



Ein Service der IHK  
für Unternehmen  
in der Region Stuttgart

# magazin wirtschaft

## So regeln Sie die Nachfolge

Seite 8



**Konflikte**  
im Familienbetrieb  
meistern **Seite 14**

**Unternehmensverkauf**  
Auf den Zeitpunkt kommt  
es an **Seite 16**

**Steuerfallen**  
bei der Firmenübergabe  
vermeiden **Seite 22**

# Das tut die IHK für Sie

Stand Mai 2025



## 179.484

MITGLIEDER hat die  
IHK Region Stuttgart

## 77.167

beträgt die **AUFLAGE** unseres  
IHK-Magazins



## 5.965.257

Mal wurde unsere **IHK-WEBSITE**  
„www.stuttgart.ihk.de“  
2024 aufgerufen



## 282

Unternehmen hat die IHK im Jahr 2024  
zur **BETRIEBSNACHFOLGE** beraten

## 249

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



## 19.208

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



## »Geglückte Nachfolge: Grundlage für Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit«



**Alexander Ummenhofer**

Nachfolgemoderator  
der IHK Region Stuttgart

Die Unternehmensnachfolge ist ein zentrales Thema für die deutsche Wirtschaft. In den kommenden Jahren stehen tausende familiengeführte Betriebe vor einem Generationenwechsel. Eine rechtzeitig geplante und gut umgesetzte Nachfolge sichert nicht nur den Fortbestand dieser Unternehmen, sondern auch zahlreiche Arbeitsplätze.

Besonders im Mittelstand, dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft, kann eine ungeklärte Nachfolge zu Produktionsausfällen, Know-how-Verlust und im schlimmsten Fall zur Schließung führen. Gleichzeitig bietet die Nachfolge Chancen für Innovation und Wachstum, etwa wenn junge Übernehmende frische Ideen und digitale Kompetenzen einbringen.

Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind gleichermaßen gefordert, geeignete Rahmenbedingungen und Unterstützungsangebote zu schaffen, um diesen Wandel aktiv zu begleiten. Eine gelungene Unternehmensnachfolge ist somit ein entscheidender Faktor für Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

### Nachfolge oder Neugründung?

Dabei bietet eine Unternehmensnachfolge im Vergleich zur Neugründung zahlreiche Vorteile. Anstatt bei null zu starten, übernimmt die Nachfolgerin oder der Nachfolger ein bestehendes Unternehmen mit etablierten Strukturen, einem festen Kundenstamm und erfahrenen Mitarbeitenden. Dies reduziert das unternehmerische Risiko erheblich und ermöglicht einen schnelleren Marktzugang sowie eine frühzeitige Rentabilität. Bestehende Geschäftsbeziehungen, Lieferketten und ein bekannter Markenname bieten zusätzliche Stabilität.

Zudem lassen sich Finanzierungsmöglichkeiten oft leichter realisieren, da Banken das geringere Risiko positiv bewerten. Im Gegensatz zur zeit- und ressourcenintensiven Aufbauphase einer Neugründung ist bei der Nachfolge eine zügigere operative

Umsetzung möglich. Mit einer durchdachten Übergabepflichtung kann so ein erfolgreicher Fortbestand gesichert und gleichzeitig Innovation eingebracht werden.

Die Unternehmen in der Region Stuttgart stehen mit den Herausforderungen der Unternehmensnachfolge nicht allein da. Politik und IHK sind gleichermaßen gefordert, Lösungen zu entwickeln, um dem rückläufigen Trend entgegenzuwirken. Klassische Finanzierungswege wie Bankkredite stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen.

### Hilfe finden Sie bei der IHK

Umso wichtiger ist eine neutrale Begleitung über unser Kammerangebot. Die IHK Region Stuttgart bietet mit ihrer Gründungs- und Nachfolgeberatung, der KEFF+-Beratung zu Energie- und Ressourceneffizienz sowie unserem Servicecenter Recht und Steuern umfassende Unterstützung. In dieser Ausgabe erfahren Sie, wie erfolgreiche Unternehmensnachfolge gelingen kann.

Auch die Politik hat die Relevanz erkannt. Die Bedeutung der Unternehmensnachfolge gewinnt auch in der neuen Koalition zunehmend an Relevanz. Angesichts des demografischen Wandels und der wachsenden Zahl an mittelständischen Betrieben, die vor einem Generationenwechsel stehen, rückt das Thema stärker in den politischen Fokus. Erste Beschlüsse deuten darauf hin, dass Bürokratie abgebaut, steuerliche Rahmenbedingungen verbessert und die Beratung von Unternehmerinnen und Unternehmern gestärkt werden sollen. Besonders Familienunternehmen sollen dann von einem klaren Bekenntnis zur Förderung nachhaltiger Übergaben profitieren. Damit will die Koalition ein wichtiges Signal für den Wirtschaftsstandort Deutschland setzen.

### TIPP

#### Der Nachfolgemoderator

der IHK begleitet kostenfrei anstehende Unternehmensübergaben:

Tel. 0711 2005-1308

[alexander.ummenhofer@stuttgart.ihk.de](mailto:alexander.ummenhofer@stuttgart.ihk.de)

oder scannen Sie  
den QR-Code



# Inhalt

Sonderausgabe  
Unternehmensnachfolge

Erscheint am 6. 6. 2025



**22**  
Achtung  
Steuerfalle



**24**  
Nachfolgebörse  
NexxtChange

## KURZ & KNAPP

6 **NACHGEFRAGT** bei Karolin Chhajer, Fröscher GmbH & Co. KG, Steinheim a. d. Murr

**ZAHLEN & ZITATE**

7 **BUCH-TIPPS**

**PERSONALIEN**

## TITELTHEMA

8 **VIER BEISPIELE** für gelungene Betriebsnachfolge im Mittelstand

10 **INTERVIEW** mit Elisabeth Oechsle, die ihr Unternehmen abgeben möchte

## RAT & TAT

14 **FAMILIENBETRIEBE** So vereinen Sie private, unternehmerische und finanzielle Interessen

16 **UNTERNEHMENSVERKAUF** lautet die Alternative, wenn eine familieninterne Nachfolge nicht möglich ist. Dabei kommt es auf gute Vorbereitung an

18 **GERICHT** Erleichtert Nachfolge durch leitende Mitarbeiter

**FRAUEN** übernehmen: Interview mit Beraterin Andrea Hartmair



**8**  
Nachfolge –  
vielfältig wie  
der Mittelstand



**29**  
Was tun, wenn  
der Chef  
ausfällt?



**33** Startup: Im Tandem  
zur Übergabe

- 19 **WEIBLICHE** Nachfolge: Südwesten bundesweit führend
- 20 **BEIRÄTE** sind ein unterschätztes Instrument – gerade in Zeiten des Umbruchs
- 21 **FINANZIERUNG** ist bei Betriebsübernahmen ein Schlüsselfaktor. Dafür steht eine ganze Reihe an Instrumenten zur Verfügung
- 22 **STEUERBELASTUNG** senken und Risiken vermeiden – das sind bei der Firmenübergabe die entscheidenden Faktoren
- 23 **VERANSTALTUNGEN** zur Unternehmensnachfolge
- 24 **NACHFOLGEBÖRSE** Nexxt-Change: Die Anlaufstelle für übergabewillige Familienunternehmer
- 26 **DREI TIPPS** wie Sie als Unternehmer Firmenanteile steueroptimiert an die nächste Generation übertragen
- 27 **STIFTERREPUBLIK DEUTSCHLAND** Mit einer Stiftung können Sie Ihrem Engagement Nachhaltigkeit verleihen – und für die Zukunft des Unternehmens sorgen
- 28 **EIN FIRMENKODEX** kann für Familienunternehmen hilfreich sein
- 29 **IM NOTFALL** muss Ihre Firma alle Unterlagen und Informationen parat haben

## MENSCHEN & IDEEN

- 30 **ZEITSPRUNG** Stefanie Kienzle über die Geschichte der Häussermann GmbH & Co KG, Winnenden
- 32 **DIE BESONDERE GESCHICHTE** Frank Burgdorf und Rainer Braun über die Geschichte der Burgdorf GmbH & Co. KG, Stuttgart
- 33 **STARTUPS** Ein ungewöhnlicher Nachfolgeprozess rettet ein alteingesessenes Fahrradgeschäft in Süßen

## DIE LETZTE SEITE

- 34 **KOMMENTAR** Die junge Generation will Verantwortung übernehmen, doch die Nachfolgemodelle sind vielfältiger geworden – so Stefan Heidbreder von der Stiftung Familienunternehmen
- CARTOON** Den richtigen Zeitpunkt für den Generationswechsel kann man auch verpassen...
- NACHFOLGEMODERATOR** Alexander Ummenhofer berät Sie gern



## ZU VIELE EXEMPLARE?

**Sie bekommen zu viele Exemplare von Magazin Wirtschaft?** Kein Problem: Informieren Sie uns telefonisch oder per Mail und wir ändern das. Denn auch wir wollen nicht unnötig Ressourcen verbrauchen und die Umwelt belasten.

Tel. 0711 2005-1347  
magazin.wirtschaft@stuttgart.ihk.de



## 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

### Druck dieser Ausgabe

Print Media Group GmbH  
Niederlassung Leimen  
Gutenbergstraße 4, 69181 Leimen

**Erscheinungsdatum: 6. 6. 2025**

### 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: 4(1), 6-10, 18(1), 30-33, 34(1), 35  
Getty Images: Titel, 4(3), 14-16, 18(1), 19, 20, 22, 24, 26-29  
IHK: 3, 4(1), 5, 11-13, 34(1)  
Martina Steiger: 17, 21, 25  
Dieter Hermenau: 34(1)

Druckprodukt mit finanziellem  
**Klimabeitrag**  
ClimatePartner.com/17107-2505-1036

NACHGEFRAGT

»Sagen Sie mal, Frau Chhajer...«



**Karolin Chhajer**

Fröscher GmbH & Co. KG  
Steinheim a. d. Murr

**... was wollten Sie nach der Schule werden?** Ich wollte Architektin werden. Die Kombination aus Kreativität, praktischem Denken und räumlichem Vorstellungsvermögen begeistert mich besonders. Diese Fähigkeiten kann ich auch heute in unserem Betrieb hervorragend einbringen.

**... gibt es eine Begabung, die Ihnen fehlt, die Sie aber gerne hätten?** Ich wünschte, ich könnte manchmal weniger stur sein und impulsive Reaktionen besser kontrollieren – obwohl diese Eigenschaften in bestimmten Situationen auch hilfreich sein können.

**... worauf kommt es in einem Familienunternehmen vor allem an?** Um Familie und Unternehmen in Einklang zu bringen, sind Leidenschaft für das gemeinsame Ziel, enge Zusammenarbeit und Kommunikation auf Augenhöhe essenziell. Toleranz, gegenseitiger Respekt und ein echtes Miteinander stärken sowohl die familiäre als auch die unternehmerische Basis.

**... haben Sie ein Vorbild?** Meine Eltern. Von ihnen habe ich Werte wie Pflichtbewusstsein, Leidenschaft und ethisches Verhalten – auch in schwierigen Situationen – gelernt. Sie haben mir gezeigt, wie wichtig Vertrauen, Respekt, Verantwortungsbewusstsein und langfristiges Denken sind.

**... wie lautet Ihr Lebensmotto?** Mit Konfuzius: „Wherever you go, go with all your heart.“ Für mich ist es wichtig, mit voller Überzeugung zu handeln und keine Angst vor Entscheidungen zu haben, auch wenn später eine Korrektur notwendig ist. **wb**

**83%**

**DER BUNDESBÜRGER** meinen, dass Familienunternehmen mehr am nachhaltigen Unternehmenserfolg interessiert sind als andere.

Quelle: PwC

**5400**

**UNTERNEHMEN** suchen in Baden-Württemberg pro Jahr einen Nachfolger.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn

**21,2%**

der Betriebsnachfolger in Deutschland sind **FRAUEN**.

