



Wenn der Chef geht – und niemand nachkommt

Einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin fürs eigene Unternehmen zu finden, kann herausfordernd sein. Egal, ob man an die Familie oder an extern abgibt – man sollte den Prozess nicht zu spät beginnen.

Ein Blick auf die Zahlen reicht, um zu verstehen, warum die Nachfolgefrage für viele Unternehmerinnen und Unternehmer zu einer existenziellen Herausforderung wird: Rund 27300 Unternehmen in Baden-Württemberg stehen bis 2026 zur Übergabe an – allein in der Region Stuttgart sind tausende betroffen. Der Druck ist groß, denn die Zeit läuft: Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in den Ruhestand. Doch wer übernimmt?

Die Suche nach einer geeigneten Nachfolge gleicht in vielen Betrieben mittlerweile der sprichwörtlichen Nadel im Heuhaufen. Die Industrie- und Handelskammer (IHK) Region Stuttgart verzeichnete im Jahr 2024 über 282 Beratungen zum Thema Nachfolge. Doch ihnen gegenüber stehen deutlich weniger potenzielle Übernehmerinnen und Übernehmer. Das Verhältnis liegt derzeit bei etwa drei zu eins: Auf drei übergabewillige Unternehmer kommt nur ein ernsthaft Interessierter. Es ist nicht nur Geld, das Unternehmerinnen und Unternehmen in ihr Geschäft investieren. Auch viel Zeit und noch mehr Herzblut gehören dazu. Doch irgendwann naht sie, die Lebensphase, in der ein «Weiter so» als Chefin oder Chef nicht mehr infrage kommt. Eine

27300

Unternehmen
in Baden-Württemberg stehen
bis 2026 zur Übergabe an – allein in der
Region Stuttgart sind tausende betroffen.

Nachfolgerin oder ein Nachfolger muss her. „Idealerweise ist das jemand aus dem familiären Umfeld“, sagt Carola Jungwirth, Beraterin und Coach für Familienunternehmen in Hamburg. Einer der Vorteile: Mit einer solchen Nachfolge-Regelung bleibt das Familienvermögen erhalten. Damit der Wechsel des Stabs an die jüngere Generation in der Familie gelingt, muss die Lösung aber von allen Beteiligten wirklich gewollt sein, so Jungwirth. Die abgebende Generation müsse bereit sein, auch tatsächlich zurückzutreten, und die folgende Generation «machen lassen» und deren Entscheidungen akzeptieren.

Dass viele Unternehmerinnen und Unternehmer eine familieninterne Nachfolgeregelung bevorzugen, weiß auch Alexander Hoeckle von der IHK Köln. Oft hätten etwa die Kinder eines Firmenchefs den Betrieb über Jahre kennengelernt, sich umfassend weitergebildet und auch Erfahrungen in einem befreundeten Betrieb gesammelt.

Nun sollen sie die Nachfolgeschafft im elterlichen Unternehmen antreten. Aus Sicht von Hoeckle ein hochemotionales Thema. Oft, aber nicht immer, klappt es, dass Firmeninhaberinnen oder Inhaber an ihre Kinder abgeben können, ihnen die Betriebsleitung überhaupt zutrauen.

Wenn eine familieninterne Nachfolge nicht zustande kommt, bleibt als Ausweg nur eine externe Suche. „Damit das gelingt, sollte man nichts unter Zeitdruck machen, sondern sich etwa fünf Jahre, bevor man sich zurückziehen möchte, umschaun“, sagt Hoeckle. Eine Option hierbei wäre, fachlich versierte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter im eigenen Betrieb anzusprechen und ihr Interesse auszuloten. Vorteilhaft ist, dass sie mit allen Belangen rund um das Unternehmen bestens vertraut sind.

