



## Werkstück „Arbeitswelt von morgen Vol. 2: Unternehmensnachfolge im Tourismus“

Veranstaltungsdokumentation mit Impulsen  
der ZukunftSchmiede live 2023



# Inhalt

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort                                                        | 3  |
| Unternehmensnachfolge in Deutschland und Sachsen               | 4  |
| Der Weg zur Betriebsübergabe                                   | 6  |
| Mit der richtigen Unterstützung zum Ziel                       | 8  |
| Nachfolger gesucht!                                            | 10 |
| Unternehmen gesucht?                                           | 11 |
| Nachfolger im eigenen Unternehmen – warum eigentlich nicht?    | 12 |
| Emotionale Aspekte einer Unternehmensübergabe                  | 14 |
| Rechtliche, finanzielle und steuerliche Aspekte einer Übergabe | 16 |
| Hauptursachen von misslungenen Unternehmensnachfolgen          | 18 |
| So wird's gemacht: Praxis-Beispiele aus Sachsen                | 20 |
| Nur Mut zur Unternehmensnachfolge! Ein Resümee.                | 23 |





## Sehr geehrte Damen und Herren,

schön, dass Sie in das Werkstück der ZukunftSchmiede live - Arbeitswelt von morgen schauen. Denn hier sind Sie genau richtig, wenn Sie nach Inspirationen zum Wandel der Arbeitswelt suchen.

Das Jahr 2023 war ein gutes Tourismusjahr. Der sächsische Tourismus hat sich wieder erholt. Die Reiselust ist hoch und die Nachfrage bei Haupturlaub aber auch Zweit- und Drittreisen entwickelt sich gut. Besonders in den Bereichen Städtetourismus, Geschäftsreisen und im Incoming Bereich konnte wieder aufgeholt werden. Allerdings haben die Schwierigkeiten der letzten Jahre auch in der Tourismusbranche ihre Spuren hinterlassen. Preisentwicklungen und sinkende Reallöhne auf der Seite der Konsumenten wirken aktuell einschränkend. Auch die Erhöhung des Mehrwertsteuersatz auf Speisen und Getränken in der Gastronomie wird eine Herausforderung für die Unternehmen. Insgesamt konnte aber die Branche – Unternehmen, Kommunen und Vereine – beweisen, dass sie aus eigener Kraft mit viel Engagement, Kreativität und Unternehmergeist die Herausforderungen bewältigen kann und Chancen beherzt nutzt.

Aus Sicht des LTV SACHSEN ist es wichtig, dass die Akteure auch weiterhin gezielt unterstützt werden, um im touristischen Wettbewerb mithalten zu können. Einen wichtigen Beitrag hierzu leistete in diesem Jahr unser Veranstaltungsangebot ZukunftSchmiede live. Gemeinsam mit Vertretern und Unternehmern der Tourismusbranche wurde am strategisch so wichtigen Thema der Unternehmensnachfolge gearbeitet.

Jedes touristische Unternehmen, das vom Markt geht, weil es keine zufriedenstellende Nachfolgeregelung gefunden hat, ist eines zu viel. Jedes einzelne touristische Unternehmen in Sachsen wird gebraucht. Mit der fachlichen Unterstützung der Industrie- und Handelskammern in Sachsen und erfahrenen Referenten konnten wichtige Anregungen und Tipps für eine geordnete Übergabe der Unternehmung geliefert und für das Thema sensibilisiert werden.

Der Tourismus in Sachsen ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor, mit über 188.000 Menschen, mit Wirkungen auf Standort- und Lebensqualität und den Zusammenhalt in der Gesellschaft! Damit dies so bleibt, setzt sich der Landestourismusverband Sachsen e.V. auf den politischen Ebenen gemeinsam mit der Staatsministerin für Kultur und Tourismus, Barbara Klepsch, für die Branche ein. Die Unternehmer, die Menschen, die Macher stehen im Mittelpunkt, und um diese ging es in der ZukunftSchmiede live. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen des Werkstücks Arbeitswelt von morgen – mit Perspektiven und neuen Wegen, guten Beispielen und vielen Anregungen.

**Ihr Jörg Markert, MdL**

Präsident des Landestourismusverbandes Sachsen e.V.

# Unternehmensnachfolge in Deutschland und Sachsen

Auf ein Neues! Beim Thema Unternehmensnachfolge brodelt und zischt es in vielen deutschen mittelständischen Unternehmen. Auch in der Tourismusbranche. Auch in Sachsen. Nur wenige Akteure profitieren von optimalen Übergabe-Verhältnissen. Doch wer den Kopf in den Sand steckt, verbessert seine Aussicht nicht.

Das Wesentliche vorab: Eine Unternehmensnachfolge sollte Jahre im Voraus geplant werden und am besten mit professioneller Unterstützung. Letzteres boten der LTV SACHSEN gemeinsam mit

den Industrie- und Handelskammern Chemnitz, Dresden und zu Leipzig anlässlich der (diesjährigen) ZukunftSchmiede live. Die fand unter der Leitfrage statt: Wie finde ich einen Nachfolger für mein Unternehmen und welche Strategie ist dafür die richtige? An insgesamt drei Tagen konnten Teilnehmer aus ganz Sachsen darüber mit Experten debattieren und sich mit Unternehmern austauschen, die einen Übernahmeprozess bereits erfolgreich abgewickelt haben oder mittendrin stecken. Die wichtigsten Erkenntnisse und Erfahrungen hält dieses Werkstück detailliert fest.

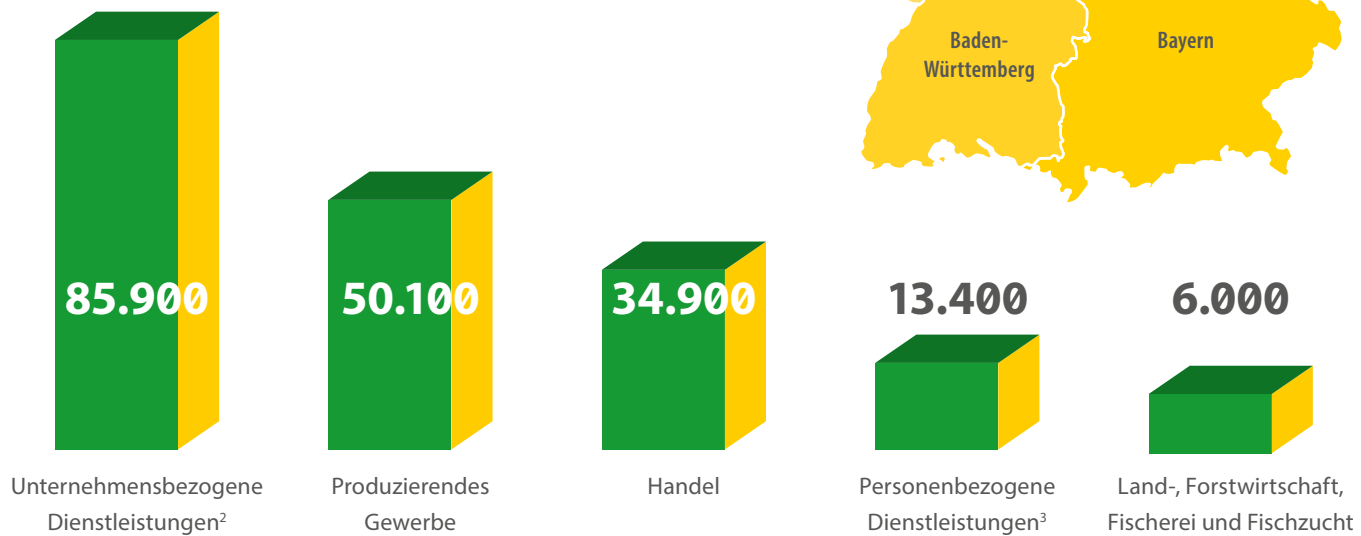
## BLICK AUF DEUTSCHLAND

### Überblick nach Bundesländern zur Übergabe anstehende Unternehmen 2022 bis 2026<sup>1</sup>

|                     |        |                        |       |
|---------------------|--------|------------------------|-------|
| Nordrhein-Westfalen | 39.900 | Schleswig-Holstein     | 6.700 |
| Bayern              | 34.900 | Hamburg                | 5.800 |
| Baden-Württemberg   | 27.300 | Brandenburg            | 4.800 |
| Niedersachsen       | 17.400 | Thüringen              | 3.800 |
| Hessen              | 14.600 | Sachsen-Anhalt         | 3.600 |
| Rheinland-Pfalz     | 8.800  | Mecklenburg-Vorpommern | 3.200 |
| Berlin              | 8.500  | Saarland               | 2.100 |
| Sachsen             | 7.600  | Bremen                 | 1.500 |

