierkes-partner.de

Die redaktionelle Verantwortung für die Beiträge dieser Ausgabe liegt bei der OWNLy FinTech GmbH bzw. bei den Autorinnen und Autoren der Gastbeiträge.



Über OWNLY FinTech GmbH

Zweck der Gesellschaft ist die Entwicklung und der Betrieb von digitalen Produkten und Services für Kunden des Private Banking und Family Office-Segment. OWNLY FinTech arbeitet hierbei mit verschiedenen Unternehmen der jungen und dynamischen FinTech-Szene zusammen und führt deren Angebote, wie z.B. die Multibankenfähigkeit, mit eigenen Innovationen zusammen.

Die Software OWNLY Family orientiert sich an den Dienstleistungen von Family Offices, die für ihre anspruchsvollen Kunden die Übersicht über komplexe Vermögen behalten, die Vermögensverwaltung organisieren und viele sonstige Dienstleistungen erbringen, um ihren Mandanten das Leben zu erleichtern. OWNLY interpretiert diese Grundidee für eine viel breitere Zielgruppe in der digitalen Welt neu. OWNLY führt das Gesamtvermögen an einer Stelle zusammen und erlaubt die Aggregation von Konten und Depots bei unterschiedlichen Banken, die Aufnahme und Bewertung von Immobilienvermögen sowie sonstiger Vermögensgegenstände. Zu diesen können unternehmerische Beteiligungen, Edelmetalle, Versicherungen oder Oldtimer gehören.

Kontakt

<i>Mail</i>	contact@ownly.de
<i>Internet</i>	www.ownly.de