„Leider scheitert es oft daran, dass Mitarbeiter nicht genug Kapital haben, um die Nachfolgeschafft anzutreten“, so Hoeckle. Weitere mögliche Optionen bei der Suche: Mit der Hausbank, mit der Steuerberaterin oder mit dem Wirtschaftsprüfer reden und fragen, ob er oder sie nicht einen geeigneten Nachfolger kennt. Hilfreich kann auch sein, Zulieferer oder befreundete Mitbewerber anzusprechen. Ebenfalls denkbar: Je nach Branche die zuständige Handwerkskammer oder die jeweilige IHK kontaktieren. Im Internet gibt es verschiedene Börsen, über die Firmeninhaberinnen und Firmeninhaber geeignete Nachfolger finden können – während sich Interessierte nach passenden Unternehmen umschaun können, die sie gerne übernehmen würden. Eine Übersicht zu verschiedenen Börsen bietet beispielsweise die Informationsplattform Nachfolge-in-Deutschland.de.

Ob eine Kandidatin oder ein Kandidat nun die oder der Richtige ist, lässt sich letztendlich nur über Gespräche herausfinden, sagt Hoeckle. Stimmen die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen ebenso wie die Chemie zwischen beiden Seiten, geht es darum, Interessenten tiefer in die Materie einzuführen, sprich: Geschäftsdaten preiszugeben. Dafür sei es wichtig, dass Interessenten eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen, so Hoeckle. In dem Dokument sollten für den Fall der Nichtbeachtung der Vertraulichkeit ein Strafgehalt und Schadenersatzzahlungen vermerkt sein.

Ebenfalls wichtig: Bei der Unternehmensnachfolge sollte die Verkaufsseite frühzeitig einen Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater sowie einen Rechtsanwalt ins Boot holen. Diese Fachleute können im Fall eines Verkaufs etwa dabei helfen, den Wert des Betriebs zu ermitteln. „Das Problem ist, dass Unternehmerinnen und Unternehmer den

Wert oft höher einschätzen als er tatsächlich ist“, erläutert die Expertin.

Um zu einem realistischen Ergebnis zu kommen, gibt es zwei mathematische Verfahren: Das Ertragswertverfahren und das Substanzwertverfahren. Beim Ersten bemisst sich der Wert danach, welchen Verdienst Käufer mit der Firma erzielen können. Hierbei wird unter anderem der Durchschnitt der Erträge vor Steuern der letzten drei Jahre und der geschätzten Erträge der

kommenden drei Jahre zugrunde gelegt. Das Ergebnis teilt man durch einen Kapitalisierungssatz. Beim Substanzwertverfahren geht es nicht zuletzt darum, einzelne Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zu berechnen. Dazu gehört auch, stille Reserven richtig zu bewerten. Gleiches gilt für geistiges Eigentum wie Patente. Am Ende unterzeichnen beide Seiten einen Kaufvertrag, der oft notariell beurkundet werden muss. Auch wenn ein Unternehmen in der Familie bleibt

und an die nachfolgende Generation abgegeben wird, etwa die eigenen Kinder, ist planvolles Vorgehen angesagt. Zeichnet sich ab, dass der eigene Nachwuchs den Betrieb übernimmt, bietet es sich an, frühzeitig einen Karriereplan zu erstellen.

„Sobald die ältere und die jüngere Generation beruflich auf Augenhöhe sind, macht es Sinn, wenn beide eine gewisse Zeit Hand in Hand arbeiten und dann die Übergabe erfolgt“, so Jungwirth. *dpa/red*

Nachfolge ist Vertrauenssache.

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

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

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



PKF
Wulf Gruppe

Unser Nachfolge-Experte
Martin Wulf





Experten in Sachen Nachfolgeregelung: (2.v.l.) Martin Wulf, Dr. Franz-Peter Stümper und Dr. Marcus Baum. Links und rechts im Bild Chris Fleischhauer und Tiemo Kobera (beide SWM.N)

Foto: Ingo Dalcolmo

Der steinige Weg zur Nachfolge

Die Unternehmensnachfolge gehört zu den sensibelsten Prozessen in der unternehmerischen Lebenslinie – und wird dennoch allzu oft aufgeschoben. Beim Round Table zum Thema Nachfolge diskutierten Wirtschaftsexperten über Versäumnisse, komplexe Herausforderungen – und den entscheidenden Wert von Vertrauen.

