

FINANCIAL PLANNING

Das Magazin für Finanzplanung

01/2025



Nachfolgeplanung als Eckpfeiler in der Finanzplanung

Herausforderungen in der
Nachfolgeplanung von KMU
S. 41

Mediation in der
Nachfolge
S. 46

Relevante psychologische Effekte
bei der Nachfolgeplanung
S. 48

Impressum

Herausgeber/Verleger

IFNP Institut für Finanz- und
Nachfolgeplanung GmbH
Suarezstraße 21 | 14057 Berlin

Chefredakteur

Thomas Abel, CFP®
editor@financialplanningmagazin.de

Autoren

Thomas Abel
Sven Putfarken
Samir Zakaria
Markus Schmetz
Reto Spring
David Haughton
Barbara Kay
Jessica Colston
Dr. Maren Gräfe
Ellen Ashauer-Moll
Dr. Roland Hofmann
Leif Hartmann-Paulsen
Christina Lynn
Dr. Daniel Welker
Davide Coppola
Roland Quiring
Dr. Benno A. Packi
Sandra Quaas
Hans-Michael Bünning
Dr. C. Pitterle
J. Laumann M. A.

Redaktionsanschrift

IFNP Institut für Finanz- und
Nachfolgeplanung GmbH
Suarezstraße 21 | 14057 Berlin
Telefon: +49 30 23 32 780-1
Fax: +49 30 13 88 09 21

E-Mail

kontakt@financialplanningmagazin.de

Anzeigen

anzeigen@financialplanningmagazin.de

Layout | Grafik

wirkungswerk GmbH & Co. KG
wirkungswerk.de

Druck

SAXOPRINT GmbH

Abonnement

Sie möchten die kommenden Ausgaben
des FINANCIAL PLANNING Magazins
bestellen?
4 Hefte / Jahr, Preis 20 Euro inkl. MwSt.

Mehr dazu unter:

www.financialplanning-news.de/magazin-abo
ISSN (Print) 2626-9465
ISSN (Online) 2626-9503

Das FINANCIAL PLANNING Magazin ist die Mitgliederzeitschrift der Finanzplanervereine network financial planner e.V. (nfp), Netzwerk der Finanz- und Erbschaftsplaner e.V. (nfep), Deutscher Verband vermögensberatender Steuerberater (DVVS) und FinanzPlaner Verband Schweiz (FPVS).

Bildquellen

www.elements.envato.com

Risikohinweis

Die im FINANCIAL PLANNING Magazin (FPM) enthaltenen Angaben und Mitteilungen sind ausschließlich zur Information bestimmt. Keine der im FPM enthaltenen Informationen begründet ein Angebot zum Verkauf oder die Werbung von Angeboten zum Kauf eines Anlageproduktes. Die IFNP Institut für Finanz- und Nachfolgeplanung GmbH haftet nicht für Schäden aufgrund von Handlungen, die ausgehend von den im FPM enthaltenen Informationen vorgenommen werden. Nachdruck/Vervielfältigung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der Redaktion gestattet.

Genderhinweis

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und dennoch in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Klimaneutraler Druck

Wir kompensieren die durch den Druck des Magazins entstandenen Co2-Emissionen im Rahmen von Klimaschutzprojekten mit ClimatePartner.

Die nächste Ausgabe erscheint im

April 2025.

Unsere Partner



Editorial

**Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,
werte Leserinnen und Leser,**

einen gesunden und erfolgreichen Start in das neue Jahr wünsche ich Ihnen. Auf dass Sie Ihre Ziele erreichen und Ihre Neujahrsvorsätze einhalten! Ob es nun der „trockene Januar“ ist, das „mit dem Rauchen aufhören“ oder endlich mehr sportliche Aktivität – halten Sie durch! Ihr Körper wird es Ihnen danken. Und wenn es private oder berufliche Ziele sind – kämpfen Sie und glauben Sie an Ihr Vorhaben!

Das Jahr 2024 liegt nun also tatsächlich hinter uns. Es hatte es wirklich in sich. In der deutschen Politik gab es das „Ampelaus“, in der EU ist nach den Wahlen Ursula von der Leyen Kommissionspräsidentin geblieben, und in den USA wurde Donald Trump nach seinem bereits dritten Wahlkampf erneut zum Präsidenten gewählt. Wir dürfen gespannt sein, wie sich die politische Landschaft im vor uns liegenden Jahr entwickeln wird. Wird Trump tatsächlich den Krieg in der Ukraine beenden können? Wie entwickelt sich die Lage in Nahost?

Sportlich gesehen gab es die Fußball-Europameisterschaft, die für die deutschsprachigen Länder nicht sehr erfolgreich endete. Während für Österreich bereits im Achtelfinale überraschend das Aus gegen die Türkei kam, schied die Schweiz unglücklich im Elfmeterschießen gegen den späteren Finalisten England aus. Deutschland verlor gegen Spanien ebenfalls durch einen Engländer. Schiedsrichter Anthony Taylor gab den klaren Elfmeter nicht, und so genügte den Spaniern ein spätes Tor in der Verlängerung zum Sieg.

Im August standen dann die Olympischen Spiele in Paris an und begeisterten Sportfans aus aller Welt. Die Eröffnungsfeier wurde zwar von Regen getrübt, aber anschließend strahlte die Sonne über der Stadt der Liebe und den Sportlern.

Jahr für Jahr wird der Januar auch von volkswirtschaftlichen Prognosen geprägt. Bleibt die Inflation in etwa gleich? Können die Zentralbanken die Zinsen weiter senken, um die Wirtschaft anzukurbeln? Wird sich Europa dadurch wirtschaftlich erholen können? Antworten werden wir in den kommenden Monaten erhalten.

In der vorliegenden Ausgabe richten wir den Fokus unter anderem auf die Nachfolgeplanung und auf generelle Finanzplanungsthemen. Die Artikel kreisen um Mediation, Generationenberatung und psychologische Effekte bei der

Nachfolgeplanung. Darüber hinaus finden Sie im Magazin andere spannende und wichtige Artikel zu verschiedenen Finanzplanungsthemen.

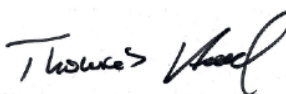
Wir blicken auch in Bildern zurück auf die Jubiläumsausgabe des FINANCIAL PLANNING Forums des network financial planner e. V. im November in Berlin. Das Forum fand bereits zum 20. Mal statt – ein Jubiläum, das wir angemessen feiern konnten.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und freue mich wie immer auch auf Ihre Anmerkungen und Kommentare zum Magazin.

Das Zitat zum Start ins Jahr stammt von Willy Brandt (1913–1992), dem ehemaligen deutschen Bundeskanzler: „Nichts kommt von selbst. Und nur wenig ist von Dauer. Darum – besinnt Euch auf Eure Kraft und darauf, dass jede Zeit eigene Antworten will und man auf ihrer Höhe zu sein hat, wenn Gutes bewirkt werden soll.“

Ich hoffe sehr, dass in diesem noch jungen Jahr 2025 vor allem weltpolitisch Gutes bewirkt wird.

**Herzliche Grüße
Thomas Abel, CFP®, Chefredakteur**





17

Die Kunst des Feedbacks: positive und produktive Konversationen kultivieren

– Barbara Kay, LPC, RCC, TIPC



20

Die drei Zweige des Delegierens: Führen Sie Ihr Unternehmen effizienter und stärken Sie Ihr Team

- Jessica Colston, PCC

Inhaltsverzeichnis

- 02 **Impressum**
- 03 **Editorial**
Thomas Abel
- 06 **Grußwort NFP**
Sven Putfarken
- 07 **Grußwort NFEP**
Samir Zakaria
- 08 **Grußwort DVVS**
Markus Schmetz
- 09 **Grußwort FPV**
Reto Spring
- 10 **Wie Berater mit Anwälten zusammenarbeiten können, um bessere Ergebnisse bei der Nachlassplanung für Kunden zu erzielen**
David Haughton, Commonwealth Financial Network
- 17 **Die Kunst des Feedbacks: positive und produktive Konversationen kultivieren**
Barbara Kay, LPC, RCC, TIPC
- 20 **Die drei Zweige des Delegierens: Führen Sie Ihr Unternehmen effizienter und stärken Sie Ihr Team**
Jessica Colston, PCC
- 24 **Jahressteuergesetz 2024 – des Vermögenden Freud und Leid**
Dr. Maren Gräfe und Ellen Ashauer-Moll, GRÄFE Tax & Legal GmbH
- 28 **Einfluss der Finanzberatung auf den Vermögensaufbau**
Dr. Roland Hofmann und Leif Hartmann-Paulsen
- 32 **Rückblick - 20. FINANCIAL PLANNING FORUM in Berlin**



41

Herausforderungen in der Nachfolgeplanung von KMU

- Davide Coppola, PensExpert AG



48

Relevante psychologische Effekte bei der Nachfolgeplanung

- Dr. C. Pitterle, CFP®, und J. Laumann M. A. -
Academy of cognitive finance

34 **Der Albtraum der Nachlassplanung, der im Kryptoportfolio Ihres Kunden lauert**
Christina Lynn, Ph.D., CFP®, AFC, CDFA

37 **Events & Veranstaltungen**

38 **Generationenberatung als Geschäftsfeld – Nachlassplanung mit Fondsversicherungen**
Dr. Daniel Welker, Liechtenstein Life

41 **Herausforderungen in der Nachfolgeplanung von KMU**
Davide Coppola, PensExpert AG

44 **Unternehmensnachfolge als strategischer Vertriebsansatz für Vermögensberater**
Roland Quiring, Partner bei Avestio & Dr. Benno A. Packi, Partner bei adesse anwälte

46 **Mediation in der Nachfolge**
Sandra Quaas & Hans-Michael Bünning

48 **Relevante psychologische Effekte bei der Nachfolgeplanung**
Dr. C. Pitterle, CFP®, und J. Laumann M. A. -
Academy of cognitive finance

Grußwort



Sehr geehrte Damen und Herren, werte Mitglieder,

wir wünschen Ihnen ein frohes, erfolgreiches und vor allem gesundes Jahr 2025.

Wir hoffen, Sie hatten friedliche, besinnliche Weihnachten im Kreise Ihrer Familie und einen tollen Jahreswechsel. Das vergangene Jahr war wieder ein sehr herausforderndes, geprägt von geopolitischen Auseinandersetzungen wie dem Ukraine-Krieg und dem eskalierten Konflikt zwischen Israel und der Hamas sowie der Hisbollah.

Politisch wurde das Jahr dominiert von den US-Wahlen, bei denen Donald Trump zum zweiten Mal zum Präsidenten gewählt wurde. Die möglichen Auswirkungen dieses Triumphs, beispielsweise ein Handelskrieg mit China, Zölle auf Importe, ein anderes Verhältnis der USA zur NATO wie auch ein Wandel in der US-Wirtschaftspolitik, werden uns mit Sicherheit noch etwas beschäftigen und die Entwicklung der Märkte beeinflussen.

Auch in Europa fanden zahlreiche Wahlen statt. Am meisten umtreiben wird uns in diesem Jahr sicherlich die Bundestagswahl am 23. Februar 2025, die notwendig wurde, weil die Ampelkoalition seit dem 5. November abgeschaltet ist. 2024 war auch ein Rekordjahr an den Aktienmärkten, und das

trotz Rezessionsorgen. Ob DAX, S&P 500 oder Nikkei 225 – überall kam es zu neuen Höchstständen. Die Inflation im Euroraum ging zurück, und die EZB leitete eine Zinswende ein. Gold erreichte im Oktober den neuen Höchststand von USD 2.790 je Feinunze. Die Immobilienpreise haben anscheinend etwas Halt gefunden, und auch das Transaktionsvolumen legt langsam wieder zu.

Alles in allem sind es spannende Zeiten für uns Finanzplaner, denn wir werden mehr gebraucht als je zuvor.

Damit Sie sich für alle Anliegen richtig fortbilden können, haben wir natürlich unsere Termine für 2025 schon geplant. Unsere Netzwerktreffen und auch die FINANCIAL PLANNING Days werden gerade final organisiert. Alles zu unseren Events, zum Beispiel zu den diesjährigen European Investment Conferences in London, Genf beziehungsweise Zürich oder auch Paris können Sie dem Veranstaltungskalender am Ende des Magazins entnehmen. Selbstverständlich finden Sie die Informationen auch in unseren Newslettern und auf unserer Homepage, auf nfpb.de. Frühzeitige Anmeldungen beziehungsweise Bewerbungen unter financialplanning-news.de sind zu empfehlen.

Lassen Sie mich auch für dieses Jahr wieder zwei besondere Veranstaltungen hervorheben.

Zum einen jährt sich der Stuttgarter FINANCIAL PLANNING Day zum zehnten Mal. Wie gewohnt haben wir für Sie einige Highlights vorbereitet, genauer gesagt für den 18. September in der MHPArena. Zum anderen führt uns die International Investment Conference in diesem Jahr im November wieder nach Asien. Singapur und Hongkong sind unsere Ziele. Natürlich besuchen wir vor Ort wieder Büros unserer Partner, um viele Informationen zum Portfoliomanagement und von den Analysten aus erster Hand zu erhalten.

Am besten melden Sie sich jetzt schon unter financialplanning-news.de zu unseren Veranstaltungen an oder bewerben sich dort für die Investment Conferences. Es lohnt sich immer.

Wir freuen uns sehr darauf, Sie alle begrüßen zu dürfen. Lassen Sie uns den persönlichen Dialog weiter pflegen, sprechen Sie uns gern an. Wir sind für Sie da.

Im Namen des Vorstands

Sven Putfarken

network financial planner e. V.

Grußwort



Liebe Leser,

das neue Jahr hat kaum begonnen, da stehen schon die ersten Jahresgespräche mit Mandanten und Weichenstellungen für dieses Jahr an. Als Finanzplaner arbeitet man in der Regel mit einem längeren Horizont. Dennoch ist es wichtig, bestehende Finanzpläne regelmäßig zu überprüfen und Änderungen an der jeweiligen persönlichen Situation frühzeitig zu erkennen. Für Unternehmerkunden sollte dies häufiger geschehen als für Angestellte, da sich externe Parameter schneller ändern und die Auswirkungen gravierender sein können. Dies liegt vor allem daran, dass sich die Vermögensstruktur von Unternehmern grundlegend

von derjenigen von Angestellten unterscheidet. Unternehmer tragen oft ein erhebliches Klumpenrisiko, da ihr Vermögen stark auf das eigene Unternehmen konzentriert ist. Diese Konzentration wird durch Firmenkredite zusätzlich gehebelt, was die finanzielle Situation komplexer und risikoreicher macht. Ein Jungunternehmer, der sein gesamtes Kapital und seine Arbeitskraft in sein Start-up investiert, hat eine vergleichbare Risikostreuung wie jemand, der sein gesamtes Wertpapierportfolio auf nur eine spekulative Aktie konzentriert. Die objektive Risikotragfähigkeit für weitere Anlagen ist dementsprechend niedrig, auch wenn die subjektive Risikobereitschaft hoch ist.

Mit der Zeit und dem Wachstum des Unternehmens verändert sich die Risikostruktur: Das Eigenkapital wächst, während der Fremdkapitalanteil sinkt. Dennoch bleibt die Liquiditätsplanung entscheidend, da es gilt, Puffer für unerwartete Herausforderungen zu schaffen. Unternehmer benötigen eine maßgeschneiderte Finanzplanung, die auch bereits die Nachfolgeplanung berücksichtigt. Die Zusammenarbeit mit erfahrenen Beratern ist unerlässlich, damit Lösungen entwickelt werden, die auch steuerlich-rechtlichen Belangen genügen.

Ideen für vielfältige Ansätze in der Finanzplanung finden Sie im aktuellen FINANCIAL PLANNING Magazin. Viel Freude beim Lesen!

Mit freundlichen Grüßen

Samir Zakaria

*Vorstandsmitglied des Netzwerks der
Finanz- und Erbschaftsplaner e. V.*

Grußwort



Liebe Leserinnen und Leser,

in der Hand halten Sie die erste 2025er Ausgabe des FINANCIAL PLANNING Magazins. Den Schwerpunkt bildet dieses spannende Thema: Nachfolgeplanung als Eckpfeiler in der Finanzplanung.

Auf diesem Wege wünscht der Vorstand des DVVS allen Mitgliedern ein gesundes, glückliches und erfolgreiches Jahr.

Schauen Sie unbedingt auf unserer Veranstaltungsseite unter dvvs.de/veranstaltungen/ vorbei. Da erwarten Sie in

der ersten Jahreshälfte 2025 wieder spannende Webinare.

Notieren Sie sich bitte die Termine für unsere diesjährigen Workshops. Zum einem treffen wir uns am 16. und 17. Juni in Hamburg und zum anderen am 8. und 9. September in Dreieich.

Bei unserem noch jungen Onlineangebot DVVS 60 minutes geht es darum, die interdisziplinäre Vernetzung auszubauen. Eingeladen sind ausdrücklich nicht nur DVVS-Mitglieder, sondern auch Rechtsanwälte, Notare, Finanzberater und Vertreter ähnlicher Berufe, also alle, die mit der Vermögensberatung von Mandanten zu tun haben. Die nächsten DVVS 60 minutes finden schon am 20. Februar statt, und zwar ab 14 Uhr. Über die Seite dvvs.de/veranstaltungen/ können Sie sich anmelden.

Viel Spaß bei der Lektüre dieser Ausgabe!

bleiben Sie gesund und mental positiv.

Markus Schmetz

Vorstandsmitglied DVVS e. V.

Dipl. Kfm. (FH), Steuerberater

Fachberater für Finanz- und Vermögensplanung (DStV e. V.)

DVVS e. V., Lietzenburger Str. 46, 10789 Berlin

Telefon: 030-896770-70

Grußwort



Liebe Mitglieder,

Frieden und Stabilität lassen sich durch drei Elemente maßgeblich vertiefen, sagt der Ökonom Daniel Rohner. Seine Friedensformel lautet: Demokratie, Arbeit und Sicherheit.¹

Bei der Nachfolgeplanung in Familienunternehmen geht es ebenfalls um Frieden und Stabilität, aber auch um Werte, Visionen, Commitment und Verantwortung. Gibt es auch dafür eine Erfolgsformel?

In der Schweiz sind 14 Prozent der Erwerbstätigen selbstständig (in Deutschland circa 8 Prozent). Viele stecken ihre ganze Zeit und Energie, aber auch alle Geldmittel in

die Firma. So ist weniger als die Hälfte der Selbstständigen einer beruflichen Vorsorge angeschlossen (in der Schweiz BVG, in Deutschland bAV). Viele Unternehmer vernachlässigen die eigene Vorsorge und den privaten Vermögensaufbau außerhalb der Firma und sind zu optimistisch, die Firma zu einem späteren Zeitpunkt mit viel Gewinn verkaufen zu können. In der rechtzeitigen Auseinandersetzung mit diesen Risiken und der dynamischen Finanzplanung liegen demnach die Eckpfeiler für eine stabile Nachfolgeplanung.

„Mit Innovationen geht ein Unternehmen immer Risiken ein, ohne Innovationen geht ein Unternehmen immer ein“, sagte einst Ferdinand Piëch aus der Porschedynastie. Familien neigen dazu, Risiken zu meiden, wohingegen für Firmen die Risikofreude unerlässlich ist. Neben dem Generationenwechsel birgt die zentrale Frage, ob primär das Unternehmen im Dienste der Familie steht oder umgekehrt, am meisten Konfliktpotenzial.

Unternehmer haben keinen Beruf, sondern eine Berufung. Folglich stellen das „Loslassen“ und das In-Rente-Gehen ihre Identität infrage. Es bedarf des Wollens, Könnens und Dürfens. Und ab dem Alter von 50 Jahren benötigen sie zwingend einen Sparringspartner, der diese Topics unabhängig von Familie und Firma auf Augenhöhe diskutieren und allfällige Maßnahmen als Coach begleiten kann.

Beste Grüße und einen erfreulichen Jahreswechsel!
Reto Spring, CFP®, Präsident FPVS

¹<https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-friedensformel-diese-drei-dinge-braucht-es-zur-verhinderung-oder-beilegung-von-kriegen-ld.1857086>

Wie Berater mit Anwälten zusammenarbeiten können, um bessere Ergebnisse bei der Nachlassplanung für Kunden zu erzielen

David Haughton, Team Lead for Advanced Planning bei Commonwealth Financial Network

Für den schnellen Überblick

Finanzberater schaffen für ihre Kunden in zweierlei Hinsicht einen Mehrwert: zum einen, indem sie ihnen helfen, ihr Vermögen zu vermehren, und zum anderen, indem sie mit ihnen zusammenarbeiten, um einen Plan für die Verwendung eben dieses Vermögens zu erstellen. Während sich ein Großteil dieses Prozesses auf die Bedürfnisse des Kunden zu Lebzeiten konzentriert (etwa die Unterstützung bei der Entwicklung eines Plans für das Alterseinkommen), geht es nicht selten auch um die Ziele des Kunden für sein Vermögen nach seinem Tod. Vor diesem Hintergrund bieten viele Finanzberater ihren Kunden Beratung zur Nachlassplanung an. Da jedoch nur wenige Berater auch Juristen sind (die eine detailliertere Beratung anbieten und Rechtsdokumente entwerfen können), arbeiten viele von ihnen mit Anwälten für Nachlassplanung zusammen, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse ihrer Kunden auf diesem Feld vollumfänglich erfüllt werden.

Dieser Artikel widmet sich der Beziehung zwischen Finanzberatern und solchen Anwälten, die auf Nachlassplanung spezialisiert sind. Er erläutert, wie Berater während des

Nachlassplanungsprozesses einen Mehrwert für ihre Kunden schaffen können und wie Berater und Anwälte für beide Seiten vorteilhafte Vereinbarungen treffen können.

Finanzberater können eine wertvolle Rolle in der Strategie-, Umsetzungs- und Finanzierungsphase des Nachlassplanungsprozesses spielen. Zum Beispiel können Berater zunächst feststellen, ob ein Kunde überhaupt über einen Nachlassplan verfügt und wie dieser gegebenenfalls inhaltlich aussieht. Anschließend können sie prüfen, ob der aktuelle Plan (falls vorhanden) den Nachlassplanungszielen des Kunden entspricht, und den Kunden bei Bedarf ermutigen, einen Anwalt für Nachlassplanung hinzuzuziehen, der mögliche Lösungen empfiehlt und die für die Umsetzung erforderlichen rechtlichen Dokumente erstellen kann. (Idealerweise agiert der Anwalt in Absprache mit dem Berater, der wiederum mit der finanziellen Situation und den Zielen des Kunden bestens vertraut ist.) In der Umsetzungsphase können die Finanzberater die Nachlassplanungsdokumente überprüfen, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen des Kunden entsprechen, und bestätigen, dass der Kunde die Dokumente tatsächlich anwendet. In der Finan-



zierungsphase schließlich können Berater einen Mehrwert schaffen, indem sie sicherstellen, dass Konten bei Bedarf umgeschrieben werden, damit das Vermögen des Kunden so positioniert ist, dass dies den Zielen des neu erstellten Nachlassplans entspricht.

Manchmal zögern Anwälte, bei der Nachlassplanung eng mit dem Finanzberater eines Mandanten zusammenzuarbeiten. So könnte ein Anwalt die Vorschläge des Finanzberaters eines Mandanten (der sich nicht hauptberuflich mit Fragen der Nachlassplanung befasst) ablehnen, während ein Berater die vom Anwalt vorgeschlagene Strategie infrage stellen könnte (beispielsweise, weil der Anwalt nicht weiß, ob der Mandant in der Lage ist, den vorgeschlagenen Plan tatsächlich umzusetzen). Die Realität ist jedoch, dass sowohl der Berater als auch der Anwalt von einer Zusammenarbeit profitieren kann. Immerhin liegt beiden daran, dass ihr gemeinsamer Kunde einen ordnungsgemäß vorbereiteten Nachlassplan erhält, der seinen Zielen entspricht. Außerdem kann der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung später zu wechselseitigen Kundenempfehlungen führen (da viele Nachlassplanungskunden von Finanzplanungsdienstleistungen profitieren könnten und umgekehrt).

