

Sonderausgabe – 2016

# akzentto

BERATUNGSVERBUND ABG-PARTNER – DAS MAGAZIN



**Sonder-  
ausgabe**

**DIE  
PERFEKTE  
NACHFOLGE**

# Das Lebenswerk in neue Hände geben



**Sonder-  
ausgabe**



Sehr geehrte Damen und Herren,

wie geht es weiter? Diese Frage geht vielen Geschäftsführern spätestens ab dem 60. Lebensjahr im Kopf herum. In den vielen Jahren unserer Beratertätigkeit haben wir immer wieder erlebt, wie präsent das Thema „Nachfolge“ ist und wie sehr es gleichzeitig weggeschoben wird. „Dafür ist noch genug Zeit“ oder „Ich arbeite bis ich tot umfalle“ wiegelt das Thema zwar für den Moment ab, ist aber aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht langfristig gefährlich.

Misslingen die bis zum Jahr 2018 circa 620.000 anstehenden Unternehmensnachfolgen in Deutschland, sind nicht nur Millionen Arbeitsplätze gefährdet, sondern auch das exzellente Know-how im Mittelstand. Als Beratungsverbund möchten wir Ihnen daher dringend ans Herz legen, frühzeitig mit der Planung anzufangen. Mit unserem Nachfolge-Special des Mittelstandsmagazins „akzento“ wollen wir Sie auf diesem Weg unterstützen und begleiten.

Lesen Sie auf den folgenden Seiten, welche Übergabemöglichkeiten es gibt und welche Schritte Sie für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge gehen müssen. Zugegeben: Das Projekt „Nachfolge“ ist keinesfalls mal eben aus der Hand zu schütteln, denn es ist viel Zeit und Vorbereitung nötig. Wie wichtig und erfolgversprechend fachkundige und erfahrene Berater an der Seite sind, zeigen Ih-

nen unsere Praxisberichte. Dabei beleuchten wir sowohl die Seite des Übergabenden als auch des Übernehmenden.

Kommen Sie gern in Nachfolgefragen auf unser Team aus Steuer- und Unternehmensberatern, Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern sowie Kommunikationsexperten zu – wir führen Sie mit unserem Wissen und den Erfahrungen durch den Prozess der Unternehmensübergabe. Die Frage ist allerdings: Wollen Sie folgen und wenn ja, wann?

Herzliche Grüße

Ihr Friedrich Geise  
Gründer Beratungsverbund ABG-Partner



## EIN ECHTER UNTERNEHMER BEREITET SICH VIELE JAHRE AUF SEINEN RUHESTAND VOR: AM ENDE SEINER „CHEFSSELZEIT“ LEGT ER SEIN WERTVOLLES LEBENSWERK IN DIE HÄNDE EINES NACHFOLGERS

Der Zweck eines Unternehmens liege darin, es zu erhalten und weiterzugeben. Begonnen bei einer klaren Vision, ordnen sich alle Gedanken rund um Produkte, Leistungen, Organisation und Liquidität der Tatsache unter, dass sich ein echter Unternehmer viele Jahre auf seinen Ruhestand vorbereitet – denn am Ende seiner „Chefsesselzeit“ legt er sein wertvolles Lebenswerk in die Hände eines Nachfolgers. Laut einer Untersuchung von KFW Research und Creditreform stehen bis 2018 etwa 620.000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor dem altersbedingten Führungswechsel. Noch nicht einmal die Hälfte aller KMU, deren Nachfolge innerhalb der kommenden drei Jahre geregelt sein muss, befindet sich in den dafür notwendigen Vorbereitungen. Etwa ein Drittel hat noch gar keine Maßnahmen ergriffen, wie aus der oben genannten Studie hervorgeht. Knapp sechs Prozent denken sogar daran, ihr Unternehmen komplett aufzugeben. Höchste Zeit also, den Nachfolgeprozess einzuleiten, denn dieser ist eine langwierige Angelegenheit.

### Formen der Unternehmensnachfolge

In der Art der Nachfolge gibt es drei Möglichkeiten: entweder innerhalb der Familie, unter-

nehmensintern – zum Beispiel an langjährige Mitarbeiter – oder extern, in der Regel durch einen Verkauf.

### Blut ist dicker als Wasser: die Nachfolge in der Familie

Die Mehrzahl der Unternehmensnachfolgen finden innerhalb einer Familie statt. Der Vorteil: Oftmals sind Familienmitglieder bereits mit dem Unternehmen vertraut, kennen vielleicht sogar schon die Belegschaft oder arbeiten selbst seit einiger Zeit mit. Die Verwandtschaft allein reicht natürlich nicht aus, denn auch der familieninterne Nachfolger muss über die erforderliche Qualifikation und Motivation verfügen. Andernfalls sind Probleme im Geschäftsalltag bereits vorprogrammiert. Wichtig ist zudem, dass der ausscheidende Unternehmer die Übergangszeit nutzt, um eine echte Zäsur in der Führungsetage zuzulassen. Wer mit dem Gedanken spielt, das eigene Lebenswerk an Familienmitglieder zu übergeben, sollte dennoch Alternativen prüfen und auch stets den Haussegens im Auge behalten. Schließlich gilt: Die Nachfolge ist nicht nur ein wirtschaftlich-organisatorischer Akt, sondern auch ein stark emotionaler Anlass.

