

# Unternehmer

## Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

### Produktion



Paul und Simon Vestner  
Geschäftsführer  
Vestner Aufzüge GmbH

## Herausforderung Unternehmensnachfolge 3. Jahrgang

### Nachfolge im „Bayerischen Hof“

IM GESPRÄCH MIT INNEGRIT VOLKHARDT,  
GEBRÜDER VOLKHARDT KG

### Auf dem Weg zum Marktführer

UNTERNEHMER-DYNASTIEN:  
DIRK ROSSMANN GMBH

### Generationswechsel in der Baubranche

INTERVIEW MIT ORTWIN GOLDBECK,  
GOLDBECK GRUPPE



Näher dran  
am Mittelstand

Mittelstandsbank

# Kontinuität in der Kreditversorgung

Die aktuellen Anforderungen der Finanzaufsicht an die Eigenkapitalquoten der Banken erfüllen wir aus eigener Kraft mit einem Maßnahmenpaket, das in vielen Bereichen Veränderungen bringt. Aber eines bleibt, wie es ist: die zuverlässige und bedarfsgerechte Finanzierung des deutschen Mittelstands!

Unsere mittelständischen Unternehmen sind der wichtigste Träger der deutschen Wirtschaftskraft. Ihre Versorgung mit Liquidität ist das, was die Mittelstandsbank der Commerzbank im Kern ausmacht. Daran werden wir nicht rütteln. **Wir stehen Ihnen weiter zur Verfügung!**

[www.commerzbank.de/firmenkunden](http://www.commerzbank.de/firmenkunden)



Gemeinsam mehr erreichen

# Editorial

## Engpass Nachfolger



Markus Hofelich,  
Chefredakteur Unternehmeredition

Die „Fachkraft Chef“ wird immer mehr zum Engpassfaktor beim Generationswechsel, ist Ergebnis eines DIHK-Reports zur Unternehmensnachfolge. „Inzwischen hat bereits mehr als jeder dritte Unternehmer große Schwierigkeiten, den richtigen Nachfolger zu finden“, erklärt DIHK-Hauptgeschäftsführer Martin Wansleben. Dieser Lücke an der Spitze fielen allein 2010 rund 1.800 Firmen mit insgesamt mehr als 23.000 Arbeitsplätzen zum Opfer. Erschwerend hinzu kommt die demografische Entwicklung.

Die Gründe dafür sind vielschichtig: Häufig fehlt den potenziellen Nachfolgern die notwendige Qualifikation, andere unterschätzen die Anforderungen und die große Verantwortung, die eine Übernahme mit sich bringt. Weitere Hemmnisse liegen in der Finanzierung, der Erbschaftsteuer oder in überzogenen Preisvorstellungen der Unternehmer.

Fast jeder zweite Firmeninhaber möchte seinen Betrieb gerne an ein Familienmitglied übergeben. Aber Wunsch und Wirklichkeit klaffen häufig auseinander.

der, denn eine familieninterne Lösung ist nur bei etwas mehr als jedem dritten Unternehmen der Fall. Für die Zukunftsfähigkeit von Firmen liegt der entscheidende Erfolgsfaktor darin, genau den richtigen Nachfolger zu finden, und zwar hinsichtlich Qualifikation, Ausbildung und Erfahrung. Daher sollte der Senior auch Alternativen wie etwa den Verkauf an einen vertrauten Mitarbeiter, einen Existenzgründer, einen strategischen Käufer oder einen Finanzinvestor in Betracht ziehen.

Heute dauert eine Betriebsübergabe im Schnitt drei Jahre. „In Zukunft werden Unternehmer noch frühzeitiger mit der Suche beginnen müssen“, so der DIHK-Hauptgeschäftsführer. Ohnehin sollte der Nachfolgeprozess von langer Hand und sorgfältig vorbereitet werden, die Komplexität wird häufig unterschätzt. Je früher mit der Planung begonnen wird, desto besser.

Welche Nachfolgelösungen gibt es? Wann ist eine familieninterne, wann eine externe Lösung am besten? Welche Rolle spielen ein funktionierender Beirat und eine Familienverfassung für eine erfolgreiche Nachfolge? Wie ist die Familie abzusichern, ohne das Firmenvermögen zu gefährden? Diese und weitere Fragen zu beantworten und Mittelständlern das Rüstzeug für einen gelungenen Generationswechsel zu geben, ist Ziel der vorliegenden Ausgabe. Im Mittelpunkt steht dabei wieder der Unternehmer selbst, der in Interviews, Standpunkten und Best-Practice-Fallstudien zu Wort kommt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende und Gewinn bringende Lektüre!

Markus Hofelich  
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Tugenden, die wir schätzen:



**Nichts verschenken.** Abends das Licht ausmachen. Büroklammern aufheben. Stifte bis zum Ende nutzen. Unternehmer wissen, dass man mit seinen Ressourcen sparsam umgeht. Im Kleinen wie im Großen. Da ist es gut, wenn man Partner hat, die sich mit dem gleichen Verantwortungsbewusstsein für einen einsetzen. Die ebenso effizient arbeiten, um Erfolge zu erzielen. Unsere Kunden schätzen an uns, was wir an Ihnen schätzen: die Leidenschaft für Ihr Unternehmen.

Als führender unabhängiger Berater des deutschen Mittelstandes für Corporate-Finance-Themen helfen wir Unternehmern, ihre Ziele zu erreichen. Wir beraten, wir setzen um und wir platzieren. Wir sind spezialisiert auf Unternehmenskäufe und -verkäufe, Finanzierungen und Finanzstrategien für Mittelständler. Berlin ist unser Hauptsitz. Daneben sind wir in Stuttgart und international in Amsterdam, Buenos Aires, Istanbul, Johannesburg, Mailand, Mumbai, Paris, São Paulo, Shanghai, Tunis, Warschau und Zürich vertreten.

**Leidenschaft für Unternehmer.**

www.ieg-banking.de  
Tel. +49 30 303016-30



INVESTMENT BANKING  
Since 1999

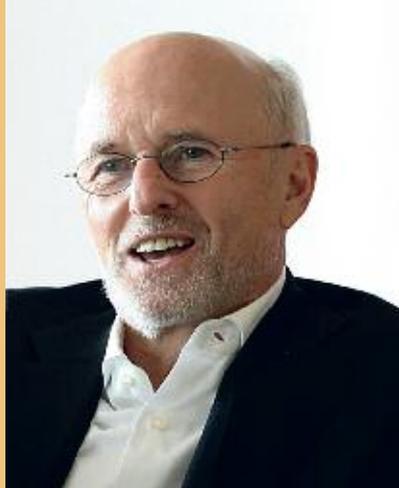
- 3** Editorial
- 6** Klartext  
Herausforderungen für den  
Nachfolger  
„Stabwechsel“ in ökonomisch  
schwierigen Zeiten  
*Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen  
Hennerkes, Stiftung  
Familienunternehmen*
- 8** Panorama  
Nachrichten & Studien aus  
der Unternehmerwelt
- 10** Unternehmer-Dynastien  
Dirk Rossmann GmbH  
Auf dem Weg zum Marktführer