Letztlich geht es darum, dass Finanzberater ihren Kunden über den gesamten Prozess hinweg einen erheblichen Mehrwert bieten können: von der Bewertung des aktuellen Plans über die Unterstützung bei der Suche nach einem qualifizierten Anwalt bis hin zur Zusammenarbeit mit dem Anwalt im Hinblick darauf, dass der neue oder aktualisierte Plan den Zielen des Kunden nicht nur entspricht, sondern auch ordnungsgemäß ausgeführt und finanziert wird. Das Engagement des Beraters in diesem Prozess kann nicht

nur das Vertrauen und die Loyalität zwischen dem Berater und seinem Kunden stärken, sondern auch die Voraussetzungen für eine enge Beziehung zu den Erben des Kunden schaffen, wenn das Vermögen des Kunden nach dessen Tod verteilt wird. Im Idealfall wird das Beratungsverhältnis in Zukunft auch mit den Familienmitgliedern fortgesetzt, wenn diese ihrerseits eine wertvolle Finanzplanung wünschen – genau dann, wenn sie diese am meisten benötigen.

Vor über zehn Jahren musste ich vor einen Richter treten und beantragen, dass ein junges Paar aus seiner Wohnung auszieht. Ich hatte dem Gericht die Historie der versäumten Zahlungen dargelegt, während das nervöse Paar an einem Tisch neben mir stand. Der Richter erkannte an, dass ein Grund für die Zwangsräumung vorlag, sah mich aber an und fragte mich, ob es nicht eine andere Vereinbarung gebe, mit der die geschuldeten Zahlungen nachgeholt werden könnten. Ich schaute zu meinem Mandanten, dem die Wohnung gehörte, und er schüttelte entschieden den Kopf. Der Hammer fiel, das Paar wurde aus der Wohnung verwiesen. Ihre Knie wurden sichtlich schwach. Als ich nach getaner Arbeit wegfuhr, kam ich an eine rote Ampel und sah das Ehepaar im Fahrzeug neben mir, verzweifelt, traurig und niedergeschlagen.

Als frischgebackener Anwalt, der auf den Stufen der Faneuil Hall in Boston stand (wo ich als Anwalt vereidigt worden war), wusste ich noch nicht genau, was ich mit meiner juristischen Karriere anfangen wollte. Was ich aber wusste, war, dass diese Art von Tätigkeit nicht Teil meiner Laufbahn sein würde. Ich weigerte mich, die Ausübung des Rechtsanwaltsberufs als notwendiges Übel und Quelle der Verzweiflung zu akzeptieren – und dass damit die Erinnerung an mein Gesicht in den Augen vieler wahrscheinlich mit dem tiefsten Punkt im Leben eines Menschen verbunden wäre. In diesem Moment beschloss ich, ausschließlich Menschen dabei zu helfen, ihre Ziele zu erreichen, statt Angst oder Verzweiflung hervorzurufen. Danach verlagerte sich mein beruflicher Schwerpunkt voll und ganz auf die Unterstützung von Kunden mit der Ausarbeitung von Nachlassplänen, die ihnen die Gewissheit geben, dass ihr hart erarbeitetes Vermögen geschützt und ganz nach ihren Wünschen weitergegeben wird. Mir wurde klar, dass dies meine Leidenschaft war. In der Folge fand ich eine Stelle bei Commonwealth Financial Network, wo ich die Reichweite meiner Leidenschaft ausweiten konnte, indem ich Finanzberatern Unterstützung bei Finanzplanungen anbot.

Ich finde immer, dass diese „Wendepunkte“, die einen Menschen zu seiner Leidenschaft führen, die interessantesten Abschnitte in seinem beruflichen Werdegang sind.

Als Anwalt, der viele Jahre lang direkt mit Kunden gearbeitet und Hunderte von Nachlassplänen erstellt hat, hatte ich Gelegenheit, mit vielen Finanzberatern zusammenzuarbeiten. Meine Sicht auf Berater und Anwälte hat sich durch den Rollenwechsel stark verändert.



Indem ich die Beziehung „von beiden Seiten des Zauns aus“ erlebt habe – auf der einen Seite hatte ich zunächst als Anwalt für Nachlassplanung direkt mit Mandanten gearbeitet, und nun arbeite ich auf der anderen Seite mit Finanzberatern zusammen und helfe ihnen, ihren Kunden eine solide Nachlassplanung anzubieten –, habe ich festgestellt, dass die Ziele von Nachlassplanungsanwälten und die von Finanzberatern eigentlich übereinstimmen: Wir alle wollen unseren Kunden dabei helfen, ihre finanzielle Zukunft zu sichern.

Ich habe Aspekte des Nachlassplanungsprozesses identifiziert, die erheblich verbessert werden könnten. Als ich in die Rolle des Beraters schlüpfte, lernte ich, dass es im Gesamtbild eines Kunden noch ganz andere Welten gibt, die ich bei der Erstellung der Nachlassplanung als Anwalt nicht berücksichtigen musste. Man denke hier zum Beispiel an diese Fragen: wann die Sozialversicherung in Anspruch genommen werden soll, ob eine Roth-Umwandlung vorgenommen werden soll, wie die RMDs geplant werden sollen, welcher 529-Plan genutzt werden soll und warum, welche Optionen für die Kapitalbeteiligung gewählt werden sollen und wie man sich mit den Besonderheiten verschiedener Lebensversicherungen auseinandersetzt. Das ist eine Menge, und selbst wenn sich diese Überlegungen nicht direkt auf meine Arbeit mit den Mandanten ausgewirkt hätten, hätte mir ein allgemeineres Wissen einen ganzheitlicheren Ansatz ermöglicht, der mir sowohl ein tieferes Verständnis für meine Mandanten als auch lohnendere Interaktionen mit anderen Fachleuten beschert hätte.

Außerdem wusste ich die symbiotische Beziehung nicht zu schätzen, die ich mit den Finanzberatern hätte haben können, die auch meine Nachlassplanungskunden betreuen. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Empfehlungen von Beratern an Nachlassplanungsanwälte eine „Einbahnstraße“ sind. Oft hatte ich mit Konstellationen wie diesen zu tun: Kunden saßen mit einem Vermögen vor mir, das so angelegt war, dass ich im Nachhinein feststellte, dass eine Überweisung an einen kompetenten Berater dazu beigetragen hätte, den Nachlass zu vergrößern, bei dessen Planung ich half.

Da ich nun Gelegenheit hatte, Finanzberater zu beraten, weiß ich besser zu schätzen, was Berater tun und wie sie die Nachlassplanung in den Finanzplanungsprozess mit einem Kunden einbinden können.

Der Ablauf der Nachlassplanung

Der Nachlassplanungsprozess lässt sich in der Regel in drei Teile gliedern: Strategie, Umsetzung und Finanzierung. Anwälte und Berater spielen in jedem dieser Abschnitte eine Rolle.

Strategie

Die Strategieentwicklung ist die erste Komponente im „Lebenszyklus“ eines Nachlassplans. Der erste Schritt

auf dem Weg hin zu einer Nachlassplanstrategie besteht natürlich darin, festzustellen, ob der Kunde überhaupt einen Nachlassplan hat. Schockierend viele haben keinen. Schätzungen zufolge hat nur ein Drittel der US-Amerikaner überhaupt ein Testament. Auch wenn es in der Regel das vorrangige Ziel ist, den Kunden bei der Bewältigung ihrer Nachlassangelegenheiten zu helfen, ermutigt die Sicherstellung eines soliden Nachlassplans darüber hinaus die Erben, selbst dann noch mit dem Berater zusammenzuarbeiten, wenn sie ihr Erbe antreten.

Dies ist ein wichtiger Punkt, denn in einem Artikel des Wall Street Journal wird geschätzt, dass sich mehr als 90 Prozent aller Erben dafür entscheiden, den ursprünglichen Berater ihres Stifters zu verlassen, wenn es um generationsübergreifende Übertragungen geht. Das bedeutet: Ein Berater hat nicht nur die Möglichkeit, seinen Kunden zu versichern, dass ihr Vermögen auf möglichst steuereffiziente Weise an die nächste Generation weitergegeben wird, sondern er kann auch die gesamte Familie einbeziehen und seinen Wert als vertrauenswürdiger Berater unter Beweis stellen, der der nächsten Generation bestmöglich helfen kann, das Vermächtnis der Familie zu bewahren.

Berater stehen oft „an vorderster Front“, wenn es darum geht, die umfassende finanzielle Situation ihrer Kunden zu beurteilen. Daher sind sie oft die Ersten, die Lücken in der Nachlassplanung erkennen. Durch die jahrelange Interaktion in einer Finanzplanungsbeziehung haben sie ein ganzheitliches Verständnis für ihre Kunden als Menschen – sie verstehen das finanzielle Niveau ihrer Kunden, emotionale Vorurteile, Familiendynamiken und andere Nuancen, die in einer einstündigen Beratung nicht herausgearbeitet werden könnten. Auch wenn die meisten Berater nicht über das gleiche umfassende juristische Wissen und die Erfahrung von Nachlassplanungsanwälten verfügen, kann es doch sehr hilfreich sein, wenn sie mit den verfügbaren Instrumenten der Nachlassplanung und deren Funktionsweise vertraut sind. So können sie ihren Kunden das an die Hand geben, was sie wirklich brauchen, um die für ihre individuelle Lebenssituation geeigneten Pläne umzusetzen.

Nehmen wir das Beispiel eines Geschäftsinhabers, der einen Anwalt für Nachlassplanung beauftragt, ihm dabei zu helfen, seine Geschäftsanteile an einer Mietimmobilie auf sein Kind zu übertragen, sie gleichzeitig vor den Gläubigern des Kindes zu schützen und obendrein die Nachlasssteuern zu minimieren. Der Anwalt stellt fest, dass die optimale Strategie für die Planung darin besteht, die Geschäftsanteile des Kunden über eine Family Limited Partnership (FLP) mit einem Intentionally Defective Grantor Trust (IDGT) als Kommanditist zu verschenken. Der Anwalt bezeichnet diese Strategie als eine wirksame Technik zum Einfrieren des Nachlasses, die das Vermögen schützt – mit dem zusätzlichen Vorteil, dass der Erblasser seinen Nachlass weiter reduzieren kann, indem er persönliche Mittel zum Begleichen der Steuerschuld des IDGT verwendet, während er die Kontrolle über die Geschäftsführung des Unternehmens behält.

Da sich die Nachlassstrategie in erster Linie auf den Immobilienbesitz des Mandanten bezieht, geht der Anwalt davon aus, dass der Finanzberater des Mandanten nicht am Planungsgespräch teilnehmen muss, und bindet ihn daher nicht in das Gespräch ein.

Ein Jahr später kommt der Mandant zur jährlichen Überprüfung, und der Anwalt stellt fest, dass der Mandant Abhebungen von der LLC direkt auf sein persönliches Girokonto und nicht auf die FLP eingezahlt hat. Dies macht den Plan praktisch unbrauchbar. Aufgrund des Nichteinhaltens von Formalitäten wird er beim kritischen Beäugen durch das Finanzamt zu Schall und Rauch.

Hätte dies vermieden werden können, wenn der Anwalt dem Mandanten klare Anweisungen gegeben und dieser bestä-

Hätte es also mehr Kommunikation mit dem Finanzberater des Mandanten gegeben, hätte der Anwalt vielleicht erkannt, dass der Mandant nicht über die nötige Konstitution verfügt, um diese Art von Plan auszuführen, und dass ein einfacherer Ansatz geboten gewesen wäre.

Ein sorgfältiger Finanzberater kann die vertrauenswürdigste Vertrauensperson eines Kunden sein, die den gesamten Umfang seines Vermögens kennt (unabhängig davon, ob er es vollständig verwaltet), auch sein Ausgaben- und Sparverhalten, seine Persönlichkeitsmerkmale und seine Familiendynamiken. Da ein Berater in der Regel mindestens einmal im Jahr mit seinem Kunden zusammenkommen muss, ist die Häufigkeit, mit der er sich mit dem Kunden auseinandersetzt, mit Sicherheit höher als die eines Nachlassplanungsanwalts. Daher stehen Berater im Planungsprozess für einen




tigt hätte, dass er die administrativen Anforderungen der Strategie verstanden hat? Möglicherweise. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass der Mandant einfach nicht über die Finanzkenntnisse verfügte, die er gebraucht hätte, um die Anforderungen und Auswirkungen des Plans in vollem Umfang zu verstehen. Er war nicht auf den Zeit- und Arbeitsaufwand vorbereitet, der für die Eröffnung der erforderlichen Bankkonten erforderlich war (und verstand auch nicht die Bedeutung dieser Aufgaben), wodurch der Fluss der Geschäftsmittel durch die richtigen Kanäle verhindert wurde.

Kunden „an vorderster Front“, wobei der Nachlassplan besonders hohe Priorität genießt. Dies bedeutet natürlich zugleich: Der Beitrag eines Beraters kann bei jeder Nachlassplanung den Unterschied ausmachen.

Umsetzung

Bei der Umsetzung des Nachlassplans sind die Rollen des Anwalts und des Kunden ziemlich klar: Der Anwalt erstellt eine Reihe rechtlicher Dokumente, und der Kunde führt sie formell aus, damit sie rechtsgültig und durchsetzbar wer



den. Nun mag es den Anschein haben, als hätten Finanzberater in diesem Teil des Nachlassplanungsprozesses keine Rolle zu spielen (weil Berater keine juristischen Dokumente vorbereiten können). Allerdings gibt es Möglichkeiten für sie, mehr als andere Beteiligte sicherzustellen, dass der Kunde mit dem bestmöglichen und geeignetsten Plan aus dem Prozedere hervorgeht. Eine wichtige Option, wie sich ein Berater in der Umsetzungsphase einbringen kann, besteht darin, die Entwürfe der Nachlassplanunterlagen des Kunden zu überprüfen – idealerweise vor ihrer Unterzeichnung. Dies ist eine Gelegenheit, den Plan mit neuen Augen zu betrachten und etwaige Mängel zu erkennen.

Manche Anwälte zögern jedoch, die Entwürfe vor einem Treffen auszuhändigen, da dem Mandanten möglicherweise das nötige Kontextwissen für das, was er liest, fehlt, was zu einer Litanei von lästigen Fragen führen könnte (lästig aus Anwaltssicht). Diese Denkweise hat nichts mit einem ruchlosen Motiv zu tun, das Arbeitsprodukt zu verstecken. Sich mit dem Kunden zusammzusetzen und ein Dokument im Kontext zu erklären, mit der Möglichkeit, prompt Erläuterungen beizufügen, kann oft produktiver sein, als dem Kunden die komplexen Dokumente allein durchsehen zu lassen. Hierbei läuft man nämlich Gefahr, dass der Kunde nicht vorankommt und den nächsten Schritt hinauszögert. Dies wäre nicht im Sinne des Fachmanns.

Die meisten Nachlassplaner können von einer Tragödie berichten, die sich ereignet hat, während sie darauf warteten, dass der Kunde die für die Erstellung eines Nachlassplans erforderlichen Informationen bereitstellt.

Je länger der Kunde zögert, desto größer sind die Risiken. Streitereien über unwichtige Details eines Plans können dessen Umsetzung zum Scheitern bringen. Sehr oft ist ein nicht ganz perfekter Plan besser als ein veralteter Plan oder – schlimmer noch – als „Planlosigkeit“.

Jemanden mit der Erstellung eines Nachlassplans zu beauftragen, ist fast so, als würde man ihn bitten, einen Fallschirm zu packen. Man hat keine Ahnung, ob er funktioniert, und plötzlich kann es zu spät sein. Es ist ein himmelweiter Unterschied zu einer Steuererklärung, die Sie selbst machen, statt einen Fachmann zu beauftragen; hier steht Ihnen möglicherweise eine Steuerprüfung ins Haus, vielleicht müssen Sie zusätzliche Formulare ausfüllen, vielleicht fallen Nachzahlungen an.

Im Falle eines Nachlassplans gibt es jedoch in der Regel nur wenige Möglichkeiten, Fehler zu beheben, wenn der Erblasser infolge seines Todes oder wegen Geschäftsunfähigkeit nicht mehr in der Lage ist, Dokumente zu unterzeichnen. Kunden müssen also sehr genau darauf achten, welche Fachleute oder Hilfsmittel sie für die Erstellung ihres Nachlassplans heranziehen, denn die Beurteilung der Kompetenz kann schwierig sein, wenn man selbst kein Experte ist.

Wenn Berater sich über die Struktur und die Sprache typischer Nachlassplanungsdokumente informieren, kann dies gut davor schützen, dass ein ungeeigneter Plan für den Kunden umgesetzt wird. Berater können nach Materialien suchen, die dabei helfen, sich bei der Prüfung von Dokumenten besser zurechtzufinden. (Eine Option sind die *Kitces MasterClass For Advisors To Review Estate Documents*.)

Finanzierung

Die Finanzierung ist der Teil, der sicherstellt, dass die Vermögenswerte den Nachlassplan durchlaufen. Dies kann die Umwidmung von Vermögenswerten in einen Trust oder die Änderung von Begünstigtenbezeichnungen beinhalten, um sicherzustellen, dass die Vermögenswerte durch den Nachlassplan fließen. Es handelt sich um einen detaillierten Prozess, der einige Zeit in Anspruch nehmen kann; der Anwalt muss die entsprechenden Formulare vorbereiten, Unterschriften einholen und die Konten aktualisieren.

Die Finanzierung ist für den zielgemäßen Erfolg eines Nachlassplans entscheidend. Nehmen wir als Beispiel einen Anwalt, der einen großartigen, umfassenden Nachlassplan mit widerruflichen Treuhandgesellschaften erstellt, der eine gerichtliche Verlassenschaft vermeidet, der hilft, Erbschaftsteuern zu sparen, und der das Erbe für die Kinder des Mandanten vor Scheidung und Gläubigern schützt. Nachdem der Mandant den Plan unterschrieben und alles eingerichtet hat, wird ihm gesagt: „Ach ja, und vergessen Sie nicht, den Trust zu finanzieren.“

Unvermeidlich, dass die Kunden dies schnell vergessen. 20 Jahre nach der Erstellung des Nachlassplans verstirbt je-

mand. Der Trust wird vorgelegt, um zu regeln, wie mit dem Nachlass zu verfahren ist, und es stellt sich heraus, dass dem Trust gar nichts gehört. Infolgedessen würden Vermögenswerte mit einer gültigen Begünstigtenbestimmung außerhalb der Treuhandbestimmungen direkt an den Begünstigten übergehen – und Vermögenswerte, für die keine Begünstigtenbestimmung vorliegt und die nicht im Treuhandvermögen verbucht sind, müssten ein Nachlassverfahren durchlaufen. In diesem Fall trug der Trust nicht dazu bei, ein Verlassenschaftsverfahren zu vermeiden, und war daher wohl Geldverschwendung.

Das Scheitern der Finanzierung könnte mit dem Spektakel verglichen werden, das Geraldo Rivera 1986 bei der Sprengung von Al Capones Tresor veranstaltete. Rivera hatte das live im Fernsehen übertragene Ereignis stark beworben, bei dem Al Capones geheimes unterirdisches Gewölbe ausgehoben werden sollte, um die von dem berüchtigten Gangster versteckten Schätze ans Tageslicht zu bringen. Doch trotz des spektakulären Aufbaus der Show fanden sie nichts wirklich Wertvolles. Es war ein kunstvoll versteckter Tresor, der kaum mehr als Staub enthielt.

Und genau das ist es, was ein Trust sein kann. Ein ungedeckter Trust ist nur ein Stück Papier – wie eine leere Truhe mit Vorhängeschloss.

Eine kleine Nerd-Anmerkung

Der Finanzierungsprozess kann bei bestimmten Vermögensarten kompliziert sein. So kann ein Berater aus gutem Grund zögern, seinem Kunden zu empfehlen, für den Todesfall eine Rentenversicherung oder ein IRA in einen Trust einzubringen. Dies könnte schließlich aufgrund der komplizierten Vorschriften für Rentenversicherungen und IRAs zu einer schnelleren Auszahlung führen (und damit zu höheren Steuern), als wenn individuelle Begünstigte benannt worden wären. Somit ist es unerlässlich, alle Vermögenswerte eines Kunden sorgfältig zu prüfen und festzulegen, wie sie vererbt werden sollen oder wie die Begünstigtenbestimmung für die Vermögenswerte aussehen soll.

Selbst wenn eine sorgfältige Prüfung ergibt, dass ein Nachlassplan den Zielen des Kunden zu genügen scheint, bedeutet dies nicht, dass er auch tatsächlich das tut, wozu er gedacht ist. Er tut dies nur, wenn die Vermögenswerte des Kunden auf den Namen des Trusts überschrieben sind oder wenn die Begünstigten dem Trust Vermögenswerte zuweisen.

Als ich in der Praxis tätig war, war die Zusammenarbeit zwischen meiner Kanzlei und dem Finanzberater des jeweiligen Mandanten sehr unterschiedlich, wenn sichergestellt werden sollte, dass die für den Nachlassplan eingerichteten Trusts ordnungsgemäß finanziert wurden. Wenn jemand nicht die Unterstützung eines Anwalts hat, der ihn genau durch den Finanzierungsprozess führt, kann der Berater diese Lücke füllen.

Befähigung von Beratern zur Verbesserung der Nachlassplanungserfahrung in der Strategiephase

Wenn Berater und Anwalt wissen, was der jeweils andere tut, hilft dies dem Kunden, das beste Ergebnis zu erzielen. Wenn ein übereifriger Finanzberater eine detaillierte Nachlassplanungsstrategie vor dem ersten Treffen seines Kunden mit einem Nachlassplanungsanwalt vorschlägt, könnte Letzterer in die missliche Lage geraten, unpraktische Strategien rückgängig machen zu müssen, die für den Kunden nicht wirklich von Vorteil sind. Berater können als großartige Vermittler fungieren, aber das setzt voraus, dass sie nicht zu viel versprechen oder zu viel von ihren Kenntnissen oder Fachgebieten verkaufen. Wenn sie nicht wirklich über die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen verfügen, ist Kooperation von Anfang an ein Schlüsselement, um den Kunden perfekt zu bedienen.

Zur Veranschaulichung: Ein Berater empfiehlt einem Kunden, ein 529-Konto für sein Kind einzurichten, um seinen Nachlass zu schmälern (unter Anwendung der Regel, die eine Schenkung von fünf Jahren des jährlichen Schenkungsteuerfreibetrags in ein 529-Konto erlaubt). Der Berater hat jedoch nicht bemerkt, dass der Anwalt des Kunden einen unwiderruflichen Lebensversicherungstrust (Irrevocable Life Insurance Trust, ILIT) für den Kunden eingerichtet hatte, bei dem jährliche Ausschlussgeschenke für dasselbe Kind mit Crummey-Hinweisen verwendet wurden. Dies ist ein Szenario, in dem mangelnde Zusammenarbeit dazu führt, dass der Kunde unwissentlich Schenkungen vornimmt, die über den jährlichen Ausschluss hinausgehen und in einer Schenkungsteuererklärung hätten angegeben werden müssen.

Natürlich kann es vorkommen, dass Finanzberater auf Anwälte treffen, die zögern, sie in die Nachlassplanung einzu beziehen. In diesen Fällen kann es für die Berater von Vorteil sein, wenn sie sich um anspruchsvollere Analysetools für die Nachlassplanung bemühen. Im Zuge der Weiterentwicklung von Softwareoptionen werden immer mehr Technologielösungen angeboten, die in der Strategiephase der Nachlassplanung mit eingehenden Analysen und mit Illustrationen helfen können. Diese Tools sind zwar kein perfekter Ersatz für den Wert, den ein Anwalt in diesem Prozess bieten kann, aber sie können eine wertvolle Hilfe für Berater sein, wenn es gilt, Nachlassplanungsstrategien für einen Kunden zu analysieren und sich dabei nicht zu verzetteln.

In der Umsetzungsphase

Je nachdem, wie anspruchsvoll die Planungsbedürfnisse eines Kunden sind, mag ein Berater dessen Wunsch nachgeben, alles selbst zu erledigen. Dies kann jedoch letztlich dazu führen, dass der Kunde einen schwierigeren Weg einschlägt als nötig.

Da die Kosten bei dieser Entscheidung oft eine große Rolle spielen, ist es wichtig, dass der Kunde sich der potenziellen Kosten bewusst ist, die seinen Angehörigen durch eine unsachgemäße Planung entstehen können. Wenn er jetzt

ein wenig spart, kann dies später unweigerlich zu einer viel höheren Rechnung für seine Erben führen.

Das größte Problem bei der Do-it-yourself-Nachlassplanung ist, dass man nicht weiß, was man nicht weiß. Was die Katastrophen bei der Autodidaktenplanung angeht, so habe ich schon allerhand gesehen ... Die Verwendung geltenden Rechts eines falschen Staates, fehlende Formulierungen in Abschnitten der wichtigsten Dokumente, das Versäumnis, das Testament in Übereinstimmung mit dem entsprechenden staatlichen Recht auszuführen, oder auch das Versäumnis, den Plan richtig zu finanzieren – all dies sind Fehler, die bei der Beauftragung eines professionellen, fachkompetenten Anwalts selten vorkommen.

