



Von Reimund Abel

BERLIN/BONN. Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger gilt gemeinhin als größte Herausforderung bei der Übergabe eines Unternehmens. Doch da gibt es weitere Hürden, immer häufiger scheitern Übergaben daran, dass Finanzierung und Kaufpreis nicht zusammenpassen. Das legen Studien und Marktanalysen der vergangenen Jahre zumindest nahe.

Steigende Bewertungen treffen auf höhere Zinsen, zurückhaltendere Banken und einen kritischeren Blick potenzieller Käufer. Damit verschiebt sich die Debatte über die Unternehmensnachfolge, es geht demnach auch zunehmend um Kapital.

Laut der Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn aus dem Vorjahr werden zwischen 2026 und 2030 bundesweit rund 186.000 Unternehmen zur Übergabe anstehen. Wie aus der Langfassung der Studie, die auf der IfM-Webseite verfügbar ist, hervorgeht, spiegelt die Entwicklung die

Welche finanzielle Risiken ein Übergabeprozess in sich birgt

Steigende Kaufpreiserwartungen, höhere Finanzierungskosten und zurückhaltendere Kreditgeber erschweren Transaktionen. Der Erfolg einer Nachfolge entscheidet sich damit auch an der Frage, ob wirtschaftliche Erwartungen und finanzielle Möglichkeiten zusammenfinden.

schwächere wirtschaftliche Dynamik wider. Unternehmen mit geringen Zukunftsperspektiven werden demnach für potenzielle Käufer zunehmend unattraktiv und fallen häufiger aus dem Kreis der realistisch übergabefähigen Betriebe heraus.

Möglicher Perspektivwechsel

Die Nachfolgefrage wird damit weniger zu einem Mengenproblem als zu einer Qualitätsfrage. Für viele Unternehmer könnte das einen Perspektivwechsel bedeuten. Wer

seinen Betrieb in den kommenden Jahren übergeben möchte, konkurriert nicht nur um geeignete Nachfolger. Es gilt zudem nachzuweisen, dass das Unternehmen auch unter veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen attraktive Erträge erwirtschaften kann. Die eigentliche Bewährungsprobe beginnt deshalb häufig erst am Verhandlungstisch. In diesem Sinne äußerten sich auch die Experten des Round Table Unternehmensnachfolge der Stuttgarter Zeitung und der Stuttgarter Nachrichten (siehe dazu

die Berichterstattung auf den Folgeseiten). Wie stark sich das Marktumfeld verändert hat, lässt sich aus dem „Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025“ von KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) Research, einer Studie aus der Reihe Fokus Volkswirtschaft, erschließen. Während Unternehmensübernahmen in der langjährigen Niedrigzinsphase vergleichsweise einfach zu finanzieren waren, sind die Anforderungen inzwischen deutlich gestiegen.

Erwartungen der Verkäufer steigen

Höhere Finanzierungskosten, strengere Eigenkapitalanforderungen und eine vorsichtiger Kreditvergabe erhöhen demnach den Kapitalbedarf vieler Transaktionen. Externe Nachfolgelösungen oder Management-Buy-outs könnten laut dem Monitoring weniger häufig ausschließlich über klassische Bankdarlehen finanziert werden. So werden auch öffentliche Förderprogramme, Beteiligungskapital oder Verkäuferdarlehen zu notwendigen Bestandteilen der Finanzierung.

Ein weiterer zu beachtender Aspekt: Die Analyse legt auch nahe, dass die Erwartungen auf der Verkäuferseite steigen. Der durchschnittlich angestrebte Verkaufspreis mittelständischer Unternehmen sei seit dem Jahr 2019 von 372.000 auf rund 499.000 Euro gestiegen, heißt es in dem Paper weiter. Nominal ein Plus von 34 Prozent; auch inflationsbereinigt ist ein deutlicher Wertzuwachs zu konstatieren.

Ökonomisches Umfeld schwieriger

Diese Entwicklung klingt zunächst überraschend. Denn das wirtschaftliche Umfeld ist in den vergangenen Jahren schwieriger geworden. Ökonomisch kritische Faktoren wie steigende Energiepreise, Fachkräftemangel, geopolitische Unsicherheiten und eine schwache Konjunktur wirken belastend. Dennoch halten viele Eigentümer an hohen Preisvorstellungen fest. Dahinter steht häufig die Überzeugung, ein über Jahrzehnte aufgebautes Unternehmen müsse seinen Wert im Verkauf widerspiegeln.

Treffen an diesem Punkt nicht unterschiedliche Sichtweisen aufeinander? Verkäufer, so eine mögliche Erklärung, bewerten ihr Unternehmen aus der Perspektive der Vergangenheit. Sie berücksichtigen die langjährige Ertragskraft, den aufgebauten Kundenstamm oder das eigene Lebenswerk.

Käufer dagegen wollen den Blick in die Zukunft richten. Sie kalkulieren mit künftigen Cashflows, notwendigem Investitionsbedarf und den Risiken eines anspruchsvolleren Marktumfelds.

