

Emotional gesteuerte Nachfolge im Mittelstand

10 typische Fehler und wie Sie diese vermeiden

Wenn Emotion Strategie ersetzt: Zu den Risiken ungeplanter Generationenwechsel im Mittelstand

1. Unzureichende Vorbereitung und Planung bei der Unternehmensnachfolge.....1
2. Unklare Nachfolgerauswahl bei der Unternehmensnachfolge3
3. Fehlende Einbindung von Familie und Schlüsselpersonen bei der Unternehmensnachfolge5
4. Rechtliche und steuerliche Fehler bei der Unternehmensnachfolge.....7
5. Unrealistische Unternehmensbewertung bei der Unternehmensnachfolge9
6. Fehlende Loslösung des bisherigen Unternehmers bei der Unternehmensnachfolge10
7. Vernachlässigung strategischer Fragen bei der Unternehmensnachfolge12
8. Fehlende finanzielle Absicherung und Finanzierung bei der Unternehmensnachfolge14
9. Fehlendes Notfallmanagement bei der Unternehmensnachfolge15
10. Unzureichende Dokumentation und Transparenz bei der Unternehmensnachfolge.....17



Wir helfen Ihnen gern!

Es ist unsere Aufgabe, Sie mit praktischem Wissen und konkreten Empfehlungen im Beruf zu unterstützen. Manchmal bleiben dennoch Fragen offen oder Probleme ungelöst. Sprechen Sie uns an! Wir bemühen uns um schnelle Antworten – sei es bei Fragen zur Berichterstattung, zur Technik, zum digitalen Angebot oder zu Ihrem Abonnement.

**Für Fragen zur Berichterstattung:**

Christiane Nöcker
Stellv. Chefredakteurin (verantwortlich)
Telefon 02596 922-44
Fax 02596 922-99
E-Mail noecker@iww.de

**Für Fragen zur Technik (Online und Mobile):**

Susanne Kreutzer
Projektleiterin Online
Telefon 02596 922-42
Fax 02596 922-99
E-Mail kreutzer@iww.de

**Für Fragen zum Abonnement:**

IWW Institut, Kundenservice
Max-Planck-Straße 7/9
97082 Würzburg
Telefon 0931 4170-472
Fax 0931 4170-463
E-Mail kontakt@iww.de

UNTERNEHMENSNACHFOLGE OHNE KOMPASS

Wenn Emotion Strategie ersetzt: Zu den Risiken ungeplanter Generationenwechsel im Mittelstand

von RA Berthold Theuffel-Werhahn, FASr/FAHGR, Leiter des Bereichs Stiftungsberatung (bundesweit), PricewaterhouseCoopers GmbH, Kassel

| Die familieninterne Unternehmensnachfolge ist eine der größten Herausforderungen für mittelständische Betriebe – und gleichzeitig eine der am meisten unterschätzten. Fehlt ein klar strukturierter Nachfolgeprozess, drohen nicht nur innerfamiliäre Konflikte und operative Instabilität, sondern auch steuerliche Mehrbelastungen, rechtliche Blockaden und strategische Fehlentwicklungen. Besonders gefährlich wird es, wenn der Generationenwechsel zu spät, zu emotional oder ohne rechtliche, steuerliche und finanzielle Fundierung angegangen wird. Der Beitrag beleuchtet zehn gravierende Fehler in Nachfolgeprozessen, zeigt ihre Ursachen und Folgen auf – und entwickelt konkrete Handlungsansätze für eine erfolgreiche, konfliktarme Übergabe. |

1. Unzureichende Vorbereitung und Planung bei der Unternehmensnachfolge

Bei einer Unternehmensnachfolge entstehen oft Fehler, die gravierende wirtschaftliche und persönliche Konsequenzen nach sich ziehen können. Aber es gibt auch Strategien, wie man sie vermeiden kann.

Vorbereitung und Planung beeinflussen maßgeblich, ob die Nachfolge erfolgreich verläuft oder ob sie das Unternehmen und die beteiligten Personen belastet oder sogar gefährdet. Insbesondere bei Personengesellschaften ist die frühzeitige Nachfolgeplanung auch gesellschaftsvertraglich abzusichern – etwa durch Eintrittsklauseln, Nachfolgeregelungen oder Abfindungsklauseln.

Vorbereitung und Planung beeinflussen eine Nachfolge maßgeblich

■ Typische Inhalte eines fundierten Übergabeplans

- Auswahl- und Einarbeitungsphase des Nachfolgers
- Steuerliche Strukturierungsschritte
- Altersversorgungsregelungen für den Übergeber
- Kommunikationsmaßnahmen für Belegschaft und Geschäftspartner

Fehlt eine zeitlich klar geregelte Nachfolgeplanung, droht im Erbfall eine gesetzliche Erbengemeinschaft mit Zerschlagungsrisiko – insbesondere bei Einzelunternehmen oder GbR-Strukturen ohne Nachfolgeklauseln.

Viele Unternehmer verdrängen das Thema Nachfolge, weil es für sie emotional belastend ist, sich mit dem Ende ihrer aktiven beruflichen Laufbahn oder/ und der Übergabe ihres „Lebenswerks“ auseinanderzusetzen. Dadurch kommt es oftmals zu einer verzögerten Planung oder sogar zur völligen Unterlassung.

Viele Unternehmer verdrängen das Thema Nachfolge

Ohne rechtzeitige Planung entstehen Unsicherheiten

Familiäre Nachfolgen sind vielfach emotional belastet

Der scheidende Unternehmer sollte konkrete Ziele definieren

Klarheit über die Zukunftsaussichten des Unternehmens schaffen

Der zeitliche Umfang für eine gründliche Nachfolgeplanung wird häufig unterschätzt. **Tatsächlich benötigen insbesondere familieninterne Nachfolgen oder komplexe Übertragungen mehrere Jahre intensiver Vorbereitung.**

Unternehmer sind oft stark im operativen Tagesgeschäft eingebunden und verschieben strategische Zukunftsthemen immer wieder. Nachfolgeplanung ist keine alltägliche, dringliche Aufgabe, weshalb sie oft hinten angestellt wird.

1.1 Risiken und Konsequenzen mangelnder Vorbereitung

Wird die Nachfolge nicht rechtzeitig geplant, entstehen Unsicherheiten bei Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern. Dies kann zu Verlusten an Know-how, sinkender Mitarbeitermotivation oder Umsatzrückgängen führen.

Fehlende Vorbereitung kann dazu führen, dass rechtliche Rahmenbedingungen nicht erfüllt oder steuerliche Vorteile nicht genutzt werden können. Das erhöht die finanzielle Belastung und führt möglicherweise sogar zu existenzbedrohenden Situationen.

Familiäre Nachfolgen sind vielfach emotional belastet. Wenn Rollen und Erwartungen nicht rechtzeitig klar kommuniziert werden, entstehen Konflikte und Spannungen innerhalb der Familie oder zwischen mehreren möglichen Nachfolgern.

1.2 Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlern in der Vorbereitung

Mindestens fünf bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe sollte mit einer strategischen Planung begonnen werden. Frühzeitige Überlegungen geben ausreichend Raum für Korrekturen und Optimierungen. Der scheidende Unternehmer sollte konkrete Ziele definieren, wie etwa den Erhalt des Familienserunternehmens, finanzielle Absicherung, Steueroptimierung oder Sicherung von Arbeitsplätzen.

Ein schriftlicher und mit Meilensteinen versehener Übergabeplan stellt sicher, dass alle Schritte systematisch und ohne zeitlichen Druck durchgeführt werden können. Er enthält klare Fristen und definiert Verantwortlichkeiten. Die Einbindung von externen Beratern (Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsanwälte) sichert eine fachlich fundierte und neutrale Begleitung des Prozesses. So lassen sich viele Fallstricke frühzeitig erkennen und vermeiden.

Frühzeitige und offene Kommunikation mit Nachfolgern, Familie, Führungskräften und Mitarbeitern reduziert Unsicherheiten und schafft Klarheit über die Zukunftsaussichten des Unternehmens.