### Nach erfolgreicher Bewährung: die unternehmensinterne Nachfolge

Haben sich Mitarbeiter im höheren Management bewährt, besteht die Option, sie ganz an die Spitze zu setzen. Hierbei wird das Unternehmen an einen oder mehrere Mitarbeiter verkauft (sogenanntes Management-Buy-Out, MBO). Sie kennen Prozesse, Kunden, Team und Lieferanten oftmals so genau, dass sie das Unternehmen problemlos weiterführen können. Diese ausgeprägte Sachkenntnis könnte jedoch eine schwächere Innovationskraft zur Folge haben, da langjährige Mitarbeiter nicht selten „betriebsblind“ sind. Eine Chance für neue Ideen ist die Ergänzung durch ein externes Management beziehungsweise Investoren – hier liegt oft die Lösung für die finanzielle Frage, die sich gerade für die unternehmensinterne Nachfolge stellt: So ehrbar die Übernahme für den auserwählten Mitarbeiter ist, so schwierig gestaltet sich für denjenigen oft das Aufbringen des nötigen Kleingelds.

### Plan C: die unternehmensexterne Nachfolge

Findet sich weder in der Familie noch im bestehenden Managementstab eine geeignete Nachfolgepersönlichkeit, kann der soge-

nannte Management-Buy-In (MBI) das Fortbestehen des Unternehmens gewährleisten. Dabei kommt es auf die Mentalität des bisherigen Firmenchefs an: Externe Manager bringen andere Impulse in den Betrieb, die kleine, aber auch große Veränderungen mit sich bringen können – seien sie positiv oder



negativ. Gängig ist auch die unternehmens-externe Nachfolge durch die Fusion mit anderen Unternehmen. Im Idealfall deckelt der neue Eigentümer die Finanzierung und übernimmt die strategische Führung, inklusive der bestehenden Belegschaft. Für die Suche eines externen Nachfolgers gibt es mehrere Möglichkeiten, zum Beispiel über die Börse [www.nextchange.org](http://www.nextchange.org). Weiterhin lohnt sich die Kontaktaufnahme mit Hausbanken, Fachverbänden und Beratern: Sie arbeiten in der Regel schon lange mit dem Unterneh-

men zusammen und verfügen meist selbst über ein breit gestreutes Netzwerk. Neben diesen drei Nachfolgemöglichkeiten können Unternehmer ihren Betrieb auch an Stiftungen übertragen, verpachten, an die Börse gehen oder auch nur Teile des Unternehmens verkaufen.

### Stellenbeschreibung des perfekten Nachfolgers

Ist die Entscheidung für eine Nachfolgeart gefallen, gilt es einige Rahmenbedingungen zu beachten. Mitarbeiter in leitender Position sind meist keine Generalisten. Sie haben spezielles Know-how, zum Beispiel im Vertrieb oder in technischen Prozessen. Unternehmerische Wirkungsbereiche wie Finanzen, Steuern, Recht oder auch Marketing berühren ihren Arbeitsalltag jedoch für gewöhnlich nicht. Der unternehmensinterne ist ähnlich wie der familiengebundene Nachfolgeprozess meist strategisch langfristig geplant und der betreffende Mitarbeiter bringt bereits das gewisse Rüstzeug mit. Daher können die Wissenslücken oft durch ein externes Coaching, Beratung oder zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen ausgeglichen werden. In jedem Fall ist die Erstellung eines objektiven Anforderungsprofils für einen Nachfolger hilfreich – übrigens auch dann, wenn die Firmenspitze in der Familie bleiben soll. Wichtig ist zudem: Dem Nachfolger müssen alle Informationen für das Planen, Organisieren, Leiten und Kontrollieren des Unternehmens zur Verfügung stehen. Ist der Fortbestand durch einen externen Nachfolger vorgesehen, stammt der neue Eigentümer idealerweise aus derselben Branche und wittert nicht nur Geldvermehrung durch Wertsteigerung und Wiederverkauf. Bei diesem Modell des strategischen Kaufs sind Synergieeffekte ebenso entscheidend wie der Fortbestand des Unternehmens selbst – die finanzielle Absicherung des ausscheidenden Unternehmers nicht zu vergessen.

### Schritt für Schritt zum neuen Anführer

Der Nachfolgeprozess gliedert sich im Wesentlichen in drei Schritte: Vorbereitung, Umsetzung und Überleitung. Die Vorbereitung gleicht einer Bestandsaufnahme: Hierbei werden Produkte und Leistungen, der Markt, betriebswirtschaftliche Auswertungen, die Unternehmensplanung und -ziele sowie Rahmenbedingungen für den Verkauf analysiert. Am Ende entsteht eine umfassende Übersicht über Unternehmen, Marktsituation und Wett-