KfW Research weist in der Begleitmeldung zum „Nachfolge-Monitoring Mittel-

stand 2025“ darauf hin, dass die Vorbereitung einer Unternehmensnachfolge deutlich früher beginnen sollte als bislang häufig üblich. Transparente Unternehmenszahlen, nachvollziehbare Bewertungen und eine langfristige Finanzierungsstrategie erhöhen die Chancen für eine erfolgreiche Transaktion. Wer erst kurz vor dem geplanten Ruhestand mit der Nachfolgeplanung beginnt, gerät unter Zeitdruck – und verliert so an Spielraum für Verhandlungen. Auch hier deckt sich der Stand der Wissenschaft mit der Analyse der Teilnehmer am Round Table

Der Blick ins Ausland zeigt, dass Deutschland mit dieser Entwicklung nicht allein steht. Viele Industrieländer erleben eine demografisch bedingte Übergabewelle. Jedoch unterscheidet sich der deutsche Markt beispielsweise von angelsächsischen Volkswirtschaften. Der hohe Anteil familiengeführter Mittelständler macht den Eigentümerwechsel hierzulande zu einer gesamtwirtschaftlichen Aufgabe. Während in den USA oder Großbritannien institutionelle Investoren, Nachfolgefonds oder Search Funds zum Markt gehören, dominieren in Deutschland weiter familieninterne Übergaben oder Verkäufe an andere Mittelständler.

Es öffnen sich zusätzliche Optionen

Allerdings verändert sich auch dieser Markt. Wenn innerhalb von Unternehmerfamilien kein Nachfolger zur Verfügung steht, gewinnen externe Erwerber an Bedeutung. Search Funds, spezialisierte Nachfolgeplattformen und Beteiligungsgesellschaften interessieren sich zunehmend für etablierte mittelständische Unternehmen mit stabilen Geschäftsmodellen. Für viele Betriebe eröffnet das zusätzliche Optionen.

Aber das ist kein Patentrezept zur Lösung der kommenden Herausforderungen. Einerseits braucht der deutsche Mittelstand mehr externe Käufer, um die demografische Nachfolgelücke zu schließen. Andererseits erschweren steigende Kaufpreisvorstellungen und anspruchsvollere Finanzierungsbedingungen genau jene Übernahmen, die wirtschaftspolitisch dringend gewünscht sind.

Was bedeutet: Der Nachfolgemarkt entwickelt sich damit zunehmend zu einem Balanceakt zwischen den Erwartungen der Verkäufer und den Möglichkeiten der Käufer. Die Unternehmensnachfolge wird so immer weniger zu einer Frage des Wollens und immer stärker zu einer Frage der wirtschaftlichen Machbarkeit.

Und damit noch einmal zurück zur Studie des IfM Bonn: Entscheidend ist demnach eben auch, ob Käufer und Verkäufer einen realistischen Unternehmenswert finden – und sich dieser unter den heutigen Finanzierungsbedingungen abbilden lässt.



Unternehmensnachfolge sicher gestalten.

Mit einer frühzeitigen Planung schaffen Sie mehr Sicherheit für Ihr Unternehmen, Ihr Vermögen und Ihre Familie. BANSBACH – eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften im Mittelstand begleitet Sie dabei strategisch, steuerlich und rechtlich.

Für Ihr Lebenswerk. Für Ihre Familie.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE.BANSBACH-GRUPPE.DE



Erbschaftsteuer auf dem Prüfstand des BVG

Das Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe prüft die Verfassungsmäßigkeit zentraler Regelungen der Erbschaftsteuer. Das Urteil könnte weitreichende Folgen für Unternehmensnachfolgen und den Gesetzgeber haben.

STUTTGART/KARLSRUHE. Es dürfte eine der bedeutendsten steuerrechtlichen Entscheidungen der vergangenen Jahre sein, über die das Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe zu befinden hat. Im Mittelpunkt des Verfahrens, bei dem das Urteil möglicherweise in diesem Jahr ansteht, steht die Frage, ob zentrale Regelungen der Erbschaft- und Schenkungsteuer, insbesondere Steuervergünstigungen für Betriebsvermögen, mit dem Grundgesetz vereinbar sind.

Die Steuervergünstigungen für Betriebsvermögen gehören zu den umstrittensten Ausnahmeregelungen im deutschen Erbschaftsteuerrecht. Sie verfolgen einen klaren Zweck: Familienunternehmen und mittelständische Betriebe sollen im Erbfall nicht

Die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts könnte erhebliche Auswirkungen auf Unternehmensnachfolgen, Vermögensübertragungen und die künftige Ausgestaltung der Erbschaftsteuer haben.

gezwungen sein, Unternehmensanteile zu verkaufen oder Liquidität aus dem Betrieb abzuziehen – um die Erbschaftsteuer bezahlen zu können. So sollen Unternehmensnachfolgen erleichtert, Investitionen gesichert und Arbeitsplätze erhalten werden.