Quelle: Nachfolgemonitor 2024

**! IHK-INFO**

**Nachfolger und Senior-Unternehmer über die Beratung durch den IHK-Nachfolgemoderator**

*„Herzlichen Dank, dass Sie sich immer wieder um uns kümmern und bei uns nachfragen. Das ist sehr freundlich.“*

*»Vielen Dank für die Info und das ausführliche Gespräch. Es hat mir sehr weitergeholfen.«*

*»Kompetenz und Freundlichkeit haben sehr gut gepasst.«*

*»Was mich beeindruckt hat: dass mir die getroffenen Vereinbarungen punktgenau übermittelt und bestätigt wurden. Diese Zuverlässigkeit ist bemerkenswert.«*

*»Ihre Unterstützung war einwandfrei! Ich habe damit wirklich gut arbeiten können.«*

**52%**

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

Quelle: DIHK-Nachfolgereport

**38**

**JAHRE** ist das Durchschnittsalter von Betriebsnachfolgern.

Quelle: Nachfolgemonitor 2024

**28%**

**DER UNTERNEHMEN** in Deutschland überlegen sich, mangels Nachfolger den Betrieb einzustellen.

Quelle: DIHK-Nachfolgereport



## 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.

Das Buch, das der Schorndorfer Unternehmensberater Andreas Sattler gemeinsam mit Heinz-Peter Verspay geschrieben hat, erklärt kleinen und mittleren Unternehmen die Vorzüge einer „kleinen Aktiengesellschaft“, einer inhabergeführten AG, die nicht an der Börse gelistet ist. Es wird gezeigt, wie man solche AGs errichtet oder aus einer bestehenden GmbH entwickelt. Ausführlich wird darauf eingegangen, wie Satzung, Leitung, Bilanzierung aussehen müssen. Abgerundet wird die Darstellung durch ein Mustersatzung und -geschäftordnung.

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



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.

**Die Mittelstands-AG** – Gründung und Leitung, Heinz-Peter Verspay, Andreas Sattler, Expert Verlag, Tübingen 2023, 371 Seiten., 54 Euro, ISBN 978-3-8169-3413-4



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

## PERSONALIEN

**Björn Schneekloth** ist als Geschäftsführer in die Ensinger GmbH (Nufringen/Kreis Böblingen) eingetreten. Der 48-jährige Diplom-Wirtschaftsingenieur Björn Schneekloth kommt von der ETO Gruppe Technologies GmbH, vorherige Stationen waren verschiedene Unternehmen der Fiat-Gruppe. Schneekloth wird das auf Kunststoffverarbeitung spezialisierte Familienunternehmen gleichberechtigt mit den langjährigen Geschäftsführern Dr. Roland Reber und Ralph Pernizsak leiten.



**Constanze Layher** ist neben Philipp, Stefan und Albrecht Layher als weiteres Mitglied der Eigentümerfamilie in das Führungsteam des Besigheimer Unternehmens Wohnbau Layher eingetreten. Die jüngste Tochter des Mitbegründers Albrecht Layher ist schon seit 2015 für das Unternehmen tätig und hat jetzt die Marketingleitung übernommen. Sie verfügt über einen MA-Abschluss der Zeppelin Universität und konnte jahrelang Erfahrung im Brand Management in München sammeln.



**Federico Magno** ist neuer Vorsitzender der Geschäftsführung der Management- und IT-Beratung MHP und somit Nachfolger von Mitgründer Dr. Ralf Hofmann. Magno war seit 2000 beim Schwesterunternehmen Porsche Consulting, zuletzt als Executive Director und Mitglied der Geschäftsführung. Hofmann wechselt nach 28 Jahren als CEO von MHP in den Strategiebeirat der Ludwigsburger Management- und IT-Beratung und übernimmt dort eine zentrale Rolle.



**Alexander Nagy** ist Geschäftsführer Technik (CTO) der ITronic GmbH in Erdmannhausen, Kreis Ludwigsburg. Die ITgroup sieht seine Berufung als wichtigen Schritt zur langfristigen Nachfolgesicherung der Unternehmensgruppe und als Bekenntnis zur Förderung von Talenten aus den eigenen Reihen. Nagy ist seit 2007 für die ITgroup tätig. Er begann seine Karriere als Trainee bei ITsoft. Im Jahr 2021 wurde er zum Betriebsleiter und Prokuristen ernannt.



**Diana Cvijanovic** und **Jedrzej Golecki** haben zum Jahresbeginn die Führung der Emplify GmbH übernommen. Damit übergeben die Gründer Nils Decken und Patrick Scheer die Geschäftsführung der vor zehn Jahren gegründeten Stuttgarter Agentur für Personalmarketing und Employer-Branding an ihre bisherigen Stellvertreter. Der Stabwechsel wurde im vergangenen Jahr mit der Gründung einer Holding vorbereitet, unter der alle Beteiligungen einschließlich der Emplify GmbH gebündelt sind. Decken und Scheer ziehen sich damit aus dem operativen Geschäft der Emplify GmbH zurück und übernehmen strategische Aufgaben als Berater innerhalb der Holding, um das Wachstum der gesamten Unternehmensgruppe zu fördern. Emplify wurde 2015 als Startup gegründet und hat sich seither zu einer HR-Agentur mit rund 70 Mitarbeitern sowie Standorten in Stuttgart, Leipzig und Zug (Schweiz) entwickelt.





Aus eins mach vier: Walter Feess (vorn) hat die Geschäftsleitung seines Unternehmens an seine Kinder (v.l.) Alexander, Benjamin und Nadine und an Jochen Röhler (2.v.r.) übergeben.

# So vielfältig wie der Mittelstand

Wie ein Unternehmensübergang gelingen kann, der fair für den Senior, die Nachfolger, aber auch für Mitarbeiter und die Firma ist, zeigen wir anhand von vier Beispiele aus der Region.

**N**ach einem arbeits- und verantwortungsreichen Leben, so sollte man meinen, steht einem Unternehmer ein ausgefüllter und finanziell abgesicherter Ruhestand zu. Doch was wird dann aus dem Lebenswerk? Übernehmen die Kinder? Und was, wenn es mehrere sind? Oder keines? Wie eine Lösung gelingen kann, die fair für den Senior, die Nachfolger, aber auch für Mitarbeiter und Unternehmen ist, zeigen wir anhand von vier Beispiele aus der Region.

Drei Visitenkarten erhält man beim Besuch der Heinrich Feeß GmbH & Co. KG in Kirchheim/Teck, einem Spezialisten für Qualitätsrecycling. Zwei der Kärtchen stammen von den Söhnen Alexander und Benjamin Feeß. Neben den üblichen Daten prangt jeweils das Foto eines Baugeräts in Aktion auf der Vorderseite. Die dritte ist von ihrem Vater Walter Feeß. Statt der Maschine sieht man den Chef selbst. Nichts zeigt deutlicher, wie sehr sich Walter Feeß mit und über die Firma identifiziert, die er vor 30 Jahren von seinen Eltern übernommen hatte und seither zu einem 300-Mann-Unternehmen mit vielen Umwelt-Auszeichnungen und deutschlandweit gefragter Akademie ausbaute.

## „Unendlich dankbar“ für den gelungenen Übergang

Doch jetzt ist er 70 und eigentlich nicht mehr Chef. Genau genommen seit dem 9. August 2024. So steht es auf der Holzstele gleich hinter dem Firmeneingang. Da kann man auch lesen, wer nun das Sagen hat: Feeß' Kinder Alexander,

Nadine und Benjamin zusammen mit Jochen Röhrer.

Dass der Übergang gelungen ist, dafür ist Feeß Senior unendlich dankbar – nicht nur dem Schicksal an sich und dem Nachwuchs, sondern vor allem seiner Frau. „Sie hat den Grundstein dafür gelegt, dass die Kinder so geworden sind. Ich war ja schließlich all die Jahre täglich bis zu 15 Stunden unterwegs“, erzählt er, „das Leben eines Mittelständlers eben.“

Wobei auch er als Vater seinen Beitrag geleistet hat „Andere Eltern gingen mit ihren Kindern auf den Spielplatz. Meiner hat mich auf seinen Spielplatz mitgenommen“, hatte Benjamin Feeß in seiner Rede zum runden Geburtstag erzählt. Und der Vater erinnert sich, dass der Junior schon mit zehn Jahren mit dem Radlager auf dem Gelände herumgekurvt war. Alexander, der Älteste, habe sich hingegen schon als Dreikäsehoch dafür interessiert, wie Preise kalkuliert werden.

Beste Voraussetzung also für eine familieninterne Nachfolge. Doch bei drei Kindern: wie übergibt man die Firma gerecht? Seit seinem 60. Geburtstag wälzten Walter Feeß und seine Frau das Problem. Die Lösung präsentierten dann die Kinder: Sie alle drei sollten gleichermaßen beteiligt werden. Was umso bemerkenswerter ist, als Schwester Nadine aus familiären Gründen zur Zeit kürzer tritt. „Wir wollten für die neun Enkel unserer Eltern möglichst faire Bedingungen, wenn der nächste Generationswechsel ansteht“, erklärt Alexander Feeß.

Trotzdem war der Übergang in die dritte Generation eine Herausforderung, nicht zuletzt emotional: „Alt und Jung haben verschiedene Erfahrungen und schauen deshalb mit einem unterschiedlichen Blick auf die Dinge“, sagt Walter Feeß und findet das „ganz normal“. Doch wenn man sich ernsthaft bemühe und das Vertrauen stimme, sei das kein Problem.

## Eine Familiencarta regelt die Zukunft

Damit auch in Zukunft alle an einem Strang ziehen, wurde eine Familiencarta erarbeitet. Sie legt fest, wie mit möglichen Konflikten umgegangen wird. „Bisher mussten wir noch kein Mal reinschauen“, freut sich Benjamin Feeß und sein Bruder ergänzt; „Wir liegen alle auf einer Wellenlänge“. Denn alle haben dasselbe Ziel, das so auch in der Carta hinterlegt ist, nämlich das Unternehmen gut aufgestellt eines Tages weiterzugeben. Wichtig war allen auch, dass der langjährige kaufmännische Leiter Jochen Röhrer in die Geschäftsführung eingebunden wurde, damit „eine völlig unabhängige Person das Geschäft im Blick behält.“

Der Vater hat 14 Stunden täglich „gschafft“, wie ist das bei der jungen Generation? „Jeder macht sieben Stunden“, lacht Alexander Feeß um gleich nachzuschieben: „Schön wärs. Leider arbeiten wir auch nicht viel weniger.“ Der Grund: zum Alltagsgeschäft, das er und sein Bruder seit vielen Jahren machen, ist nun die Geschäftsführung hinzugekommen.

Die Söhne verabschieden sich, die Arbeit ruft. Walter Feeß steht



## INTERVIEW



Elisabeth Oechsle ist inhaberin von Gewand Kostümverleih & Styling.

## »Ideal wäre jemand mit der gleichen Leidenschaft«

Elisabeth Oechsle, Inhaberin von Gewand Kostümverleih & Styling Stuttgart, sucht nach 26 Jahren Selbstständigkeit eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger.

### Frau Oechsle, warum möchten Sie Ihr Geschäft abgeben?

Ich bin jetzt 61 – kein hohes Alter, aber ich merke trotzdem, dass es für mich ein immer größerer Kraftaufwand wird, mein Unternehmen zu führen. Ich bin Einzelkämpferin, und da darf einem eigentlich nichts passieren, sonst steht gleich die Zukunft des ganzen Geschäfts auf dem Spiel. Das ist mir klar geworden, als ich im vergangenen Jahr einmal für einige Zeit überraschend ins Krankenhaus musste.

### Kinder oder Mitarbeiter wollen nicht übernehmen?

Mitarbeiter habe ich ja nicht. Mein Sohn ist zwar sehr kreativ und studiert Kunst, hat aber andere Pläne. Interesse hat eine Freundin aus Köln, die nach einer Perspektive im Anschluss an ihre Schauspielkarriere sucht, das ist aber noch keineswegs sicher. Von der IHK habe ich erfahren, dass es die Nachfolgebörse NexxtChange gibt. Vielleicht schaue ich mich auch dort einmal um.