bewerb. Ein entscheidender Faktor für die Nachfolge ist die Einigung auf einen Kaufpreis. Dafür wird zunächst eine Unternehmensbewertung durchgeführt, zum Beispiel von der ABG-Consulting oder einem Wirtschaftsprüfer. Dies ist in der Praxis häufig mit Konfliktpotenzial verbunden, denn der Nachfolger möchte einen möglichst geringen Kaufpreis erzielen. Der Übergeber hingegen überschätzt vielmals den Wert seines Unternehmens und möchte es nicht zu einem „Schleuderpreis“ abgeben. Der Wert muss korrekt und transparent berechnet werden. Bei der Unternehmensbewertung gilt: Es gibt kein einheitliches Verfahren sondern unterschiedliche, die je nach Zweck, Unternehmensgröße und vorhandenem Datenmaterial angewendet werden. Basierend auf dem IDWS1-Standard des Instituts für Wirtschaftsprüfer in Deutschland hat sich zum Beispiel das Discounted-Cash-Flow-Verfahren durchgesetzt. In der Vorbereitungsphase muss sich der übergebende Unternehmer auch über seine eigene Perspektive klar werden: Hat er für die Altersvorsorge ausreichend Reserven? Wie wird er künftig seine neu gewonnene Freizeit gestalten? Loslassen ist das A und O für eine nachhaltig erfolgreiche Übernahme. Während der Umsetzungsphase setzen sich Alteigentümer und Nachfolger an einen Tisch. Meist sind im Falle des Eigentümer- beziehungsweise Führungswechsels interne Strukturänderungen notwendig, die nun angeschoben werden. Im Rahmen der sogenannten „Due Diligence“ werden Markt- und Wettbewerbssituation, wirtschaftliche Unternehmenslage sowie alle Verträge insbesondere auf mögliche Risiken eingehend geprüft. Parallel dazu finden bereits Vertragsverhandlungen statt, denen schließlich der finale Kaufvertrag mit allen Übernahmbedingungen folgt – ergänzend erfolgt eine rechtliche Prüfung sowie eine steuerliche Optimierung der Nachfolge. Mit dem Unterzeichnen des Vertrags hat der Alteigentümer natürlich noch keinen „Feierabend“. Eine Überleitungsphase stellt sicher, dass der Wechsel ohne Hindernisse über die Bühne geht. Unerlässlich ist, wie im gesamten Nachfolgeprozess, ein strukturiertes und planvolles Vorgehen, damit der Übergang keine schädigenden Auswirkungen auf Mitarbeiter, Kunden und den allgemeinen Betrieb nimmt. Transparenz und eine enge Partnerschaft der alten und neuen Führungsriege sind essenziell, ebenso wie eine klare Verteilung der Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse.

### Keine Geheimnisse: die Nachfolge kommunizieren

Stringenz und Offenheit bestimmen auch die Kommunikation der Nachfolge an Mitarbeiter, Kunden, Finanzierer, Lieferanten sowie Geschäftspartner – schließlich sollen sie dem Betrieb auch weiterhin die Treue halten. Altigentümer und Nachfolger können dafür die verschiedenen Kommunikationskanäle im Unternehmen nutzen, wie zum Beispiel die Website, Briefmailings, Pressemeldungen oder das Kundenmagazin. Diese Medien ergänzen die persönlichen Gespräche, die beide Parteien gemeinsam unbedingt mit allen wesentlichen Beteiligten führen sollten.

### Entgeltlich, Erbe, Einzelunternehmen, Gesellschaft? Rechtliche und steuerliche Folgen

Vollkommen unabhängig von der Nachfolgeform gibt es rechtlich gesehen mehrere Möglichkeiten, sein Unternehmen zu übertragen: zum Beispiel durch Vererbung, Schenkung, oder Verkauf. Egal, für welchen Weg sich die Beteiligten entscheiden: Sowohl die ausscheidenden Unternehmer als auch deren Nachfolger müssen gegebenenfalls im Rahmen einer Unternehmensnachfolge mit erheblichen Steuerbelastungen rechnen. Bei familieninternen Lösungen wird in der Regel das Unternehmen unentgeltlich, also durch Vererbung oder Schenkung, übertragen. Diese Form der Übertragung hat dementsprechend erbschaft- und schenkungssteuerliche Konsequenzen für den Übernehmer und wird per Testament oder Erbvertrag geregelt. Weitere rechtliche Voraussetzungen sind durch den Gesellschaftsvertrag geschaffen. Unternehmensinterne oder -externe Nachfolgelösungen werden meist über den klassischen Verkauf über einen Kaufvertrag abgewickelt. Dieser regelt verschiedene Fragen, zum Beispiel: Wer haftet für Verbindlichkeiten und Altschulden des Unternehmens nach der Übergabe? Tritt der Käufer in bestehende Verträge ein? Wie lange besteht ein Wettbewerbsverbot für den Übergeber? Erfolgt der Verkauf durch eine einmalige oder mehrfache Zahlung? Je nachdem fallen beim ausscheidenden Unternehmer Ertragsteuern an, der Nachfolger wird mit der Grunderwerbsteuer belastet. Im Falle eines Verkaufs macht es rechtlich und steuerlich gesehen zudem einen Unterschied, welche Rechtsform der Betrieb hat – die Komplexität und Steuerungsmöglichkeiten dieses Bereichs sollte unbedingt bei der Zeitplanung der Nachfolge bedacht werden.