Gerade bei kapitalintensiven Unternehmen besteht häufig ein erheblicher Unterschied zwischen dem Unternehmenswert und den tatsächlich verfügbaren liquiden Mitteln. Ohne steuerliche Verschonungsregelungen könnten Erben gezwungen sein, Kredite aufzunehmen, Betriebsteile zu veräußern oder im Extremfall das Unternehmen ganz oder teilweise zu verkaufen, um die Steuerlast zu finanzieren. Befürworter der bestehenden Ausnahmen sehen darin ein erhebliches Risiko für den Fortbestand, insbesondere familiengeführter, Unternehmen und des deutschen Mittelstands.

Kritiker argumentieren, diese Privilegien führten zu einer erheblichen Ungleichbehandlung verschiedener Vermögensarten. Während Privatvermögen – etwa Immobilien oder Geldvermögen – grundsätzlich der Erbschaftsteuer unterliegt, können große Unternehmensvermögen unter bestimmten Voraussetzungen ganz oder weitgehend steuerfrei übertragen werden. Das sei eine verfassungsrechtlich problematische Bevorzugung einzelner Vermögensarten, eine gleichmäßigere Besteuerung wird gefordert.

Genau dieser Zielkonflikt steht im Mittelpunkt eines Verfahrens vor dem Bundesver-



Das Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe soll eine Entscheidung zur Verfassungsmäßigkeit der Erbschaftsteuer fällen.

Foto: Uli Deck/dpa

fassungsgericht. Die Karlsruher Richter müssen entscheiden, ob die weitreichenden Steuervergünstigungen für Betriebsvermögen mit dem Gleichheitsgrundsatz des Grundgesetzes vereinbar sind.

Ausgangspunkt des Verfahrens sind geltende Begünstigungen für Betriebsvermögen. Nach derzeitiger Rechtslage können Unternehmen unter gewissen Voraussetzungen ganz oder teilweise von der Erbschaftsteuer verschont werden. Voraussetzung: Unternehmen müssen über einen bestimmten Zeitraum fortgeführt und weitere gesetzliche Vorgaben – etwa zum Erhalt von Beschäftigung – eingehalten werden.

Bereits im Jahr 2014 hatte das Bundesverfassungsgericht Teile des damaligen Erbschaftsteuerrechts für verfassungswidrig erklärt. Die Richter bemängelten insbesondere, dass die damaligen Steuervergünstigungen für Betriebsvermögen teilweise zu weit gefasst seien und gegen den allgemeinen Gleichheitssatz des Grundgesetzes verstießen könnten. Gleichzeitig räumte das Gericht dem Gesetzgeber Zeit ein, die beanstandeten Regelungen neu zu fassen.

Als Reaktion verabschiedete der Bundestag 2016 eine Reform der Erbschaftsteuer. Dabei wurden die Verschonungsregelungen für Unternehmensvermögen überarbeitet und zusätzliche Voraussetzungen eingeführt. Unter anderem gelten seitdem differenzierte Steuerbefreiungen sowie besondere Regelungen für sehr große Unternehmensvermögen. Ziel war es, den verfassungsrechtlichen Vorgaben Rechnung zu tragen und gleichzeitig die Unternehmensnachfolge nicht unnötig zu erschweren.

Ob diese Reform den Anforderungen des Grundgesetzes tatsächlich genügt, ist Gegenstand der Prüfung durch die Karlsruher Richter. Im Kern geht es um die Frage, ob die gesetzlichen Privilegien sachlich gerechtfertigt sind oder ob sie einzelne Steuerpflichtige gegenüber anderen unangemes-

sen begünstigen. Die Entscheidung dürfte weit über den Einzelfall hinausreichen. Bestätigt das Gericht die geltenden Regelungen, bleibt das bestehende System zunächst bestehen. Erklären die Richter einzelne Vorschriften dagegen für verfassungswidrig, müsste der Gesetzgeber das Erbschaftsteuerrecht erneut überarbeiten.

Ein Wegfall oder eine deutliche Einschränkung der Steuervergünstigungen könnte die Unternehmensnachfolge erheblich verändern. Familienunternehmen müssten möglicherweise häufiger Erbschaftsteuer aus dem Unternehmensvermögen finanzieren.

Je nach Einzelfall könnte dies zusätzliche Kreditaufnahmen, den Verkauf von Unternehmensanteilen oder die Veräußerung einzelner Betriebsteile erforderlich machen.

Wirtschaftsverbände warnen seit langem vor einer höheren Belastung insbesondere für mittelständische Betriebe und befürchten negative Folgen für Investitionen, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung hierzulande.

Steuerrechtler weisen allerdings darauf hin, dass das Verfahren keine Grundsatzentscheidung über die Existenz der Erbschaftsteuer ist. Gegenstand der Prüfung sei ausschließlich, so heißt es, ob die derzeitigen gesetzlichen Ausnahmeregelungen mit dem Gleichheitsgrundsatz des Grundgesetzes vereinbar sind. Weder stehe die Abschaffung der Erbschaftsteuer zur Entscheidung, noch wird das Gericht über politische Reformmodelle befinden.

Ein konkreter Termin für die Urteilsverkündung wurde nicht bekannt gegeben. *red*

Firma wird geschlossen – und die Uhr tickt

Hat der Betrieb keine Aufträge mehr, können sich Arbeitgeber für eine Schließung entscheiden – und den Beschäftigten kündigen. Aber mit welcher Frist?