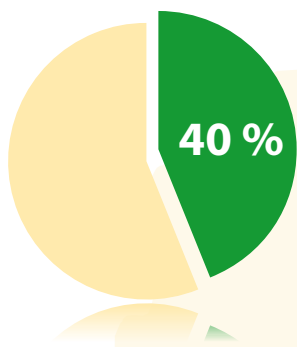


### Sortierung nach Wirtschaftszweigen zur Übergabe anstehende Unternehmen 2022 bis 2026<sup>1</sup>



Quellen: <sup>1</sup>IfM Bonn, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026 <sup>2</sup>Verkehr und Lagerei, Information und Kommunikation, Finanz und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks und Wohnungswesen, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen <sup>3</sup>Gastgewerbe, Erziehung und Unterricht, Gesundheits und Sozialwesen, Kunst, Unterhaltung und Erholung, sonstige Dienstleistungen

40 Prozent planen eine familieninterne Nachfolge<sup>4</sup>



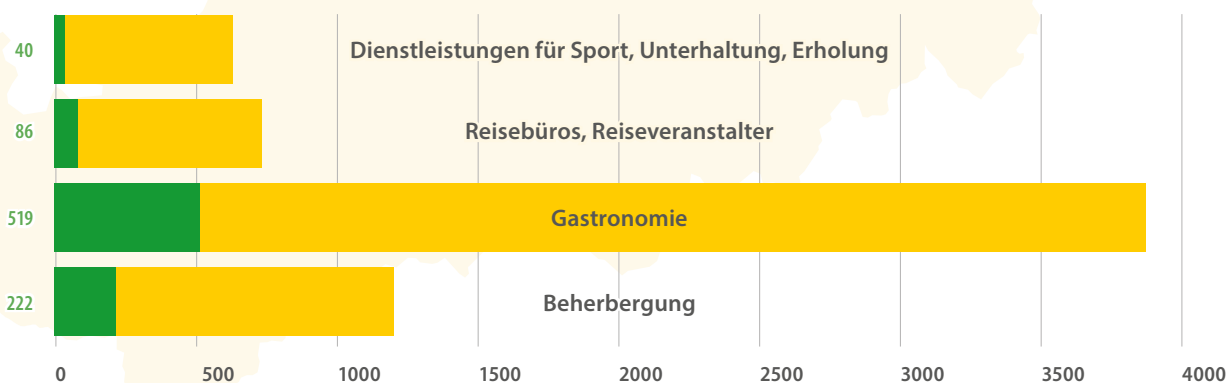
# Dienstleistung, Handel und Handwerk besonders stark betroffen<sup>4</sup>

## BLICK AUF SACHSEN

Nachfolgersuche ist die größte Herausforderung!<sup>4</sup>

Insgesamt **33.000** Unternehmen,  
mit **130.000** Arbeitsplätzen.<sup>4</sup>

### Unternehmensnachfolge im Tourismus nach Branchen sortiert<sup>5</sup>



### 6.455 Unternehmen (ohne Betriebsstätte/ Zweigniederlassung)

**867 Unternehmen** deren Inhaber, Gesellschafter oder Geschäftsführer älter als 58 Jahre ist; die keinen jüngeren zweiten Gesellschafter/ Geschäftsführer im Unternehmen haben; die mindestens 1 MA beschäftigen = **13,4 Prozent**

■ ohne Junge mit MA  
■ Unternehmen IHK, 58+, keinen Jüngeren

### Jede/r fünfte Selbstständige ist 60 Jahre und älter<sup>4</sup>



<sup>4</sup>Gutachten Unternehmensnachfolge 2023, Zeitraum 2017 bis 2030 <sup>5</sup>Unternehmensstatistik der IHK Dresden/ Gewerbestatistik des Statistischen Landesamts Sachsen, März 2023. Hinweis: Diese Daten beziehen sich ausschließlich auf die Lage im Bezirk der IHK Dresden. In den Bezirken der IHK Chemnitz und der IHK zu Leipzig ist es jedoch eine ähnliche Entwicklung zu beobachten.

# Der Weg zur Betriebsübergabe

Die Gründe für eine Unternehmensübergabe sind ganz verschieden. Zeit für etwas Neues, sich ändernde Lebensumstände, die Suche nach neuen Herausforderungen. Hauptgrund für die Suche nach einem Nachfolger ist aber das Alter des Unternehmers. Und das ist in jedem Fall immer vorhersehbar. Mit

dieser Perspektive ist es in jedem Fall wichtig, sich rechtzeitig auf dem Weg zu machen. **Zwischen fünf und acht Jahren sollten für einen erfolgreichen Übergabeprozess geplant werden.** Im Folgenden sind die wichtigsten Zwischenschritte auf dem Weg aufgeführt.

## 1. Der Entschluss zur Übergabe

- Wann soll die Übergabe erfolgen?
  - ☐ Erstellung eines Zeitplanes
- Welche persönlichen Zielstellungen sind mit der Übergabe verbunden?
  - ☐ Altersvorsorge, Erbe etc.
  - ☐ Verkauf
  - ☐ Weitere Mitwirkung / Unterstützung des Nachfolgers
  - ☐ Allgemeine Motivationen
- An wen soll übergeben werden?
  - ☐ Erforderliche Qualifikationen
  - ☐ Intern
    - Familiennachfolge
    - Mitarbeiter
    - Geschäftspartner
  - ☐ Extern
- Gibt es einen Notfallkoffer für das Unternehmen?
- Emotionale Aspekte



# #1

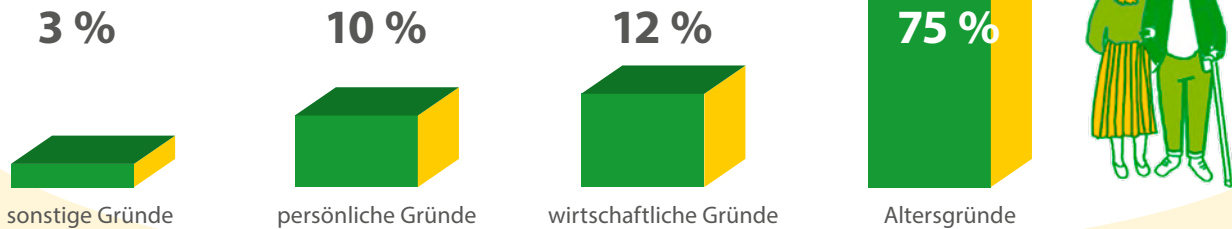
## 2. Unternehmen für die Übergabe vorbereiten

