



MAGAZIN WIRTSCHAFT

Ein Service der IHK für Unternehmen in der Region Stuttgart

SONDERHEFT NACHFOLGE

SO KLAPPT DIE ÜBERGABE

Beispiele gelungener Nachfolge
in Familienunternehmen

SEITE 8

SCHNÄPPCHEN FÜR DEN FISKUS?

So übertragen Sie Ihre Firma
ohne Geld zu verschenken

SEITE 18



DIE IHK IST FÜR SIE DA

Stand April 2024



81.065

beträgt die Auflage unseres
IHK-Magazins



179.484

Mitglieder hat die
IHK Region Stuttgart



2340

Mitgliedsunternehmen der IHK Region
Stuttgart feierten im vergangenen Jahr
ein rundes Jubiläum

249

Unternehmerinnen
und Unternehmer
engagieren sich
ehrenamtlich in der
IHK-Vollversammlung und
in den fünf Bezirksversammlungen



5.745.377

Mal wurde unsere IHK-Website
„www.stuttgart.ihk.de“
2022 aufgerufen



187

Unternehmen hat die IHK
im Jahr 2023 zur Betriebsnachfolge beraten



19.633

Mitgliedsunternehmen
haben unseren kostenlosen News-
letter* abonniert. Sie können
uns aber auch auf LinkedIn,
Instagram, Twitter und Facebook
folgen

*www.stuttgart.ihk.de, Such-Nr. 12579

»In der Nachfolgefrage sind die Unternehmen nicht allein«



ALEXANDER UMMENHOFER

Nachfolgemoderator
der IHK Region Stuttgart

Der Mangel an Nachfolgeinteressierten ist eine Herausforderung. Das gilt für die deutsche Wirtschaft und ganz besonders für die Wirtschaftsregion Stuttgart mit ihrem innovativen Geist und der Tradition hochkarätiger Unternehmen. Die Suche nach Persönlichkeiten, die bereit und geeignet sind, das Erbe erfolgreicher Unternehmen anzutreten und diese für die Zukunft sicher aufzustellen, gestaltet sich zunehmend schwierig. Dieser Trend wurzelt nicht allein in der demografischen Entwicklung, sondern wird durch viele strukturelle und gesellschaftliche Faktoren bedingt.

Laut Institut für Mittelstandsforschung stehen bundesweit pro Jahr etwa 190.000 Unternehmen vor einer Betriebsnachfolge, davon mehr als 27.000 in Baden-Württemberg. Die Altersgruppe zwischen 18 und 40 Jahren, aus der die meisten Gründer und Nachfolgeinteressierten stammen, nimmt stark ab, zugleich nähern sich immer mehr erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer dem Rentenalter. Dieses Ungleichgewicht verschärft das Nachfolgeproblem zusätzlich.

Was hält junge, aufstrebende Talente davon ab, den Schritt in die Selbstständigkeit und Übernahme von bestehenden Unternehmen zu wagen? Ein zentraler Faktor ist der zunehmende Fachkräftemangel. Unternehmen auf Nachfolgersuche leiden hierunter besonders, da hochqualifizierte Fachkräfte attraktive Angestelltenverhältnisse dem unternehmerischen Risiko einer Selbstständigkeit vorziehen. Die gestiegenen Zinsen und ein generell unsicheres Wirtschaftsklima tragen zusätzlich dazu bei, dass eine Betriebsübernahme nur wenigen als attraktive Option erscheint.

Die Unternehmen in der Region Stuttgart sind mit diesen Herausforderungen aber nicht allein. Die Politik und natürlich auch die IHK sind gefordert, Wege zu finden, um den Abwärtstrend bei der Unternehmensnachfolge umzukehren. Traditionelle Finanzierungsformen wie der Bankkredit stoßen dabei an Grenzen. Die Kreditinstitute versuchen, ihr Ausfallrisiko zu minimieren, indem sie Risikozulagen

fordern, was die Finanzierung für potenzielle Nachfolger weiter verteuert. Durch gezielte Maßnahmen und Finanzierungsunterstützung können jedoch Anreize geschaffen werden, um den Weg für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge zu ebnen. Das Team der IHK Region Stuttgart, insbesondere die Gründungs- und Nachfolgeberatung, die Energie- und Ressourceneffizienzberatung des Programms KEFF+ und der Bereich Recht und Steuern stehen bereit, um Unternehmen zu unterstützen und gemeinsam mit ihnen Strategien zu entwickeln, die den Übergabeprozess erleichtern.

Die Bundesregierung greift mit dem geplanten Wachstumschancengesetz und den Eckpunkten für ein „Viertes Bürokratieabbaugesetz“ sowie europäischen Initiativen einige drängende Anliegen auf. Die Erhöhung der Buchführungsgrenzen, die Einführung degressiver Abschreibungen und die Aufhebung von Schriftformerfordernissen weisen in die richtige Richtung. Insbesondere die Dynamisierung des E-Government im Kontext von Unternehmensnachfolgen ist ein entscheidender Schritt. Eine digitale Verwaltung könnte den gesamten Übergabeprozess erheblich vereinfachen, indem sie die vorhandenen Daten und Informationen, die oft auf verschiedene Behörden verteilt sind, effizienter nutzt.

Der Betreuungsbedarf der Unternehmen ist erheblich. Jährlich erreichen uns mehr als 240 Kontaktanfragen zum Thema Unternehmensnachfolge. In dieser Sonderausgabe bieten wir Rat und Tat zu Nachfolge-themen und einen Einblick in gelungene regionale Nachfolgeprojekte. Wir ermutigen Unternehmerinnen und Unternehmer dazu, ihre Nachfolge aktiv zu gestalten und die vielfältigen Unterstützungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen. Gemeinsam können wir Wege finden, um die Zukunft der Unternehmen in der Region Stuttgart zu sichern.



DER NACHFOLGEMODERATOR der IHK
begleitet kostenfrei anstehende Unternehmensübergaben: Tel. 0711 2005-1308
alexander.ummehofer@stuttgart.ihk.de

INHALT

Sonderheft
Nachfolge



KURZ & KNAPP

- 6 **SAGEN SIE MAL...** Fragen an Gabi Schwarz, Schwarz GmbH & Co. KG, Göppingen
- ZAHLEN & ZITATE**
- 7 **PERSONALIEN**
- BÜCHER** zur Unternehmensnachfolge

TITELTHEMA

- 8 **DAMIT ES WEITERGEHT** Wie Firmen aus der Region den Generationswechsel meistern
- 12 **INTERVIEW** Tobias Zimmer beteiligt sich, wenn der Nachfolger fehlt

RAT & TAT

- 16 **FAMILIENBETRIEBE** So bringen Sie private, unternehmerische und finanzielle Interessen unter einen Hut
- 18 **FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION** Drei Tipps, wie Sie als Unternehmer Firmenanteile steueroptimiert an die nächste Generation übertragen können
- 19 **OHNE HAST** sucht Frank Nägele nach einem Nachfolger für seine „Werkstation“
- 20 **FINANZIERUNG** ist bei Betriebsübernahmen ein Schlüsselfaktor. Dafür steht eine ganze Reihe an Instrumenten zur Verfügung



- 21 **IM NOTFALL** muss Ihre Firma alle Unterlagen und Informationen parat haben
- 22 **UNTERNEHMENSVERKAUF** lautet die Alternative, wenn eine familieninterne Nachfolge nicht möglich ist.
- 23 **ACHTUNG STEUERFALLE!** Grundstücke, Patente oder Darlehen sind beim Unternehmensverkauf manchmal das Zünglein an der Waage
- 25 **EIN FIRMENKODEX** kann für Familienunternehmen hilfreich sein
- 26 **STIFTERREPUBLIK DEUTSCHLAND** Mit einer Stiftung können Sie Ihrem Engagement Nachhaltigkeit verleihen – und für die Zukunft des Unternehmens sorgen
- 27 **STIFTUNGSUNTERNEHMEN** Edith Wolf von der Vector Stiftung über ein besonderes Unternehmensmodell
- IHK-ANGEBOTE** zur Nachfolge
- 28 **DIE NACHFOLGEBÖRSE** Nexxt-Change: Anlaufstelle für übergabewillige Familienunternehmer
- 29 **BESONDERE UMSICHT** ist geboten, wenn man sein Unternehmen an einen externen Nachfolger übergeben will

MENSCHEN & IDEEN

- 31 **ZEITSPRUNG (1)** Christina Almert über die Generationenwechsel bei der Hagebauzentrum Bolay GmbH & Co. KG
- 32 **ZEITSPRUNG (2)** Michael Fischer über die Geschichte der Loba GmbH & Co. KG, Ditzingen
- 33 **STARTUP** Ein bemerkenswerter Nachfolgeprozess rettet ein alteingesessenes Fahrradgeschäft in Süßen
- 34 **ZEITSPRUNG (3)** Joachim Kurrle über die Geschichte der Mize oHG, Fellbach

DIE LETZTE SEITE

- 35 **INTERVIEW** Unternehmensberater Stephan Teubert über die Dynamik bei der Übergabe von Familienunternehmen
- CARTOON**
Den richtigen Zeitpunkt für den Generationswechsel kann man auch verpassen...

IMPRESSUM

Magazin Wirtschaft ISSN1610-6695

Herausgeber

Die Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart mit ihren Bezirkskammern in Böblingen, Esslingen-Nürtingen, Göppingen, Ludwigsburg und im Rems-Murr-Kreis

Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart
Postfach 102444, 70020 Stuttgart
Telefon 0711 2005-0
info@stuttgart.ihk.de, www.ihk.de/stuttgart

Verantwortlich für Herausgabe und Inhalt Dr. Susanne Herre

Redaktion

Walter Beck, Telefon 0711 2005-1347
walter.beck@stuttgart.ihk.de
Dr. Annja Maga, Telefon 0711 2005-1373
annja.maga@stuttgart.ihk.de

Verlag

Prüfer Medienmarketing Endriß & Rosenberger GmbH
Ooser Bahnhofstr. 16, 76532 Baden-Baden

Anzeigenmarketing

Projekt M-07 Mallach Werbung GmbH
Denis Mallach, Tel. 07821/92009-77
service@ihk-werbung.de

Gesamtherstellung

Prüfer Medienmarketing Endriß & Rosenberger GmbH

Erscheinungsdatum: 15. 4. 2024

Bezug und Abonnement

Magazin Wirtschaft ist das offizielle Organ der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart. Kammerzugehörige erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft ohne besondere Bezugsgebühren.

Jahresabonnement

Magazin Wirtschaft kann auch beim Verlag bestellt werden. 25 Euro inkl. Porto, Einzelheft: 2,56 Euro

Haftung und Urheberrecht

Der Inhalt dieses Heftes wurde sorgfältig erarbeitet. Herausgeber, Redaktion, Autoren und Verlag übernehmen dennoch keine Haftung für mögliche Druckfehler. Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt, Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier und elektronischen Datenträgern sowie Einspeisung in Datennetze nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Bildnachweis

Firmen-/Privat: 6, 7-9, 11, 12, 19, 31-34, 35(1)
Getty Images: Titel, 2(2), 4(3), 16-18, 21, 22, 24-26, 28-30
Dieter Hermenau: 35(1)
IHK: 3, 5
Martina Steiner: 2(3), 10, 20, 23, 27
Bernhard Widmann: 13-15



Mit dem Magazin Wirtschaft sind Sie immer auf dem neuesten Stand

Unsere IHK-Mitgliedsunternehmen bekommen alle zwei Monate das Magazin Wirtschaft kostenlos zugesandt. Täglich aktuelle Neuigkeiten auch zum Thema Nachfolge finden Sie in unserem Online-Magazin

www.stuttgart.ihk.de, Nr. 17911



Druckprodukt mit finanziellem
Klimabeitrag
ClimatePartner.com/17107-2401-1003

NACHGEFRAGT

»Sagen Sie mal,
Frau Schwarz...«



GABI SCHWARZ

Schwarz GmbH & Co. KG,
Vizepräsidentin der
IHK-Bezirkskammer Göppingen

Frau Schwarz, Ihr Unternehmen Wackler feierte vor ein paar Jahren sein 175-jähriges Jubiläum. Die wievielte Generation sind Sie? Die vierte in der Familie Schwarz. Dazu kommen noch zwei Generationen Wackler. Besonderes Vorbild ist für mich Friederike Wackler. Nachdem sie Witwe geworden war, führte sie das Unternehmen 20 Jahre lang allein – in einer Zeit als Frauen noch nicht einmal wählen durften!

Die Tradition starker Frauen besteht fort: In der Verantwortung stehen Sie mit Ihrer Schwester. Dritter im Bunde ist Ihr Cousin. War diese Konstellation von vornherein so geplant? Die Familie wollten, dass alle Gesellschafter mitarbeiten. Sonst zersplittet so ein Familienunternehmen leicht – dafür kenne ich viele Beispiele. Allerdings hat es eine ganze Weile gedauert, bis jeder an seinem Platz war. Heute verstehen wir uns bestens.

Und die fünfte Generation? Die steht schon in den Startlöchern. Insgesamt sind sie zu sechst und zwischen 18 und 30 Jahren alt. Natürlich machen wir uns Gedanken, wie und wann wir an sie übergeben werden – schließlich gehen wir alle drei auf die 60 zu.

Haben die Kinder überhaupt ein Interesse am Unternehmen? Zu unserer großen Freude ja! Das wissen wir so genau, weil wir einen „Next-Generation-Day“ einberufen haben, um zu erfahren, wie sich alle die Zukunft vorstellen. Das war ganz spannend, gerade für die, die dachten, ihre Themen passen nicht zum Unternehmen. Wir konnten ihnen aufzeigen, dass es durchaus Möglichkeiten gibt.

Was ist Ihr Rat an Familienunternehmer? Man muss sich gut vertragen – das ist der Schlüssel zum Erfolg!

ZAHLEN & ZITATE

83%

DER BUNDESBÜRGER meinen, dass Familienunternehmen mehr an einem nachhaltigen Unternehmenserfolg interessiert sind als andere.

Quelle: PwC

3360

UNTERNEHMEN suchen in der Region Stuttgart pro Jahr einen Nachfolger.

Quelle: IHK-Studie
„Familienunternehmen in Gefahr“

13,5%

DER UNTERNEHMER in Deutschland sind sind 65 Jahre oder älter.

Quelle:
KfW-Mittelstandspanel 2022

IHK-Mitglieder über die Beratung durch den IHK-Nachfolgemoderator

„Wir fühlen uns sehr gut bei Ihnen beraten und danken Ihnen außerordentlich für die tolle Betreuung bei diesem komplizierten Thema.“

Martin Benzing - Merz & Benzing GmbH, Stuttgart

»Ganz ehrlich muss ich sagen, dass Sie die komplette Institution IHK bei mir in ein völlig neues Licht gerückt haben.«

Christina Rasmussen, Rasmussen OHG

»Ein herzliches Danke an Herrn Ummenhofer, der mich bei der Erstellung des Kaufvertrages sehr gut unterstützt hat und somit zum Gelingen der Geschäftsübergabe beigetragen hat.«

Jutta Wastl – Natürlich schöne Mode

»Nochmals ganz herzlichen Dank für das sehr aufschlussreiche und für uns sehr inspirierende Gespräch.«

Weltreise-Traum eGmbH, Ellen Kuhn und Dr. Joachim Materna GbR

52%

DER SENIOR-UNTERNEHMER beabsichtigen, ihren Betrieb an ein Familienmitglied, eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter zu übergeben.

Quelle: DIHK-Nachfolgereport

18.000

UNTERNEHMEN haben die IHKs in Deutschland im vergangenen Jahr zu Nachfolgethemen beraten.

Quelle: DIHK-Nachfolgereport

43%

DER UNTERNEHMER in Deutschland werden in den kommenden Jahren einen Nachfolger benötigen.

Quelle:
Ifo-Institut München

BUCH-TIPP



Dieses Buch ist für Studenten der Betriebswirtschaft geschrieben, und das merkt man ihm an. Dennoch bietet es auch Unternehmerinnen und Unternehmern einen Mehrwert, die an einer Betriebsnachfolge beteiligt sind. Schließlich geht es darum, mit welchen Methoden der Wert eines Unternehmens und damit sein angemessener Kaufpreis ermittelt werden kann. Die in komprimierter Form umfassend dargebotene Information macht den Prozess transparenter und besser nachvollziehbar. Lernfragen ermöglichen es, nach jedem Kapitel, das Verständnis der zentralen Punkte zu überprüfen.

UNTERNEHMENSBEWERTUNG Ralf Hafner, UVK-Verlag, Tübingen 2024, 133 Seiten, 17,90 Euro, ISBN 978-3-381-11351-4



Direkt an Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Nachfolge vorbereiten wollen, richtet sich dieses von der Aaleiner Hochschulprofessorin Anna Nagl herausgegebene Buch. Es geht sowohl auf praktische rechtliche Fragen als auch auf psychologische Aspekte ein, informiert über die Rolle, die ein Unternehmensbeirat dabei spielen kann und informiert über das Vorgehen bei einer ungeplanten Übergabe, etwa im Todesfall. Beispiele gelungener Generationenwechsel machen die Inhalte anschaulich.

WIE REGLE ICH MEINE NACHFOLGE? Leitfaden für Familienunternehmen. Anna Nagl (Hrsg.), Springer Gabler, Wiesbaden 2019, 184 Seiten, 33 Euro, ISBN 978-3-658-25845-0



An den freiwilligen Rückzug aus dem eigenen Unternehmen zu denken und seinen Platz einem anderen zu überlassen, fällt Firmeninhabern schwer. Gerade Familienunternehmer haben zu ihrem „Baby“, ihrer Firma, eine ganz besondere Beziehung. Der Nachfolgeexperte Nils Koerber beschreibt in seinem Buch, wie das Loslassen gelingen kann – fundiert, inspirierend und gewürzt mit einer Prise Humor.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE Die Kunst des Loslassens. Nils Koerber, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2020, 236 Seiten, 29 Euro, ISBN 978-3-525-40398-3

PERSONALIEN

JOCHEN KUPPINGER ist neuer Geschäftsführer der Mörk GmbH & Co. KG. Der 61-jährige erfahrene Bauingenieur soll bei dem Leonberger Familienunternehmen die Digitalisierung weiter vorantreiben und neue Märkte erschließen. Kuppinger hat die geschäftliche Verantwortung für das Gesamtunternehmen übernommen, also auch für die beiden Tochterunternehmen Mörk Verwaltungs GmbH und Mörk Immobilien GmbH (hier gemeinsam mit Ute Kühn).