■ Best-Practice-Beispiel einer gelungenen Vorbereitung

Ein Unternehmer plant seine Nachfolge über zehn Jahre hinweg systematisch. Er erstellt mithilfe externer Beratung einen klaren Übergabeplan, bewertet regelmäßig die Fortschritte und kommuniziert frühzeitig mit seinen beiden Kindern, potenziellen Nachfolgern und Mitarbeitern. Nach fünf Jahren kristallisiert sich der geeignete Nachfolger heraus.

Parallel erfolgen eine kontinuierliche Qualifizierung dieser Person und eine systematische Übergabe der Verantwortlichkeiten über mehrere Jahre hinweg. Kurz vor der endgültigen Übergabe werden rechtliche und steuerliche Optimierungen vorgenommen. Dies minimiert Risiken und ermöglicht einen reibungslosen Übergang.

Systematische
Übergabe der
Verantwortlichkeiten
über mehrere Jahre

In drei Phasen zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge



Grafik: IWW Institut 2025

2. Unklare Nachfolgerauswahl bei der Unternehmensnachfolge

Oftmals entscheidet sich der Unternehmer emotional oder unter familiärem Druck für eine bestimmte Person als Nachfolger, ohne deren tatsächliche fachliche oder unternehmerische Fähigkeiten ausreichend zu prüfen. Die Auswahl erfolgt in vielen Fällen ohne klare, definierte Anforderungen an Kompetenz und Persönlichkeit des Nachfolgers. Dies begünstigt subjektive Entscheidungen, die sich später als falsch herausstellen können. Viele Unternehmer scheuen sich, externe Kandidaten ernsthaft in Betracht zu ziehen, obwohl diese möglicherweise besser geeignet wären.

Wahl des Nachfolgers erfolgt ohne ausreichende Prüfung

2.1 Typische Fehler bei der Nachfolgerauswahl

Wenn der Nachfolger die notwendigen fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht besitzt oder überschätzt wird, entstehen betriebliche Probleme, die schnell existenzbedrohend werden können. Die Rolle des Unternehmers erfordert mehr als fachliche Kompetenz. Schwächen im Bereich Führung und Kommunikation können zu Konflikten und ineffizienter Unternehmensführung führen. Zu bedenken ist ferner, dass selbst ein geeigneter Nachfolger scheitern kann, wenn ihm keine angemessene Vorbereitung auf die Rolle und das Unternehmen ermöglicht wird.

Falsche Wahl kann existenzbedrohende Folgen nach sich ziehen

2.2 Folgen unklarer Nachfolgerauswahl

Fehlentscheidungen, mangelndes Know-how oder unzureichende Führungsstärke können zur Demotivation der Mitarbeiter, Kundenverlusten und schließlich zu finanziellen Verlusten führen. Insbesondere bei familieninter-

Schwächung der strategischen Position am Markt

nen Nachfolgen führen unklare Auswahlprozesse zu Konflikten und Spannungen, die nicht nur das Unternehmen belasten, sondern auch die Familie dauerhaft entzweien können.

Ein ungeeigneter Nachfolger kann die strategische Position des Unternehmens am Markt schwächen und Wettbewerbern ermöglichen, Marktanteile zu übernehmen.

2.3 Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlern bei der Nachfolgerauswahl

Definieren Sie frühzeitig detaillierte und objektive Kriterien für die Nachfolge, beispielsweise:

- Fachkompetenz und Branchenerfahrung
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Führungsqualitäten und soziale Kompetenzen
- Strategische Fähigkeiten und Innovationsbereitschaft
- Persönliche Integrität und Verantwortungsbewusstsein

Verwenden Sie strukturierte Verfahren zur Nachfolgersuche und -auswahl, etwa:

- Eignungstests und Assessment-Center
- Persönlichkeitsanalysen und Interviews
- Referenzüberprüfungen
- Erprobungsphasen (Probezeit oder „Übergangsphasen“ im Unternehmen)

Begleitung durch erfahrene Berater ist angebracht

Lassen Sie sich von erfahrenen Beratern, Rechtsanwälten oder Coaches begleiten, um eine neutrale Sichtweise in den Auswahlprozess einzubringen und emotional geprägte Entscheidungen zu vermeiden:

- Sowohl interne (Familienmitglieder, Mitarbeiter) als auch externe Kandidaten ernsthaft prüfen, um objektive Vergleiche zu ermöglichen und die beste Wahl zu treffen.
- Rechtzeitig Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen festlegen, um Kompetenzlücken frühzeitig zu schließen und den Nachfolger systematisch vorzubereiten.

■ Best-Practice-Beispiel einer gelungenen Nachfolgerauswahl

Ein mittelständischer Unternehmer erkennt frühzeitig, dass keines seiner Kinder Interesse oder ausreichende Qualifikation für die Nachfolge besitzt. Er definiert gemeinsam mit externen Experten klare Anforderungen an die Position. Über ein professionelles Auswahlverfahren wird ein externer Manager identifiziert, der zunächst in leitender Funktion im Unternehmen arbeitet. Durch eine zweijährige Übergangsphase, begleitet durch regelmäßiges Coaching und klare Verantwortlichkeiten, wächst der Kandidat in die Rolle hinein. Nach Abschluss dieser Zeit erfolgt die formelle Übergabe reibungslos, begleitet von großer Akzeptanz bei Mitarbeitern und Kunden.

3. Fehlende Einbindung von Familie und Schlüsselpersonen bei der Unternehmensnachfolge

Die unzureichende Einbindung relevanter Personen führt oftmals zu Spannungen und unternehmerischen Risiken. Der Unternehmer vermeidet sensible Gespräche über Erwartungen, Rollenverteilungen und künftige Verantwortlichkeiten innerhalb der Familie und des Unternehmens. Diese emotional belastenden Themen werden bewusst oder unbewusst aufgeschoben.

Unternehmer kommunizieren oft zu spät oder zu wenig über ihre Pläne. Dadurch entstehen Unsicherheiten, Missverständnisse und Spekulationen, die Misstrauen und Konflikte fördern. Wenn der scheidende Unternehmer gewohnt ist, Entscheidungen allein zu treffen, fällt es ihm schwer, Schlüsselpersonen oder Familienmitglieder aktiv in den Entscheidungsprozess einzubinden.

- **Instrument zur Konfliktvermeidung:** Eine familieninterne Nachfolgecharta kann helfen, Erwartungen, Rollen und Werte gemeinsam zu erarbeiten und zu dokumentieren.
- **Trennung von Familie und Unternehmen:** Es empfiehlt sich, familiäre Beziehungen von gesellschaftsrechtlichen Zuständigkeiten zu trennen, z. B. durch Beiratsmodelle oder Geschäftsordnungen mit klarer Kompetenzverteilung.
- **Kommunikation an Mitarbeitende:** Verdeckte Nachfolgeregelungen führen zu Misstrauen. Eine frühzeitige, professionell moderierte Kommunikation an Schlüsselmitarbeiter sichert Loyalität und verhindert Fluktuation und somit Abwanderung von Know-how.

3.1 Typische Fehler bei Einbindung von Familie und Schlüsselpersonen

Wichtige Führungskräfte oder Experten im Unternehmen erfahren erst sehr spät oder indirekt von den Nachfolgeplänen. Dadurch fühlen sie sich übergegangen oder verunsichert und verlassen möglicherweise das Unternehmen.

Familienmitglieder haben oft unterschiedliche Vorstellungen über ihre zukünftigen Rollen im Unternehmen. Fehlende Abstimmung und Klarheit hierüber führen zu Konflikten, Frustration und möglicherweise offenen Streitigkeiten.

Emotionale Aspekte werden zu sehr unterschätzt. Wenn Gefühle und Erwartungen nicht aktiv angesprochen und geklärt werden, können latente Spannungen zu eskalierenden Konflikten führen.

3.2 Mögliche Konsequenzen fehlender Einbindung

Wenn Familienmitglieder nicht eingebunden sind, entstehen oft tiefgreifende Konflikte, die nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Familie belasten oder sogar dauerhaft spalten können. Verunsicherte und nicht eingebundene Führungskräfte verlassen das Unternehmen, was zu Know-how-Verlust und betrieblicher Instabilität führt.