- Quo Vadis – Wo steht das Unternehmen?
  - ☐ Bestandsaufnahme
  - ☐ Erstellung eines neutralen Gutachtens – Unternehmenswert bestimmen
  - ☐ Perspektivischer Investitionsplan
- Klärung wichtiger Fragen
  - ☐ Ermittlung Verkaufspreis / Finanzierungsbedarf
  - ☐ Prüfung steuerlicher Aspekte
  - ☐ Prüfung Rechtlicher Aspekte
- Wer kann mich / den Nachfolger im Prozess beraten?
  - ☐ Branchenverbände / IHK / DEHOGA / BG
  - ☐ UN-Berater / Coaches
  - ☐ Rechtsanwalt / Notar
  - ☐ Steuerberater
- Welche Schritte muss ich unternehmen, um das Unternehmen attraktiv für Nachfolger zu machen?
- Wie beziehe ich Mitarbeiter in den Prozess mit ein?
- Wie, wer, wann und wo wird zur geplanten UN-Übergabe informiert?
  - ☐ Familie
  - ☐ Mitarbeiter
  - ☐ Kunden
  - ☐ Geschäftspartner / Lieferanten
  - ☐ Banken
  - ☐ Öffentliches Umfeld
  - ☐ Markt
- Ablaufplan zum Übergabeprozess erstellen
- Nachfolger suchen bzw. festlegen
  - ☐ Eigenschaften Persona beschreiben
  - ☐ Gezielte Suche über geeignete Portale
- Vereinbarung / Willenserklärung zur Übergabe / Übernahme verschriftlichen

# #2

## Altersgründe geben zumeist den Ausschlag – durch diese Gründe scheiden Unternehmer aus<sup>1</sup>

2021: So viel Prozent der Beratenen beabsichtigen, ihr Unternehmen aus den jeweiligen Gründen abzugeben.



### 3. Vorbereitung des Nachfolgers

- Prüfung eigene Voraussetzungen
  - ☐ Klärung der Motivation
  - ☐ Privates und geschäftliches Umfeld / Netzwerk
  - ☐ Eignung / Qualifikation
- Prüfung Potenzial Unternehmen am Markt
- Erstellung eines Unternehmenskonzepts für die Fortführung oder Erneuerung des Unternehmens
- Festlegung Unternehmensform
- Finanzierung klären
- Fördermöglichkeiten prüfen
- Ggf. Erwerb von Qualifikationen / Weiterbildung
- Ggf. Personalsuche



# #3

### 4. Unternehmensübergabe durchführen

- Übergabe vertraglich definieren
- Übergabeprozess schrittweise gemeinsam umsetzen
- Einarbeitungs- bzw. Übergabephase organisieren
- Übertragung Unternehmen und Eigentum
  - ☐ Form und Fristen der Kaufpreiszahlung beachten
  - ☐ Prüfung / Übertragung bzw. Fortführung laufende Verträge
  - ☐ Prüfung und Klärung eventueller Haftungsfragen
- Kommunikation Übergabe nach Vollzug



# #4

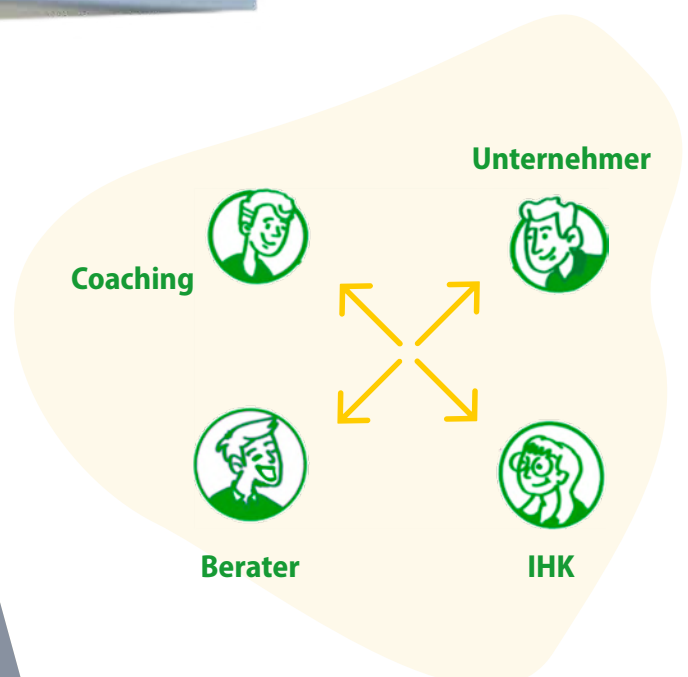
# Mit der richtigen Unterstützung zum Ziel



Das eigene Lebenswerk in neue Hände zu legen, ist ein schwerer Schritt. Wer oft jahrzehntelang dafür gesorgt hat, ein Unternehmen durch gute und schlechte Zeiten zu bringen, Krisen zu meistern und neue Impulse für die Zukunft zu entwickeln, gibt die Zügel nicht leichtfertig aus der Hand.

Doch gerade deswegen sollte die Unternehmensnachfolge gut und vor allem rechtzeitig geplant sein. Wenn der neue Chef oder die neue Chefin langsam in ihre Aufgabe hineinwachsen kann, immer Hilfe in der Nähe wissend, können viele Klippen gemeinsam gut umschifft werden. Doch bevor der Nachfolger oder die Nachfolgerin an Bord kommen, gilt es, viele Informationen einzuholen. Die Fachberater der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern, die Fach- und Branchenverbände und diverse Unternehmer-Plattformen halten Tipps rund um die Betriebsnachfolge bereit. Das gilt sowohl für den Fall, dass sich aus der Familie oder dem beruflichen Umfeld des scheidenden Geschäftsführers ein potenzieller Kandidat für die Nachfolge gefunden hat, als auch dann, wenn noch kein Interessent in Sicht ist.

Oft können die Kammern dann Kontakte vermitteln, manchmal helfen auch Plattformen wie **[www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)**, die Unternehmer und mögliche Nachfolger zusammenbringen. Gibt es ein Match, geht die Vorbereitung in die nächste Phase. Passen die Voraussetzungen, das Know-how, die Zukunftspläne tatsächlich? Dann gilt es, finanzielle, rechtliche und steuerliche Fragen zu klären. Eine Absichts- und Verschwiegenheitserklärung kann beiden Seiten Sicherheit geben, bis alle Verträge in trockenen Tüchern sind.







„Die Unternehmensnachfolge ist eine große Herausforderung für den Tourismus. Dabei hören wir immer wieder, dass es vor allem an interessierten Nachfolgern fehlt. Hier spielen Branchenimage, die häufig kleinen Strukturen und verschobene Investitionen eine Rolle. Aber es geht auch häufig um emotionale Aspekte beim „Abschied vom Lebenswerk“. Die Corona-Pandemie hat die Situation zusätzlich erschwert. Umso wichtiger ist es, sich frühzeitig mit dem Fortbestand des eigenen Unternehmens zu beschäftigen. Dazu gehört auch, die Suche so zeitig und so weit wie möglich zu kommunizieren, um potenzielle Nachfolger zu finden.“

Cathleen Nebrich • Referentin Tourismusgewerbe • IHK Dresden



Doch was, wenn die Schritt-für-Schritt-Vorbereitung nicht funktioniert, weil ein plötzlicher Notfall eintritt, der eine Klärung der Unternehmensnachfolge notwendig macht? Ein betriebswirtschaftlicher „Notfallkoffer“ hilft – und das sollte darin sein:

- ✓ Eine Übersicht über alle wichtigen unternehmerischen Vorgänge, Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten
- ✓ Eine Liste aller konkreten Aufgaben der Geschäftsführung
- ✓ Entsprechende Vollmachten, die andere Personen im Notfall berechtigen, Aufgaben der Geschäftsführung zu übernehmen. Die Personen müssen natürlich entsprechend informiert und bereit sein, auch spontan Verantwortung zu übernehmen
- ✓ Kundenlisten, Kontakte zu Zulieferern, Finanzierern und anderen Geschäftspartnern
- ✓ Ersatzschlüssel, Passwörter, PINs, Lizenznummern, die relevant für den Geschäftsbetrieb sind
- ✓ Ein Unternehmer-Testament, das auf den jeweiligen Gesellschaftervertrag abgestimmt ist

**Hinweis:** Die Inhalte des „Notfallkoffers“ sollten in regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls aktualisiert werden