## Einführung

- 14** „Glück, Wille und Gene“  
Interview mit Innegrit  
Volkhardt, geschäftsführende  
Gesellschafterin, Gebrüder  
Volkhardt KG
- 18** Licht und Schatten  
Unternehmensnachfolge und  
Familiengerechtigkeit  
*Dr. Ralph Beckmann,  
Commerzbank*
- 22** Deutschlands nächste  
Unternehmergeneration  
Studie über den Familien-  
unternehmer-Nachwuchs  
*Prof. Dr. Reinhard Prügl, FIF,  
Zeppelin Universität*
- 24** „Fachkraft Chef“ gesucht  
Aktuelle Herausforderungen  
*Sebastian Schütz, DIHK*
- 27** Lieber Beteiligungsgesellschaften  
als den Vetter  
Private Equity als Alternative  
*Ulrike Hinrichs, BVK*
- 28** Varianten der Unternehmens-  
nachfolge  
Ein Überblick  
*Dr. Dirk Koch, GSK*
- 30** Die Reform der Reform kommt  
spätestens 2013  
Das geltende Erbschaftsteuer-  
recht steht auf dem Prüfstand  
*Prof. Dr. Wilfried Schulte,  
Dr. Jan Sedemund, KPMG*

## Unternehmer im Gespräch

- 32** „Wenn man sich nicht in die  
Pflicht nimmt, finden sich immer  
wieder Ausreden“  
Interview mit Ortwin Goldbeck,  
Gründer und Vorsitzender des  
Beirats der Goldbeck Gruppe



Dirk Rossmann, Geschäftsführer,  
Dirk Rossmann GmbH

Das Fundament für seinen Erfolg baute Dirk Rossmann mit zwölf Jahren. Damals montierte er sich einen Korb an die Lenkstange seines Fahrrads und belieferte die Nachbarn mit Drogerieartikeln. Im vergangenen Jahr hat die Drogeriekette Rossmann erstmals in ihrer 40-jährigen Firmengeschichte die Fünf-Milliarden-Umsatzmarke geknackt. Mehr in der Rubrik „Unternehmerdynastien“ auf den Seiten 10–12.



Innegrit Volkhardt, geschäftsführende  
Gesellschafterin, Gebrüder Volkhardt KG

Der „Bayerische Hof“ gilt als Inbegriff des deutschen Luxushotels und hat sich auch international einen Namen gemacht: als Gastgeber der Münchener Sicherheitstage oder als Edelherberge für Politiker, Stars und Prominente. 2010 belegte das Haus den Spitzenplatz im Ranking der umsatzstärksten Einzelhotels in Deutschland. Frisch von der Fachhochschule hat Innegrit Volkhardt im Alter von 27 Jahren die Geschäftsführung übernommen. Mehr im Interview auf den Seiten 14–16.

- 36** „Klare Trennung von Vermögenswerten und Unternehmen ist entscheidend“  
Interview mit Paul und Simon Vestner, Vestner Aufzüge GmbH
- 40** „Familie und Unternehmen sind eine unverzichtbare Einheit“  
Interview mit Walter Mennekes, Geschäftsführender Gesellschafter, Mennekes Elektrotechnik GmbH & Co. KG

## Know-how

- 44** Unternehmer prägen Marken  
Markenmanagement im  
Nachfolgeprozess  
*Prof. Dr. Norbert Wieselhuber,  
Gustl F. Thum,  
Dr. Wieselhuber & Partner*
- 46** Die rechtzeitige Vorbereitung ist entscheidend  
Voraussetzungen der gelungenen Unternehmensübergabe  
*Dr. Karsten Zippel, Aquin & Cie.*
- 48** Im Spannungsfeld von Erwartungen und eigenen Wünschen  
Nachfolge aus Sicht der Junioren  
*Beatrice Rodenstock,  
Rodenstock-Gesellschaft für  
Familienunternehmen*

- 50** Nach der Übergabe geht die Arbeit weiter  
„Nachfolge erfolgt“ ist nicht gleich „erfolgreiche Nachfolge“  
*Dr. Christoph Achenbach, BfUN*
- 51** Engpass an der Spitze  
Interim-Management als Problemlöser  
*Dr. Harald Linné, Atreus*

## M&A

- 52** „Der typische Mittelständler bekommt sein erstes großes Geld erst bei der Nachfolgeregelung im Zuge eines Verkaufs“  
Interview mit Michael Keller, Gründer und Geschäftsführer, Keller & Coll.
- 56** „2012 möchten wir 100 bis 150 MBI-Kandidaten hinzugewinnen“  
Interview mit Ralf Baumeister, Coach, www.stabwechsel.de

## Strategie & Management

- 58** Familienholdinggesellschaften als Mittel der Unternehmensnachfolge  
Steuerrechtliche Überlegungen für den Mittelstand  
*Angelika Frölich, Dr. Christopher Riedel, Ernst & Young*



Ortwin Goldbeck, Gründer und Vorsitzender des Beirats, Goldbeck Gruppe

Aus einem Stahlbauunternehmen entwickelte sich die Goldbeck Gruppe zum europaweit aufgestellten Spezialisten rund um gewerbliche und kommunale Immobilien mit einem Jahresumsatz von 1,1 Mrd. EUR. Im Jahr 2007 übergab Firmengründer Ortwin Goldbeck die Unternehmensgruppe an seine Söhne. Im Interview auf den Seiten 32–34 spricht er über die langfristige Planung der Nachfolge, die Bedeutung von Verträgen und seine Rolle nach der Übergabe.



Walter Mennekes, Geschäftsführender Gesellschafter, Mennekes Elektrotechnik GmbH & Co. KG

„Plugs for the world“: Walter Mennekes sieht sein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 100 Mio. EUR als weltweit führenden Hersteller industriell genormter Steckvorrichtungen. 2007 trat Sohn Christopher ins Unternehmen ein und ist seit April 2011 neben ihm Teil einer vierköpfigen Geschäftsführung. Im Interview auf den Seiten 40–42 spricht Walter Mennekes über den Nachfolgeprozess und das Potenzial im Bereich Elektromobilität.