### Sie möchten gern, dass ihre Firma weiterbesteht?

Das wäre schön, weil ich sie mir vor mehr als 25 Jahren selbst aufgebaut habe. Kostüme waren schon in der Schule meine Leidenschaft. Als Nachfolger würde ich mir jemanden wünschen, der die gleiche Leidenschaft empfindet. Angefangen habe ich 1999 mit einem Vintage-Verkauf, dann lief der Kostümverleih immer besser. Bei mir gibt es Originalkostüme aus 100 Jahren, auch einige selbst geschneiderte. Die Kunden kommen aus allen Bereichen: kleine Theater aus der Region, Fotografen, Oldtimerfahrer, die sich passend ausstaffieren möchten, Schüler, die ihren Abiball unter ein Motto stellen.

### Gibt es da nicht auch viel Konkurrenz?

Klar, vor allem im Internet. Das Dirndl für den Wasen bekommt man jetzt auch aus China. Aber sobald es ein wenig ausgefallener wird, führt an einem Unternehmen wie meinem kaum ein Weg vorbei.

Das Interview führte **WALTER BECK**  
Redaktion Magazin Wirtschaft  
walter.beck@stuttgart.ihk.de

noch kurz im Vorraum. Richtig eilig hat er es nicht mehr: „Früher habe ich alles selbst entschieden, jetzt muss ich fragen“, erzählt er. Leicht sei das nicht immer, schließlich sei er „kein anderer Mensch geworden“. Doch letztendlich, das spürt man aus jedem seiner Sätze, überwiegen Freude, Stolz und Dankbarkeit, dass der Übergang so gut gelungen ist.

Nur eins liegt ihm noch auf der Seele: Faire Bedingungen wünscht er sich vom Staat – Stichwort Erbschaftsteuer. „Wenn sie erhöht würde, müssten meine Kinder einen Teil des Unternehmens verkaufen, um das zu bezahlen“, rechnet er vor. Zum Gemeinwohl würden sie viel stärker beitragen, wenn sie sichere und attraktive Arbeitsplätze bieten, regelmäßig Steuern zahlen und mit neuen Ideen die Wirtschaft voranbringen.

### Zwei Söhne für die Nachfolge

Auch Christian und Hilke Bär, die Gründer der Bietigheimer Bär GmbH, haben Kinder, die beide für die Nachfolge des Bequemschuhspezialisten infrage kamen: Christof und Sebastian.

Als die Eltern 1982 das Unternehmen gründeten, waren beide noch Schüler, die ihr Taschengeld aufbesserten, indem sie die elterlichen Produkte auf Publikumsmessen verkauften. Die Kunden waren hauptsächlich ältere Leute – als Zielgruppe nicht gerade besonders fancy für Teenager.

Nicht zuletzt deshalb hatte Sebastian schon früh die Idee, die Schuhe auch für Jüngere attraktiv zu machen. Vage Gestalt nahm der Plan an, als er als Austauschschüler in Florida Vizemeister im Cross-Country-Lauf wurde. An den Füßen: das Modell „Sprint“ aus Bietigheim. „Nach heutigen Gesichtspunkten war das natürlich kein Sportschuh, und die Amis lächelten über das schwere Leder, die breite Form, aber trotzdem waren sie beeindruckt“, erinnert er sich.

Zurück in Deutschland folgte ein duales Studium für internationales Marketing. 1999 stieg er in die Bär GmbH ein, seit 2002 als Mit-Geschäftsführer. Christof übernahm die Produktionsleitung, Sebastian die Bereiche Marketing und Vertrieb.

Doch die Idee mit dem Sportschuh ging dem passionierten Läufer nicht aus dem Kopf: Es müsste doch möglich sein, eine



Am Start: Sebastian Bär stammt aus einer Schuh-Dynastie und hat jetzt mit Joe Nimble seine eigene Marke.

Brücke von den Bequemschuhen zum Sport zu schlagen. Er überzeugte den Extremsportler Achim Heukemes, in Bär-Schuhen am Badwater-Ultra-Marathon teilzunehmen. Das ist der wohl härteste Lauf der Welt, der 217 Kilometer nonstop durch das Death Valley führt – im Juli. Heukemes kämpfte sich ins Ziel. Das Besondere: Er hatte nur ein einziges Paar Schuhe gebraucht während alle anderen acht bis zehn Paare verschlissen. „Das war die Initialzündung“, sagt Bär.

In der GmbH war die Idee aber schwer umsetzbar. Zwar gab es seit 2011 die Untermarke Joe Nimble für ein jüngeres Publikum, doch von Sportschuhen, wie sie Sebastian Bär vorschwebten, war das noch weit entfernt.

Eine Chance für seine Idee ergab sich, als Familie Bär einen Beirat für die GmbH berief. „Da habe ich meine Idee vorgebracht und darum gebeten, sie einfach mal für drei bis sechs Monate ausprobieren zu dürfen“, erzählt er. Ihm war klar, dass das nur außerhalb der

in Jahrzehnten gewachsenen Strukturen gelingen konnte. Deshalb mietete er sich in ein Ludwigburger Coworkingspace ein. Was zuerst ein Kulturschock war – „ich kam aus einer großen Firma, jetzt wusste ich nicht mal wo die Kaffeeküche ist“ – erwies sich als Glückstreffer. Sein Tischnachbar war E-Commerce-Spezialist. Der gestaltete den Joe Nimble-Internetauftritt neu. Parallel entwickelte Bär zusammen mit dem Coach und Biomechaniker Lee Saxby einen neuen Schuh. Dessen USP ist, die Großzehe bei ihrer natürlichen Kraftausübung zu unterstützen. Den Schuh ließ Bär in China produzieren. Um die Stammfirma nicht über Gebühr zu belasten, sammelte er das nötige Kapital per Crowdfunding ein.

### **Corona: erst Bremse, dann Booster**

Dann kam Corona. Das verzögerte und verteuerte zwar die Lieferung der ersten Exemplare, doch im Nachhinein erwies sich die Pandemie sogar als Booster für die neuartigen Schuhe, denn Outdooraktivitäten erlebten einen Boom: „Plötzlich

war Rhythmus im Business Case und wir trugen zum Umsatz der Bär GmbH bei“, freut sich Sebastian Bär.

Das halbe Jahr war da längst rum, und es wurde immer deutlicher, dass „die Rücksichtnahme, die die beiden Geschäftsbereiche aufeinander nehmen mussten“, einfach zu groß waren. Zielgruppe, Logistik, Unternehmenszyklus, das war alles zu verschieden. Darum wurde „Joe Nimble“ am 1. Juli 2024 von der Bär GmbH abgespalten. Sebastian Bär erhielt die Markenrechte und „alle Assets, die ich mir bis dahin erarbeitet hatte“.

Vorausgegangen war „eine sehr intensive Phase“, die eineinhalb Jahre dauerte. Mit der Familie, mit externen Stakeholdern und Beratern wurden alle steuerlichen, rechtlichen und familiären Belange in der Theorie durchgespielt. „Natürlich war das auch eine emotionale Zeit, aber es blieb immer konstruktiv“, erinnert sich Sebastian Bär. Am meisten freut ihn die Unterstützung der Eltern, die verstanden hätten, dass ihn dieselbe Leidenschaft antreibt, wie sie damals bei der Gründung vor 40 Jahren.

Der ältere Bruder behält die alteingesessene Firma, der jüngere nur ein Markenrecht, das zudem weniger bekannt ist als das Stammgeschäft: Ist das fair? „Ja, wir sind uns einig, dass das eine gerechte Lösung ist“, lässt Sebastian Bär keinen Zweifel: „Was zählt ist, was in fünf Jahren sein wird, darauf haben wir alles ausgerichtet.“

### **Ist das fair?**

Die Chance, dass dann alle zufrieden sind, steht nicht schlecht, auch weil die Schuhe im Profisport angekommen sind. Inzwischen besitzt Joe Nimble sogar ein Patent, nämlich für den „ToePilot“, eine Schiene in der Mittelsole, die die Großzehe in die richtige Position lenkt. Das schlägt sich auch in der ersten Halbjahresbilanz Ende 2024 positiv nieder und „die Wachstumsdynamik setzt sich fort“, wie Bär stolz berichtet. Und so sind aus einem Familienunternehmen jetzt zwei geworden.

Auch Michael Eberhard hat einen Bruder und auch er ist in einem Familienbetrieb groß geworden, einem Fachhandel für Kleingeräte und Kommunaltechnik. Er lernte Landmaschinenmechaniker, sattelte den Meister drauf und leitete die elterliche Werkstatt. Doch als er den Betrieb übernehmen wollte, war „der Vater



noch zu jung“, wie Eberhard erzählt. Er zog in die Heimat seiner Frau nach Sulz am Neckar und suchte sich einen Job als Außendienstler in einem Technikbetrieb.

In dem Betrieb stieg er bis zum Geschäftsführer auf. „Doch die Strukturen haben sich in Richtung Konzern entwickelt. Das hat mir nicht so gefallen“, erzählt er. Trotzdem weitermachen bis zur Rente? Für den Mann Jahrgang 1972 war das keine Option. „Ich wollte meine Energie lieber in etwas Eigenes stecken und meine Frau hat mich dabei voll unterstützt“, erzählt er.

**Bis zur Rente durchhalten? Dann lieber selbständig!**

Dabei kristallisierte sich schnell heraus, dass es etwas mit E-Bikes sein sollte: „Die Emotionen, die Umweltfreundlichkeit, die Gesundheit – das vereint einfach alles, was mich bewegt, und dazu bin ich ein begeisterter E-Biker“. Kurz erwog er, auf der grünen

Wiese ein neues Geschäft aufzubauen, aber „bei null anzufangen, ohne Kundenstamm, dazu hätte ich 20 Jahre jünger sein müssen.“

**Treffer in der Nachfolgebörse**

Eberhard stöberte in Unternehmensbörsen wie „Nexxt Change“. Vier Angebote kamen in die engere Auswahl, weil sie preislich und geografisch zu passen schienen. „Da habe ich einfach mal hingeschrieben“, erzählt er. Der Inhaber der E-Bike-Welt Stuttgart in Esslingen war der erste, der zurückrief.

Die „E-motion Die E-Bike Experten“ ist ein Franchisemodell. Zum Konzept gehört es, dass Interessenten erste einmal ein Praktikum machen können. Eberhard machte davon Gebrauch. „Alles klang sehr positiv, wenn auch nicht unkompliziert“, erinnert er sich. Einerseits, weil das Geschäft zwei Besitzer hatte, andererseits weil der Franchise-Geber mit ins Boot geholt werden musste, und weil es zwei Standorte gab.

Michael Eberhard verkauft jetzt E-Bikes. Die Esslinger Firma hat er in einer Nachfolgebörse gefunden.

Eineinhalb Jahre dauerte es, bis alles in trockenen Tüchern war. Am 1. April 2024 traf man sich beim Notar, am 1. August fing Eberhard als sein eigener Chef an. Bereit hat er die Entscheidung nicht, auch wenn sie eine große Veränderung bedeutet: „Aber ich war es schon immer gewohnt zu schaffen“, erklärt er und ist zuversichtlich, dass sich alles in die richtige Richtung entwickelt.

Fun fact: Auch hier wurden aus einem Familienunternehmen zwei, denn Eberhards Bruder führt heute den elterlichen Betrieb weiter.

**Auch eine externe Nachfolge kann glücklich machen**

Doch was wenn es keinen familieninternen Nachfolger gibt und erst recht nicht zwei? Auch dann kann ein Unternehmensübergang zukunftsicher und fair gelingen, wie das Beispiel von Peter Schäfer zeigt.

Lässig im blauen Polohemd und ganz entspannt sitzt der 67-Jährige am Konferenztisch. Es ist nicht sein Tisch, sondern der, an dem vor genau einem Jahr und einem Monat der Verkaufsprozess für sein Unternehmen begann, einen Murrtales Entsorgungsdienstleister. Besitzer des Tisches ist Marc F. Bloksma, der sich mit seinem M&A-Beratungshaus Promecon auf mittelständische Betriebsübergänge spezialisiert hat.