## Die wichtigsten Aufgaben vor Beginn der Nachfolgersuche

- ☐ möglichst früh mit der Planung beginnen
- ☐ sich über mögliche Hilfen bei der Nachfolgersuche informieren und erste Kontakte aufnehmen
- ☐ das eigene Unternehmen auf sichere, zukunftssträchtige Füße stellen
- ☐ ein entsprechendes, aktuelles Exposé des eigenen Unternehmens erstellen
- ☐ die eigene Altersvorsorge prüfen und im Blick behalten
- ☐ den eigenen Mitarbeitern Sicherheit auch für die anstehende Übergabe vermitteln

TIPPI! Notfall-Handbuch für Unternehmen  
[www.bit.ly/4abV1UN](http://www.bit.ly/4abV1UN)



# Nachfolger gesucht!

Steht der Entschluss zur Unternehmensübergabe fest, rückt die wichtigste Frage in den Mittelpunkt: Wie findet man einen geeigneten Nachfolger oder eine geeignete Nachfolgerin? Hier gilt einmal mehr: Oft liegt die Lösung näher als man denkt. Zum Beispiel in der eigenen Familie. Vielleicht ist aber auch ein langjähriger Mitarbeiter bereit, nun selbst unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Doch nicht immer findet sich so eine gute Lösung. Dann kann es helfen, die eigenen Kontakte zu

nutzen. Lieferanten kennen oft viele Betriebe und wissen manchmal auch, wo vielleicht eine junge Führungskraft auf der Suche nach einem eigenen Unternehmen ist. Auch langjährige Kunden oder Stammgäste können hier wertvolle Hinweise geben. Bleibt die Suche erfolglos, kann ein Gespräch mit dem Bankberater Aufschluss bringen. Erfahrene Finanzierungsprofis wissen oft, wo sich eventuell ein betriebswirtschaftliches Match ergeben könnte. Nicht zuletzt können die Kammern und Fachverbände helfen.

## 1. Nachfolgeprozesse: Wie finde ich den passenden Nachfolger?

### OFFENE Kommunikation

Social-Media, Webseite, Newsletter

Stammgäste einbinden

Berater

Offensiv kommunizieren

Freie Journalisten

Partnerbetriebe

„Speed-Dating“

Makler

Netzwerke (Universitäten, Berufsakademie)

Banken

Partner

## 2. Nachfolger: Wie stelle ich mir den idealen Nachfolger für mein Unternehmen vor?

Markus und Katrin. Er ist 43 und kennt sich gut in der Branche aus. Er hat konkrete Erfahrung, aber auch den Blick fürs große Ganze. Er ist risikofreudig, offen und flexibel – und denkt dabei immer unternehmerisch. Der Rückhalt im Team motiviert ihn ebenso wie der finanzielle Erfolg. Bei allem Mut macht ihm aber die zunehmende Bürokratie Sorgen. Wird es ihm gelingen, neue Gäste zu binden, Mitarbeiter zu rekrutieren und das Unternehmen finanziell gut durch schwierige Zeiten zu bringen? Markus will es auf jeden Fall wagen. Katrin ist 38 Jahre alt. Sie ist kreativ, empathisch und hat jede Menge Ideen sowie die Tatkraft, diese umzusetzen. Sie nimmt gern unterschiedliche Perspektiven ein, lässt sich inspirieren und bezieht das Team in alle wichtigen Entscheidungen ein. Sie hat selbst lange in der Branche gearbeitet und weiß genau, worauf sie sich einlässt. Sie will selbst gestalten und sinnhaft arbeiten. Dazu gehören für Katrin Offenheit und Transparenz. Natürlich kennt sie auch die Angst zu scheitern oder kaum noch Zeit für sich zu haben. Wird ihr Vorgänger sich wirklich vom Betrieb lösen und ihr die Zügel komplett in die Hand geben?



TIPP! Checkliste  
„Checkliste für den Übergeber“  
[www.bit.ly/3IUWUcp](http://www.bit.ly/3IUWUcp)

# Unternehmen gesucht?

Endlich der eigene Chef oder die eigene Chefin sein – das wünschen sich viele junge Menschen. Aber tatsächlich unternehmerische Verantwortung zu tragen, ist kein einfaches Unterfangen – gerade auch im Tourismus- und Gastrobereich. Einen bereits bestehenden Betrieb zu übernehmen, macht Einiges einfacher, bringt aber auch besondere Herausforderungen mit sich. Der große Vorteil ist, dass die Firma in der Regel bereits am Markt etabliert ist. Sie hat einen festen Kundenstamm, zuverlässige Zulieferer, die nötigen Räumlichkeiten und technischen Voraussetzungen sowie Mitarbeiter, die mit allen Abläufen vertraut sind.

Das ist eine gute Basis, um die eigene unternehmerische Laufbahn zu starten. Dennoch sollte eine Geschäftsübernahme gut überlegt sein, denn natürlich ist die Firma von der Persönlichkeit und den Grundsätzen der ehemaligen Geschäftsführung geprägt. Nicht immer ist es leicht, hier neue Impulse zu geben. Je nach Branche gilt es auch, zu prüfen, ob Geschäftsidee und Umsetzung noch zeitgemäß und damit zukunftssicher sind. Auch die Technik, Arbeitsräume und Ausrüstung sollten im Fokus stehen. Muss in nächster Zeit im großen Stil investiert werden?



## Unternehmenskonzept

Hier sollten der Ist- und der Soll-Zustand des Unternehmens analysiert werden. Wie sehen die aktuellen wirtschaftlichen Kennzahlen des Betriebs aus? Wie die Produkte und Dienstleistungen?

Und wie soll sich all das in Zukunft entwickeln? Das Konzept sollte eine strategische und inhaltliche Maßnahmen-Planung vom Einkauf bis zum Marketing enthalten ebenso wie konkrete Vorschläge zur Finanzierung. Das Konzept sollte mit klaren Fakten, Kostenaufstellungen, Verträgen ect. untersetzt sein. Auch Angaben zur persönlichen unternehmerischen Kompetenz und Vermögenssituation gehören hier hinein.

Detaillierte Informationen zum Unternehmenskonzept gibt es unter anderem auf den Existenzgründerportalen der Sächsischen Aufbaubank ([www.sab.sachsen.de/existenzgruendung](http://www.sab.sachsen.de/existenzgruendung)), der IHK ([www.existenzgruendung-sachsen.de](http://www.existenzgruendung-sachsen.de)) und des Bundeswirtschaftsministeriums ([www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org))

### Eine Checkliste kann helfen, sich über die wichtigsten Punkte klar zu werden:

- ☐ In welcher Branche wird gesucht?
- ☐ Welche Größe sollte der zu übernehmende Betrieb maximal haben?
- ☐ Soll das Unternehmen gekauft oder gepachtet werden?
- ☐ Ist auch ein Einstieg als Teilhaber eine Option?
- ☐ Wieviel Eigenkapital steht für die Übernahme zur Verfügung?

Sind diese Fragen geklärt, geht es eine unabdingbare Grundlage jedes unternehmerischen Handels: das Unternehmenskonzept.