Berater, die sich nicht sicher sind, wie sie ihren Kunden helfen sollen, die auf einem Do-it-yourself-Ansatz bestehen, um Geld zu sparen, können daher proaktive Maßnahmen ergreifen. Zum Beispiel können sie den Kunden bei der Auswahl geeigneter Software zur Unterstützung des Nachlassplanungsprozesses beraten.

In der Finanzierungsphase

Der Verwaltungsaufwand für die Finanzierung eines Plans ist mitunter hoch. Doch die Weigerung, auf die Finanzierungswünsche eines Kunden einzugehen, kann nicht nur die Kundenbeziehung schädigen, sondern auch die Überweisungsmöglichkeiten des Anwalts, der von den Schwierigkeiten des Kunden erfährt.

Auch wenn die Unterstützung eines Kunden bei der Finanzierung seines Nachlassplans dem Berater in der Regel keine zusätzlichen Honorare oder verwalteten Vermögenswerte einbringt, wirkt die Unterstützung des Kunden bei der vollständigen Finanzierung seines Nachlassplans Wunder – nicht nur für die Beziehung zu diesem Kunden, sondern auch für die potenziellen Weiterempfehlungen durch den Anwalt.

Wichtig ist zudem, dass Anwälte für Nachlassplanung in der Regel nicht mit den operativen Feinheiten von Finanzinstituten vertraut sind. Sie mögen zwar in der Lage sein, detaillierte und maßgeschneiderte Begünstigtenbezeichnungen zu verfassen, um die Ziele ihrer Kunden zu erreichen. Aber sie können möglicherweise nicht einschätzen, wie wahrscheinlich es ist, dass eine Begünstigtenbezeichnung von einer Bank oder einem Maklerunternehmen akzeptiert wird. Leider kann dies den Prozess verzögern und wird manchmal durch kleinliche Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Anwalt und dem Finanzunternehmen über die Angemessenheit der Formulierung des Begünstigtenformulars noch verschlimmert.

Daher ist es wünschenswert, die Begünstigtenbezeichnungen so einfach wie möglich zu halten, soweit der Anwalt mit der Formulierung einverstanden ist. Je komplizierter die Bestimmung ist oder je mehr der Treuhänder animiert wird,

die Unterlagen zu prüfen oder nach dem Tod Ermessen auszuüben, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie akzeptiert wird.

Betrachten Sie folgendes Beispiel: Ein Anwalt lässt einen Mandanten ein Begünstigungsformular für eine IRA unterschreiben, in dem festgelegt ist, dass die Tochter des Mandanten, sobald sie 25 Jahre alt wird, Anspruch auf eine vollständige Auszahlung des Kontos hat. Vor dem 25. Lebensjahr soll der Anteil an einen Trust zu ihren Gunsten ausgeschüttet werden. Dies kann leider abgelehnt werden. Warum? Weil die Depotbank verpflichtet ist, das Alter des Begünstigten vor der Auszahlung zu überprüfen. Kaum jemand möchte verpflichtet sein, die Echtheit der Geburtsurkunde eines Begünstigten zu überprüfen oder zu bestätigen.

Sehr oft verwenden Anwälte übermäßig ausführliche Formulierungen, die mehr der Form als dem Inhalt dienen, während einfachere Formulierungen, die dieselben Informationen vermitteln, für das Finanzinstitut attraktiver wären. Im obigen Beispiel könnte in der Begünstigtenbestimmung einfach angegeben werden, dass das Konto dem Trust überlassen werden soll, wobei die Bestimmung über das Alter von 25 Jahren in den Trust selbst aufgenommen wird (und in der Begünstigtenbestimmung überhaupt nicht erwähnt wird). Sobald die Begünstigte das 25. Lebensjahr vollendet hat, könnte der Kunde die Begünstigtenbestimmung aktualisieren, wenn er den Trust zu diesem Zeitpunkt nicht einbeziehen möchte.

Wenn ein Berater (der die Richtlinien des Treuhänders wahrscheinlich am besten kennt) den Kunden und den Anwalt von vornherein darüber aufklärt, kann er viel Zeit und Frustration sparen. Darüber hinaus kann er dazu beitragen, dass keine falschen Erwartungen geweckt werden, sodass eine abgelehnte Begünstigtenbestimmung keine Überraschung darstellt.

David Haughton, JD, CPWA®, ist Senior Corporate Counsel bei **Wealth.com**, der branchenweit führenden End-to-End-Plattform für Nachlassplanung, die für Berater und deren Kunden entwickelt wurde. Bevor er zu **Wealth.com** kam, war David Haughton Team Lead, Advanced Planning bei **Commonwealth Financial Network®**, einem Mitglied von **FINRA / SIPC**. Er ist **UMass-Amherst-Absolvent** und erlangte seinen **JD an der Massachusetts School of Law**. Als Anwalt zugelassen ist er in **Massachusetts** sowie **New Hampshire** und am **U.S. District Court, District of Massachusetts**, sowie am **U.S. District Court, Court of New Hampshire**. Er ist außerdem zertifizierter Berater, und zwar **Private Wealth Advisor®**.

Die Kunst des Feedbacks: positive und produktive Konversationen kultivieren

Von Barbara Kay, LPC, RCC, TIPC



Viele Menschen finden Feedback schwierig, egal ob als Sender oder als Empfänger. Es gibt Möglichkeiten, es für alle einfacher zu machen.

Barbara Kay, LPC, RCC, TIPC, ist Wirtschaftspsychologin und Produktivitätscoach mit den Schwerpunkten Wachstum, Produktivität, Teams, Kundenbeziehungen, Behavioral Finance, Kommunikation, Veränderung und Führung. Sie betreut USA-weit Führungskräfte, Teams und Fachleute im Finanzdienstleistungsbereich. Sie ist Autorin zahlreicher Artikel und zweier Bücher – „Top Performer’s Guide to Change“ und „The \$14 Trillion Woman“. Sie verfügt über einen Doppelabschluss in klinischer Psychologie und Coaching.

Der Begriff „konstruktives Feedback“ bezieht sich technisch gesehen sowohl auf positives Feedback (was jemand gut macht) als auch auf negatives Feedback (was

verbessert werden muss). Wenn Menschen die Äußerung „Ich würde Ihnen gern konstruktives Feedback geben“ hören, gehen sie meistens davon aus, dass es um Verbesserungswürdiges oder um Fehler geht, jedoch nicht darauf, wie fabelhaft sie gearbeitet haben.

In der Praxis ist „konstruktives Feedback“ häufig negatives Feedback. Jüngste Umfragen verdeutlichen dies. Eine Gallup-Untersuchung zum Beispiel ergab Folgendes: 95 Prozent der befragten Manager sind mit ihrem Feedbackprozess unzufrieden und weniger als 20 Prozent der betreffenden Mitarbeiter empfinden Feedbackgespräche als motivierend.¹ Teams wünschen sich mehr und besseres Feedback; während mehr als die Hälfte der Führungskräfte ein paar Mal im Jahr Feedback geben, wünschen sich 96 Prozent der Mitarbeiter viel häufiger Feedback.² Jüngere Arbeitnehmer, Millennials und die Generation Z bevorzugen es wöchentlich.³

Die Menschen erhoffen sich auch besseres Feedback. Laut Gallup glauben fast 70 Prozent der Manager, dass sie gut darin sind, Feedback zu geben, während nur 50 Prozent der Mitarbeiter dieser Meinung sind. Insbesondere versäumten es die Manager, häufig Feedback zu geben, positives Feedback zu geben und solches Feedback zu geben, das Qualität hat.⁴

Ein Teil des Problems besteht darin, dass herkömmliche Feedbackmethoden die Funktionsweise des menschlichen Gehirns außer Acht lassen. Das übliche „Komplimentsandwich“ liefert eine Kritik zwischen zwei Komplimenten.⁵ Die Absicht ist, Positives neben Negativem überwiegen zu lassen. Leider wird das nicht so aufgenommen. Da Menschen die Veranlagung haben, sich auf negative Informationen zu konzentrieren, werden Komplimente von Kritik übertönt. Wenn Komplimente überhaupt gehört werden, werden sie häufig als unaufrichtig oder unbedeutend interpretiert. Während die Führungskraft solches Feedback für eher positiv als negativ hält, nimmt der Mitarbeiter es hauptsächlich als negativ wahr.

Ein Sandwich mit Komplimenten zu servieren, ist nur geringfügig weniger grässlich, als eines zu erhalten. Infolgedessen vermeiden viele Führungskräfte und Mitarbeiter Feedbackgespräche. Doch es gibt einen Ausweg aus diesem unangenehmen und unproduktiven Kreislauf: Nicht „Feedback geben“, sondern „Gespräche führen“ lautet die Devise – Gespräche, die hilfreich, ehrlich und bescheiden sind.

Eine hilfsbereite Haltung einnehmen

Wer effektives Feedback geben möchte, sollte sich zunächst darauf konzentrieren, hilfreich zu sein. Menschen sind sehr empfänglich für Emotionen, Tonfall und Absichten. Sie können leicht erkennen, wenn jemand unaufrichtig, frustriert, herablassend oder gleichgültig ist. Der aufrichtige Wunsch, zu helfen, ist entscheidend – aber es ist vielleicht der schwierigste Teil. Die Intensität der täglichen Arbeit führt leicht zu Frustration ob der Unzulänglichkeiten des Teams. Das ist völlig normal. Wahrscheinlich empfindet Ihr Team die gleiche Frustration. Es ist schwer, gut zusammenzuarbeiten, und es ist noch schwerer, gut zu führen. Richten Sie Ihr Herz und Ihren Verstand darauf aus, das Beste für jeden Mitarbeiter, das Team und das Unternehmen zu wollen. Wenn Sie mit dem Herzen und dem Verstand dabei sind, zu helfen, ist es viel einfacher,

ein produktives Gespräch zu führen. Das wird Ihnen auch bei der nächsten wichtigsten Feedbackkomponente helfen: mitfühlende Ehrlichkeit.

Führen mit mitfühlender Ehrlichkeit

Leider verleitet das emotionale Unbehagen, unangenehmes Feedback zu geben, viele Menschen dazu, sich zu vage zu äußern. Als Coach habe ich an Entwicklungsgesprächen teilgenommen, bei denen das Feedback verwirrend war. Die Mitarbeiter wurden aufgefordert, „Teamplayer zu sein“, „besser zu kommunizieren“ oder „mehr zusammenzuarbeiten“, ohne dass klar war, wie sie sich verbessern sollten. Da ich selbst verwirrt war, fragte ich diplomatisch nach, um ein umfassenderes Bild zu erhalten. Am Ende hatten die Mitarbeiter eine klare Vorstellung davon, wie sie die Erwartungen erfüllen konnten, und sie schätzten diese Ehrlichkeit. Ein Mitarbeiter sagte mir nach einer solchen Feedbacksitzung: „Barbara, das frühere Feedback war so frustrierend. Ich habe nie klare Anweisungen bekommen, wie ich mich verbessern kann. Jetzt weiß ich, woran ich arbeiten muss.“ Mitfühlende, ehrliche und klare Rückmeldungen steigern die Motivation. Menschen wollen erfolgreich sein und sie wollen erfahren, wie ihnen das gelingen kann. Sie sind zufriedener mit ihren Führungskräften, zufriedener mit ihrer Arbeit und erfolgreicher. Neben hilfreicher Ehrlichkeit gehört zu guten Feedbackgesprächen auch eine gesunde Portion Demut.

Vorbildliche Bescheidenheit in der Zusammenarbeit

Die bescheidene Herangehensweise erkennt an, dass Führungskräften bei ihrer Sicht auf die Dinge entscheidende Informationen fehlen. Mitarbeiter haben blinde Flecken, aber das gilt auch für Führungskräfte. Feedbackgespräche müssen die blinden Flecken auf beiden Seiten aufdecken. Wenn eine Führungskraft auf einen Mitarbeiter zugeht, um zu lernen, senkt sie die Hemmschwelle und öffnet die Tür zur Problemlösung. Das heißt aber nicht, dass jeder Mitarbeiter das Feedback sofort annimmt. Gutes Feedback annehmen und gutes Feedback geben – das ist gleichermaßen schwierig. Aber wenn Sie das Gespräch mit Bescheidenheit angehen, wird es den Teammitgliedern leichter fallen, mit Ihnen zusammenzuarbeiten, statt eine Abwehrhaltung einzunehmen. Zusätzlich zu einer hilfreichen, ehrlichen und bescheidenen Herangehens-

Quellen: 1. Agovino, Theresa (10. April 2024): The Performance Review Problem. HR Magazine. www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/performance-review-problem | 2. Blagojević, Ivan: Performance Management Statistics. <https://99firms.com/blog/performance-management-statistics/> | 3. Morgan, Avery (22. Juli 2024): Why Gen Z and Millennial Workers Receive Feedback Differently. www.fastcompany.com/91159477/why-gen-z-and-millennial-workers-receive-feedback-differently | 4. Wigert, Ben (15. Juli 2024): The Strengths, Weaknesses and Blind Spots of Managers. www.gallup.com/workplace/645299/strengths-weaknesses-blind-spots-managers.aspx | 5. Grant, Adam (17. Januar 2024): Stop Serving the Compliment Sandwich. <https://adamgrant.substack.com/p/stop-serving-the-compliment-sandwich>

weise helfen vier praktische Strategien dabei, Feedbackgespräche produktiv zu gestalten.

Vier praktische Feedbackstrategien

Äußern Sie sich zielgerichtet und prompt. Um das gefürchtete Komplimentsandwich zu vermeiden, konzentrieren Sie sich auf eine Hauptaussage. Lassen Sie Lob bei jeder Gelegenheit rundheraus Lob sein. Da es fünf positive Botschaften braucht, um die Auswirkungen einer negativen wettzumachen, sollten Sie so viel Ermutigung wie möglich anbieten. Wenn ein Teammitglied Anleitung oder Korrektur benötigt, sollten Sie damit nicht zögern. Die Psychologie des Lernens und der Gewohnheitsbildung geht davon aus, dass Menschen wiederholte kleine Impulse brauchen, um ihr Verhalten zu ändern. Es ist zudem einfacher, eine positive Einstellung zu bewahren, wenn Sie ein Problem ansprechen, bevor es noch mehr Reibung verursacht.

Konzentrieren Sie sich auf bestimmte Verhaltensweisen. Menschen müssen genau wissen, wie sie sich verändern sollen, bevor sie sich anpassen können. Helfen Sie ihnen so oft wie möglich, bestimmte Verhaltensweisen zu ändern. Kürzlich unterhielt ich mich mit jemandem, der einem neuen Mitarbeiter einfühlsames Feedback geben musste, was ihm mit Bravour gelang. Der neue Mitarbeiter erzählte gern lautstark persönliche Geschichten in einem offenen Arbeitsbereich. Bei der nächsten Gelegenheit, bei der der „Chef“ das Verhalten beobachtete, wies er den Mitteilungsfreudigen diplomatisch darauf hin, welche Auswirkungen dieses Verhalten auf Kunden und Mitarbeiter hat. Er bat ihn darum, die Stimme zu senken und persönliche Gespräche in privaten Räumen zu führen. Sein Feedback konzentrierte sich auf eine unmittelbare Beobachtung und forderte zwei spezifische Verhaltensweisen, die das Problem lösen würden. Der neue Mitarbeiter stimmte sofort zu und entschuldigte sich für die Störung der Kunden und Mitarbeiter.

Beobachten Sie Muster. Vielen Coachingkunden fällt es schwer, ihr Team für produktive Feedbackgespräche zu gewinnen. Selbst wenn sie ihr Bestes geben und sich bemühen, mitfühlend, ehrlich und bescheiden zu sein, läuft es nicht gut. Eine Führungskraft erzählte: „Jedes Mal, wenn ich dieser Mitarbeiterin aufschlussreiches Feedback gebe, ist sie anderer Meinung und verteidigt sich. Das ist so frustrierend.“ Neuropsychologisch gesehen, befinden sich solche Leute in einem Kampf- oder Fluchtmodus. Sie können nicht miteinander arbeiten, wenn sie defensiv auf Distanz gehen. Eine Möglichkeit, dieses Problem anzugehen, besteht darin, das Muster in einer Situation zu besprechen, in der Sie und auch der Mitarbeiter ruhig sind. Sie könnten zum Beispiel sagen:

Ich würde gern etwas besprechen. Mir ist aufgefallen, dass Sie nicht einverstanden sind, wenn ich versuche, Ihnen

mit Feedback zu helfen. Wir scheinen über das Feedback an sich zu streiten, statt uns auf die nächsten Schritte zu konzentrieren. Ich weiß nicht, wie ich Ihnen meine Beobachtungen mitteilen kann, die Ihnen helfen sollen. Können Sie mir helfen?

Wenn Sie um Hilfe bitten, ohne ihr Gegenüber damit zu überrumpeln, können Sie gemeinsam an besseren Feedbackgesprächen arbeiten. Wann immer möglich, sprechen Sie auch positive Muster an. Die Anerkennung von Verbesserungen hat eine enorme Wirkung. Je mehr Menschen in ihrem Tun ermutigt werden, desto eher werden sie bereit sein, sich an künftigen Feedbackgesprächen zu beteiligen.

Erläutern Sie Wirkung und Bedeutung. Hilfreiches Feedback gibt dem Einzelnen genügend Kontext, um die Bedeutung dieser Rückmeldungen für die Zukunft zu verstehen. Zur Veranschaulichung ein Beispiel eines meiner Coachingkunden: Er hilft einer Kundendienstmitarbeiterin, ihr Potenzial optimal auszuschöpfen. Er hat ihr die Aufstiegsmöglichkeiten verdeutlicht und zugleich betont, dass sie auch dann eine wertvolle Mitarbeiterin ist, wenn sie sich entscheidet, ihre derzeitige Position beizubehalten. Er hat ihr ebenfalls dargelegt, welche neuen Fähigkeiten für eine Beförderung erforderlich sind. Er gibt ihr kleine Projekte, die er als Entwicklungstraining ausweist. Dies hat sich für beide als hilfreich erwiesen. Neue Projekte sind nicht einfach nur ein Haufen mehr Arbeit, sondern sie haben auch eine bestimmte Bedeutung. Für die Mitarbeiterin geht es darum, aufmerksam zu sein und ihre Fähigkeiten aus einem bestimmten Grund zu erweitern.

In einem anderen Beispiel konzentrierte sich eine junge Beraterin, am Anfang ihrer Laufbahn stehend, auf Dringlichkeiten, die zu sofortigen Gewinnen führten, während sie Aktivitäten ignorierte, die langfristigen Nutzen versprechen. Ihre Führungskraft half ihr schließlich auf die Sprünge, zu erkennen, warum andere Aktivitäten für ihren langfristigen Erfolg wichtiger sind. Die Berufseinsteigerin brauchte die Weisheit eines „alten Hasen“, um klug Prioritäten zu setzen. Die Erläuterung des größeren Zusammenhangs hilft Teammitgliedern, den richtigen Dingen zur richtigen Zeit und aus den richtigen Gründen Aufmerksamkeit zu schenken.

Wir neigen dazu, uns auf Feedback zur Verbesserung – auf das Thematisieren von Unzulänglichkeiten – zu konzentrieren, weil dies besonders schwer fällt. Das soll aber nicht heißen, dass positives Feedback nicht wichtig wäre. Im Idealfall erhalten die Teammitglieder häufig positives Feedback, das zudem zeitnah und spezifisch ist. Das beste Feedback ist in kontinuierliche Gespräche eingebettet, die allen helfen, sich ermutigt, gut geführt und in ihrer Weiterentwicklung unterstützt zu fühlen. Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, kontaktieren Sie uns einfach, um Ihre spezifischen Führungsprobleme zu besprechen.

Die drei Zweige des Delegierens: Führen Sie Ihr Unternehmen effizienter und stärken Sie Ihr Team

Von Jessica Colston, PCC



Jessica Colston, PCC, ist Executive Business Coach bei Carson Coaching. Sie hat einen Bachelorabschluss der Grand Valley State University und einen Masterabschluss in Führung und Organisationsentwicklung von der University of Texas in Dallas. Ihre Leidenschaft ist es, Firmeninhaber dabei zu unterstützen, die Lücke zwischen ihrer aktuellen Situation und dem gewünschten Erfolg zu überbrücken. Carson Coaching ist der exklusive Coachingpartner der Financial Planning Association. Weitere Informationen hier: www.carsongroup.com/coaching

Delegieren ist für Firmeninhaber schwierig. Nehmen wir an, Sie sind Firmeninhaber. Sie haben Ihr Unternehmen aufgebaut und sind wahrscheinlich emotional daran gebunden, sodass es schwierig ist, beiseitezutreten und je-

mand anderem zu erlauben, eine andere Version dessen zu erschaffen, was Sie bisher getan haben.

Da Sie gewohnt sind, Dinge auf eine bestimmte Art und Weise zu tun, haben Sie vielleicht kein Auge dafür, dass diese Art und Weise für Ihr Unternehmen von Nachteil sein könnte. Doch durch sogenannte Delegation stellen Sie unter Umständen fest, dass Ihr Team Dinge anders, besser, logischer und effizienter bearbeitet, wenn man es nur lässt. Das Delegieren von Aufgaben kann es Ihnen erleichtern, Dinge zu überdenken und Ihr Team zu stärken. Effektives Delegieren ist wichtig, damit Sie Ihre Produktivität steigern und sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren können, also auf das, was nur Sie können. Durch die strategische Verteilung von Aufgaben auf drei verschiedene Bereiche – Ihr internes Team, künstliche Intelligenz (KI)

und externe Honorarkräfte – können Sie einen abgerundeten Ansatz ergreifen, der die Effizienz maximiert.

Das Delegieren an Ihr Team fördert die Zusammenarbeit und die Entwicklung von Fähigkeiten und stellt zugleich sicher, dass die Verantwortung im Unternehmen bleibt. Der Einsatz von KI-Tools kann Routinetätigkeiten beschleunigen, sodass Sie mehr Zeit für strategische Entscheidungen haben. Und schließlich werden Sie mit dem Einsatz von Externen flexibler und verschaffen sich Zugang zu spezialisierten Fähigkeiten, die auf spezifische Projektanforderungen zugeschnitten sind, und das zu geringeren Kosten. Die Umsetzung dieser vielseitigen Delegationsstrategie kann den operativen Erfolg Ihres Unternehmens erheblich steigern.

Vorteile des Delegierens

Wenn Sie mit dem Delegieren beginnen, sollten Sie wissen, dass es sich dabei nicht um Mikromanagement handelt. Das Übertragen von Aufgaben erfordert, dass Sie Ihrem Team eine gewisse Freiheit und Flexibilität einräumen. Zu Beginn müssen Sie festlegen, welche Aufgaben Sie delegieren möchten. Forbes berichtet, dass das Delegieren eine notwendige Fähigkeit ist, die Führungskräfte entwickeln müssen, und dass sie, wenn sie damit Schwierigkeiten haben, versuchen sollten, es als eine Investition in sich und ihr Team zu sehen. Viele Führungskräfte entschuldigen sich dafür, dass sie nicht delegieren können – zum Beispiel, weil sie keine Zeit haben, weil sie meinen, sie könnten die Dinge schneller als alle anderen, oder weil sie schon einmal erfolglos versucht haben, zu delegieren. Es ist jedoch unerlässlich, den ersten Schritt zu tun und möglichst unverzüglich mit dem Delegieren zu beginnen, denn die Vorteile überwiegen die Nachteile bei Weitem. Drei Vorteile kommen mir sofort in den Sinn:

1. Wer loslässt, kann wachsen. Viele Führungskräfte verbringen ihre Zeit nicht mit den richtigen, wertschöpfenden Aktivitäten. Als Führungskraft müssen Sie Aufgaben loslassen, die Sie vielleicht einfach gern übernehmen, damit Sie sich auf die Aufgaben konzentrieren können, die nur Sie erledigen können. So haben Sie als Führungskraft, CEO oder Berater mehr Raum und Gelegenheit, sich wirklich auf Ihre strategische Vision zu konzentrieren und besser zu führen. Daran können sowohl Sie selbst als auch Ihr Team wachsen.

2. Kunden bevorzugen die Zusammenarbeit mit einem Team. Kunden freuen sich, wenn sie wissen, dass sie es nicht mit einem Einzelkämpfer zu tun, sondern ein ganzes Team parat haben. In diesem Sinne können Sie die Kommunikation und die Kundenbetreuung an Teammitglieder delegieren, damit diese ein besseres Verhältnis zu den Kunden aufbauen und bessere Dienstleistungen an-

bieten können. Außerdem ermöglicht es den Teammitgliedern, das zu tun, was sie gut können.