## LEISTUNGEN IM BERATUNGSVERBUND ABG-PARTNER (AUSZUG)

- Strategieentwicklung Nachfolge
- Suche und Identifikation eines geeigneten Nachfolgers/Käufers beziehungsweise Verkäufers
- Bewertung von Unternehmen (in Anlehnung an Standard IDWS1)
- Abstützung der Kauf- und Verkaufsstrategien (Asset-Deal, Share-Deal)
- Due Diligence (Beteiligungsprüfung, Informationsoffenlegung)
- Moderation der Verhandlungen/Preisfindung
- Finanzierungskonzeption/Kapitalbeschaffung (inklusive Fördermittel)
- Vertragsgestaltungen/Vertragsprüfungen
- Überprüfung Rechtsform/Rechtsformwahl
- Erbrecht
- Mediation
- Beratung zu steuerlichen Auswirkungen der Kauf- und Verkaufsmodalitäten
- Coaching der Nachfolger
- Strategische Neuausrichtung
- Corporate Design
- Internetauftritt
- Flyer/Broschüren
- Pressearbeit
- Kundenmagazine
- Vertriebsunterstützung

## IHRE ANSPRECHPARTNER



**Dipl.-Kffr., Steuerberaterin**  
**Bettina Wanner**  
Steuerberatung München  
T +49 89 139977-54  
wanner@abg-partner.de



**Steuerberater**  
**Annette Stranz**  
Steuerberatung Dresden  
T +49 351 43755-47  
stranz@abg-partner.de



**Dipl.-Kffr., Steuerberaterin**  
**Christine Mösbauer**  
Steuerberatung Bayreuth  
T +49 921 78778505  
moesbauer@abg-partner.de



**Steuerberater, vereid. Buchprüfer**  
**Klaus Förster**  
Steuerberatung Böblingen  
T +49 7031 2176-0  
klaus.foerster@abg-vonpodewils.de



**Unternehmensberater**  
**Simon Leopold**  
Consulting  
T +49 351 43755-48  
leopold@abg-partner.de



**Rechtsanwalt**  
**Dr. Matthias Bender**  
Cramer Rechtsanwälte  
T +49 89 139977-90  
info@cramer-muenchen.de



**PR-Beraterin**  
**Ilka Stiegler**  
Kommunikation  
T +49 351 43755-11  
stiegler@abg-partner.de

# Erfolgreiche Nachfolge: PAKA Glashütter Pappen- und Kartonagenfabrik GmbH gelingt die Unternehmensübergabe

Ronny Ruider hat es geschafft: Der gebürtige Dresdner hat im Frühjahr 2016 die PAKA Glashütter Pappen- und Kartonagenfabrik GmbH übernommen und führt seitdem das Unternehmen erfolgreich fort. Seit Mitte 2015 hat sich der Betriebswirt, der zuvor zahlreiche Management-Tätigkeiten im In- und Ausland ausführte, in sämtliche Bereiche des Betriebs eingearbeitet. Der Mittelständler konstruiert und produziert verschiedene hochwertige Pappen, Kartonagen und Gitterfacheinsätze, die in ganz unterschiedlichen Bereichen Anwendung finden können. Darüber hinaus bietet PAKA zahlreiche, individuelle Sonderprodukte, wie Transportboxen für Scheinwerfer, Säcke aus Papierkrepp, Nistkästen oder Spezialversandboxen. Zu den Kunden zählen Unternehmen aus nahezu allen Industriezweigen, wie zum Beispiel aus der Lebensmittelindustrie oder dem Maschinenbau. Ronny Ruider freute sich auf den Start als Geschäftsführer. Jetzt heißt es für ihn: nicht mehr nur als Unternehmer denken und handeln – sondern auch einer sein. Doch wie hat er diesen Weg gemeistert?

## Der passende Nachfolger

Eckhart Klemm, der aus Altersgründen die sächsische PAKA Glashütter Pappen- und Kartonagenfabrik abgeben wollte, suchte seit Langem nach einem geeigneten Nachfolger. Da kam es gerade recht, dass Ronny Ruider schon lange mit dem Gedanken spielte, sich selbstständig zu machen. Nachdem sich der 37-Jährige bei der IHK Dresden nach Unternehmen, die zur Nachfolge anstehen, erkundigte, wurde ihm der Glashütter Betrieb vorgestellt. Zunächst wollte er sich PAKA anschauen und den Geschäftsführer kennenlernen. Da ihm das Glashütter Unternehmen gefiel und die Chemie zwischen ihm und Eckhart Klemm stimmte, entschieden beide, dass Ronny Ruider PAKA kaufen und über-



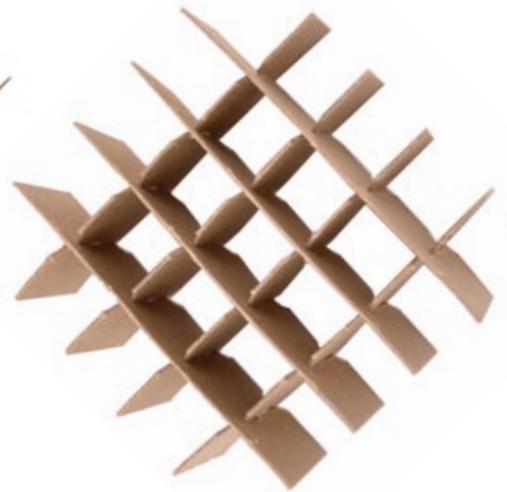
nehmen wird. Der nächste Schritt war eine sorgfältige Vorbereitung auf die Unternehmensübergabe.