TIPP! Checkliste  
„Checkliste für den Nachfolger!“  
[www.bit.ly/4b5wkt4](http://www.bit.ly/4b5wkt4)





# Nachfolger im eigenen Unternehmen – warum eigentlich nicht?

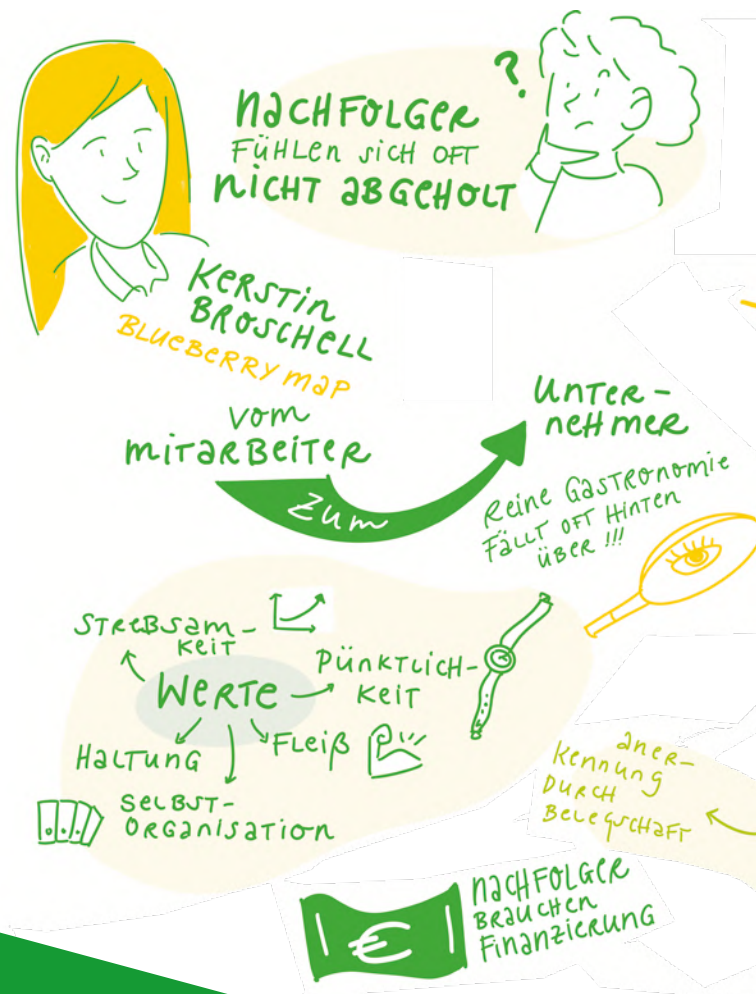
Die unternehmensinterne Nachfolge ist eine der drei Möglichkeiten der Nachfolgeregelung. Wenn die Kinder eigene Zukunftsziele haben und das Restaurant oder Hotel nicht übernehmen wollen, bleibt nur noch die externe Nachfolge oder die interne Nachfolge durch einen Mitarbeitenden.



Die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf eine Nachfolge ist ein wichtiger Schritt, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten und die Leistungsfähigkeit und Motivation des Teams zu erhalten. Es gibt einige Maßnahmen, die Sie ergreifen können, um Ihre Mitarbeitenden auf eine Nachfolge vorzubereiten:

- Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden frühzeitig und transparent über die geplante Nachfolge, die Gründe dafür und die Auswirkungen auf das Unternehmen und die Mitarbeitenden.
- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, sich weiterzuentwickeln und neue Kompetenzen zu erwerben, die für die zukünftigen Anforderungen des Unternehmens relevant sind.
- Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden an dem Nachfolgeprozess, indem Sie ihnen die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen, Feedback zu geben und Vorschläge zu machen.
- Stellen Sie den Nachfolger oder die Nachfolgerin Ihren Mitarbeitenden persönlich vor und fördern Sie den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen ihnen.
- Unterstützen Sie den Nachfolger oder die Nachfolgerin bei der Einarbeitung und der Übernahme der Führungsrolle, indem Sie ihm oder ihr eine klare Zielvereinbarung, eine regelmäßige Kommunikation und eine konstruktive Rückmeldung bieten.
- Anerkennen Sie die Leistungen und den Beitrag Ihrer Mitarbeitenden und zeigen Sie ihnen, dass Sie ihre Loyalität und ihr Engagement schätzen.

Auch bei dieser Möglichkeit der Nachfolgeregelung ist es wichtig, auf seine eigenen Gefühle, Erwartungen und Bedürfnisse zu hören und diese zu kommunizieren. Bleiben Sie miteinander im Gespräch, fragen Sie noch, hören Sie einander gut zu. Der Nachfolgende wird den Prozess, den er oder sie von Ihnen übernimmt vielleicht anders gestalten. Akzeptieren Sie einander Ihre Andersartigkeiten. Dann werden Sie einen positiven Abschluss und Neustart finden.







## Es gibt einige Vorteile, die Nachfolge einen Ihrer Mitarbeitenden übernehmen zu lassen.

1. Ihr Mitarbeitender kennt betriebsinterne Prozesse und Strukturen.
2. Er hat Erfahrung und Wissen über die Branche.
3. Es kann ein fairer Verkaufspreis erzielt werden, weil die notwendige Wertschätzung gegenüber dem Betrieb vorhanden ist.
4. Der detaillierte Blick von externen Unternehmern in die Unternehmensbücher wird vermieden.
5. Die Übergabe erfolgt schnell und abseits der Öffentlichkeit.
6. Belegschaft, Kunden und Lieferanten werden in der Phase eines unsicheren Nachfolgeprozesses nicht verunsichert.



# Emotionale Aspekte einer Unternehmensübergabe, persönliche Tipps von Business-Coach Kerstin Broschell

Haben Sie an alles gedacht? Wenn Sie alle Unterlagen für den Steuerberater, Banken und die Anwälte zusammengestellt haben, werden Sie diese Frage mit einem stolzen JA beantworten. Dennoch haben Sie etwas essentielles vergessen: nämlich sich selbst und vielleicht auch Ihre Familie. Denn Ihre Unternehmensnachfolge ist ein emotionaler und oft herausfordernder Prozess. Sie werden Ihr Lebenswerk übergeben, deshalb geht es auch um Sie als Mensch!

Aus diesem Grund löst der Nachfolgeprozess sowohl für die Übergeber als auch für die Nachfolger starke Gefühle aus, wie Angst, Trauer, Stolz, Schuld oder Neid. Häufig werden diese Emotionen übergangen, weil es schon irgendwie gehen muss. Doch wenn Sie diese Gefühle nicht ernst nehmen und nicht darüber sprechen, werden sie zu Stolpersteinen, die die Kommunikation und Entscheidungsfindung erheblich erschweren und zu Konflikten innerhalb der Familie oder des Unternehmens führen.

## 20%

**20 Prozent der Unternehmensnachfolgen scheitern aufgrund von ungelösten Konflikten. Handelt es sich hierbei um familieninterne Nachfolgen, ist nicht nur die Übergabe gescheitert, es zerbrechen daran auch Familienstrukturen. Damit Sie eine erfolgreiche Übergabe gestalten können, ist es wichtig, folgende Schritte zu beachten.**



**Klärung:** Beginnen Sie frühzeitig mit der Planung, denn das gewährleistet, dass Sie im Voraus über die Erwartungen und Ziele aller Beteiligten wissen und mögliche Probleme identifizieren und lösen können. Das trägt auch dazu bei, die emotionale Bindung an das Unternehmen zu reduzieren und sich auf die neue Rolle vorzubereiten. Unterstützung: Weil Ihre Unternehmensnachfolge ein komplexer Prozess ist, ist es sinnvoll, professionelle Unterstützung von externen Coaches oder Mediatoren in Anspruch zu nehmen. Diese unterstützen Sie dabei, miteinander besser ins Gespräch zu kommen, emotionale Spannungen abzubauen und konstruktive Lösungen zu erarbeiten.



**Balance:** Ihre Unternehmensnachfolge erfordert eine Balance zwischen Ihren persönlichen und den geschäftlichen Interessen. Es ist wichtig, sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch Ihre eigenen Bedürfnisse und der Familie zu berücksichtigen und einen fairen Kompromiss zu erarbeiten. Finden Sie eine Balance zwischen der Vergangenheit und der Zukunft, um sowohl die Tradition als auch die Innovation zu wertschätzen.



**Gespräch:** Kommunikation ist ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Es ist wichtig, regelmäßig und offen mit allen Beteiligten zu sprechen, um Missverständnisse, Frustrationen oder Konflikte zu vermeiden oder zu lösen.