3. Das Delegieren hält Ihr Team engagiert. Delegation verhilft den Teammitgliedern nicht nur zu Weiterentwicklungsmöglichkeiten und zu neuen Chancen, sondern hält auch ihre Einsatzbereitschaft hoch. Wenn Aufgaben eintönig sind und Teammitglieder nicht gefordert werden, könnten sie sich langweilen und nach externen Möglichkeiten suchen, die Wachstumspotenzial bieten. Indem Sie Teammitgliedern durch Delegation neue Verantwortlichkeiten zuteilen – selbst wenn es sich nur um einen kleinen Teil der Arbeit handelt, die Sie bisher selbst erledigt haben –, können Sie die Leute engagiert halten und zum Bleiben ermutigen.

Um eine Aufgabe abzugeben, könnten Sie sie zunächst im Beisein des jeweils gewünschten Teammitglieds erledigen, wobei dieses zuschaut. Anschließend sollte dann das Teammitglied die Aufgabe ausführen, während Sie Feedback geben. Dann kann das Teammitglied die Aufgabe selbstständig übernehmen. Hier ist es wichtig, darauf zu achten, dass Sie nicht mikromanagen.

An das Team delegieren: was und wie

Nun, da Sie sich für das Delegieren entschieden haben, müssen Sie festlegen, was genau zu delegieren ist. Carson Coaching hält eine Liste mit 100 Aspekten bereit, die jeder Berater delegieren sollte – von administrativen Aufgaben (wie Terminplanung) bis hin zu Marketingaufgaben (wie Gestaltung von Einladungen zu Kundenveranstaltungen). Falls Sie Ihre eigene Liste der zu delegierenden Aufgaben erstellen möchten, schlage ich Folgendes vor:

1. Erstellen Sie eine Tabelle mit all Ihren aktuellen Aufgaben und bewerten Sie, ob Sie diese mögen oder nicht. Alles, was Sie nicht mögen, eignet sich gut zum Delegieren. Markieren Sie außerdem alle Aufgaben, die nur Sie bearbeiten können. Seien Sie hier ehrlich. Es sind die wertschöpfenden Wachstumsaufgaben, die Sie nicht abtreten können.

2. Wenn Sie alle Aufgaben herausgearbeitet haben, die andere übernehmen können und nach denen Sie ohnehin nicht lechzen, können Sie diese rollenspezifisch nach und nach auf Ihre Teammitglieder übertragen. Bewertungsinstrumente wie der Kolbe-Test können Ihnen Klarheit darüber verschaffen, wie Ihre Teammitglieder ihre Arbeit angehen. Wenn Sie Aufgaben delegieren, die den natürlichen Arbeitsstilen Ihrer Teammitglieder entsprechen, wird die Arbeit effizienter und angenehmer. Wir alle haben wahrscheinlich schon einmal erlebt, dass wir Aufgaben erledigen mussten, die über unsere natürlichen Fähigkeiten hinausgingen, was ermüdend und zeitraubend ist. Wenn Sie

herausfinden, wer für welche Aufgaben ein Händchen hat, können Sie die unterschiedlichen Aufgaben besonders geschickt und produktiv auf andere übertragen.

In diesem Zusammenhang können Sie zudem Qualifikationslücken aufdecken und herausfinden, welche neuen Mitarbeiter Ihr Team braucht. Wenn Sie das Delegieren auf diese Weise angehen, ist dies auch ein guter Weg, Ihre weitere Organisationsplanung in Angriff zu nehmen. So haben Sie einen Vorsprung, wenn es darum geht, Ihr Team einzubinden, nach neuen Mitarbeitern zu suchen, bevor ein kritischer Bedarf entsteht, und die richtigen Leute an die richtigen Stellen zu setzen.

Delegation an KI

Wir wissen, dass KI nicht so bald Berater oder Teammitglieder ersetzen wird. Allerdings ist bei Forbes zu lesen, dass Menschen, die wissen, wie man KI nutzt, diejenigen ersetzen werden, die dies nicht wissen. Darüber hinaus gewinnt die Übertragung einiger Aufgaben an KI in allen Branchen – auch in unserer – zunehmend an Bedeutung.

KI-Delegation kann Ihre Effizienz steigern, doch müssen Sie zuerst die Richtlinien und Verfahren Ihres Unternehmens kennen. Dann sollten Sie die erforderlichen Fähigkeiten verstehen, um mit der KI-Delegation erfolgreich zu sein.

„KI ist ein Werkzeug – vielleicht das nützlichste und leistungsstärkste, das zu unseren Lebzeiten auftauchen wird“, schreibt Bernard Marr in Forbes. „Wenn wir es beherrschen und lernen, es effektiv zu nutzen, können wir Karrieren genießen, die produktiver, interessanter und lohnender sind.“ Asset-Map schlägt Folgendes vor, um Ihnen bei der Auswahl der richtigen Tools für Ihr Unternehmen zu helfen:

1. Wählen Sie Tools, die Ihren aktuellen Bedürfnissen und Tätigkeitsbereichen entsprechen.

2. Bieten Sie Ihrem Team Schulungen zu den Tools an, damit es die Vorteile voll ausschöpfen kann.

3. Prüfen Sie mit regelmäßigen Evaluierungen, ob ein jedes Tool das tut, was Sie brauchen, und passen Sie es entsprechend an.

Da sich unsere Branche nur langsam an neue Technologien anpasst, können Sie generative KI – also die Art von KI, die neue Texte, Bilder, Audios und Videos erstellen kann – für grundlegende Aufgaben wie die Recherche von Daten, das Erstellen von Kalendern für Marketinginhalte, das Erstellen von Blogposts, das Verfassen von E-Mails, die Suche nach Zitaten für Präsentationen oder das Erfassen der Verbraucherstimmung zu aktuellen Themen einsetzen. Dani Fava, Chief Strategy Officer bei der Carson Group, be-

tont, dass generative KI die Kommunikation von Beratern erheblich verbessert. Dazu gehören Tätigkeiten wie das Verfassen von E-Mails, das Erstellen von Anrufrskripten und das Zusammenfassen von Texten. Durch den Einsatz dieser Technologie können Berater ihre Effizienz und Effektivität im Umgang mit Kunden steigern.

Delegation an freiberufliche Mitarbeiter

Die Einbindung von Freiberuflern oder Gigworkern in Ihr Unternehmen ist eine kosteneffiziente Möglichkeit, die Flexibilität zu erhöhen und an umfassendes sowie spezialisiertes Fachwissen zu kommen. Indem Sie „Freie“ auf Projektbasis engagieren, können Sie Qualifikationslücken in Ihrem Team schließen, sodass Sie Ihr Team vergrößern oder verkleinern können, ohne sich langfristig an Festangestellte binden zu müssen. Darüber hinaus entfallen beim Einsatz freier Mitarbeiter die mit Angestellten verbundenen Gemeinkosten, beispielsweise für Sozialleistungen und Büroräume.

Im Zuge der „großen Resignation“ wechselten viele qualifizierte Fachkräfte zu freien Arbeitsverhältnissen, da sie mehr Kontrolle über ihre Zeitpläne und Arbeitsumgebungen haben wollten. Dieser Wandel hat es für Unternehmen einfacher gemacht, auf einen vielfältigen Talentpool zuzugreifen, der neue Perspektiven und spezielle Fähigkeiten mit sich bringt. Plattformen wie Upwork und Fiverr eignen sich hervorragend für die Suche nach diesen Fachleuten. Unter Umständen können Sie Freelancer aus folgenden Bereichen beauftragen:

„virtuelle Assistenten“ – Sogenannte virtuelle Assistenten können verschiedene Aufgaben übernehmen, etwa Veranstaltungsplanung, Dateneingabe oder auch Terminplanung, sodass Sie mehr Zeit für strategischere Aktivitäten haben. Wenn Sie mit sensiblen Kundendaten arbeiten, sorgen Sie für die Einhaltung aller Vorschriften, indem Sie die Daten anonymisieren und klare Grenzen für die Weitergabe festlegen.

Marketingfachleute – Die meisten Finanzberater sind keine Marketingexperten. Mithilfe von Marketingprofis können Sie das Branding Ihres Unternehmens, Inhalte und das Engagement in den sozialen Medien aufwerten. Sie können bei der Suchmaschinenoptimierung, beim Websitedesign und sogar bei der Umwandlung langer Inhalte (man denke beispielsweise an Blogartikel) in kurze, ansprechende Beiträge für soziale Medien helfen.

Paraplaner oder Finanzplaner – Laut Kitces.com lagern Finanzberater die Finanzplanung häufig an externe Firmen aus, um ihre eigenen Kapazitäten zu optimieren. Einige Berater arbeiten dergestalt mit diesen externen Planern zusammen, dass diese den Plan erstellen und auch beim Treffen mit dem Kunden dabei sind.



Erstellung von Inhalten – Plattformen wie Upwork und Fiverr machen es einfach, qualifizierte Fachleute zu finden. Upwork ist ideal für langfristige Projekte und bietet Ihnen die Möglichkeit, die bisherige Arbeit eines Freiberuflers und das Feedback seiner Kunden einzusehen. Fiverr hingegen eignet sich perfekt für einmalige Aufgaben und steht für eine breite Palette an Dienstleistungen – vom Ghostwriting von Artikeln und Blogs bis hin zur Videobearbeitung.

Durch den Rückgriff auf Honorarkräfte kann Ihr Finanzplanungsunternehmen effizienter arbeiten, die Betriebskosten senken und auf eine Vielzahl von Talenten zugreifen, die Ihr Unternehmen voranbringen können. Es empfiehlt sich, einfach mal auszuprobieren, wie Gigworker Ihnen dabei helfen können, Ihr Unternehmen voranzubringen.

Starten Sie durch – delegieren Sie

Das Delegieren von Aufgaben kann für Firmeninhaber, die emotional stark in ihr Unternehmen eingebunden sind, eine Herausforderung sein. Vielleicht möchten Sie nicht beiseitretreten und sich von Ihrem Team, von KI oder von externen Honorarkräften helfen lassen, aber das Delegieren stärkt nicht nur die Teams, sondern kann auch zu effizienterer und innovativerer Arbeit führen. Außerdem erhalten Sie dadurch mehr Zeit für die wichtigen Dinge, die nur Sie erledigen können. Mit anderen Worten: Es kann die Produktivität steigern und Ihnen ermöglichen, sich auf die Planung und Ausführung Ihrer Strategie zu konzentrieren. Insgesamt ist die Einführung einer strukturierten Delegationsstrategie für den operativen Erfolg Ihres Unternehmens, für einen besseren Kundenservice und für Ihr persönliches Vorankommen wie auch für das Vorankommen Ihres Teams unerlässlich.

Quellen: 1. Briody, Patrick (15. August 2023): Breaking The Delegation Barrier: Unraveling the Top 5 Excuses Holding Leaders Back. Forbes. www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/08/15/breaking-the-delegation-barrier-unraveling-the-top-5-excuses-holding-leaders-back/ | 2. 100 Items to Delegate – die Liste zum Download: https://resources.carsongroup.com/hubfs/Carson%20Coaching%20Online/JFP%20Generic%20Resources/FPA_NOV%202024_100%20Items%20to%20Delegate%20Exercise.pdf | 3. Über den Kolbe-Test: www.kolbe.com | 4. Marr, Bernard (19. Juni 2023): AI Delegation: The One Skill You Will Need to Succeed in the Future. Forbes. www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/06/19/ai-delegation-the-one-skill-you-will-need-to-succeed-in-the-future/ | 5. Asset-Map (20. Juni 2024): AI for Financial Advisors: Embracing the Future Without Fear. www.asset-map.com/blog/ai-for-financial-advisors | 6. Van Deusen, Adam (11. September 2023): Outsourcing (Parts of) the Financial Plan Preparation Process to Boost Solo Advisor Capacity. www.kitces.com/blog/outsourcing-financial-plan-preparation-solo-financial-advisor-time-wellbeing-capacity-wall/

Jahressteuergesetz 2024 – des Vermögenden Freud und Leid

Interview mit Frau Dr. Maren Gräfe, Gesellschafter-Geschäftsführerin,
und Ellen Ashauer-Moll, Salary-Partnerin der GRÄFE Tax & Legal GmbH



Alle Jahre wieder beglückt uns der Gesetzgeber mit einem Jahressteuergesetz, das zahlreiche Überarbeitungen von Einzelvorschriften der Steuergesetze bedeutet. Wie sagte schon Meyer A. Rothschild: „Die Unkenntnis der Steuergesetze befreit nicht von der Pflicht zum Steuerzahlen. Die Kenntnis aber häufig.“ Dies gilt für die aktuellen Neuregelungen umso mehr, als sie für Kapitalanleger brisante Steuerfallen, aber auch einige Steuerbegünstigungen darstellen, die zu kennen erhebliche Steuerersparnisse bedeuten kann.

Frau Dr. Gräfe, Sie haben zum Jahresbeginn Ihre neue Beratungsboutique GRÄFE Tax & Legal gegründet, die u. a. einen besonderen Schwerpunkt in der steuerlichen Beratung von komplexen und internationalen Investment- und Kapitalvermögen hat und hier viel Vermögende und Single Family Offices (SFO) berät. Welche Kundengruppen sollten einen Blick in die Neuregelungen werfen?

Frau Dr. Gräfe: Insbesondere vermögende Kunden, die planen, aus Deutschland wegzuziehen, oder unter Umständen bereits teilweise im Ausland leben.

Interessant! Sie beraten bei GRÄFE Tax & Legal ja viele Vermögende. Gibt es derzeit verstärkt solche Gedanken und was ändert sich denn über die bisherige Wegzugsbesteuerung hinaus für solche Fälle?

Frau Dr. Gräfe: Vermögende Privatpersonen sind in der heutigen Zeit verstärkt global investiert, insbesondere in liquide Kapitalanlagen und in Private Equity, aber auch in Immobilien als Renditeobjekte und Ferienimmobilien. Die aktuelle politische Situation in Deutschland und Europa treibt die Menschen um. So denken viele Vermögende an den Wegzug in womöglich sichere Gefilde. Aber auch in ruhigeren Zeiten führt z. B. das Studium der Kinder oder die Heirat mit ausländischen Partnern zu einer vollständigen oder teilweisen Verlagerung des Wohnsitzes ins Ausland. Dieser Wegzug kann steuerlich sehr teuer werden. Werden Anteile an Kapitalgesellschaften – sogenannte wesentliche Beteiligungen – im Privatvermögen gehalten und verliert Deutschland bei Wegzug das Besteuerungsrecht an den Wertsteigerungen, greift die Wegzugsbesteuerung nach §

6 Außensteuergesetz. Die Anteile gelten als veräußert und der Gewinn wird besteuert, ohne dass es zu einem Liquiditätszufluss durch einen Veräußerungserlös kommt. Es gibt allerdings noch weitere relevante Vorschriften, insbesondere im Falle der Entstrickung von Wirtschaftsgütern, wenn diese durch den Wegzug ins Ausland der Steuerpflicht in Deutschland entzogen werden, siehe § 4 Einkommensteuergesetz.

Neu und einschneidend ist nun: Ab 2025 unterliegen auch Anteile an Investmentfonds der Wegzugsbesteuerung. Eigentlich als Vermeidung einer Steuerumgehung gedacht, erfasst diese Neuregelung sämtliche in- und ausländischen Fondsanteile, bei denen die Anschaffungskosten mindestens 500.000 EUR betragen oder die Beteiligung am Fonds mindestens 1 % der Fondsanteile beträgt. Bei steuerrechtlichen Spezialfondsanteilen greift die Wegzugsbesteuerung ohne jegliche Beteiligungs- oder Betragsgrenze.

Frau Ashauer-Moll: Betroffen sind dabei nicht nur die Superreichen, die ihre eigenen Fonds halten. Auch die Investition in gängige ETFs kann betroffen sein. Regelmäßig dürfte hier die prozentuale Beteiligungsgrenze nicht erreicht sein, so dass ein Blick auf die Höhe der Anschaffungskosten geworfen werden sollte.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Wegzugsbesteuerung auch ohne physische Verlagerung ausgelöst werden kann, so bei der unentgeltlichen Übertragung solcher Fondsanteile auf einen nicht unbeschränkt Steuerpflichtigen. Auch kann die Verlagerung der Ansässigkeit zwischen Staaten mit einem Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) zu einer Wegzugsbesteuerung führen. Hat der Anleger zum Beispiel einen Wohnsitz in Deutschland und einen Wohnsitz in Österreich, führt die Verlagerung seines Lebensmittelpunktes von Deutschland nach Österreich zu einem Wegfall des deutschen Besteuerungsrechts auf die Fondsanteile und damit zu der Wegzugsbesteuerung – und dies ganz ohne Aufgabe des deutschen Wohnsitzes. Wir erleben immer wieder, dass die Verlagerung des Lebensmittelpunktes schleichend erfolgt. Daher ist es wichtig, den Übergang



des Lebensmittelpunktes entweder zu vermeiden oder konkret zu steuern und zu belegen.

Ihre Ausführungen sind ein Weckruf für vermögende Familien und Single Family Offices. Wie können Anleger reagieren, um die Folgen der Wegzugsbesteuerung zu vermeiden oder abzumildern?

Frau Ashauer-Moll: Zunächst sollten die tatsächlichen Gegebenheiten analysiert werden, denn davon hängen ganz wesentlich etwaige Gestaltungsüberlegungen ab. Dabei erfolgt die Analyse der Investments, aber auch der persönlichen Lebens- und Familiensituation des Steuerpflichtigen selbst.

Da der Gewinn nach steuerlichen Vorgaben zu ermitteln ist, sollten Bestandsschutz, fiktive Veräußerungsgewinne und -verluste zum 31.12.2017 sowie Teilfreistellungsquoten bekannt sein. Eventuell ergibt sich eine gar nicht so hohe oder gar keine Steuerbelastung bei Wegzug, sondern womöglich sogar ein steuerlicher Verlust (dieser wäre steuerlich dann irrelevant), der durch gezielte Umschichtung in Direktinvestments, die von der Wegzugsbesteuerung nicht betroffen sind, genutzt werden kann.

Durch eine frühzeitige Übertragung von Fondsanteilen z. B. innerhalb der Familie kann eine Verringerung der Beteiligung unter 1 % erreicht werden, wobei natürlich sämtliche Steuerfolgen, insbesondere der Anfall von Schenkungsteuer, einbezogen werden müssen. Hilfreich ist hier unsere Spezialisierung auf Nachfolgegestaltungen, zum Beispiel durch Nutzung der Güterstandschaukel und Verdopplung der Schenkungsfreibeträge.

Ist die prozentuale Beteiligungsgrenze nicht erreicht, wohl aber die betragsmäßige Grenze der Anschaffungskosten, kann über eine Verringerung der Anschaffungskosten durch einen anteiligen Verkauf von Fondsanteilen nachgedacht werden. Die führt zu einer Besteuerung von Gewinnen, jedoch kann in diesen Fällen, im Gegensatz zur Wegzugsbesteuerung, die Steuerlast über den Veräußerungserlös beglichen werden.

Frau Dr. Gräfe: Weitere Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich, wenn die stillen Reserven in Deutschland verhaftet bleiben. So können Fondsanteile steuerneutral in betriebliches Vermögen überführt werden. Bei Wegzug in Nicht-DBA-Staaten reicht dabei eine gewerblich geprägte Personengesellschaft, bei Wegzug in DBA-Staaten werden originär gewerbliche Holdinggesellschaften benötigt.

Auch die Übertragung der Fondsanteile in Stiftungsstrukturen ist eine denkbare Alternative. Dabei ist die Einbindung von Stiftungen nicht trivial. Die unentgeltliche Übertragung der Fondsanteile auf die Stiftung führt zu Schenkungsteuer, bei inländischen Stiftungen greift alle 30 Jahre zusätzlich die Erbschaftsteuer. Dagegen unterliegt die Stiftung selbst, richtig gemacht, nur der Körperschaftsteuer. Wie immer gilt es, die langfristigen Folgen der Gestaltungsmöglichkeiten auch wirtschaftlich zu kalkulieren und in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Vor allem ist aber die persönliche Lebenssituation des Vermögensträgers und seiner Familie zu betrachten. Werden als künftige Erwerber nicht unbeschränkt Steuerpflichtige

identifiziert, so kann durch gezielte Nachfolgeregelungen ein Erwerb durch nicht unbeschränkt steuerpflichtige Personen vermieden werden. Notwendig ist hierzu eine umfassende Analyse bereits getroffener Nachfolgeregelungen. Wichtig ist zu erkennen, dass es nicht bei einer einmal getroffenen Regelung bleiben muss, sondern Veränderungen in Lebenssachverhalten wie Heirat oder Scheidung zu einer Evaluierung der getroffenen Regelungen führen müssen.

Nicht jede vermögende Person erwägt den Wegzug. Welche weiteren Änderungen ergeben sich für in Deutschland steuerpflichtige Menschen einkommensteuerlich?

Frau Ashauer-Moll: Das Jahressteuergesetz 2024 enthält für Investmentfondsanleger eine weitere Verkomplizierung in Hinblick auf die Teilfreistellung von Fondserträgen. Die Voraussetzungen bei einem Nachweis höherer Teilfreistellungsquoten durch den Anleger im Rahmen der Veranlagung werden im Verlustfall verschärft. Dies trifft sowohl private wie auch betriebliche Anleger. Werden die Voraussetzungen nicht erfüllt, so darf das Finanzamt bei einem Verlust bereits ab 500 EUR die höchste Teilfreistellungsquote ansetzen – der Verlust wird dadurch anteilig nicht abzugsfähig.

Positiv ist dagegen die Ausweitung des Abwicklungszeitraums für Fonds, so dass nunmehr nicht nur fünf, sondern zehn Jahre steuerneutrale Ausschüttungen aus Fonds in Liquidation erfolgen können. Ganz wunderbar ist die Einsicht des Gesetzgebers, dass Regelungen verfassungswidrig sind, ohne dass es zu einem langwierigen Verfahren beim Bundesverfassungsgericht kommen muss: So wurde die

unsinnige Beschränkung der Verrechnung von Verlusten aus Termingeschäften und wertverfallenen Kapitalanlagen ersatzlos für alle offenen Fälle gestrichen. Da die inländischen Kreditinstitute diese Streichung erst ab 2026 umsetzen müssen, muss der Anleger bzw. sein Steuerberater sich im Zweifelsfall selbst um die Verrechnung dieser Verluste im Rahmen der Steuererklärung kümmern.

Und gibt es auch Neues in anderen Rechtsgebieten, z. B. die Erbschaftsteuer betreffend? Das ist ja eines Ihrer weiteren Spezialgebiete bei GRÄFE Tax & Legal.

Frau Dr. Gräfe: Das Jahressteuergesetz 2024 enthält einen Blumenstrauß an weiteren Änderungen, die zu berücksichtigen sind. Da gibt es sogar Erfreuliches für grenzüberschreitende Erbschaftsfälle, in denen nunmehr Begünstigungen gewährt werden, die bisher nur rein deutschen Erbschaftsfällen oder mit Berührung von EU/EWR-Staaten anwendbar waren: etwa der anteilige Abzug von Nachlassverbindlichkeiten wie etwa Pflichtteilslasten und der besondere Versorgungsfreibetrag. Auch der 10%ige Befreiungsabschlag für zu Wohnzwecken vermietete Grundstücke wird nunmehr in Drittlandsfällen gewährt. Voraussetzung für alle Erleichterungen ist der Informationsaustausch oder die Amtshilfe nach internationalen Standards durch den Belegenheitsstaat. Eine Liste der betroffenen Staaten wird vom Bundesministerium der Finanzen veröffentlicht.

Erfreulich ist auch, dass die Stundungsregelungen auf alle Wohnimmobilien (nicht nur für selbstgenutzte) ausgedehnt werden und der Erbfallkostenpauschbetrag von 10.300 EUR auf 15.000 EUR erhöht wird.



Auch in der Grundsteuer gibt es gute Neuigkeiten: In den Fällen, in denen der Grundsteuerwert den nachgewiesenen niedrigeren gemeinen Wert um 40 % oder mehr übersteigt, kann nunmehr der niedrigere gemeine Wert angesetzt werden. Hier kann auch ein im gewöhnlichen Geschäftsverkehr innerhalb eines Jahres vor oder nach dem Hauptfeststellungszeitpunkt zustande gekommener Kaufpreis herangezogen werden.

Sie betreuen ja viele Familien mit großem Immobilienbesitz, hier gab es doch auch noch offene Flanken aufgrund des Gesetzes zur Modernisierung des Personen-gesellschaftsrechts (MoPeG), richtig? Gibt es hier durch das Jahressteuergesetz 2024 Klarheit und Aufatmen?