STUTTGART/GÜTERSLOH. Wenn ein Unternehmen dichtmachen muss, ist das für Beschäftigte häufig ein großer Schock. Und schnell überschlagen sich die Fragen, wie etwa diese: Welche Kündigungsfrist gilt bei einer sogenannten Betriebsstilllegung?

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen von Normalfall keine Angst haben, dass sie von einem Tag auf den anderen ohne Job dastehen. „Bei einer Betriebsstilllegung gilt in der Regel nichts anderes als bei anderen Formen der betriebsbedingten Kündigung“, sagt Johannes Schipp, Fachanwalt für Arbeitsrecht aus Gütersloh. Es mache keinen Unterschied, ob eine einzelne Stelle wegfalle oder alle Arbeitsplätze. Konkret heißt das:



Firmenschließungen sind immer fatal – für alle. Foto: Colourbox

Der Arbeitgeber muss die Kündigungsfrist beachten, die im Arbeitsvertrag oder, falls vorhanden, im Tarifvertrag vereinbart ist. Existiert beides nicht, richtet sich die Kündigungsfrist nach dem Gesetz, erklärt der Anwalt. Hier ist auch entscheidend, wie lange eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer im jeweiligen Betrieb oder Unternehmen beschäftigt war.

Eine Ausnahme bildet eine Insolvenz. Denn dann kommt laut dem Arbeitsrechtler Paragraf 113 der Insolvenzordnung zur Anwendung. Dort heißt es unter anderem, dass ein Dienstverhältnis vom Insolvenzverwalter ohne Rücksicht auf eine vereinbarte Vertragsdauer gekündigt werden kann.

Bei Insolvenz ist schneller Schluss

Die Kündigungsfrist beträgt in dem Fall drei Monate zum Monatsende, Das gilt dann, selbst wenn ich eigentlich eine Kündigungsfrist von sieben Monaten habe, so Johannes Schipp. Zwar ergebe sich in einem solchen Fall ein Schadenersatzanspruch. Der sei aber unter Umständen nicht besonders werthaltig, wenn der Insolvenzverwalter kündigt. *dpa/tmn*

Verlässlich das Beste für Sie.

M&A · Gesellschaftsrecht · Unternehmensnachfolge · Familienrecht · Kartellrecht · Schiedsverfahren & Prozessführung · Vertrieb & Internationaler Rechtsverkehr · Arbeitsrecht · IP, IT, Medien & Datenschutz · Vergaberecht · Bankrecht

**HAYER
MAILÄNDER**

Lernen Sie uns kennen: haver-mailaender.de

Unternehmensnachfolge: Warum Zeit der wichtigste Erfolgsfaktor ist

Beim Round Table von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten diskutierten Martin Wulf, Dr. Klaus-Dieter Rose, Dr. Hans-Georg Kauffeld und Christian Roth, weshalb immer mehr Mittelständler keine Nachfolger finden – und aus welchem Grund eine erfolgreiche Übergabe mehr ist als eine juristische oder steuerliche Aufgabe.

Von Reimund Abel

STUTTGART. Wer ein Unternehmen übergibt, reicht den Staffelstab an andere weiter, lässt los, trennt sich von seinem Lebenswerk und muss akzeptieren, dass andere künftig eigene Entscheidungen treffen. Genau deshalb ist das Thema Unternehmensnachfolge weit mehr als ein steuerrechtlicher oder juristischer Vorgang – es ist auch und besonders von Emotionen begleitet. Diese Erkenntnis zog sich wie ein roter Faden durch den Round Table von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten im Pressehaus Stuttgart, bei dem Moderatorin **Bianca Menzel (Südwest Media Network)** durch die Diskussion führte.

Die bundesweiten Zahlen zeigen den Handlungsdruck: Laut KfW wollen bis Ende 2029 rund 109.000 Unternehmen ihre Nachfolge regeln. Gleichzeitig planen sogar mehr Betriebe, ihren Betrieb einzustellen, weil es keinen Nachfolger oder keine Nachfolgerin gibt. Für die Experten ist klar, das Thema betrifft längst den gesamten Mittelstand. In Baden-Württemberg, wo das Herz des Mittelstands schlägt, ist das noch dringlicher.

Dr. Klaus-Dieter Rose (Menold Bezler Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer Partnerschaft mbB) verweist auf die Wirtschaftsstruktur Baden-Württembergs. Gerade in Industrie, Maschinenbau und Automobilzulieferindustrie erreichten viele Unternehmer der Babyboomer-Generation das Rentenalter. „In den kommenden Jahren werden viele Unternehmen auf den Markt kommen. Potenzielle Käufer haben dadurch eine deutlich größere Auswahl“, sagt Rose. Selbst erfolgreiche Familienunternehmen fänden heute oft keinen Nachfolger mehr innerhalb der eigenen Familie.

Martin Wulf (PKF Wulf Gruppe) sieht die Ursachen noch grundsätzlicher. „Kaum etwas ist aktuell so beständig wie die Veränderung selbst“, sagt er. Digitalisierung, Automatisierung und neue Technologien veränderten nahezu jede Branche. Gleichzeitig hätten sich die Erwartungen der jungen Generation stark verändert. „Vor zehn Jahren haben die Vorstellungen von Unternehmern und Nachfolgern besser zusammengepasst als heute.“ Hinzu kämen deutlich schwierigere Finanzierungsbedingungen.