TIM STERBAK hat die alleinige Geschäftsleitung des Nürtinger UV-Spezialisten IST Metz übernommen. Er hat Christian-Marius Metz abgelöst, der sich nun auf die Metz Beteiligungen GmbH konzentriert. Der Enkel des Firmengründers war sieben Jahre in der Geschäftsführung und leitete die Firma zunächst gemeinsam mit Sterbak. Der Wirtschaftswissenschaftler Tim Sterbak war zuletzt bei einer Beteiligungsgesellschaft in München tätig, ehe er 2020 bei IST Metz die Ressortleitung für Vertrieb und Technik übernahm.



SIMON GOLL ist in die Geschäftsführung der Sunrise Solartechnik GmbH in Tamm (Kreis Ludwigsburg) berufen worden, einem Systemanbieter für Photovoltaikanlagen. Damit ist die nächste Generation in der von Thomas Lischke 2007 gegründeten Solartechnik-Firma in die Verantwortung gegangen. Goll war zuvor Senior Manager bei der SEG Automotive Germany GmbH in Stuttgart, einem Spezialisten für Elektroantriebe.



SABINE BENKEN hat die Leitung von Management by Shakespeare (MbyS), des Stuttgarter Anbieters von Führungskräfte trainings übernommen. Operativ unterstützt vom bisherigen Trainerstab, führt sie das gut eingeführte Unternehmen allein. Die Gründer Prof. Cordula Beelitz-Frank und Dr. Carl Philip von Maldeghem haben sich zurückgezogen – zwei Jahrzehnte, nachdem sie das Trainingsprogramm ins Leben gerufen hatten.



MATHIAS RENZ verstärkt die Geschäftsleitung des Familienunternehmens Wilhelm Renz GmbH + Co. KG. Der 28-Jährige hat die Verantwortung für Produktentwicklung und Vertrieb bei dem Böblinger Büromöbelhersteller übernommen. Renz hat nach seinem Studium in Stuttgart, Lissabon und Tel Aviv Berufserfahrung bei Unternehmen in Norddeutschland gesammelt. Mit ihm ist die vierte Generation der Gründerfamilie in der Führung vertreten.



ALEXANDER NEAGOS hat die Leitung der BKW Kälte-Wärme-Versorgungstechnik GmbH übernommen. Damit hat der Gründer und Inhaber des Unternehmens, Bruno Kümmerle, das Geschäft nach 53 Jahren in jüngere Hände übergeben. Er selbst will nun „zunehmend kürzer treten“. Alexander Neagos ist in Rumänien aufgewachsen, kam 1990 nach Deutschland und studierte am KIT in Karlsruhe. Der 40-Jährige ist seit August 2023 bei BKW in einer Leitungsfunktion, seit Januar allein vertretungsberechtigt.



PERSONALNACHRICHTEN FÜR DAS MAGAZIN WIRTSCHAFT Gibt es auch in Ihrem Unternehmen personelle Veränderungen auf der Führungsebene? Wir veröffentlichen Ihre Nachricht gerne. Senden Sie einen kurzen Text mit Bild an presse@stuttgart.ihk.de



UNTERNEHMENSNACHFOLGE

DIE SINTFLUT FÄLLT AUS

DIE ZUKUNFT SICHERN, indem man den Betrieb in jüngere Hände gibt – das ist vielen Senior-Unternehmern ein Anliegen. Beispiele aus der Region zeigen, wie das gelingt.

Nach mir die Sintflut – das ist keine Option für Firmenchefs, die sich zur Ruhe setzen möchten. Doch immer mehr von ihnen tun sich schwer, Nachfolger zu finden. Das zeigen auch die Zahlen des aktuellen „DIHK-Report Unternehmensnachfolge“. Demnach stehen drei potenziellen Firmenverkäufern

nur ein Übernahmeinteressent gegenüber. Die Gründe sind vielfältig und reichen vom demografischen Wandel über die unsicheren Zukunftsaussichten bis zum Fachkräftemangel und zur Regulierungsdichte. Wir haben uns in der Region umgeschaut, um herauszufinden, wie es trotzdem klappen kann.

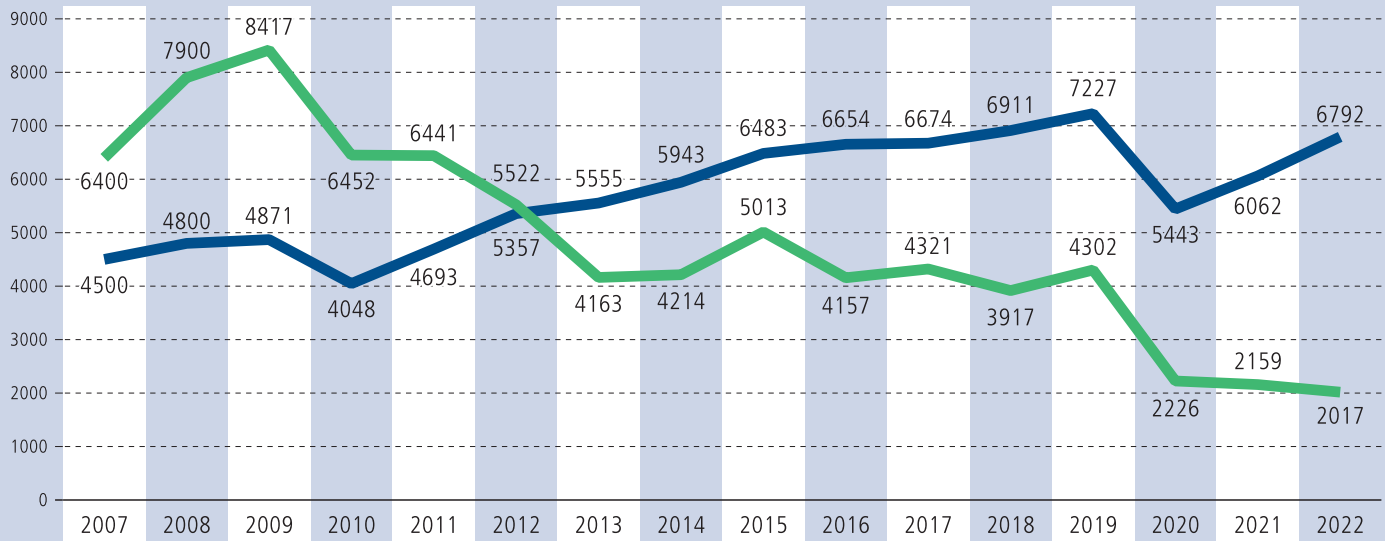


EIN FAMILIENBETRIEB bleibt Hochland Kaffee auch nach dem Stabwechsel. Von links: Joshua Ruiz Sportmann, Jonathan Ruiz Sportmann, Martina Hunzelmann, Josué Ruiz.

MEHR UNTERNEHMEN, WENIGER INTERESSIERTE

Senior-Unternehmer und -Unternehmerinnen und Übernahmeinteressierte in der IHK-Beratung

Unternehmer ■ Übernahmeinteressierte ■



Quelle: IHK-Nachfolgereport

Von Panama nach Stuttgart

„Oft muss eine Krise entstehen, damit nach Lösungen gesucht werden muss“. Josué Ruiz weiß, wovon er spricht. Gleich eine ganze Kette von Krisen hat dazu geführt, dass der Mann aus Mittelamerika heute zusammen mit seinen Söhnen Jonathan und Joshua Ruiz Sportmann Chef des schwäbischen Traditionsunternehmens Hochland Kaffee ist.

Die erste Krise war die schwere Erkrankung seiner Frau 2003. Bis dahin hatte Ruiz in der elterlichen Kaffeeirma in Panama den Export gemanagt. Frau Ruiz Sportmann ist Deutsche und wollte nun in die alte Heimat zurück. So zog die Familie mit ihren drei kleinen Kindern nach Stuttgart. Doch wie viele Migranten musste Ruiz erfahren, dass sein Können und seine Erfahrung ohne Deutschkenntnisse wenig nützten. Immerhin bot ihm Hochland eine Aushilfsstelle als Verpacker in der Teeabteilung an.

Ab Mitte 50 werden alle nervös

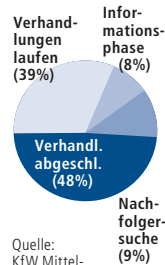
Er lernte Deutsch und arbeitete sich Schritt für Schritt nach oben: 2008 wurde er Abteilungsleiter in der Rösterei, dann 2010 Rohkaffee-

90

PROZENT DER
UNTERNEHMEN
in Deutschland
sind KMU.

Quelle: EQUA-Stiftung

STAND DER
NACHFOLGE-
REGLUNG
bei kleinen
und mittleren
Unternehmen in
Deutschland



Quelle:
KfW Mittel-
standspanel
2017-2020

Einkäufer und 2014 schließlich Geschäftsführer zusammen mit Martina Hunzelmann.

Hunzelmann war damals in ihren 50ern, hatte aber keinen familieninternen Nachfolger. Wie es einmal weitergehen würde, das fragten sich alle: die Mitarbeiter, die Banken, die Geschäftspartner und nicht zuletzt Josué Ruiz. Zwar ist er fast gleich alt wie sie, aber er hatte eine Idee: „Ich bot an, zusammen mit meinen beiden Söhnen die Firma als drei angestellte Geschäftsführer weiterzuführen“, erinnert er sich. Doch den Banken reichte das nicht, wie Joshua Ruiz Sportmann erzählt, „und auch für meinen Bruder und mich war das kein Idealmodell, schließlich hatten wir nach unserem Wirtschaftstudium gerade erst unsere Karrieren woanders begonnen.“

Ein Verkauf ist hochemotional

Doch dann folgten gleich zwei Krisen: Anfang 2020 erkrankte Hunzelmann. Wenige Wochen später ließ Corona den Absatz einbrechen. Trotzdem reichte Familie Ruiz Sportmann einen Letter of Intent ein. „Wir haben genau überlegt, wie viel wir stemmen können“, erinnert sich Jonathan Ruiz Sportmann. Ein

Problem: auch große strategische Käufer zeigten Interesse an Hochland – allerdings mit ganz anderen finanziellen Möglichkeiten.

Martina Hunzelmann wiederum wollte nichts übers Knie brechen. Einerseits war da der Kampf um die Gesundheit, andererseits war der Verkauf „ein hochemotionales Thema. Schließlich hat die Familie Hochland aufgebaut und groß gemacht“, zeigt Joshua Sportmann viel Verständnis. Für ihn und seine Familie bedeutete die Hängepartie allerdings, „viele, viele Fragezeichen“. Um für jede Entwicklung gewappnet zu sein, „haben wir viele Szenarien durchgespielt“, erinnert sich Bruder Jonathan. Im Sommer 2021 gab das Trio sein Kaufangebot ab, das Anfang 2022 angenommen wurde.

Doch kaum schien alles in trockenen Tüchern, kam die nächste Krise: der Ukrainekrieg. Die Zinsen stiegen, die wirtschaftliche Lage wurde wieder schwieriger. „Zum Glück ist es Frau Hunzelmann wichtig, dass Hochland ein Familienunternehmen bleibt. Deshalb hat sie entschieden, als stille Teilhaberin Geld in der Firma zu lassen. Sonst wäre die Transaktion



gar nicht möglich gewesen“, erzählt Joshua Sportmann dankbar.

Drei Jahre – und alle haben dichtgehalten

Insgesamt drei Jahre, nämlich bis September 2023, zog sich der Übergabeprozess hin. Wie hält man das so lange geheim? „Wir haben Ende 2021 die Abteilungsleiter informiert – unter dem Siegel der Verschwiegenheit. Sie haben dichtgehalten, obwohl das richtig schwer war, weil die Mitarbeiter in dieser Zeit ziemlich verunsichert waren“, erzählt Jonathan Sportmann. Aber allen sei klar gewesen, dass sie die Transaktion nicht durch Indiskretion gefährden dürfen. Das haben auch die übrigen Mitarbeiter verstanden und beherzigt, als sie 2022 informiert wurden.

In Panama gehört Ruiz' Verwandten übrigens nur noch ein Viertel der Kaffeefirma. „Es gab Unstimmigkeiten innerhalb der Familie und die damalige Geschäftsführung war nicht in der Lage, loszulassen, was schlussendlich zum Niedergang und Verkauf des Fami-

lienunternehmens führte“, nennt Josué Ruiz die Gründe. Für Hochland wurde darum ein Kodex festgelegt, der Rechte und Pflichten aller Familienmitglieder regelt. Und loslassen? „Ich wäre dumm, wenn ich meine Familie in dieselbe Lage manövrieren würde“, ist er sicher.

So schön kann loslassen sein

Wie schön Loslassen sein kann, dafür ist Karl Schnaithmann ein überzeugendes Beispiel. Ganz entspannt und mit einem Lächeln, aus dem das Strahlen während der ganzen Dreiviertelstunde unseres Gesprächs nicht weicht – so sitzt er im Besprechungsraum der Schnaithmann Maschinenbau GmbH. Der Grund dafür sitzt neben ihm: Thomas Schill, seit 2019 Geschäftsführer der Remshaldener Firma.

„Es ist so schön zu sehen, dass man loslassen kann und gleichzeitig geht es weiter mit dem Familienunternehmen“, freut sich Schnaithmann. Und ergänzt: „So viele gute neue Ideen! Und das funktioniert einfach so, ohne dass ich was sagen

PERFEKTER ÜBERGANG

Karl Schnaithmann (r.) hat die Geschäftsführung seiner Remshaldener Firma an Thomas Schill (l.) übergeben. „Es lief von Anfang an prima“, freut sich der Senior-Unternehmer.

83

PROZENT DER BUNDESBÜRGER meinen, dass Familienunternehmen mehr an einem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens interessiert sind als andere.

Quelle: PwC

oder machen muss!“. Früher hätte er sich das nie vorstellen können, sich für unersetzlich gehalten. Doch um die Jahrtausendwende brachte ihn ein schwerer Skiunfall zum Umdenken. „Danach entstand der Traum, die Firma langsam weiterzugeben und mit 60 dann auszuscheiden“, erinnert er sich.

Die richtige Rechtsform für die Nachfolge

Da die beiden Töchter beruflich eigene Ziele verfolgten, wandelte er die GmbH, die er 1985 mit seiner Frau Roswitha gegründet hatte, in eine AG um. Nicht um an die Börse zu gehen, sondern damit Mitarbeiter Anteile kaufen konnten. Schnaithmann selbst hätte den größeren Teil behalten und später seine Anteile entsprechend der Besitzverhältnisse an die Aktionäre überschrieben. „Den Vorschlag habe ich 2008 gemacht, also während der Finanzkrise. Obwohl der Preis fair war, haben leider alle gesagt, dass sie lieber nichts riskieren wollen“, musste er feststellen.

Daraufhin wurde ein angestellter

INTERVIEW

»Den meisten Interessenten fehlt das Kapital«



TOBIAS ZIMMER

Geschäftsführender Gesellschafter der Tradineo GmbH

Herr Zimmer, Sie haben ein Beteiligungsunternehmen gegründet, das die Nachfolge von Familienunternehmen sichern will. Wie kam es dazu? Ich habe 2010 mein erstes Unternehmen gegründet, die Coffee-Bike GmbH, ein Franchiseunternehmen mit mobilen Kaffeebars. Irgendwann sprach mich einer unserer Lieferanten an. Er sei kinderlos und müsse sein Unternehmen altershalber abgeben. Ob ich die Firma nicht übernehmen wolle? Ich war damals erst 28, fühlte mich noch nicht erfahren genug und habe abgelehnt. Für die Firma meines Lieferanten war das ein Unglück.

Was wurde aus dem Unternehmen?

Ein Investor hat es gekauft, den Standort geschlossen und die Mitarbeiter entlassen – letztlich genau das, was der Unternehmer unbedingt vermeiden wollte. Ich konnte das nicht vergessen. Als ich selbst mein erstes Unternehmen vor ein paar Jahren verkauft habe, habe ich gezielt einen Interessenten aus dem Mittelstand ausgesucht und bin noch eine Weile beteiligt geblieben. Die Firma ist nach wie vor erfolgreich.

Sie haben dann wieder ein Unternehmen gegründet? Ja, und dabei stand für mich fest: es sollte etwas sein, das hilft, ein gesellschaftliches Problem zu lösen. Mit 60 oder 70

Jahren will ich mir sagen können, dass es sinnvoll war, womit ich mein Leben verbracht habe. Für die Energie- oder Klimabranche fehlte mir die Expertise. Aber ich war unter Unternehmern gut vernetzt und konnte ganz gut einschätzen, wer ein Unternehmen führen kann. So kam es zur Gründung der Tradineo GmbH.

Sie bringen Unternehmen mit potenziellen Nachfolgern zusammen? Wir suchen Unternehmen, die einen Nachfolger brauchen. Fällt die Prüfung positiv aus und werden wir mit den Inhabern einig, erwerben wir eine Mehrheitsbeteiligung. Gleichzeitig bringen wir einen Nachfolger mit, der sich ebenfalls beteiligt und als neuer Geschäftsführer die Firma operativ fortführt.

Damit lösen Sie für die potenziellen Nachfolger das Finanzierungsproblem? Genau. Den meisten Interessenten fehlt einfach das Kapital, um aus eigener Kraft eine Firmenübernahme zu stemmen. Wir haben eine bundesweite Datenbank mit derzeit mehr als 100 geeigneten Personen. Das sind überwiegend Ingenieure und Kaufleute mit mindestens fünf bis zehn Jahren Berufserfahrung, davon mehrere Jahre in Führungspositionen.