Richtig, hier haben wir für Familien-Immobilien-gesellschaften in der Rechtsform einer Personengesellschaft, z. B. GbR oder KG, die ein beliebtes Gestaltungsinstrument zur Weitergabe des Vermögens an die nächste Generation darstellen, noch Unsicherheiten.

Die Übertragung einer bisher im unmittelbaren Eigentum eines Familienmitgliedes stehenden Immobilie auf eine Personengesellschaft führt zivilrechtlichen zu einem Rechtsträgerwechsel, der grundsätzlich geeignet ist, Grunderwerbsteuer auszulösen.

Es gab aber bisher privilegierende Regelungen in § 5 Abs. 2 Grunderwerbsteuergesetz (GrEStG) für sogenannte Gesamthandsgemeinschaften. Die Steuerbefreiung des § 5 Abs. 1 und 2 GrEStG fällt allerdings in dem Umfang wieder weg, in dem sich der Anteil des Übertragenden am Vermögen der Gesamthand (GbR, KG) innerhalb von zehn Jahren nach der Übertragung des jeweiligen Grundstücks vermindert, siehe § 5 Abs. 3 GrEStG. Das MoPeG führte aber zum 01.01.2024 dazu, dass alle Personengesellschaften zivilrechtlich ein verselbständigtes Vermögen haben, wie Kapitalgesellschaften. Es wurde Ende 2023 eine bis zum 31.12.2026 dauernde Übergangsregelung eingeführt, wonach rechtsfähige Personengesellschaften für Zwecke der Grunderwerbsteuer (weiterhin) als Gesamthand und deren Vermögen (weiterhin) als Gesamthandsvermögen gelten und damit auch grunderwerbsteuerlich transparent sind. Ab dem 01.01.2027 endet die Übergangsfrist, ohne dass bisher geregelt war, was danach gelten sollte. Ohne eine verbindliche Neuregelung droht ein sogenannter passiver Haltefristverstoß, wonach allein aufgrund des Auslaufens der Übergangsregelung die Übertragung einer Immobilie auf die Personengesellschaft rückwirkend (!) auf den 01.01.2024 (Inkrafttreten des MoPeG) als grunderwerbsteuerlich relevanter Rechtsträgerwechsel beurteilt und nachträglich Grunderwerbsteuer auf den Wert der in die Personengesellschaft eingelegten Immobilie festgesetzt werden müsste. Dieses Problem wird mit dem Jahressteuergesetz 2024 beseitigt, in dem geregelt wird, dass in den zuvor dargestellten und bis zum 31.12.2026 verwirklichten Sachverhalten allein das Inkrafttreten des MoPeG nicht zu einer Verletzung der laufenden Nachbehaltensfristen führt. Das bedeutet: Bis zum 31.12.2026 können Vermögen-

de die Struktur der Familien-KG als Nachfolgeinstrument nutzen und aufsetzen. Danach kosten solche Strukturen Grunderwerbsteuer!

Wie Sie schon richtig angemerkt haben, treibt Vermögenshaber die aktuelle wirtschaftliche Situation um. Aber auch die Politik sucht nach Lösungsmöglichkeiten. Da ist der Ruf nach der Vermögensteuer oder einer Vermögensabgabe nicht fern. Wie sehen Sie die gegenwärtige Situation?

Im aktuellen Wahlkampf lebt das Thema Vermögensteuer wieder auf. So will die SPD im Bundestag nicht nur das Einkommen sehr reicher Menschen stärker besteuern, sondern auch deren Vermögen. Neben der Erhöhung der Einkommensteuer für sehr hohe Einkünfte sollen eine „gerechte Erbschaftsteuer“ und eine neue Vermögensteuer eingeführt werden, liest man in der Presse. CDU/CSU und FDP sprechen sich gegen die Vermögensteuer aus.

Ein Nutzen der Vermögensteuer liegt in ihrer Umverteilungswirkung und Reduzierung der Vermögenskonzentration sowie in ihrem Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit und zur Umsetzung des Sozialstaatsprinzips. Daneben stellt sie eine zusätzliche Einnahmequelle für den Staatshaushalt dar. Gegen die Wiedereinführung der Vermögensteuer gibt es jedoch gewichtige Argumente: So führt die Erhebung der Vermögensteuer zu hohen Verwaltungskosten (20 % bis 30 % des Aufkommens). Eine regelmäßige Neubewertung des Vermögens ist erforderlich. Aktuell ist zudem von komplexen Bewertungsverfahren z. B. für Unternehmen auszugehen. Es besteht zudem die Gefahr der Kapitalflucht sowie gewichtiger Standortnachteile im internationalen Wettbewerb. Daneben drohen Vollzugsdefizite bei Auslandsvermögen.

Alles in allem bleibt die Diskussion über die Vermögensteuer ein emotional beladenes Thema. Eines dürfen wir dabei nicht vergessen: Auch die Grundsteuer ist als Steuer auf Immobilienvermögen eine Art Vermögensteuer. Hier ergeben sich im Nachgang der neuen Bewertungsregelungen zum Teil erhebliche Höherbelastungen für Immobilieneigentümer, die wiederum zu einer Erhöhung der Mietnebenkosten führen dürften. So sind auch bei einer Wiedereinführung von Vermögensteuern die Auswirkungen auf die Wirtschaft bis zum Ende zu denken.

Wir sehen, es gibt viel zu tun in der heutigen Zeit. Vielen herzlichen Dank für das Gespräch und Ihnen beiden viel Erfolg! Das Interview führte Maximilian Kleyboldt vom Netzwerk der Finanz- und Erbschaftsplaner e. V. (NFEP)

Einfluss der Finanzberatung auf den Vermögensaufbau

Dr. Roland Hofmann und Leif Hartmann-Paulsen

Eigenverantwortung in der Altersvorsorge und im Vermögensaufbau

Eine alternde Bevölkerung stellt die sozialen Sicherungssysteme global vor große Herausforderungen. In den OECD-Ländern hat sich die Bevölkerung, die über 65 Jahre alt ist, in den letzten 60 Jahren auf 18 Prozent verdoppelt. Immer weniger Erwerbstätige stehen immer mehr Rentnern gegenüber. Der demografische Wandel belastet die Staatshaushalte mit steigenden Gesundheitskosten und mit der Finanzierung der Altersvorsorge stark. Diese Herausforderungen führen, verbunden mit geringen privaten Ersparnissen, zu einem oftmals unzureichenden Einkommen der Haushalte im Ruhestand. Daraus folgt, dass Menschen neben der staatlichen und betrieblichen Altersvorsorge mehr Eigenverantwortung übernehmen und ergänzend privat für ihren Ruhestand sparen müssen, um ihren Lebensstandard auch im Alter aufrechterhalten zu können. Staaten versuchen daher durch verschiedene Programme, wie die freiwillige Teilnahme an Rentensparprogrammen oder

steuerliche Förderungen, Anreize zu schaffen, damit sich die Menschen mit der privaten Vorsorgeplanung beschäftigen und Vermögen bilden.

Die Komplexität von Finanzinstrumenten und Vorsorgesystemen stellt viele Menschen vor schwierige finanzielle Entscheidungen. Korrekt zu entscheiden setzt meistens finanzbezogene Kenntnisse voraus. Vielen Leuten unterlaufen Fehler in ihren Spar- und Investmententscheidungen, indem sie beispielsweise Anlageportfolios zu wenig diversifizieren und ungenügend an den Aktienmärkten teilnehmen. Falsche Entscheidungen können zu Wohlstandsverlusten führen.

Durch eine holistische, individuelle Finanzberatung kann ein effizient zusammengestelltes Investitionsportfolio konzipiert, die Verteilung finanzieller Mittel über den Le-



benszyklus geplant und der Nachlass geregelt werden. Dieser kurze Beitrag stellt dar, welchen Einfluss die Finanzberatung auf das Vorsorgesparen und die Vermögensstrukturierung privater Haushalte hat.

Beratung kann Vermögensbildung unterstützen

Der Forschungsstand zeigt, dass eine Finanzberatung positiven Einfluss auf die Vermögensbildung und auf das Vorsorgesparen hat. Finanzberatung fördert die Teilnahme an freiwilligen, steuerlich geförderten Altersvorsorgeprogrammen und auch generell die Vermögensbildung im Rahmen der Vorsorge. In der Schweiz existiert mit der steuerlichen Förderung der sogenannten dritten Säule ein Programm, das Erwerbstätigen fiskalische Anreize in Form einer steuerbegünstigten Einlage in ein Vorsorgekonto gewährt. Trotz dieses Anreizes bauen nur rund 60 Prozent der Erwerbstätigen eine dritte Säule auf. Die Wahrscheinlichkeit ist zehn Mal so hoch, ein Vorsorgekonto zu eröffnen, nachdem der Finanzberater die Kundschaft auf die Altersvorsorge angesprochen hat. Und Kunden, die schon die dritte Säule nutzen, zahlen dank der Beratung wesentlich mehr in das Vorsorgekonto ein. Dies zeigt, dass eine umfassende, objektive Finanzberatung Kunden helfen kann, sich besser auf den Ruhestand vorzubereiten, indem auch steuerlich relevante Aspekte in der Finanzplanung berücksichtigt werden.

Menschen, die sich beraten lassen, haben meist überdurchschnittliche Ersparnisse, verfolgen eher Strategien mit einem höheren Anteil an Aktieninvestitionen und setzen einen Finanzplan strukturierter und disziplinierter um. Aktieninvestitionen sind interessant für private Haushalte, weil sie hohe Risikoprämien erwarten lassen, die für den langfristigen Vermögensaufbau unabdingbar sind. Trotzdem ist die Aktionärsquote eher gering. In der Schweiz liegt sie bei direkten Aktieninvestitionen im Durchschnitt bei 25 Prozent. Zum Vergleich: Die direkten Aktieninvestitionen in Deutschland liegen im Durchschnitt bei 14, in Italien bei 4 und in Schweden bei 41 Prozent. Finanzberatung wirkt sich auch positiv auf die Risikoeinstellung der Kunden aus und führt damit zu einer optimierten Vermögensallokation mit mehr Aktieninvestitionen.

Beratung wirkt sich auch positiv auf die Finanzkenntnisse aus. Hierbei handelt es sich um Fähigkeiten, Informationen zu Finanzentscheidungen zu sammeln und auf dieser Grundlage zweckmäßig Entscheidungen zu treffen. Bessere finanzielle Kenntnisse führen zu höherer Risikobereitschaft und höheren Ersparnissen. Eine höhere Risikobereitschaft ist wichtig, da Menschen in der Regel risikoreiche Investitionen zu wenig gewichten, was sich negativ auf die Vermögensbildung und auf das Vorsorgesparen auswirkt. Präferenzen und Überzeugungen des Beraters tragen zur Risikotoleranz bei. Personen mit Finanzkenntnissen



sind eher bereit, Finanzberatung in Anspruch zu nehmen. Das kann daran liegen, dass Personen mit finanzieller Bildung eher den Wert guter Finanzberatung erkennen und sich bewusst sind, zu welchen Kosten schlechte finanzielle Entscheidungen führen. Eine wichtige praktische Herausforderung besteht darin, dass Personen mit geringen Finanzkenntnissen den Handlungsbedarf oft gar nicht erkennen und sich daher auch nicht beraten lassen. Und wenn sie nicht vermögend und einkommensstark sind, werden sie von Finanzdienstleistern zudem oft nicht sinnvoll beraten.

Auch eine ungenügende Diversifikation risikoreicher Kapitalanlagen führt zu Wohlstandsverlusten und zu einem verringerten Vorsorgesparen. Beratung führt zu besserer Diversifikation des Portfolios und somit zu einer effizienten Vermögensallokation. Dies sorgt schließlich dafür, dass Menschen, die beraten wurden, im Ruhestand eine durchschnittlich 15 Prozent höhere Einkommensersatzquote haben als andere. Der finanzielle Spielraum im Alter erhöht sich.

Personen, die über die Zeit von 15 Jahren oder länger beraten und somit langfristig fachlich im Vermögensaufbau begleitet wurden, haben durchschnittlich 2,7-mal mehr Vermögen als diejenigen, die keine Beratung in Anspruch genommen haben. Sogar schon nach vier bis sechs Jahren haben beratene Personen im Mittel einen gut 55 Prozent höheren Vermögenszuwachs als Personen ohne Beratung. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Finanzberatung eine Schlüsselrolle in der Vorsorgeplanung, beim Vermögensaufbau und für das Erreichen der Ziele spielt.

Interessenkonflikte vermeiden

Trotz vieler Vorteile, die Finanzberatung birgt, kann es zu Interessenkonflikten kommen. Ein Grund dafür sind Informationsasymmetrien zwischen den Experten und der Kundschaft. Sie entstehen, weil Fachpersonen in der Regel über mehr finanzielles Wissen verfügen als die Kunden. Dabei kann der Berater einen Anreiz haben, diesen Informationsvorteil auszunutzen, indem er beispielsweise ein ungeeignetes Finanzprodukt empfiehlt, weil dort eine größere Kommission gezahlt wird. Der Kunde kann dieses Fehlverhalten nicht als solches erkennen, da es ihm aufgrund des Mangels an fachlicher Information vor und nach dem Kauf nicht möglich ist, die Qualität der Beratung und den Lösungsvorschlag zu beurteilen. Er kann somit auch nicht auf die Qualität des Finanzprodukts schließen. Die Beratung erzielt dann eine gute Wirkung, wenn solche Interessenkonflikte möglichst vermieden oder zumindest offengelegt werden. Professionelle Berater legen darauf besonderen Wert.

Gebühren und Beratungsmehrwert

Professionelle Finanzberatung kostet zwar etwas, doch diese Honorare führen nicht zu signifikanten Renditeverlusten. Die Kosten werden kompensiert, weil durch die fachlich objektive Empfehlung ein Mehrwert für den Anleger generiert wird. Die Ziele für den Vermögensaufbau werden konsequenter verfolgt und leichter erreicht, die Risikobereitschaft wird erhöht, Steuervorteile können besser realisiert werden. Der Grund, warum Kunden trotz Gebühren den Rat von Finanzberatern suchen, liegt darin, dass die Beratungen über das Anlageprodukt hinausgehen. Die Kunden profitieren vom umfassenden, holistischen Fachwissen. Damit verfolgen sie ein umfassendes Finanzkonzept, das der Vermögensbildung und -strukturierung dient.

Finanzberatung löst zwar Kosten aus, doch Berater helfen den Kunden, bessere Finanzentscheide zu fällen. Die Kunden vertrauen ihnen und empfinden die eigenen Finanzentscheide als sicherer. Durch die Gebühren schneiden die Anleger beim Anlegen zwar meistens etwas schlechter ab als der Gesamtmarkt. Sie sind jedoch beruhigter und erzielen eine höhere Rendite, als wenn sie eigenständig investieren würden. Der Mehrwert einer Beratung überwiegt die Kosten aus finanzieller Perspektive.

Emotionale Aspekte

Mit dem Übergang in den Ruhestand ändert sich die Lebenssituation eines Menschen. Finanziell bedeutet eine Pensionierung in der Regel ein vermindertes Einkommen. Das Erwerbseinkommen wird von einer geringeren Altersrente abgelöst. Oft sinkt auch die subjektiv wahrgenommene finanzielle Zufriedenheit nach Beendigung der Erwerbstätigkeit. Die finanzielle Planung im Hinblick auf die Altersvorsorge hat einen positiven Einfluss auf die Zufrie-

denheit beim Eintritt in den Ruhestand. Bereits das Nachdenken über die Ruhestandsplanung und die Teilnahme an Vorbereitungsstreffen führen zu höherer Zufriedenheit in der Zeit nach dem Erwerbsleben. Menschen werden durch Beratung zuversichtlicher bei ihrer Vorsorgeplanung, weil sie über diesen Prozess mehr Information erhalten und ihre Situation besser einschätzen können. Wer einen Finanzberater hat, ist zuversichtlicher bezüglich seiner finanziellen Mittel im Ruhestand. Dabei erhöht die Inanspruchnahme eines Finanzberaters die Wahrscheinlichkeit, finanziell optimistisch in den Ruhestand zu gehen, um 13 Prozent. Finanzberatung hat einen signifikanten Effekt auf die finanzielle Zuversicht im Ruhestand. Auch das freiwillige Vorsorgesparen (wie Einzahlungen in die dritte Säule) erhöht die finanzielle Zufriedenheit. Dabei profitieren insbesondere Menschen mit einem unterdurchschnittlichen Einkommen von einem privaten Vorsorgeplan, weil sie motiviert werden, sich mit ihrer finanziellen Situation im Alter auseinanderzusetzen, und Maßnahmen ergreifen, die die Lage verbessern können. Die aktive Planung des Ruhestands hängt positiv mit der Zufriedenheit zusammen. Personen mit einem Vorsorgeplan sind optimistischer in Bezug auf ihre spätere finanzielle Lage. Planung hat insgesamt einen positiven Effekt darauf, wie die Pensionierung erlebt wird.

Verhaltensaspekte

Man kann nun fragen, ob der Staat mit besserer Förderung und einfacherem Zugang zu Finanzberatung bei mehr Menschen eine Verhaltensänderung erreichen und mehr Personen zu Vorsorgeplanungen bewegen würde. In einer Studie wurde rund 8.000 Kunden eine kostenlose Investitionsberatung angeboten. Dabei war auffällig, dass nur etwa 5 Prozent der Befragten das Angebot überhaupt annahmen. Bemerkenswert ist zudem, dass Personen, die vermögend waren, eher eine solche Beratung in Anspruch nahmen. Es ist paradox: Wer weniger Vermögen hat, sollte sich stärker mit dem Vermögensaufbau auseinandersetzen, tut dies allerdings weniger häufig (oder erhält kein entsprechendes Beratungsangebot von Finanzdienstleistern).

Andere Faktoren – neben der Vermögenshöhe – für die Nutzung von Beratungen sind beispielsweise hohes Einkommen, hohes Bildungsniveau, fortgeschrittenes Alter und männliches Geschlecht. Personen nehmen auch eher Beratung an, wenn sie dafür zahlen, als wenn das Angebot kostenlos ist. Eine unaufgeforderte Finanzberatung hat keinen positiven Einfluss auf Investitionsentscheidungen, während die gewollte Finanzberatung sehr wohl positiven Einfluss hat. Finanzberatungen sind daher nur dort sinnvoll, wo sie auch gewollt sind. Unaufgeforderte Beratungen haben kaum einen Effekt, da entsprechende Ratschläge oft nicht umgesetzt werden. Die Haushalte müssen daher

vor einem konkreten Beratungsangebot auch motiviert sein, sich mit der Vorsorgeplanung auseinanderzusetzen.

Vorsorgeplanung ist ein Kompromiss zwischen dem Verzicht auf heutigen oder auf zukünftigen Konsum. Der heutige Konsum wird gegenüber dem Konsum in der Zukunft meist präferiert, und oft wird nicht genügend für den Ruhestand zurückgelegt. Dies sind suboptimale Entscheidungen für die Zeit nach dem Erwerbsleben. Viele Haushalte sind sich bewusst, dass sie mehr für den Ruhestand sparen müssten, entscheiden sich dennoch oft dagegen. In diesem Kontext bietet die Vorsorgeplanung mithilfe eines Finanzberaters den Vorteil, dass die Kunden beim Zusammensitzen und Planen „gezwungen“ sind, weniger emotional zu denken und sich rational mit der Vorsorgeplanung auseinanderzusetzen und somit auch bessere langfristige Entscheidungen zu fällen und umzusetzen. Beispielsweise kann bei einem Marktrückgang an den Börsen der Finanzberater seinen Kunden an das langfristige Ziel erinnern und von irrationalem Handeln abhalten.

Abschließend kann man sagen, dass Finanzberater positiven Einfluss auf die finanzielle Vorsorge ihrer Kunden haben, indem sie sie animieren, Kompromisse beim gegenwärtigen Konsum einzugehen, um langfristige Ziele in der Vorsorgeplanung zu erreichen.

Handlungsempfehlungen

Der demografische Wandel führt dazu, dass die Rentensysteme weltweit unter finanziellem Druck stehen. Daher ist es wichtig, dass die Haushalte ergänzend auch privat für den Ruhestand vorsorgen. Der Forschungsstand zeigt, dass Finanzberatungen einen signifikanten positiven Einfluss auf den Vermögensaufbau haben. Dadurch wird die private Vorsorge verbessert und das Vermögen strukturiert; zudem werden Wohlstandsverluste verringert. Gesamtwirtschaftlich trägt die Finanzberatung einen wichtigen Teil zum Vorsorgesparen bei. Deshalb ist es auch im Interesse der Politik und der Gesellschaft, Menschen den Zugang zu finanzieller Beratung und Bildung zu erleichtern. Insbesondere die zukünftigen Generationen werden vermehrt privat

vorsorgen und das Heft selbst in die Hand nehmen müssen. Finanzielle Beratung kann dabei helfen, Ziele systematisch und hartnäckig zu verfolgen.

Neben den vielen Vorteilen, die die Finanzberatung für das Vorsorgesparen hat, sollte auch das Negative nicht unerwähnt bleiben. Beratung hat zwar ihren Preis. Sie hat aber einen positiven Einfluss auf das Vorsorgesparen, da Kunden Fachwissen nutzen können. Die Vermögensallokation und Diversifikation werden verbessert, die Risikotoleranz wird gestärkt, es werden finanzielle Kenntnisse vermittelt, Steuervorteile realisiert und Sparziele definiert, die Zufriedenheit im Ruhestand steigt, emotionale Verhaltensfehler werden seltener. Zusammengefasst: Wer sich für die private Vorsorge umfassend beraten lässt, schneidet trotz Kosten besser ab, als wenn er die Vorsorge allein, also ohne Beratung, angeht.

Für Kunden ergeben sich aus diesem kurzen Forschungsüberblick folgende Empfehlungen:

Lassen Sie sich professionell von einem Finanzberater begleiten, bereits in jungen Jahren, auch wenn Ihre finanziellen Verhältnisse (noch) bescheiden sind.

Setzen Sie auf eine holistische Einkommens- und Vermögenskonzeption (Kapitalanlagen, Vorsorge-, Ruhestands-, Nachlass- und Steuerplanung, Immobilienerwerb und -finanzierung usw.) mit umfassendem Blick auf Ihre persönliche, individuelle Situation und halten Sie an Ihren Zielsetzungen fest.

Beginnen Sie frühzeitig mit dem Vermögensaufbau und nutzen Sie den Zinseszinsseffekt.

Wenden Sie bewusst Kosten für eine fundierte Beratung auf. Der Nutzen einer holistischen Finanzkonzeption übersteigt den Aufwand.

Oder nach Thomas Alva Edison, dem genialen Erfinder: „Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.“



Roland Hofmann



Leif Hartmann-Paulsen

RÜCKBLICK

20. FINANCIAL PLANNING FORUM in Berlin

Ein erfolgreiches Jubiläum wurde im vergangenen November in der Hauptstadt gefeiert. Zum 20. Mal trafen sich Finanzplaner, Vermögensverwalter, Finanzberater und viele mehr in Berlin, um sich auf dem FINANCIAL PLANNING Forum über neue Entwicklungen auf den Finanz- und Immobilienmärkten auszutauschen, aktuelle Trends zu diskutieren und neue Kontakte zu knüpfen.

Wir bedanken uns bei den zahlreichen Gästen, die Jahr für Jahr die alten Kinosäle des Kosmos füllen und für anregende Gespräche sorgen. Unser Dank gilt aber auch unseren langjährigen und neuen Partnern, die uns zum Teil von Anfang an begleiten oder erst in diesem Jahr zu uns gestoßen sind. Eine Zusammenarbeit, die auf Vertrauen, Harmonie und dem gemeinsamen Ziel, etwas zu bewegen, basiert.

Ein besonderer Dank geht auch an das gesamte Team des Kosmos und an das Team des IFNP sowie an die Geschäftsleitung, ohne die das alles nicht möglich gewesen wäre. Lassen Sie sich das 21. FINANCIAL PLANNING Forum am 27. und 28. November 2025 auch in diesem Jahr nicht entgehen und freuen Sie sich auf neue Formate, spannende Podiumsdiskussionen und eine sensationelle Abendveranstaltung.

Sichern Sie sich jetzt noch Ihre Anmeldung mit Frühbucherrabatt.

Wir freuen uns auf Sie.
Ihr IFNP-Team

Scan me





Der Albtraum der Nachlassplanung, der im Kryptoportfolio Ihres Kunden lauert

Von Christina Lynn, Ph.D., CFP®, AFC, CDFA

Eigenständig verwahrte Kryptovermögenswerte, ob in Cold Wallets oder Hot Wallets gespeichert, stellen bisher ungekannte Herausforderungen für die Nachlassplanung dar.