Wer heute ein Unternehmen übernehmen wolle, müsse höhere Risiken tragen als früher. Deshalb brauche es Berater, die technologische Entwicklungen verstünden und unterschiedliche Generationen zusammen-



Hochkarätig besetzte Runde beim Round Table (v.l.n.r.): Christian Roth (Bansbach GmbH), Martin Wulf (PKF Wulf Gruppe), Dr. Hans-Georg Kauffeld (Haver & Mailänder Rechtsanwälte Partnerschaft mbB), Dr. Klaus-Dieter Rose (Menold Bezler Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer Partnerschaft mbB) sowie Tiemo Kobera und Bianca Menzel (beide Südwest Media Network).

Alle Fotos: Lichtgut/Ferdinando Iannone

bringen könnten. Für **Dr. Hans-Georg Kauffeld (Haver & Mailänder Rechtsanwälte Partnerschaft mbB)** liegt das Problem auch in den Strukturen vieler Unternehmen. „Unternehmertum setzt Mut, Verantwortung und Risikobereitschaft voraus. Eigenschaften, die aus meiner Sicht seltener geworden sind“, sagt er. Viele junge Menschen bevorzugten eher eine sichere Festanstellung als die Herausforderung einer Unternehmensführung. Daher würden Management-Buy-outs, bei denen Führungskräfte den eigenen Betrieb übernehmen, immer seltener.

Christian Roth (Bansbach GmbH) lenkt den Blick auf den Standort. „Im ländlichen Raum ist es häufig noch schwieriger, geeignete Nachfolger zu finden“, sagt er. Das gelte selbst für Steuerberatungskanzleien. Während sich Praxen außerhalb der Ballungsräume früher problemlos verkaufen ließen, werde heute häufig nicht einmal mehr der ge-

wünschte Kaufpreis erzielt. Einigkeit herrscht darin, dass viele Unternehmer die Nachfolge zu spät angehen. „Das ist eines der größten Hemmnisse überhaupt“, sagt Kauffeld. Man müsse sich im Grunde bereits Gedanken machen, wenn die Kinder noch heranwüchsen. Dann könnten Erwartungen rechtzeitig geklärt und Strukturen aufgebaut werden. Beginne dieser Prozess erst kurz vor dem Ruhestand, träfen häufig völlig unterschiedliche Vorstellungen aufeinander.

Mut zu eigenen Entscheidungen

Rose formuliert es so: „Eigentlich ist immer der richtige Zeitpunkt, sich mit Unternehmensnachfolge zu beschäftigen.“ Spätestens fünf Jahre vor dem geplanten Rückzug müsse geklärt sein, wer Verantwortung übernehmen könne, ob das Unternehmen ohne den Inhaber funktioniere und ob es einen Plan für den Notfall gebe, so sein Rat.

Wulf bringt einen weiteren Aspekt in die Runde ein. „Der richtige Zeitpunkt hängt auch vom Altersunterschied zwischen Unternehmer und Kindern ab“, sagt er. Wer beispielsweise spät Vater geworden sei, könne möglicherweise nicht einfach die Verantwortung auf eine sehr junge Tochter oder einen jungen Sohn übertragen. In solchen Fällen könne ein Fremdgeschäftsführer eine sinnvolle Brücke sein.

Loslassen fällt schwer, das kann Kauffeld aus seiner Praxis bestätigen. Gleichzeitig müsse ein Nachfolger den Mut haben, eigene Entscheidungen zu treffen. „Da geht es darum, sich seinen Platz zu erarbeiten und Dinge verändern zu dürfen“, sagt er. Er berichtet von einem mittelständischen Weltmarktführer, bei dem der Sohn bewusst andere Entscheidungen traf als sein Vater – und damit sehr erfolgreich ist.

Viele Unternehmen fahren auf Sicht

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erschweren Nachfolgeregelungen zusätzlich. Rose verweist auf Fachkräftemangel, hohe Energiepreise, geopolitische Unsicherheiten und Lieferkettenprobleme. „Früher konnte man fünf Jahre vorausplanen. Heute fahren viele Unternehmen auf Sicht“, sagt er. Wer ein Unternehmen übernehme, prüfe deshalb sehr genau, wie wettbewerbsfähig Produkte seien, wie digital ein Betrieb aufgestellt sei und ob genügend qualifizierte Mitarbeiter vorhanden seien.

Auch Wulf fordert bessere politische Rahmenbedingungen. Familienunternehmen

seien deutlich stärker auf Banken angewiesen als börsennotierte Unternehmen. „Gerade Eigenkapitalprogramme könnten Unternehmensnachfolgen erheblich erleichtern.“ Hier sehe er politischen Nachholbedarf.

Wie sich der Unternehmenswert steigern lässt, beantworten die Experten aus unterschiedlichen Perspektiven. Wulf plädiert für eine ganzheitliche Vorbereitung. Neben dem operativen Geschäft müssten Unternehmer frühzeitig auch gesellschaftsrechtliche, steuerliche und familiäre Fragen regeln.