Und wie viele Transaktionen konnten Sie unter Dach und Fach bringen? Bisher nur eine, wir sind ja ein noch junges Unternehmen. Dabei handelt es sich um ein IT-Systemhaus aus Hamburg mit 25 Mitarbeitern. Vorher hatten wir mehr als 50 detaillierte Gespräche mit Unternehmen, bei denen die Nachfolge ansteht, gut ein Dutzend wurde intensiver geprüft.

Wie lange bleiben Sie bei einer Firma beteiligt? Es gibt bei uns keinen Exit-Termin. Anders als Finanzinvestoren bleiben wir langfristig engagiert, so wie es sich die meisten Unternehmer wünschen.

Geschäftsführer gesucht, jemand mit Ideen und Werten passend zur Firmenphilosophie. Nach zweimaligem Versuch mit einvernehmlicher Trennung berief Schnaithmann eine Betriebsversammlung ein und gab ganz offen zu: „Ich schaffe das nicht allein und brauche eure Unterstützung.“

„Ich schaffe das nicht allein“

Hier kommt Thomas Schill ins Spiel. 28 war er damals, hatte bei Schnaithmann seine Bachelorarbeit in Maschinenbau geschrieben und sich zum Einkaufsleiter hochgearbeitet. Zusammen mit dem langjährigen Technik-Chef Thilo Hottmann kam er auf Karl Schnaithmann zu und versprach: „Karle, wenn wir dich unterstützen können, unterstützen wir dich!“ Von da an dauerte es keine vier Wochen, bis Schill und Hottmann leitende Geschäftsführer wurden.

Interne Nachfolger wissen, wie die Firma tickt

Und da wären wir wieder bei der entspannten Miene von Karl Schnaithmann: „Das lief von Anfang an prima“, sagt er und Schill weiß auch, warum der Übergang ohne Reibungsverluste verlief: „Wenn man aus den eigenen Reihen kommt, kennt man die internen Netzwerke und Abläufe, weiß wer was kann und wie das Unternehmen tickt.“

»Ein Beirat ist wertvoll. Man kann sich die Stärken holen, die man selbst nicht hat.«Maschinenbau-Unternehmer
Karl Schnaithmann

Seit 2023 ist Schill alleiniger Geschäftsführer, Hottmann und Vertriebsleiter Gerd Maier Mitglieder der Geschäftsleitung. Zu dritt bilden sie ein perfektes Gespann zur Fortführung des Familienunternehmens, wie Schnaithmann.

Aus der AG ist schnell wieder eine GmbH geworden. Doch eines hatte Schnaithmann gelernt: „wie unheimlich wertvoll ein Beirat ist, den man als AG ja braucht. Man kann von den Leuten die Stärken holen, die man selbst nicht hat und brodelt nicht nur im eigenen Saft.“ Den Beirat hat er deshalb beibehalten und nach seinem Ausscheiden als Geschäftsführer den Vorsitz übernommen. Aber auch das wird nicht so bleiben, denn in einigen Jahren will sich der 70-Jährige ganz zurückziehen. Das Geld soll aber auf jeden Fall in der Firma bleiben und die soll wiederum dauerhaft als Familienunternehmen bestehen bleiben.

Für immer jung

Ob Wolfgang Grüb im Sommer 2024 auch so entspannt dasitzen wird? Denn dann wird er endgültig die Verantwortung für die Lorch Schweißtechnik



GmbH in familienfremde Hände legen. Zumindest ist er froh, dass es solche positiven Vorbilder gibt, denn ihm ist sehr bewusst, dass ihm noch eine emotionale Herausforderung bevorsteht. Schließlich widmete er sein ganzes Berufsleben dem Schweißtechnikspezialisten aus Auenwald. In fast 40 Jahren hat er aus der „25-Mann-Bude in gemieteten Räumen“ ein international erfolgreiches Unternehmen mit 300 Mitarbeitern gemacht.

Zeit genug auch zu verfolgen, wie ein Wettbewerber nach dem anderen vom Markt verschwand: „Wenn die Unternehmer alt wurden, wurden sie träge und unflexibel und mit ihnen das Unternehmen“, hat er beobachtet. Lorch hingegen sollte immer jung bleiben, indem das Management rechtzeitig verjüngt wird. Mit 60 wollte er darum seine Nachfolge geregelt haben.

Corona und die Lieferkettenproblematik haben das ein bisschen hinausgezögert, doch jetzt, mit 61, ist es so weit. Seit Jahresbeginn ist Lorch Teil der japanischen Daihen Corporation.

Ein langer Weg war es bis dahin. Dass das alles geklappt hat, verdankt Grüb auch Volker Wintergerst. Der Stuttgarter Unternehmensberater ist auf die Nachfolgeberatung spezialisiert und begleitete den Prozess bei Lorch seit 2017. Damals führte er Gesprächen mit allen Familienmitgliedern. Dabei kristallisierte sich heraus, dass sich keines der drei Kinder in der Nachfolge ihres Vaters sah. Der bestand auch nicht darauf – obwohl oder gerade weil er aufgrund seines eigenen Vaters mitten aus dem Studium ins Unternehmerleben „hineingestolpert“ war.

Die Kinder sollen nicht müssen

Wintergerst überrascht das nicht: „Unternehmer überlegen heute sehr genau, ob sie ihren Kindern so eine Last aufbürden sollen“, stellt er immer wieder fest. Bei Firmen wie Lorch komme hinzu, dass sie nur noch schwer auf dem „Stand-alone“-Weg zu stemmen seien: zu erfolgreich sei das Wachstum der letzten Jahre gewesen. Und zu groß sei der Kapitalbedarf für zukunftsichernde Investitionen.

STABÜBERGABE bei Lorch Schweißtechnik in Auenwald: Wolfgang Grüb (r.) mit Vertriebsleiter Jens Gauder, der das Unternehmen künftig gemeinsam mit Norihito Takahashi vom neuen japanischen Mutterkonzern führen soll.

All diese Überlegungen führten dazu, dass ein Investor gesucht wurde. Allerdings ist die Nische klein, in der Lorch unterwegs ist, die Zahl der potenziellen Käufer im einstelligen Bereich. Einer davon: die Daihen Corporation. Für Grüb war sie schnell die Favoritin. Trotzdem ist er im Nachhinein dankbar, auf Wintergersts Rat hin mit weiteren Interessenten verhandelt zu haben. Das verbesserte nämlich seine Position bei wichtigen Verhandlungspunkten nicht unerheblich. Überhaupt ist er froh, Wintergerst eingeschaltet zu haben: „Du brauchst einen Berater, der dich und dein Unternehmen spürt und der dein Vermächtnis mitdenken kann.“

Der Favorit macht das Rennen

Und der weiß, wie man so eine Transaktion kommuniziert, so dass letztendlich Mitarbeiter und Geschäftspartner sie mittragen. Bei Lorch nahm sich die alte und die neue Unternehmensspitze einen ganzen Tag Zeit, um die Beschäftigten zu informieren, sich ihren Fragen zu stellen. „Als dann der



ALS EINZELUNTERNEHMERIN zu verkaufen, ist schwierig. Deshalb hat Elke Ahrens nach der Trennung von Ihrer Firma Ahrens Connect den verbleibenden Pflegedienst Emma64 in eine GmbH umgewandelt.

CEO der Japaner „We are the champions“ anstimmte, waren alle berührt, wie nahbar die neuen Chefs sind“, erinnert sich Wintergerst. Und Grüb selber registriert seither eigentlich nur Respekt für seine konsequente Entscheidung: „Einen Ticken zu früh, sagen viele, aber ich finde, das ist besser als zwei Ticken zu spät!“

Aus Lorch wird Lotschi

Für „Lotschi“, wie die Japaner „Lorch“ aussprechen, ist es natürlich trotzdem eine große Umstellung. Schon allein deshalb, weil ein börsennotiertes Unternehmen nun mal anders bilanziert als ein inhabergeführter Mittelständler. Und auch die japanische Kultur ist ganz anders. Eine Kleinigkeit zeigt darum, wie ernst es den neuen Eigentümern damit ist, die Firmen-DNA zu erhalten: Wie alle „Lorchis“ duzen sie sich mit den deutschen Kollegen – im streng hierarchisch orientierten Japan eigentlich ein No-go. Grüb jedenfalls hat keinen Zweifel, dass die Lorch-Kultur fortbesteht: „Der Name bleibt, der Standort bleibt und die Farben auch“, sagt er. Für die Japaner sei Lorch in seiner jetzigen Form schließlich der Schlüssel zum europäischen Markt.

Mit interkultureller Kompetenz hat auch die Geschichte von Elke Ahrens zu tun. Die promovierte Soziologin war viele Jahre für

„Brot für die Welt“ tätig. Für die Organisation koordinierte sie den fairen Handel in Entwicklungsprojekten weltweit. Doch als die Organisation 2012 von der Stuttgarter Staffelstraße nach Berlin umzog, wollte sie nicht mit. Stattdessen gründete sie in Stuttgart und Göppingen ein Unternehmen, das Zuwanderer bei der Integration unterstützt. Für „Ahrens-Connect“ erarbeitete sie Programme und Beratungskonzepte, stellte eine Handvoll Mitarbeiter ein, ließ sich AZAV-zertifizieren und gewann die Arbeitsagentur als Kunden.

»Jedes Teil musste ich extra verhandeln, die geleaste Computer, den Mietvertrag und das Mobiliar.«

Sozialunternehmerin Elke Ahrens

Dann kam der Corona-Einbruch. Maßnahmen in Präsenz waren gar nicht mehr möglich, und viele Arbeitsagenturprogramme wurden erst einmal auf Eis gelegt. Wie es weitergeht? Niemand wusste das. Zum Glück war da noch „Emma64“, der Pflege- und Betreuungsdienst, den Ahrens 2019 gegründet hatte. Während

die Geschäfte in Göppingen nur noch auf Sparflamme liefen, brauchten die Emma-Kunden immer mehr Unterstützung. Ahrens stellte Pflegefachkräfte ein und schloss mit der AOK einen Versorgungsvertrag.

Ein Nachfolger aus der Unternehmensbörse

Das Geschäft wuchs schnell, aber gleichzeitig kam auch Ahrens Connect wieder in Gang – zu viel für die Doppel-Gründerin, zumal da ja noch die Pendelei war. So beschloss sie 2022, den Bildungsträger zu verkaufen. Sie ließ sich bei der IHK beraten, inserierte in diversen Unternehmensbörsen und fand bald einen Interessenten.

Doch womit sie nicht gerechnet hatte: wie kompliziert es sein kann, ein Einzelunternehmen zu verkaufen: „Jedes Teil musste ich extra verhandeln, die geleaste Computer genauso wie den Mietvertrag und sogar das Mobiliar.“ Alles, was der Übernehmer nicht wollte, lief weiter auf ihren Namen und ihr Portemonnaie, denn so schnell kam sie aus vielen Verträgen gar nicht heraus. „Emma64 habe ich nach dieser Erfahrung so schnell wie möglich in eine GmbH umgewandelt“, erzählt sie, „denn so ist es juristisch eine Einheit und auch personenunabhängig“. Hat sich Ahrens eigentlich überlegt, nach

dem Verkauf wieder ins Angestelltenverhältnis zurückzukehren? „Nein“, kommt die Antwort wie aus der Pistole geschossen, „das ginge nicht mehr“. Die Möglichkeit, entscheiden zu können, einen Betrieb am Laufen zu halten, das möchte sie nicht mehr missen.

Ahrens gehört zur Generation der Boomer. Jüngere scheinen da anders zu denken: „Qualifizierte Fachkräfte ziehen zunehmend gut dotierte Positionen in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen der Selbständigkeit vor“, schreibt jedenfalls die UMP GmbH auf ihrer Homepage. Die Stuttgarter Unternehmensberatung muss es wissen, denn sie ist auf Firmverkäufe spezialisiert und hat seit 2010 um die 120 Mittelständler bei der Nachfolge begleitet.

Viele Junge sind lieber angestellt

Andererseits ist gerade UMP ein Beispiel dafür, wie die Erfahrung als Angestellte auch jüngeren Leuten Lust auf Selbständigkeit machen kann. Luisa Lämmle jedenfalls, Tochter von UMP-Gründer-Ehepaar Beate Lämmle und Reimund Koziollek, hatte zunächst wenig Interesse, in das Unternehmen der Eltern einzusteigen. Schließlich hatte sie schon als Kind ob der Allgegenwart geschäftlicher Gesprächsthemen geschimpft: „Ich glaube, wir wohnen im Büro.“ Nach ihrem

Wirtschaftsstudium folgten darum Stationen in Unternehmen von VW bis Engel und Völkers. Doch ein Praktikum im elterlichen Betrieb brachte die Wende: „Das hat mir so viel Spaß gemacht, weil es so spannend und abwechslungsreich war. Ganz anders als in einem Großunternehmen, wo man nur einen ganz kleinen Ausschnitt des Geschäfts verantwortet.“ Aber auch dass sie „als Problemlöserin mit ihrer Arbeit etwas Gutes tut“, überzeugte die 27-Jährige.

Die Tochter übernimmt – der Jackpot!

Für die Eltern war das der „Jackpot“, wie Mutter Beate Lämmle sagt. Wenn sie an das entscheidende Abendessen zurückdenkt, strahlt sie jetzt noch und freut sich, alles richtig gemacht zu haben: „Wir hatten es immer im Hinterkopf, haben aber nie etwas gesagt.“

Die Unternehmer, mit denen UMP es zu tun hat, haben meist keine familieninternen Nachfolger, die in Frage kommen. Und auch die Käufer sind im Gegensatz zu früher immer seltener Einzelpersonen, sondern zunehmend Family Offices, strategische Käufer oder Investoren. Geblieben ist, dass Diskretion oberstes Gebot ist. „Deswegen kommen wir häufig abends oder am Wochenende, wenn alle zu Hause sind“, erklärt Luisa Lämmle.

Und natürlich würden alle Erst-Informationen professionell anonymisiert.

Ob ein Unternehmer das auch allein hinbekäme? Schwierig... Aber selbst wenn: woher weiß er, dass der Kaufinteressent solvent ist und dass es menschlich passt? Für UMP ist die Vorprüfung darum ein entscheidender Teil des Beratungsangebots. Entsprechend dauert eine Übergabe von der Annahme des Mandats bis zum Notartermin im Durchschnitt zwölf bis 15 Monate.

Aber wie findet UMP überhaupt potenzielle Käufer? „Wir haben eine Kundendatenbank, die wächst jeden Tag, wird aber auch jeden Tag kleiner“, erklärt Beate Lämmle. Findet sich dort niemand, wird online recherchiert, werden Netzwerkpartner eingebunden, anonymisierte Anzeigen geschaltet und dann wird sehr viel telefoniert. Das alles ist aufwendig und zeitintensiv.

650 Dokumente für die Due-Diligence-Prüfung

Allein für eine Due-Diligence-Prüfung sind schon mal um die 650 Dokumente zu beschaffen. Deswegen rät UMP dringend, erst mit dem Transaktionsprozesse zu beginnen, wenn die Verkaufsentscheidung definitiv da ist. Das Unternehmerpaar hat da schon einiges erlebt, inklusive Käufer, die unmittelbar vor der Unterschrift den Stift hinlegten, um noch einmal nachzudenken. Dann heißt es, Nerven bewahren und moderieren. „Meist vertreten wir nur die Verkäuferseite. Aber wenn die Verhandlungen weit fortgeschritten sind, müssen wir oft zwischen den beiden Seiten moderieren“, erzählt Koziollek.

Lämmle und Koziollek wollen noch fünf bis zehn Jahre weiterarbeiten. Zeit genug, um all ihr Wissen und ihre Netzwerk-Verbindungen an die Tochter weiterzugeben und selbst die perfekte Übergabe auf die Beine zu stellen.

Man sieht: Es gibt sie also noch, die Menschen, die gern Verantwortung übernehmen und ein bestehendes Unternehmen in die Zukunft führen. Damit das gelingt, braucht es aber einen langen Vorlauf, eine feste Überzeugung, wie man die Zukunft seines Unternehmens sieht und die Fähigkeit loszulassen.



FAMILIENNACHFOGE Beate Lämmle und Reimund Koziollek freuen sich, dass ihre Tochter Luisa Lämmle (r.) die Stuttgarter Unternehmensberatung UMP doch noch übernimmt. Zuvor hatte sie eigentlich andere Pläne.

DR. ANNJA MAGA

Redaktion Magazin Wirtschaft
annja.maga@stuttgart.ihk.de

AN EINEM STRANG zu ziehen reicht nicht. Die Richtung muss auch dieselbe sein.

AN EINEM STRANG ZIEHEN – AC

IN FAMILIENUNTERNEHMEN vermengen sich private, unternehmerische und finanzielle Interessen. Nur wenn alle an einem Strang ziehen, kann das Unternehmen erfolgreich sein.

Die Familie als solche ist an Komplexität kaum zu überbieten. Es sei denn, aus ihr erwächst ein Familienunternehmen, denn es vereint die Komplexität des Familiären – Stichwort Werte und Emotionen – mit der Vielschichtigkeit des Unternehmertums. Je größer die Zahl zugehöriger Personen und je zahlreicher die Familienstämme, desto vielfältiger das Konfliktpotenzial.

Jede Konfliktlösung in diesem höchst sensiblen Umfeld bedarf absoluter Diskretion. Das gilt umso mehr, wenn der Konflikt „hocheskaliert“ ist. Auch wenn das Unternehmen in der Öffentlichkeit steht, dürfen es die Konfliktthemen nämlich nicht. Eine geschützte Gesprächsatmosphäre ist darum essenziell. Streit ist kein gutes Marketing.

Wichtig ist es deshalb, den Kreis derjenigen zu identifizieren, die am Konflikt beteiligt sind. Diese sollte man möglichst schnell an

66

PROZENT ALLER MISSLUNGENEN NACHFOLGEN scheitern aufgrund familienspezifischer Dynamiken und Emotionen.

Quelle: EQUA-Stiftung

einen „unbelasteten“ Tisch bringen. Dabei gilt, der Kreis sollte so klein wie möglich und so groß wie nötig sein.