**Klare Rollen:** Es ist wichtig, dass Nachfolger und Übergeber über Ihre zukünftigen Rollen und Aufgaben im und außerhalb des Unternehmens sprechen und klären, wie diese in Zukunft gestaltet werden.



**Gefühle:** Die Emotionen, die bei der Unternehmensnachfolge entstehen, sind normal und verständlich. Deshalb ist es wichtig, diese Emotionen anzuerkennen und auszudrücken, anstatt sie zu unterdrücken oder zu ignorieren. Gefühle haben die Aufgabe, Ihnen zu zeigen, wo Grenzen erreicht sind und was Ihnen wichtig ist.

Ihre Unternehmensnachfolge ist ein umfangreicher und emotionaler Prozess, der viel Mut, Geduld und Flexibilität erfordert. Wenn Sie jedoch Ihre emotionalen Aspekte bei der Unternehmensnachfolge beachten und bewältigen, können Sie die Chancen nutzen, die sich aus dem Generationenwechsel ergeben und Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen.



# Rechtliche, finanzielle und steuerliche Aspekte einer Übergabe

Die Entscheidung steht! Die Vertragspartner sind sich einig. Und nun? Stehen die rechtlichen und steuerlichen Fragen, die bei der Umsetzung der Unternehmensnachfolge wichtig sind, im Fokus. Geht es um die Übertragung eines Einzelunternehmens schließt das das bewegliche und unbewegliche Vermögen ebenso ein wie bestehende Forderungen durch Abtretung oder Verbindlichkeiten durch Vereinbarungen mit Gläubigern.

Wird eine Nachfolge in die Geschäftsanteile einer GmbH angestrebt, gibt es einerseits die Option des Share Deals, eines Anteilskaufs, durch den der Käufer zum Anteilseigner wird, und andererseits die Möglichkeit des Asset Deals, bei dem Wirtschaftsgüter einer Firma im Rahmen eines Rechtsgeschäftes an den Erwerber übertragen werden. In letzterem Fall muss jedes Gebäude, jede Maschine, jedes Patent und auch jeder Verbindlichkeit einzeln an den neuen Besitzer übergeben werden. Bei der Entscheidung für die eine oder andere Form der Unternehmensübertragung können Fachanwälte und Steuerberater hilfreiche Tipps geben.







„Wann ist der richtige Zeitpunkt die Unternehmensnachfolge zu organisieren? Wer ist der richtige Nachfolger? Wieviel ist mein Unternehmen wert? Diese drei Fragen werden oft im Beratungsalltag gestellt. Es gibt dafür nicht „DIE“ eine einfache Antwort. Wenn keine familieninterne Lösung gefunden wird, kann es wertvoll und der richtige Weg sein, eigene Mitarbeiter zu fördern und auf Leitungsaufgaben vorzubereiten. Somit kann ein Nachfolger aufgebaut werden, der mit dieser Perspektive langfristig an das Unternehmen gebunden bleibt. Bei betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Fragen ist eine umfassende Beratung empfehlenswert. Nutzen Sie dazu auch die Beratungen und weitere Informationsveranstaltungen, die die IHK's anbieten.“

**Birgit Kratochvil** • Branchenberatung Gastronomie/Tourismus/Freizeitwirtschaft • IHK zu Leipzig

## Kaufpreis und Steuern

Steht fest, auf welchem Wege sich Alt- und Neu-Eigentümer einig werden wollen, geht es an eine der wichtigsten Fragen überhaupt: die nach dem Kaufpreis. Er hängt natürlich von vielen Faktoren ab, der Marktsituation, dem Investitionsbedarf, den finanziellen Möglichkeiten des Käufers und den Wünschen des Verkäufers. Werden nicht alle Geschäftsanteile veräußert, ist das Austarieren des Preises unter Umständen noch einmal besonders herausfordernd. Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Preisfindung – nach dem Marktwert, einem IDW-Verfahren, einem Ertragswertverfahren oder dem Umsatzwertverfahren. Bei Letzterem wird der Umsatz zum sogenannten Wertbestimmungsfaktor, bei Gastro-Betrieben geht man hier zum Teil auch vom Jahresgewinn aus. Während das Ertragswertverfahren erzielte

Erträge einbezieht, stehen beim IDW-Prinzip künftige Einnahmen im Fokus. Passen Bewertung und Kaufpreis steht dem Geschäft nichts mehr im Wege. Beachten müssen Käufer und Verkäufer aber, dass eine Unternehmensübertragung auch steuerliche Folgen hat. So sind der Gewinn aus der Veräußerung sowie der Verkaufspreis abzüglich der Anschaffungskosten steuerpflichtig. Grundsätzliche Unterschiede bestehen zwischen der Ertrags- und der Schenkungssteuer. Letztere wird relevant, wenn die innerfamiliäre Unternehmensnachfolge im Sinne einer Schenkung geregelt werden soll. Auch beim Thema Steuern gilt: eine gute Beratung ist entscheidend. Gemeinsam mit einem Steuerberater sollten alle wichtigen Fragen – und auch etwaige Änderungsoptionen – frühzeitig ausgelotet werden.



## Unternehmensnachfolge in Sachsen

Der Freistaat Sachsen bietet eine Vielzahl an Informationen zur Umsetzung einer Unternehmensnachfolge an. Neben einer Reihe an Checklisten und Musterverträgen finden Sie auch fachspezifische Informationen zu Steuern, rechtlichen Belangen, finanziellen Aspekten und Varianten der Übergabe.

[www.bit.ly/4ad8lms](http://www.bit.ly/4ad8lms)



# Hauptursachen von misslungenen Unternehmensnachfolgen

Alle sind mit besten Absichten gestartet – und am Ende doch gescheitert? Wenn eine Unternehmensnachfolge misslingt, kommen oft mehrere Ursachen zusammen. So kann es sein, dass wichtige Aspekte – etwa dringend notwendige Investitionen – im Vorfeld nicht ausreichend beachtet wurden oder dass den rechtlichen und steuerlichen Fragen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Gerade im Tourismus- und Gastronomiebereich wird die Nachfolge noch recht häufig innerfamiliär und im laufenden Betrieb geregelt. Solange beide Generationen gemeinsam arbeiten, funktioniert die Finanzplanung. Müssen nach dem Aus-

scheiden der Eltern neue Mitarbeiter eingestellt werden, kann es schnell eng werden. Nicht immer gelingt der persönliche Wechsel zudem reibungslos, weil sich die unterschiedlichen Vorstellungen von Alt und Jung nicht nebeneinander verwirklichen lassen und das Geld für eine komplette Neuausrichtung fehlt. Nicht zuletzt kann die Marktlage dafür sorgen, dass ein Unternehmen nicht erfolgreich weitergeführt werden kann, sei es, weil Gäste in Größenordnungen ausbleiben oder man mit der wachsenden Konkurrenz nicht mithalten kann.

## Unterschiedliche Wertvorstellungen

Die Unternehmensbewertung ist ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Nachfolge. Werden hier Fehler gemacht, kann sich das langfristig negativ auswirken. So liegt der Verkehrswert bei Hotels- und Gastrobetrieben in der Regel deutlich über dem Ertragswert. Bisweilen kann das zu einer hohen finanziellen Belastung des Nachfolgers führen. Letzteres kann auch passieren, wenn der ehemalige Geschäftsführer noch hohe Verbindlichkeiten geschaffen hat – meistens in der guten Absicht, ein modernes Haus zu übergeben – der neue Chef den Verpflichtungen aber nicht langfristig nachkommen kann. Das Problem verschärft sich, wenn zusätzlich weitere größere Investitionen getätigt werden müssen, etwa, weil die neue Geschäftsführung ein anderes Konzept auf den Weg bringen möchte.

