

Nachfolge im Mittelstand: Der wichtigste Schritt ist, überhaupt anzufangen

Françoise Dammertz über die wachsende Nachfolgelücke, die Frage, was auf dem Spiel steht, und warum kleine und mittlere Unternehmen früher planen sollten, als sie denken

Die Unternehmensnachfolge entwickelt sich zu einer der großen Strukturfragen des deutschen Mittelstands. Der demografische Wandel trifft auf steigende regulatorische Anforderungen, viele Betriebe finden keinen geeigneten Nachfolger. Françoise Dammertz, Rechtsanwältin, Syndikusanwältin und Fachanwältin für Steuerrecht, verantwortet mit awicontaxNext die Unternehmens- und Vermögensnachfolge in der awicontaxGroup. Seit 2009 begleitet sie Unternehmerfamilien bei Nachfolgen und Vermögensübertragungen, zuletzt als Partnerin einer internationalen Wirtschaftsprüfungskanzlei. Im Interview spricht sie darüber, warum Nachfolge kein Projekt für die letzten zwölf Monate vor dem Ruhestand ist, welche Voraussetzungen ein übergabefähiges Unternehmen braucht und wie Steuerberater und Spezialisten dabei zusammenspielen.

Die Unternehmensnachfolge gilt als eine der großen Strukturfragen des Mittelstands. Wie erleben Sie die Situation in Ihrer Beratungspraxis?

Françoise Dammertz: Ich erlebe, dass das Thema viel zu spät und zu wenig strukturiert angegangen wird. Der demografische Wandel trifft auf steigende regulatorische Anforderungen und einen intensiven Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte. Das verschärft die Lage zusätzlich. Gleichzeitig wächst die Sensibilität: Immer mehr Unternehmer suchen frühzeitig Rat, weil sie merken, dass eine Nachfolge kein Projekt für die letzten zwölf Monate vor dem Ruhestand ist. Insgesamt sehe ich eine Mischung aus großem Handlungsdruck und ebenso großen Gestaltungschancen.

Viele Unternehmer möchten ihren Betrieb übergeben, finden aber keinen geeigneten Nachfolger. Wo liegen die Ursachen für diese wachsende Nachfolgelücke?

Françoise Dammertz: Ein wichtiger Grund ist, dass die klassische familieninterne Nachfolge seltener funktioniert. Kinder schlagen häufiger eigene berufliche Wege ein. Gleichzeitig schrecken viele potenzielle Nachfolger vor dem unternehmerischen Risiko, der Verantwortung für Mitarbeiter und der hohen Finanzierungslast zurück. Hinzu kommt, dass manche Unternehmen strukturell nicht nachfolgefähig aufgestellt sind: zu stark auf die Person des Inhabers fokussiert, wenig digitalisiert, mit unklaren Prozessen. Und nicht zuletzt fehlt oft die frühzeitige, professionelle Vorbereitung, um das Unternehmen für Nachfolger wirklich attraktiv zu machen.



Was steht für einen Betrieb auf dem Spiel, wenn keine tragfähige Lösung gefunden wird?

Françoise Dammertz: Im schlimmsten Fall droht die Stilllegung des Unternehmens, mit erheblichen Wertverlusten. Kundenbeziehungen, gewachsene Lieferantennetzwerke und spezifisches Know-how gehen verloren oder werden im Notverkauf weit unter Wert abgegeben. Auch der über Jahrzehnte aufgebaute Ruf kann binnen kurzer Zeit erodieren. Und es gibt eine steuerliche Dimension, die viele unterschätzen: Im Todesfall treffen hohe Unternehmenswerte auf eine hohe steuerliche Belastung der Erben. Wird das Unternehmen nicht fortgeführt, entfallen zudem die erbschaftsteuerlichen Vergünstigungen. Das ist der doppelte Worst Case.

Und was bedeutet das für Beschäftigte und ganze Regionen?

Françoise Dammertz: Für die Beschäftigten geht es um Arbeitsplätze, berufliche Perspektiven und oft auch um die Identifikation mit ihrem Betrieb. In vielen Regionen ist ein Mittelständler nicht nur Arbeitgeber, sondern wichtiger Auftraggeber für andere Betriebe, vom Handwerk bis zu Dienstleistern. Fällt ein solches Unternehmen weg, wirkt sich das direkt auf Kaufkraft, Ausbildungsplätze und die Attraktivität des Standorts aus. Eine Häufung ungelöster Nachfolgen kann die wirtschaftliche Struktur ganzer Regionen spürbar schwächen.

Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren mit Unternehmens- und Vermögensnachfolgen. Was fasziniert Sie an diesem Beratungsfeld?

Françoise Dammertz: Mich hat früh fasziniert, wie sich fachliche Themen rund um Steuerrecht, Zivilrecht und Betriebswirtschaft mit sehr menschlichen Fragen verbinden. In meinen ersten Nachfolgefällen habe ich erlebt, wie existenziell diese Entscheidungen für Unternehmerfamilien und Mitarbeiter sind. Ich habe aber auch miterlebt, wie sich Erben nach dem Tod des Unternehmers zerstreiten, alte Familiengeschichten aufgewärmt werden und letztlich Vermögen zerstört wird. Eine gute Begleitung kann hier einen großen Unterschied machen. Bis heute reizt mich, dass keine Nachfolge der anderen gleicht: Jedes Mandat bringt neue Konstellationen, Charaktere und Zielbilder mit sich.

Bei der Nachfolge geht es um ein Lebenswerk. Was bedeutet diese Verantwortung für Sie als Beraterin?

Françoise Dammertz: In erster Linie bedeutet das, eine rechtlich und steuerlich saubere Lösung für und mit den Mandanten zu erarbeiten. Diese sollte nicht allein steuerlich motiviert sein, sondern den persönlichen Bedürfnissen der Unternehmerfamilie entsprechen. Ich sehe meine Rolle als Übersetzerin zwischen Emotionen und Fakten: Ich muss schwierige Wahrheiten klar ansprechen und gleichzeitig Verständnis für Ängste und Erwartungen zeigen. Vertraulichkeit, Verlässlichkeit und eine klare Haltung sind dabei zentrale Grundwerte. Am Ende geht es darum, dass der Unternehmer sein Lebenswerk guten Gewissens übergeben kann und der Nachfolger eine tragfähige Grundlage vorfindet.





Warum wird das Thema so häufig aufgeschoben und woran erkennen Sie dringenden Handlungsbedarf?

Françoise Dammertz: Nachfolge bedeutet loslassen, und das fällt vielen Inhabern emotional schwer. Deshalb wird das Thema gern verdrängt. Hinzu kommt der volle operative Alltag, in dem strategische Weichenstellungen schnell hintenüberfallen. Dringender Handlungsbedarf zeigt sich, wenn der Unternehmer auf die 60 zugeht, es keine klar benannte zweite Führungsebene gibt und größere Investitionsentscheidungen aus Unsicherheit vertagt werden. Auch wenn Banken, Mitarbeiter oder Familienmitglieder aktiv nach Zukunftsplänen fragen, drängt die Zeit.

Familieninterne Übergabe, Übernahme durch Mitarbeiter oder externer Verkauf: Wie findet man das passende Modell?

Françoise Dammertz: Am Anfang steht immer eine ehrliche Bestandsaufnahme: Wie ist das Unternehmen aufgestellt, welche Zukunftschancen hat es, welche Kompetenzen werden an der Spitze benötigt? Parallel kläre ich die Ziele des Unternehmers und der potenziellen Nachfolger, die Rolle der Familie, die gewünschte Einflussnahme und die finanzielle Absicherung. Dann entwickeln wir Szenarien und prüfen sie fachlich wie menschlich: Wer kann und will welche Verantwortung übernehmen? Daraus ergibt sich meist recht klar, ob eine familieninterne Lösung realistisch ist oder ob eine Übernahme durch Mitarbeiter oder ein externer Verkauf sinnvoller erscheint.

Welche Voraussetzungen sollten Unternehmer frühzeitig schaffen, damit ihr Betrieb übergabefähig ist?

Françoise Dammertz: Wesentlich ist, dass das Unternehmen nicht nur im Kopf des Inhabers existiert, sondern über klare Strukturen, dokumentierte Prozesse und eine tragfähige zweite Führungsebene verfügt. Saubere Zahlen, belastbare Planrechnungen und eine aufgeräumte Vertragslandschaft schaffen Vertrauen bei Nachfolgern und Finanzierungspartnern. Auch Digitalisierung, IT-Sicherheit und ein professionelles Controlling spielen heute eine große Rolle. Je früher Unternehmer mit dieser Übergabefitness beginnen, desto größer ist später ihre Auswahl an möglichen Nachfolgern.