Emotional belastende Themen werden aufgeschoben

Unternehmer kommunizieren oft zu spät oder zu wenig über ihre Pläne

Wichtige Führungskräfte fühlen sich übergegangen – mit fatalen Folgen

Familienmitglieder und Schlüsselpersonen aktiv mit einbinden

Begleitung durch erfahrene Coaches

Unsicherheit und mangelnde Transparenz bezüglich der Nachfolge beeinträchtigen die Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, was unmittelbar negative wirtschaftliche Folgen haben kann.

3.3 Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlern bei der Einbindung

Bereits in einer frühen Phase sollten Familienmitglieder und Schlüsselpersonen aktiv und regelmäßig über die Nachfolgeplanung informiert und in die Entscheidungsfindung eingebunden werden. Dadurch entsteht Klarheit und Vertrauen. Eine Professionelle, neutrale Moderation bei Familientreffen oder Workshops ermöglicht eine offene Diskussion über Erwartungen, Ängste und Wünsche, reduziert Konfliktpotenzial und schafft gemeinsame Lösungen.

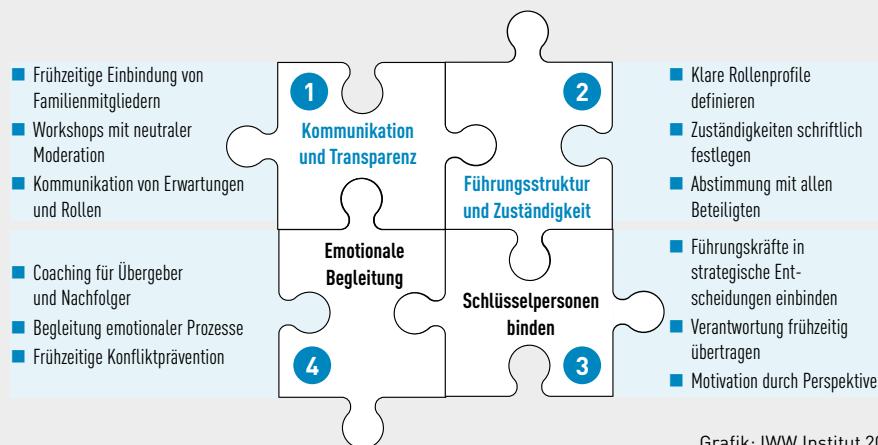
Wichtige Führungskräfte und Experten sollten frühzeitig in strategische Entscheidungsprozesse rund um die Nachfolge eingebunden werden. Das erhöht deren Motivation und verhindert Know-how-Verlust. Klare Rollenprofile und Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens sind frühzeitig festzulegen und schriftlich zu fixieren. Diese Rollenprofile sollten mit allen Beteiligten abgestimmt werden.

Die Nachfolgephase sollte von erfahrenen Coaches begleitet werden, die helfen, emotionale Herausforderungen, die durch den Wechsel entstehen, konstruktiv zu bewältigen und Konflikte frühzeitig zu lösen.

■ Best-Practice-Beispiel einer gelungenen Einbindung

Ein Familienunternehmer entscheidet sich bereits mehrere Jahre vor der Übergabe, regelmäßig moderierte Familien- und Mitarbeiterveranstaltungen durchzuführen, um seine Nachfolgepläne transparent zu kommunizieren und zu diskutieren. Dabei werden Erwartungen und Rollen klar benannt und Konflikte frühzeitig geklärt. Schlüsselpersonen im Unternehmen werden aktiv eingebunden, beispielsweise in Strategie-Workshops oder Projektteams zur Nachfolgegestaltung. Zudem begleitet ein Coach den Übergabeprozess, insbesondere hinsichtlich emotionaler und zwischenmenschlicher Herausforderungen. Durch diese systematische Vorgehensweise gelingt es, Unsicherheiten abzubauen, die Familie zusammenzuhalten und wertvolle Mitarbeiter dauerhaft zu binden.

Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlern bei der Einbindung



Grafik: IWW Institut 2025

4. Rechtliche und steuerliche Fehler bei der Unternehmensnachfolge

Die Voraussetzungen für die steuerliche Begünstigung von Betriebsvermögen sollten nicht unterschätzt werden: Insbesondere die Einhaltung von Behaltens- und Lohnsummenregelungen (§§ 13a Abs. 3 bis 7 ErbStG) ist zwingend – Verstöße führen zur Nachversteuerung.

Testament und Gesellschaftsvertrag: Eine unkoordinierte Gestaltung führt oft zur Blockade.

■ Beispiel

Eine testamentarische Einzelrechtsnachfolge kollidiert mit einer gesellschaftsvertraglichen Fortsetzungsklausel.

GESTALTUNGSTIPP | Übergaben unter Nießbrauchsvorbehalt oder die Nutzung von Familienholdings ermöglichen eine steuerneutrale Strukturierung (z. B. § 6 Abs. 3 EStG) und Trennung von Einfluss und Vermögensbindung.

4.1 Typische Ursachen rechtlicher und steuerlicher Fehler

Viele Unternehmer unterschätzen die Komplexität rechtlicher und steuerlicher Regelungen bei Unternehmensübergängen und verzichten deshalb auf kompetente Beratung. Unternehmer versuchen oft, den Übergabeprozess ohne ausreichende juristische Begleitung abzuwickeln, um vermeintliche Kosten zu sparen. Steuerliche Aspekte werden erst spät oder unzureichend einbezogen, sodass wertvolle steuerliche Gestaltungsspielräume ungenutzt bleiben.

Risiken einer Nachversteuerung

4.2 Rechtliche Fehler bei der Unternehmensnachfolge

Rechtlich erforderliche Formvorschriften (z. B. notarielle Beurkundung gemäß § 15 GmbHG oder § 311b BGB für Grundstücke) werden nicht oder nicht vollständig eingehalten. Dies kann zur Unwirksamkeit oder Anfechtbarkeit der gesamten Transaktion führen (besonders bei privatschriftlichen „Ergänzungsvereinbarungen“).

Viele Unternehmer unterschätzen die rechtlichen und steuerrechtlichen Folgen

Fehlende oder undeutlich formulierte Klauseln zu Haftung, Wettbewerbsverboten, Rücktrittsrechten oder Kaufpreisanpassungen schaffen rechtliche Unsicherheit und erhöhen das Konfliktpotenzial erheblich.

Formvorschriften werden nicht eingehalten

- Gesellschaftsvertragliche Regelungen (z. B. Zustimmungspflichten, Vorkaufsrechte, Mitbestimmungsregelungen) werden missachtet oder fehlerhaft berücksichtigt, was zu internen Streitigkeiten und gerichtlichen Auseinandersetzungen führen kann.
- Es fehlen klare testamentarische oder gesellschaftsvertragliche Regelungen für unerwartete Ausfälle (Tod oder schwere Krankheit des Unternehmers), was im Krisenfall zu chaotischen Situationen führt.

Übergabe erfolgt oft ohne strategische steuerliche Optimierung

Haftung, Gewährleistung, Wettbewerbsverbote, Kaufpreisregelungen und Absicherungen

Rahmenbedingungen verändern sich regelmäßig

4.3 Steuerliche Fehler bei der Unternehmensnachfolge

Häufig werden Steuerfreibeträge oder Begünstigungen für Betriebsvermögen (§§ 13a, 13b ErbStG, Freibeträge nach § 16 Abs. 4 EStG) nicht oder unzureichend genutzt. Die Übergabe erfolgt oft ohne strategische steuerliche Optimierung, etwa durch falsche Wahl zwischen Schenkung und Verkauf, was zu unnötig hohen Steuerbelastungen führt.

Die steuerliche Bewertung des Unternehmensvermögens (gemäß § 199 ff. BewG) erfolgt nicht selten fehlerhaft oder oberflächlich, was entweder zu überhöhter Steuerlast oder unerwarteten Steuernachforderungen führt. Wichtige Fristen, beispielsweise die Fünf- oder Siebenjahresfrist für die Nutzung steuerlicher Vorteile nach dem ErbStG, werden missachtet, wodurch rückwirkend hohe Steuern fällig werden können.