Als Schäfer 65 wurde, beschloss er, es sei Zeit, sich zur Ruhe zu setzen. Er fragte in seinem beruflichen Netzwerk herum, ob jemand Interesse habe, den Betrieb zu kaufen, den sein Vater vor mehr als 40 Jahren gegründet hatte und den er selber später groß machte. Doch schnell merkte er, „allein schafft man das nicht. Schließlich verkauft man sein Unternehmen normalerweise nur einmal im Leben.“ So kam er zu Promecon.

Gerade noch rechtzeitig, denn kleine Unternehmen geben oft zu viele Informationen im Vorfeld eines Verkaufs preis, weiß Bloksma aus Erfahrung: „Ich habe schon erlebt, dass Mittelständler ihre gan-



zen Lieferanten- und Kundenlisten offengelegt und sich damit den Markt kaputt gemacht haben“.

Als Schäfer zu ihm kam, arbeitete der Promecon-Chef erst einmal heraus, ob sein Entschluss unumstößlich war: „Wenn sich nach drei Monaten herausstellt, dass doch nicht verkauft werden soll, da hat keiner was davon“, erklärt er. Schließlich komme es gar nicht so selten vor, dass Chefs zurückschrecken, wenn es ernst wird.

### **Der Nachfolgeberater hat eigene Nachfolge-Erfahrung**

Bloksma hat dafür Verständnis, denn auch er stammt aus einer Unternehmerfamilie: Der Großvater führte einen Produktionsbetrieb, der Vater gründete Promecon. Sohn Marc studierte BWL und arbeitete danach international als Investmentbanker. „Die Formel 1 von M&A“ habe er während seiner Karriere erlebt. Als der Vater 2013 plötzlich starb, stellte sich auch ihm die Nachfolgefrage. Er beschloss ins Remstal zurückzukehren und seine Erfahrung an den Mittelstand weiterzugeben.

Zum Beispiel an Peter Schäfer. Nachdem klar war, dass dessen Verkaufsentscheidung unumstößlich war, analysierte das Promecon-Team zunächst den objektiven Wert der Firma. Mit im Blick „ob man die Braut nicht noch etwas aufhübschen kann“. Schäfer hat deshalb noch einmal kräftig investiert.

Denn, das betont Bloksma mehrfach, es

müssen echte Verbesserungen sein, keine kosmetischen Korrekturen: „Es ist essentiell, dass man ehrlich ist, denn darauf fußt alles. Wenn etwas nicht stimmt, ist das Vertrauen schnell weg“.

Als alles geklärt war, startete der Verkaufsprozess, bei dem Interessenten zunächst eine Vertraulichkeitserklärung abgeben mussten, bevor sie ein Informationsmemorandum beziehungsweise ein Exposé erhielten. Allerdings kamen hierbei nur die Zahlen und Fakten auf den Tisch, die sie kennen mussten, um einen Katalog von zehn Fragen für die Kaufabsichtserklärung (Letter of Intent) zu beantworten.

### **» ... schon komisch, dass das Handy nicht mehr klingelte«**

Die Antworten entschieden darüber, wer in die engere Wahl kam. Diese Interessenten wurden „in den Datenraum für die Due Diligence reingelassen“. Heißt, sie erhielten entscheidungsrelevante Informationen über das Unternehmen.

Promecon führt dabei für jeden Einzelnen vorab eine Wettbewerbsanalyse durch, die auch Synergiepotenzial aufzeigt. Bei Schäfers Umweltdienstleister waren zum Beispiel die Liegenschaften entscheidend, denn alle Genehmigungen hängen daran. Ein Käufer aus der Branche würde also einen viel größeren

Mehrwert haben als Branchenfremde, was sich im Verkaufspreis niederschlug.

Schäfer jedenfalls ist mit Ablauf und Ergebnis rundum zufrieden. Mit der Dauer von einem Jahr lag er genau im Schnitt, der Kaufpreis war „sportlich, aber knapp erreicht“, das prozentuale Erfolgshonorar kein Problem. Das ist auch Bloksma wichtig: „Durch den Mehrwert, den wir für die Mandanten erzielen, bezahlen wir uns quasi selber“, rechnet er vor.

Allerdings war das letzte Jahr ein absolutes Rekordjahr und wegen des parallel laufenden M&A-Prozesses für Schäfer auch mit vielen Emotionen verbunden. Dass er jetzt so entspannt dazusitzt, liegt daran, dass er die freie Zeit seit der letzten Unterschrift richtig genossen hat. Ist ihm gar nicht langweilig? „Ich war gerade zum Skifahren“, erzählt er, „da war es schon komisch, dass das Handy nicht mehr klingelte“. Er fand das aber gut und überhaupt habe er genug Hobbys, die ihn erfüllen. Und auch der Golfkurs ist schon gebucht.

Man sieht: Es gibt sie also noch, die Menschen, die gern Verantwortung übernehmen und ein bestehendes Unternehmen in die Zukunft führen. Und andererseits hat die Welt noch viele schöne Seiten nach dem Ende der Unternehmerkarriere zu bieten.

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



An einem Strang zu ziehen reicht nicht. Die Richtung muss auch dieselbe sein.

# An einem Strang ziehen – Acht

**IN FAMILIENUNTERNEHMEN** vermengen sich private, unternehmerische und finanzielle Interessen. Nur wenn alle an einem

Schon die Familie ist vielschichtig und bunt. Ihre Personen sind einzigartig und verschieden. Diese hohe Komplexität wird weiter getoppt, wenn aus der Familie ein Unternehmen erwächst. Denn ein Familienunternehmen vereint beides: das private Ich aus Verletzungen und Wünschen mit der unternehmerischen Individualität aus Belastung und Interesse. Je größer die Zahl zugehöriger Personen und Familienstämme, desto vielfältiger das Konfliktpotenzial..

Jede Konfliktlösung in diesem höchst sensiblen Umfeld bedarf absoluter Diskretion. Das gilt umso mehr, wenn der Konflikt heiß ausgetragen wird. Auch wenn das Unternehmen in der Öffentlichkeit steht, die Konfliktthemen dürfen es nicht. Eine geschützte Gesprächsatmosphäre ist daher essenziell. Streit taugt nicht als gutes Marketing.

Wichtig ist es, den Kreis derjenigen zu identifizieren, die direkt am

## 66

**Prozent aller misslungenen Nachfolgen** scheitern aufgrund familienspezifischer Dynamiken und Emotionen.

Quelle: EQUA-Stiftung

Konflikt beteiligt sind. Diese sollte man möglichst schnell an einen neutralen 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 – wie so oft – um beides. Welche Fakten sind relevant? Etwa Aufgaben und Last in der Familie verglichen mit denen im Unternehmen?

Oder geht es um Unternehmensziele, Führungskultur, die Zuordnung von operativer und leitender Arbeit oder finanzielle Engpässe? Strukturiert vorzugehen und in jedem Fall zunächst die Fakten zu klären, ist bei jedem Streit ein Muss. Selten weiß schließlich jeder alles. Klärend wirkt, historische Brüche und Imbalancen aufzudecken und selbstverständlich die Wahrheit.

Besondere Bedeutung hat, die persönlichen Interessen zu be-

nennen wie Freiheit, Klarheit, Sicherheit. Einander zuzuhören ist eine der größten Herausforderungen. Das stimmt umso mehr, wenn die Stimmung aufgeheizt ist. Es schmerzt, die eigene Sicht jetzt nicht darlegen zu dürfen, sein Herz nicht auszuschütten. Doch ohne Zuhören und ohne eine Balance der Redeanteile geht es nicht..

Suchen Sie nicht den schnellen Kompromiss! Er hat den Beigeschmack, dass jeder etwas von seiner Ausgangsposition hergeben muss. Wer versucht, die Interessen aller tatsächlich ernst zu nehmen, und Wege sucht, sie nebeneinander gelten zu lassen, erreicht einen nachhaltigeren 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 Teller-



# angehen im Familienbetrieb

am Strang ziehen, ist das Konfliktpotenzial zu meistern.

randes liegen. Erst in einem zweiten Schritt werden diese Optionen bewertet, um in den finalen Verhandlungsprozess zu münden.

Der Faktor Zeit spielt dabei eine elementare Rolle:

- Wann adressiere ich den Konflikt? Vermeide ich oder packe ich an?
- Wieviel Zeit bin ich bereit, in Konfliktgespräche zu investieren?
- Kann ich heute auf mein Interesse verzichten, um es morgen zu realisieren? ?
- Wieviel Zeit haben die Älteren (und die Jüngeren) im Familienunternehmen?
- Lassen sich begehrte oder verhasste Aufgaben zeitlich teilen?

Was Familienunternehmen so einzigartig macht, kann ihnen genauso im Wege stehen. Je komplexer der Streit erscheint, desto ratsamer kann es sein, einen neutralen Dritten als Mediator 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 geplanten Veränderungen?
- Konfliktbeteiligte identifizieren und Bereitschaft zu gemeinsamer, strukturierter Konfliktlösung klären
- Vertraulichkeit sicherstellen durch klare Vereinbarung und hinsichtlich Räumlichkeit
- Themenkreise herausarbeiten und sauber trennen in Unternehmen, Familie und hybride Themenkreise
- Entscheiden, ob es wertbringend sein kann, einen erfahrenen, vertrauenswürdigen und professionellen Mediator hinzuzuziehen
- Sorgfältige Faktensammlung erstellen und dokumentieren bezogen auf Unternehmen und Finanzen, Personen und Aufgaben
- Balanciert zukunftsbezogene Interessen und Wünsche herausarbeiten, gegebenenfalls unterstützt durch zielführende Mediations-Tools
- Frei und innovativ nach Lösungen suchen, dabei Fakten und Interessen berücksichtigen
- Bewerten der gefundenen Lösungen sowie finales Balancieren und Verhandeln
- Saubere Abschluss-Dokumentation einschließlich klarer zeitlicher Zuordnung, Umsetzung und Kommunikationsmatrix vereinbaren (nach innen und außen, firmen- und familienbezogen) sowie Zeitpunkt und Ort für Nachjustierung in neun bis zwölf Monaten

# Auf den richtigen Zeitpunkt ko

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



Den idealen Zeitpunkt gibt es nicht. Es kommt darauf an, den richtigen zu finden.

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 Bereit-

schaft 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.

## *So erkennt man, wann der Zeitpunkt günstig ist*

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

- Die Geschäftsführung erkennt deutliche Anzeichen, dass sie allein das Wachstum des Unternehmens nicht mehr so dynamisch fortsetzen kann wie bisher.
- Es stehen Technologie- oder Sprunginvestitionen an, die der 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.

# mmt es an

Für die Unternehmer stellt sich im Rahmen solcher Überlegungen immer die Frage, wie das im Unternehmen gebundene 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 kämpft. Ungeachtet der Lage des individuellen Unternehmens sollte der Unternehmer also derzeit 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.

## Ein Teil der Kaufsumme kann in Sachwerten fließen

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 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 Unternehmensanteile. 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 Funktionalität, 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.

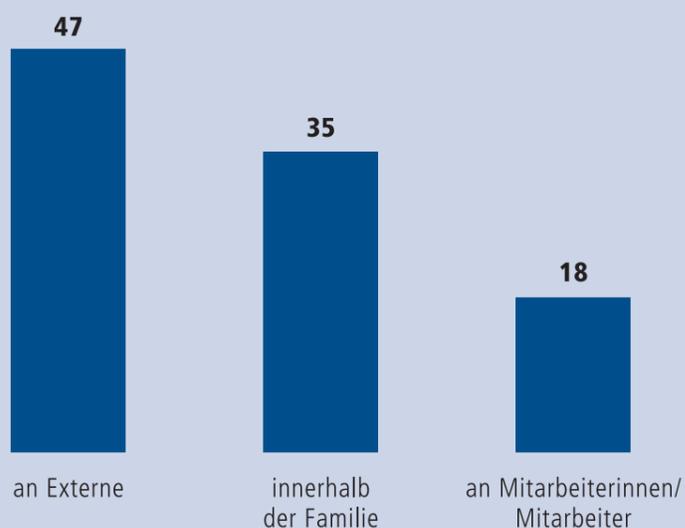
## Verkäufer sollte Unternehmen selbst bewerten lassen

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 ertragreichen 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 Projekterfolg. 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.