Geklärt werden muss auch, ob es um Familien- oder Firmenfragen geht oder gar um beides? Welche Fakten sind konfliktrelevant? Etwa die Rolle und Beiträge in der Familie verglichen mit denen im Unternehmen?

Oder geht es um vereinbarte Firmen- und Führungsziele, die Zuordnung von leitungs- und operativer Arbeit, um Ausbildung oder Kompetenzen? Strukturiert vorgehen und zunächst die Fakten zu klären, ist bei jedem Streit ein Muss. Selten weiß schließlich jeder alles.

Besondere Bedeutung hat das Herausarbeiten der persönlichen Interessen und Wünsche, geordnet nach privat, firmen-, führungs-, arbeits- und vermögens-bezogen. Einander zuzuhören ist dabei eine

der größten Herausforderungen. Das stimmt umso mehr, wenn die Stimmung aufgeheizt ist. Es schmerzt, die eigene Sicht jetzt nicht unmittelbar darlegen zu dürfen, sein übriges Herz nicht auszuschütten. Doch ohne Zuhören und ohne eine Balance der Redeanteile geht es nicht.

Suchen Sie nicht den schnellen Kompromiss! Kompromisse haben den Beigeschmack, dass jeder etwas von seiner Ausgangsposition hergeben muss. Wer versucht, die Interessen aller ernst zu nehmen, und Wege sucht, sie nebeneinander gelten zu lassen, erreicht einen nachhaltigeren und sehr lohnenswerten Frieden.

Frei nach Lösungen zu suchen, ist kreativ, schwierig und öffnend zugleich: In einem ersten Schritt werden sämtliche Optionen aufgelistet, auch solche, die abwegig erscheinen oder jenseits des Tellerrandes liegen. Erst in einem zweiten Schritt werden diese Op-



HTGEBEN IM FAMILIENBETRIEB

em Strang ziehen, ist das Konfliktpotenzial zu meistern.

tionen bewertet, um in den finalen Verhandlungsprozess zu münden.

Der Faktor Zeit spielt dabei eine elementare Rolle.

- Wann adressiere ich den Konflikt? Sitze ich aus oder packe ich an?
- Wieviel Zeit bin ich bereit, in Konfliktgespräche zu investieren?
- Kann ich heute auf mein drängendes Interesse verzichten und damit leben, es morgen zu realisieren?
- Wieviel Zeit haben die Älteren und die Jüngeren im Familienunternehmen?
- Lassen sich begehrte Assets und Aufgaben zeitlich teilen?

Was Familienunternehmen so stark und einzigartig macht, kann ihnen genauso im Wege stehen. Je komplexer, langwieriger und weitreichender der Streit erscheint, desto ratsamer kann es sein, einen neutralen Dritten als Vermittler ins Boot zu holen.

DR. MARCUS POHL

Albertina Institut für Mediation
Stuttgart
pohl@albertina-mediation.de

CHECKLISTE

Konfliktlösung in Familienunternehmen

- | | |
|---|---|
| • Besteht ein wesentlicher Konflikt oder droht er bei zukünftigen Entwicklungen? | Personen und Aufgaben, Unternehmen und Finanzen |
| • Konfliktbeteiligte identifizieren und Bereitschaft zu gemeinsamer, strukturierter Konfliktlösung klären | • Balanciert die Interessen und Wünsche herausarbeiten, gegebenenfalls unterstützt durch zielführende Mediations-Tools |
| • Vertraulichkeit sicherstellen durch klare Vereinbarung und hinsichtlich Räumlichkeit | • Frei und kreativ nach Lösungen suchen, die Fakten und Interessen berücksichtigen |
| • Themenkreise herausarbeiten und sauber trennen in Familie, Unternehmen, Vermögen oder hybride Themenkreise | • Bewerten der gefundenen Lösungen und finales Balancieren / Verhandeln |
| • Entscheiden, ob es wertbringend sein kann, einen erfahrenen, vertrauenswürdigen und ausgleichenden Mediator hinzuzuziehen | • Saubere Abschluss-Dokumentation einschließlich klarer zeitlicher Zuordnung, Umsetzung und Announcement-Matrix vereinbaren (nach innen und außen, firmen- und familienbezogen) sowie Zeitpunkt und Ort für Debriefing in drei bis neun Monaten |
| • Sorgfältige Faktensammlung erstellen und dokumentieren bezogen auf | |

SICHERN FÜR DIE NÄCHSTE

FINANZAMT Drei Tipps wie Unternehmer steueroptimiert Geld an ihre Kinder übertragen können

Für jeden Unternehmer kommt einmal die Zeit, sich Gedanken zum Übertrag seines privaten Vermögens auf die nächste Generation zu machen. Optimalerweise sollte er so früh wie möglich eine Schenkung an seine Kinder machen, um alle zehn Jahre deren jeweilige Schenkungsfreibeträge von 400.000 Euro zu nutzen. In der Regel wird diese Vermögensübertragung aber so lange wie möglich hinausgeschoben, um jederzeit noch auf das Kapital zugreifen zu können. Das Geld so lange unverzinst auf dem Konto liegen zu lassen, führt bei Nullzins und steigender Inflation aber zu einem schleichenden Vermögensverlust.

Besser ist es, das zur Übertragung vorgesehene Vermögen rentabel in Sachwerte so anzulegen, dass sich dieses noch im Eigentum beziehungsweise im Zugriff des Anlegers befindet und gleichzeitig schon die Weichen für eine spätere steueroptimierte Übertragung gestellt sind. Hieraus ergeben sich je nach Anlageart unterschiedliche steuerliche Vorteile, die der Schenker schon ab dem Abschlusszeitpunkt der Anlage selbst nutzen kann:

1. Werden Wertpapiere in Form von Investmentfonds angelegt und in einen modernen Policenmantel eingebracht, spart das die Abgeltungssteuer von Erträgen, Dividenden und Depotumschichtungen während der Anlagedauer. Wird das Kind gleichzeitig Versicherungsnehmer und eines der beiden Eltern mit einem Anteil von einem Prozent zweiter Versicherungsnehmer oder versicherte Person, bedarf es bei sämtlichen (Teil-)Verfügungen immer der Zustimmung beider Versicherungsnehmer. Das Kind kann also keine eigenmächtige Entnahme tätigen.

Verstirbt der Elternteil (die versicherte Person), erhält das Kind

sämtliche zuvor aufgelaufenen Gewinne unabhängig von der Anlagedauer zu 100 Prozent abgeltungsteuerfrei. Da auch das Kind gleichzeitig Vertragsinhaber ist, entfällt die Erbschaftsteuer bei Auszahlung. Dadurch ergeben sich für die begünstigten Kinder Unterschiede zu einer Anlage der Wertpapiere im Bankdepot um die 100 Prozent im Auszahlungswert.

2. Steuerliche Vorteile ergeben sich auch bei einer Anlage in einer unternehmerischen Beteiligung an gewerblichen Personengesellschaften. Hierbei sind Dividenden erträge sowie Erträge aus der Veräußerung oder Liquidation von Kapitalgesellschaftsbeteiligungen nach § 3 Nr. 40 i. V. m. § 3c Abs. 2 EStG im Rahmen des Teileinkünfteverfahrens nur zu 60 Prozent steuerpflichtig.

Steuerpflichtig für den Anleger ist der Anteil am jährlichen Steuerbilanzgewinn der Gesellschaft, der gemäß Gesellschaftsvertrag auf ihn entfällt und ihm im Rahmen einer jährlichen Ergebnismitteilung bekanntgegeben wird. Die Aufwendungen des Anlegers, die in wirtschaftlichem Zusammenhang mit seiner Beteiligung stehen, können im Rahmen seiner Beteiligung als Sonderbetriebsausgaben geltend gemacht werden. Hierunter fällt insbesondere das vom Anleger gezahlte AGIO.

Eine solche Kapitalanlage kann (mit Zustimmung der Gesellschaft) als Schenkung mit allen Rechten und Pflichten per Übertragungsvereinbarung beziehungsweise im Erbfall an die nächste Generation übertragen werden. Die Besteuerung richtet sich nach dem anteilig auf den Schenker/Erblasser entfallenden gemeinen Wert der Kommanditbeteiligung. Grundlage hierfür ist die Bewertung des Betriebsvermögens auf den Zuwendungs- beziehungsweise Todestag. Da eine



WER SEINEN KINDERN FONDS in einem modernen Policenmantel überträgt, behält den Zugriff und spart doch Steuern.

solche Kapitalanlage immer werthaltiger wird, ist der steuerlich optimale Vermögensübergang in den ersten Jahren empfehlenswert.

3. Über eine direkte unmittelbare Beteiligung, zum Beispiel an einer bestimmten Immobiliengrundbesitzgesellschaft, kann der Anleger von Beginn an von einer Verrechnung von Verlusten mit anderen Einkunftsarten profitieren und erhält dadurch Steuerrückflüsse.

Des Weiteren kann für den Veräußerungsgewinn bei Betriebsaufgabe (Kündigung der Kapitalanlage nach Ablauf von zehn Jahren) in der Auszahlphase ab Vollendung der Al-

GENERATION



tersgrenze von 55 Jahren ein persönlicher Freibetrag nach §16 EstG, Abs. 4 genutzt werden. Dieser Freibetrag steht jedem Ehepartner einmal im Leben zu. Er beträgt jeweils 45.000 Euro. Für Veräußerungsgewinne darüber hinaus gilt alternativ zur sogenannten Fünftelregelung der ermäßigte Steuersatz nach § 34 Abs. 3 EstG.

Idealerweise nutzt der Anleger diese zahlreichen steuerlichen Vorteile zunächst für sich. Mit zunehmender Anlagedauer bauen sich stille Reserven auf, die bei der Vermögensübertragung außer Ansatz bleiben. Steuerliche Grundlage dafür ist der um Abschreibungen reduzierte Buchwert. Dies begünstigt die optimale Nutzung der Erbschafts- und Schenkungsfreibeträge.

UTE SCHMIDT

Schmidt Finanzen, Waiblingen
www.schmidt-finanzen.com

INTERVIEW

»Die Zeit ist gekommen, etwas weiterzugeben«



FRANK NÄGELE

Geschäftsführender Gesellschafter
Werkstation GmbH, Besigheim

Herr Nägele, Sie suchen einen Käufer für Ihr Unternehmen? Vor gut vier Jahren waren Verhandlungen mit einem Wettbewerber schon weit gediehen. Dann kam Corona, und unser Geschäft ging kurzzeitig auf nahezu Null zurück – wir stellen Info-Stelen für Messen und Events her. Verständlicherweise wollte der Interessent erst einmal abwarten, zumal er selbst unter dem Einbruch litt. Auch als es wieder besser lief, konnten wir nicht mehr anknüpfen.

Ihre Kinder haben kein Interesse? Meine vier Kinder haben sich anders entwickelt, haben sich für eine Zukunft als Förster, IT-Fachmann und Polizist entschieden, meine Tochter schwankt noch zwischen Journalismus und Medizin. Das ist in Ordnung so, ich hätte die Firma ohnehin nur an eines meiner Kinder gegeben, wenn sie es unbedingt hätten machen wollen.

Andere Unternehmen beauftragen in solch einem Fall eine Unternehmensberatung, einen geeigneten Übernehmer zu finden. Ja, und die fragen nach den Zahlen, nach künftigen Produkten, machen eine Due Dilligence und bieten die Firma einem Interessenten an, der sich anhand dieser Kriterien entscheidet. Das ist mir zu preisfixiert. Natürlich können sich unsere Zahlen sehen lassen und natürlich will ich auch einen vernünftigen Preis für meine Firma. Aber wichtiger ist mir, dass sie in gute Hände kommt, dass der Käufer mit dem Herzen dabei ist.

So jemanden haben Sie bisher nicht gefunden? Es kommen immer mal wieder Anfragen, aber es hat sich noch nichts ergeben. Andererseits suche ich ja nicht mit Hochdruck, sondern lasse nur hier und da einfließen, dass ich verkaufen würde, und halte ansonsten die Augen offen. Ich bin jetzt 58 und habe nach wie vor einen Heidenspaß an dem, was ich tue.

Warum wollen Sie dann überhaupt verkaufen? Ich habe in meinem Leben immer wieder etwas Neues gemacht und große Lebenserfahrung und Know-how auf vielen Gebieten erworben. Ich glaube, dass jetzt „im Herbst des Lebens“ der Zeitpunkt gekommen ist, davon etwas weiterzugeben. Schon in den vergangenen Jahren habe ich auf einem Grundstück ein kleines, energie- und ressourcenoptimiertes Dorf mit Tiny Houses gebaut. Für die Zukunft könnte ich mir auch eine Lehrtätigkeit an der Hochschule vorstellen. Ich hätte auch durchaus Lust, in die Politik zu gehen.

DER MIX MACHT'S

FINANZIERUNG ist bei Betriebsübernahmen ein Schlüsselfaktor. Dafür steht eine ganze Reihe an Instrumenten zur Verfügung.

Ist ein geeigneter Kandidat für die Übernahme des Unternehmens gefunden, stellt die Finanzierung eine wesentliche Herausforderung dar. In den seltensten Fällen kann der Käufer den gesamten Kaufpreis allein mit Eigenkapital begleichen. Jedoch gibt es mittlerweile zahlreiche Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten für Nachfolgen: Neben dem klassischen Bankkredit kommen zum Beispiel Förderkredite und Zuschüsse, Bürgschaftsangebote, Beteiligungskapital in Frage. Welche Variante die passende ist, hängt individuell vom Übernehmer, der Branche und den Umständen ab. In der Regel gilt aber: Der Mix macht's. Meist werden verschiedene Finanzierungsformen miteinander verbunden.

Nachfolge braucht auf jeden Fall Zeit. Der Planung für den Firmenkauf selbst sollte ebenso wie der Planung für die Nachfolgefinanzierung ausreichend Zeit eingeräumt werden. Die Übernahme ist ein zeitaufwendiger Prozess, der gewissenhaft vorbereitet sein will – aufseiten des Unternehmers wie auch des Nachfolgers. Eine zentrale Rolle spielt natürlich der Businessplan des Nachfolgers, der möglichst detailliert sein sollte.

Wichtig ist, sich fachkundigen Rat, zum Beispiel zu steuerlichen und rechtlichen Fragen einzuholen, und einen erfahrenen Berater mit der Due-Diligence-Prüfung zu beauftragen. Es gibt Unternehmensberater, die auf Nachfolge spezialisiert sind. Außerdem bietet die IHK beispielsweise Finanzierungssprechstage an. Dort kann jeder teilnehmen und sein Vorhaben vorstellen, um ein erstes Feedback zu erhalten. Daneben gibt es einige Online-Plattformen, wie z.B. die Unternehmensbörse Nexxt-Change, die unter anderem vom

43

PROZENT DER UNTERNEHMEN in Deutschland streben in den kommenden drei Jahren eine vollständige oder teilweise Übergabe an.

Quelle: Ifo-Institut

Bundeswirtschaftsministerium koordiniert wird. An solchen Plattformen beteiligen sich auch die Banken. Und auch Förderinstitute, wie die Deutschen Bürgschaftsbanken, arbeiten intensiv bei regionalen Initiativen der Partnerbanken und ihrer Netzwerke mit.

Der Übernehmer sollte zum Unternehmen passen und auch mit dem Verkäufer ein Stück weit harmonisieren, vor allem, wenn dieser noch einige Zeit im Unternehmen mitarbeitet. In diesem Zusammenhang muss die Rollenverteilung klar festgelegt sein. Der Käufer hat jetzt – v.a. auch gegenüber den Mitarbeitern – das Sagen im Betrieb, der Verkäufer muss loslassen können. Andernfalls könnte sich der Übernahmeprozess als schwierig erweisen und auch scheitern.

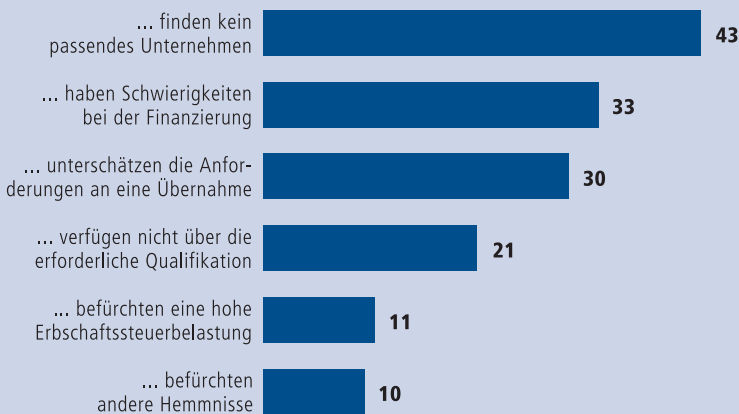
Alle Verkaufsmodalitäten sind im Rahmen der Verhandlungen abzustimmen und dann auch vertraglich zu fixieren. So haben beide Parteien entsprechende Rechtssicherheit, falls es doch einmal zum Streit kommt. Der Übernahmepreis und die Bedingungen sollten einen adäquaten Interessensausgleich zwischen Verkäufer und Käufer ermöglichen. Die notwendige Finanzierung darf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens bzw. des Übernehmers nicht überfordern. Hierbei kann oftmals auch eine temporäre Risikobeteiligung des Übergebers, etwa in Form eines Verkäuferdarlehens hilfreich sein. Neben Zins und Tilgung für die Übernahmefinanzierung muss noch genügend Liquidität verbleiben, um auch den laufenden Geschäftsbetrieb und das betriebliche Wachstum oder ggf. auch notwendige Ersatzinvestitionen, die vielleicht in den letzten Jahren vor dem Verkauf unterlassen wurden, finanzieren zu können. Sonst könnte das Unternehmen schnell in eine Schieflage geraten, vor allem auch dann, wenn sich die Konjunktur abkühlt.

Obwohl der Käufer einen laufenden Geschäftsbetrieb übernimmt, muss damit gerechnet werden, dass durch die Übernahme gewisse Reibungsverluste entstehen, die unter Umständen auch die betriebliche Entwicklung negativ beeinflussen. Hier ist es vorteilhaft, wenn ein gewisser finanzieller Puffer besteht, um diese Phase überstehen zu können.