4.4 Maßnahmen zur Vermeidung rechtlicher und steuerlicher Fehler

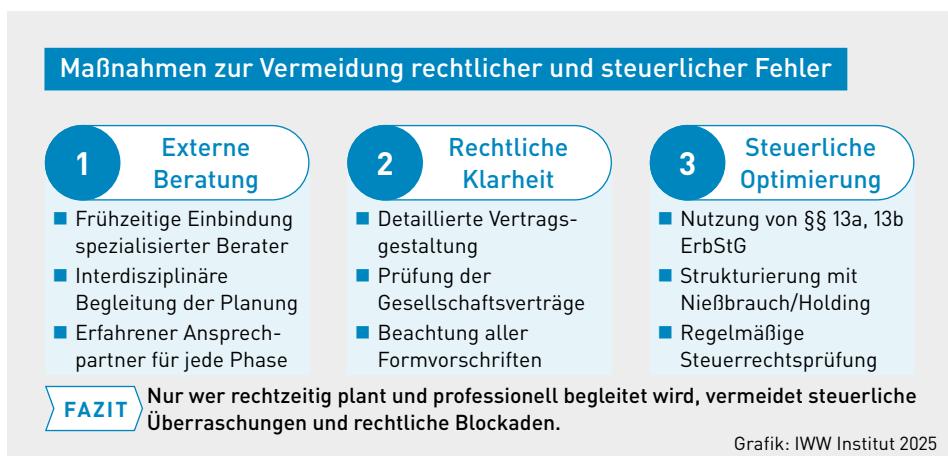
Von Beginn der Nachfolgeplanung an sollten erfahrene Rechtsanwälte, Notare und spezialisierte Steuerberater hinzugezogen werden, um eine optimale rechtliche und steuerliche Gestaltung zu gewährleisten. Die vertragliche Regelung der Nachfolge sollte detailliert und präzise erfolgen, insbesondere hinsichtlich Haftung, Gewährleistung, Wettbewerbsverboten, Kaufpreisregelungen und Absicherungen.

Eine frühzeitige Steuerplanung mit strategischer Nutzung von Freibeträgen, erbschaftsteuerlichen Begünstigungen (§§ 13a, 13b ErbStG) und steueroptimierten Transaktionsstrukturen (Holdingmodelle, Nießbrauchlösungen etc.) vermindert Steuerbelastungen erheblich. Vor der Übergabe sollte umfassend geprüft werden, ob Gesellschaftsverträge angepasst oder besondere Beschlussfassungen notwendig sind. Dies vermeidet spätere Streitigkeiten und Verzögerungen.

Steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen verändern sich regelmäßig. Eine kontinuierliche Überprüfung und ggf. Anpassung der Planung stellt sicher, dass stets die optimalen rechtlichen und steuerlichen Voraussetzungen geschaffen werden.

■ Best-Practice-Beispiel: Rechtlich/steuerlich optimale Nachfolgegestaltung

Ein Unternehmer entscheidet sich zehn Jahre vor dem geplanten Übergabetermin, seinen Steuerberater und einen spezialisierten Rechtsanwalt in den Prozess einzubinden. Gemeinsam entwickeln sie eine Nachfolgestrategie, bei der frühzeitig steuerliche Begünstigungen (§§ 13a, 13b ErbStG) genutzt und die Gesellschaftsverträge entsprechend angepasst werden. Die Übergabe erfolgt schrittweise und unter Nutzung von steuerfreien Anteilen sowie optimaler Vertragsgestaltung. Die rechtlich und steuerlich sorgfältig geplante Transaktion vermeidet unnötige Steuerbelastungen, Haftungsrisiken und Konflikte, sichert den Unternehmenswert und gewährleistet maximale Sicherheit für den scheidenden Unternehmer sowie den Nachfolger.



5. Unrealistische Unternehmensbewertung bei der Unternehmensnachfolge

In vielen Fällen bewertet der scheidende Unternehmer sein Lebenswerk subjektiv und emotional zu hoch, da persönliche Gefühle und langjährige Arbeit mit einfließen. Auch die unzureichende Kenntnis professioneller Bewertungsverfahren kann dazu führen, dass das Unternehmen nach nicht angemessenen oder oberflächlichen Kriterien bewertet wird. Teilweise wird die Bewertung bewusst verzerrt, um höhere Kaufpreise oder bessere Konditionen durchzusetzen, was oft scheitert, sobald die tatsächliche Lage transparent wird.

Unternehmer bewerten ihr Lebenswerk häufig subjektiv und emotional zu hoch

5.1 Typische Fehler bei der Unternehmensbewertung

Umsatz- oder Ertragsprognosen werden unrealistisch hoch angesetzt, Risiken oder notwendige Investitionen nicht ausreichend berücksichtigt. Wichtige Werte wie Kundenstamm, Marke, technisches Know-how oder Patente werden nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt. Eine Bewertung auf Grundlage unvollständiger oder falscher Informationen führt zu unrealistischen Ergebnissen, die nachträglich korrigiert werden müssen. Methoden wie das Ertragswertverfahren, Discounted Cashflow (DCF), Multiplikatorverfahren oder das Substanzwertverfahren werden entweder falsch angewandt oder ganz außer Acht gelassen.

Unrealistische Preisvorstellungen erschweren Verhandlungen erheblich

5.2 Folgen einer unrealistischen Unternehmensbewertung

Unrealistische Preisvorstellungen erschweren Verhandlungen erheblich und können zu einem Abbruch der Gespräche oder zur Suche nach Alternativen durch potenzielle Nachfolger führen. Ist der Preis zu hoch angesetzt und akzeptiert der Nachfolger dennoch, entstehen möglicherweise hohe Finanzierungslasten, die das Unternehmen nachhaltig belasten und letztlich existenzbedrohend sein können.

Streitigkeiten entstehen oft dann, wenn sich Familienmitglieder nicht auf einen fairen Unternehmenswert einigen können, wodurch Konflikte dauerhaft verschärft werden.

Marktrisiken,
Branchentrends und
konjunkturelle
Schwankungen sind
zu berücksichtigen

Dokumentation kann
spätere Streitigkei-
ten vermeiden

Scheidender
Unternehmer
entscheidet weiterhin

5.3 Maßnahmen zur Vermeidung unrealistischer Unternehmensbewertung

Durch spezialisierte externe Berater (Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unternehmensberater) sollte eine unabhängige und transparente Bewertung nach anerkannten Bewertungsverfahren durchgeführt werden, insbesondere:

- Ertragswertverfahren (§§ 199 ff. BewG, IDW S1 Standard)
- Discounted-Cashflow-Verfahren (DCF)
- Multiplikatorenverfahren (Branchendurchschnittswerte)
- Substanzwertverfahren (bei vermögensintensiven Betrieben)

Die Unternehmensplanung für Umsatz, Ertrag und Investitionen sind realistisch und marktgerecht anzusetzen. Dabei sind Marktrisiken, Branchentrends und konjunkturelle Schwankungen zu berücksichtigen. Eine realistische Unternehmensbewertung muss zwingend immaterielle Werte wie Markenwert, Kundenbeziehungen, Mitarbeiterkompetenz oder Patente mit einbeziehen. Diese Faktoren erhöhen regelmäßig den Wert erheblich und sollten systematisch erfasst werden.

Sämtliche Annahmen, Daten und Bewertungsmethoden sind transparent und nachvollziehbar zu dokumentieren, um späteren Streitigkeiten vorzubeugen und Verhandlungsspielräume klar abzugrenzen. Ein regelmäßiger Abgleich der errechneten Werte mit marktüblichen Vergleichstransaktionen oder Branchenmultiplikatoren, um die Plausibilität der Bewertung zu gewährleisten, ist unumgänglich.

■ Best-Practice-Beispiel einer realistischen Unternehmensbewertung

Ein Unternehmer plant, seinen Betrieb innerhalb der Familie zu übergeben. Er beauftragt ein neutrales Wirtschaftsprüfungsunternehmen, das eine umfassende Bewertung auf Grundlage der IDW-S1-Richtlinien (Ertragswertverfahren) durchführt. Dabei werden realistische Wachstumsraten, Risiken und notwendige Investitionen berücksichtigt. Parallel erfolgt eine ergänzende Betrachtung immaterieller Werte (z. B. Markenimage, Kundenbeziehungen), um den Wert ganzheitlich zu erfassen. Nach Fertigstellung der Bewertung erfolgt eine gemeinsame, moderierte Diskussion mit allen Beteiligten (Familienmitgliedern, Steuerberater und Rechtsanwalt). Durch Transparenz, sachliche Argumentation und objektive Bewertungsmethoden wird schnell eine realistische und von allen akzeptierte Preisfindung erreicht, die sowohl Verkäufer als auch Nachfolger zufriedenstellt und die Nachfolge nachhaltig sichert.