Kauffeld nennt drei zentrale Voraussetzungen: Das Unternehmen müsse unabhängig vom Inhaber funktionieren, transparent organisiert sein und überzeugende Zukunftsperspektiven bieten. „Diese Maßnahmen sollte man nicht erst wegen der Nachfolge angehen – am besten hätte man gestern damit begonnen“, sagt er.

Rose ergänzt, viele Unternehmen seien noch immer zu stark auf ihren Gründer zugeschnitten. Dokumentierte Prozesse, eine zweite Führungsebene und klare Verantwortlichkeiten seien heute unverzichtbar. „Man denkt häufig nur an den Ruhestand. Tatsächlich kann aber jederzeit etwas Unvorhergesehenes passieren“, mahnt er. Für Roth beginnt gute Nachfolge schließlich mit solider Vorsorge. „In jeden Notfallkoffer gehören Testament, Vollmachten und alle Unterlagen, die sicherstellen, dass das Unternehmen handlungsfähig bleibt.“

Klar ist: Patentrezepte gibt es nicht. Jede Unternehmensnachfolge ist so individuell wie das Unternehmen selbst.

Gemeinsame Entscheidungen statt einsame.

Vertieft.
Verbunden.
Bewegt.

Eine Unternehmensnachfolge ist zu wichtig für nur eine Perspektive. Deshalb verbinden wir von Anfang an rechtliche, steuerliche und wirtschaftliche Expertise. Gemeinsam entwickeln wir daraus einen klaren Weg für Ihr Unternehmen und die nächste Generation.

MENOLD BEZLER | Recht.
Steuern.
Wirtschaft.

www.menoldbezler.de



PKF Wulf Gruppe

Die PKF Wulf Gruppe zählt zu den führenden unabhängigen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften für den Mittelstand. Mit rund 450 Mitarbeitenden und zehn Standorten in Baden-Württemberg begleitet sie familiengeführte und mittelständische Unternehmen in steuerlichen, wirtschaftlichen und strategischen Fragestellungen. Im Bereich Unternehmens- und Vermögensnachfolge unterstützt die PKF Wulf Gruppe Unternehmen bei der strategischen Vorbereitung und nachhaltigen Umsetzung der Unternehmensübergabe. Ob familieninterne oder externe Nachfolge, jede Unternehmensübergabe stellt individuelle Anforderungen. Im Fokus stehen die frühzeitige Analyse der jeweiligen Unternehmenssituation sowie die Entwicklung tragfähiger Nachfolgelösungen mit dem Ziel, den Fortbestand des Unternehmens langfristig zu sichern. Eine vertrauensvolle und persönliche Begleitung während des gesamten Nachfolgeprozesses sowie die Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten sind dabei zentrale Bestandteile des Beratungsansatzes. Steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragestellungen werden dabei frühzeitig zusammengeführt und ganzheitlich betrachtet. www.pkf-wulf-gruppe.de

Menold Bezler

Menold Bezler ist eine unabhängige multidisziplinäre Partnerschaft mit Sitz in Stuttgart. Rund 400 Mitarbeitende darunter 220 Beraterinnen und Berater aus den Bereichen Recht, Steuern, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung arbeiten bei uns integriert zusammen. Mittelständische Unternehmen unterschiedlichster Branchen, die öffentliche Hand und gemeinnützige Organisationen vertrauen uns in anspruchsvollen Mandaten ebenso wie bei digitalen Transformationsprozessen. Unsere Herangehensweise: vernetzt im Denken, klar in der Umsetzung. Unser Anspruch: rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Expertise so zu verknüpfen, dass für Mandanten tragfähige und unternehmerisch sinnvolle Lösungen entstehen. Wir sind überzeugt: Die Zukunft der Beratung ist menschlich. Fachliche Exzellenz bildet die Grundlage, entscheidend ist jedoch die Qualität der Zusammenarbeit. Nachhaltige Lösungen entstehen dort, wo Vertrauen, echtes Interesse und ein tiefes Verständnis für die Herausforderungen unserer Mandantinnen und Mandanten zusammenkommen. Wir beraten auf Augenhöhe, denken unternehmerisch und übernehmen Verantwortung. Dabei hören wir zu, verstehen unterschiedliche Perspektiven und entwickeln gemeinsam Lösungen, die langfristig tragen. www.menoldbezler.de

Wenn es bei der Nachfolge zu sehr menschelt

Round Table II: Ob die Unternehmensnachfolge gelingt, entscheidet sich lange vor der Vertragsunterzeichnung.

Stuttgart. Der schwierigste Teil der Unternehmensnachfolge ist häufig nicht juristisch – sondern menschlich. Zwar stehen die rechtlichen und steuerlichen Instrumente für eine erfolgreiche Übergabe bereit. Ob der Generationswechsel gelingt, entscheidet jedoch vor allem eine frühzeitige Vorbereitung, klare Strukturen und die Bereitschaft, Verantwortung tatsächlich abzugeben. Eine Analyse, die von allen vier Experten im zweiten Part des Round Table Unternehmensnachfolge von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten unterstützt wird. Aber was sind denn wichtige Faktoren, damit der Wechsel in einem Unternehmen für alle Seiten zum Erfolg wird?