- 60** Family Governance für Unternehmerfamilien  
Family Philanthropy als wichtiger Bestandteil  
*Martina Erlwein, Jan Peter Tornow, Berenberg Bank*
- 62** Grabenkämpfe oder Doppelspitzen  
Wie Geschwister erfolgreich sein können  
*Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Dr. Karsten Schween, INTES*
- 64** Professionelle Begleitung der Nachfolge  
Etablierung eines Beirats  
*Dr. Klaus Weigel, WP Board & Finance*
- 65** Wohnsitzverlagerung ins Ausland  
Möglichkeiten zur Reduzierung der Erbschaftsteuer  
*Heiko Wunderlich, Peters, Schönberger & Partner*
- 66** Unternehmensnachfolge durch Fortführung oder Verkauf  
Vergleich der beiden Optionen  
*Dr. Christoph Philipp, Dr. Stephan Viskorf, P+P Pöllath + Partners*
- 68** Optimale Abstimmung erforderlich  
Testament und Gesellschaftsvertrag bei Personengesellschaften  
*Michael E. Völkl, Völkl, Schulte-Spechtel*

- 70** Nachfolge-Sentiment 2012  
Die Experten-Umfrage
- 73** Kolumne  
Zeit für Nachfolger? Nachfolger auf Zeit!  
*Jens Christophers, DDIM*

### Finanzierung

- 74** Finanzinvestoren als Nachfolgelösung  
Abgrenzung gegenüber industriellen Käufern  
*Dr. Karl Spielberger, Fabrice Nava, Orlando Management Schweiz*
- 78** Kein Klassiker, aber eine Lösung mit Charme  
Der Börsengang als Instrument für die Unternehmensnachfolge  
*Gerd Dürr, Baader Bank*
- 80** „Entrepreneurs Club Nachfolge Kapital“  
Interview mit Stefan Klemm, Inhaber „Entrepreneurs Club“

### Fallstudien

- 82** Management Buyout  
Georg Kesel GmbH & Co. KG: Werkzeugmaschinenbauer regelt Nachfolge mit starken Partner
- 84** Planmäßige Übergabe an den Sohn  
Ikarus Tours GmbH: Erfolgreich mit hochwertigen Studienreisen

- 85** Übernahme per MBI und MBO  
Jouhsen & Bündgens Maschinenbau GmbH: Gleitender Übergang vom Gründer auf den Nachfolger
- 86** Nachfolge innerhalb der Familie  
J + P Maschinenbau GmbH: später in den Ruhestand
- 88** Interim Manager als Langzeitlösung  
Räder Torwegge GmbH & Co. KG: Externe Nachfolge in der Fördertechnik
- 89** Schwungvolle vierte Generation  
Werkzeug Weber GmbH & Co. KG: Vom Werkzeugspezialisten zum vielseitigen Betriebseinrichter

### Service

- 90** Eintauchen in die Welt der Familienunternehmen  
„Unternehmergeschichten“ am 18. Januar
- 92** Veranstaltungen für Unternehmer
- 93** Eventrückblick  
2. Deutscher Kongress der Weltmarktführer
- 94** Technologie & Management  
„Internet der Dinge“ in der Fabrik – Revolution im Werkzeugmaschinenbau

### Kooperationspartner



- 96** Literatur  
Bücher für Unternehmer
- 98** Unternehmer und Nachrichten
- 97** Inserentenverzeichnis/Impressum

Titelbild: Paul und Simon Vestner, Vestner Aufzüge GmbH

Die 1930 von Wilhelm Vestner gegründete Vestner Aufzüge GmbH befindet sich gerade im Übergabeprozess von der zweiten auf die dritte Generation. Der gelernte Maschinenbaumeister Paul Vestner führte das Unternehmen seit 1982 und verantwortet primär den technischen Bereich der Vestner Aufzüge GmbH. Simon Vestner leitet den kaufmännischen Teil der Geschäftsführung. 2012 plant der Senior sich ganz aus der Geschäftsführung zurückzuziehen, das Unternehmen wird auf seinen Sohn übertragen. Im Interview auf den Seiten 36–39 sprechen Paul und Simon Vestner über die Herausforderung Nachfolge.



# Herausforderungen für den Nachfolger

„Stabwechsel“ in ökonomisch schwierigen Zeiten

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand,  
Stiftung Familienunternehmen

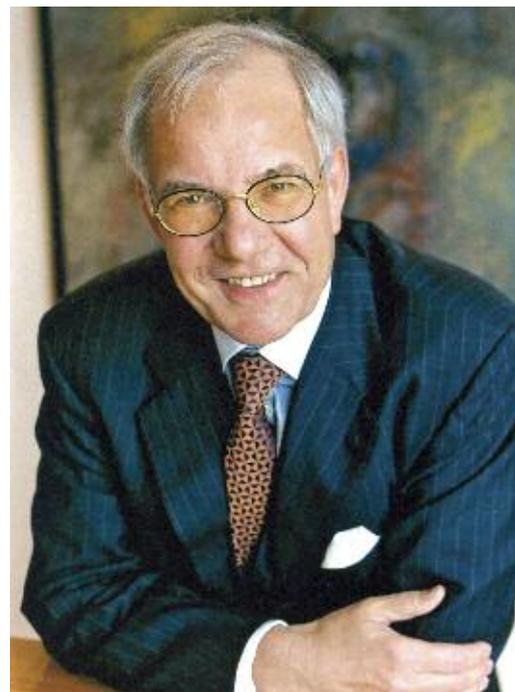
*Der Unternehmensnachfolger sieht sich im Nachfolgeprozess und nach der Übernahme der Verantwortung im Familienunternehmen mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Dabei ist es wie im Sport: Ein verpatzter Stabwechsel bedeutet einen Rückfall auf die hinteren Plätze, der kaum wieder wettzumachen ist. Dem Unternehmensnachfolger konkrete Empfehlungen für die Phase in der Verantwortungsübernahme zu geben, ist Ziel dieses Beitrags.*

## Nachfolgeplanung konsequent umsetzen

Wer die Psychologie der Unternehmensnachfolge kennt, wird die Empfehlung aussprechen, an dem einmal festgelegten Zeitplan konsequent festzuhalten. Junior und Senior haben sich im Regelfall bereits seit geraumer Zeit auf den Wechsel eingestellt und vorbereitet. Eine Abweichung vom ursprünglichen Konzept bedeutet für beide eine gravierende Änderung der persönlichen Lebensplanung. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter häufig ohnehin an dem Willen des Seniors zur Abgabe der Macht zweifeln. Diese Zweifel erhalten neue Nahrung, wenn die Nachfolge aufgeschoben wird. Bei den Führungskräften entsteht eine tiefe Verunsicherung über die tatsächliche Rollenverteilung an der Spitze des Unternehmens. Diese Unsicherheit schwächt das Unternehmen gerade in einer Zeit, in der absolute Führungsstärke vonnöten ist. Das unternehmerische Erfahrungspotenzial des Seniors geht im Übrigen nicht verloren. Ein verantwortungsbewusster Unternehmer wird dem Junior gerade in der Zeit der Übergabe weiterhin beratend zur Seite stehen, wohl wissend, dass die Entscheidung, ob und in welchem Umfang dieser Rat befolgt wird, nicht mehr in seinen Händen liegt.

ZUR PERSON: PROF. DR. DR. H.C. BRUN-HAGEN  
HENNERKES

Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes ist Rechtsanwalt und Seniorpartner der Kanzlei Hennerkes, Kirchdörfer und Lorz in Stuttgart sowie Gründer und Vorstand der gemeinnützigen Stiftung Familienunternehmen. [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de), [www.hennerkes.de](http://www.hennerkes.de).



Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes

## Sicherung der Liquidität

Liquiditätssicherung ist bei der Umsetzung des Generationswechsels oberstes Gebot. Sie beginnt mit der Gestaltung der persönlichen Verträge: Das Unternehmen muss davor geschützt sein, dass bei Veränderung der persönlichen Verhältnisse Ausgleichszahlungen, Pflichtteilsansprüche oder ein Zugewinnausgleich die Liquidität gefährden. Liquiditätssicherung setzt sich in allen betrieblichen Bereichen fort – beim Lagerabbau, bei der Verringerung der Produktvielfalt etc. Auch der klassische Bankkredit spielt hierbei eine bedeutende Rolle: Deutlich sichtbar zeichnet sich mittlerweile eine Renaissance der Hausbank ab. Unternehmen mit engen Beziehungen zu einem ausgewählten Bankenkreis sind gegenüber den Firmen, die in der Vergangenheit Entscheidungen nur nach dem Preis gefällt haben, klar im Vorteil. Wenn der Unternehmensnachfolger in persönlichen Gesprächen mit seinen Banken Vertrauen aufbaut und Transparenz zeigt, so wird er damit seine Finanzierungsbasis für die Zukunft stärken.

## Drohende Erbschaftsteuer im Auge behalten

Die letzte Erbschaftsteuerreform wirkt sich erheblich auf die Nachfolge im Familienunternehmen aus. Ange-

sichts des komplexen Regelungswerks muss sich der junge Unternehmer sehr frühzeitig mit dem Thema auseinandersetzen, ansonsten drohen existenzgefährdende Liquiditätsabflüsse. Als Ausgleich für eine deutlich höhere Bewertung des Familienunternehmens hat der Gesetzgeber Verschonungsabschläge vorgesehen. Diese sind jedoch an sehr strenge Auflagen geknüpft. Der Nachfolger muss durch vorausschauende Planung sicherstellen, dass die gesetzlich vorgesehenen Entlastungen von ihm auch tatsächlich genutzt werden können.

### Kontrollverlust vermeiden

„Nur unter den Augen des Herrn werden die Schafe fett“, heißt es schon in der Bibel. Für den Junior bedeutet dies: Er muss jeglichen Macht- oder Kontrollverlust vermeiden. Fremdgeschäftsführer, die einen unangemessen weiten Freiraum für sich beanspruchen, weil sie sich für unersetzlich halten, sind keine Seltenheit. Der Unternehmensnachfolger muss durch den Aufbau eines leistungsstarken Controlling, durch eine weit aufgefächerte Berichtspflicht und durch ergänzende Zustimmungskataloge dafür sorgen, dass eine effiziente Eigentümerkontrolle stets gewahrt bleibt. Außerdem muss sichergestellt sein, dass die volle Handlungsfähigkeit für Unternehmen und Familie auch im Falle von plötzlichem Tod oder Krankheit erhalten bleibt.

### Beirat

Während sich die „Stabübergabe“ vom Senior auf den Junior vollzieht, beobachten Banken, Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter und nicht selten sogar die eigene Familie den „Neuling“ mit Skepsis. Doch dieser bleibt mit seinen Sorgen und Nöten oft sich selbst überlassen. Abhilfe schafft hier am ehesten ein mehrheitlich mit Fremden besetztes, unabhängiges Kontrollgremium. Ein im Unternehmen bereits vorhandener Beirat muss auf den Prüfstand gestellt werden. Dabei darf der Unternehmensnachfolger sich nicht von dem Ziel abbringen lassen, die Effizienz dieses Gremiums zu erhöhen, auch durch Austausch einzelner Mitglieder. Mit einer solchen Maßnahme beweist er Führungsstärke, Kompetenz und Gestaltungskraft.

### An tradierten Werten festhalten

Ethik und Moral prägen seit jeher alle Lebensbereiche der Menschen. Neu ist jedoch ein immer stärkerer Verlust tradierter Werte, der insbesondere unsere Wirtschaft heimsucht. Drei Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns, nämlich die Sorge um das Wohl der Mitarbeiter, das Bemühen um eine nachhaltige, ressourcenschonende Unternehmensführung und die persönliche Bescheidenheit, geraten in die Defensive: Ein solcher „Werteverlust“ widerspricht den Grundüberzeugungen des Familienunternehmens zutiefst. Ihm muss der Nachfolger mit allen Kräften entgegenwirken.

Anzeige

Klartext

the  
world's leading  
M&A alliance

M&A  
INTERNATIONAL

NORTH AMERICA

SOUTH AMERICA

EUROPE

AFRICA

ASIA

AUSTRALIA

## Über alle Meere verbunden – Ein starkes Team für den Mittelstand

- 46 Partnerunternehmen in 41 Ländern
- Über 1.400 Transaktionen in den letzten 5 Jahren
- Weltweit über 600 Mitarbeiter

Nachhaltige Transaktionserfolge lassen sich heute nur noch durch internationale Verkaufs- und Akquisitionsstrategien erzielen. Als deutsches Mitglied von M&A International Inc. verfügt Angermann über die hierfür nötigen Kontakte. Gemeinsam mit unseren Partnern in der weltweit größten Organisation unabhängiger M&A-Beratungsunternehmen realisieren wir für Sie Unternehmenstransaktionen im In- und Ausland.

Angermann M&A  
International GmbH

Hamburg  
ABC-Straße 35  
20354 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40-3 49 14-161

Stuttgart  
Bolzstraße 3  
70173 Stuttgart  
Tel.: +49 (0)711-22 45 15-0

ma@angermann.de  
www.angermann-ma.de

**Stiftung Familienunternehmen: Jobmotor der deutschen Wirtschaft**

Familienunternehmen in Deutschland haben zwischen 2006 und 2010 ihre Mitarbeiterzahl um 9% gesteigert, DAX-Konzerne hingegen um 7% reduziert. Im Jahr 2010 sind bei den Top 500 der Familienunternehmen 3,6 Mio. beschäftigt, während es bei den DAX-Konzernen nur noch 1,4 Mio. sind. „Familienunternehmen leisteten einen wesentlichen Bei-



Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Mannheim

trag zum Arbeitsmarktaufschwung der letzten Jahre“, so Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen. Dies geht aus der aktuellen Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen hervor, die seit 2006 regelmäßig durchgeführt wird. Familienunternehmen repräsentieren die dominante Unternehmensform in Deutschland. [www.stiftungfamilienunternehmen.de](http://www.stiftungfamilienunternehmen.de)

**„Schüler im Chfessessel“ 2012**

Mit der Aktion „Schüler im Chfessessel“ vermittelt der Verband „Die Jungen Unternehmer – BJU“ Schülern bereits seit 1980 ein lebendiges Bild vom Unternehmertum. Vorurteile sollen abgebaut und neue Perspektiven für die eigene Selbstständigkeit eröffnet werden. Die Unternehmeredition agiert in diesem Jahr im Regionalkreis München-Südbayern als Medienpartner der Aktion; der Verlag GoingPublic Media übernimmt hier die Organisation im Namen der BJU. Schüler von Gymnasien und Fachoberschulen im Alter von mindestens 16 Jahren bewerben sich mit Motivations schreiben und Lebenslauf bei der BJU und werden zu interessierten Unternehmern „vermittelt“, die sie dann einen ganzen Unternehmertag lang begleiten. Die Schüler fertigen über das Erlebte kurze Praxisberichte an, die von einer regionalen Jury bewertet werden. Im Rahmen einer Prämierungsveranstaltung werden die besten Aufsätze mit einer Reise nach Berlin belohnt – hier treffen sich bundesweit die besten „Schüler im Chfessessel“ ...