### FAST DIE HÄLFTE WILL AN EXTERNE VERKAUFEN

Anteil der 2023 Beratenen, die ihr Unternehmen abgeben wollen



Angaben in Prozent

Quelle: IHK-Nachfolgereport

**SEBASTIAN GÖRING** Euroconsil Unternehmensnachfolge M&A Kornwestheim

# Nachfolge aus eigenem Haus erleichtert

**BUNDEFINANZHOF** urteilt: Finanzämter dürfen die Übertragung von Unternehmensanteilen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in jedem Fall als Arbeitslohn werten.

Die Nachfolge in mittelständischen Unternehmen ist meist schwierig. Häufig fehlen geeignete Erben oder diese haben nicht die notwendige unternehmerische Expertise. Um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, greifen Unternehmer daher vermehrt auf erfahrene leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück. Diese erhalten Unternehmensanteile häufig unentgeltlich oder zu einem reduzierten Kaufpreis. Finanzbehörden bewerten dies oftmals als geldwerten Vorteil und unterwerfen die begünstigten Mitarbeiter der Lohnsteuerpflicht.

Der Bundesfinanzhof hat dieser Praxis vor Kurzem Grenzen gesetzt. Im konkreten Fall hatten die Inhaber eines mittelständischen Unternehmens ihre Gesellschaftsanteile teilweise auf leitende Mitarbeiter übertragen, um die Unternehmensnachfolge zu sichern. Die Übertragung erfolgte unentgeltlich und war weder an Bedingungen noch an den Fortbestand der Arbeitsverhältnisse geknüpft. Beide Parteien vereinbarten eine Rückfallklausel, falls erbschaftsteuerliche Verschonungsregelungen nicht greifen sollten.

Das Finanzamt wertete die Anteilsübertragung als Arbeitslohn, da die Nachfolger zum einen der Sohn des Gesellschafterpaars und zum anderen Angestellte des Unternehmens waren. Dementsprechend erhöhte die Übertragung die Einkünfte der Mitarbeiter aus nichtselbstständiger Arbeit. Das Finanzgericht Sachsen-Anhalt gab der Klage eines

begünstigten Mitarbeiters statt. Das unterlegene Finanzamt legte daraufhin Revision ein, die der BFH jedoch als unbegründet zurückwies.

Der BFH bestätigte, dass der verbilligte Erwerb von Unternehmensanteilen grundsätzlich als Arbeitslohn gelten kann. Allerdings muss der Vorteil für eine Beschäftigung gewährt worden sein, das heißt, er muss durch das individuelle Dienstverhältnis veranlasst sein. Die Richter kamen zu dem Schluss, dass im vorliegenden Fall nicht das Arbeitsverhältnis, sondern die Unternehmensnachfolge im Vordergrund stand (**Urteil vom 20. November 2024, VI R 21/22**).

„Das Urteil schafft eine wichtige Grundlage für steuerliche Rechtsicherheit bei Unternehmensnachfolgen an leitende Mitarbeitende. Unternehmer können ihr Unternehmen so strategisch übergeben, ohne dass die Begünstigten regelmäßig einer hohen steuerlichen Belastung durch die Einstufung als Arbeitslohn unterliegen“, weiß Steuerberater Dominik Herreiter bei Ecovis in München. Für die Praxis bedeutet dies:

- Unternehmensnachfolgen sollten frühzeitig geplant und sorgfältig dokumentiert werden.
- Die steuerliche Gestaltung muss eng an den Vorgaben des BFH ausgerichtet sein.
- Die Übertragung an Arbeitnehmer sollte unabhängig vom Arbeitsverhältnis erfolgen, um eine Einstufung als Arbeitslohn zu vermeiden.



## INTERVIEW



Andrea Hartmair, Gründerin und CEO der Tübinger Boutique-Beratung Wort+Marke ([www.wortundmarke.de](http://www.wortundmarke.de)), unterstützt gezielt Unternehmensnachfolgerinnen.

### »Frauen sind emotional – und empathisch.«

Nachfolgerinnen dringend gesucht! Bis 2026 stehen etwa 190.000 Familienunternehmen vor der Übergabe, doch der Anteil der Frauen, die diese Position übernehmen, bleibt niedrig. Andrea Hartmair unterstützt Nachfolgerinnen dabei, ihre Sichtbarkeit zu optimieren.

#### Frau Hartmair, warum haben Sie Nachfolgerinnen als Ihre Zielgruppe ausgemacht?

In lediglich 2 der 100 größten Familienunternehmen tragen weibliche Familienmitglieder die Rolle des Vorsitzenden der Geschäftsführung – obwohl wir prozentual ähnlich viele Frauen wie Männer haben und sie über vergleichbare Qualifikationen verfügen. Mit 20 Jahren Marketing-Erfahrung in Familienunternehmen kenne ich die Ängste und Herausforderungen, denen Frauen in diesem Umfeld gegenüberstehen. Für mich ist die Arbeit mit den Nachfolgerinnen eine echte Herzensangelegenheit. Diese Frauen sind echte Goldstücke für unsere Wirtschaft, aber auch für ihre Angehörigen, weil sie das Familienerbe in die Zukunft führen.

#### Warum treten so wenig Frauen eine Unternehmensnachfolge an?

Die Ursachen dafür sind vielfältig. Zum einen sind es strukturelle Hürden, die verhindern, dass qualifizierte Frauen bei der Nachfolge berücksichtigt

werden. Viele Nachfolgerinnen stehen im Schatten des Unternehmensgründers, zwischenmenschliche Beziehungen und Konflikte stehen im Raum. Zum anderen scheuen sich Frauen öfter vor der Verantwortung. Sie sind nicht so selbstbewusst wie Männer oder unterliegen in ihrem Umfeld Stereotypen, die nach wie vor stark ausgeprägt sind.

#### Wie sieht Ihre Arbeit ganz konkret aus?

Gemeinsam mit meinen Kundinnen erarbeite ich ein präzises Konzept, um gezielt an der Positionierung für sich und ihr Unternehmen sowie an ihrem Branding zu arbeiten. Wir setzen den Fokus auf eine nachhaltige Kommunikationsstrategie, die die Sichtbarkeit nach innen und außen erhöht. Für Frauen ist es von besonders großer Bedeutung, sich zu zeigen, da eine gesteigerte Sichtbarkeit sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen nachweislich positive Auswirkungen auf den Geschäftserfolg hat.

#### Welchen Fehler machen Familienunternehmerinnen?

Besonders Frauen müssen häufig an ihrer Reputation arbeiten, gerade wenn sie in einem technisch-männlich dominierten Umfeld tätig sind. Wenn die Tochter des Chefs auch nach der Unternehmensübergabe ihre neue Rolle als Verantwortliche an der Spitze des Unternehmens nicht in ganzem Umfang und authentisch ausfüllen kann, führt das zu Problemen. Außerdem treten viele in die Traditionsfalle. Was schon immer so war, muss heutzutage innovativ, frisch und modern aufgeladen werden – die Konkurrenz schläft nicht, der Markt ist enger geworden und nur wer sichtbar ist, hat eine Chance zu glänzen. Frauen haben einen großen Anteil daran.

#### Was können Frauen besser als Männer?

Während Männern häufig analytisches Denken, Risikobereitschaft und Durchsetzungsvermögen zugeschrieben wird, gelten Frauen als emotional. Diese Eigenschaft wird ihnen oft negativ ausgelegt. Doch genau das ist eine Superpower – denn damit geht meist eine hohe Empathie einher. Frauen sind offener, feiern die Erfolge mit ihren Teams anders und lassen Kolleginnen und Kollegen neben sich wachsen. Sie brennen besonders für ihre Themen, inspirieren Menschen in hohem Maße und können sie mitnehmen. Frauen sind zudem sehr lösungsorientiert, effizient und große Organisationstalente.

---

Das Interview führte **WALTER BECK**  
Redaktion Magazin Wirtschaft, walter.beck@stuttgart.ihk.de



Nirgendwo in Deutschland übernehmen so viele Frauen als Nachfolgerinnen ein Unternehmen wie in Baden-Württemberg.

## Südwesten führt bei weiblicher Nachfolge

Der **ANTEIL VON FRAUEN** an der Unternehmensnachfolge ist in Baden-Württemberg bundesweit am höchsten. Dies belegt der Nachfolgemonitor der FOM Hochschule, des Verbands Deutscher Bürgschaftsbanken und der Creditreform Rating GmbH.

Im bundesweiten Vergleich der durch Bürgschaftsbanken begleiteten Nachfolgen hat Baden-Württemberg den höchsten Anteil an Nachfolgerinnen. Einige Landkreise haben einen Anteil von 30 Prozent, nur wenige liegen unter der 20-Prozent-Marke. Zum Vergleich: in Bayern liegt der Anteil von Unternehmerinnen bei nur 14 Prozent.

Die Umsatzerlöse der Unternehmen, in denen eine Übernahme erfolgt ist, lagen in Deutschland im gesamten Beobachtungszeitraum im Durchschnitt bei 2,6 Mio. Euro, in Baden-Württemberg mit 3,4 Mio. Euro deutlich darüber. Dabei stechen besonders die Unternehmen im Regierungsbezirk Stuttgart mit durchschnittlich 5,4 Mio. Euro Umsatz heraus.

In Deutschland werden Nachfolgen meist von Einzelpersonen an-

getreten. Der Anteil der übergebenen Unternehmen mit nur einem Nachfolger liegt im Betrachtungszeitraum recht konstant bei 80 Prozent. In Baden-Württemberg liegt der Anteil von Einzelübernahmen bei 81 Prozent und ist damit nahezu identisch mit dem Bundesdurchschnitt.

Als Ergebnis einer Befragung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern in Baden-Württemberg wurden als wichtigste Übernahmegründe das Streben nach Selbstständigkeit sowie die Existenzsicherung genannt. Nachfolgerinnen und Nachfolger in Baden-Württemberg fühlten sich grundsätzlich gut vorbereitet, allerdings wären noch etwas mehr Führungserfahrung, kaufmännische und juristische Kenntnisse wertvoll gewesen. Darüber hinaus werden Umweltschutzaspekte zunehmend als wichtiger erachtet.

# Sparringpartner für Familienunternehmen

**BEIRÄTE** sind ein unterschätztes Instrument – gerade in Umbruchzeiten.

Als Unternehmer oder Gesellschafterkreis steht man immer wieder vor Situationen, für die man keine Erfahrung hat. Wir erleben es zur Zeit beim Thema KI und Digitalisierung. Manchmal wünscht man sich einfach nur mal einen kritischen Blick von außen auf die Geschäftsführung. Ein Beirat kann da das Mittel der Wahl sein.

**Wofür wollen Sie den Beirat?** Wenn Sie einen Beirat einrichten wollen, sollten Sie zunächst klären, was Sie sich davon erwarten. Geht es darum, den Erfahrungsschatz zu erweitern? Dann sind Inhaber oder Gesellschafter befreundeter Unternehmen oder Unternehmensberater potenzielle Beiratsmitglieder. Oder erhoffen Sie sich zusätzliches Expertenwissen? Dann bietet es sich an nach Fachleuten für Steuern, Recht, Unternehmensführung oder Finanzierung zu suchen. Sollte in einem Unternehmen mit vielen Gesellschaftern die Kontrolle der Geschäftsführung das Ziel sein, sollten Sie einen Wirtschaftsprüfer engagieren.

**Wie findet man Beiratsmitglieder?** Über die IHK oder Unternehmensnetzwerke lassen sich Beiratsmitglieder finden. Sprechen Sie die Kandidaten selbst an, damit beide Seiten von Beginn an wissen, mit wem sie möglicherweise zu tun haben werden. Strukturieren Sie den Beirat nach Zielsetzung. Wichtig ist, dass im Gesellschafterkreis vor der Ansprache potenzieller Kandidaten eindeutig geklärt ist, was der Beirat leisten soll und welche Kompetenzen er

bekommt. Dabei ist auf eine produktive Dynamik zwischen Geschäftsführung, Beirat und Gesellschafterversammlung zu achten. Hat eines der Gremien zu umfangreiche Kompetenzen, dann wird es schwierig, für die anderen Gremien kompetente und geeignete Personen zu finden.