6. Fehlende Loslösung des bisherigen Unternehmers bei der Unternehmensnachfolge

Der scheidende Unternehmer betrachtet das Unternehmen als sein Lebenswerk, das stark mit seiner persönlichen Identität verbunden ist. Er empfindet es als schwierig, diese Identifikation loszulassen. Zweifel an der Kompetenz oder der Führungsfähigkeit des Nachfolgers führen dazu, dass der Übergeber sich weiterhin einmischt oder zentrale Entscheidungen selbst trifft. Der Unternehmer ist gewohnt, Entscheidungen allein zu treffen und die Kontrolle zu behalten. Diese Angst führt dazu, dass er sich trotz formeller Übergabe weiterhin operativ einbringt und Entscheidungen beeinflusst.

- **Institutionelle Trennung:** Der Übergeber sollte klar aus dem operativen Geschäft ausscheiden – z. B. durch eine vertraglich geregelte Beirats- oder Beraterfunktion ohne operative Zuständigkeit.
- **Psychologisches Coaching:** Professionelle Begleitung hilft, das Loslassen nicht als Verlust, sondern als neue, sinnstiftende Rolle zu begreifen.
- **Vertragliche Absicherung:** Ein Übergabevertrag kann Zuständigkeiten, Kommunikationsregeln und einen klaren Rückzugszeitplan verbindlich regeln.

6.1 Typische Fehler bei der Loslösung des Unternehmers

Der scheidende Unternehmer bleibt trotz formeller Übergabe operativ stark involviert, was die Autorität und Akzeptanz des Nachfolgers erheblich schwächt und die Mitarbeiter verunsichert. Wenn Rollen und Zuständigkeiten zwischen Übergeber und Nachfolger nicht eindeutig geregelt sind, entstehen Missverständnisse, Konflikte und ineffiziente Abläufe. Der Unternehmer zögert die endgültige Übergabe systematisch hinaus oder verweigert sogar entscheidende Übergabeschritte, woraus ebenfalls Unsicherheit und Spannungen erwachsen.

Rollen und Zuständigkeiten müssen eindeutig geregelt werden

6.2 Folgen unzureichender Loslösung

Die permanente Präsenz oder Einmischung des ehemaligen Unternehmers untergräbt die Akzeptanz und Autorität des Nachfolgers, erschwert Entscheidungen und schadet der Führungsstruktur nachhaltig. Unsicherheiten über Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse führen zu Frustration und Motivationsverlust bei Mitarbeitern. Dies beeinträchtigt die Produktivität und schadet dem Betriebsklima. Die fehlende Loslösung verhindert oft notwendige Veränderungen und Anpassungen, die der Nachfolger vornehmen möchte, was langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen kann.

Fehlende Loslösung verhindert notwendige Veränderungen und Anpassungen

6.3 Maßnahmen zur Vermeidung der fehlenden Loslösung

Der Übergabeprozess sollte klar und transparent in Form eines detaillierten Übergabeplans geregelt sein. Dieser umfasst:

- Konkrete Übergabetermine
- Festlegung der operativen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- Definierte Aufgaben des ehemaligen Unternehmers nach Übergabe (Beratungs- oder Aufsichtsfunktion)

Ein professionelles Coaching hilft dem scheidenden Unternehmer, seine neue Rolle außerhalb des operativen Geschäfts anzunehmen und emotionale Hindernisse beim Loslassen zu überwinden. Eine phasenweise Übergabe ermöglicht eine langsame, aber stetige Loslösung. Dabei übernimmt der Nachfolger schrittweise mehr Verantwortung, während sich der Unternehmer sukzessive zurückzieht.

Phasenweise Übergabe ermöglicht eine langsame, aber stetige Loslösung

Oft ist es hilfreich, dem Unternehmer eine klar definierte, nicht-operative Rolle (z. B. Beirat, Berater) zuzuweisen. Diese ermöglicht ihm, seine Erfahrung weiterhin sinnvoll einzubringen, ohne den Nachfolger zu behindern.

Alle Übergaberegelungen sollten vertraglich eindeutig dokumentiert werden, um rechtliche Klarheit und Verbindlichkeit für beide Seiten sicherzustellen.

■ Best-Practice-Beispiel einer gelungenen Loslösung

Ein Unternehmer, der sein Unternehmen über 30 Jahre erfolgreich geführt hat, plant frühzeitig seine Nachfolge. Gemeinsam mit seinem Nachfolger entwickelt er einen detaillierten Übergabeplan, der innerhalb von drei Jahren schrittweise umgesetzt wird. Nach und nach gibt er operative Aufgaben an den Nachfolger ab und reduziert seine Anwesenheit im Unternehmen schrittweise. Gleichzeitig übernimmt er klar definierte Beratungs- und Beiratsaufgaben, die ihn emotional entlasten und dem Nachfolger Raum geben, eigene Akzente zu setzen. Professionelle Begleitung durch einen Coach unterstützt ihn zusätzlich dabei, seine neue Rolle zu akzeptieren und vollständig loszulassen. Dadurch gelingt eine reibungslose und konfliktfreie Übergabe.

Notwendige strategische Anpassungen werden vernachlässigt

Trends und Marktveränderungen werden nicht ausreichend analysiert

Ohne Anpassung verliert das Unternehmen die Wettbewerbsposition

7. Vernachlässigung strategischer Fragen bei der Unternehmensnachfolge

Unternehmer konzentrieren sich zu sehr allein auf operative und kurzfristige Fragen (z. B. Übergabe von Führungsaufgaben), während die langfristige strategische Ausrichtung unbeachtet bleibt. Oft besteht ein zu großer Wunsch nach Kontinuität („weiter so wie bisher“), wodurch notwendige strategische Anpassungen vernachlässigt werden. Strategische Entscheidungen werden ohne ausreichende Beteiligung des Nachfolgers getroffen, sodass dieser seine eigenen strategischen Ideen nicht einbringen kann.

7.1 Typische strategische Fehler bei der Unternehmensnachfolge

Trends, Marktveränderungen und neue Wettbewerber werden nicht ausreichend analysiert und berücksichtigt. Dem Unternehmen droht dadurch, den Anschluss an Marktveränderungen zu verlieren. Notwendige Anpassungen des Geschäftsmodells (z. B. Digitalisierung, Internationalisierung, Diversifizierung) werden verschoben oder komplett ignoriert. Investitionen in Innovationen, Forschung und Entwicklung werden vernachlässigt. Dies führt langfristig zu Wettbewerbsnachteilen und sinkender Marktattraktivität.

7.2 Folgen vernachlässigter strategischer Fragen

Unternehmen, die sich strategisch nicht rechtzeitig anpassen, verlieren schrittweise ihre Wettbewerbsposition, was sich in Marktanteilsverlusten, Umsatzrückgängen und Ertragsproblemen widerspiegelt. Mitarbeiter und Führungskräfte erhalten keine klare strategische Ausrichtung, was Unsicherheiten schafft und die Motivation senkt. Versäumnisse in der strategischen Planung führen nicht selten dazu, dass Unternehmen Marktchancen nicht erkennen und Kostensteigerungen sowie Umsatzverluste erleben, die zu Liquiditätsproblemen führen können.

7.3 Maßnahmen zur Vermeidung strategischer Fehler

Schon in der Frühphase der Nachfolgeplanung sollten grundlegende strategische Fragen systematisch bearbeitet werden:

- Marktpositionierung und Wettbewerbsanalyse
- Zukünftige Produkt- und Dienstleistungsentwicklung
- Digitalisierung und Innovationsmanagement
- Wachstumspotenziale und Risikobewertung

Nachfolger sollten frühzeitig in die strategische Ausrichtung des Unternehmens einbezogen werden, um sicherzustellen, dass die zukünftige Strategie auch dessen Vorstellungen entspricht. Externe Berater helfen dabei, objektive Perspektiven auf strategische Herausforderungen einzunehmen, Chancen zu erkennen und eine zukunftsfähige Unternehmensstrategie zu entwickeln.