## Eine sorgfältige Vorbereitung ist das A und O

Da mit jeder Unternehmensnachfolge zahlreiche Fragen zur Finanzierung oder den steuerlichen und rechtlichen Auswirkungen einher-

gehen, erhielten der Altgesellschafter und der zukünftige Neugesellschafter Unterstützung vom Beratungsverbund ABG-Partner. Während des gesamten Nachfolgeprozesses arbeiteten Berater aus den Bereichen Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung eng zusammen. Zunächst erstellte Ronny Baar, Geschäftsführer und Unternehmensberater der ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG einen





Businessplan für die Fortführung des Unternehmens. Um den Kaufpreis zu ermitteln wurde zudem eine Unternehmensbewertung durchgeführt, welche im Rahmen der Due Diligence nochmals auf den Prüfstand kam. Auch für die Finanzierung des Kaufpreises standen die Berater der ABG Consulting dem Übernehmer unterstützend zur Seite. Da im Rahmen einer Unternehmensnachfolge erhebliche Steuerbelastungen auf den ausscheidenden Unternehmer und dessen Nachfolger zukommen können, die nicht nur die Altersvorsorge des Seniors, sondern auch den weiteren Fortbestand des Betriebs gefährden können, wurden die Beteiligten ausführlich zu wichtigen steuerlichen Belangen, wie zur steuerlichen Belastung und Finanzierung, von Friedrich Geise, Geschäftsführer und Steuerberater der ABG Allgemeine Beratungs- und Treuhandgesellschaft mbH Steuerberatungsgesellschaft, zusätzlich beraten. Ein weiterer Schritt vor dem Verkauf beziehungsweise dem Kauf des Unternehmens war die rechtliche Absicherung des Verkäufers und Käufers. So wurden zum Beispiel der Kaufpreis und Übergabezeitpunkt von Rechtsanwalt Friedrich Cramer, Geschäftsführer Cramer Rechtsanwälte, vertraglich geregelt sowie verschiedene Fragen, wie zum Beispiel zur Firmenfortführung, Haftung, Übernahme von Verbindlichkeiten oder zu Garantien schriftlich geklärt.

#### Wie geht's weiter?

Dank der kompetenten Unterstützung von ABG-Partnern konnte die Unternehmens-

nachfolge erfolgreich umgesetzt werden. Durch die komplexe und parallel durchgeführte Beratung der Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberater fühlte sich Ronny Ruider in guten Händen und überzeugte sich dank

des positiven Resultats von der Professionalität des Beratungsverbunds. Ziel von PAKA ist es, seinen Kunden weiterhin hochwertige Produkte zu attraktiven Preisen in Verbindung mit einigen modernen Akzenten bieten zu können. Dabei setzt der Geschäftsführer auch in Zukunft auf einen schnellen und flexiblen Service. Und möchte den Betrieb natürlich fortlaufend weiterentwickeln.

#### Dipl.-BW (BA) Ronny Ruider MBA



Geschäftsführer  
PAKA Glashütter Pappen- und  
Kartonagenfabrik GmbH  
Telefon +49 35053 414-12  
ronny.ruider@paka-gmbh.de

#### Dipl.-BW (BA) Ronny Baar



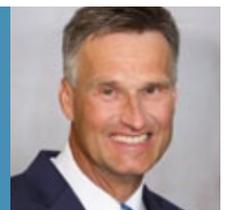
Unternehmensberater, Geschäftsführer  
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG  
Telefon +49 351 43755-46  
baar@abg-partner.de

#### Dipl.-Kfm. Friedrich Geise



Steuerberater, Geschäftsführer  
ABG Allgemeine Beratungs- und Treuhand-  
gesellschaft mbH Steuerberatungsgesellschaft  
Telefon +49 89 139977-27  
geise@abg-partner.de

#### Rechtsanwalt Friedrich Cramer



Cramer Rechtsanwälte  
Telefon +49 351 21040-10  
info@cramer-dresden.de

# Erfolg in der dritten Generation

## FAMILIENINTERNE ÜBERGABE IM BÖBLINGER HOTEL BÖHLER

Am Postplatz im Zentrum Böblingens liegt das Hotel Böhler – ein familiengeführtes Vier-Sterne-Hotel mit einem Erfolgsrezept bestehend aus wertvollen Zutaten: die Liebe zum Umgang mit den Gästen, eine persönliche Note, eine ruhig-dezente Gemütlichkeit, regionale Produkte sowie ein hoher technologischer Standard für Umweltfreundlichkeit und Energieeffizienz. „Wir wollen ein Gleichgewicht schaffen, als traditionell wahrgenommen werden“, gibt Manuel Böhler das Konzept wieder. „Für uns heißt das, neue Akzente zu setzen, aber trotzdem Bewährtes und Liebgewonnenes zu erhalten.“ Im Ergebnis: Das Hotel Böhler trifft sowohl den Geschmack von Familien als auch von Business-Gästen. „Wer einmal hier war, kommt gern wieder. Das merken wir daran, dass die Gäste wochen- und teilweise sogar monatelang dableiben. Sie fühlen sich anscheinend hier wie zu Hause, obwohl sie gar nicht zu Hause sind“, zwickert Manuel Böhler. Als Sohn der bisherigen

Besitzer Norbert und Marianne Böhler, übernahm er gemeinsam mit seiner Frau Melinda die Leitung des Hotels. „Wir sind stolz, die Familientradition in der mittlerweile dritten Hotelier-Generation fortzusetzen.“

### Wie wird aus einem Tanzcafé ein Hotel?

Das Haus, in dem sich heute das Hotel Böhler befindet, wurde 1957 gebaut. „Ursprünglich befand sich hier aber ein Tanzcafé“, erklärt Manuel Böhler. Seine Großeltern Maria und Willi Böhler betrieben den beliebten Treffpunkt im Erdgeschoss des Gebäudes. „In einem schleichenden Prozess entwickelte sich aus dem Tanzcafé ein Hotel“, so Böhler. Die Wohnungen in den drei Etagen über dem Café wurden zu Hotelzimmern umgebaut, zwei zusätzliche Geschosse aufgestockt. Wolfgang Böhler, Sohn von Willi und Maria, eröffnete gemeinsam mit seiner Frau Karin im Jahr 1968 ein Restaurant in der ersten Etage. Norbert, der jüngste Sohn von Maria und Willi, un-



terstützte gemeinsam mit seiner Frau Marianne ab 1978 den Hotelbetrieb, übernahm diesen ab 2003 komplett – mit 58 Betten. Und damit war die Geschichte noch nicht zu Ende.