Bei der Ausgestaltung des Beirats sind Sie prinzipiell frei, solange Sie nicht die gesetzlich vorgeschriebenen Zuständigkeiten der anderen Unternehmensorgane (Geschäftsführung und Gesellschafter) beschneiden. Die Rechten und Pflichten des Beirates werden im Gesellschaftsvertrag oder in einer Geschäftsordnung durch die Gesellschafter formuliert.

**Zeit und Geld:** Ein Unternehmensbeirat lohnt sich nur, wenn Sie ihn auch entsprechend fordern. Daher empfehlen sich mehrere Sitzungen pro Jahr. Sollte eine Sitzung einmal im Monat erforderlich sein, kann das ein Hinweis darauf sein, dass der Beirat zu sehr in operative Themen eingebunden ist.

Mit der Vergütung der Tätigkeit drücken Sie auch die Wertschätzung für Expertise und Engagement aus. Hier hat es sich bewährt, sich an die Aufwendungen für Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater anzulehnen. Ein Tagessatz á acht Stunden pro Beiratssitzung inklusive Vorbereitung gilt als angemessen. Achten Sie darauf, als Unternehmer oder Gesellschafter nicht unangemessen Einfluss auf die

Beiratsmitglieder zu nehmen. Sie möchten deren Fachwissen und Erfahrung für Ihr Unternehmen nutzbar machen. Da gehören auch einmal unangenehme Themen auf den Tisch.

Berufen Sie die Beiratsmitglieder für eine definierte Zeit (2-5 Jahre) oder legen Sie Endtermine fest, zum Beispiel eine Altersgrenze von 75 Jahren. Der Beirat lebt schließlich davon, dass die Expertise mit der Zeit wechselt und so neue Perspektive ins Unternehmen kommen.

**Wie groß sollte ein Beirat sein?** Auch für die Größe des Beirats gilt, dass weniger oft mehr ist. Zwei oder drei Beiratsmitglieder reichen in der Regel aus. Vermeiden Sie Überschneidungen in deren Expertise. Zwei bis drei weitere Mitglieder erbringen nicht unbedingt den doppelten Nutzen.

---

## STEPHAN TEUBER

Loquenz Unternehmensberatung GmbH  
Leinfelden-Echterdingen, [www.loquenz.de](http://www.loquenz.de)



# Der Mix macht's

**FINANZIERUNG** ist bei Betriebsübernahmen ein Schlüsselfaktor. Dafür gibt es eine ganze Reihe an Instrumenten.

**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 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

## FINANZIERUNG IST DER DREH- UND ANGELPUNKT

2023: So viel Prozent der Nachfolgeinteressierten ...



Angaben in Prozent

Quelle: IHK-Nachfolgereport

# 43

**Prozent der Unternehmen** in Deutschland streben in den kommenden Jahren eine vollständige oder teilweise Übergabe an.

Quelle: Ifo-Institut

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.

# Steuerfallen vermeiden

STEUERBELASTUNG SENKEN und Risiken vermeiden – das sind bei der Firmenübergabe entscheidende Faktoren



**N**ach wie vor spielt bei der Unternehmensnachfolge die Steuerbelastung eine entscheidende Rolle. Bei der Übertragung beziehungsweise dem Verkauf bieten sich viele Gestaltungsansätze, die Chancen zur Verminderung der Steuerbelastung eröffnen. Genauso gilt es aber etliche Steuerfallen zu umschiffen und Risiken zu vermeiden.

## *Realistische und fundierte Unternehmensbewertung*

So erweist sich die Unternehmensnachfolge als ein komplexer Prozess, der sorgfältige Planung und umfassende Kenntnis der steuerlichen Rahmenbedingungen erfordert. Denn eine unzureichende Vorbereitung kann in erhebliche Steuerfallen führen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden und den wirtschaftlichen Erfolg der Nachfolger beeinträchtigen können.

Als häufig unterschätztes Risiko bei der Nachfolge erweist sich die Schenkungs- und Erbschaftsteuer. Bei der unentgeltlichen Übertragung von Unternehmensvermögen kann eine hohe Steuerlast entstehen, die sich oft nicht durch das laufende Einkommen des Unternehmens decken lässt.

Um dies zu vermeiden, gibt es verschiedene Freibeträge und Verschonungsregelungen, die Unternehmer in Anspruch nehmen können. Die Regelverschonung gewährt 85 Prozent Steuerbefreiung, während die Optionsverschonung sogar eine vollständige Befreiung ermöglicht, sofern bestimmte Bedingungen, wie die Einhaltung der Lohnsummenregelung und eine Mindestbehaltefrist, erfüllt werden.

Eine frühzeitige und detaillierte Planung ermöglicht es, diese Verschonungen optimal zu nutzen und somit die

Steuerlast erheblich zu reduzieren. Gleichzeitig nimmt die Bewertung des Unternehmens eine bedeutende Rolle ein. Denn der Wert des Unternehmens stellt die Grundlage für die Berechnung der Schenkungs- und Erbschaftsteuer dar. Daher gilt es, eine realistische und fundierte Bewertung vorzunehmen. Hierbei können unterschiedliche Methoden wie das Ertragswertverfahren oder das Substanzwertverfahren zum Einsatz kommen. Fehler hierbei können zu einer überhöhten Steuerlast führen. Es ist daher ratsam, einen erfahrenen Gutachter hinzuzuziehen, der eine objektive und marktkonforme Einschätzung vornimmt.

## *Veräußerungsfreibetrag nutzen*

Bei der Unternehmensnachfolge können auch einkommensteuerliche Aspekte relevant sein, insbesondere wenn es um die Veräußerung des Unternehmens geht. Gewinne aus dem Verkauf eines Unter-



## IHK-VERANSTALTUNGEN

nehmens unterliegen der Einkommensteuer und können bei nicht ausreichender Planung zu einer erheblichen Steuerlast führen.

Als ein mögliches Gestaltungsmittel zur Reduzierung der Steuerbelastung erweist sich die Nutzung des sogenannten Veräußerungsfreibetrags, der einmal im Leben des Unternehmers in Anspruch genommen werden kann. Darüber hinaus lässt sich der Verkauf des Betriebes über mehrere Jahre strecken, um so die Steuerprogression zu mindern. Ebenso spielt die Rechtsform des Unternehmens eine entscheidende Rolle bei der Nachfolge: Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften werden steuerlich unterschiedlich behandelt, was zu erheblichen Unterschieden in der Steuerbelastung führt. So gilt es bei der Nachfolge in einer GmbH beispielsweise die Regelungen zur Besteuerung von Dividenden und Veräußerungsgewinnen zu beachten. Bei Personengesellschaften gestalten sich die steuerlichen Auswirkungen auf die Gesellschafter hingegen komplexer und erfordern eine detaillierte Analyse der individuellen Steuersituation der Nachfolger.

### *Oft von Vorteil: Anteile schrittweise übertragen*

Nicht zuletzt stellt eine weitere steuerliche Herausforderung die Strukturierung der Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie dar. Hierbei ist es wichtig, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen und gleichzeitig steuerliche Nachteile zu vermeiden. Eine Möglichkeit besteht darin, das Unternehmen in eine Familiengesellschaft einzubringen und Anteile schrittweise auf die Nachkommen zu übertragen. Dies lässt sich unter Ausnutzung von Freibeträgen und Verschonungsregelungen steuerlich vorteilhaft gestalten.

Allerdings gilt es hierbei auch zivilrechtliche Aspekte wie Pflichtteilsansprüche und familienrechtliche Regelungen zu berücksichtigen. Die internationale Dimension der Unternehmensnachfolge darf ebenfalls nicht vernachlässigt werden. In Zeiten der Globalisierung haben

viele Unternehmen internationale Verflechtungen, die zu zusätzlichen steuerlichen Herausforderungen führen können. Unterschiede in den Steuersystemen der beteiligten Länder und mögliche Doppelbesteuerungen erfordern ebenso eine sorgfältige Planung und gegebenenfalls die Nutzung internationaler Steuerabkommen, um steuerliche Nachteile zu vermeiden.

### *Von Anfang an transparent kommunizieren*

Welchen Wert hat das Unternehmen? Das bisherige Bauchgefühl ist oft mit einem ideellen Wert verknüpft. Verständlich, schließlich handelt es sich bei dem Betrieb um das Lebenswerk seines Inhabers. Dieses gilt es jedoch zu objektivieren, wobei ein Steuerberater helfen kann. In diesem Zuge muss der Unternehmer sein Unternehmen verkaufsbereit machen und es auf dem modernsten Stand halten. Doch viele Betriebsinhaber wollen die Übergabe still und heimlich über die Bühne bringen, was sich als keine gute Idee entpuppt. Denn dadurch werden sowohl Mitarbeiter als auch Kunden verunsichert. Daher empfiehlt es sich, die Übergabeabsichten von Anfang an transparent zu kommunizieren. Im Falle einer Übergabe agiert der Unternehmer wie ein Kapitän, der von Bord geht. Damit ein neuer Kapitän das Schiff im Anschluss steuern kann, sind klare Absprachen notwendig.

### *Sorgfältige Vorbereitung ist das A und O*

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Vermeidung von Steuerfallen bei der Unternehmensnachfolge eine umfassende und frühzeitige Planung erfordert. Nur durch eine sorgfältige Vorbereitung können Unternehmer sicherstellen, dass der Übergang ihres Lebenswerks reibungslos verläuft und der Betrieb auch in Zukunft erfolgreich weitergeführt wird.

**BENJAMIN BHATTI**  
bhatti.pro Steuerberatungsgesellschaft mbH  
steuern@bhatti.pro

**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 Finanzierungssprechtagen** 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 Notfalkoffer – 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.



**Veranstaltung: Der Unternehmensverkauf.** Es wird gezeigt, wie der Unternehmensverkauf strategisch vorbereitet und gestaltet, wie Unternehmenswert und -preis gefunden und wie rechtliche und steuerliche Gestaltungsspielräume genutzt werden können.



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

## **! VERANSTALTUNGS-TIPP**

**Stuttgarter Nachfolgetag** 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.

Den aktuellen **Termin** mit Anmeldung finden Sie unter [www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de), Such-Nr. 4316688





Staffelübergabe: Geben Sie Ihr Lebenswerk an einen würdigen Nachfolger.

# ...in gute Hände geben

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

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 6000 Inserate von Betrieben, die eine Nachfolge anstreben, und rund 2000 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 besonders 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 Übernehmer interessant sein könnten. Hilfreich ist es, sich an folgenden Eckpunkten zu orientieren:

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

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 Kaufinter-

essent 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

# 6062

Unternehmen, die einen Nachfolger suchen, finden sich zur Zeit in der Unternehmensbörse Nexxt-Change

Hier finden Sie die Unternehmensbörse Nexxt-Change



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.