Für **Dr. Klaus-Dieter Rose (Menold Bezler Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer Partnerschaft mbB)** beginnt jede Nachfolge mit einem nüchternen Realitätscheck. Die entscheidende Frage sei nicht, welches Kind übernehmen möchte, sondern welches die besten Voraussetzungen mitbringt. „Die Eltern wissen in der Regel sehr genau, welches Kind am besten geeignet ist“, sagt Rose. In der Praxis scheitere dieser klare Blick jedoch häufig am Wunsch, alle Kinder gleich zu behandeln. Gerade wenn das Unternehmen den größten Teil des Familienvermögens ausmache, entstünden daraus Konflikte. Externe Berater oder Mediatoren könnten helfen, emotionale Interessen von unternehmerischen Entscheidungen zu trennen. Der Bedarf an solchen Begleitungen nehme spürbar zu.

Christian Roth (Bansbach GmbH) beobachtet gleichzeitig, dass sich auch die Modelle der Unternehmensnachfolge weiterentwickeln. Neben klassischen familieninternen Übergaben gewannen Familienstiftungen an Bedeutung. Anhand eines aktuellen Mandats schildert er, wie Vermögen steueroptimiert in eine Stiftung eingebracht wurde, während die operative Unternehmensführung bereits geregelt war. „Die operative Nachfolge war bereits entschieden – ausschlaggebend waren steuerliche Gründe“, sagt Roth. Eine Stiftung könne Eigentum dauerhaft sichern, ersetze jedoch niemals unternehmerische Führung.

Martin Wulf (PKF Wulf Gruppe) betrachtet Unternehmensnachfolge deshalb in erster Linie als strategische Zukunftsaufgabe. Erfolgreiche Familienunternehmen beschäftigten sich nicht erst wenige Jahre vor der Übergabe mit diesem Thema, sondern bauten früh Governance-Strukturen auf, regelten Gesellschafterfragen und führten die nächste Generation schrittweise an ihre Verantwortung heran. „Unternehmensnachfolge bedeutet immer auch Sicherung des Unternehmens“, sagt Wulf. Gleichzeitig kritisiert er die derzeitige Unsicherheit bei der Erbschaftsteuer. Solange grundlegende politische Entscheidungen ausstünden, fehle vielen Unternehmerfamilien die notwendige Planungssicherheit.

Auch **Dr. Hans-Georg Kauffeld (Haver & Mailänder Rechtsanwälte Partnerschaft mbB)** sieht keine Standardlösung. Aus seiner Sicht ist die familieninterne Nachfolge zwar häufig das attraktivste Modell. Entscheidend sei jedoch, die tatsächlichen Fähigkeiten der nächsten Generation realistisch einzuschätzen. „Am schönsten ist es natürlich, wenn eine familieninterne Nachfolge gelingt“,



Christian Roth:
Neben klassischen
Übergaben gewinnen
Familienstiftungen
an Bedeutung.



Martin Wulf:
Unternehmensnachfolge als strategische
Zukunftsaufgabe
verstehen.



Dr. Hans-Georg
Kauffeld: Maßstab
muss die Zukunfts-
fähigkeit des
Unternehmens sein.



Dr. Klaus-Dieter
Rose: Der Bedarf an
externer Expertise
für Nachfolgeprojekte
nimmt zu.

meint Kauffeld. Genauso wichtig sei aber die Erkenntnis, dass Fremdgeschäftsführer oder Stiftungsmodelle im Einzelfall die bessere Lösung sein können. Maßstab müsse stets die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sein – nicht familiäre Erwartungen.

Steuerliche Belastungen vermeiden

Ein weiterer Schwerpunkt der Diskussion waren vermeidbare Fehler. Nach Einschätzung aller vier Experten entstehen die größten Risiken nicht bei komplexen steuerlichen Konstruktionen, sondern bei unterlassenen Entscheidungen. Rose erlebt regelmäßig Unternehmer, die Testamente selbst verfassen oder gesellschaftsrechtliche Regelungen nicht aufeinander abstimmen. „Man spart den Notar – und produziert jahrelange Gerichtsverfahren“, sagt er. Kauffeld ergänzt, häufig genüge eine kleine Anpassung im Testament, um erhebliche steuerliche Belastungen oder langwierige Erbstreitigkeiten zu vermeiden. Roth empfiehlt deshalb, Testamente regelmäßig zu überprüfen und an veränderte familiäre oder rechtliche Rahmenbedingungen anzupassen.