Von Ingo Dalcolmo

Die Übergabe eines Unternehmens an die nächste Generation – sei es innerhalb der Familie oder an Externe – ist einer der anspruchsvollsten Schritte im Lebenswerk eines Unternehmers. Doch obwohl das Thema längst als kritisch erkannt ist, passiert genau das immer wieder: Nichts. „Viele Unternehmer verdrängen die Nachfolge. Sie sind im Tagesgeschäft gefangen und wollen sich nicht mit der eigenen Endlichkeit befassen“, sagt Dr. Franz-Peter Stümper von Bansbach.

Dabei ist klar: Wer nicht frühzeitig vorsorgt, gefährdet nicht nur den Fortbestand des Betriebs, sondern oft auch die finanzielle Absicherung der eigenen Familie, so die einhellige Meinung der Experten beim Round

Table von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten im Pressehaus Stuttgart. Die Zahlen, erläutert Moderator Chris Fleischhauer gleich zu Beginn, bestätigen diese Einschätzung.

Dauer – drei bis fünf Jahre

Laut dem aktuellen Nachfolgemonitor der Bürgschaftsbanken erfolgt die Mehrheit der Unternehmensübergaben erst im Alter zwischen 61,5 und 63 Jahren – und damit in einem Stadium, in dem viele Gestaltungsmöglichkeiten bereits verbaut sind. „Man muss sich klarmachen, dass der Prozess idealerweise drei bis fünf Jahre dauert“, mahnt Stümper. „Und das ist das Minimum.“

Die Gründe für die Aufschieberitis sind vielfältig – und zum Teil auch nachvollziehbar. Dr. Marcus Baum von Kuhn Carl Norden

Baum Rechtsanwälte beschreibt die emotionale Hürde: „Die Themen sind hochkomplex: wirtschaftlich, steuerlich, familiär. Viele Unternehmer machen sich erst Gedanken, wenn der Handlungsdruck da ist – und dann ist es oft zu spät, um strukturiert zu agieren.“

Für Martin Wulf von PKF Wulf Gruppe beginnt das Dilemma oft schon viel früher – nämlich bei der inneren Haltung: „Mit 50 ist man in der Regel noch voller Energie. Der Gedanke an Nachfolge, Rückzug oder Übergabe widerspricht dem unternehmerischen Selbstbild. Aber genau dann müsste man eigentlich anfangen.“

Hinzu kommt: Selbst wer loslassen will, hat nicht immer die Option dazu. Vor allem kleinere Betriebe im Handwerk, in der Gastronomie oder im Gesundheitswesen finden oft keine Nachfolger. Die Konsequenz: Sie

werden stillgelegt – mit Folgen für regionale Arbeitsplätze, Wertschöpfung und Infrastruktur. „Der demografische Wandel trifft gerade die Kleinen besonders hart“, warnt Stümper. Selbst bei potenziellen Käufern ist nicht jeder Betrieb automatisch attraktiv. Die Übergabe will gut vorbereitet sein – juristisch, steuerlich, organisatorisch. Und: Sie braucht emotionale Reife auf allen Seiten. „Vertrauen ist der Schlüssel – zwischen Übergeber und Übernehmer, aber auch gegenüber der Belegschaft“, betont Stümper. „Gerade in Familienkonstellationen muss Raum für Gespräche sein, sonst drohen spätere Konflikte.“ Dabei ist Vertrauen nicht immer das gleiche. „In der unentgeltlichen Nachfolge innerhalb der Familie ist es essenziell“, sagt Wulf. „In der entgeltlichen Übergabe hingegen zählen Fairness, Respekt und Transparenz. Ohne offene Zahlenbasis wird niemand ernsthaft ein Unternehmen übernehmen wollen.“ Auch Dr. Baum bestätigt: „Fehlende Struktur ist ein Killer für jede Verkaufsabsicht.“