Berücksichtigen der Nachfolger ebenso wie der scheidende Unternehmer diese Tipps und beginnen sie rechtzeitig mit der Übergabeplanung, so lassen sich potenzielle Risiken von Beginn an vermeiden und der Erfolg für die Unternehmensübernahme sichern. Das Finden der optimalen individuellen Finanzierung – egal ob Eigen- oder Fremdkapital – ist dabei ein wesentlicher Meilenstein am Ende eines oft jahrelangen Prozesses. Die neutrale Beratung kann entscheidend zum Gelingen der Nachfolge beitragen.

FINANZIERUNG IST DER DREH- UND ANGELPUNKT

2023: So viel Prozent der Nachfolgeinteressierten ...



Angaben in Prozent

Quelle: IHK-Nachfolgereport

MAN WEISS JA NIE ...

NOTFALLHANDBUCH Kann Ihre Firma im Fall der Fälle auf alle wichtigen Unterlagen und Informationen zugreifen?



IMMER GRIFFBEREIT und doch sicher vor unerlaubtem Zugriff: So sollte ein gutes Handbuch aufbewahrt werden.

Dreimal auf Holz geklopft, aber haben Sie sich schon einmal überlegt, was es für Ihr Unternehmen bedeuten würde, wenn Sie als Geschäftsführung plötzlich ausfielen? Wenn nicht, hier ein paar Hilfestellungen, wie Sie den „Notfallkoffer packen“ können.

Zunächst sollten Sie folgende Fragen klären:

- Gibt es im Unternehmen einen **kompetenten Stellvertreter**, der Sie fachlich und unternehmerisch ersetzen könnte?
- Wissen Ihre Mitarbeiter über alle **aktuellen Projekte und Aufträge** Bescheid?
- Ist Ihre **Büroorganisation nachvollziehbar**?
- Wer ist Ihr **Ansprechpartner** für steuerliche und rechtliche Fragestellungen (Steuerberater, Rechtsanwalt, Notar)?
- Haben Sie alle notwendigen **Versicherungen abgeschlossen** (Betrieb, Familie, persönlich)?
- Sind diese **Informationen schriftlich** und zugänglich hinterlegt?



DAS NOTFALL-HANDBUCH können Sie hier herunterladen: www.stuttgart.ihk.de, Dok-Nr. 2319278 – oder scannen Sie den QR-Code.

Sind alle Fragen zufriedenstellend beantwortet, geht es um die Feinplanung, am besten in Form eines Notfallhandbuches. Darin sollten Sie zunächst festlegen, wer Sie im Falle eines Falles vertritt. Sorgen Sie dafür, dass diese Person (dann) die notwendigen Vollmachten hat. Dazu gehört insbesondere eine Kostenvollmacht. Außerdem sollten Sie eine Vorsorgevollmacht und auch eine Patientenverfügung haben.

Setzen Sie ein Unternehmer-Testament auf sowie ein privates Testament und gegebenenfalls einen Ehevertrag.

Hinterlegen Sie Passwörter, Codes, PINs für Computer und Online-Banking – alles natürlich so, dass es vor Missbrauch geschützt ist.

Kontakt Daten ihrer Familienmitglieder sowie wichtiger Lieferanten, Kunden, Kredit-Sachbearbeiter und sonstiger Ansprechpartner müssen griffbereit sein. Hinterlegen Sie auch Notfall-Anweisungen für elementare Projekte.

Sorgen Sie für eine Übersicht über Fundstellen wichtigen Verträgen, Unterlagen, Schlüsseln, Patenten, Schutzrechten etc.

Auch die Jahresabschlüsse müssen gut auffindbar aufgehoben werden, solange die Aufbewahrungspflicht besteht. Den-

ken Sie auch an Informationen zu Ihrer Altersvorsorge- und an Versicherungsunterlagen.

Das Notfallhandbuch muss so sein, dass ein Außenstehender damit zurechtkommt. Zudem muss es unbedingt regelmäßig aktualisiert werden, denn die Entwicklung des Unternehmens und Ihrer persönlichen Lebensumstände bleibt ja nicht stehen. Nehmen Sie sich deshalb einmal jährlich Zeit zur Überprüfung. Noch besser ist eine stetige Aktualisierung, zum Beispiel wenn ein Ansprechpartner wechselt oder ein neues Projekt dazukommt.

Um Fehler bei der Zusammenstellung des Handbuchs zu vermeiden, kann es hilfreich sein, wenn Sie Ihren Steuerberater, Anwalt, Notar oder Wirtschaftsprüfer hinzuziehen.

Das alles klingt nach viel Arbeit und ist es im Zweifelsfall auch. Aber der Aufwand, der zur Erstellung eines Notfallhandbuchs betrieben werden muss, steht in keinem Verhältnis zu der Sicherheit, die Sie dadurch gewinnen – für Ihr Unternehmen, für Ihre Familie und nicht zuletzt Sie selbst.

ALEXANDER UMMENHOFER
IHK Region Stuttgart
alexander.ummehofer@stuttgart.ihk.de

DEN RICHTIGEN ZEITPUNKT FINDEN

UNTERNEHMENSVERKAUF lautet die Alternative, wenn eine familieninterne Nachfolge nicht möglich ist

Den „idealen Zeitpunkt“ zum Verkauf des eigenen Unternehmens gibt es wahrscheinlich nie. Für den richtigen Zeitpunkt gibt es indes verschiedene Indizien, die ein Unternehmer kennen und in seiner Nachfolgeplanung berücksichtigen sollte.

Da wäre zunächst einmal die Frage der familieninternen oder -externen Nachfolge. Gibt es in der Familie keine Kinder, Neffen oder andere geeigneten Unternehmensnachfolger, stellt sich automatisch die Frage nach dem Verkauf. Die betriebsinterne Nachfolge kommt statistisch gesehen bei weniger als fünf Prozent aller Unternehmensübertragungen vor und ist somit von eher vernachlässigbarer Bedeutung. Gründe sind in erster Linie das oft nicht ausreichende Eigenkapital und zudem die geringer ausgeprägte Bereitschaft angestellter Führungskräfte, den tatsächlichen Unternehmenswert, also den Marktwert, für das Unternehmen zu bezahlen. Somit liegt der Fokus auf der Suche eines externen Nachfolgers beziehungsweise Investors.

Der richtige Zeitpunkt ist, lässt man Krankheit oder andere existenzielle Ereignisse außen vor, an folgenden Indizien erkennen:

- Die Geschäftsführung erkennt deutliche Indizien, dass sie das Wachstum des Unternehmens in der Dynamik der Vergangenheit nicht mehr (allein) fortsetzen kann.
- Es stehen Technologie- oder Sprunginvestitionen an, die der oder die Gesellschafter nicht mehr leisten können oder wollen.
- Es zeigen sich Marktveränderungen, die mit einem strategischen Partner oder Investor voraussichtlich besser gemeistert werden können.
- Die weitere Lebensplanung des Inhabers lässt sich mit dem Zeitbedarf einer unternehmerischen Tätigkeit nicht vereinbaren.

Sind einer oder mehrere dieser Punkte erfüllt, ist es sinnvoll sich mit einem Spezialisten für Unternehmenstransaktionen (M&A) und Unternehmensnachfolgen in Verbindung zu setzen, um die Situation zu bewerten und eine mittelfristige Planung vorzunehmen. Falls sich ein Unternehmensverkauf als die sinnvollste Option herausstellt, ist in der Regel, abhängig von der Unternehmensgröße, ein Umsetzungszeitraum von etwa zwei Jahren einzuplanen.

Für die Unternehmer stellt sich im Rahmen solcher Überlegungen immer die Frage, wie das im Unternehmen gebundene



DEN IDEALEN ZEITPUNKT gibt es nicht. Es kommt darauf an, den richtigen zu finden.

Familienvermögen gesichert und gleichzeitig der Verkauf des Unternehmens zu einem bestmöglichen Preis umgesetzt werden kann. Ein Verkauf des Unternehmens in wirtschaftlich erfolgreicher Zeit ist natürlich immer vorteilhafter als in Krisensituationen. Aber auch die Branche des Unternehmens sollte berücksichtigt werden.

Dies gilt gegenwärtig zum Beispiel für die Automobilzuliefererindustrie, die durch die politischen Rahmenbedingungen des ab 2035 geltenden Neuzulassungsverbot für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren betroffen ist, aber auch für die Hochbaubranche, die durch die zurückhaltende Nachfrage im Wohnungsbau aufgrund enorm gestiegener Baukosten mit einem gravierenden Auftragseinbruch kämpft. Ungeachtet der Lage des individuellen Unternehmens sollte der Unternehmer also zum jetzigen Zeitpunkt davon ausgehen, dass sein Unternehmen im Sog der negativen Rahmenbedingungen seiner Branche an Wert verliert. Vor diesem Hintergrund sollte er mit seinem M&A-Berater den optimalen Zeitpunkt des Firmenverkaufs abstimmen.

Sobald der richtige Zeitpunkt für die Transaktion bestimmt ist, empfiehlt es

sich zu überlegen, welcher Umfang an Sachwerten mit dem Unternehmen übertragen werden soll. In Zeiten hoher Inflation – voraussichtlich wird das von der EZB angestrebte Ziel von zwei Prozent in den kommenden Jahren nicht erreicht werden – könnte es von Vorteil sein, beim Unternehmensverkauf statt eines Geldbetrags einen Mix aus Sach- und Geldwerten zu Erlösen. Ist die Betriebsimmobilie nicht ausschließlich auf das zum Verkauf stehende Unternehmen zugeschnitten, sondern für eine vergleichsweise breite Interessengruppe potenzieller Mieter interessant, ist es unter Umständen vorzuziehen, diese nicht zu verkaufen, sondern zu behalten und zu vermieten.

Diese Transaktionsstruktur ist auch noch aus einem anderen Grund interessant. Die meisten Unternehmen werden nämlich an sogenannte „strategische Investoren“, also Marktbegleiter des Unternehmens, manchmal auch an potenzielle Kunden oder Lieferanten verkauft. Diese Käufergruppe ist im Regelfall nicht am Erwerb von Immobilien interessiert, die auf der Käuferseite zu einer unerwünschten Kapitalbindung führen, sondern ausschließlich am Erwerb des Unternehmens oder der Unternehmensan-

teile. Unternehmensverkäufer, die ihre Betriebsimmobilie behalten, erschließen somit einen größeren Kreis potenzieller Käufer. Die Zahl der Interessenten hat jedoch einen nicht unerheblichen Einfluss auf den Verkaufspreis, so dass auf diese Weise oft ein höherer Preis erzielt werden kann.

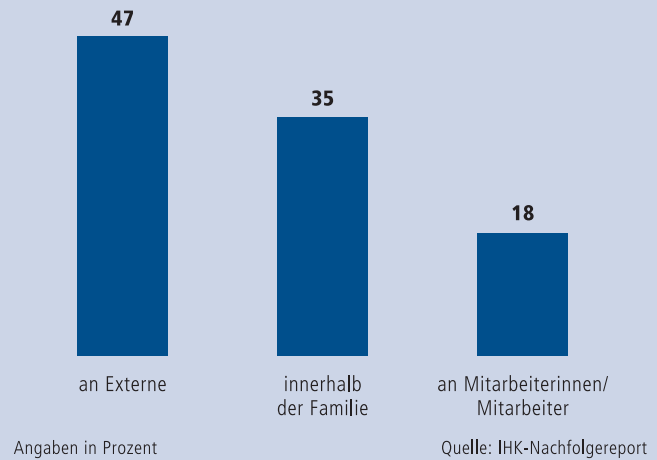
Die Übertragung der Betriebsimmobilie vom Unternehmensvermögen in das Privatvermögen kann nicht nur ein Baustein der Vermögenssicherung und damit der Altersvorsorge sein. Sie ist auch als eine Quelle kontinuierlicher Miet- und Pachteinnahmen sehr sinnvoll. Und mit einer ausreichenden Fungibilität, also Drittverwendbarkeit, sind die künftigen Miet- und Pachteinnahmen vom unternehmerischen Erfolg des Unternehmensnachfolgers unabhängig. Sie halten dem Unternehmensverkäufer darüber hinaus die spätere Option offen, die Immobilie bei Misserfolg des Nachfolgers auch an einen Dritten zu verpachten.

Der nächste Schritt ist eine Unternehmensbewertung als Grundlage für die Erstellung des Exposés. Würde der Verkäufer dies unterlassen, wäre davon auszugehen, dass der Kaufinteressent selbst eine Bewertung durch eigene Berater veranlasst – und diese läge im Regelfall niedriger. Der Unternehmenswert sollte grundsätzlich nach mehreren Unternehmensbewertungsmethoden ermittelt werden. Die gängigen Verfahren sind das Ertragswertverfahren, die Discounted-Cashflow-Methode oder auch die Substanzwertmethode, die aber die untere Wertgrenze eines Unternehmens darstellt. Im Fall von ertragsreichen Unternehmen gelten daher immer die erstgenannten ertragswertorientierten Verfahren als Bezugswert für den Unternehmensverkauf, auch die Marktwertmethode ist ein solches Verfahren.

Die Auswahl und die diskrete Ansprache der Käufer ist ein weiterer entscheidende Schritt für den beabsichtigten Pro-

FAST DIE HÄLFTE WILL AN EXTERNE VERKAUFEN

Anteil der 2023 Beratenen, die ihr Unternehmen abgeben wollen



jekterfolg. Der Verkäufer sollte sich mit seinem M&A-Berater darüber Gedanken machen, welche Art von Käufer er sucht. Erfahrene M&A-Gesellschaften verfügen über Datenbanken mit einer großen Anzahl an Kaufinteressenten der verschiedensten Branchen und können dem Unternehmensverkäufer gezielt darlegen, welche Kaufinteressenten aus welchen Motiven an welcher Art von Unternehmen interessiert sind.

SEBASTIAN GÖRING
Euroconsil Unternehmensnachfolge M&A
Kornwestheim

AUFPASSEN, STEUERFALLE!

SONDERBETRIEBSVERMÖGEN, also Grundstücke, Patente oder Darlehen können beim Unternehmensverkauf das Zünglein an der Waage sein, an das man denken sollte – sonst kann's hinterher richtig teuer werden.

„Gesellschafter von Personengesellschaften kennen den Begriff des Sonderbetriebsvermögens: Es ist ein steuerliches Konstrukt, das insbesondere entsteht, wenn der Gesellschafter seiner Personengesellschaft Vermögenswerte zur Nutzung überlässt oder als Darlehen gibt“, so beschreibt es Sven Limbach. Der 44-Jährige ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und geschäftsführender Partner bei der Schneider + Partner Beratergruppe. Er kennt auch die Risiken: Denn bei Sonderbetriebsvermögen handelt es sich um Wirtschaftsgüter, die zivilrechtlich nicht der Personengesellschaft, sondern einem, mehreren oder allen Mitunternehmern gehören. Sie dienen dem Betrieb der Personengesellschaft, weshalb diese Wirtschaftsgüter in die steuerliche Gewinnermittlung einbezogen werden – und bei einer Unternehmensübertragung berücksichtigt werden müssen.

Missverständnis beim Besitz

Zum Sonderbetriebsvermögen gehören neben Grundstücken auch Patente und Lizenzen, Web-Domains oder Markenrechte, die einem oder mehreren Gesellschaftern gehören. Probleme gibt es im Rahmen von Unternehmensverkäufen immer dann, wenn der Verkäufer davon ausgeht, dass es sich bei den überlassenen Vermö-

genswerten um sein privates Vermögen handelt. Zivilrechtlich ist das korrekt, steuerlich kann das jedoch anders zu beurteilen sein.

„Vergessenes“ Vermögen

Zum Zeitpunkt des Verkaufs des Unternehmens oder der Mitunternehmeranteile gelten die überlassenen Vermögenswerte als zum Verkehrswert aus dem Sonderbetriebsvermögen in das Privatvermögen entnommen. „Das Problem ist, wenn die Vermögenswerte nicht Gegenstand der Veräußerung an den Erwerber waren, fließt hierfür auch kein Kaufpreis. Im Ergebnis versteuert der Verkäufer die stillen Reserven in den zurückbehaltenen Vermögenswerten, ohne dass er hierfür einen Liquiditätszufluss in Form eines Kaufpreises hat“, führt Sven Limbach weiter aus. Dr. Maik Hamann, Projektleiter des Beratungsunternehmens Intelligentis, gibt ein Beispiel: „Ein Einzelunternehmer hatte seine Firma verkauft, wollte aber den von seiner Firma genutzten Teil seines privat gehaltenen Grundstücks nicht mit übergeben. Dieser war durch die Überlassung an seine Firma jedoch steuerlich als Betriebsvermögen zu werten. Daher musste er es im Zuge der Transaktion herauslösen und den Verkehrswert als Erlös versteuern. Letztlich hat er fast seinen gesamten

Verkaufserlös aus dem Verkauf der Firma an das Finanzamt überwiesen.“

Scham- und Sperrfristen berücksichtigen

Bei Umstrukturierungen im Konzern oder innerhalb von Unternehmensgruppen sowie bei der Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie gibt es die Möglichkeit, das ganze Unternehmen, einen Teilbetrieb oder einzelne Vermögenswerte, wie Grundstücke, zu Buchwerten und damit ertragssteuerfrei zu übertragen. Hierfür müssen bestimmte Bedingungen und gegebenenfalls Sperrfristen eingehalten werden. „Wenn ich ein Einzelunternehmen oder einen Mitunternehmeranteil zum Buchwert auf mein Kind übertrage, muss mein Kind den Betrieb über eine gewisse Zeit fortführen. Die Sperrfrist liegt hier bei fünf Jahren und ich bin sozusagen vom Wohlverhalten meines Kindes abhängig. Wenn mein Kind sich nicht an die Sperrfrist hält und den Geschäftszweck des Unternehmens wesentlich ändert oder das Unternehmen weiterverkauft, muss ich rückwirkend stille Reserven zum Zeitpunkt der Übertragung an mein Kind versteuern“, erklärt der Steuerfachmann.