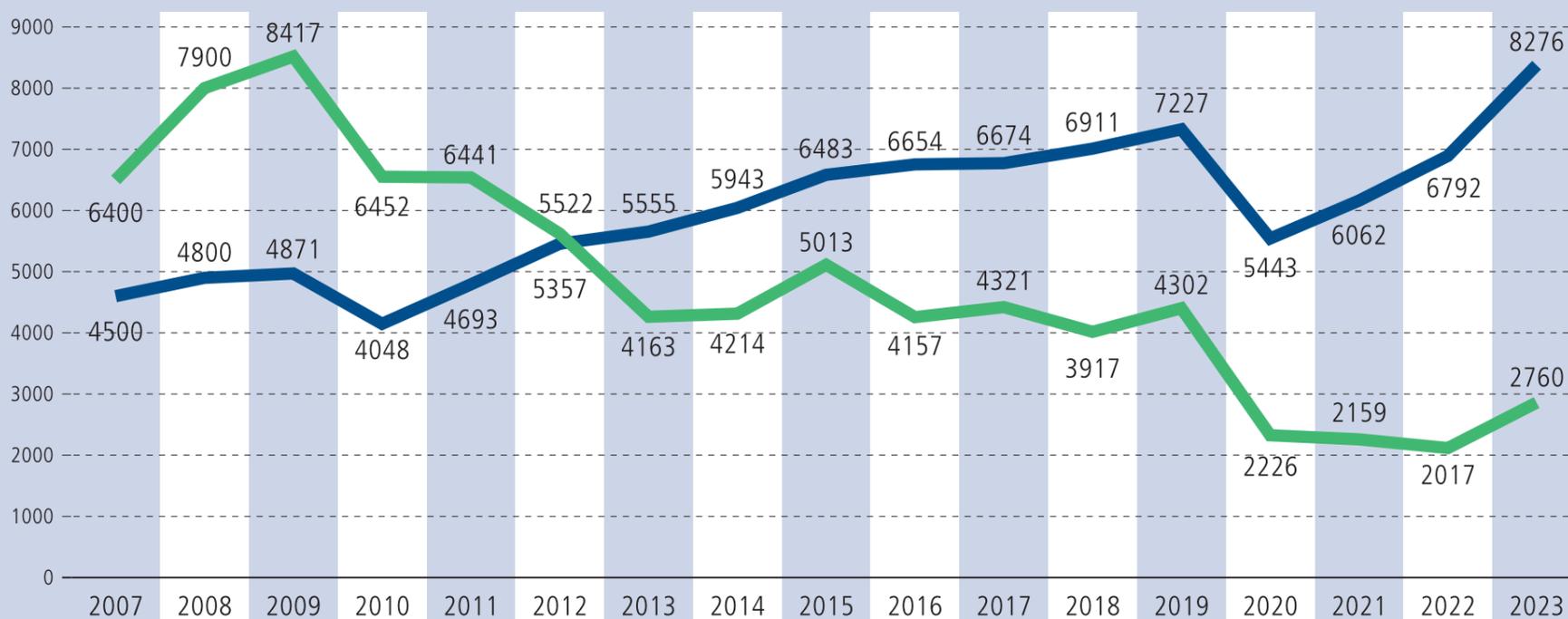
**ALEXANDER UMMENHOFER**

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

## IMMER MEHR UNTERNEHMEN, ZU WENIG INTERESSIERTE

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

Unternehmer ■ Übernahmeinteressierte ■



Quelle: IHK-Nachfolgereport

# Sichern für die nächste Gene

**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 schlecht verzinst auf dem Konto liegen zu lassen, führt angesichts von Inflation 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 steuerlichen 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** auf Zinsen, Dividenden und Depotumschichtungen während der Anlagedauer. Wird das Kind gleichzeitig Versicherungsnehmer und eines der beiden Eltern mit einem Anteil eines Prozents 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



Wer seinen Kindern Fonds in einem modernen Policenmantel überträgt, behält den Zugriff und spart doch Steuern.

Dividendenerträge 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. Wenn begünstigtes Vermögen vorliegt (Verwaltungsvermögen kleiner 90 Prozent des Betriebsvermögens) kann dieses zu 85 Prozent steuerfrei erworben werden, sofern der Erwerber den Mitunternehmeranteil fünf Jahre lang nicht veräußert oder aufgibt und die Beteiligung mit ihren wesentlichen Betriebsgrundlagen noch mindestens fünf Jahre lang nach Vollinvestition weiterläuft. Da eine solche Kapitalanlage immer werthaltiger wird, ist der steuerlich optimale Vermögensübergang in den ersten Jahren empfehlenswert.

**3. Eine weitere Möglichkeit, Vermögen steuerbegünstigt lebzeitig an die nächste Generation zu übertragen, ist das Konzept des Nießbrauchs.** Dieses Modell ist nicht nur bei Immobilien anwendbar, sondern lässt sich auch auf Wertpapiervermögen übertragen – und zwar so, dass der Schenker weiterhin laufende Erträge zur eigenen Versorgung erhält. Der Schenker behält damit nicht nur

# ration

einen Einfluss auf die Vermögensverwaltung, sondern kann die Verantwortung für das Kapital schrittweise an den Beschenkten übergeben.

Steuerlich wirkt sich der Nießbrauch ebenfalls vorteilhaft aus: Der Kapitalwert des Nießbrauchs wird von der Schenkungssteuer-Bemessungsgrundlage abgezogen. Grundlage für die Berechnung sind der jährliche Ertragswert und ein gesetzlich vorgegebener Kapitalisierungsfaktor gemäß §§ 14–16 Bewertungsgesetz (BewG). Dabei gilt: Je höher der angenommene Jahresertrag, desto größer ist der abziehbare Nießbrauchswert – allerdings ist dieser auf maximal 1/18,6 des Kurswerts der Wertpapiere begrenzt (das entspricht einer rechnerischen Rendite von 5,376 Prozent).

Da jedoch nicht jede Bank Nießbrauchsmodelle bei Wertpapierdepots oder Vermögensverwaltungen unterstützt, bietet sich als Alternative die Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) an. Der Schenker kann das Wertpapiervermögen in die GbR einbringen und bei der anschließenden Schenkung von GbR-Anteilen den Nießbrauch am Anteil selbst vorbehalten. Der Nießbrauch bezieht sich dann nicht auf einzelne Wertpapiere, sondern auf den Gesellschaftsanteil und umfasst sämtliche entnahmefähigen Erträge – unabhängig davon, ob diese aus Dividenden, realisierten Kursgewinnen oder anderen Quellen stammen. Für die depotführende Bank ist dieses Modell unkompliziert: Sie muss lediglich das Depot auf die GbR umschreiben. Der Nießbrauch selbst betrifft nur das Innenverhältnis zwischen Schenker und Beschenktem und erfordert keine Mitwirkung der Bank.

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

## Stifterrepublik Deutschland

**ÜBER 26.000 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: 2024 sind in Deutschland 711 neue Stiftungen gegründet worden – bundesweit existieren über 26.000 Stiftungen des bürgerlichen Rechts.

Wer eine Stiftung gründet, hat vorher meist durch Spenden gemeinnützige Zwecke 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.

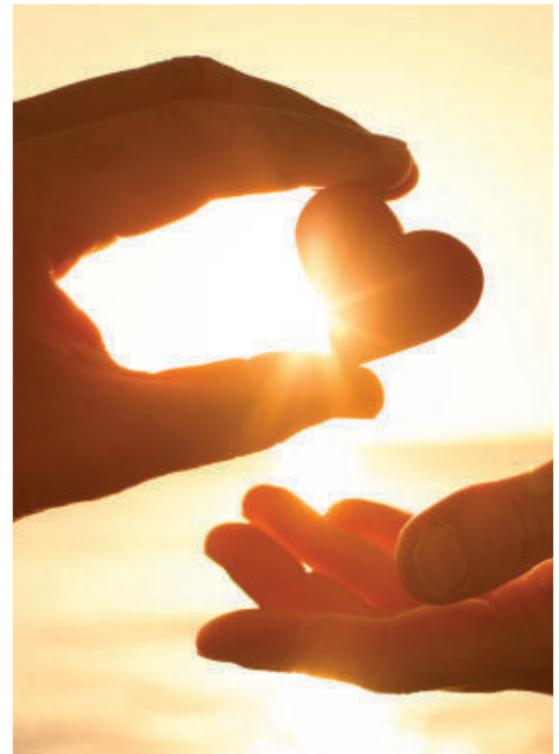
Stifter stellen einen bestimmten Geldbetrag zur Verfügung, der als Stiftungsvermögen auf Dauer erhalten bleibt. Nur die Erträge dieses Vermögens werden satzungsgemäß ausgegeben.

### So richten Sie eine Stiftung ein

Um rechtsfähig zu sein, ist eine staatliche Anerkennung durch die Stiftungsaufsicht erforderlich. Das entsprechende Recht wurde 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.

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.

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 konjunkturel-



Steuerliche Vorteile sind nur gemeinnützigen Stiftungen vorbehalten.

len 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.

### Doppelstiftungen vereinen Vorteile

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

# 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 weitergeführt werden – und welche geändert? Wie bei vielen anderen Situationen im Leben gilt: Solche Fra-



gen 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?

Ein Kodex ist kein Lückentext und auch kein „Malen nach Zahlen“. Wenn Famili-

enunternehmen 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

# 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?

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. Kontaktdaten 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. Denken 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 Notfall-Handbuchs 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.ummenhofer@stuttgart.ihk.de

Das **Notfall-Handbuch** können Sie hier herunterladen: [www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de), Such-Nr. 2319278 – oder scannen Sie den QR-Code.





Stefanie Kienzle vor ihrem Haushaltswarengeschäft in der Innenstadt von Winnenden.

ZEITSPRUNG

# Handel ist Wandel

STEFANIE KIENZLE über die Geschichte der Häussermann GmbH & Co KG, Winnenden

Unser Geschäft ist seit 150 Jahren in der Familie. Mein Ur-Ur-Großvater Gotthold Häussermann hatte hier gelernt. 1875, als sein Chef pleite ging, kaufte er die Firma aus der Insolvenz. Damals war es allerdings noch kein Haushaltswarengeschäft, sondern ein Eisenwarenhandel. Angeboten wurde alles, was die Bauern in der Umgebung brauchten. Ganze Bolleröfen konnte man kaufen oder Ketten, um die Kühe anzubinden.

Eigentlich wollte Gotthold das Geschäft an seinen Sohn weitergeben. Doch der starb jung - zusammen mit Frau und Kind. Was für eine Krankheit das war, lässt sich nicht mehr rekonstruieren. Auf jeden Fall suchte mein Ur-Ur-

Großvater daraufhin einen passenden Mann für seine Tochter Helene. Die Wahl fiel auf Ernst Kienzle, der aus einer Waiblinger Gastwirtsfamilie stammte.

Gotthold konnte sich einfach nicht vorstellen, dass eine Frau ein Geschäft führen kann. Dabei trat genau das ein, denn Helenes Mann und später ihr Sohn Walter mussten in den Krieg ziehen. Da war sie wieder allein.

Walter, also mein Opa, brachte aus dem Krieg seine Frau mit, meine Oma Ilse. Sie kam aus Bochum, wo sie in einem Haushaltswarengeschäft groß geworden war. So kamen die Haushaltswaren in den Eisenwarenhandel.

Nach Opa hat sein Sohn Gerhard, also mein Onkel, das Geschäft zusammen mit meiner Mutter geführt. Beide sind längst in Rente, Gerhard hilft aber immer noch oft mit.

Opa hatte drei Enkel. Er sagte immer, der für den es am besten passt, soll das Geschäft übernehmen. Ich habe eigentlich Jura studiert, aber als 2005/06 hier groß umgebaut wurde, habe ich viel mitgeholfen und festgestellt, wie viel Spaß es mir macht: der direkte Kontakt zu den Kunden und dass jeder Tag anders ist. Auch das Arbeitsumfeld ist sehr angenehm, zumal

unsere Mitarbeiter zum Teil seit Jahrzehnten dabei sind. Wir bilden auch aus; manche ehemaligen Azubis kommen später wieder zu uns zurück.

Das Geschäft, das ist mein Ding, habe ich damals erkannt. Deshalb habe ich eine Lehre als Büro- und als Einzelhandelskauffrau gemacht und den Handelsfachwirt draufgesattelt.

Ich bin in mehreren Händlernetzwerken aktiv und fahre oft auf Messen, nicht nur in Deutschland, sondern zum Beispiel auch nach Chicago oder Shanghai. Alles, damit ich die neuesten Trends mitbekomme. Gerade wollen alle Zubehör für Heißluftfritteusen und die Kinder die Sammelkulis von Legami.

Handel ist Wandel. Unser Sortiment hat sich immer wieder verändert. Für Opa war zum Beispiel Stahl das Wichtigste. Ich erinnere mich aber auch noch, wie hier Gartenmöbel containerweise angeliefert wurden. Das geht alles nicht mehr seit die Marktstraße Fußgängerzone geworden ist. Jetzt sind wir Super-Innenstadt.

Wir bieten an, was der Kunde nachfragt. Das ist wichtig, denn Winnenden ist kein Touristenort, wo immer wieder neue Leute kommen. Wir haben hauptsächlich

Stammkunden, und die kommen gern um zu gucken, was es Neues gibt. Sie erwarten aber auch das Standardsortiment, zum Beispiel dass wir das ganze Jahr über Weckgläser vorrätig haben.