**Kontakt**

Mehr Informationen unter [www.schueler-im-chfessessel.de](http://www.schueler-im-chfessessel.de); Ansprechpartner in der ASU/BJU-Bundesgeschäftsstelle: Judith Schäfer, [schaefer@bju.de](mailto:schaefer@bju.de); BJU-Regionalkreis München/Südbayern, c/o GoingPublic Media AG; Alexandra Jung, [jung@goingpublic.de](mailto:jung@goingpublic.de), [www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de), Tel. 089-2000 339-56

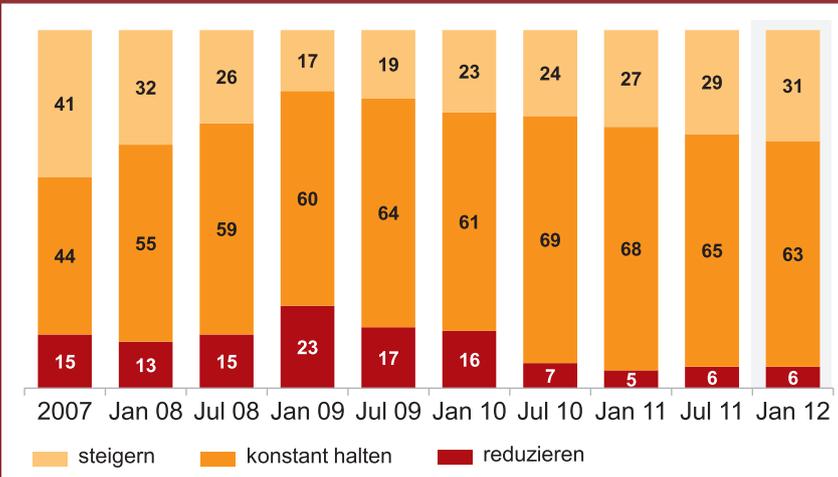
**„ERNST & YOUNG-MITTELSTANDSBAROMETER“: UNTERNEHMEN PLANEN MEHR INVESTITIONEN**

Der deutsche Mittelstand sieht sich gegen eine mögliche Wirtschaftskrise gut gerüstet, 94% bewerten ihre aktuelle Geschäftslage als positiv oder stabil. Dies geht aus dem aktuellen „Mittelstandsbarometer“ der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young hervor. Jeder dritte Mittelständler plant seine Investitionen im kommenden Jahr weiter zu steigern – dies ist

der höchste Wert seit Januar 2008. „Die europäische Staatsschuldenkrise ist bislang nicht im deutschen Mittelstand angekommen“, stellt Peter Englisch, Leiter Mittelstand und Partner bei Ernst & Young, fest. Trotz schlechter Konjunkturaussichten erwarten 45% der Unternehmen steigende Umsätze. Allerdings lässt das Vertrauen in die deutsche Wirtschaft nach, jeder vierte

Manager rechnet inzwischen mit einem Rückgang der Wirtschaftsleistung im Jahr 2012. „Die Staatsschuldenkrise hängt wie ein Damoklesschwert über der Wirtschaft“, schätzt Englisch die Lage ein. Zahlreiche mittelständische Unternehmen haben Maßnahmen ergriffen, um einer potenziellen Konjunkturabschwächung entgegenzuwirken. Dazu gehören Kosteneinsparungen, die Aufstockung von Eigenkapital sowie Programme zur Stärkung der Innenfinanzierung. [www.ey.com/de](http://www.ey.com/de)

**„PLANEN SIE, DIE GESAMTINVESTITIONEN IHRES UNTERNEHMENS IM KOMMENDEN JAHR ZU STEIGERN, KONSTANT ZU HALTEN ODER ZU REDUZIEREN?“**



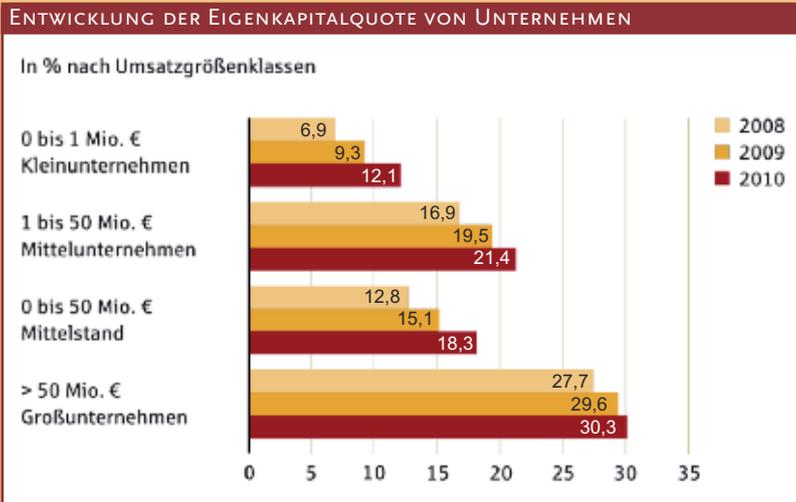
Quelle: Ernst & Young Mittelstandsbarometer; Angaben in Prozent

## „DIAGNOSE MITTELSTAND 2012“: GUT AUFGESTELLT

Die Beschäftigungs- und Ertragslage mittelständischer Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren erheblich verbessert. Die Eigenkapitalquote der mittelständischen Unternehmen ist über alle Größenklassen hinweg erneut gestiegen und liegt nun mit 18,3% auf dem höchsten Stand seit Beginn der Berechnungen im

Jahr 1995. Zu diesem Ergebnis kommt die „Diagnose Mittelstand 2012“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV). Im Rahmen der Studie werden jährlich die Firmenbilanzen von 230.000 Sparkassenkunden berücksichtigt sowie eine Befragung von Mittelstands-Experten von 429 Sparkassen durchgeführt. „Die mittel-

ständischen Unternehmen sind robust aufgestellt. Die Auftragsbücher sind voll, es herrscht Optimismus für das neue Jahr“, kommentiert der Präsident des DSGV Heinrich Haasis die Ergebnisse der Studie. Mehr als 50% der Sparkassen halten die Lage ihrer Firmenkunden aktuell für besser als im Vorjahr. Insgesamt wurden im vergangenen Jahr von den Sparkassen 66,7 Mrd. EUR an Krediten für Unternehmen und Selbstständige zugesagt. Dies ist ein Plus von knapp 4% (+2,5 Mrd. EUR) gegenüber 2010 und damit ein neuer Rekordwert. [www.dsgv.de](http://www.dsgv.de)