Strategische Ziele, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten sollten klar im Übergabeplan verankert sein, um deren Bedeutung zu unterstreichen und eine klare strategische Orientierung für die Übergangsphase zu schaffen.

Die Unternehmensstrategie sollte regelmäßig überprüft und flexibel angepasst werden, um frühzeitig auf Marktveränderungen, neue Technologien und Wettbewerber reagieren zu können.

Unternehmensstrategie ist regelmäßig anzupassen

■ Best-Practice-Beispiel einer gelungenen strategischen Ausrichtung

Ein mittelständisches Unternehmen steht vor einem Generationenwechsel. Der Unternehmer bindet seinen Nachfolger von Beginn an in die strategische Planung ein. Gemeinsam analysieren sie Markttrends und Wettbewerber, identifizieren strategische Wachstumsfelder und Digitalisierungspotenziale. Mit externer Unterstützung entwickeln sie eine zukunftsfähige Strategie, die neben dem operativen Geschäft gezielt Innovationen und neue Geschäftsfelder vorsieht. Der Nachfolger übernimmt im Rahmen der schrittweisen Übergabe frühzeitig Verantwortung für die Umsetzung einzelner strategischer Projekte. Durch diese Vorgehensweise gelingt es dem Unternehmen, sich klar und wettbewerbsfähig neu zu positionieren und langfristige Erfolgschancen deutlich zu verbessern.

Vermeidung strategischer Fehler



Die tatsächlich benötigte Finanzierungssumme wird oft unterschätzt

Viele Nachfolger nutzen die vorhandenen Förderinstrumente nicht

Finanzierungsaufwand muss bewältigt werden können

Ein detaillierter Finanz- und Liquiditätsplan sind Pflicht

8. Fehlende finanzielle Absicherung und Finanzierung bei der Unternehmensnachfolge

Unternehmer und Nachfolger unterschätzen oft die tatsächlich benötigte Summe zur Finanzierung der Unternehmensübernahme, einschließlich versteckter Kosten wie Steuern, Gebühren oder notwendiger Investitionen. Oftmals fehlt eine solide Vorbereitung auf Kredit- oder Finanzierungsgespräche, wodurch sich die Finanzierung verteuert, verzögert oder gar scheitert. Viele Unternehmer vernachlässigen ihre persönliche finanzielle Absicherung nach der Übergabe und verlassen sich ausschließlich auf den Erlös aus dem Unternehmensverkauf, ohne langfristige Risiken zu bedenken.

8.1 Typische Fehler bei der finanziellen Absicherung und Finanzierung

Häufig werden die kurz- und mittelfristigen Liquiditätsanforderungen des Unternehmens während und nach der Übergabephase unzureichend berücksichtigt, was zu Liquiditätsengpässen und Zahlungsproblemen führt. Zu hohe Fremdfinanzierungen belasten die Liquidität durch hohe Zins- und Tilgungsverpflichtungen massiv. Oft wird dabei die Rückzahlungsfähigkeit überschätzt, was in Krisenzeiten schnell existenzbedrohend wird. Viele Nachfolger nutzen vorhandene Förderinstrumente (z. B. KfW-Förderprogramme, regionale Fördermittel, Bürgschaften) zu spät oder gar nicht und vergeben so wertvolle Chancen zur Verbesserung der Finanzierungskonditionen. Oftmals fehlt eine klare Regelung zur Altersversorgung oder Absicherung des scheidenden Unternehmers, was langfristig persönliche finanzielle Risiken birgt.

8.2 Folgen fehlender finanzieller Absicherung und Finanzierung

Wenn der Nachfolger den Finanzierungsaufwand nicht bewältigen kann, drohen Insolvenz und Verlust des gesamten eingebrachten Eigenkapitals. Zu geringe Liquidität, insbesondere unmittelbar nach der Übergabe, kann zur Zahlungsunfähigkeit führen und Kunden- sowie Lieferantenvertrauen massiv beschädigen. Ohne ausreichende persönliche Absicherung gerät der scheidende Unternehmer in finanzielle Schwierigkeiten, insbesondere wenn sich der Verkaufserlös als geringer als geplant herausstellt oder zeitlich verzögert.

8.3 Maßnahmen zur Vermeidung fehlender finanzieller Absicherung und Finanzierung

Ein detaillierter Finanz- und Liquiditätsplan (mindestens auf drei bis fünf Jahre) sollte erstellt werden. Dabei müssen alle Übergabekosten, zukünftigen Investitionen, Steuern und laufenden Verpflichtungen berücksichtigt werden. Die Finanzierung sollte auf einer gesunden Mischung aus Eigen- und Fremdkapital basieren. Empfehlenswert sind:

- Nutzung von Fördermitteln (z. B. KfW-Kredite, öffentliche Bürgschaften)
- Einbringen ausreichenden Eigenkapitals zur Risikominimierung
- Flexible Kreditverträge, die Spielraum in Krisenzeiten bieten (z. B. Tilgungsaussetzungen)

Finanzierungsunterlagen und Businesspläne sollten sorgfältig und professionell erstellt und Finanzierungsgespräche frühzeitig geführt werden. Eine gute Vorbereitung verbessert die Konditionen und reduziert die Risiken.

Der scheidende Unternehmer sollte frühzeitig klare Regelungen zur Altersversorgung und finanziellen Absicherung treffen. Hierzu zählen z. B.:

- Kaufpreiszahlungen in Raten, ggf. abgesichert über Bankbürgschaften
- Renten- oder Nießbrauchsvereinbarungen
- Stille Beteiligungen mit langfristigen Ausschüttungen

Nach der Übergabe sollte das finanzielle Controlling intensiviert werden, um frühzeitig Liquiditätsengpässe zu erkennen und entsprechend gegensteuern zu können.

Nach der Übergabe sollte das finanzielle Controlling intensiviert werden

■ Best-Practice-Beispiel: Gelungene finanzielle Absicherung/Finanzierung

Ein Unternehmer bereitet seine Unternehmensnachfolge sieben Jahre vor der geplanten Übergabe vor. In Zusammenarbeit mit seinem Steuerberater und einem unabhängigen Finanzierungsexperten entwickelt er in dieser Zeit ein solides Finanzierungskonzept für den Nachfolger. Dieses basiert auf einer ausgewogenen Mischung aus Eigenkapital, Fremdkapital und Fördermitteln (KfW-Darlehen). Eine detaillierte Liquiditätsplanung sorgt dafür, dass alle Kosten umfassend berücksichtigt und ausreichend finanzielle Reserven eingeplant werden. Zudem trifft der scheidende Unternehmer klare Vereinbarungen zur eigenen finanziellen Absicherung, z. B. durch eine gestaffelte Kaufpreiszahlung in Verbindung mit Bankgarantien und einer zusätzlichen Altersversorgung. Regelmäßige gemeinsame Finanzierungs- und Liquiditätschecks sichern nach der Übergabe die finanzielle Stabilität des Unternehmens. Dieses Vorgehen vermeidet Überraschungen, minimiert Risiken und ermöglicht eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensnachfolge.

9. Fehlendes Notfallmanagement bei der Unternehmensnachfolge

Unternehmer vermeiden oft, über Unfälle, Krankheiten oder den eigenen Tod nachzudenken, weil sie dies – zusätzlich zu ihren ohnehin herausfordernden Aufgaben – emotional belastet. Viele Unternehmer glauben, dass Krisen oder Notfälle unwahrscheinlich sind und treffen daher keine Vorkehrungen. Unternehmer wissen oft nicht genau, welche rechtlichen und organisatorischen Maßnahmen in einem Notfall wichtig und welche Instrumente verfügbar sind.

Viele Unternehmer treffen keine Vorsorge

9.1 Typische Fehler im Notfallmanagement

Das Unternehmen hat keine klaren Handlungsanweisungen, wer im Notfall Entscheidungen trifft, wer Zugriff auf wichtige Unterlagen hat und wer informiert werden muss.