Versteuerung der stillen Reserven

Auch bei der Erbfolge spielt Sonderbetriebsvermögen eine Rolle: Verschenkt man einen Mitunternehmeranteil, so beinhaltet dieser auch das Sonderbetriebs-

vermögen. Überträgt man dieses Sonderbetriebsvermögen nicht mit, kommt der Schenker nicht in den Genuss der erbschaftssteuerlichen Verschonungsregelungen. Die Folge ist eine Versteuerung der stillen Reserven des Unternehmens und des Sonderbetriebsvermögens. Im Vergleich: Zu einer gegebenenfalls vollständigen Verschonung kommt es, wenn man das Sonderbetriebsvermögen mit überträgt oder zuvor mit einer gewissen Schamfrist eine andere Gestaltung wählt. Sonderbetriebsvermögen, das nicht übertragen werden soll, kann beispielsweise rechtzeitig mit einer gewissen Schamfrist steuerneutral in eine eigene GmbH & Co. KG übertragen werden.

Der Steuerfalle entgehen

Eine weitere Lösung, um der Steuerfalle zu entgehen: Ist der Veräußerer oder Schenker mit einem kleinen Anteil an der übernehmenden Personengesellschaft als Mitunternehmer beteiligt, kann Sonderbetriebsvermögen zumindest ertragssteuerneutral in das Sonderbetriebsvermögen der anderen Personengesellschaft übergehen. Erbschaftssteuerlich ist dies zwar nicht begünstigt, allerdings können hierbei gegebenenfalls Freibeträge genutzt werden. Zudem sind auch sogenannte disquotale Übertragungen von Gesellschaftsanteil und Sonderbetriebsvermögen denkbar, verbunden mit bestimmten Sperrfristen. „Unternehmer, die über einen Verkauf ihres Lebenswerks

nachdenken, sollten daher frühzeitig Fachleute ins Boot holen und die spätere Unternehmensübergabe langfristig vorbereiten“, erläutert Hamann. „Wir empfehlen meist eine Zeitspanne von drei bis fünf Jahren, um dann auch einen möglichst guten Preis zu erzielen.“

Finanzamt entscheidet im Einzelfall

„Wie so viele Punkte, ist auch die Übertragung des Sonderbetriebsvermögens nicht final höchststrichterlich entschieden“, betont Sven Limbach. „Und selbst wenn es solche Urteile gibt, entscheiden Finanzämter viel zu oft, dass der vorliegende Einzelfall nicht davon abgedeckt wird.“ M&A-Berater Hamann empfiehlt daher, frühzeitig alle Aspekte des Verkaufs zu beleuchten, erfahrene Berater zu integrieren und dann das Unternehmen für alle Seiten transparent aufzustellen: „Nur wenn Interessenten, Käufer und involvierte Behörden beim Verkauf in allen Punkten Klarheit haben, läuft der Unternehmensverkauf oder die Firmenübergabe reibungslos.“ Sven Limbach ergänzt: „Leider gibt es keine allgemein gültigen Checklisten, sondern immer nur individuelle Lösungen. Dank unserer Erfahrung kennen wir die Fallstricke und wissen, wo wir hinschauen müssen.“

DOMINIK SCHILLING
www.intelligentis.de



DEN RICHTIGEN KÄUFER finden und seine Bonität einschätzen – darauf kommt es an, wenn man sein Unternehmen in familienfremde Hände geben muss.

FIRMENKODEX – LUXUS ODER NOTWENDIGKEIT?

FAMILIENUNTERNEHMEN sollten ihre Grundwerte festhalten

In Familienunternehmen sitzt meist jeder Handgriff. Jeder und jede weiß was zu tun ist und was zur Unternehmenskultur passt oder auch nicht. Daher gibt es keine Notwendigkeit, irgendwelche Grundsätze niederzuschreiben. Oder etwa doch? In der Tat zeigen viele Beispiele aus der Praxis: Es lohnt sich, Grundlegendes zum Unternehmen und zur Familie in einem Kodex festzuhalten.

Familienunternehmens-Kodex – was ist das?

Beim Kodex handelt es sich um ein Dokument, das grundsätzliche Fragen zum Unternehmen sowie zum Einfluss der Familie schriftlich festlegt. Je nach Unternehmen kann es wenige bis ein paar Dutzend Seiten umfassen. Einen Kodex gibt es nicht in vorgefertigter Form. Stattdessen muss er, meist mit einem Berater, über einen Zeitraum von mehreren Wochen oder Monaten ausgearbeitet werden. Dazu diskutieren die (aktuellen und zukünftigen) Entscheider darüber, was ihnen für das Unternehmen wichtig ist und wie es in Zukunft geführt werden soll. Der Kodex wird anschließend von allen Beteiligten unterschrieben. Da es sich um einen moralischen, aber nicht rechtlich bindenden Vertrag handelt, lohnt es sich, im Anschluss Rat einzuholen, ob und wie Teile davon in einen rechtlich bindenden Kontrakt umgewandelt werden sollten.

Wer braucht einen Kodex und warum?

Die einfache Antwort ist: Ein Kodex kann für jedes Unternehmen sinnvoll sein. Es ist wie bei einem Ehevertrag – im besten Falle wird der Kodex später nicht gebraucht. Und doch sind viele Situationen denkbar, in denen ein Kodex Hilfestellung geben kann. Beispielsweise, wenn es zu Konflikten zwischen Entscheidern kommt. Oder aber im Falle der Nachfolge, wenn die Frage aufkommt: Welche Traditionen sollten eigentlich weiterge-



führt werden – und welche geändert? Wie bei vielen anderen Situationen im Leben gilt: Solche Fragen sind einfacher im Vorfeld rational zu klären, als wenn bereits eine emotionale Konfliktsituation entstanden ist.

Was sollte in einem Kodex geregelt sein?

Welche Aspekte ein Kodex regelt, bleibt der Eigentümerfamilie überlassen. Die Kommission zum Governance-Kodex für Familienunternehmen (dem auch die Autorin angehört) schlägt unter anderem folgende Fragen vor: Was ist das Selbstverständnis der Eigentümer? Was ist deren Ziel – zum Beispiel in Bezug auf Nachhaltigkeit? Gibt es „Tabus“ (z.B. Märkte), welche auch in Zukunft vermieden werden sollten? Was sind die Rechte und Pflichten der Eigentümer? Welche Aufsichts- und Beratungsgremien – ggf. zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen – soll es geben? Was sind die Grundsätze der Unternehmensführung? Wie soll die Unternehmenskultur aussehen, was gibt es für Leitplanken? Was soll mit den Ergebnissen des Unternehmens passieren? Wer kann (Mit-)Eigentümer oder Führungskraft werden? Wie sollen Entscheidungen getroffen werden und wie soll der Konfliktfall gelöst werden?

Was ist sonst noch zu beachten?

Ein Kodex ist kein Lückentext und auch kein „Malen nach Zahlen“. Wenn Familienunternehmen mit solchen Herangehensweisen konfrontiert werden, sollten sie Abstand nehmen und sich nach anderer Begleitung umsehen. Denn der Kodex muss individuell für das Unternehmen erstellt werden. Und am Ende ist nicht die eigenhändige Unterschrift das Bedeutsame, sondern dass die Mitunterzeichner hinter dem Dokument stehen und – auf neudeutsch – „Ownership zeigen“. In der Vergangenheit gab es immer wieder Fälle, in denen sich die junge Generation nicht ausreichend in den Prozess eingebunden fühlte und später entsprechend wenig Bindung an den Kodex empfand. Ein weiteres häufig beobachtetes Missverständnis ist, dass es sich bei dem Kodex um ein in Stein gemeißeltes Dokument für die Ewigkeit handelt. Dem ist nicht so. Erfolgreiche Unternehmerfamilien nehmen sich das Dokument in Abständen von einigen Jahren vor und überarbeiten es wenn nötig. In Summe gilt: Ein guter Kodex gibt Leitplanken und verhindert die Eskalation von Konflikten – es lohnt sich daher, in seine Erstellung Zeit zu investieren.

PROF. NADINE KAMMERLANDER

Otto Beisheim School of Management, Vallendar

STIFTERREPUBLIK DEUTSCHLAND

ÜBER 25.000 STIFTUNGEN gibt es im Land. Kein Wunder, denn sie sind das ideale Werkzeug für alle, die ihrem sozialen oder kulturellen Engagement Nachhaltigkeit verleihen wollen.

Stiften liegt im Trend: Ungeachtet der Niedrigzinsphase hält das Stiftungswachstum an – bundesweit existieren über 25.000 Stiftungen des bürgerlichen Rechts.

Wer eine Stiftung gründet, hat vorher meist durch Spenden unterstützt. Doch als Spender reagiert man auf Anfragen. Als Stifter dagegen gestaltet und entscheidet man selbst, wie die Ziele, die einem am Herzen liegen, verwirklicht werden. Viele Stifter arbeiten daher selbst im Vorstand ihrer Stiftung mit.

Stifter stellen einen bestimmten Geldbetrag zur Verfügung, der als Stiftungsvermögen auf Dauer erhalten bleibt. Nur die Erträge dieses Vermögens werden satzungsgemäß ausgegeben.

Um rechtsfähig zu sein, ist eine staatliche Anerkennung durch die Stiftungsaufsicht erforderlich. Das entsprechende Recht wurde zum 1. Juli 2023 neu geregelt: Was zuvor in 16 Landesstiftungsgesetzen festgeschrieben war, ist nun im Bürgerlichen Gesetzbuch vereinfacht und vereinheitlicht geregelt. Dies bedeutet mehr Rechtssicherheit für alle selbständigen Stiftungen

So errichten Sie eine Stiftung

Grundsätzlich ist der Stifter bei der Wahl des Zwecks frei, soweit dieser nicht gegen die guten Sitten verstößt oder das Gemeinwohl gefährdet. Auch die Sicherung des Unterhalts von Familienmitgliedern in Form einer Familienstiftung oder die Führung eines Unternehmens kann anerkannter Zweck sein.

Steuerliche Vorteile genießen aber nur solche Stiftungen, die gemeinnützige Zwecke verwirklichen, wie etwa die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur, Bildung oder Natur- und Umweltschutz.

Stiftungen mit Unternehmensbezug

Die Gestaltung einer unternehmensbezogenen Stiftung kann unterschiedlich erfolgen. Beispielsweise kann ein Unternehmen eine steuerbegünstigte Stiftung errichten, um seine CSR-Aktivitäten strategisch zu bündeln und sein gemeinnütziges Engagement von

25

**TAUSEND
STIFTUNGEN**
gibt es aktuell in
Deutschland

konjunkturellen Einflüssen unabhängig zu verwirklichen. Stiftungen können aber auch an Unternehmen beteiligt werden, um die entsprechenden Erträge zur Verwirklichung des Stiftungszwecks einzusetzen. Schließlich kann das Unternehmen auch selbst der Zweckverwirklichung dienen, wie etwa der Betrieb eines Kindergartens oder einer Galerie.

In der Praxis findet sich oftmals die Kombination einer Familienstiftung mit einer gemeinnützigen Stiftung (Doppelstiftung), was auch die Unternehmensnachfolge sichern soll. Dabei verbindet das Modell der Doppelstiftung die Vorteile einer unternehmensverbundenen Stiftung mit den Steuervorteilen einer gemeinnützigen Stiftung. Eine Alternative, die derzeit auch häufig geprüft wird, ist die Allzweckstiftung.

**ANDREA
SCHILDHORN**
Rechtsanwältin
Leiterin des
Regionalbüros
des Deutschen
Stiftungszentrums
in Stuttgart,
www.deutsches-stiftungszentrum.de



INTERVIEW

»Nicht für die neue Yacht der Inhaber«

STIFTUNGSUNTERNEHMEN sichern Kontinuität, verankern die Firma in der Gesellschaft – und vermitteln Mitarbeitern zusätzlichen Sinn ihrer Arbeit.

Eine wachsende Zahl mittlerer und größerer Unternehmen in der Region organisiert sich in einem Stiftungsmodell. Sie sehen darin eine Möglichkeit, unabhängig zu bleiben, die Nachfolge zu sichern und die Werte eines Familienunternehmens langfristig zu sichern. Edith Wolf, Vorständin der 2011 gegründeten Vector Stiftung, erklärt wie das Modell in der Praxis funktioniert.

Frau Wolf, welches Verhältnis besteht zwischen der Vector Stiftung und dem verbundenen Unternehmen? Die Vector Stiftung wurde von den Firmengründern Eberhard Hinderer, Martin Litschel und Dr. Helmut Schelling vor zwölf Jahren ins Leben gerufen, um die Nachfolge ihres Unternehmens, der Vector Informatik GmbH in Stuttgart-Weilimdorf, zu sichern. Es ist ein Doppelstiftungs-Modell nach dem Vorbild von Bosch. Dabei existieren eine gemeinnützige Stiftung – die Vector Stiftung – und eine Familienstiftung nebeneinander.

Was ist der Sinn dieser Konstruktion? Bei uns dient die Familienstiftung der Versorgung der Familie. Sie hat die Mehrheit der Stimmrechte am Unternehmen. Mit der gemeinnützigen Vector Stiftung möchten die Stifter der Gesellschaft etwas zurückgeben. Sie besitzt die Mehrheit – 60 Prozent – an den Vermögenswerten der Firma und speist aus den Dividenden ihr Fördervolumen. Ergänzt um den Ertrag von Geld- und Wertpapieranlagen kamen 2022 rund zwölf Millionen Euro zusammen, mit denen wir gemeinnützige Projekte gefördert haben. Durch das Doppelstiftungsmodell hat man die Firma praktisch unverkäuflich gemacht, ihr Bestehen auf Dauer gesichert und der Zersplitterung der Gesellschaftsanteile durch eine wachsende Anzahl von Gesellschaftern vorgebeugt.

Welche Projekte fördern Sie? 80 Prozent des Fördervolumens fließen in Forschungsvorhaben in Baden-Württemberg zu den Themen Klimaschutz im Verkehr und MINT-Innovationen sowie in die MINT-Bildung mit Projekten für Schüler, Lehramtsstudierende und Lehrkräfte. Die Vector Stiftung soll



FORSCHUNG UND AUSBILDUNG in den Natur- und Ingenieurwissenschaften fördert die von Edith Wolf geleitete Vector Stiftung

dazu beitragen, dass Baden-Württemberg technologisch führend bleibt. Das wird nur gelingen, wenn wir gut ausgebildete Naturwissenschaftler und Ingenieure haben. Darüber hinaus setzt sich die Stiftung in der Region Stuttgart auch für die Bekämpfung von Wohnungslosigkeit und die Integration chancenarmer junger Erwachsener ein.

Wie sehen Führungskräfte und Mitarbeiter das Modell? Ich bin regelmäßig in der Mitarbeiterversammlung im Unternehmen, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass die Arbeit, die sie machen, wirklich etwas bewirkt und dass sie nicht arbeiten, damit sich die Eigentümer eine neue Yacht kaufen können. Ich zeige an konkreten Beispielen, wie unsere Stiftungs-Arbeit – also das Geld, das unsere Kollegen verdienen – das Leben von Menschen verändert und positiv für unsere ganze Region wirkt.

Folgt das Unternehmen damit auch dem Zeitgeist? Zurzeit sind alle Unternehmen auf der Suche nach dem Sinn und manchmal kommt es mir so vor, als ob sie alle nur noch Gutes tun. Man braucht ein gutes Gespür dafür, ob ein Unternehmen dies nur fürs Marketing tut oder ob eine glaubhafte Überzeugung dahintersteckt. Bei Vector und der Vector Stiftung ist es ein ehrlicher Beitrag zum Gemeinwohl.

IHK-ANGEBOT ZUR NACHFOLGE

Stuttgarter Nachfolge-

tag Mit dieser jährlich stattfindenden Halbtagsveranstaltung möchte die IHK für die verschiedenen

Aspekte der Unternehmensnachfolge sensibilisieren und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. Gleichzeitig bietet die Veranstaltung eine ideale Möglichkeit zum Vernetzen.



Stuttgarter Nachfolgeclub Sie möchten kurz- bis mittelfristig einen bestehenden Betrieb übernehmen oder sich daran beteiligen? Im Familienunternehmen steht der Generationswechsel an und Sie überlegen, in das elterliche Unternehmen einzusteigen? Lernen Sie Gleichgesinnte kennen, knüpfen Sie neue Kontakte und nutzen Sie die Gelegenheit in ungezwungener Atmosphäre Ihr Netzwerk zu erweitern.



Bei den Finanzierungs-

sprechtagen mit Beraterinnen und Beratern der L-Bank und der Bürgschaftsbank

Baden-Württemberg/MBG erhalten Sie Informationen zu Möglichkeiten der Darlehensfinanzierung. Das einstündige Vieraugengespräch kann virtuell oder in Präsenz stattfinden.



Vortrag: Der Notfallkoffer – wenn der Chef plötzlich ausfällt

Mehr als jede siebte Nachfolge kommt überraschend. Plötzliche

Erkrankungen, Unfälle bis hin zum Tod des Firmeninhabers können eine schnelle Übergabe erfordern. Der Vortrag zeigt, wie Sie als Unternehmer für den Notfall vorsorgen.



ANMELDUNG zu allen Veranstaltungen unter <https://ihk.de/stuttgart/Veranstaltung> – oder scannen Sie einfach den jeweiligen QR-Code.

...IN GUTE HÄNDE GEBEN

DIE NACHFOLGEBÖRSE Nexxt-Change hilft Ihnen, eine gute Zukunft für Ihr Unternehmen zu gestalten

STAFFELÜBERGABE Geben Sie Ihr Lebenswerk an einen würdigen Nachfolger.

Über Jahrhunderte war es für Unternehmer eigentlich das Selbstverständlichste auf der Welt: Auf den Vater folgt der Sohn – in den letzten Jahrzehnten auch die Tochter. Doch das ist inzwischen kein Selbstläufer mehr. Wenn dann auch keiner der Mitarbeiter den Betrieb übernehmen kann oder will, muss ein externer Nachfolger gesucht werden.