Das Schöne ist, dass unsere Kunden so treu sind und uns immer wieder positive Rückmeldung geben. Während Corona hat sich das sehr bewährt. Sie haben viel in Kauf genommen, zum Beispiel dass wir lange Zeit nur eine Theke hatten und sie Schlange stehen mussten. Wir haben aber auch viel gemacht, waren immer da, am Telefon, online und persönlich.

Nicht nur das Sortiment, auch die Geschäftsräume haben sich immer wieder verändert. Wir haben mehrere Häuser dazugekauft oder -gebaut. Deswegen ist es hier sehr verwinkelt.

Ob es eine sechste Generation gibt? Mein Neffe ist erst drei, kommt aber sehr gern mit ins Geschäft. Dann bewegt er sich immer super vorsichtig, damit nichts kaputt geht und er wiederkommen darf.

aufgezeichnet von **DR. ANJA MAGA**  
Redaktion Magazin Wirtschaft  
annja.maga@stuttgart.ihk.de



So sah Häussermann zum 100-jährigen Jubiläum im Jahr 1975 aus.

## HÄUSERMANN GMBH & CO. KG

**Gründungsjahr** 1875

**Gründer** Gotthold Häussermann

**Adresse** Winnenden, Marktstraße 27

**Kernkompetenz** Haushaltswaren

**Geschäftsführerin** Stefanie Kienzle

**Generation** 5

**»Das Schöne ist, dass unsere Kunden so treu sind und uns immer wieder positive Rückmeldung geben«**



## DIE BESONDERE GESCHICHTE

# (Fast) so alt wie das Grundgesetz

FRANK BURGDORF und RAINER BRAUN über die Geschichte der Burgdorf GmbH & Co. KG, Stuttgart

**G**egründet wurde unser Unternehmen am 1. Januar 1949. Damals tagte der Parlamentarische Rat, der am 23. Mai das Grundgesetz verabschiedete. Als sich Karl-Wilhelm Burgdorf selbstständig machte, gab es die Bundesrepublik also noch gar nicht. Umso mutiger war sein Schritt.

Burgdorf war Jahrgang 1902, Diplomingenieur und Vater von sieben Kindern. Dringend musste er irgendwie Geld verdienen, um die Familie durchzubringen. Er versuchte es mit selbstgesägtem Christbaumschmuck und mit Brennstoff aus Holzspänen. Schließlich sah es zunächst so aus, als ob Deutschland für alle Zeiten wirtschaftlich nicht mehr auf die Beine kommen sollte.

Als sich nach der Währungsreform 1948 abzeichnete, dass es wieder aufwärts ging, besann sich unser Gründer auf seine langjährige Erfahrung als Ingenieur bei Aral und Shell. Dort hatte er über das Verhalten von Abschreckölen für die Stahlhärtung geforscht und für zwei entscheidende Erkenntnisse Patente erhalten. Burgdorf beschloss nun, die Öle selber zu pro-

duzieren und zu vertreiben. Dabei arbeitete er eng mit seinen Kunden zusammen und tüftelte für sie die passenden Rezepturen für ihre Anwendungen aus. Dabei kam ihm zugute, dass ein Studienfreund eine Mineralölfabrik in Osnabrück besaß. Bis heute produzieren wir dort.

Gegründet wurde die heutige Burgdorf GmbH & Co. KG in Nienburg a. d. Weser. Aber schon ein Jahr später holte es Oberbürgermeister Arnulf Klett nach Stuttgart. Burgdorf arbeitete zunächst als Einzelkämpfer von zu Hause aus. Fast alles hat er selber gemacht, unterstützt nur von einer Sekretärin. Alle seine Kunden besuchte er persönlich. Erst 1961 trat einer seiner Schwiegersöhne ins Unternehmen ein, um den Vertrieb zu unterstützen.

1971 übernahmen dann zwei seiner Söhne das Unternehmen: Kaufmann Hannes und Ingenieur Eckhard H. Burgdorf. Zu den wichtigen technologischen Entwicklungen der 1970er gehörten die Vakuum-Abschrecköle und Polymer-Abschreckmittel sowie die Einrichtung eines Entwicklungs- und Prüfungslabors. 1984 kam die Firma die Erich Nüssele OHG, Nagold,

Herstellerin von Härteschutzmitteln hinzu, 1992 dann die Osmirol GmbH in Osnabrück. Zusammen bilden sie heute die international tätige Firmengruppe „bonGroup“.

Seit 1996 beziehungsweise seit 2005 sind wir als dritte Generation im Unternehmen. Wir sind ein hochspezialisiertes Unternehmen für Abschrecköle, Polymer-Abschreckmittel, Spezialreiniger und Korrosionsschutzmittel. Marktbegleiter gibt es zwar einige, aber wir sind die einzigen, die sich auf diesem Fachgebiet spezialisiert haben. Und wir heben uns durch 75 Jahre Expertise ab: Alle Veröffentlichungen, die je zu unseren Themen erschienen sind, haben wir hier im Haus. Für unsere Kunden sind wir darum auch ein wichtiger Gesprächspartner auf der Suche nach Lösungen. Schwerpunkt unseres Geschäftes ist Europa. Wir haben aber Handelspartner in aller Welt, einschließlich China und den USA. Unsere Produkte werden in Produktionshärtereien der Industrie sowie in Lohnhärtereien und Schmiedebetrieben rund um den Globus verwendet.

Zwischenzeitlich bereiten wir die Übergabe an die vierte Generation vor. Unsere Produkte jedenfalls wird man immer brauchen, solange mit Stahl gearbeitet wird.

Drei Generationen für die Stahlhärtung (v.l.): Gründer Karl-Wilhelm Burgdorf mit seinen Söhnen und Nachfolgern Hannes und Eckhard H. Burgdorf sowie Schwiegersohn Nobert Wilhelm in den 1960ern und Rainer Braun mit Frank Burgdorf heute.

**»Unsere Produkte wird man brauchen, solange mit Stahl gearbeitet wird.«**

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

# Im Tandem zur Übergabe

Ein bemerkenswerter Nachfolgeprozess rettet ein alteingesessenes Fahrradgeschäft in Süßen

**W**ie 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 Unternehmen 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



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

entsprechender Bankkredit wurde auch relativ schnell bewilligt. Das verdankt das Startup der IHK in Göppingen.

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

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

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

STARTUP-GESCHICHTEN  
Was aus unseren Gründern von 2021 wurde:



JETZT IST ABER SCHLUSS



## Die IHK-Nachfolgeberatung

Hier finden Sie Hilfe in jeder Phase



Sie möchten gerne einen gut eingeführten Betrieb übernehmen? Oder Sie suchen selbst einen Nachfolger für Ihr Unternehmen? In vielen mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg ist der Generationswechsel ein aktuelles Thema. Wer sich mit den Fragen einer geordneten Unternehmensnachfolge beschäftigt, war schon immer gut beraten, sich an die IHK zu wenden. Seit 2019 kümmert sich Alexander

Ummenhofer als Nachfolgemoderator im Rahmen eines vom Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Projekts intensiv um das Themenfeld. Der Wirtschaftswissenschaftler war in einer Unternehmensberatung im Bereich Unternehmensnachfolge tätig. Er sensibilisiert potenzielle Übergeberinnen und Übergeber für die rechtzeitige Nachfolgeplanung und begleitet sie bei Bedarf während des gesamten Nachfolgeprozesses.

**KONTAKT** zu Nachfolgemoderator Alexander Ummenhofer:  
Tel. 0711 2005-1308, alexander.ummenhofer@stuttgart.ihk.de



KOMMENTAR

## Zwischen Verantwortung und Verunsicherung



### Stefan Heidbreder

Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen

Freude an Leistung und Lust zu Übernahme von Verantwortung sind bei der nächsten Unternehmergeneration weiter ungebrochen – So, das Ergebnis einer Umfrage der Zeppelin Universität unter Nachfolgern zwischen 16 und 40 Jahren im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. Neu war aber, dass die Sorgen um die Zukunft wachsen.

Was bereitet Deutschlands nächster Unternehmergeneration Angst? Deutlich zugenommen hat bei den sogenannten Next Gens die Sorge vor einer politischen Polarisierung und sozialen Spaltung der Gesellschaft. Sie rangiert inzwischen vor Ängsten rund um den Klimawandel. Noch dazu: ein nun schon länger andauernder Krieg in Europa und eine schlechte Wirtschaftslage. Next Gens möchten deshalb mit ihren unternehmerischen Anliegen von der Politik wieder besser wahrgenommen werden. Zu den Herausforderungen zählt die nächste Unternehmergeneration nicht zuletzt die Erbschaftsteuer. 75 Prozent der Befragten geben an, diese erschwere die Unternehmensübernahme deutlich.

Nach wie vor fehlt es der nächsten Unternehmergeneration nicht an familienunternehmerischer Grundhaltung. Im Gegenteil: Sie halten die Werte des Familienunternehmens hoch. 71 Prozent der Befragten sind bereit, eine operative Führungsrolle im Familienunternehmen zu übernehmen und dabei ihre eigenen Akzente zu setzen, vor allem bei Nachhaltigkeit, Innovation und Mitarbeiterbindung. Allerdings schließen auch 23 Prozent der Befragten einen Verkauf des Unternehmens nicht aus. Dies sind neun Prozentpunkte mehr als 2020.

Die Botschaft ist klar: Deutschlands nächste Unternehmergeneration will Verantwortung übernehmen. Ihr zuzuhören und mit ihr zu arbeiten, trägt dazu bei, Wohlstand und Wirtschaftskraft in den Regionen zu sichern.



## FIRMEN-JUBILÄEN

SO  
KOMMEN SIE  
INS  
MAGAZIN  
WIRTSCHAFT:



### 75 JAHRE

Gegründet von Otto Kirsch im April 1950, feiert die Waiblinger **Kirsch Verpackungssysteme GmbH** in diesem Jahr ihr 75-jähriges Bestehen. Inzwischen führen Hans-Peter und Dennis Kirsch das Unternehmen in dritter Generation. Markus Beier, leitender Geschäftsführer der IHK-Bezirkskammer Rems-Murr überreichte zu diesem Anlass die Ehrenurkunde der IHK. Im Bild: Lina Hentschel-Kirsch, Dennis Kirsch, Hans-Peter Kirsch, Markus Beier.



### 25 JAHRE

Die **Fahrion Marketing Kommunikation GmbH** (fmk) aus Kirchheim unter Teck feiert ihr 25-jähriges Bestehen. Zu den Kunden der Agentur gehören namhafte Unternehmen wie Märklin, Edeka Südwest oder die Knauf-Gruppe. Christoph Nold (r.), leitender Geschäftsführer der IHK-Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen, würdigte das Jubiläum von fmk, indem er ihren Geschäftsführern Andreas Fahrion (M.) und Jens Albrecht (l.) die Ehrenurkunde der IHK überreichte.



### 25 JAHRE

IHK-Präsident Claus Paal, Bezirkskammerpräsident Axel Kunkel und Sigrid Zimmerling (leitende Geschäftsführerin der Bezirkskammer Ludwigsburg) haben die Flöter-Verpackungs-Service GmbH in Schwieberdingen besucht, um die Unternehmensholding **LOGIN Corporate Investment GmbH** mit einer Urkunde zum 25-jährigen Bestehen zu ehren. Aus der unternehmerischen Tätigkeit im In- und Ausland sind viele Unternehmen hervorgegangen und viele hundert sichere Arbeitsplätze geschaffen worden, darunter auch Flöter. Im Bild CEO Marc Rapp, Claus Paal, Axel Kunkel und Sigrid Zimmerling (von links).

### 50 JAHRE

**Alfred Dietrich, Inhaber des Kiosks in der Geislinger Sternplatzpassage**, erhielt vom stellvertretenden Leiter der IHK-Bezirkskammer Göppingen, Dr. Uwe Schwab, eine Ehrenurkunde. „Dass sich ein Kiosk so lange unter einem Inhaber hält, ist aller Ehren wert“, lobt der Einzelhandelsexperte das Lebenswerk des über 70-jährigen Dietrich. Nach einem halben Jahrhundert soll jetzt aber auch langsam Schluss sein: Dietrich sucht nach einem Nachfolger.