Fehlende klare Handlungsanweisungen

Ohne klare finanzielle Absicherung steigt das Risiko finanzieller Engpässe

Es existiert kein Testament oder kein Unternehmertestament, das speziell auf das Unternehmen abgestimmt ist. Dies führt im Erbfall zu unklaren Erbverhältnissen und möglichen Erbstreitigkeiten. Risikoversicherungen (z. B. Risiko-Lebensversicherung, Berufsunfähigkeitsversicherung) fehlen oder sind unzureichend dimensioniert, was die finanzielle Absicherung des Unternehmens und der Familie gefährdet.

Die bereits erstellte Unternehmensnachfolgeplanung ist nicht ausreichend dokumentiert, was zu Unsicherheiten und Streitigkeiten führen kann. Wichtige Unternehmensinformationen (Passwörter, Kontozugänge, Vertragsunterlagen) sind nicht oder nur unzureichend dokumentiert und schwer auffindbar, was im Ernstfall erhebliche organisatorische Probleme verursacht.

9.2 Folgen eines fehlenden Notfallmanagements

Ohne Notfallplanung kommt es bei plötzlichem Ausfall des Unternehmers zu erheblichen betrieblichen Störungen, die bis hin zur Zahlungsunfähigkeit reichen können. Fehlende oder unklare testamentarische Regelungen sowie nicht ausreichend dokumentierte Nachfolgeplanungen führen zu juristischen Auseinandersetzungen, die die Handlungsfähigkeit des Unternehmens lähmen und wertvolle Zeit und Ressourcen binden. Ohne klare finanzielle und organisatorische Absicherung steigt das Risiko existenzgefährdender finanzieller Engpässe, insbesondere wenn Kreditgeber und Kunden das Vertrauen verlieren.

9.3 Maßnahmen zur Vermeidung eines fehlenden Notfallmanagements

Der Notfallplan sollte konkrete Regelungen enthalten zu:

- Stellvertretungen (wer übernimmt Verantwortung und Befugnisse?)
- Zugang zu relevanten Dokumenten (Passwörter, Verträge, Konten)
- Kommunikationsabläufe (intern und extern)
- Liste wichtiger Ansprechpartner (Rechtsanwälte, Steuerberater, Banken)

Ein spezialisierter Anwalt sollte ein klares Testament verfassen

Ein spezialisierter Anwalt sollte ein klares Testament verfassen, in dem die Nachfolge präzise geregelt ist und die Interessen des Unternehmens berücksichtigt sind. Ergänzend empfiehlt sich eine Vorsorgevollmacht sowie ggf. eine Patientenverfügung. Unternehmen und Unternehmer sollten ausreichend durch Versicherungen abgesichert sein, insbesondere durch:

- Risiko-Lebensversicherung
- Berufsunfähigkeitsversicherung
- Schlüsselpersonenversicherung („Keyman-Police“), die den Ausfall wichtiger Führungskräfte abdeckt

Mindestens einmal jährlich sollte der Notfallplan aktualisiert werden

Mindestens einmal jährlich sollte der Notfallplan auf Aktualität überprüft und ggf. angepasst werden, um sicherzustellen, dass er stets alle relevanten Änderungen im Unternehmen, in der Unternehmensnachfolge und bezüglich der rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Familie, Führungskräfte und wichtige Berater sollten über die Existenz und Inhalte des Notfallplans informiert sein. Dadurch wird gewährleistet, dass im Ernstfall schnell und effizient gehandelt werden kann.

■ Best-Practice-Beispiel eines gelungenen Notfallmanagements

Ein Unternehmer erkennt frühzeitig die Bedeutung eines soliden Notfallmanagements und erstellt gemeinsam mit Rechtsanwalt, Steuerberater und Versicherungsexperten einen umfassenden Notfallplan. Darin sind alle relevanten Verantwortlichkeiten klar definiert, Unterlagen zentral hinterlegt und leicht auffindbar dokumentiert, und der Zugang dazu ist für Vertrauenspersonen geregelt. Ein Unternehmertestament und eine umfassende Risiko-Lebensversicherung sichern die finanzielle und organisatorische Handlungsfähigkeit des Unternehmens und der Familie im Ernstfall. Alle zwei Jahre wird der Notfallplan gemeinsam mit wichtigen Führungskräften geprüft, aktualisiert und kommuniziert. Im Ergebnis ist das Unternehmen auf unerwartete Ereignisse optimal vorbereitet und kann Krisensituationen ohne schwerwiegende Folgen bewältigen.

Fehlendes Notfallmanagement bei der Unternehmensnachfolge

 Keine Regelung für plötzlichen Ausfall (Tod/Krankheit)	 Erstellung eines Notfallplans mit klaren Verantwortlichkeiten
 Fehlendes Unternehmertestament oder Notfallvollmacht	 Juristisch abgestimmtes Unternehmertestament und Vollmachten
 Zugang zu Konten, Passwörtern oder Verträgen nicht gesichert	 Sichere Dokumentation und zentraler Zugriff auf Unterlagen

FAZIT Ein gutes Notfallmanagement sichert das Unternehmen – auch wenn der Ernstfall nie eintritt.

Grafik: IWW Institut 2025

10. Unzureichende Dokumentation und Transparenz bei der Unternehmensnachfolge

Viele Unternehmer unterschätzen die Wichtigkeit schriftlicher Fixierungen und halten mündliche Absprachen für ausreichend. Aufgrund langjähriger Tätigkeit haben sich oft komplexe Strukturen und zahlreiche Verträge entwickelt, die nicht systematisch dokumentiert sind. Verantwortlichkeiten für die Erstellung und Pflege von Dokumentationen sind vielfach nicht eindeutig festgelegt, sodass notwendige Dokumentationen versäumt wurden und werden.

Mündliche Absprachen sind unzureichend

10.1 Typische Fehler in Dokumentation und Transparenz

Relevante Dokumente wie Verträge, Gesellschafterbeschlüsse, Mietverträge, Mitarbeiterverträge, Patente oder Schutzrechte fehlen, sind veraltet oder unvollständig archiviert. Wichtige Vereinbarungen zwischen Übergeber und Nachfolger sowie mit Geschäftspartnern oder Mitarbeitern werden lediglich mündlich getroffen und später unterschiedlich interpretiert. Zahlenmaterial, Bilanzen oder andere Controlling-Berichte sind nicht klar dokumentiert, nachvollziehbar oder aktuell, wodurch die wirtschaftliche Lage unklar bleibt. Mitarbeiter, Familienmitglieder, Banken oder Geschäftspartner werden nicht rechtzeitig oder vollständig über die Nachfolge informiert, was Unsicherheit und Misstrauen schafft.

Wichtige Vereinbarungen sollten immer schriftlich verfasst werden

**Abwanderungen,
Kündigungen oder
Vertrauensverlust****10.2 Folgen einer unzureichenden Dokumentation und fehlender
Transparenz**

Unklare oder fehlende Dokumentationen verursachen Missverständnisse und Konflikte, die Ressourcen binden, die Übergabe verzögern und zusätzliche rechtliche Beratungskosten verursachen. Fehlende oder fehlerhafte Dokumente und Nachweise führen regelmäßig zu erhöhtem Aufwand bei Steuerprüfungen, rechtlichen Auseinandersetzungen und Vertragsverhandlungen. Wenn Mitarbeiter, Kunden oder Kreditgeber aufgrund fehlender Transparenz verunsichert sind, kann dies zu Abwanderungen, Kündigungen oder Vertrauensverlust führen, was wiederum die Stabilität des Unternehmens beeinträchtigt.