### „Mit der Zeit gehen“ und externe Beratung sichern den Erfolg bis heute

Marianne und Norbert Böhler erkannten die Zeichen der Zeit und hielten mit allen Entwick-



lungen Schritt. Das wurde schnell am Erscheinungsbild und an der Ausstattung des Hotels deutlich: Sie renovierten das Hotel tiefgreifend und machten das Haus fit in Sachen Ökologie. Dieses Mammutprojekt trugen bereits Manuel

mit der Zusammenarbeit sind, stand schnell fest, dass sie uns auch in der Nachfolge vollumfänglich bei allen steuerlichen Fragen beraten und ihre Anwälte den rechtlichen Part begleiten“, so Manuel Böhler.

che Besonderheiten greifen.“ Klaus Förster ergänzt: „Nachfolgeregelungen innerhalb der Familie sind trotz der auftretenden emotionalen Konflikte besonders beliebt. Jeder möchte sein Unternehmen in den sicheren



Böhler und seine Frau Melinda mit: Sowohl die Energiebilanz, die Umweltaspekte als auch das Qualitätsmanagement wurden analysiert und den neuesten Standards angepasst. „Wir haben uns hierfür Experten an die Seite geholt“, ergänzt Manuel Böhler. Das spiegelt die generelle Haltung der Hotelfamilie wider: „Uns liegt viel daran, unsere betrieblichen Abläufe mit Hilfe von Beratern zu optimieren und abzusichern.“ Eine solche Beratung war auch bei dem Nachfolgeprozess notwendig, als im Jahr 2014 Norbert und Marianne das Hotel an den Sohn Manuel und dessen Frau Melinda übergaben.

### Steuerliche und rechtliche Begleitung durch Beratungsverbund ABG-Partner

In steuerlichen und rechtlichen Fragen griff Manuel Böhler auf die Expertise vom Beratungsverbund ABG-Partner zurück. Die Zusammenarbeit kam eher zufällig durch die Nachbarschaft zustande. Vom Postplatz, wo das Hotel steht, zur Sindelfinger Straße, wo die ABG Steuerberatung ihren Sitz hat, sind es nur wenige Gehminuten. „Da wir bereits seit 2005 von dem Steuer-Team um Klaus Förster betreut werden und sehr zufrieden

### Nachfolge ist nicht gleich Nachfolge

Sowohl die Unternehmer, die ihr „Lebenswerk“ abgeben wollen, als auch deren Nachfolger müssen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge mit erheblichen Steuerbelastungen rechnen. „Nicht jedem ist diese Tatsache bewusst“, betont Klaus Förster, Geschäftsführer der ABG Steuerberatung in Böblingen. Manuel Böhler: „Das Team von Klaus Förster hat uns erklärt, dass Nachfolge nicht gleich Nachfolge ist und je nach Form unterschiedliche steuerliche und auch rechtli-

Händen seiner eigenen Familie wissen. Familieninterne Nachfolgen haben aber den Nachteil, dass sie rechtlich und steuerrechtlich komplexer sind als bei einer Übergabe an Dritte. Genau deswegen ist es empfehlenswert, eine fachliche Beratung von Außen zu nutzen.“ Manuel Böhler: „Die ABG erläuterte uns verschiedene Möglichkeiten sowie alle Vor- und Nachteile. Wir sind froh, einen solch kompetenten Ansprechpartner an der Seite zu haben. Darauf wollen wir auch in Zukunft nicht verzichten.“



**Manuel Böhler**  
Geschäftsführer  
Hotel Böhler GmbH  
Telefon +49 7031 4604-0  
mail@hotel-boehler.com  
www.hotel-boehler.com



**Klaus Förster**  
Steuerberater, vereidigter Buchprüfer,  
Geschäftsführer ABG von Podewils  
Steuerberatungsgesellschaft mbH  
Telefon +49 7031 2176-0  
klaus.foerster@abg-vonpodewils.de

# Wachsmuth Naturstein

GEMEINSCHAFTLICHES PROJEKT  
AUS EINEM HAUS

Rüdiger Wachsmuth ist erleichtert. Nach jahrelanger Vorbereitung konnte er das Familienunternehmen Wachsmuth Naturstein an seinen Sohn übertragen. Die Wachsmuth Naturstein GmbH & Co. KG wurde bereits 1990 in Dresden gegründet und hat sich auf das Verarbeiten von hochwertigen Materialien aus Natur- und Kunststein, wie zum Beispiel Marmor, Granit, Sandstein, Schiefer, Quarz sowie Agglo-Marmor, spezialisiert. Zum Portfolio des sächsischen Familienunternehmens zählen unter anderem das Verlegen und Aufarbeiten von Marmor- und Terrazzoböden, Brunnen- und Kaminverkleidungen, Fassaden- und Fliesenarbeiten bis hin zum Herstellen individueller Küchenarbeitsplatten, Bäder, Fensterbänke und Treppenanlagen – nach Maß. Auch Duschwände ohne Fugen, individuelle Bodenbilder und die Restauration von Fenstern, Türen bis hin zu Säulen kann der sächsische Betrieb realisieren. Mit 68 Jahren hat Rüdiger Wachsmuth nach 25-jähriger Geschäftsführung Wachsmuth Naturstein im April 2016 an seinen Sohn abgegeben.