## Finanzierungsmöglichkeiten/ Unterstützungsmöglichkeiten

Wenn es um die Finanzierung von Unternehmensnachfolgen geht, gibt es aktuell durchaus vielfältige und gute Möglichkeiten, etwa durch Zuschüsse und zinsgünstige Darlehen des Bundes und des Freistaates Sachsen. Allerdings haben es viele Unternehmer im Tourismusbereich auch schwer, Finanzierungen mit guten Konditionen zu bekommen. Das liegt zum einen daran, dass die vorhandenen Beleihungswerte häufig eher gering sind. Zum anderen stehen einige Banken der Branche nach vielen geschäftlichen Schieflagen infolge der Corona-Pandemie eher zurückhaltend gegenüber. Auch das Hausbank-Prinzip kann Investitionen ausbremsen. Einmal mehr gilt: gute und unabhängige Beratung – etwa durch die IHK – ist Gold wert! Vor allem sollen Unternehmer rechtzeitig Hilfsangebote nutzen, damit der Traum von der gelungenen Unternehmensnachfolge doch noch wahr wird.



*„Oftmals wird das Thema der Nachfolge zu spät angepackt oder der Zeitaufwand der Nachfolgersuche unterschätzt. Hinzu kommt nicht selten ein falscher Ansatz bei der Unternehmensbewertung. Eine weitere Ursache, die zu einem Scheitern der Unternehmensnachfolge führen kann, sind ein hoher Investitionsstau im Unternehmen. Der Übernehmer kann die Doppelbelastung aus Investition und Auszahlung nicht erbringen. Ähnlich problematisch stellt sich die Nachfolge bei einer Überschuldung des Unternehmens dar. Nicht immer lässt sich eine familieninterne Nachfolge realisieren. Für diese Unternehmer ist es deshalb wichtig, sich rechtzeitig mit der Nachfolgersuche zu beschäftigen und diese auf die Betriebsführung vorzubereiten.“*

**Silvio Sabrowski** • Referent Gastgewerbe/Tourismus •  
IHK Chemnitz





TIPP! KMU-Rechner  
[www.kmurechner.de](http://www.kmurechner.de)





# So wird's gemacht: Praxis-Beispiele aus Sachsen

Die Übernahme eines Betriebes lässt sich auf verschiedenen Wegen lösen – erstens familiär, indem ein Familienangehöriger die Nachfolge antritt – zweitens intern, indem ein ausgewählter Mitarbeiter die Geschäfte übernimmt oder drittens extern, wenn der Nachfolger weder aus der Familie noch aus dem jeweiligen Unternehmen stammt, sondern beispielsweise durch Inserate oder Vermittler auf eine mögliche Übernahme aufmerksam wurde. Im Rahmen der ZukunftSchmiede live haben Unternehmensnachfolger und -vorgänger die Chancen und Herausforderungen dieser drei Modelle diskutiert. Auszugsweise sind hier Praxis-Beispiele anhand von Interviews skizziert.



## Unternehmensinterne Übergabe

### Kerstin Kunz

Seit 2020 Inhaberin des Reisebüros Lufthansa City Center / Sarea Reiseservice Dresden, kaufte das Franchiseunternehmen ihrer Vorgängerin ab.

*Wie haben Sie sich auf die neue Aufgabe und die Verantwortung als Inhaberin vorbereitet?*

Ich arbeite seit über 30 Jahren in diesem Reisebüro. Erst war ich einfache Angestellte, später Büroleiterin. Meine Vorgesetzte signalisierte ziemlich früh, dass sie das Unternehmen gern in meine Hände geben würde und hat mich gefördert.

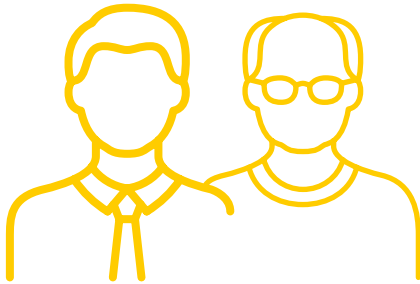
*War das auch Ihr Wunsch?*

Ich war lange unschlüssig. Aber ich hatte viel Zeit, mich damit auseinanderzusetzen. Eine große Hürde war schließlich der Kaufpreis. Das Unternehmen war mir zu teuer. Ich wusste nicht, wie ich es finanzieren sollte. Letztlich ging es nicht ohne Berater und mit viel Überzeugungsarbeit der ehemaligen Inhaberin. Das hat unser Verhältnis etwas belastet, weil unsere Interessen nicht so leicht vereinbar waren.

*Was hat Sie bewogen, das Unternehmen trotzdem zu kaufen?*

2018 und 2019 waren sehr gute Jahre. Die meiste Arbeit lag auf meinem Tisch und ich wusste, wie alles läuft. Also habe ich den Schritt zur vollen Verantwortung gewagt. Corona war ein harter Einschnitt, der mich oft zweifeln lassen hat.





## Familieninterne Übergabe

### Florian Firley

Geschäftsführer der Margarethenmühle – Landgasthof und Waldhotel in Roßwein, übernahm 2023 als neuer Pächter das Haus mit 20 Mitarbeitenden.

*Sie sind im Betrieb groß geworden. War für Sie schon immer klar, dass Sie ihn einmal übernehmen?*

Ich habe nach dem Abitur zwar Hotelmanagement studiert, den Weg also erstmal eingeschlagen, aber anschließend noch einen Master in Wirtschaftspsychologie gemacht und in einem Start-Up mitgewirkt, bevor ich mich entschlossen habe, einzusteigen. Heute betrachte ich es als Chance und Privileg.

*Ihre Eltern helfen im Betrieb weiterhin aus. Können sie trotzdem frei entscheiden?*

Meine Eltern haben Großartiges geleistet. Ich habe jedoch bereits begonnen, meine eigenen Ideen umzusetzen. Räume wurden saniert, das Logo geändert. Mein Vater hat das akzeptiert. Im Moment läuft alles gut. Dennoch ist es eine Herausforderung, das Haus zu betreiben, da wir uns in einem naturschutzähnlichen Gebiet und folglich in einer Wandergegend befinden. Darauf müssen wir mit passenden Angeboten reagieren.

*So eine familieninterne Übernahme kann sehr emotional werden. Hatten Sie Hilfe?*

Ein Steuerbüro und ein befreundeter Unternehmensberater begleiteten den Übernahmeprozess, der noch etwas andauert. Aber die Zügel halte ich schon in der Hand. Es ist wichtig, alle im Team mitzunehmen, damit niemand verunsichert ist, wie es weitergeht oder sich fragt, wer der Chef ist.



# So wird's gemacht: Praxis-Beispiele aus Sachsen



## Externe Übergabe

### Dennis Feist

Eigentümer des Berghotel Bärenstein im Erzgebirge, leitete zuvor das Restaurant „Das Guck“ im Hotel Fichtelberghaus.

#### *Vom sicheren Mitarbeiterjob zum Hotelbesitzer?*

Ich bin ein Draufgänger und wollte etwas Eigenes schaffen, meine eigenen Ideen verwirklichen. Das Berghotel war ein Familienbetrieb, der am Schluss nicht sehr beliebt war in der Gegend. Aber im Erzgebirge kennt man mich und so war der Neuanfang kein Problem.

#### *Sie managen dazu noch ein ziemlich großes Team?*

Richtig. Aber alle haben ihr Herzblut eingebracht und mitgezogen. Ich hatte den Vertrag gerade unterschrieben, da hieß es Corona. Aber das war nicht schlimm. Wir haben das Haus gemeinsam umgebaut und ein neues Konzept gestrickt, das funktioniert. Jetzt ist alles fertig und die Gäste kommen zahlreich.

#### *Das hört sich beispiellos simpel an? Gab es auch Haken?*

Die Bürokratie hinter so einem Übernahmeprozess ist nicht zu unterschätzen. Ich hatte da zum Glück von einem älteren und erfahrenen Herrn tolle Unterstützung. Er hat mir immer wieder Mut gemacht. Auch meine Eltern und meine Freunde standen mir mit Rat und Tat zur Seite. Dankbar bin ich auch der Gemeinde und der Sparkasse, weil sie alles ermöglicht haben.