Christina Lynn, Ph.D., CFP®, AFC, CDFA, ist Beraterin für Praxismanagement bei Mariner Wealth Advisors (www.marinerwealthadvisors.com). Sie ist spezialisiert auf die Psychologie der Finanzplanung, Scheidungsfinanzen, Nachlassplanung und digitale Vermögenswerte. Ihr Finanzplanungsstil kann als ganzheitlich und evidenzbasiert beschrieben werden, mit einem Schwerpunkt auf Lebensplanung und Innovation.

Mit der zunehmenden Integration von Kryptowährungen in private Vermögensportfolios stoßen Finanzberater auf eine neue Herausforderung bezüglich potenzieller Fallstricke bei der Nachlassplanung für ihre Kunden. Kryptowährungen und andere digitale Vermögenswerte sind nicht nur ein gewöhnlicher Posten in einem Portfolio; sie bringen völlig neuartige Herausforderungen und Komplexitäten mit sich, die die Nachlassplanung zu einem Albtraum machen können, wenn sie nicht richtig gehandhabt werden.

Die Einzigartigkeit digitaler Vermögenswerte

Digitale Vermögenswerte, unter anderem Kryptowährungen wie Bitcoin sowie Ethereum und nicht fungible Token (NFTs), unterscheiden sich erheblich von traditionellen Finanzanlagen. Sie werden in digitalen Geldbörsen gespeichert, die entweder „hot“ (mit dem Internet verbunden) oder „cold“ (offline) sein können und durch kryptografische Schlüssel gesichert sind. Die dezentralisierte Natur dieser Vermögenswerte bedeutet, dass sie ohne angemessene Planung unwiederbringlich verloren gehen oder bei Tod oder Unfähigkeit des Eigentümers unzugänglich sein können.

Zugangsprobleme

Sicherzustellen, dass Testamentsvollstrecker oder Treuhänder auf digitale Vermögenswerte zugreifen können,

ist eine große Hürde. Wo wird bei Cold Wallets die Hardware aufbewahrt? Wenn die Schlüssel in Papierform vorliegen: Ist das Papier sicher und zugänglich? Könnte es von jemand anderem im Haushalt mit Müll verwechselt, bei einem Brand beschädigt, verschüttet oder vom Hund gefressen werden? Unfälle passieren. Wenn die Schlüssel online gespeichert sind: Wissen dann die richtigen Personen, wo sie suchen und wie sie an das Hauptpasswort gelangen können? Ohne Zugang zu privaten Schlüsseln können digitale Werte dauerhaft unzugänglich werden. Keine Kundendiensthotline, kein IT-Experte und kein Nachlassgericht kann dieses Problem für Ihren Kunden lösen.

Sicherheitsbedenken

Was ist, wenn die Schlüssel gehackt oder gestohlen werden? Die gemeinsame Nutzung von Schlüsseln mit einer vertrauenswürdigen Person birgt ein weiteres Risiko des Verlusts oder Diebstahls. Diese Person könnte versterben, den Code vergessen oder Opfer eines Betrugs werden. Könnte ein Multi-Signatur-Schlüssel (Multi-Sig) eine geeignete Lösung für Ihren Kunden sein? Im Gegensatz zu herkömmlichen Single-Key-Wallets, die sich auf einen privaten Schlüssel verlassen, um Transaktionen zu genehmigen, erfordern Multi-Sig-Wallets mehrere Schlüssel, um eine Transaktion zu genehmigen. Diese zusätzliche Sicherheitsebene sorgt dafür, dass keine einzelne Partei die Gelder einseitig verschieben kann, wodurch das Risiko von Verlust, Diebstahl oder unbefugtem Zugriff erheblich verringert wird.

Bewertung der Kryptoexpertise

Beurteilen Sie die Kryptoexpertise Ihres Kunden. Wenn er On-Chain-Investitionen unabhängig verwalten kann, könnte er von der Dezentralisierung, dem direkten Eigentum, dem sogenannten Staking und den niedrigeren Gebühren der Selbstverwahrung profitieren. Es ist jedoch zu bedenken, wie die digitalen Vermögenswerte in den Nachlassplan einfließen werden. Wenn Sie im Hinblick auf Kryptoinvestitionen wegen der Verlust- und Diebstahlrisiken besorgt sind, sollten Sie Bitcoin-ETN oder Et



her-ETN oder andere traditionelle Finanzdienstleistungen wie Zertifikate in Betracht ziehen. (ETN steht für Exchange-Traded Notes.) Diese Anlagen werden bei qualifizierten Verwahrungsinstituten gehalten, was dazu beitragen kann, die Risiken in Bezug auf Zugang und Sicherheit zu verringern. Auch wenn diese Vorteile auf Kosten einiger On-Chain-Vorteile gehen, können sie die Effizienz der Nachlassplanung und die Sicherheit der Vermögenswerte verbessern.

Berücksichtigung digitaler Vermögenswerte in Nachlassplänen

Die wichtigste Erkenntnis sollte sein, dass bei der Integration digitaler Vermögenswerte in einen Nachlassplan sorgfältig darauf geachtet werden muss, wie diese Vermögenswerte auf die Erben übertragen werden. Selbstständig verwahrte Kryptovermögenswerte, egal ob sie in Cold oder Hot Wallets gespeichert sind, bringen einzigartige Herausforderungen für die Nachlassplanung mit sich:

1. Diese Vermögenswerte können in der Regel nicht gemeinschaftlich genutzt werden und es können keine Begünstigten benannt werden.
2. Die bloße Auflistung selbst verwahrter Kryptovermögenswerte in Nachlassplanungsdokumenten ist unzureichend; eine Angabe wie „Ich vermache meine Kryptovermögenswerte in meiner Wallet meinem Sohn.“ genügt nicht. Um sicherzustellen, dass diese Vermögenswerte an die Erben übertragen werden, sollte der Nachlassplan ein Anweisungsschreiben für den Testamentsvollstrecker, Treuhänder oder Bevollmächtigten enthalten. Dieses Schreiben sollte ein Inventar aller Kryptowährungen, deren Erwerbsdaten und klare Anweisungen für den Zugriff auf diese Vermögenswerte enthalten.
3. Treuhänder sollten vor dem Tod oder der Geschäftsunfähigkeit des Eigentümers keinen Zugang zu selbst verwahrten digitalen Vermögenswerten haben. Stellen Sie sicher, dass Ihr Kunde eine Möglichkeit findet, das Anweisungsschreiben für die selbst verwahrten Kryptovermögenswerte zum Zeitpunkt der Geschäftsunfähigkeit oder des Todes sicher zuzustellen.
4. Auch wenn es wie eine Lösung für viele dieser Probleme erscheinen mag, ist es nicht ratsam, Aufzeichnungen für Ihren Kunden aufzubewahren, die Anweisungen für den Zugriff auf seine eigenständig verwahrten Vermögenswerte enthalten (zum Beispiel private Schlüssel oder Seed-Phrasen).

Bei Vermögenswerten, die bei qualifizierten Verwahrern verwahrt werden, gilt ein ähnliches Protokoll wie bei traditionellen Finanzanlagen: Stellen Sie sicher, dass die Be-

günstigten korrekt benannt sind und dass die Konten so betitelt sind, dass sie den Nachlassplan wie beabsichtigt durchlaufen und ein Nachlassverfahren vermieden wird, falls gewünscht.

Für Kunden, die mit digitalen Vermögenswerten weniger vertraut sind, bietet die Nutzung traditioneller Finanzinstitute und Konten Vorteile gegenüber selbst verwahrten Vermögenswerten, zum Beispiel die Möglichkeit, Begünstigte zu benennen.

Benennung sachkundiger Testamentsvollstrecker

Wenn Ihr Kunde über beträchtliche digitale Vermögenswerte verfügt, sollten Sie sicherstellen, dass die in Finanzvollmachten, in Testamenten und für Stiftungen benannten Testamentsvollstrecker mit digitalen Vermögenswerten vertraut sind. Bevollmächtigte und Testamentsvollstrecker müssen über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit digitalen Vermögenswerten verfügen. Ein falscher Schritt kann hier zu unwiederbringlichen Verlusten führen.

Minimierung der Erbschaftsteuer

Einige Kryptoinvestoren haben ein beträchtliches Vermögen aufgebaut oder werden dies tun. Finanzberater können eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung steuerpflichtiger Nachlässe durch Strategien wie gemeinnützige Stiftungen, Unternehmensnachfolgeplanung und generelle Nachlassplanung spielen. Die Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Vermögensberatern, die sich mit digitalen Vermögenswerten auskennen, ist dabei unerlässlich.

Fazit

Da digitale Vermögenswerte zu einem integralen Bestandteil der Vermögensverwaltung werden, müssen Finanzberater dieses Neuland mit Sorgfalt und Weitsicht betreten. Halten Sie sich zu diesen Entwicklungen auf dem Laufenden, um Risiken zu minimieren und die Einhaltung rechtlicher Anforderungen zu gewährleisten. Die einzigartigen Herausforderungen, die digitale Vermögenswerte mit sich bringen, erfordern umfassende Offenlegungsprozesse, sichere Zugriffsmethoden und gut informierte Testamentsvollstrecker. Gehen Sie nicht davon aus, dass eine herkömmliche Checkliste für die Nachlassplanung ausreicht, um die einschlägigen Ansprüche zu erfüllen. Wenn Sie Ihr Wissen über die Blockchaintechologie und digitale Vermögenswerte erweitern möchten, sollten Sie sich über spezielle Kurse für Finanzberater informieren. Indem Berater diese Komplexität der Nachlassplanung für digitale Vermögenswerte direkt angehen, können sie ihren Kunden helfen, Albträume bei der Nachlassplanung zu vermeiden und eine nahtlose Übertragung ihrer digitalen Vermögenswerte an künftige Generationen sicherzustellen.

FINANCIAL PLANNING

EVENTS 2025

- | | |
|--------------|--|
| 04. – 07.03. | 13. EUROPEAN Investment Conference London |
| 18.03. | 05. ESTATE PLANNING Forum Online |
| 01. – 04.04. | 14. EUROPEAN Investment Conference Genf/Zurich |
| 13. – 16.05. | 15. EUROPEAN Investment Conference Paris |
| 03.06. | 01. IFNP FINANCIAL PLANNING Conference Berlin |
| 18.06. | 11. FINANCIAL PLANNING Day Hamburg |
| 11.09. | 05. REAL ESTATE Day Online |
| 18.09. | 10. FINANCIAL PLANNING Day Stuttgart |
| 08.10. | 06. FINANCIAL PLANNING Day Köln |
| 02. – 07.11. | 08. INTERNATIONAL Investment Conference Asia |
| 27. – 28.11. | 21. FINANCIAL PLANNING Forum Berlin |



Generationenberatung als Geschäftsfeld – Nachlassplanung mit Fondsversicherungen

Lösungsansätze zum Thema Erben und Schenken und neue Beratungsoptionen für Makler und Vermittler

Dr. Daniel Welker, Senior Wealth Specialist für Liechtenstein Life

Einleitung

Laut aktuellen Statistiken wurden im Jahr 2023 rund EUR 121 Milliarden durch Erbschaften und Schenkungen übertragen. Das sind circa 20 Prozent mehr als im Vorjahr. Betrachtet man Schenkungen als probates Mittel zur Vermögensweitergabe und zur Nutzung von Schenkungs- und Erbschaftsteuerfreibeträgen zu Lebzeiten isoliert, so ist der Anstieg sogar noch höher; hier sind die Zahlen im Vergleich zum Vorjahr um über 44 Prozent gestiegen. Neben zahlreichen Ansätzen zur Strukturierung von Vermögen bieten sich vor allem auch moderne Versicherungslösungen in Form von fondsgebundenen beziehungsweise anteilsgebundenen Lebensversicherungen an, um die Nachfolge zu gestalten und gleichzeitig unterschiedliche Vorteile auszuschöpfen. Das gilt einerseits für die Kundenseite, aber auch für Makler und Vermittler, die sich mit der Generationenberatung ein zusätzliches Geschäftsfeld erschließen können.

Individualisierte Lösungsansätze im Rahmen der Nachlassplanung

Vorteile von Fondsversicherungen im Rahmen der Generationenberatung

Mit zunehmendem Alter stellen sich Fragen nach der besten Möglichkeit, Vermögen auf die nachfolgenden Generationen zu übertragen. Neben der Absicherung der Handlungsmöglichkeiten der Kunden für den Fall von Krankheit oder Verlust der eigenen Steuerungsmöglichkeit zu Lebzeiten und über den Tod hinaus durch entsprechende General- und Vorsorgevollmachten wie auch durch testamentarische Verfügungen stellen sich oftmals auch Fragen nach Vereinfachung, Flexibilität, Vermögensschutz und nicht zuletzt steuerlichen Vorteilen. Hier setzen moderne Lebensversicherungslösungen als zusätzlicher Baustein im Rahmen der Generationenberatung an. Was genau heißt das?

Vermögen ohne Testament außerhalb des Nachlasses übertragen

Die Übertragung von Vermögen erfolgt in den allermeisten Fällen noch immer im Rahmen der gesetzlichen Erbfolge, das heißt ohne zu Lebzeiten getroffene Regelungen und ohne Vorsorge für den Erbfall. Hier lässt sich ansetzen. Zwar bedarf es nicht immer formbedürftiger testamentarischer Verfügungen wie notarieller Testamente und Erbverträge, aber die Beratung der Kunden hinsichtlich der Risiken wie auch der Vorteile einer individuellen Regelung für die

eigene Familie kann einen erheblichen Beitrag zur Absicherung leisten. Mithilfe von Lebensversicherungslösungen lassen sich einfache – das heißt formfreie – Lösungen als Vertrag zugunsten Dritter umsetzen, mit denen es keiner Testamente oder Erbverträge mehr bedarf. Das Vermögen in Form von Liquidität oder in Form eines Fonds- oder Wertpapierdepots wird vom Kunden und Vermögensinhaber zum Beispiel als Einmalbeitrag in die Lebensversicherung eingezahlt. Anschließend setzt der Kunde seine Familienmitglieder, in aller Regel die Erben, als im Todesfall am Lebensversicherungsvertrag Begünstigte ein. Diese erhalten damit zum Zeitpunkt des Ablebens des Kunden die Versicherungsleistung außerhalb des Nachlasses ausgezahlt. Somit ist eine einfache Regelung getroffen, die der Kunde zu Lebzeiten jederzeit anhand der aktuellen Lebensumstände anpassen kann, indem er gegenüber der Versicherung das Bezugsrecht ändert. Diese Änderung ist formfrei, also ohne Notar möglich, und erfordert keine Zustimmung der Bezugsberechtigten, sofern diese lediglich widerruflich benannt sind.

Praxishinweis: Als Bezugsberechtigte lassen sich nicht nur natürliche Personen benennen, sondern auch juristische, zum Beispiel eine Familiengesellschaft, an der die Familienmitglieder und Erben entsprechend der Erbfolge prozentual als Gesellschafter beteiligt sind. Dieser Ansatz hat den Vorteil, dass die Steuerung des Umgangs mit dem Vermögen im Rahmen der Familiengesellschaft über Generationen hinweg weitreichend individuell geregelt werden kann, indem beispielsweise auf die Bedürfnisse und Wertvorstellungen des Kunden zugeschnittene Regelungen für die Nachfolge, für das Ausscheiden eines Gesellschafters oder auch für Abfindungsansprüche aufgestellt werden.

Hinzu kommt, dass der Vertrag zugunsten Dritter den Erben und den am Lebensversicherungsvertrag Begünstigten die Möglichkeit gewährt, im Falle von Risiken im Nachlass die Erbschaft auszuschlagen und die Versicherungsleistung trotzdem in Anspruch zu nehmen. So kann auch der zielgerichtete Umgang mit Risiken im Nachlass bestmöglich gesteuert und der nachfolgenden Generation eine Entscheidungsmöglichkeit an die Hand gegeben werden, die sie ohne das Gestaltungsmittel der Lebensversicherung nicht hätte.

Flexible Fälligkeiten regeln den Zuflusszeitpunkt

Es kann sinnvoll sein, den Zufluss des Vermögens an die

Erben und an die nachfolgende Generation zeitlich nicht unmittelbar mit dem Tod des Kunden und Vermögensinhabers zu verknüpfen. Beispielsweise kommt es vor, dass die Erben noch minderjährig sind und erst ein bestimmtes Alter erreichen sollen, bevor sie einen größeren Vermögenswert erhalten. Auch kann es gewünscht sein, im Rahmen der Übertragung verfügbare Schenkungs- beziehungsweise Erbschaftsteuerfreibeträge nutzbar zu machen, unter Umständen sogar mehrfach.

Mithilfe einer individualisierten Fälligkeitsvereinbarung, auch als Termfixoption bekannt, kann der Kunde festlegen, wann genau die Versicherungsleistung an die Begünstigten ausgezahlt werden soll. So hat er die Möglichkeit – wiederum formfrei (also ohne notarielle Verfügung) –, einen in der Zukunft liegenden Zeitpunkt zu bestimmen, für den die Auszahlung festgelegt wird. Hier kommt entweder ein festes Datum in Betracht, beispielsweise eines, an dem ein Erbe volljährig wird, oder aber ein Zeitpunkt, an dem der Begünstigte bestimmte Bedingungen erfüllt, zum Beispiel Abschluss eines Hochschulstudiums, Heirat oder Geburt eines Enkelkinds.

gleichen Teilen im ersten Rang benennen und Enkelkinder im zweiten Rang wiederum zu je gleichen Teilen. Im Falle eines bereits erfolgten Vorerwerbs kann ein solcher ebenfalls durch Erhöhung beziehungsweise Reduzierung der prozentualen Beteiligungsquote ausgeglichen werden.

Praxishinweis: Wird nur eine bezugsberechtigte Person benannt, sollte immer an einen Ersatzbegünstigten gedacht werden, damit die Vermögenswerte in Form der Versicherungsleistung nicht wieder in die gesetzliche Erbfolge zurückfallen und somit gegebenenfalls von der Erbschaft ausgeschlossene Familienangehörige doch wieder Berücksichtigung finden. Ebenso kann es angezeigt sein, natürliche und auch juristische Personen in die Überlegungen einzubeziehen und als Begünstigte zu benennen. So lässt sich zum Beispiel ein Teil der Versicherungsleistung an die Erben als begünstigte Personen übertragen und ein anderer Teil direkt in die Familiengesellschaft oder eine Familienstiftung einbringen, womit das Vermögen für die Zukunft einer stärkeren Bindung unterworfen ist.



Praxishinweis: Wählt der Kunde solch eine Bedingung anstelle eines festen Datums, so gesteht die Finanzverwaltung zu, dass der für die Erbschaftsteuer relevante Zeitpunkt ebenfalls in die Zukunft geschoben wird, nämlich auf den Tag des Eintritts der Bedingung. Durch die Verlagerung des Besteuerungszeitpunkts vom Todeszeitpunkt des Kunden auf den späteren Termin lassen sich die Freibeträge zur Schenkungs- beziehungsweise Erbschaftsteuer wiederholt nutzen, sofern zwischen den Zeitpunkten mehr als zehn Jahre liegen.

Mehrere Familienmitglieder und unterschiedliche Generationen einbinden

Erfolgt die Benennung mehrerer Personen als Lebensversicherungsvertragsbegünstigte ohne gesonderte Regelung und Vereinbarung, wird davon ausgegangen, dass alle Personen zu je gleichen Teilen und im gleichen Rangverhältnis bedacht werden. Allerdings kann der Kunde mit dem Versicherer auch individuell auf seine Situation und auf seine Vorstellungen abgestimmte Vereinbarungen und Regelungen treffen, wonach verschiedene Rangverhältnisse gewährt und unterschiedliche prozentuale Beteiligungen am Bezugsrecht eingeräumt werden. So lassen sich zum Beispiel Kinder zu je

Liquidität für den Erbfall sichern

Aber auch als sogenannte Erbschaftsteuerversicherungen lassen sich fondsgebundene Lebensversicherungen nutzen, indem ein bestimmter Geldbetrag für den Fall des Todes zur Auszahlung kommt, auf dass damit die anfallende Erbschaftsteuer gezahlt und das bestehende Vermögen in seiner Substanz geschützt werden kann. Gerade bei Vermögenswerten wie Immobilien oder auch Unternehmensanteilen besteht sonst das Risiko, dass Liquiditätsbedarf für die Erbschaftsteuer den Bestand gefährdet, da mitunter kurzfristig Teile des Vermögens veräußert werden müssen. Zwar dienen oftmals reine Risikolebensversicherungen als Erbschaftsteuerversicherungen, doch sind die Risikokosten im Erlebensfall „umsonst“ bezahlt. Aber eine Kombination aus Investment und Vermögensanlage mitsamt einer Risikokomponente bietet nicht nur für den Todesfall, sondern auch für den Erlebensfall einen erheblichen Mehrwert. Stirbt der Kunde, so erhalten die Erben die eingezahlte Prämie mitsamt den über die Laufzeit erwirtschafteten Erträgen und auch die garantierte Todesfallleistung als zusätzlichen Risikoschutz. Erlebt der Kunde hingegen das Ablaufdatum des Lebensversicherungsvertrags, erhält er die eingezahlte Prämie mitsamt den über die Lauf-

zeit erwirtschafteten Erträgen ungeschmälert und unter Berücksichtigung der etwaigen steuerlichen Vergünstigungen aus der Besteuerung des hälftigen Unterschiedsbetrags.

Praxishinweis: Zahlen die Erben als Begünstigte die Prämie zum Versicherungsvertrag direkt aus eigenem Vermögen, erhalten sie die Versicherungsleistung nicht nur einkommen-, sondern auch erbschaftsteuerfrei. Nur wenn der Kunde als Versicherungsnehmer die Prämie selbst zahlt, unterliegt die Versicherungsleistung auch der Besteuerung durch die Erbschaftsteuer. Das gilt es nicht nur bei der Strukturierung des Versicherungsvertrags zu berücksichtigen, sondern auch bei der Finanzplanung zur Absicherung des konkret erforderlichen Liquiditätsbedarfs zur Zahlung der anfallenden Erbschaftsteuer.

In dem Zusammenhang ist auch zu beachten, wie die Anforderungen des Versicherers in puncto Gesundheitsprüfung sind. Hier bestehen am Markt große Unterschiede darin, ob es eine solche Prüfung gibt und wie sich deren Umfang gegebenenfalls darstellt. Vom Gesundheitszustand des Kunden ist die Höhe der Risikokosten abhängig, die dann zwar direkt aus dem Anlage- und Investmentteil des Versicherungsvertrags finanziert werden, aber auch als Abzug von den erwirtschafteten Erträgen zu Buche schlagen.

Rechtliche und steuerliche Anforderungen

Damit die im Vorigen aufgeführten Gestaltungsansätze die gewünschten Vorteile für die Kunden gewähren können, bedarf es einer (steuer)rechtskonformen Ausgestaltung. Das Hauptaugenmerk liegt außer auf den versicherungsvertrags- und aufsichtsrechtlichen Anforderungen vor allem auch auf der Abgrenzung zur Direktanlage. Die Vorteile für Fondsversicherungen werden nur dann gewährt, wenn es sich um eine steuerlich anerkannte Lebensversicherung handelt, die einerseits eine ausreichende biometrische Risikodeckung in Form eines zusätzlichen Todesfallschutzes gewährt und damit andererseits eine nennenswerte Risikotragung auf Seiten des Versicherers sowie die Vermögensanlage ohne mittelbare oder unmittelbare Einflussnahme des Kunden sicherstellt. Die nennenswerte Risikotragung und der zusätzliche Todesfallschutz betragen gemäß der aktuellen Rechtsprechung mindestens 101 Prozent des aktuellen Zeitwerts des Versicherungsvertrags. Besser aber sind die gesetzlichen Anforderungen in Höhe von 110 Prozent der eingezahlten Prämie oder des aktuellen Zeitwerts, da dann neben dem steuerlichen Aufschub über die Vertragslaufzeit im Erlebensfall nur die Hälfte der Erträge der Besteuerung im Rahmen der Einkommensteuer unterworfen werden. Im Todesfall sind die Erträge insgesamt einkommensteuerfrei.