## Mehrere Jahre auf die Nachfolge vorbereitet

Da sein 41-jähriger Sohn Sebastian Mäser-Wachsmuth bereits seit Jahren in sämtliche Bereiche eingearbeitet wurde, verfügt er über das notwendige Know-how, um den Betrieb selbstständig fortzuführen. „Mein Sohn und ich ziehen schon immer erfolgreich an einem Strang, weswegen es für uns beide klar war, dass er den Betrieb übernehmen wird. Vor drei Jahren haben wir uns dann

entschlossen, das Ganze in die Hand zu nehmen und begannen mit den Planungen für die Nachfolge.“ Dabei erhielten Vater und Sohn Unterstützung vom Beratungsverbund ABG-Partner. „Die ABG Steuerberatung betreut uns seit circa 16 Jahren und wir sind mehr als zufrieden, wie kompetent sie uns durch den Steuer-Dschungel geführt haben. Deswegen lag der Gedanke nah, uns auch in Sachen Nachfolge an Friedrich Geise und sein Team zu wenden“, betont Rüdiger Wachsmuth.

## Besonderheit: Verkauf in der eigenen Familie

Die Übergabe an den Sohn wurde über einen klassischen Kaufvertrag abgewickelt. Aus diesem Grund führte Ronny Baar, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner, eine Unternehmensbewertung durch. „In unserer Beratertätigkeit erleben wir immer wieder, dass die Festlegung des Kaufpreises mit vielen Konflikten und Emotionen verbunden ist“, so Baar. „Aus diesem Grund ist es zwingend ratsam, für das Ermitteln des Unternehmenswertes einen neutralen und fachkundigen Gutachter zu Rate zu ziehen.“ Dabei wurden alle relevanten Daten und Aspekte einbezogen, wie zum Beispiel die Stärken und Schwächen, Vergangenheitswerte sowie die zukünftige Ertrags- und Liquiditätslage. Ronny Baar: „Anschließend übernahmen Rechtsanwalt Friedrich Cramer und Steuerberater Friedrich Geise das Ruder. Im Bedarfsfall stand ich als Fachmann für die betriebswirtschaftlichen Fragen beratend zur Seite.“

## Wann, wie und was – Fragen über Fragen

Nachdem klar war, zu welchem Preis das Unternehmen an den Sohn verkauft werden soll, ging es nun an die rechtlichen und steuerlichen Arbeitsschritte. „In Zusammenarbeit mit Rechtsanwalt Friedrich Cramer musste geklärt werden, wann der offizielle Zeitpunkt der Unternehmensübergabe ist, was genau übertragen wird und ob wir diese sukzessive oder mit einem Mal durchführen. Jede Option ist mit steuerlichen und rechtlichen Folgen sowie Bedingungen verknüpft, sodass wir hierzu in einem sehr engen Austausch zueinander standen. Wie gut also, dass wir im selben Stockwerk arbeiten“, zwinkert Geise. Nachdem die Experten alle Möglichkeiten dahingehend geprüft haben, wie hoch die steuerlichen Belastungen sind und was im rechtlichen Rahmen möglich ist, konnten die Rechtsanwälte die Kaufverträge aufsetzen. Damit einhergehend wurde geregelt, wer das Vermögen und die Verbindlichkeiten übernimmt und ab wann der Nachfolger in die Rechtsverhältnisse eintritt.

## „Wir haben rückblickend alles richtig gemacht“

„Leider sind familieninterne Übergaben gar nicht so selbstverständlich wie gedacht, denn Kinder verfolgen oftmals ganz andere berufliche Ziele als die Eltern“, erzählt Friedrich Geise. Hinzu kommt die generelle Schwierigkeit, nicht den passenden Nachfolger zu finden, der alle Bereiche in einem Unternehmen abdecken kann. „Und da spre-

chen wir nicht nur von dem operativen Betrieb, sondern ebenfalls von dem kaufmännischen Part“, ergänzt Rüdiger Wachsmuth. „In meinem Sohn habe ich einen Nachfolger gefunden, der beides vereint. Rückblickend haben wir also alles richtig gemacht.“ Einen großen Anteil an der erfolgreichen Übergabe hat seiner Ansicht nach ebenfalls der Beratungsverbund ABG-Partner: „Die Nachfolge

an sich ist schon schwierig genug. Da wollten wir uns nicht noch die Arbeit machen, für jeden Fachbereich einen anderen Berater zu organisieren und zu koordinieren“, so Wachsmuth. „Das Konzept von ABG-Partner hat uns begeistert. Ob es nun steuerliche, rechtliche oder betriebswirtschaftliche Fragen zu klären gab, alle Ansprechpartner sitzen in einem Haus und haben untereinander

kurze Abstimmungswege. Das hat uns viel Arbeit und Zeit erspart.“ Nach dem jahrelangen Projekt „Nachfolge“ könnte sich Rüdiger Wachsmuth eigentlich zur Ruhe setzen. „Pustekuchen!“, widerspricht der bisherige Geschäftsführer. „Ich stehe natürlich auch weiterhin beratend an der Seite meines Sohnes. So schnell kann ich mich dann doch nicht von unserem Familienbetrieb trennen.“