Das alles ist eine sachliche und emotionale Herausforderung. Deshalb gibt es bei der IHK einen Nachfolgemoderator, der Sie bei dem gesamten Such- und Übergabeprozess begleitet.

Ein hilfreiches Instrument bei der Suche nach der passenden Nachfolge ist die Börse Nexxt-Change. Sie ist unabhängig und bundesweit die größte Unternehmensnachfolgebörse. Darin finden sich sowohl Verkaufsangebote als auch Kaufgesuche. Die Börse wird von der IHK empfohlen, aber auch das Bundeswirtschaftsministerium, weitere Kammern und viele Banken. Derzeit enthält sie mehr als 6.000 Inserate von Betrieben, die eine Nachfolge anstreben, und rund 2.000 Anzeigen von Nachfolgeinteressierten.

Ein Eintrag bei Nexxt-Change ist kostenlos. Eine übersichtliche Maske hilft dabei, ein aussagekräftiges

Inserat einzustellen. Der IHK-Nachfolgeberater unterstützt Sie dabei aber gern, beginnend bei der Registrierung über die Formulierung des Inserats bis hin zur Betreuung und Veröffentlichung.

Und so funktioniert die Nexxt-Change-Börse:

1. Ausfüllen des Formulars mit Darstellung des Unternehmens.

Es kommt darauf an, dass Sie Ihr Unternehmen interessant darstellen. Dazu eignet sich insbesondere der Inserattitel, in dem Sie deutlich machen, was Ihr Kerngeschäft ist. In der Kurzbeschreibung wird dann Ihre Zielsetzung und die unternehmerische Spezialisierung deutlich. Dazu zählt auch das Übergabemotiv. **Unter dem Begriff „Inseratsbeschreibung“** haben Sie circa eine Din A4-Seite Platz, um detaillierter zu werden. Stellen Sie sich selbst die Frage, welche Informationen für einen potenziellen Übernehmer interessant sein könnten. Hilfreich ist es, sich an folgenden Eckpunkten zu orientieren:

- Branche
- Beschreibung des Kerngeschäftes
- Alleinstellungsmerkmale
- Kunden und Kundenstruktur
- Wettbewerb

6062

UNTERNEHMEN, DIE EINEN NACHFOLGER SUCHEN, finden sich zur Zeit in der Unternehmensbörse Nexxt-Change

Hier finden Sie die

UNTERNEHMENS-BÖRSE NEXXT-CHANGE



Zusätzlich können Fotos oder ein Exposé hochgeladen werden. Beides steigert die Auffindbarkeit.

Aber Vorsicht: Achten Sie darauf, dass niemand aus den Details auf Ihr Unternehmen schließen kann. Deswegen dürfen Sie auch selbst wählen, ob Sie beispielsweise Ihren letzten Jahresumsatz veröffentlichen möchten oder die Zahl Ihrer Mitarbeiter. Doch bedenken Sie: Anonymität hat ihren Preis. Je weniger Informationen Sie hinterlegen, desto geringer wird Ihre Auffindbarkeit in der Suchfunktion der Unternehmensbörse sein.

Natürlich müssen Sie auch Ihre Kontaktdaten eintragen. Aber keine Sorge, Ihre Anonymität bleibt gewahrt. Von außen ist nur eine Chiffre-Nummer sichtbar.

2. Online stellen

Prüfen Sie den Inhalt des Inserates noch einmal gemeinsam mit Ihrem Nachfolgemoderator. Lassen Sie eventuell zusätzlich eine Vertrauensperson darüber schauen. Verpflichten Sie diese aber zu absolutem Stillschweigen. Passt alles, wird das Inserat veröffentlicht.

3. Selbst recherchieren

Sie können bei Nexxt-Change auch selbst nach möglichen Interessenten suchen. Wer sich als Kaufinteressent

registriert hat, hat schließlich in der Regel ein ernsthaftes Interesse an einer Übernahme. Die Angebote lassen sich beispielsweise nach Region oder Branche filtern. Über eine Abo-Funktion erhalten Sie automatisch E-Mail-Benachrichtigungen, wenn ein passendes Neuinserat eingestellt wird.

4. Kontaktabbauung

Interessiert sich jemand für Ihre Anzeige, erhalten Sie erste Hinweise zur Person per Mail. Relevante Informationen wie persönlicher und fachlicher Hintergrund wurden zuvor über ein Kontaktformular abgefragt. Sie selbst bleiben dabei stets anonym.

5. Eignungsprüfung

Sie sollten den Interessenten auf Herz und Nieren prüfen, zum Beispiel, ob er bereits in ähnlichen Unternehmen verantwortlich gearbeitet hat. Fragen Sie auch nach Zeugnissen oder Zertifikaten. Letztendlich wissen Sie aber am besten, welche Voraussetzungen für Ihr Unternehmen ideal wären.

6. Verhandlungsstart

Passt es in Ihren Augen persönlich und fachlich, wird in aller Regel eine Geheimhaltungsvereinbarung geschlossen. Sie sichert ein beidseitiges Stillschweigen über ausgetauschte Informationen. Jetzt sollten Sie sich mit Ihrem Steuerberater und Ihrem Rechtsbeistand beraten.

7. Vertragsabschluss

Wurde über die Transaktionsart und die Finanzierung eine Einigung erzielt, wird die Übergabe vertraglich vereinbart. Der Kaufvertrag sollte immer schriftlich und rechtsverbindlich geschlossen werden.

Sie sind noch unsicher? Auch schon im Vorfeld bietet die IHK-Nachfolgeberatung ihre Unterstützung an. So hilft sie Ihnen, Ihre Ziele zu definieren und Ihre Vorstellungen zu verwirklichen. Hilfe erhalten Sie aber auch bei der Festlegung des genauen Zeitplans und bei der Einschätzung eines realistischen Verkaufspreises.

Denn dies alles sollte bereits geklärt sein, bevor Sie Ihr Unternehmen zum Kauf anbieten. Nur so sind Sie vorbereitet, wenn potenzielle Interessenten kurzfristig mit Ihnen ins Gespräch kommen wollen.

ALEXANDER UMMENHOFER

IHK Region Stuttgart
alexander.ummehofer@stuttgart.ihk.de



UMSICHTIG DIE SEGEL SETZEN

Heute finden rund zwei Drittel der Familienunternehmen den Übernehmer nur außerhalb der Familie. Die Standard-Herangehensweise reicht daher nicht mehr aus.

Beim Segeln auf See gelten schützende Regeln. Um die Crew wieder heil in den Hafen zu bringen, muss vor allem sorgfältig navigiert werden. Selbst wenn etwa die Dänische Südsee komplett mit Wasser bedeckt zu sein scheint, so lauern doch unzählige Sandbänke und Riffs direkt unter der friedlichen Oberfläche. Man droht, abrupt aufzulaufen.

In Familienunternehmen zeigt die Nachfolge deutliche Parallelen. Es gilt, die Fahrinnen zu finden und Untiefen zu umfahren. Wenn der große Schritt ansteht, das eigene Unternehmen abzugeben oder eines zu übernehmen, so sollte dieser trotz der Gefahren perfekt gelingen.

Doch zu Beginn fehlt bei zentralen Punkten oft die dringend gebotene Klarheit. Wer Eigentum und Führung übernimmt oder abgibt, benötigt ein vollkommen unverhülltes Bild. Leider bleibt immer wieder verdeckt, was der einzelne Beteiligte wirklich will. Dabei kommt es neben der Herausforderung, die Nachfol-

ge technisch sauber abzuwickeln, gerade im Familienumfeld maßgeblich darauf an, die persönlichen Interessen aller Beteiligten zu kennen, ernst zu nehmen und auszugleichen.

Um ein vollständiges Bild zu gewinnen, bedarf es klarer Antworten.

- Was wünscht sich der Übergeber außer Geld?
- Will der Übernehmer mehr als nur Anteile?
- Worauf kommt es dem Umfeld an?

Standardmäßig werden vor allem „technisch“ orientierte Berater beauftragt, um die Nachfolge sauber abzuwickeln: Steuerberater, Bank, M&A-Büro und Anwalt. Sie alle haben wichtige Funktionen und unterstützen mit Ihrer ganz speziellen Expertise.

So geht es etwa mit Hilfe des Steuerberaters darum, teils bis zu zehn Jahre vor der Übergabe an die Nutzung von Freibeträgen zu denken. Auch die Struktur einer Übergabe, ob als „Asset-“ oder

„Share-Deal“, mit Gründung einer Beteiligungsgesellschaft oder ohne, bedarf der steuerlichen Beratung. Mit Hilfe des Anwalts geht es unter anderem darum, wasserdichte Formulierungen zu finden, mit der Bank den passenden Zins und die lukrative Förderung.

Doch es braucht mehr, um ein so einschneidendes Projekt erfolgreich zu gestalten. Denn jeder möchte persönlich gehört und interessengerecht behandelt werden: Übergeber und Übernehmer, aber auch Miteigentümer, Geschwister, Kinder und Lebenspartner.

- Wer ist an was interessiert?
- Wo belastet die Nachfolge, ist unfair oder ausgrenzend?
- Gibt es Personen, an die bisher nicht gedacht wurde?

Es geht darum, Lösungen zu finden, die die Übergabe und Übernahme eines über Dekaden aufgebauten Unternehmens perfekt machen. Die Besonderheiten eines Familienunternehmens sollten geschätzt und positiv genutzt werden: die Geradlinigkeit der Familiären und die Vielschichtigkeit unternehmerischen Stolzes, die industrielle, handelsseitige oder handwerkliche Tradition, die Vision des Unternehmers, der Mut zur Transformation.

Häufig geht es darum, traditionelle Werte mit innovativen Impulsen in die Zukunft zu führen. Hinzu kommt allerdings auch, dass alte Automatismen heute nicht mehr gelten. Neu sind geburtschwache Jahrgänge, Freiheitswunsch und grundverschiedene Lebensentwürfe. Massive Gründe, den Fokus neu zu setzen.

- Wo liegen Ressourcen, sind Kräfte limitiert?
- Wo treffen finanzielle Freiräume auf Grenzen?
- Was sagt die Familienplanung in ein, zwei, drei Jahren?

- Wie wichtig sind Teilzeit und Homeoffice?
- Wo erzeugt die Übergabe ein Ungleichgewicht?

Nehmen Sie sich Zeit, um diese Fragen für alle Beteiligten zu stellen und Antworten zu dokumentieren. Trennen Sie zwischen Fakten und Interessen. Während die Fakten, zu denen auch familienhistorische Meilensteine und Brüche gehören, häufig von allen Beteiligten als „gegeben“ anerkannt werden, liegt die Kunst im Herausarbeiten der Interessen und Bedürfnisse jedes Einzelnen.

Trotz aller Professionalität bleibt es schwer, Bedürfnisse schamfrei zu formulieren und sie als Grundlage einer zukünftigen Regelung zu akzeptieren. Genau hier aber wird deutlich,

dass wir Menschen sind und keine Maschinen: wir wollen anerkannt werden für das, was wir leisten, bewahrt wissen, was wir aufgebaut haben, fair bedacht in Vermögens- und Führungsfragen, frei darin, das Erworbene zu nutzen und zu entwickeln. Je größer die Individualität des Einzelnen, die Unterschiedlichkeit zum anderen, der Bruch in der gemeinsamen Geschichte, die Differenz in der zukünftigen Ausrichtung, die Relevanz dahinterstehender Familienstämme oder schlicht die Zahl der Beteiligten, desto komplexer die Unternehmensnachfolge.

Bei komplexen Nachfolgen kann es Sinn machen, einen erfahrenen Mediator hin-

zuzuziehen. Er hilft dann, die Beteiligten an einen Tisch zu bringen und die Fäden in respektvollem Umgang zusammenzuführen. Mit den besonderen Techniken der Mediation lässt sich Verdecktes freilegen, lassen sich Bedürfnisse offen und gesichtswahrend aufnehmen.

Abschließend sollte auch die Lösungssuche breit und kreativ erfolgen, um Chancen maximal zu nutzen: das Anbordverhalten des Senior-Gründers etwa in einem neu zu bildenden Aufsichts- oder Beirat, als Key-Client-Executive auf Basis eines Beratervertrags oder Geschäftsführer für eine Transition-Phase; ein Management-Buy-Out, um das besonders vertrauenswürdige Junior-Management als Käufer zu gewinnen; die Finanzierung aus diversen Quellen

mitsamt der Möglichkeit einer Mindest-Dividende; das Ausbezahlen von Geschwistern, die etwas ganz anderes unternehmen möchten; das Füllen von Gaps, wenn der Übernehmer schon viel, aber noch nicht alles mitbringt.

Wer den Kurs rechtzeitig steckt, die Mannschaft schon in der Planungsphase „mitnimmt“ und regelmäßig anstehende Risiken minimiert, beugt Konflikten vor und schafft eine langfristige Basis für eine glückreiche Zukunft – ob an Land oder auf See.

DR. MARCUS POHL
Albertina Institut für Mediation, Stuttgart
pohl@albertina-mediation.de





WERDEN SIE
**MEERES
BEWAHRER**
MIT IHREM NACHLASS.

Wir informieren Sie gerne. Telefon: 030.311 777-729 • wwf.de/testamente



DREI JAHRZEHTE liegen zwischen diesen Bildern: Die Kinder von damals (l.) sind die angehende Führungsgeneration von heute (r.)

VON LANGER HAND GEPLANT

ZEITSPRUNG Christina Almert über die Generationenwechsel bei der Hagebauzentrum Bolay GmbH & Co. KG

Unsere Eltern Werner und Elfriede Bolay haben die Firma Bolay 1957 gegründet – zunächst als Transportunternehmen, der Bedarf war im Wirtschaftsaufschwung nach dem Krieg groß. Auch der Bau boomte, deshalb kam bald der Baustoffhandel und später die Baumärkte für die Privatkunden hinzu. Heute haben wir drei Baumärkte in Rutesheim, Oberndorf und Ditzingen, auch der Baustoffhandel in Rutesheim ist ein immer noch ein wichtiger Teil des Unternehmens.

Ein bedeutender Schritt war die Beteiligung an der Hagebau-Gruppe Anfang der 80er Jahre. Hagebau ist kein Konzern, sondern ein Zusammenschluss selbstständiger Unternehmer, die an der Gruppe als Gesellschafter beteiligt sind. Erst kurz zuvor waren mein Bruder Frieder und ich ins Unternehmen eingetreten. Nach einigen Jahren übernahmen wir die Verantwortung für den Baumarkt Rutesheim, zunächst gemeinsam mit unseren Eltern später auch die Geschäftsführung des Gesamtunternehmens.

Diese Zeit war nicht immer reibungslos, denn es ist schon so, dass unterschiedliche Generationen ganz verschiedene Auffassungen von der Unternehmensführung haben – eine Erfahrung, die wir derzeit bei der Übergabe an unsere eigenen Kinder auch machen. Als unser Vater Ende 2000

starb, zog sich unsere Mutter zurück und überließ Frieder und mir die Geschäftsführung.

In der folgenden Zeit haben wir viel in den Ausbau und die Erweiterung unserer Standorte investiert, 2016 auch den neuen Markt in Ditzingen eröffnet. Weil uns auch das Wohlergehen der Gesamtwirtschaft und der Gesellschaft wichtig ist, engagiere ich mich schon lange in der IHK, unter anderem in der Vollversammlung und im Präsidium.

»Die Generationen haben eben auch verschiedene Auffassungen von Unternehmensführung«

Zum großen Glück für unser Familienunternehmen ist die Nachfolge und damit der Übergang in die dritte Generation gesichert. Alle unsere Kinder, sie sind zwischen 28 und 35, haben wirtschaftliche Ausbildungen und Studiengänge absolviert und streben eine Zukunft im Unternehmen an. Mein Sohn Maximilian ist seit zwei Jahren mit uns in der Geschäftsführung, mein Nefte Yannik soll im kommenden Jahr dazukommen. Meine Tochter Lisa-Marie hat unsere Personalabteilung aufgebaut und

meine Nichte Rosanna will nach der Elternzeit das Marketing übernehmen.

Dass der Übergang so gut läuft, liegt auch daran, dass wir ihn professionell angegangen sind. Während meine Eltern mit Ausnahme des Steuerberaters keinerlei Unterstützung von außen in Anspruch genommen haben, war es uns wichtig, den Prozess von einem erfahrenen Coach begleiten zu lassen. Seit 2020 arbeiten wir deshalb mit Stephan Teuber von der Unternehmensberatung Loquenz zusammen. In vielen Einzel- und Gruppengesprächen hat er uns und unseren Kindern geholfen, sich darüber klar zu werden, was wir wollen, was wir können und wie man im Einzelfall seine Führungsfähigkeiten entwickelt. Er begleitet uns bis heute und gehört auch dem Unternehmensbeirat an.

Dieses planvolle Vorgehen hat uns sehr geholfen. Wir waren in der Lage, gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten immer geschlossen aufzutreten und Meinungsverschiedenheiten, die es natürlich auch gibt, unter uns zu klären. Mein Bruder und ich sind jetzt in den Sechzigern, wir werden die nächsten Jahre noch in der Geschäftsführung bleiben, aber nach und nach die Verantwortung an die Kinder abgeben. Auch wenn das nicht leichtfällt: Um die Zukunft unseres Unternehmens mache ich mir keine Sorgen.



**IN DEN 1930ER
WJAHREN** wurden
die Paraffine in großen
Bottichen geschmolzen.
Heute läuft die Produktion
soweit wie möglich digital.

DIE MIT DEM ORANGENEN BLUT

ZEITSPRUNG Michael Fischer über die Geschichte der Loba GmbH & Co. KG, Ditzingen

Alles begann am 13. April 1922. Mein Vater, Dr. Max Fischer, gründete zusammen mit Wilhelm Hornung die Vereinigten Wachswarenfabriken AG hier in Ditzingen. Produziert wurden paraffinhaltige Produkte wie Kerzen, Bohnerwachs oder Schuhcreme. Am bekanntesten wurde unser Skiwachs „Holmenkol“. Mein Vater war nämlich ein großer Sportler und hatte festgestellt, dass Wachs Skispringer weiter springen lässt.