Eine mittelbare oder unmittelbare Einflussnahme des Kunden und Versicherungsnehmers liegt insbesondere dann vor, wenn dieser einzelne Anlageentscheidungen vorgibt, statt sie vom Versicherer beziehungsweise durch den vom Versi-

cherer mandatierten Vermögensverwalter treffen zu lassen. Dem Kunden steht es jedoch frei, im Rahmen des für ihn gewünschten Anlage- und Risikoprofils die Anlagestrategie zu seinem Versicherungsvertrag zu wählen. Zudem ist es möglich, die Anlage auf ausschließlich zum öffentlichen Vertrieb zugelassene Investmentfonds oder auf indexbasierte Anlagen in Form von Exchange-Traded Funds (ETFs) zu begrenzen. Der Kunde darf diese als Ausnahme selbst einzeln auswählen und auch die Gewichtung der einzelnen Fondsinvestments bestimmen, ohne dass eine steuerliche Requalifikation des Versicherungsvertrags als sogenannter vermögensverwaltender Versicherungsvertrag erfolgt. Käme es zu einer derartigen Requalifizierung, würde dies zum Verlust des steuerlichen Aufschubs während der Laufzeit und zu einer transparenten Besteuerung aller Erträge wie bei einer Direktanlage führen.

Neue Beratungsmöglichkeiten für Makler und Vermittler

Es gibt zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten zum Thema Erben und Schenken, die zugleich mit einem erheblichen Beratungspotenzial für Makler und Vermittler einhergehen. Zwar ist es wichtig, darauf zu achten, dass keine Rechts- und Steuerberatung für einen individuellen Einzelfall erbracht wird, aber im Rahmen der Generationenberatung können Makler und Vermittler die unterschiedlichen Lösungsansätze zur Ausgestaltung von Versicherungslösungen aufzeigen. Dabei gilt es zuerst, eine Bedarfsanalyse durchzuführen und hierbei die Kunden darauf aufmerksam zu machen, wo etwaige Risiken liegen und wo es weiteren Regelungsbedarf für die Vermögensnachfolge gibt. So können sich Makler und Vermittler mit einem ganzheitlichen Ansatz in der Beratung als kompetenter Ansprechpartner und koordinierende Stelle platzieren, die dann mit rechtlichen und steuerlichen Beratern zur Erstellung von Vollmachten, Testamenten et cetera und mit der Versicherung zur Ausgestaltung einer Lebensversicherungslösung die Abstimmung steuert. Mit solch einer Erweiterung des Leistungsangebots kann es Maklern und Vermittlern gelingen, sich nicht nur als kompetente Ansprechpartner in puncto Generationenberatung zu etablieren, sondern auch Zugang zur Erbgeneration als künftiger neuer Kundschaft zu erhalten.



Dr. Daniel Welker,
Senior Wealth Specialist für Liechtenstein Life

¹Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 273 vom 16. Juli 2024

²U. a. BFH-Urteil vom 07.10.2009 – II R 27/07; FG Nürnberg, Gerichtsbescheid vom 12.09.2018 – 4 K 498/17

³§ 3 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG

⁴U. a. BMF-Schreiben vom 01.10.2009 – IV C 1 - S 2252/07/0001

Herausforderungen in der Nachfolgeplanung von KMU

Davide Coppola, Co-Leiter Region Mittelland, PensExpert AG

In der Schweiz stehen rund 100.000 kleine oder mittelgroße Unternehmen (KMU) vor der Nachfolgeplanung, und mehr als die Hälfte der Unternehmer sind zwischen 50 und 65 Jahren alt. Die Nachfolgeplanung wird immer komplexer, da unter anderem demografische Veränderungen, wirtschaftliche Unsicherheiten und neue Arbeitsmodelle erhebliche Herausforderungen mit sich bringen. Finanzplaner sollten die folgenden Faktoren frühzeitig berücksichtigen.

1. Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel

Viele Unternehmer befinden sich kurz vor der Pensionierung, wobei gleichzeitig weniger junge Nachfolger zur Verfügung stehen. Familieninterne Nachfolgelösungen werden seltener, da sich jüngere Generationen zunehmend für andere berufliche Wege entscheiden. Aufgrund des Arbeitskräftemangels in vielen Branchen ist es zunehmend schwierig, qualifizierte Fachkräfte zu finden, die das Unternehmen führen können. Die jungen Generationen, insbesondere die Millennials und die Generation Z, bevorzugen oft flexiblere Arbeitszeitmodelle und reduzieren ihr Arbeitspensum im Vergleich zu früheren Generationen. Besonders in der Schweiz zeigt sich dies erheblich:

Teilzeitarbeit: Bereits etwa 40 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, vor allem junge Fachkräfte und Eltern.

Work-Life-Balance: Jüngere Generationen streben oft nach flexiblen Arbeitszeiten und bevorzugen ein Pensum von 60 bis 80 Prozent.

Remote- und Projektarbeit: Viele junge Talente wünschen sich mehr Flexibilität und weniger Stunden, als es im traditionellen Vollzeitpensum der Fall ist.

Verzögerung der Nachfolgeplanung: Der Wunsch nach weniger Arbeitsstunden kann die Übernahme von KMU erschweren, da traditionelle Eigentümer oft volle Verfügbarkeit erwarten.

Angesichts dieser Veränderungen müssen KMU ihre Arbeitsmodelle anpassen, wenn sie es schaffen wollen, die nächste Generation zu integrieren und langfristig an sich zu binden.

2. Wirtschaftliche Unsicherheit und steigende Kosten

Krisen, wie die Covidpandemie, die Inflation und geopolitische Spannungen, haben die wirtschaftliche Unsicherheit erhöht. Die steigenden Kosten für Energie, Rohstoffe und Kredite belasten viele KMU zusätzlich. Für Unternehmen, die kurzfristig Lösungen finden müssen, bleibt wenig Raum für langfristige Nachfolgeplanung.

Wirtschaftliche Unsicherheit: Volatile Märkte und steigende Finanzierungskosten erschweren es Nachfolgern, das notwendige Kapital aufzubringen.

Unternehmensbewertung: Unsicherheiten können die Bewertung eines Unternehmens erschweren und den Verkaufserlös mindern, was für die Altersvorsorge von Unternehmern riskant sein kann.

Viele Unternehmer haben nicht ausreichend für ihre Altersvorsorge getan, da sie auf einen hohen Verkaufserlös gesetzt haben und die Gewinne in der Firma thesaurieren. Finanzplaner sollten dringend frühzeitig in die langfristige Vorsorgeplanung einbezogen werden, damit sie interessante Modelle für Entnahmen aus der Firma aufzeigen können.

3. Steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen

Änderungen im Steuerrecht, etwa neue Regelungen zur Kapitalgewinnsteuer oder zur Besteuerung von Dividenden, könnten zukünftige Nachfolgeregelungen erschweren. Auch steuerliche Optimierungen, wie die Umwandlung von Einzelunternehmen in Aktiengesellschaften (AG) oder in Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), erfordern umfassende Planung und Beratung, da es gilt, steuerliche Nachteile zu vermeiden.

Steuroptimierung: Viele KMU-Inhaber sind nicht ausreichend auf die steuerlichen Konsequenzen einer Unternehmensübergabe vorbereitet. Der Barbestand aus der Unternehmung muss vor dem Firmenverkauf entnommen werden. Welche Entscheidungen sind zu treffen und wie sieht eine solche Besteuerung aus?

Vorsorgerechtsoptimierung: Oft reichen zehn Jahre vor dem geplanten Verkauf, um mit steueroptimierten Maß

nahmen Gelder aus der Firma zu nehmen und in die private Altersvorsorge zu überführen.

4. Fehlende Digitalisierung und Innovationskompetenz

Viele KMU haben im Bereich der digitalen Transformation Nachholbedarf. Potenzielle Nachfolger erwarten moderne Arbeitsprozesse und digitale Geschäftsmodelle, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Fehlt die digitale Infrastruktur, kann der Unternehmenswert sinken.

Unternehmenswert und Attraktivität: Ein digitalisiertes Unternehmen ist für potenzielle Nachfolger oft attraktiver, da es modernere Arbeitsweisen und effizientere Prozesse bietet.

Übergabeprozesse: Digitale Tools ermöglichen eine transparentere Übergabe, da sie eine strukturierte Dokumentation von Prozessen und Finanzen erleichtern.

Neue Geschäftsmodelle: Viele KMU müssen ihre Geschäftsmodelle an die digitale Transformation anpassen. In der Nachfolgeplanung bedeutet dies häufig Investitionen in Technologien und den Aufbau digitaler Kompetenzen, um den Betrieb für die nächste Generation wettbewerbsfähig zu machen.

Digitales Know-how der Nachfolgeneration: Junge Menschen bringen oft digitale Kompetenzen mit, die für die Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden können. Gleichzeitig müssen sich ältere Generationen darauf einstellen, diese Kompetenzen stärker in die Nachfolgeplanung einzubeziehen.

5. Wertminderung durch Marktveränderungen

Der Markt verändert sich schnell, und viele KMU tun sich schwer, mit globalen Entwicklungen und neuen Geschäftsmodellen Schritt zu halten. Unternehmen, die sich nicht frühzeitig auf neue Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen einstellen, riskieren eine Wertminderung, was den Nachfolgeprozess erschwert. Besonders KMU in traditionellen Branchen sind hier gefährdet.

6. Finanzierungsprobleme für Nachfolger

Die Finanzierung von Unternehmensübernahmen wird immer schwieriger. Banken sind vorsichtiger bei der Kreditvergabe, und vielen potenziellen Nachfolgern gelingt es kaum, das notwendige Kapital aufzubringen. Besonders für junge Unternehmer, die auf Fremdfinanzierung angewiesen sind, sind die Anforderungen sehr hoch.



Alternative Finanzierungsmodelle: In der Schweiz werden zunehmend Modelle wie Earn-outs oder Beteiligungs-lösungen diskutiert, um die Finanzierung für Nachfolger zu erleichtern. Holdingmodelle werden oft implementiert, um die Finanzierung sicherzustellen. Auch steuerlich ist diese Lösung attraktiv.

Finanzplaner sollten Unternehmen dabei unterstützen, alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu entwickeln und die Übergabe finanziell tragbar zu gestalten. Auch hier gibt es viele Wege.

7. Emotionale und zwischenmenschliche Hürden

Die emotionale Bindung vieler Unternehmer an ihre Firmen kann die Nachfolgeplanung verzögern. Dies betrifft nicht nur die Unternehmer selbst, sondern auch die potenziellen Nachfolger, die oft mit Erwartungen und Spannungen zu kämpfen haben.

Kommunikation: Eine erfolgreiche Nachfolge erfordert nicht nur eine fachliche, sondern auch psychologische und zwischenmenschliche Begleitung. Diese Hürde ist für Juniorberater oft die kniffligste beim Eintritt in die KMU-Welt.

8. Mangel an struktureller Vorbereitung im Unternehmen

Viele KMU sind stark auf ihren Inhaber zugeschnitten und lassen formelle Strukturen oder ein mittleres Management vermissen. Die Abhängigkeit von einer einzelnen Person erschwert die Übergabe. Nachfolger erwarten klare Verantwortlichkeiten und gut dokumentierte Prozesse.

Organisation: Die Einführung einer soliden Managementstruktur und die klare Dokumentation von Prozessen sind entscheidend für den Erfolg der Übergabe.

9. Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung

Jüngere Nachfolger legen zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung. Unternehmen ohne klare Nachhaltigkeitsstrategien sind für diese Generation von Nachfolgern unter Umständen weniger attraktiv.

Wettbewerbsfähigkeit: Unternehmen, die sich nicht mit ökologischen und sozialen Standards auseinandersetzen, verlieren an Marktattraktivität.

Tipps für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung

Ein gut geplanter Nachfolgeprozess ist entscheidend für den Fortbestand eines Unternehmens. Eine maßgeschneiderte Finanzplanung sorgt nicht nur für steuerliche und rechtliche Klarheit, sondern hilft auch, die persönliche Altersvorsorge des Unternehmers zu sichern und den Unternehmenswert optimal zu realisieren. Mit dem Finanzplan als Grundlage wird eine Verbindlichkeit geschaffen, die auch für alle zusätzlichen Experten hilfreich ist.

Wichtige Themen sind dabei:

- Nachfolgeregelung und Ruhestandsplanung
- Steueroptimierung und Vermögenstransfer
- Lohn versus Dividende und Liquiditätstransfer in die Vorsorge
- steuer- und risikooptimierte neue Vorsorgemodelle
- Prüfung und gegebenenfalls Neuaufstellung der Nachlassplanung inklusive Aktionärsbindungsvertrag

Eine durchdachte Planung erleichtert auch die Finanzierung für Nachfolger, zum Beispiel durch Earn-outs oder Beteiligungsmodelle. So wird die Übergabe nicht nur steuerlich optimiert, sondern auch für die nächste Generation finanziell tragbar und attraktiv.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Nachfolgeplanung für KMU wird durch eine Vielzahl von wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Herausforderungen geprägt. Finanzplaner spielen eine Schlüsselrolle bei dem Anliegen, Unternehmer auf die Herausforderungen vorzubereiten und die langfristige Nachfolge mithilfe maßgeschneiderter Finanz- und Steuerplanung zu sichern. Eine frühzeitige und ganzheitliche Planung ist entscheidend, damit die Attraktivität des Unternehmens gewahrt wird und der Übergang für Nachfolger möglichst leicht fällt. Die enge Zusammenarbeit mit Fachleuten – wie Finanzplanungsexperten, Steuerberatern, Nachfolgeberatern und Mediatoren – ist unerlässlich, damit sowohl die wirtschaftlichen als auch zwischenmenschlichen Hürden gekonnt überwunden werden.



Davide Coppola
Co-Leiter Region Mittelland,
PensExpert AG

Unternehmensnachfolge als strategischer Vertriebsansatz für Vermögensberater

Roland Quiring, Partner bei Avestio & Dr. Benno A. Packi, Partner bei adesse anwälte

Einleitung

Die Unternehmensnachfolge ist für viele Unternehmer ein emotional und wirtschaftlich herausforderndes Thema. Für Vermögensberater tun sich hier jedoch interessante Chancen auf, Unternehmer langfristig zu begleiten und ihre Tätigkeit für die nächste Generation oder sogar für den Erwerber des Unternehmens fortzusetzen, indem Vertrauen aufgebaut und daraus resultierende Beratungsansätze genutzt werden. Entscheidend für Vermögensberater ist die Zusammenarbeit mit solchen Beratern und Rechtsanwälten, die im Hinblick auf Fusionen und Übernahmen alias Mergers and Acquisitions (M&A) erfahren sind und somit zuverlässig zum Wohl des Kunden agieren können.

Die komplexe Lage auf Unternehmens- und Kundenseite

Viele Unternehmer stehen vor komplexen Fragestellungen, wenn es um die Nachfolge ihres Unternehmens geht. So wissen sie häufig nicht, wie sie das Thema Unternehmensnachfolge angehen sollen und welche Schritte notwendig sind, um eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten. Oft fehlt es an Klarheit bezüglich des erzielbaren Unternehmenspreises und hinsichtlich rechtlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen, aber auch an Wissen über familieninterne Dynamiken, die in die Unternehmensnachfolge hineinspielen. Hinzu kommt häufig, dass die meisten Unternehmen nicht sofort übergabefähig beziehungsweise veräußerbar sind und noch „Hausaufgaben“ erledigt werden müssen. Klare Ziele werden häufig nicht definiert. Prioritäten im Tagesgeschäft führen außerdem dazu, dass Nachfolgeentscheidungen immer wieder aufgeschoben werden, womit in Einzelfällen auch Unternehmenswerte unter Druck geraten. Ungeklärt bleiben häufig Fragen nach der Verwendung des Verkaufserlöses sowie der Lebensplanung für die Zeit nach der Übergabe beziehungsweise Veräußerung. In gar nicht selten vorkommenden Extremfällen können Krankheit oder Tod des Kunden bei ungeklärter Nachfolge zum Zusammenbruch des Unternehmens oder zu einer Veräußerung deutlich

unter Wert führen, mit der Folge der Aufteilung und Zersplitterung des Vermögens unter den Erben. Eine solche Entwicklung wäre nicht nur für den Kunden und seine Familie äußerst bedauernd – auch der Vermögensberater dürfte in solchen Fällen zumeist die Kundenbeziehung verlieren, schon weil er keine Beziehung zu den Erben aufgebaut hat.

Die Gelegenheit für Berater

Für Vermögensberater, denen das Vorstehende bewusst ist, ergeben sich Gelegenheiten, eine zentrale Beraterrolle einzunehmen und Unternehmer bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu unterstützen. Dazu ist eine Herangehensweise notwendig, die über die rein vermögensverwaltende Sphäre hinausgeht. Basis ist eine ganzheitliche Betrachtung, die neben der persönlichen Situation und dem familiären Umfeld des Unternehmers auch sein Unternehmen mit der jeweiligen Nachfolgesituation einschließt. Aus der Vorbereitung auf eine Nachfolge – zunächst einmal unabhängig davon, ob familienintern oder durch einen Verkauf extern – ergibt sich die Notwendigkeit, erfahrene M&A-Berater und Rechtsanwälte hinzuzuziehen. Beispiele dafür sind nichtbetriebsnotwendige Vermögensteile, Pensionsverpflichtungen, Gesellschafterdarlehen, offene Gesellschafterfragen, (Betriebs-)Immobilien, einheitliche oder stufenweise Nachfolge oder auch die Vorbereitung des Unternehmens in einer Weise, die den höchsten Kaufpreis erwarten lässt. Der Erfolg des Kunden mündet schließlich im Erfolg des Vermögensberaters, wie wir nachfolgend erläutern werden.

Die Vorzüge von Beraterteams

Entscheidend für den Erfolg ist das Hinzuziehen von Beratern, die ebenfalls eine ganzheitliche Betrachtung vornehmen und mit dem Vermögensberater an einem Strang ziehen. Für Vermögensberater genügt es daher nicht, bloß die Einbindung irgendeines M&A-Beraters oder irgendeines Rechtsanwalts zu empfehlen. Typischerweise erweist es sich sogar als Fehler, die bestehenden Berater des Kunden einzubinden, erst recht, wenn der Vermögensberater

zu diesen bisher keine Beziehung aufgebaut hat. Den Kunden bei der Suche nach einem M&A-Berater und einem geeigneten Rechtsanwalt allein zu lassen, wäre jedoch für den Erfolg des Nachfolgeprozesses fahrlässig, ebenso wie für die erfolgreiche Fortführung und den Ausbau der Kundenbeziehung durch den Vermögensberater.

Empfehlenswert für den Vermögensberater ist es daher, frühzeitig ein Team oder Netzwerk aufzubauen, zu dem neben dem Vermögensberater selbst ein M&A-Berater und ein Rechtsanwalt zählen. Empfiehlt der Vermögensberater dem Kunden die „Kollegen“, kann dem Kunden die Sorge genommen werden, sich um den Prozess kümmern zu müssen. Ein häufiges Thema ist, dass der abgebende Unternehmer den Prozess selbst kontrollieren möchte, auch wenn dies neben dem Tagesgeschäft erfolgen soll. Hierdurch wird der Widerspruch jedoch bereits offenbar: So wie der Unternehmer erkannt hat, dass er für die Planung beziehungsweise Verwaltung seines Vermögens Unterstützung benötigt, weshalb er den Vermögensberater hinzugezogen hat, so ist auch bei der Planung und Organisation der Unternehmensnachfolge die Mitwirkung geeigneter M&A-Berater und Rechtsanwälte ratsam.

Einem Kunden, der bereits einen Vermögensberater mit der Planung und Verwaltung seines Vermögens beauftragt hat, dürfte es von vornherein deutlich stärker einleuchten, dass auch die Planung und Organisation der Unternehmensnachfolge unter Hinzuziehung geeigneter Berater erfolgen sollte. Ein besonderer Vorteil ist hierbei der Auftritt als Team von Beratern, da die Begleitung durch den gesamten Nachfolgeprozess Vertrauen schafft. Darüber hinaus eröffnet die Einbindung insbesondere von Nachfolgern oder Familienmitgliedern neue Perspektiven und stärkt die Kundenbindung.

Fünf Vorteile für Vermögensberater bei der Unternehmensnachfolge

Wie bereits deutlich wurde, eröffnet die Beschäftigung mit dem Thema Unternehmensnachfolge Vermögensberatern vielfältige Möglichkeiten, ihre Beratung zu vertiefen und zu erweitern. Nachfolgend sind Vorteile für Vermögensberater aufgeführt, die sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge befassen:

- **Gewinn von Zusatzinformationen:** Im Prozess erhalten Berater weitere Einblicke in die finanziellen und familiären Strukturen ihrer Kunden.
- **Cross-Selling-Potenziale:** Neben der klassischen Vermögensplanung können Berater Konzepte zur Versorgung, Vermögensstrukturierung und Anlage entwickeln und auch ihr Netzwerk zum Einsatz bringen.
- **Cash-Events:** Der Verkauf eines Unternehmens generiert oft erhebliche Mittel, für die professionelle Anlagekonzepte erarbeitet werden können.

- **Beziehungen zur nächsten Generation:** Kontakte zur nächsten Generation schaffen Vertrauen in die Beratung und ebnen den Weg für eine langfristige Zusammenarbeit mit der nächsten Generation, die häufig bereits nach der Veräußerung einen Teil des Vermögens im Wege der vorweggenommenen Erbfolge erhält.
- **Beziehungen zu Nachfolgern:** Die Einbindung in den Nachfolgeprozess ermöglicht auch Kontakte zu den Erwerbern, die sich selbst ebenfalls frühzeitig mit der Planung und dem Aufbau ihres eigenen Vermögens befassen sollten.

Fazit

Unternehmensnachfolgen sind für Unternehmer eine zentrale Herausforderung und damit für Vermögensberater eine Chance, sich durch eine ganzheitliche Betrachtung als strategische Partner ihrer Kunden zu positionieren und die Kundenbindung nachhaltig zu stärken, indem sie Mehrwerte generieren. Nutzen Sie das Potenzial der Nachfolgeplanung als einen Ihrer Eckpfeiler in der Beratung vermögender Unternehmerkunden.



Roland Quiring, Partner bei Avestio, ist M&A-Berater mit langjähriger Erfahrung, kann schwierige Situationen lösen und ist unter roland.quiring@avestio.de zu erreichen.



Dr. Benno A. Packi, Partner bei adesse anwälte, ist Rechtsanwalt mit langjähriger Erfahrung, bevorzugt den pragmatischen Ansatz und ist unter ba.packi@adese-anwaelte.de zu erreichen.

Mediation in der Nachfolge

Sandra Quaas & Hans-Michael Bünning

Was ist Mediation?

Mediation ist ein freiwilliges und außergerichtliches Verfahren, Streitigkeiten einvernehmlich zu lösen. Zunächst einmal ist Mediation ergebnisoffen. Das Ergebnis kann eine konstruktive Konfliktlösung sein, die von einer neutralen dritten Stelle (einer Einzelperson oder einem Team) unterstützt wird. Wir sprechen hier von einer Win-win-Lösung, da beide Parteien etwas hinzugewinnen. Mediation ist immer gewaltfrei. Druck, Zwang und verbale Gewalt in Form von Schuldzuweisungen, Anklagen und Vorwürfen werden durch eine gewaltfreie Streitkultur ersetzt.

Hierzu ein Beispiel: Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Wie können wir hier helfen?

Die klassische Patentlösung: Wir schneiden die Orange in der Mitte durch – jede Schwester erhält eine Hälfte. Unseres Erachtens können beide damit zufrieden sein; für beide ist die Forderung gleichermaßen zu 50 Prozent erfüllt. Aber ist diese Lösung für beide Schwestern wirklich das, was sie wollen? Nein – denn die eine Schwester benötigt zum Backen die Schale der ganzen Orange, wohingegen die andere den Saft der ganzen Orange braucht. Somit sind beide Schwestern mit der klassischen „Patentlösung“ unzufrieden.

Der bessere Lösungsweg: Beide Schwestern schildern zunächst, warum sie die Orange haben möchten. So kann in diesem Fall eine tatsächlich für beide Seiten völlig befriedigende Lösung erarbeitet werden. Aus einer „Lose-lose-Situation“ mit zwei Verlierern kann eine „Win-win-Lösung“ mit zwei Gewinnern werden, wenn die Interessen der Beteiligten gehört und zugrunde gelegt und nicht Ratschläge oder Patentlösungen übergestülpt werden, die sich zwar oft bewährt haben mögen, aber für unseren konkreten Fall nicht zielführend sind.