Rechtliche, steuerliche und wirtschaftliche Fragen greifen bei einer Nachfolge ineinander. Warum reicht es nicht, sie getrennt zu betrachten?

Françoise Dammertz: Weil einer allein nicht alles kann. Eine steuerlich vermeintlich optimale Gestaltung kann wirtschaftlich oder rechtlich problematisch sein, etwa wenn sie die Finanzierung des Nachfolgers übermäßig belastet. Umgekehrt kann eine gesellschaftsrechtlich elegante Lösung zu erheblichen Steuerbelastungen führen, wenn Erbschaft- und Schenkungsteuer nicht mitgedacht werden. Wie bei einem Mosaik müssen alle Steine zueinander passen. Nur in einer interdisziplinären Abstimmung entstehen Modelle, die dauerhaft tragfähig sind und nicht an anderer Stelle neue Konflikte erzeugen.



Steuerberater kennen ihre Mandanten oft seit vielen Jahren. Welche Rolle spielen die Kanzleien beim Erkennen des Nachfolgebedarfs und wie unterstützt awicontaxNext?

Françoise Dammertz: Der langjährige Steuerberater ist oft der Erste, der bemerkt, wenn sich Fragen nach Rückzug, Alterssicherung oder Investitionszurückhaltung häufen. Er ist die Vertrauensperson des Mandanten und bleibt es auch. Ich schule unsere Partnerkanzleien in regelmäßigen LiveTalks darin, das Thema Nachfolge frühzeitig anzusprechen und sprechfähig zu sein. awicontaxNext unterstützt sie darüber hinaus mit strukturierten Analysen, Fachkonzepten und Begleitung bei komplexen Gestaltungen, von der ersten Nachfolge-Checkliste bis zur Umsetzung. So können Kanzleien ihren Mandanten eine ganzheitliche Lösung anbieten, ohne alle Spezialthemen im eigenen Haus abdecken zu müssen. Der Steuerberater gibt dabei nichts aus der Hand, er gewinnt nur dazu.

Wann ist eine Nachfolge für Sie gelungen und was möchten Sie Unternehmern sagen, die das Thema bisher vertagt haben?

Françoise Dammertz: Eine Nachfolge ist gelungen, wenn der Unternehmer mit einem guten Gefühl loslassen kann, der Nachfolger handlungsfähig startet und das Unternehmen klar auf die Zukunft ausgerichtet ist. Idealerweise sind familiäre Fragen geklärt, die Finanzierung ist solide und die Belegschaft spürt eine verlässliche Perspektive. Unternehmern, die das Thema vertagt haben, möchte ich sagen: Der wichtigste Schritt ist, überhaupt anzufangen. Perfektion ist am Anfang nicht nötig, aber ein klarer Fahrplan und ein Notfallplan für den Fall, dass morgen „das Licht ausgeht“ Wer sich frühzeitig auf den Weg macht, vergrößert seine Optionen und reduziert Risiken für sich, seine Familie und sein Unternehmen deutlich.

[Zur Website](#)

awicontaxNext

awicontaxNext ist das Kompetenzfeld der awicontaxGroup für Unternehmens- und Vermögensnachfolge im Mittelstand: rechtssicher, steueroptimal und aus einer Hand. Das Lebensphasenmodell verbindet rechtliche und steuerliche Beratung über den gesamten Lebensweg, von der Gestaltung des Gesellschaftsvertrags über Schenkung, Testament und Vorsorge bis zur Übergabe des Unternehmens.

Françoise Dammertz ist Rechtsanwältin, Syndikusanwältin und Fachanwältin für Steuerrecht. Seit 2009 liegt ihr Schwerpunkt auf der Nachfolgeberatung und -gestaltung. Seit 2025 ist sie in der awicontaxGroup und verantwortet awicontaxNext.

Mehr erfahren:
Kontakt:
awicontaxGroup:

awicontax.de/awicontaxnext
francoise.dammertz@awicontax.de | +49 151 722 086 37
www.awicontax.de