Das Geschäft lief ganz passabel bis zum Krieg. Zwar wurde unser Firmengelände nicht zerstört, mein Vater aber trotz Geburtsjahrgang 1886 noch eingezogen. 1945 musste er mit fast 60 Jahren noch einmal fast ganz von vorn beginnen. Ich finde das bis heute faszinierend, wie beharrlich er alles wieder hochgefahren hat. Das zahlte sich aus, denn immer neue Türen gingen auf. Neue Produkte wie Farben und Lacke wurden ins Programm aufgenommen.

Ein Meilenstein war das weltweit erste Wärmedämmverbundsystem, das Loba in den 1950ern entwickelte. Leider fehlte das nötige Kapital dafür, das System außerhalb von Deutschland zu vermarkten. So wurde die Lizenz in die USA verkauft, wo „DryVit“ bis heute Marktführer ist.

Mein Vater und sein Kompagnon machten noch weitere Erfindungen. Jedoch gelang es ihnen nicht, „die PS auf die Straße zu bringen“. Das Unternehmen war zu klein, zu kapitalschwach und die beiden Chefs Chemiker und keine Kaufleute. Sie dachten vom Produkt her, nicht vom Markt.

Ich bin 1957 geboren. Zu meinen frühesten Erinnerungen gehören die Eier, die

Vater abends mit nach Hause brachte. Lange dachte ich, dass sei seine Bezahlung, bis ich herausfand, dass es auf dem Firmengelände einen Hühnerstall gab.

Vater führte das Unternehmen bis ungefähr zu seinem 80. Geburtstag. Er starb bereits als ich 17 war. Aber dadurch, dass ich Loba weitergeführt habe, habe ich mich ihm immer nahe gefühlt. Dabei hatte ich eigentlich nach meinem BWL-Studium eine Karriere bei Unilever gestartet, wo ich Marketing, Vertrieb und das internationale Geschäft kennenlernte. Gerade als ich 1990 für Unilever nach Indonesien gehen sollte, bat mich die Familie, Loba zu übernehmen.

Damals war die wirtschaftliche Lage sehr unbefriedigend. Es gab ein Sammelsurium an Produktlinien ohne richtige Ausrichtung. Eine solide wirtschaftliche Basis fehlte völlig. Ich fühlte mich in der Verantwortung meinem Vater gegenüber und sagte zu – und war dann völlig überwältigt davon, was auf mich zukam. Rückblickend weiß ich: ein 15 Jahre langer Atem war nötig, um Loba so aufzustellen, wie ich mir das vorgenommen hatte.

Relativ schnell war mir klar, dass wir alles umstrukturieren mussten. Ich fokussierte mich auf den damals kleinsten Geschäftsbereich „Fußböden“. Der Grund war ganz einfach: die beiden größeren Bereiche zu veräußern brachte mehr Geld ein, und das brauchten wir dringend.

Erste Früchte trug die Konzentrationsstrategie, als wir 1995 „WS 2K 51“ auf den Markt brachten, das welterste wasserbasierte Zweikomponentensystem zur Parkettversiegelung. Damit setzten wir

einen neuen, umweltfreundlicheren Standard. Zweiter wichtiger Schritt war die Internationalisierung ab 1998. Damals wurde die Firma Wakol unser Partner. Zusammen eroberten wir den polnischen Markt. Größter Meilenstein war aber 2007 der Start in den USA, bis heute der größte Markt unter den 60 Ländern, die wir beliefern.

Dritter wichtiger Schritt war, dem Unternehmen eine Identität zu geben, ein Wir-Gefühl einzuhauchen. Wir nennen es das orangene Blut. Bei all dem war immer unsere Devise: „Wir bleiben am Boden“. Natürlich im übertragenen Sinne. Es meint aber auch die Konzentration auf die gesamte Bandbreite dessen, was benötigt wird, um Böden zu veredeln und zu pflegen. Das ist alles „easy to apply“, weil es in den meisten Ländern ja keine duale Ausbildung gibt. Deswegen bieten wir Schulungen und stellen ein Netzwerk an Technikern für Fragen zu Verfügung. Das bindet unsere Kunden.

Zu einem gelungenen Unternehmerleben gehört auch das rechtzeitige Loslassen. Mein Sohn hat einen anderen beruflichen Weg eingeschlagen. Das finde ich schade, aber zu einer Nachfolgeregelung gehört eben auch der Mut, sich eine Abfuhr einzuholen. Eine erzwungene Nachfolge nutzt schließlich niemandem.

Mir schien es nicht vernünftig, nach meinem operativen Ausscheiden im vergangenen Jahr Gesellschafter zu bleiben. Unser langjähriger Partner Wakol hat darum meine Anteile übernommen. Auch wenn es nicht mehr Familie Fischer ist, so bleibt Loba auf diese Weise doch ein Familienunternehmen – mit orangenem Blut.

STARTUP- GESCHICHTEN

Was aus unseren Gründern
von 2021 wurde, lesen Sie hier



IM TANDEM ZUR ÜBERGABE



Massimiliano Mastrosimone (l.) und Hans-Georg Köder haben ein neues Geschäft gegründet um ein altes zu retten.

STARTUP Ein bemerkenswerter Nachfolgeprozess rettet ein alteingesessenes Fahrradgeschäft in Süßen

„Wie siehts aus? Möchten Sie nicht bald in Rente gehen? Und was wird dann aus Ihrem Fahrradgeschäft?“ Solche Fragen haben das Potenzial zu schwerer Kränkung. In unserem Fall stehen sie aber am Beginn eines gelungenen Nachfolgeprozesses.

Gestellt hat sie Massimiliano Mastrosimone. Der 49-Jährige ist quasi auf dem Zweirad aufgewachsen. Schon als Kind cruiste er damit durch das Filstal und später fuhr er Radrennen. Wenn etwas defekt war, ging er zu Hans-Georg Köder in dessen kleinen Fahrradladen mitten in Süßen. Eben jenem Hans-Georg Köder, dem er später die obige Frage stellte.

Köder, heute 65 Jahre alt, hatte sich tatsächlich schon Gedanken über seinen Ruhestand gemacht. Mastrosimone schlug ihm vor, „drei Jahre arbeite ich für Sie, dann kommt der Wechsel.“ Das überzeugte Köder, denn schließlich hatte sein zukünftiger Kompagnon 20 Jahre lang eine Handelsvertretung für Fahrräder geführt und bis 2016 ein eigenes Radgeschäft mit Werkstatt in Salach betrieben. 2022 gründeten sie darum zusammen die KM Sports GmbH in Süßen, wobei KM für ihre Initialen steht.

Warum hat Mastrosimone nicht einfach wieder ein eigenes Geschäft eröffnet? „Ich wollte gern die Marke Cube verkaufen. Die arbeitet aber nur mit Händlern zusammen, die schon einen gewachsenen Kundenstamm haben, so wie Herr Köder“, erklärt er. Außerdem verlangt das Unter-

nehmen aus dem bayerischen Waldershof eine Verkaufsfläche von mindestens 650 Quadratmetern.

Weil auch noch eine Vororder für 2000 Fahrräder abgegeben werden musste, war der Finanzbedarf beträchtlich. Ein entsprechender Bankkredit wurde auch relativ schnell bewilligt. Das verdankt das Startup der IHK in Göppingen.

»Möchten Sie nicht bald in Rente gehen? Und was wird dann aus Ihrem Geschäft?«

Mit ihrem ersten Businessplan war die Bank nämlich gar nicht zufrieden und schickte die beiden darum zur Bezirkskammer in die Jahnstraße. „Viele Gründer tragen zwar alle wichtigen Informationen zusammen, sie denken aber nicht daran, diese explizit und an der richtigen Stelle aufzuführen“, stellt Gründungsberater Kai Bartsch immer wieder fest. Bei KM Sports kam zum Beispiel der etablierte Kundenstamm gar nicht vor und auch nicht die verkehrsgünstige Lage des neuen Geschäfts in der Tobelstraße.

Zudem wurde bemängelt, dass die Rentabilitätsvorschau und die Wettbewerbssituation fehlten. Aber auch da konnte die IHK helfen, wie Bartschs Kollegin Stefanie

Suppan erzählt: „Die IHK erstellt regelmäßig Kaufkraftanalysen. Damit konnten wir belegen, dass im Landkreis tatsächlich ein Markt für den Cube-Store vorhanden ist.“ Auch bei der Firmierung habe die IHK beraten.

Trotz der schnellen Zusage dauerte es jedoch ein Jahr, bis das Geld auf dem Konto war. „Ohne das Kapital, das Herr Köder eingebracht hat, hätten wir die Zeit nie überstanden“, seufzt Mastrosimone und legt allen Gründern dringend nahe, solche Zeitspannen auf dem Schirm zu haben.

Köder hat 90 Prozent des Kapitals eingebracht, Mastrosimone zehn. Beide sind geschäftsführende Gesellschafter und zahlen sich das gleiche Gehalt aus. Die Arbeit haben sie sich aufgeteilt: Köder ist hauptsächlich für die Buchführung zuständig, Mastrosimone für die elf Mitarbeiter, die Werkstatt und den Laden. Alle halbe Jahre kauft er Köder Anteile ab, bis Ende 2024 das Verhältnis 50:50 betragen wird. Dann will Köder sich zur Ruhe setzen und sein Kompagnon ganz übernehmen.

Und wie sieht der das Gründungs-Abenteuer? „Man ist schon sehr stolz, was wir hier alles geschaffen haben“, erzählt er, „aber wenn die Bürokratie wieder zuschlägt, denkt man schon, musste das jetzt noch mal sein?“

DR. ANNJA MAGA
Redaktion Magazin Wirtschaft,
annja.maga@stuttgart.ihk.de



IMMER AUF AUGENHÖHE:
Joachim und Jacques Kurrle
1997 und heute.

UNTERNEHMER UNTERNIMMT WAS

ZEITSPRUNG Joachim Kurrle über die Geschichte der Mize oHG, Fellbach

Mein Vater hatte ein großes Bürobedarfs-geschäft in Fellbach. Da habe ich Büromaschinenmechaniker gelernt und später gearbeitet. 1994 fragte Vater mich, ob ich während des Fellbacher Herbstes mit meinem Bruder den Kuchenverkauf vorm Geschäft übernehmen könnte. Wir überlegten, „wenn Kuchen, dann auch Wein und wenn Wein, dann auch Zwiebelkuchen“. Daraus wurde „s'Höfle bei Jo und Stefan“.

Einem Gast gefiel das Konzept so gut, dass er uns einlud, auf der Terrasse der Alten Kanzlei in Stuttgarter einen Weihnachtsmarktstand zu eröffnen. Eine tolle Sache, die jedes Jahr größer wurde. Daraus ergaben sich wiederum Cateringaufträge.

Als wir dafür das erste Zelt mieteten, war das der Graus: Es kamen so viele unkalkulierbare Nebenkosten dazu, dass sich der Preis am Ende verdoppelte. „Das kann doch nicht wahr sein“, dachten wir und kauften ein eigenes Zelt. Das vermieteten wir zu einem Pauschalpreis. Damals machte das noch keiner. Dazu waren wir auf die Minute pünktlich und alles immer sauber. Bis heute ist das unser Erfolgsrezept!

Am 15. Mai 1996 gründete ich unser Unternehmen. Weil ich viele Schulungen bei IBM gemacht hatte, wusste ich, wie wichtig das äußere Erscheinungsbild ist. Deshalb entwickelte ich ein Logo und einen eingängigen Namen: Mize für Mietzelte. Es ging gleich so richtig los mit einem Auftrag vom Daimler für „Stars und Cars“. Eigentlich war Mize damals noch viel zu klein dafür. Die Zelte habe ich zu Hause im Wohnzimmer gewaschen, im Flur stand das Gestänge und Leute hatte ich auch keine.

Trotzdem habe ich ganz großkotzig zugesagt und dafür alle Freunde und Verwandten eingespannt. Ein Riesenerfolg!

Damals arbeitete ich noch bei meinem Vater, konnte also allen Mize-Verdienst reinvestieren. Doch Vater wollte, dass ich die „Tässlesvermietung“ aufgab. So nannte er das, weil ich auch Geschirr vermietete, das die Kunden samstags im Laden abholten. **Ich entschied mich für Mize** und von da ab ging es Schlag auf Schlag. 1999 kauften

»Ich wollte unbedingt, dass wir Partner auf Augenhöhe sind«

meine Frau Birthe und ich den ersten LKW. Wir waren so stolz, haben auf der Pritsche mit einer Kiste Bier gefeiert! Zwei Jahre später wurde uns dann klar, wie schnell alles den Bach runter gehen kann. Nach 9/11 wurde ja erst einmal gar nicht mehr gefeiert.

Aber wir haben den Schalter umgelegt und überlebt. Auch, weil wir immer auf Qualität geachtet und investiert haben. Als Zeltwaschanlagen auf den Markt kamen, haben wir gleich das zweite Exemplar gekauft. Später kam eine Bodenwaschanlage dazu und der erste von heute drei Sattelzügen. Auch räumlich haben wir uns stark vergrößert. Heute müsste die Salierstraße hier in Fellbach eigentlich Mize-Straße heißen. So viel Lagerfläche mieten wir.

9/11 war dann gar nichts gegen Corona. 2020 wurde unser schlimmstes Jahr. Wir

kamen im Februar aus dem Skiurlaub zurück und haben von jetzt auf gleich alles runtergefahren. Uns war klar: dass wird eine Katastrophe.

Aber als Unternehmer unternimmt man was. Wir haben mit einem Hersteller eine Waschanlage für Pagodenzelte entwickelt, außerdem ein digitales Kundenzählsystem für Supermärkte und wirklich alle Kliniken, Behörden und das Rote Kreuz angeschrieben und unsere Zelte angeboten. 2021 sind wir dann komplett überrannt worden: 130 Zelte hatten wir in Spitzenzeiten für Testzentren und Impfstationen im Einsatz.

2017 ist Jacques bei mir eingestiegen, das älteste meiner vier Kinder. Als er mir sagte, dass er das Unternehmen fortführen will, habe ich begonnen, die Zukunft zu planen. Zunächst habe ich mich ein paar Wochen zurückgezogen und Jacques und meiner Frau Birthe gesagt, „mach mal“. „Die können das auch ohne mich“, habe ich festgestellt und mich daraufhin bei der IHK und einer Nachfolgespezialistin beraten lassen. Das Ergebnis: meine Frau und die anderen Kinder haben eine Verzichtserklärung beim Notar unterschrieben. Das war für alle eine knallharte Entscheidung, aber nur wenn alles Geld in der Firma bleibt, hat sie eine Zukunft.

Aus der Mize e.K. wurde eine oHG, an der Jacques und ich je die Hälfte besitzen. Mit Ende 50 sitze ich nun nicht mehr sozusagen auf dem Thron und kann alles ansagen. Ich wollte aber unbedingt, dass wir Partner auf Augenhöhe sind und kann das nur jedem Kollegen in ähnlicher Situation empfehlen. Und warten Sie damit nicht, bis Sie 85 sind!



EIN BEISPIEL, wie ein Familienunternehmen trotz schwieriger Umstände für die nächste Generation gesichert werden konnte, ist die **PILZ GMBH & CO. KG**, ein Spezialist für Sicherheitstechnik in der Industrie mit Sitz in Ostfildern-Nellingen. Unser Bild wurde beim Fest zum 75-jährigen Bestehen des Unternehmens 2023 aufgenommen und zeigt von links: Susanne Kunschert (Geschäftsführerin Pilz), Christoph Nold (IHK-Geschäftsführer Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen), Renate Pilz (Seniorchefin), Thomas Pilz (Geschäftsführer Pilz).

JETZT IST ABER SCHLUSS



INTERVIEW

»Die Familiendynamik kommt immer hoch«



STEPHAN TEUBER

Geschäftsführer

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Leinfelden-Echterdingen

Herr Teuber, Sie begleiten Familienunternehmen während des Generationenwechsels. Was gibt es da zu tun?

So ein Beratungsprozess besteht zunächst einmal aus sehr vielen Gesprächen – mit den Seniorunternehmern, die die Nachfolge sichern wollen, wie auch mit den potenziellen Übernehmern in der jungen Generation. Da gilt es, ganz grundlegende Fragen zu beantworten wie: Will ich es überhaupt machen? Bin ich geeignet? Was kann ich? Man muss sich das vorstellen wie in einem Assessment Center.

Gibt es einen Unterschied, ob die Nachfolge in der Familie geregelt wird oder ob der Nachfolger von außerhalb kommt? Einen wesentlichen Unterschied gibt es: Die Nachfolge innerhalb der Familie ist sehr viel heikler, denn die persönliche und die geschäftliche Ebene überlagern sich vielfach. Deshalb ist hier eine professionelle Begleitung besonders wichtig. Grundsätzlich ist aber das Vorgehen nicht anders als bei Externen – schließlich qualifiziert die Blutsverwandtschaft allein nicht für die Führung eines Unternehmens. Gegebenenfalls muss man auch über Maßnahmen reden, wie Führungsqualitäten entwickelt, beziehungsweise weiterentwickelt werden können.

Belasten also Konflikte innerhalb der Familie die Übergabe? Die Familiendynamik ist bei jedem, wirklich jedem Familienunternehmen vorhanden, und sie kommt meist als Konflikt hoch. Geschieht das unter Begleitung, stehen die Chancen gut, das Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten zu bewahren. Oft wird der Moderator aber erst hinzugezogen, wenn der Crash schon da ist, und dann ist es eine Herausforderung, das angeschlagene Vertrauen wieder herzustellen.



WÄHLEN. ENTSCHEIDEN. MITGESTALTEN.

Von 1. bis 22. Oktober 2024 findet die IHK-Wahl in der Region Stuttgart statt.

Wählen Sie Ihre Unternehmensvertretung, so entscheiden Sie, wer in der Vollversammlung sitzt und gestalten damit die Wirtschaft vor Ort mit.

Weitere Informationen rund um die IHK-Wahl finden Sie unter www.wirtschaft-mitgestalten.de