Warum viele Unternehmer den Generationswechsel dennoch hinauszögern, erklärt Martin Wulf mit seiner Beratungspraxis. Die fachlichen Lösungen seien meist vorhanden – entscheidend sei, den Handlungsdruck rechtzeitig zu erkennen. „Vertrauen muss man aufbauen, und Vertrauen muss man bekommen“, sagt Wulf. Deshalb brauche eine Nachfolge vor allem Gespräche, Zeit und die

Bereitschaft, individuelle Wege zu gehen. Standardlösungen funktionierten selten. Gute Berater müssten die Besonderheiten jedes Unternehmens und jeder Unternehmerfamilie verstehen und tragfähige Konzepte entwickeln. „Man kann nicht jedes Modell einem Unternehmer aufzwingen. Man muss erkennen, was passt – und wenn es nicht passt, einen anderen Weg gehen.“

Vier zentrale Empfehlungen

Rose sieht zusätzlich einen pragmatischen Hebel. „Wenn man Steuern sparen kann, bekommt man viele Unternehmer leichter ins Handeln“, sagt er. Steuerliche Anreize könnten den Einstieg erleichtern. Dauerhaft er-

folgreich werde eine Nachfolge jedoch nur, wenn auch die wirtschaftliche und familiäre Struktur des Unternehmens tragfähig sei. Steueroptimierung allein reiche nicht aus. Aus der Diskussion lassen sich vier zentrale Handlungsempfehlungen ableiten: früh beginnen, Ziele innerhalb der Unternehmerfamilie definieren, das Unternehmen organisatorisch unabhängig vom Inhaber aufstellen und rechtliche sowie steuerliche Fragen als Teil einer Gesamtstrategie verstehen.

Kauffeld empfiehlt dafür eine Familiencharta als gemeinsame Grundlage. Wulf plädiert für einen strukturierten Nachfolgefahrplan mit klaren Zeitachsen und einer zweiten Führungsebene. Roth rät Unterneh-

mern, zunächst den persönlichen Ausstiegzeitpunkt festzulegen und erst anschließend die juristische und steuerliche Umsetzung anzugehen. Einig sind sich alle vier Fachleute darin: Fünf Jahre Vorlauf sind gut – zehn Jahre noch besser.

Trotz aller Herausforderungen zeichnet die Runde ein optimistisches Bild. In den nächsten Jahren kämen eine große Zahl etablierter Mittelständler auf den Markt. Für unternehmerisch denkende Führungskräfte eröffne sich die Chance, in bestehende Unternehmen einzusteigen, anstatt selbst bei null zu beginnen. Familienunternehmen bleiben, so die Meinung, ein zentraler Stabilitätsfaktor in Deutschland. *rab*



**PKF
Wulf Gruppe**

**Wirtschaftsprüfung.
Steuerberatung.**

**Nachfolge ist
Vertrauenssache.**

Deshalb kennen wir keine Standardlösungen, sondern nur eine persönliche, individuell auf Ihre Situation zugeschnittene Beratung.

Immer mit dem Blick aufs große Ganze und stets auf Augenhöhe.

Lassen Sie sich beraten:
stuttgart@pkf-wulf.de

Martin Wulf
Experte für
Unternehmensnachfolge



Haver & Mailänder

Seit über 60 Jahren steht Haver & Mailänder für exzellente wirtschaftsrechtliche Beratung aus Stuttgart – national und international. Die 1965 von Dr. Friedrich Haver und Prof. Dr. Karl-Peter Mailänder gegründete Kanzlei berät heute mit über 30 Anwältinnen und Anwälten Großkonzerne, Banken und Institutionen ebenso wie Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Schwerpunkte sind Gesellschaftsrecht, M&A, Unternehmensnachfolge, Kartellrecht sowie Schiedsverfahren & Prozessführung. Darüber hinaus berät die Kanzlei in den Bereichen Arbeitsrecht, Vergaberecht, IP, IT, Medien & Datenschutz, Vertrieb & Internationaler Rechtsverkehr sowie Bau-, Architekten- & Immobilienrecht. Haver & Mailänder verbindet fachliche Exzellenz mit persönlicher Beratung, direktem Partnerkontakt und einer Kultur der kurzen Wege. Als Mitglied des internationalen Law Firm Network ist die Kanzlei weltweit vernetzt – mit schwäbischem Understatement und klarem Anspruch: wirtschaftsrechtliche Spitzenberatung auf höchstem Niveau.
www.haver-mailaender.de

Bansbach GmbH

Unternehmen erfolgreich übergeben – das erfordert mehr als nur Paragrafenkenntnis. Seit über 100 Jahren begleitet Bansbach Mittelständler durch komplexe Nachfolgeprozesse – rechtlich, steuerlich und betriebswirtschaftlich. Rund 450 Mitarbeitende an zehn Standorten bundesweit – darunter der Hauptsitz in Stuttgart – stehen für umfassende Beratung aus einer Hand: Steuer-, Unternehmens- und Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, Corporate Finance sowie IT Assurance & Advisory.

Im Bereich Unternehmensnachfolge bündeln interdisziplinäre Teams ihre Expertise: Ob familieninterne Übergabe, ManagementBuy-out oder Verkauf – Ziel ist eine Lösung mit Weitblick, ohne unnötige Reibung. „Unternehmensnachfolge ist kein einmaliges To-do, sondern ein strategischer Prozess mit vielen Stellschrauben. Dabei denken wir ganzheitlich, bündeln alle Perspektiven und formen daraus eine zukunftsfähige Lösung“, so Christian Roth von Bansbach.
www.bansbach-gruppe.de