Quelle: Deutscher Sparkassen- und Giroverband

### BayernLB startet „S-Unternehmensplattform“

Mit der „S-Unternehmensplattform“ weitet die BayernLB ihr Angebot für die Sparkassen in Bayern aus. Die Plattform zielt darauf ab, den Eigentümerwechsel bei in Bayern angesiedelten kleinen und mittelständischen Unternehmen zu vereinfachen. Kundenbetreuer der Sparkassen können hier Angebote und Gesuche von Unternehmen aus jeder Branche eintragen. „Durch das Verknüpfen der regionalen Expertise der einzelnen Institute in einem Datenpool ergibt sich die Chance, Unternehmenstransaktionen im gesamten Freistaat Bayern zu beschleunigen und zu überschaubaren Kosten durchzuführen“, sagt Roland Leichert, Leiter des Bereichs Sparkassen und Verbund bei der BayernLB. Auch Unternehmer profitieren von dem neuen Service. Ihnen wird nur beim erfolgreichen Abschluss einer Transaktion eine Provision in Rechnung gestellt. Der Service soll bald auch Sparkassen anderer Bundesländer zur Verfügung stehen. [www.bayernlb.de](http://www.bayernlb.de)



### AlixPartners Umfrage: Unternehmen setzen wieder auf Wachstumsstrategien

Unternehmen verlagern weltweit ihren Fokus von Überlebens- auf Wachstumsstrategien. So hat das Umsatzwachstum die Kostensenkung als oberste Priorität überholt. 69% der Befragten gaben an, dass ihre Cash-Reserven im Vergleich zu 2008 zumindest auf dem gleichen Niveau geblieben sind oder sogar ein höheres erreicht haben. Dies geht aus einer Umfrage hervor, die die Economist Intelligence Unit im Auftrag des global tätigen Beratungsunternehmens AlixPartners durchgeführt hat. „Nach Jahren der Kostensenkung wächst bei der Mehrheit der weltweit operierenden Unternehmen nun die Überzeugung, dass sie wachsen müssen, um nicht von ihren Wettbewerbern überholt zu werden“, sagt Michael Baur, Deutschland-Chef von AlixPartners. Allerdings fällt Vorsicht weiterhin stark ins Gewicht: 63% halten einen erneuten Tiefpunkt in der aktuellen Wirtschaftskrise für wahrscheinlich. [www.alixpartners.de](http://www.alixpartners.de)

# Dirk Rossmann GmbH

Der „Centaur“ auf dem Weg zum Marktführer

Das Fundament für seinen Erfolg baute Dirk Roßmann mit zwölf Jahren. Damals montierte er sich einen Korb an die Lenkstange seines Fahrrads und belieferte die Nachbarn mit Drogerieartikeln. Mit 14 Jahren kaufte er sich von seinem Ersparnissen die ersten Aktien, mit 16 eine Zweizimmerwohnung. Dann absolvierte er eine Ausbildung im elterlichen Betrieb als Drogeriekaufmann, um Ahnung von der Warenvielfalt einer Drogerie zu bekommen. Im vergangenen Jahr hat die Drogeriekette Rossmann erstmals in ihrer 40-jährigen Firmengeschichte die Fünf-Milliarden-Umsatzmarke geknackt. Für das Jahr 2012 peilt das



Dirk Roßmann

Unternehmen mit Sitz in Burgwedel bei Hannover einen Gesamtumsatz von 5,6 Mrd. EUR an.

### Mit 25 Jahren ersten Selbstbedienungsladen eröffnet

Der Durchbruch gelang ihm 1972. In Deutschland war gerade die Preisbindung für Drogerieartikel gefallen, und Dirk Roßmann eröffnete mit 25 Jahren seinen ersten Selbstbedienungsladen mit damals konkurrenzlos günstigen Preisen. Bis dahin wurden Drogerieartikel hinter einem Tresen wie in der Apotheke verkauft. Heute betreibt Dirk Roßmann unter dem Markennamen Rossmann –

mit zwei s – in sechs europäischen Ländern 2.531 Märkte und beschäftigt rund 31.000 Mitarbeiter. In Deutschland will Roßmann in diesem Jahr 110 neue Verkaufsstellen eröffnen. Dabei sollen rund 1.000 neue Arbeitsplätze entstehen. Sein Fleiß, aber auch stetes, hartes Verhandeln hat ihn zu einem der 200 reichsten Deutschen gemacht. Das „Manager Magazin“ schätzt sein Vermögen auf 600 Mio. EUR. „Ich war schon immer jemand, der die Dinge durchgezogen hat. Wenn man Erfolg haben will, darf man nicht aufgeben. Ein Unternehmen zu leiten, ist nicht immer Honigbrot essen. Es sind auch oft unpopuläre Entscheidungen erforderlich“, sagt Roßmann gegenüber der Unternehmeredition. Dass er so erfolgreich ist, liegt aber nicht nur an seinem unbedingten Willen zum Erfolg. Roßmann hat in seinen Filialen eine Unternehmenskultur aufgebaut, die Ihrgleichenen sucht.

### „Liebe deinen Nächsten“

Das Bibelzitat „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst“ gefällt ihm, sagt er gegenüber der Unternehmeredition, wiewohl er sich selbst nicht für besonders religiös

#### KURZPROFIL: DIRK ROSSMANN GMBH

Gründungsjahr:	1971
Branche:	Drogeriewaren
Unternehmenssitz:	Burgwedel/Niedersachsen
Filialen:	1.612 in Deutschland, 919 im Ausland
Mitarbeiterzahl :	31.000 in sechs Ländern
Umsatz 2011:	5,12 Mrd. EUR



Foto: Dirk Rossmann GmbH

hält. „Man muss Menschen mögen. Wer das nicht tut, der sollte weder Unternehmer noch Führungskraft werden. Vielen mangelt es einfach an Liebe.“ Liebe sei auch etwas Kreatives, das Energie freisetze. „Das hat mit der Persönlichkeit und der richtigen inneren Einstellung zu tun. Damit meine ich, dass man sich auch für andere Menschen einsetzt.“ Dass seine Mitarbeiter zu Persönlichkeiten reifen, ist ihm Geld und Mühe wert. Professionell und privat interessieren ihn Programme zur Entwicklung der Persönlichkeit und Gruppentherapie. Rossmanns Manager lässt er seit Anfang der 80er Jahre entsprechende Trainings im firmeneigenen Seminarzentrum in der Lüneburger

Heide („Rossmann-Waldhof“) angeidehen. Sie nehmen an sogenannten „Rossmann-Jahresgruppen“ teil. Rossmann berichtet: „In diesen gruppenspezifischen Kursen wird nach den Grundsätzen der ‚Themenzentrierten Interaktion‘ gearbeitet.“ Seine Manager lernten, „in der ersten Person von sich zu sprechen, mit Kritik konstruktiv umzugehen, zu streiten und sich und andere sensibler wahrzunehmen“. Es sei ungeheuer wichtig, dass sich die Mitarbeiter aller Ebenen mit Achtsamkeit und Respekt begegnen. „Unsere Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung und zu kommunikativer Interaktion haben den Geist und das Wesen des Unternehmens nachhaltig geprägt.“

Anzeige

## Geben Sie Ihr Unternehmen in die besten Hände

**Wer vertraut sein Fahrzeug auf schwieriger Strecke schon einem „Bruchpiloten“ ohne Führerschein an? Niemand.**

Schenken Sie Ihrem Lebenswerk mindestens die gleiche Sorgfalt. Übergeben Sie Ihr Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt ohne liquiditätsvernichtende Steuerbelastung an Ihren darauf bestens vorbereiteten Nachfolger. Oder verkaufen Sie es, wenn der richtige Nachfolger nicht in Sicht ist.