Mediation basiert auf folgenden Grundregeln:

- Die freiwillige Teilnahme und die jederzeitige Möglichkeit, unter- oder abbrechen zu dürfen, erhöhen die Chancen auf eine gute Lösung.
- Es sind klare Abmachungen zu Gesprächsregeln, Vertraulichkeit und Selbstverantwortung zu treffen.
- Die Neutralität des Mediators ist ein Muss bei der Aufnahme und Wiedergabe von Beobachtungen, Gefühlen und Bedürfnissen; die Parteien werden gleichwertig unterstützt – keine Seite wird bevorzugt.
- Die Streitbeteiligten wissen am besten, wie der Konflikt zu

lösen ist; eigenverantwortlich formulierte Lösungen orientieren sich an den Interessen der Beteiligten und der Wirklichkeit.

- Orientierung erfolgt anhand festgelegter Schritte zu den „fünf Phasen der Mediation“.
- Jede Mediation verläuft individuell – so, wie wir Menschen individuell sind.
- Die Stärke der Mediation ist die Orientierung auf die Zukunft. Statt „Wer ist schuld?“ wird „Was brauchen wir, um in Zukunft miteinander auszukommen?“ gefragt.

Mediation kann erreichen, dass die Kommunikation in Phasen und Schritten strukturiert wird. Durch die Übersetzung von Anklagen und Schuldzuweisungen in Bedürfnisse und Interessen werden die Konflikt- und Verhaltensmuster der Beteiligten verändert: Statt „immer hast du ...“ heißt es „ich empfand das als ...“, statt „du musst“ empfiehlt sich „ich wünsche mir“. Mediation kann die Streitparteien dabei unterstützen, die eigene Wahrnehmung zu verstehen und mitzuteilen, welche Wahrnehmungen und Wünsche sich hinter der eigenen Wut verbergen. Außerdem wird Verständnis für die Sichtweise der anderen Seite geweckt, ohne dass Einverständnis mit deren Forderungen gegeben sein muss. Die Streitparteien tauschen abwechselnd und zu gleichen Anteilen ihre Standpunkte zum Konflikt Hintergrund aus, wobei jedoch Schuldfragen außen vor bleiben. Es wird eine einvernehmliche Lösung möglich, wenn sich die von Polemik, Verhärtung der Fronten und verbalen Drohungen geprägte Grundstimmung in eine partnerschaftliche Auseinandersetzung verwandelt.

Somit werden die Konfliktparteien durch die Klärung der eigenen Interessen und Bedürfnisse befähigt, den Konflikt konstruktiv zu lenken und auszuhalten (Hilfe zur Selbsthilfe). Erst der Perspektivwechsel ermöglicht ihnen, eine gute, einvernehmliche Lösung zu finden. Sie sitzen gewissermaßen auf dem Stuhl der anderen Konfliktpartei.¹ Nicht jeder Konflikt ist für Mediationen geeignet, auch nicht jede Person ist dafür zugänglich. Dessen sollte man sich bewusst sein. Aber einen Versuch ist es immer wert. Denn über Mediation kommen Konfliktparteien wieder ins Gespräch. Dadurch lassen sich langwierige Gerichtsprozesse vermeiden und Kosten sparen.

Was kann Mediation in der Nachfolgeplanung erreichen?

Es ist anzuraten, die Nachfolgeplanung nach den ersten Gesprächen mit dem Vermögensinhaber mit einer Mediation zu

begleiten. Dies ist wichtig angesichts der Frage, ob und wie die Vermögensnachfolger die Ideen mittragen. Folgendes ist dabei zu beachten:

- Wer soll was bekommen? Das Ergebnis deckt sich erfahrungsgemäß nicht immer mit dem Wunsch des Vermögensinhabers.
- Verstehen alle Beteiligten alle Anliegen? Oft werden Nachfolgeplanungen abgebrochen, weil sie von einem der Beteiligten nicht verstanden werden. Hier ist regelmäßig diejenige Person gemeint, die die Familie zusammenhält.
- Gibt es ein „schwarzes Schaf“? Wie soll es gegebenenfalls eingebunden werden? Gibt es Gesprächsansätze?

Im Erbfall kommen Verletzungen der Erben zum Vorschein. Sie können teilweise sehr banal sein. Zur Veranschaulichung ein Beispiel: Zwei Schwestern zerstritten sich über der Frage, wie mit den Kleidungsstücken der Mutter verfahren werden soll. Die eine kam mit Kartons an, die andere mit blauen Müllsäcken. Anschließend sprachen die beiden mehr als zehn Jahre nicht miteinander und blockierten die Erbangelegenheiten. Emotionen spielen in der Nachfolgeplanung und in der Mediation eine sehr große Rolle. Es brodelt in vielen Fällen sehr lange, und bei einem wie auch immer gearteten Anlass brechen die angestauten Emotionen heftig hervor. Doch nicht nur Emotionen, sondern auch die verschiedenen Generationen spielen eine große Rolle. So haben wir es in unseren Nachfolgeplanungen mit fünf bis sechs Generationen zu tun. Und jede Generation hat andere Vorstellungen. Diese Vorstellungen versucht der Mediator zu einer einheitlichen Lösung zu bringen. Aus unserer Praxis ein Fall, bei dem ein Ehepaar mit drei Kindern vor folgender Frage steht: „Wer bekommt die Villa im Grunewald?“

Die Aufteilung des weiteren Vermögens auf die Kinder ist bereits weitestgehend festgelegt. Aber:

- Will die Tochter, die ihren Lebensmittelpunkt seit Jahren in München hat, die Immobilie am Rande Berlins überhaupt haben? Sie hat kein Interesse an der Villa, aber durchaus am Geld, das es wert ist. Doch die Brüder haben auch noch ein Wörtchen mitzureden.
- Wie sollte ein Wertausgleich zwischen den Geschwistern geregelt werden?

Damit der Familienzusammenhalt auch nach dem Tod der Vermögensinhaber bestehen bleibt, ist dieser Punkt zu Lebzeiten der Eheleute zu klären. Erbengemeinschaften sollten vermieden werden! Sollte allerdings doch ein Erbengemeinschaftsfall eintreten, sollte schnell gehandelt werden. Hierzu ein weiteres Beispiel aus unserer Praxis: Eine Familie mit vier Stämmen, einer davon aus einem anderen Kulturkreis, brauchte in ihrer Erbangelegenheit gut ein Jahrzehnt, um sich auseinanderzusetzen. Es herrschte gegenseitiges Misstrauen. Man schickte einander in Konkurs, und letztlich konnten sich die Berater der Familien jeweils über eine Million Euro freuen. Anwalts- und Gerichtskosten kamen noch hinzu. Hier wäre

Meditation eine gute Wahl und eine viel kostengünstigere Option gewesen. Es ist für Nachfolgeplaner, die sich tief in ihre Kundenverbindungen eingearbeitet haben, jedoch unmöglich, die erforderliche Überparteilichkeit zu verkörpern. Einer der Beteiligten wird immer Vorbehalte haben. Auch wird es für Nachfolgeplaner schwierig, objektiv und unvoreingenommen an Nachfolgemeditationen heranzugehen. Sie haben im Verlauf des vorangehenden Beratungsverhältnisses bereits „zu viel“ Information von nur einer der Parteien erhalten, nämlich vom Vermögensinhaber. In solchen Konstellationen kann die Lösung darin bestehen, einen für den Kunden unabhängigen Mediator hinzuzuziehen und eine gemeinsame Mediation durchzuführen, eine sogenannte Co-Moderation. Hierbei sollte der Kollege auch die Gesprächsführung übernehmen.

¹Weckert, A., u. Oboth, M. (2014).
Mediation für Dummies (2., aktualisierte Ausgabe)



Sandra Quaas ist Mediatorin und Diplombetriebswirtin. Sie ist seit über 25 Jahren als Beraterin und Führungskraft für individuelle Finanzierungen bei der Weberbank Actiengesellschaft in Berlin tätig. Außerdem ist sie seit vielen Jahren Betriebsratsmitglied, aktuell als stellvertretende Vorsitzende.

sandra.quaas@miteinander-statt-gegeneinander.com



Hans-Michael Bünning ist Mediator und Nachfolgeplaner. Er war mehr als 40 Jahre in verschiedenen Banken als Führungskraft und Berater tätig, davon über 27 Jahre bei der Weberbank Actiengesellschaft in Berlin. Er ist Vorstandsvorsitzender der Werner Schröder-Stiftung (www.werner-schroeder-stiftung.de).

hans-michael.buenning@miteinander-statt-gegeneinander.com

Relevante psychologische Effekte bei der Nachfolgeplanung

Dr. C. Pitterle, CFP®, und J. Laumann M. A. – Academy of cognitive finance

Der Prozess der Unternehmensnachfolge ist sehr oft ein langwieriger sozialer und immer auch ein emotionaler Prozess. Dies auszuschließen oder davon auszugehen, dass das damit verbundene Verhalten „irrational“ ist, hilft nicht. Vielmehr geht es darum, die möglichen emotionalen und sozialen Einflüsse vorausschauend zu erkennen und zu regulieren. Gutes und mandantenorientiertes Konfliktmanagement im Prozess der Nachfolgeplanung ist immer ein vorausschauender und planender Ansatz. So können Absicht und Verhalten besser in Einklang gebracht werden.

Die Entscheidung, das eigene Unternehmen nach vielen Jahren in die Hände anderer Menschen zu übergeben, ist keine leichte. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um die Hände der eigenen Kinder oder um diejenigen anderer Menschen handelt. Für Familienunternehmen gilt der Generationenübergang als ein kritischer Punkt im Unternehmenslebenszyklus, denn oft klaffen dabei Wunsch und Wirklichkeit weit auseinander. Trotz vieler Erkenntnisse rund um die Gestaltung von Nachfolgeprozessen bleibt offen, ob Unternehmer ihre entsprechenden Pläne wirklich umsetzen oder den Zeitplan verändern oder sogar das Vorhaben verwerfen. Auch familiäre (generationenübergreifende) Weiterführungen sind oft nicht selbstverständlich; aufgrund sozialer und emotionaler Probleme weichen immer wieder Unternehmer von ihren ursprünglichen Nachfolgeplänen ab, realisieren die Übergabe nicht im geplanten Zeitraum oder schließen das Unternehmen.

Traditionell kreisen Nachfolgeregelungen um betriebswirtschaftliche, steuerliche und erb- sowie gesellschaftsrechtliche Themen, die somit auch in den Fortbildungen der Berater eine große Rolle spielen. Wenn Unternehmensübertragungen scheitern, liegt dies allerdings in vielen Fällen an psychologischen, sozialen und emotionalen Bedürfnissen, an Anliegen der Beteiligten und den daraus resultierenden Problemen. Dies können beispielsweise unerwartete Umstände sein, die außerhalb der Kontrolle von Familienunternehmen liegen oder auf Konflikte und emotionale Dissonanzen zwischen Inhabern und Nachfolgern zurückzuführen sind. Oft entstehen solche Dissonanzen im Zuge der Übergabeplanung.

Die Umsetzung einer Nachfolgeplanung ist kompliziert und verläuft häufig nicht so wie gewünscht. Um das zu verhindern, sollten Berater einen Gestaltungsprozess bei ihren Kunden erst anstoßen, nachdem sie (wenn möglich) soziale, psychologische und familiäre Fallstricke ermittelt und eine Strategie für die Problemlösung wie auch für das etwaige Konfliktmanagement vorbereitet haben. So lassen sich aufkommende Dynamiken steuern, auffangen oder sogar unterbinden.

Der Prozess der Unternehmensnachfolge – Emotionen erkennen, zulassen und vorausschauend regulieren

Die psychologischen Faktoren von Nachfolgeprozessen sind zentrale Herausforderungen, die sowohl die abtretenden Unternehmer als auch die Nachfolger betreffen. Die Forschung zeigt, dass diese Faktoren oft tiefer verwurzelt sind als lange Zeit angenommen und somit die Übergabe eines Unternehmens zu einem hochsensiblen und durchaus emotionalen Prozess machen.

Beleuchten wir ausgewählte psychologische Effekte, die in Nachfolgeprozessen auftreten können, ergänzt um Lösungsansätze, mit denen sich diese Herausforderungen proaktiv meistern lassen:

► 1. Emotionale Bindung und Angst vor Statusverlust (Verlustangst und Status-quo-Verzerrung)

Viele Unternehmer sehen ihr Unternehmen als ihr Lebenswerk, was eine starke emotionale Verbundenheit schafft. Diese Verbindung erschwert das Loslassen, da das Unternehmen als Teil der eigenen Identität wahrgenommen wird. Gleichzeitig kann der Übergabeprozess mit der Angst verknüpft sein, man könnte seinen sozialen Status und die Anerkennung verlieren, die mit der Rolle als Unternehmer einhergehen.

Berater können Unternehmer ermutigen, eine „gut genug“-Lösung zu finden (sogenannte Satisficing-Heuristik). Auf diesem Weg können Unternehmer den Gedanken akzeptieren, dass auch der jeweilige Nachfolger wichtige Prinzipien

hochhält, ohne dass alles exakt gleich bleiben muss. Zusätzlich können Berater Unternehmer dabei unterstützen, in eine beratende Funktion zu wechseln, was ihnen weiterhin Anerkennung verschafft und ihnen eine weitere wichtige Rolle im Unternehmen gestattet, ohne die Verantwortung für das Tagesgeschäft zu haben.

Um Unternehmern ein Gefühl von Sicherheit und Kontrolle zu vermitteln, sollten Berater Standardprozesse für die Übergabe definieren (sogenannte Default-Heuristik).

► **2. Sorge ob des Verlusts des Lebensinhalts und mangelndes Vertrauen in die Nachfolger (Identitätsverlust und sogenannter Sunk-Cost-Effekt)**

Eine ganze Reihe von Unternehmern, die viel Zeit und Energie in ihr Unternehmen investiert haben, fürchten den Verlust ihres primären Lebensinhalts und stehen vor der Herausforderung, sich neu zu definieren. Häufig kommen Zweifel an den Kompetenzen der Nachfolger hinzu, da Unternehmer befürchten, die Werte und Prinzipien des Unternehmens könnten nicht angemessen fortgeführt werden. Dies ist ein Punkt, an dem Berater ansetzen können, indem sie helfen, spezifische Werte oder Merkmale des Unternehmens zu identifizieren, die der Unternehmer als identitätsstiftend erachtet. Wenn Nachfolger darauf aufbauen, wird das Vertrauen gestärkt (sogenannte Recognition-Heuristik).

Will man Unternehmern dabei helfen, sich auf die wesentlichen, die wichtigsten Aspekte zu konzentrieren und die Kontrolle über Details abzugeben, gilt es, ihnen diese Aspekte verständlich zu machen (sogenannte Take-the-Best-Heuristik). Ein schrittweises Einführen der Nachfolger in diese Werte stiftet zusätzlich Vertrauen und erleichtert die Weitergabe der Unternehmenswerte.

► **3. Innerfamiliäre Konflikte und Selbstsabotage des Nachfolgeprozesses (Generationenkonflikt und Kontrollverlust)**

Auch bei familieninternen Übergaben kann es zu Konflikten kommen. Familienmitglieder haben oft unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen im Hinblick auf die Unternehmensführung. In einigen Fällen wird die Übergabe dadurch unbewusst und auf unbestimmte Zeit verzögert, zumal Unternehmer sich nur schwer von ihrem Lebenswerk lösen können.

Berater können in solchen Fällen vermittelnd argumentieren, indem sie Beispiele anderer Unternehmen präsentieren, bei denen der Wechsel erfolgreich vollzogen wurde. So können Ängste gemindert werden (sogenannte Social-Heuristik). Ein systematischer Wert- und Kulturabgleich kann



zudem dazu beitragen, Konflikte zu reduzieren. Durch offene Kommunikation lassen sich Erwartungen klären und ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Zukunft des Unternehmens schaffen. Zusätzlich kann die Default-Heuristik helfen, den gesamten Prozess durch vorab definierte Standards zu strukturieren, was Unsicherheiten minimiert und einen harmonischeren Übergang ermöglicht.

► **4. Selbstüberschätzung und unrealistische Erwartungen (Vermessenheit)**

Sowohl Übergabende als auch Übernehmende können sich in ihren Fähigkeiten überschätzen, was unrealistische Erwartungen an den Nachfolgeprozess mit sich bringen kann. Das kann die Verhandlungen belasten und die Nachfolge erschweren.

In solchen Fällen kann ein neutraler Berater helfen, indem er mithilfe der Satisficing-Heuristik realistische Einschätzungen begünstigt – anders gesagt: indem er zeigt, dass „gut genug“ besser ist als unrealistische Perfektion. Übermäßige Erwartungen können durch realistische Vergleichsbeispiele und die Identifikation der wichtigsten Werte und Prioritäten geklärt werden.

Bei all diesen Faktoren kann der Berater aus seiner neutralen Position heraus mit seinem Fachwissen und dank seiner langjährigen Beziehung zur Familie und zum Unternehmen als Schlüsselfigur im Nachfolgeprozess dienen. Indem er emotionale, kommunikative und strategische Unterstützung anbietet und hilfreiche Heuristiken heranzieht, kann er helfen, psychologische Hürden zu überwinden und die Unternehmensübergabe erfolgreich zu gestalten.



Vorausschauende Aktivitäten sind das Gebot der Beratung

Eine Unternehmensübertragung fällt nicht vom Himmel. Die möglichen Probleme und Schwierigkeiten sind bekannt. Auf deren Eintreffen zu warten und dann eine Lösung zu suchen, ist unnötig risikofreudig und auch zu wenig lösungsorientiert. Berater sollten erkenntnisbasiert und vorausschauend planen und agieren, um ihren Mandanten zu reibungslosen Unternehmensübertragungen zu verhelfen. Als unparteiischer Dritter kann man gerade als externer Berater eine entscheidende Rolle bei der Unternehmensnachfolge spielen, indem man darauf hinwirkt, dass der Prozess zukunftsorientiert und strategisch abläuft. Vorausschauende, die Emotionen regulierende Maßnahmen sind dabei wichtig, um Konflikte zu vermeiden, Vertrauen zu stärken und einen erfolgreichen Übergang zu gewährleisten.

Für die Vorbereitung auf Unternehmensübertragungen – auf durchdachte Prozesse – dürften folgende Anregungen hilfreich sein:

1. Moderation emotionaler Gespräche

Neutrale Vermittlerrolle: Berater können als neutrale Dritte fungieren und in dieser Rolle Gespräche zwischen der scheidenden und der nachfolgenden Generation moderieren.

Gesprächsleitfäden: Vorbereitete Gesprächsleitfäden und Strukturen helfen, auf allen Seiten sachlich zu diskutieren und Emotionen nicht eskalieren zu lassen.

2. Aufbau eines transparenten Kommunikationsprozesses

Klärung von Erwartungen: Berater können helfen, die Wünsche und Erwartungen aller Beteiligten offen und ehrlich zu formulieren und zu dokumentieren.

Regelmäßige Feedbackschleifen: Ein transparenter Austausch mit regelmäßigen Treffen sorgt dafür, dass sich alle gehört und eingebunden fühlen.

3. Einsatz von Mediationstechniken

Konfliktprävention: Bei guter Planung können potenzielle Konfliktherde (beispielsweise in puncto Rollen, Vergütung oder Führungsstile) vorab identifiziert und deeskalierend bearbeitet werden.

Emotionale Ventilöffnung: Gezielte Gespräche können einen Raum für den Austausch über Ängste und Sorgen schaffen, womit Spannungen ausgeräumt werden können.

4. Emotionale Sensibilisierung durch Begleitung

Individuelle Begleitung: Sowohl die abgebende als auch die übernehmende Generation kann durch Expertenbegleitung in ihrer emotionalen Selbstwahrnehmung und -regulation unterstützt werden.

Generationenworkshops: Gemeinsame Workshops fördern gegenseitiges Verständnis hinsichtlich der jeweiligen emotionalen Perspektiven und Rollen.

5. Frühzeitiger Beginn der Nachfolgeplanung

Zeitlicher Puffer: Eine frühzeitiger Beginn der Nachfolgeplanung gibt allen Beteiligten Zeit, sich emotional an den Prozess und an den eigentlichen Übergang zu gewöhnen.

Gestuffer Übergang: Ein sukzessiver Übergang der Verantwortung ermöglicht beiden Seiten, Vertrauen aufzubauen und die neuen Rollen emotional zu akzeptieren.

6. Nutzung der Vergangenheit wie auch der Zukunft des Unternehmens

Aufarbeitung der Unternehmensgeschichte: Berater können helfen, die Geschichte des Unternehmens zu reflektieren, um Stolz und Zugehörigkeitsgefühle bei allen Beteiligten zu stärken.

Ausarbeitung einer Zukunftsvision: Eine gemeinsame Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens, die die bisherigen Stärken und die künftigen Ziele verbindet, bietet Orientierung und Sicherheit.

7. Entwicklung eines Nachfolgefahrplans mit Rollenklärung

Definierte Rollen und Zuständigkeiten: Ein klarer Plan verhindert Unsicherheiten und stärkt das Gefühl von Kontrolle und Struktur.

Abstimmung von Emotionen und Zielen: Es ist immer wieder zu überprüfen, ob emotionale Bedürfnisse und geschäftliche Ziele im Einklang stehen.

8. Konzeption eines Rituals oder symbolischen Akts für die Übergabe

Übergabezeremonien: Ein feierliches Ritual zur symbolischen Übergabe der Verantwortung kann einen emotionalen Abschluss schaffen.

Dankesritual: Die scheidende Generation wird für ihre Verdienste geehrt, während die Nachfolger motivierend in ihre Rolle eingeführt werden.

9. Persönliche Weiterentwicklung

Ideen für die scheidende Generation: Bieten Sie Unterstützung bei der Entwicklung neuer persönlicher Ziele und Lebensinhalte für die Zeit nach der Übergabe an.

Stärkung der Nachfolger: Hier geht es um die Förderung der Führungskompetenzen der Nachfolger, da es gilt, ihnen Sicherheit und Vertrauen in ihre Fähigkeiten zu vermitteln.

10. Externe Unterstützung durch Experten

Therapeutische Begleitung: Falls tiefere emotionale Konflikte bestehen, können Berater den Einsatz von Familien-

psychologen oder eine Mediation durch speziell ausgebildete Fachkräfte empfehlen.

Durch diese Maßnahmen können externe Berater nicht nur strategisch, sondern auch emotional eine harmonische und zukunftsorientierte Nachfolgeregelung fördern. Es ist es wichtig, den Beteiligten frühzeitig diverse Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen, damit sie ausgiebig darüber nachdenken und abwägen können, inwieweit sie sie in den Übergabe- und Übertragungsprozess einfließen lassen möchten. Die im Beitrag aufgeführten psychologischen Effekte können auf diese Weise vermieden, in ihrer Wirkung reduziert oder im Sinne aller Beteiligten gezielt ausgeräumt werden.

Wichtig ist dabei auch dies: Vorausschauende Emotionsregulierung ist sozial deutlich angenehmer und achtsamer als eine nachgelagerte Emotionsregulierung.

Rollenklarheit hilft Mandanten und schützt vor Interessenkonflikten

Um den Prozess zukunftsorientiert zu planen und den Mandanten frühzeitig auf die möglichen Probleme aufmerksam zu machen oder darauf einzustimmen, lohnt es sich für Berater, wenn sie über ein Netzwerk anderer externer Berater verfügen, deren Einbindung sie vorschlagen können. So werden die unter Umständen aus unterschiedlichen Rollen resultierenden Interessenkonflikte bewusst vermieden und der eigene Expertenstatus bleibt erhalten. Im Hinblick auf notwendige Entscheidungen kann man somit neutraler beraten, was wiederum die Entscheidungsfindung erleichtert.

Fazit

Die Planung einer Unternehmensnachfolge und die Umsetzung der Unternehmensübertragung sind betriebswirtschaftliche, soziale und emotionale Prozesse. Welche sozialen und emotionalen Probleme dabei auftreten können, ist bekannt. Berater können diese durch vorausschauendes Agieren vermeiden oder zumindest deren Auswirkungen deutlich reduzieren. Externe Experten wiederum können Berater dabei unterstützen und so die Rolle der Berater als kompetente Problemlöser bei den Kunden stärken.



Dr. C. Pitterle
CFP®

Academy of cognitive finance



J. Laumann M. A.
Academy of cognitive finance

21.

FINANCIAL PLANNING FORUM

ZUR ANMELDUNG:



LA FRANÇAISE

Crédit Mutuel Alliance Fédérale

Muzinich & Co



PUNICA
INVEST | Powered by
ARAMEA &
HANSAINVEST

WELLINGTON
MANAGEMENT®

➤ BNY | INVESTMENTS



BNP PARIBAS
REAL ESTATE

clartan
ASSOCIES

WIR LADEN SIE HERZLICH ZU UNSEREM 21. FINANCIAL PLANNING
FORUM AM 27. UND 28. NOVEMBER 2025 IN BERLIN EIN.