Es braucht belastbare Zahlen

Beispiel: In einem von Baum begleiteten Fall bestand die Unternehmensgruppe aus vier Schwestergesellschaften – aber es fehlte eine gemeinsame Obergesellschaft. „Der Unternehmer wusste genau, was seine Gruppe wert war – aber nur in seinem Kopf. Ein Käufer braucht aber belastbare, konsolidierte Zahlen.“

Jeder Nachfolgeprozess beginnt mit einem strukturellen Selbstverständnis. „Jedes Unternehmen hat seinen eigenen USP – den gilt es klar herauszuarbeiten und potenziellen Käufern verständlich zu machen“, so Wulf. „Ein Verkaufsprozess ist keine Kleinanzeige. Er braucht Strategie, Kommunikation und manchmal auch Geduld.“ Doch selbst bei bester Vorbereitung kann es zu un-

vorhergesehenen Ereignissen kommen – sei es ein Unfall, eine schwere Krankheit oder der plötzliche Tod des Inhabers. Für solche Fälle empfiehlt sich ein sogenannter „Notfallkoffer“. „Er sollte neben Vollmachten auch Passwörter, Bankzugänge, Ansprechpartner, Vertragsunterlagen und gegebenenfalls ein Testament enthalten“, erklärt Stümper. „Fehlt diese Basis, droht im Ernstfall die Bestellung eines Betreuers durch das Gericht – jemand, der das Unternehmen gar nicht kennt.“ Dr. Baum ergänzt: „Gerade Einzelfirmen oder GmbHs mit nur einem Geschäftsführer sind extrem anfällig, wenn solche Vorsorgen fehlen.“ Auch das Steuerrecht macht die Sache nicht einfacher. Die sogenannte Verschonungsregelung bei der Erbschafts- und Schenkungssteuer ist inzwischen so komplex geworden, dass selbst Fachleute oft an ihre Grenzen stoßen. „Es gibt zahllose Fallstricke. Ohne vorausschauende steuerliche Planung kann eine eigentlich gut gemeinte Nachfolge schnell zur steuerlichen Falle werden“, warnt Stümper. „Und das kann Existenzen bedrohen.“

Ein weiterer Knackpunkt ist die Bewertung des Unternehmens. „Es gibt nicht den einen objektiven Wert“, betont Wulf. „Je nach Methode – ob Ertragswert, Substanzwert oder Multiplikatorverfahren – ergeben sich unterschiedliche Ergebnisse.“ Für den Nachfolgeprozess bedeute das: realistische Vorstellungen sind essenziell. „Wer zu hoch pokert, vergibt unter Umständen die einzige Chance auf eine erfolgreiche Übergabe“, so Baum. Was bleibt? Eine gelungene Unternehmensnachfolge erfordert mehr als nur juristisches und steuerliches Fachwissen. Sie ist ein emotionaler, langfristiger Prozess, der Mut, Offenheit und professionelle Begleitung braucht. „Wer seine Nachfolge nicht regelt, regelt auch seine Zukunft nicht“, bringt es Stümper auf den Punkt.

BANSBACH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
und Steuerberatungsgesellschaft

Miteinander ans Ziel.
Wir. Wissen. Wie.

KOMPETENZEN

→ Corporate Finance
→ Ganzheitliche Beratung
→ IT-Prüfung & IT-Beratung
→ Nachhaltigkeitsberatung
→ Rechnungs- und Personalwesen
→ Rechnungslegung
→ Rechtsberatung
→ Steuerberatung
→ Unternehmensberatung
→ Wirtschaftsprüfung

BANSBACH-GMBH.DE

Die Nachfolge zu regeln bedeutet auch die Zukunft zu regeln.