Wir beraten Sie dabei ganzheitlich. Unsere Nachfolgeexperten bringen die Erfahrungen aus vielen Übergaben und Transaktionen in die Beratung ein. Wir arbeiten in interdisziplinären Teams aus Rechtsanwälten, Unternehmensberatern, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern und berücksichtigen so alle Aspekte einer Unternehmensnachfolge – betriebswirtschaftliche, rechtliche, steuerliche ebenso wie menschliche. Unsere Partner sind Unternehmer, die Unternehmer beraten.



Kontaktieren Sie uns für ein erstes unverbindliches Gespräch.  
[www.roelfspartner.de/nachfolge](http://www.roelfspartner.de/nachfolge)



Foto: Dirk Rossmann GmbH

### Der Zentaur ist ein Roßmann

Gerne und häufig besucht Rossmann seine Filialen. Dann sieht er von außen das Firmenlogo, in dem ein Zentaur prangt. Wer Rossmanns Sprachwitz kennt, weiß warum. Das griechische Fabelwesen Zentaur ist eine Mischung zwischen einem Ross und einem Mann (Roß-Mann). Tritt er in die Filiale, begrüßt er jeden persönlich, auch den Praktikanten oder die Putzfrau. „Ich möchte allen das Gefühl vermitteln, dass sie wertgeschätzt werden als Person, ich möchte deutlich machen: Ohne euch gäbe es Rossmann gar nicht. Ich bemühe mich, meinen Mitarbeitern stets mit Sensibilität, Achtsamkeit und Empathie zu begegnen“, sagt er. „Vielleicht musste Konkurrent Schlecker auch im vergangenen Januar Insolvenz anmelden, weil die Mitarbeiter nicht wert geschätzt wurden. In den oft winzig kleinen Schlecker-Filialen musste die einzige Angestellte Waren auffüllen und wenn Kundschaft kam, schnell zur Kasse hetzen. Im Schlecker wirkt immer alles billig. Die meisten Filialen sehen heute kärglicher aus die großen Lebensmittel-Discounter vor zehn Jahren. Doch die Kunden heute wollen eine große Produktvielfalt, Beratung und auch schöne, große Läden. Das haben nur dm und Rossmann zu bieten. Aus einer Analyse der Nürnberger Gesellschaft für Konsumforschung geht laut ‚Wirtschaftswoche‘ hervor, dass Schlecker in den vergangenen fünf Jahren rund sechs Millionen Kunden verloren hat.“ Rund 40% von Schleckers „verlorenen Umsätzen“ teilen sich laut GfK dm und Rossmann.

### Daniel und Raoul Roßmann sollen Chefs werden – irgendwann

Im September vergangenen Jahres wurde Roßmann 65 Jahre alt. Irgendwann will er die Leitung seines Unternehmens den beiden Söhnen Daniel und Raoul anvertrauen, die jetzt 36 und 27 Jahre alt sind. Roßmann will unbedingt Familienunternehmer bleiben. Von der Familie

geführt zu werden, habe besondere Stärken, die gerade in der Drogerie-Branche wichtig seien. „Dazu zählen Wendigkeit und schnelle Entscheidungswege. Ich bin daher sehr froh, dass sich meine beiden Söhne entschlossen haben, in der Rossmann-Gruppe mitzuarbeiten und sukzessive in die Verant-

wortung hineinzuwachsen, während ich selbst noch das Unternehmen führe.“ Um Kapital für seine Expansionspläne zu sammeln, hat er 40% der Unternehmensanteile an die Hongkonger Unternehmensgruppe Hutchison Whampoa verkauft. Ob deren Führungsmannschaft Druck ausübt, weil seine Gewinnmarge gerade mal bei 3% liegt? „Nein“, sagt Roßmann entschieden, „im Management oder in der praktischen Arbeit herrscht null Einfluss. Die Geschäftsführung liegt in meinen Händen und in den Händen der von mir eingesetzten Geschäftsführer.“ Die Gewinnverwendung sei vertraglich geregelt, die Ergebnisse seit vielen Jahren gut, kurzum: „Der Teilhaber ist sehr zufrieden.“

### Engagiert gegen „Denglisch“ und Bevölkerungsexplosion

Deshalb kann sich Dirk Rossmann unbesorgt gesellschaftlich engagieren. Der Niedersachse ist Mitbegründer der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung mit Hauptsitz in Hannover und Büros in Äthiopien, Kenia und Uganda. Ziel ist es, mittels Aufklärung und Unterstützung bei der Familienplanung das für Roßmann „zentrale Zukunftsproblem des Weltbevölkerungswachstums“ zu lösen. Die International engagierte und von der UNO akkreditierte Organisation verfügt über einen Jahresetat von gut 6 Mio. EUR. Unterstützt wird die Stiftung unter anderem von der Weltbank. Dirk Roßmann ist auch Mitglied im Verein Deutsche Sprache. Für seine Bemühungen, Anglizismen zu vermeiden, wurde er 2006 mit der Auszeichnung Sprachwahrer des Jahres geehrt. Wenn die Redaktion des Kundenmagazins Centaur in ihren Texten „englisches Marketing-Gequassel“ verwendet, wie Roßmann das nennt, gibt es Saures vom Chef.

Thomas Grether  
redaktion@unternehmeredition.de

# Unternehmeredition Jahres-Partner 2012



# „Glück, Wille und Gene“

Interview mit Innegrit Volkhardt, geschäftsführende Gesellschafterin, Gebrüder Volkhardt KG

Der Bayerische Hof gilt als Inbegriff des deutschen Luxus-hotels und hat sich weit über die Landesgrenzen hinaus einen Namen gemacht: als Gastgeber hochkarätiger Events wie der Münchener Sicherheitstage, des Deutschen Film-balls oder als Edelherberge für Politiker, Wirtschaftsgrößen, Stars und Prominente. 2010 belegte der Bayerische Hof den Spitzenplatz im Ranking der umsatzstärksten Einzelhotels in Deutschland. 1841 gegründet, befindet sich das Haus seit 1897 im Besitz der Familie Volkhardt. Frisch von der Fachhochschule hat Innegrit Volkhardt im Alter von 27 Jahren die Geschäftsführung übernommen. Im Interview spricht die mit zahlreichen Preisen ausgezeichnete Hotelmanagerin über den Generationswechsel und die Erfolgsfaktoren des Bayerischen Hofes.

**Unternehmeredition:** Frau Volkhardt, was bedeutet es für Sie, Familienunternehmerin in vierter Generation zu sein? Welche Geschäftsbereiche umfasst die Gebrüder Volkhardt KG?

**Volkhardt:** Es ist für mich eine Verpflichtung und Freude, das in der Vergangenheit Geschaffene nach bester Kraft in die Zukunft zu führen. Beim Umsatz der Gebrüder Volkhardt KG stellt der Bayerische Hof den Hauptteil mit ca. 54 Mio. EUR, auf das Hotel Zur Tenne in Kitzbühel entfallen knapp 10 Mio. EUR und auf die Weinkellerei etwa 2 Mio. EUR. Wir beschäftigen am Bayerischen Hof 670 Mitarbeiter, in Kitzbühel je nach Saison zwischen 55 und 75 und in der Weinkellerei knapp 15 Personen. Die durchschnittliche Auslastung lag in den letzten Jahren bei 72%, der Durchschnittspreis pro Gast bei 303 EUR. Aus heutiger Sicht dürfte sich das Jahr 2012 noch besser entwickeln als das bereits sehr gut verlaufene Vorjahr.