**Strukturierte
Übergabe-
dokumentation****10.3 Maßnahmen zur Vermeidung unzureichender Dokumentation und
Transparenz**

Eine strukturierte Übergabedokumentation sollte sämtliche relevanten Unterlagen umfassen, insbesondere:

- Verträge (Arbeitsverträge, Lieferverträge, Mietverträge etc.)
- Gesellschaftsverträge und Beschlüsse
- Finanzberichte, Bilanzen, Steuererklärungen
- Schutzrechte, Patente und Markenunterlagen
- Versicherungsunterlagen und Risikomanagement-Dokumentationen

Sämtliche Vereinbarungen zwischen Übergeber, Nachfolger, Familienmitgliedern, Mitarbeitern und externen Partnern sollten schriftlich festgehalten und von allen Beteiligten unterzeichnet werden. Moderne digitale Dokumentenmanagementsysteme bieten eine strukturierte, schnelle und sichere Möglichkeit, Dokumente dauerhaft zu archivieren, zu aktualisieren und verfügbar zu machen. Transparenz sollte aktiv durch regelmäßige Informationsveranstaltungen und schriftliche Updates gewährleistet werden, insbesondere gegenüber:

- Mitarbeitern und Führungskräften
- Familienmitgliedern und Nachfolgern
- Geschäftspartnern, Banken und Beratern

Klare Zuweisungen

Klare Zuweisung der Verantwortlichkeit für Dokumentation und Archivierung an bestimmte Mitarbeiter oder externe Berater um sicherzustellen, dass diese kontinuierlich und vollständig gepflegt wird, sollten Pflicht sein.

■ Best-Practice-Beispiel: Gelungene Dokumentation und Transparenz

Ein mittelständisches Unternehmen plant eine Nachfolge frühzeitig und setzt dabei auf eine umfassende, strukturierte Dokumentation aller relevanten Unterlagen. Gemeinsam mit Steuerberater und Rechtsanwalt wird ein digitales Dokumentenmanagementsystem eingerichtet, in dem sämtliche Unterlagen übersichtlich und vollständig hinterlegt sind. Zusätzlich dokumentieren Übergeber und Nachfolger sämtliche Vereinbarungen schriftlich und erstellen gemeinsam ein umfassendes Übergabehandbuch, das sämtliche relevanten Prozesse, Aufgaben und Zuständigkeiten klar beschreibt. Regelmäßige Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter, Banken und wichtige Geschäftspartner schaffen Transparenz, Vertrauen und Planungssicherheit. Durch diesen proaktiven und professionellen Umgang mit Dokumentation und Kommunikation verläuft der Übergabeprozess reibungslos. Konflikte werden vermieden und sowohl Übergeber als auch Nachfolger profitieren von Klarheit und Sicherheit.

ÜBERSICHT / Die 10 Gebote einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge

1. Wer die Nachfolge nicht plant, wird vom Zufall beerbt.
2. Nicht der Name auf dem Briefkasten zählt, sondern die Eignung hinter dem Schreibtisch.
3. Nachfolge gelingt nur gemeinsam – nicht im stillen Kämmerlein.
4. Versäumnisse im Vertrag werden später doppelt bezahlt – erst mit Geld, dann mit Nerven.
5. Wer den Wert seines Unternehmens überschätzt, riskiert dessen Zukunft.
6. Loslassen ist kein Scheitern – sondern Führungsstärke im letzten Schritt.
7. Ohne Strategie wird aus Übergabe Stillstand – und aus Stillstand Rückschritt.
8. Wer nur auf den Kaufpreis vertraut, baut sein Alter auf Sand.
9. Der Notfall kennt keinen Kalender – Vorbereitung ist Pflicht, nicht Option.
10. Was nicht dokumentiert ist, wird vergessen – oder bestritten.

Die zehn Gebote der Unternehmensnachfolge

REDAKTION | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an
IWW Institut, Redaktion „PU“
Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen
Fax: 02596 922-80, E-Mail: pu@iww.de
Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet. Gerne vermitteln wir Ihnen den Kontakt zu einem professionellen Gutachtendienst.

ABONNENTENBETREUUNG | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der
IWW Institut Kundenservice, Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg
Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: kontakt@iww.de
Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg
IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX

IHR PLUS IM NETZ | Online – Mobile – Social Media

Online: Unter pu.iww.de finden Sie

- Zusätzliche Beiträge und eine laufend aktualisierte Musterfallsammlung
- Ein Archiv der Heftausgabe
- Ergänzende Downloads (Checklisten, Musterformulierungen u.v.m.)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)

Nutzen Sie den kompletten Leistungsumfang von PU und schalten Sie Ihr Abonnement frei unter iww.de/anmelden. Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472

Mobile: Lesen Sie „PU“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS)
- Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



Social Media: Folgen Sie „PU“ auch auf facebook.com/pu.iww



NEWSLETTER | Abonnieren Sie auch die kostenlosen IWW-Newsletter für Steuerberater auf iww.de/newsletter:

- BFH-Leitsatz-Entscheidungen
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen
- IWW kompakt für Steuerberater
- BFH-Anhängige Verfahren



SEMINARE | Nutzen Sie das IWW-Seminarangebot für Ihre Fortbildung: seminare.iww.de

PRAXIS UNTERNEHMENSNACHFOLGE (ISSN 2698-5713)

Herausgeber und Verlag | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Geschäftsführer: Bernhard Münster, Günter Schürger, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-99, E-Mail: info@iww.de, Internet: iww.de, Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Redaktion | RA Dipl.-Finw. Horst Rönnig (Chefredakteur); Dipl.-Kffr. Christiane Nöcker (stellv. Chefredakteurin, verantwortlich)

Bezugsbedingungen | Das Abonnement umfasst die Nutzung aller digitalen Inhalte (Webseite pu.iww.de) sowie eine Heftausgabe pro Quartal. Es kostet pro Quartal 129 EUR einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Quartalsende kündbar.

Hinweise | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Dies beinhaltet keine Wertung.

Zitierweise | Beispiele: „Müller, PU 11, 20“ oder „PU 11, 20“

Bildquellen | Titel: © ERiK – stock.adobe.com (generiert mit KI); Umschlag-Seite 2: René Schwerdtel (Nöcker, Kreutzer)

Druck | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen

Zentrale Anlaufstelle für Fragen zur Produktsicherheit | Bernhard Münster, Tel. 02596 922-13, E-Mail: produktsicherheit@iww.de

GOGREEN

Wir versenden klimafreundlich mit der Deutschen Post

IHR ABO KANN MEHR!

Ohne zusätzliche Kosten.
Jetzt weitere Nutzer freischalten!



1 Abo =
3 Nutzer

Holen Sie jetzt alles aus Ihrem Abo raus!

PU Praxis Unternehmensnachfolge unterstützt Sie optimal im beruflichen Alltag. Aber nutzen Sie in Ihrer Kanzlei auch das ganze Potenzial?

Unser Tipp: Nutzen Sie den Informationsdienst an möglichst vielen Arbeitsplätzen und schalten Sie die digitalen Inhalte für zwei weitere Kollegen frei! Das kostet Sie nichts, denn in Ihrem digitalen Abonnement sind **automatisch drei Nutzer-Lizenzen enthalten**.

Der Vorteil: Ihre Kollegen können selbst nach Informationen und Arbeitshilfen suchen – **und Sie verlieren keine Zeit** mit der Abstimmung und Weitergabe im Team.

Und so einfach geht's: Auf iww.de anmelden, weitere Nutzer eintragen, fertig!

In Ihrem Abonnement enthalten:
Drei Nutzer-Lizenzen für die
digitalen Inhalte

Drückt ansprechende Empfehlungen, anschauliche Mustertafeln, praktische Arbeitsblätter u. v. m. – Ihr Abonnement bietet digitale Umfangreiche Fachhilfe zu Ihrem Arbeitsgebiet. Aber nicht nur das: Ihr Abonnement enthält automatisch auch drei Lizenzen für Nutzer in Ihrer Kanzlei/Praxis. So können auch Kollegen und Mitarbeiter auf die digitalen Inhalte zugreifen – ganz ohne weitere Kosten.

Hier erfahren Sie, wie es geht.

Schritt 1 Anmeldung

Melden Sie sich mit Ihren Zugangsdaten an unter
iww.de/anmelden
Sie haben noch kein IWW Konto?
Dann registrieren Sie sich zunächst unter
iww.de/regiszrieren

Anmeldung

Ich bin schon kein IWW Institut registriert.

Angemeldet bleiben

Sobald Sie angemeldet sind, finden Sie Ihre derzeit aktiven Abonnements unter
[Mein Konto/Letzte Aktivitäten](#)
oder geben Sie den Link iww.de/kundencenter ein.

Mein Konto
Letzte Aktivitäten

**Kurzanleitung
herunterladen unter:
www.iww.de/s7219**