Foto: Lichtgut / Max Kovalenko

PKF WULF GRUPPE



Martin Wulf

Die PKF Wulf Gruppe zählt zu den Top 3 Mittelstandsberatern in Deutschland. Neben den klassischen Leistungen der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung bietet sie ganzheitliche Beratung in Bereichen wie Corporate Finance, Unternehmensbewertung, Nachfolgeplanung, ESG sowie Sanierung und Restrukturierung. Mit rund 500 Mitarbeitenden an 14 Standorten in Baden-Württemberg und Bayern steht die PKF Wulf

Gruppe für individuelle und persönliche Beratung sowie für praxisnahe Lösungen. Der Hauptsitz befindet sich in Stuttgart. Im Bereich Nachfolgeplanung unterstützt die PKF Wulf Gruppe Unternehmen bei der strategischen Vorbereitung und nachhaltigen Umsetzung der Unternehmensübergabe. Im Fokus stehen die frühzeitige Analyse der jeweiligen Unternehmenssituation sowie die Entwicklung tragfähiger und individueller Lösungen zur langfristigen Sicherung der Unternehmensfortführung. www.pkf-wulf-gruppe.de

BANSBACH



Dr. Franz-Peter Stümper

Unternehmen erfolgreich übergeben – das erfordert mehr als nur Paragrafenkenntnis. Seit über 100 Jahren begleitet BANSBACH Mittelständler durch komplexe Nachfolgeprozesse – rechtlich, steuerlich und betriebswirtschaftlich. Rund 450 Mitarbeitende an neun Standorten bundesweit – darunter der Hauptsitz in Stuttgart – stehen für umfassende Beratung aus einer Hand: Steuer-, Unternehmens- und Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, Corporate Finance sowie IT-Beratung. Im Bereich Unternehmensnachfolge bündeln interdisziplinäre Teams ihre Expertise: Ob familieninterne Übergabe, Management Buy-out oder Verkauf – Ziel ist eine Lösung mit Weitblick, ohne unnötige Reibung. „Unternehmensnachfolge ist kein einmaliges To-do, sondern ein strategischer Prozess mit vielen Stellschrauben. Dabei denken wir ganzheitlich, bündeln alle Perspektiven und formen daraus eine zukunftsfähige Lösung“, so Dr. Franz-Peter Stümper von BANSBACH. www.bansbach-gmbh.de

KUHN CARL NORDEN BAUM RECHTSANWÄLTE



Dr. Marcus Baum

Seit bald 60 Jahren berät Kuhn Carl Norden Baum ihre Mandanten umfassend, persönlich und diskret in den Kernbereichen Unternehmens- und Vermögensnachfolge, Gesellschaftsrecht und M&A, Allgemeines Wirtschafts- und Vertragsrecht, Wirtschaftsstrafrecht und Compliance, Arbeitsrecht und Bank- und Finanzrecht sowie in Gerichts-, Schieds- und Mediationsverfahren aller Art. Als Team aus Rechtsanwälten und einem Steuerberater unterstützt Kuhn Carl Norden Baum ihre Mandanten hierzu sowohl Mittelständler als auch große Wirtschaftsunternehmen, Unternehmer, anspruchsvolle Privatpersonen und deren Familien im nationalen und internationalen Umfeld bei allen Fragen und in allen Belangen. Höchste fachliche Kompetenz gepaart mit maßgeschneiderter, praxisorientierter und persönlicher Beratung bei absoluter Diskretion sind dabei der Anspruch und Grundsatz. www.kcnb.de

Wie Nachfolgeprozesse gelingen können

Die Übergabe eines Unternehmens ist ein hochkomplexer Vorgang – juristisch, finanziell, menschlich. Beim Round Table zur Unternehmensnachfolge von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten diskutierten Experten im Pressehaus Stuttgart über familiäre Fallstricke, systemische Hürden und die Chancen einer neuen Generation.