Wachsmuth Naturstein GmbH & Co. KG  
Telefon +49 35203 30004  
info@naturstein-wachsmuth.de  
www.naturstein-wachsmuth.de

**Dipl.-Kfm.  
Friedrich Geise**



Steuerberater, Geschäftsführer  
ABG Allgemeine Beratungs- und Treuhandgesellschaft mbH Steuerberatungsgesellschaft  
Telefon +49 89 139977-27  
geise@abg-partner.de

**Dipl.-BW (BA)  
Isabel Franzka**



Steuerberaterin, Prokuristin  
ABG Allgemeine Beratungs- und Treuhandgesellschaft mbH Steuerberatungsgesellschaft  
Telefon +49 351 43755-49  
franzka@abg-partner.de

## ABG INTERN



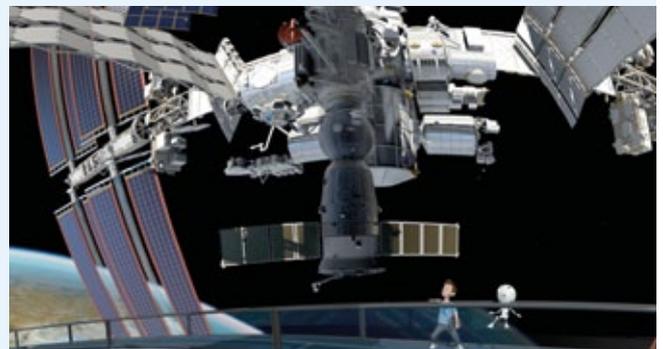
### Jubiläum: 25 Jahre Beratungsverbund ABG-Partner

Der Beratungsverbund ABG-Partner feierte am 10. Juni 2016 sein 25-jähriges Jubiläum. Veranstaltungsort für diesen besonderen Anlass war das sächsische Staatsweingut Schloss Wackerbarth. Hierfür kam ein Großteil der 100 Mitarbeiter von den Standorten Dresden, München, Bayreuth, Böblingen und sogar aus dem bulgarischen Varna auf dem wunderschönen Anwesen in den Radebeuler Weinbergen zusammen. Den festlichen Rahmen bildete ein vielfältiges und unterhaltsames Programm aus persönlichen Ansprachen und Danksagungen sowie Videoaufnahmen, in denen man 25 Jahre Erfolgsgeschichte Revue passieren ließ und Pläne für die Zukunft schmiedete. Das Motto des Abends: „Was dem Einzelnen nicht möglich ist, das erreichen wir gemeinsam“.

### Sponsoring: ABG-Partner unterstützt die Schwerkraft

Der Beratungsverbund ABG-Partner war Sponsor für die Münchener Premierenveranstaltung zum Film „LIMBRADUR und die Magie der

Schwerkraft“. Der Film handelt vom zwölfjährigen Luke – sein Traumberuf: Astronaut. Um den Theorien des berühmten Physikers Albert Einstein nahe zu kommen, dringt er nachts in das gleichnamige Museum ein und trifft dort auf den Wissensroboter ALBY X3. Der Rest ist eine fantastische Entdeckungsreise durch Raum und Zeit. Der Ansatz: Die Kombination aus Bildung, emotionaler Unterhaltung und einer außergewöhnlichen Technik: dem Fulldome Cinema. Hierbei werden animierte 3D-Filme auf eine 360-Grad-Kuppelkonstruktion projiziert, zum Beispiel in High-Tech Planetarien, Science Center und Dome Cinemas. Produziert wurde der Film von einem 50-köpfigen Team – zusam-



mengestellt von Softmachine Immersive Productions und dem Animationsstudio PiXABLE STUDIOS. Friedrich Geise, Gründer des Beratungsverbundes: „Wir waren begeistert von dieser beeindruckenden 360-Grad-Technik. Mit ihrer Hilfe wird Lernen zu einer richtigen Bildungsreise in andere Dimensionen. Als Sponsor dieser Veranstaltung unterstützen wir gern solche modernen Methoden der Wissensvermittlung.“

## Beratungsverbund ABG-Partner

Steuerberater

Rechtsanwälte

Unternehmensberater

Wirtschaftsprüfer

### München

Romanstraße 22

80639 München

Telefon +49 89 139977-0

muenchen@abg-partner.de

### Dresden

Wiener Straße 98

01219 Dresden

Telefon +49 351 43755-0

dresden@abg-partner.de

### Bayreuth

Waldsteinring 6

95448 Bayreuth

Telefon +49 921 78778505

bayreuth@abg-partner.de

### Böblingen

Sindelfinger Straße 10

71032 Böblingen

Telefon +49 7031 2176-0

boeblingen@abg-partner.de

[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)



### Herausgeber

ABG Partner GmbH

Friedrich Geise (V.i.S.d.P.)

Romanstraße 22

80639 München

Telefon +49 89 139977-0

muenchen@abg-partner.de

[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)

### Umsetzung

ABG Marketing GmbH & Co. KG

Wiener Straße 98

01219 Dresden

Telefon +49 351 43755-11

marketing@abg-partner.de

[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)

### Bildnachweis

[www.dreamstime.com](http://www.dreamstime.com)

Unternehmensfotos

ABG Marketing GmbH & Co. KG

### Haftungsausschluss

Die Texte sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.