# Nur Mut zur Unternehmensnachfolge! Ein Resümee.

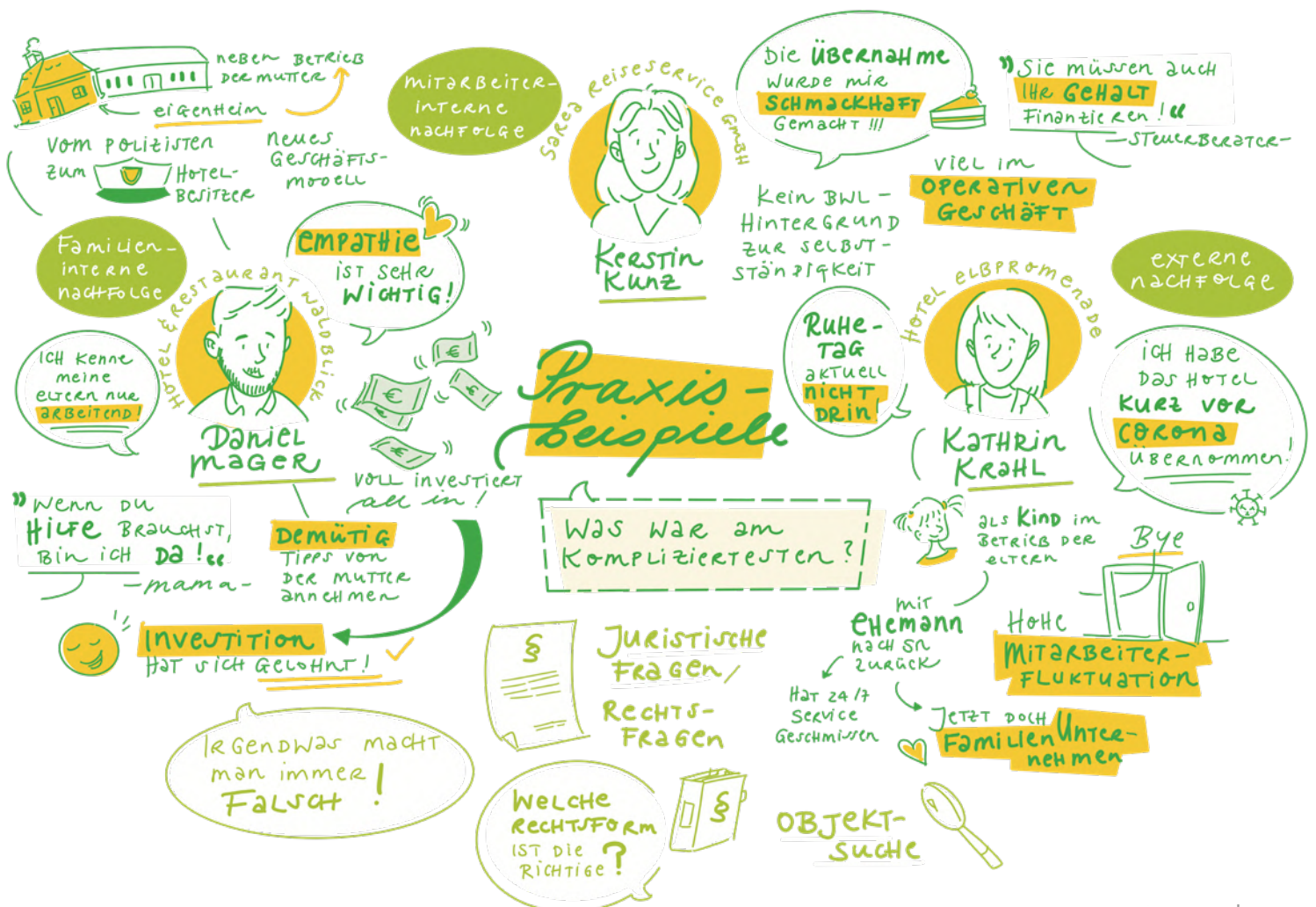
Betrachten Sie dieses Werkstück als Handbuch und als Ihre persönliche Anleitung, beherzt die Zukunft Ihres Unternehmens zu gestalten. Checklisten helfen Ihnen dabei, eine Übernahme oder Übergabe eines Unternehmens in erster Linie mit Ruhe und mit genügend zeitlichem Vorlauf anzugehen, aber auch im Notfall reagieren zu können. Doch der Reihe nach.

Diese Handreichung entstand im Rahmen der ZukunftSchmiede live. Ein Veranstaltungsformat, dass der LTV SACHSEN gemeinsam mit den Industrie- und Handelskammern Chemnitz, Dresden und zu Leipzig an drei Tagen durchgeführt hat. Die Veranstaltungen fanden unter der Leitfrage statt: Wie finde ich einen Nachfolger für mein Unternehmen und welche Strategie ist dafür die richtige? Die wesentlichsten Erkenntnisse werden hier detailliert beschrieben.

Wir blicken zunächst auf die Unternehmenslandschaft verschiedener Branchen und resümieren: Das Problem, einen Nachfolger zu finden, beschäftigt viele. Sie sind also nicht allein! Wir schlüsseln auf, welche Aspekte Sie bei einer Betriebsübergabe bedenken müssen und wie unabdingbar es ist, sich frühzeitig auf den Weg zu machen. Scheuen Sie sich nicht, sich dafür Unterstützung zu holen, etwa bei den Industrie- und Handelskammern Ihrer Region,

Beratern, Business-Coaches oder Anwälten. Rechtliche, steuerliche und finanzielle Fragen lassen sich mit ihnen sicherer klären. Denn schlussendlich wollen Sie nach einer Übergabe auch im Alter abgesichert sein. Entstehende Kosten sind in der Regel gut investiert. Darüber hinaus widmeten wir uns mit Experten und im Austausch mit den Gästen der ZukunftSchmiede den verschiedenen Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge, geben wertvolle Tipps zu Stolperfallen und emotionalen Hürden. Zwanzig Prozent der Übergaben scheitern aufgrund ungelöster Konflikte, ob im Team oder in der Familie. Gerade weil Sie Ihr Lebenswerk anderen Händen anvertrauen oder umgekehrt ein fremdes Lebenswerk fortsetzen, spielen Gefühle und Erwartungen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Wie Sie sowohl Ihre Familie als auch Mitarbeitende in den Übergabeprozess einbinden, lesen Sie ebenfalls im Werkstück.

Das Reiseland Sachsen braucht Sie, Ihr Unternehmen und Ihr Engagement. Dass Sie eine zufriedenstellende Nachfolgeregelung treffen, ist nicht nur für Sie, sondern auch für uns, den LTV SACHSEN und seine Partnern wichtig. Diese Handreichung soll Ihnen als Basis dienen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe. Denn jedes touristische Unternehmen, das ohne Nachfolger vom Markt geht, ist eins zu viel. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!





**Herausgeber:**

**Landestourismusverband Sachsen e.V.**

Messering 8 // Haus F · 01067 Dresden

Telefon +49 351 49191-0

Fax +49 351 49191-29

E-Mail [info@ltv-sachsen.de](mailto:info@ltv-sachsen.de)

**Redaktion:**

LTV SACHSEN, Dirk Weißbach, Ana Tovar

Mit Inhalten von: Nicole Karbstein, Kerstin Broschell, Christian Fautz und Andreas Vieweg.

**Gestaltung:**

Jan Röhle, DDV Media - Team DDV Grafik, <https://ddv-media.de/grafik>

**Fotografien / Abbildungen:**

Adobe Stock (Deckblatt), Jo Zeitler (S.3), LTV SACHSEN /Crispin-Iven Mokry (Fotos).

Graphic Recording: Melanie Gürtler, Liane Hoder

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

**Redaktionsschluss:**

Februar 2024



Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtages beschlossenen Haushaltes.