Von Ingo Dalcolmo

Die Unternehmensnachfolge ist kein Moment, sondern ein Prozess. Und sie ist selten planbar wie ein Projekt im Maschinenraum – dafür aber voller emotionaler Spannungen, unerwarteter Wendungen und nicht selten auch Konflikte. „Man ist in vielen Fällen mehr Mediator als Berater“, beschreibt Martin Wulf von PKF Wulf Gruppe seine Rolle. Das gilt besonders dann, wenn es um familieninterne Übergaben geht. „Eltern und Kinder haben oft völlig unterschiedliche Vorstellungen davon, wie die Zukunft des Betriebs aussehen soll – oder ob es überhaupt eine gemeinsame Zukunft gibt.“

Ein besonders prägnantes Beispiel bringt Dr. Marcus Baum von Kuhn Carl Norden Baum Rechtsanwälte mit in die Runde. „Zwei Söhne, die sich sehr schwer taten mit einer Entscheidung – und Eltern, die andere Erwartungen hatten. Nach intensiven Gesprächen kam es zu einer Lösung, die niemand vorher auf dem Schirm hatte. Aber sie war tragfähig – und das ist, was zählt.“

Die menschliche Seite

Dass neben juristischen Fragestellungen auch psychologische Aspekte immer mehr Gewicht bekommen, unterstreicht auch Dr. Franz-Peter Stümper von Bansbach. In einem seiner Fälle ging es um ein Unternehmen mit außergewöhnlich hohem Vermögen. „Das steuerlich effizient in die nächste Generation zu übertragen, war anspruchsvoll genug. Aber es kamen Spannungen in der Familie hinzu – und Unsicherheiten in der Belegschaft. Die menschliche Seite darf man nie unterschätzen.“

Denn Nachfolge bedeutet auch Loslassen – und das fällt vielen Unternehmerinnen und Unternehmern schwer. „Die Zeiten haben sich verändert. Früher war es selbstverständ-

lich, dass ein Kind die Firma übernimmt. Heute wollen viele Eltern ihren Kindern diesen Druck nicht mehr zumuten“, sagt Dr. Baum. Gleichzeitig sei auch die junge Generation nicht automatisch bereit, Verantwortung zu übernehmen – nicht aus Unlust, sondern weil sich Lebensentwürfe verändert haben. Wulf beobachtet zudem, dass die Rahmenbedingungen immer herausfordernder werden. „Es gibt mehr geopolitische Risiken, mehr Bürokratie, höhere steuerliche Anforderungen und komplexere Finanzierungsfragen. Die Komplexität ist in den letzten Jahren massiv gestiegen.“

Eine Konsequenz: Immer mehr Nachfolgelösungen verlaufen außerhalb der Familie. Verkäufe an Dritte oder Stiftungsmodelle nehmen zu. Doch das macht es nicht unbedingt einfacher. „Verkaufsprozesse werden regelmäßig unterschätzt“, so Baum. „Viele Unternehmer sind es gewohnt, zu gestalten, nicht zu verkaufen. Dabei ist ein strukturierter Verkaufsprozess mindestens ebenso aufwendig wie ein Start-up – und braucht dieselbe Professionalität.“

Eine der größten Hürden ist die Finanzierung. Gerade für junge Menschen, die ein Unternehmen übernehmen wollen, ist die Kapitalfrage oft entscheidend. „Die Investitionssummen sind hoch, die Hürden der Banken ebenfalls. Zwar gibt es Förderprogramme, aber sie sind nicht immer schnell und passgenau“, sagt Baum. Wulf plädiert für neue Instrumente: „Staatliche Fonds, die gezielt und flexibel agieren, wären ein echter Hebel.“ Auch die Frage nach dem Unternehmenswert ist alles andere als trivial. „Den einen objektiven Wert gibt es nicht“, sagt Wulf. „Je nach Bewertungsmethode – ob Ertragswert, Substanzwert oder Marktvergleich – entstehen unterschiedliche Zahlen. Entscheidend ist, dass Verkäufer mit realistischen Preisvorstellungen in die Verhandlungen gehen.“ Dr. Stümper ergänzt: „Überzoge-

ne Erwartungen führen häufig zum Scheitern eines ansonsten erfolgversprechenden Verkaufs.“ Doch es sind nicht nur ökonomische Fragen, die den Nachfolgeprozess hemmen. Auch staatliche Strukturen wirken vielfach blockierend. „Wir haben zu viele Stellen mit zu vielen Zuständigkeiten. Es fehlt an Einheitlichkeit, an Geschwindigkeit – und an Mut zur Vereinfachung“, kritisiert Stümper. Wulf fordert einen grundlegenden Wandel: „Wir brauchen eine zentrale Verwaltung, eine transparente Plattform, auf der Prozesse klar und effizient abgebildet werden.“

Die Frage der sozialen Verantwortung

Dass sich auch die Unternehmenskultur verändern muss, wird in der Diskussion deutlich. „Die junge Generation denkt anders. Sie stellt Sinnfragen, legt Wert auf Nachhaltigkeit, Vereinbarkeit von Beruf und Leben, soziale Verantwortung“, sagt Stümper. „Unternehmen, die das nicht ernst nehmen, werden

nicht attraktiv für Nachfolger sein.“ Der Wandel sei nicht nur technisch und rechtlich, sondern auch kulturell. Die Zukunft der Unternehmensnachfolge wird deshalb stark davon abhängen, wie anpassungsfähig die Betriebe sind – organisatorisch wie mental. Wulf sieht mittlere und größere Mittelständler gut aufgestellt: „Wer professionell arbeitet, wird einen Weg finden.“ Kleinere Betriebe hingegen hätten es deutlich schwerer – etwa im Handwerk oder in der Gastronomie. Ein Beispiel: In Oberstaußen sinkt die Zahl der verfügbaren Gästebetten. „Viele kleine Gasthöfe schließen, weil sie den digitalen Anschluss verloren haben – und die Kinder wollen die Strukturen der Eltern nicht fortführen“, schildert Stümper.

Und dennoch: Die Chancen sind da. „Wir haben eine gut ausgebildete junge Generation, viele mit Unternehmergeist“, sagt Dr. Baum. „Was fehlt, ist der Zugang – über Finanzierung, Mentoring, Entbürokratisie-

rung.“ Es gelte, Brücken zu bauen, nicht nur Hürden aufzustellen. Ein Symbol sei der sogenannte Notfallkoffer – ein Bündel aus Vollmachten, Verträgen, Zugangsdaten und Ansprechpartnern, das im Ernstfall hilft, den Betrieb handlungsfähig zu halten. „Er steht für Vorbereitung, Klarheit und Verantwortung“, erklärt Stümper. „Denn eine Unternehmensnachfolge lässt sich nicht aus dem Bauch heraus regeln. Sie muss strategisch geplant und menschlich begleitet werden.“

Fazit: Erfolgreiche Nachfolgeprozesse brauchen mehr als juristische Expertise und steuerliche Beratung. Sie verlangen emotionale Intelligenz, strukturelle Weitsicht und die Fähigkeit, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Wer sich der Komplexität stellt, offen kommuniziert und professionell begleitet wird, kann auch unter schwierigen Bedingungen eine tragfähige Lösung finden – und das Weiterleben seines unternehmerischen Lebenswerks sichern,



Moderator Chris Fleischhauer im Gespräch mit den Experten

Fotos: Lichtgut / Max Kovalenko

KUHN CARL NORDEN BAUM
RECHTSANWÄLTE

Experten
Nachfolge und Stiftungen
Gesellschaftsrecht
Mergers & Acquisitions
Wirtschaftsstrafrecht und Compliance
Bank- und Finanzrecht
Prozessführung und Schiedsverfahren

Dr. Marcus Baum MJur
Michael Rudnau
Dr. Jürgen Rieg
Prof. Dr. Olaf Hohmann
Dr. Christopher Vogl

Dr. Christoph Hartmann
Anton Buck, StB
Ann-Kathrin Schreiner
Michelle Jäckle
Aylin Zons

Gähkopf 3, D-70192 Stuttgart
T +49 | 0 | 711 | 25 01 93
F +49 | 0 | 711 | 256 73 89
mail@kcnb.de
www.kcnb.de