**Unternehmeredition:** Sie werden regelmäßig mit Preisen wie „Managerin des Jahres“ oder „Hotelier des Jahres“

## ZUR PERSON: INNEGRIT VOLKHARDT

Innegrit Volkhardt ist geschäftsführende Gesellschafterin der Gebrüder Volkhardt KG. Das Familienunternehmen umfasst das Hotel Bayerischer Hof in München, das Hotel Zur Tenne in Kitzbühel und eine Weinkellerei. [www.bayerischerhof.de](http://www.bayerischerhof.de)



Innegrit Volkhardt

Foto: Anja Wechsler

ausgezeichnet. Was macht Ihren Erfolg aus? Worin liegt die Essenz der Marke Bayerischer Hof?

**Volkhardt:** Das Besondere am Bayerischen Hof ist, dass der Gast unter einem Dach alles vorfindet, was er braucht, kombiniert mit einer ansprechenden Architektur und stilvollem Ambiente. Wir besitzen ein breites Dienstleistungsangebot, vier Restaurants, sieben Bars, unser Blue Spa, das über die Grenzen hinaus bekannt ist, ein eigenes Theater mit 550 Sitzplätzen und sogar ein kleines Kino. Außerdem verfügen wir als Hotel über die größte Veranstaltungskapazität in München – ca. ein Viertel unseres Umsatzes entfällt auf diesen Bereich. Das größte Event ist die Sicherheitstagung. Dabei ist es uns wichtig, auch für die Stadt München ein guter Gastgeber zu sein.

**Unternehmeredition:** Prominente Gäste aus aller Welt gehen bei Ihnen ein und aus, von Angela Merkel über Claudia Schiffer, Tom Cruise und Bruce Springsteen bis hin zum Prinz von Brunei. Was ist Ihr Geheimnis, diese zufriedenzustellen?

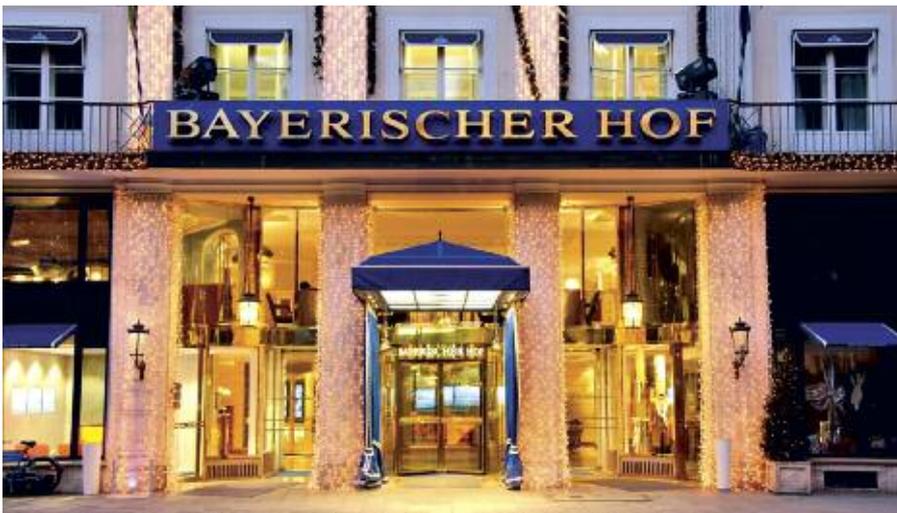


Foto: Bayerischer Hof

**Volkhardt:** Inzwischen gibt es keine großen Herausforderungen mehr, noch vor 20 Jahren, als es das Internet noch nicht gab, war es sicher schwieriger. Sonderwünsche zu erfüllen, ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Es gibt Gäste, die nur eine spezielle exotische Mineralwasser- oder Whiskey-Sorte trinken, Vorlieben für Orchideen haben oder nicht vor Mittag frühstücken. Wir haben eine große Auswahl an 60 individuell gestalteten Suiten, sei es mit Terrasse, mit offenem Kamin oder mit zwei Etagen, sodass bei der Einrichtung für jeden etwas dabei ist. Schwierig wird es nur, wenn Stammgäste „ihr“ Zimmer nicht bekommen, da es bereits vergeben ist.

**Unternehmeredition:** Nach Ihrer Ausbildung zur Hotelfachfrau, zum Hotelbetriebswirt und dem Abschluss Ihres BWL-Studiums haben Sie 1992 mit 27 Jahren die Unternehmensleitung übernommen. War die Nachfolge also von langer Hand geplant?

**Volkhardt:** Mein Lebenslauf sieht zwar heute sehr zielgerichtet aus, aber als junger Mensch hatte ich noch keine klare Vorstellung über meine Zukunft. Und so habe ich bei uns im Hotel eine Lehre angefangen. Ein Schlüsselerebnis war meine Zeit bei Feinkost Käfer. Von Gerd Käfer habe ich die Einstellung gelernt, die Herausforderung zu lieben, das scheinbar Unmögliche möglich zu machen. Schließlich habe ich meinen Spaß am Lernen entdeckt und an der Fachhochschule München BWL studiert. Ich hatte

mit meinem Vater vereinbart, dass ich mir das Unternehmen zwar anschau und mitarbeite, aber parallel auch studieren möchte. Als mein Vater nach Ende meines Studiums schwer erkrankte, ging alles sehr schnell und die Nachfolge konnte dann nicht mehr gut vorbereitet werden. Es war letztendlich eine glückliche Fügung für den Fortbestand des Unternehmens, dass sich alles so entwickelt hat.

**Unternehmeredition:** Welchen Weg hat Ihre Schwester eingeschlagen? Hatte sie auch die Option zur Nachfolge?

**Volkhardt:** Meine Schwester hat nicht lange im Unternehmen gearbeitet und sich früh für eine eigene Familie entschieden. Sie hat Carl Geisel geheiratet, den Besitzer des Hotels Königshof in München, und zwei Kinder bekommen, die inzwischen 20 und 21 Jahre alt sind. So besteht Hoffnung, dass der Bayerische Hof auch künftig in Familienhand bleibt. Es wäre mein starker Wunsch, dass sie weiterführen, was andere mit viel Leidenschaft aufgebaut haben. Anders als zur Zeit meines Vaters, der nach dem Krieg wieder bei null anfangen musste, haben wir heute das Glück, einen erfolgreich funktionierenden Betrieb zu haben. Hotelier ist ein toller Beruf – wichtig ist, einen Instinkt dafür zu haben und es 100%ig zu wollen. Für mich ist die Hotellerie ein erfülltes Leben.

**Unternehmeredition:** Was waren Ihre wichtigsten Veränderungen, die Sie nach



BERND BRINKMANN,  
 Vorstand EHLEBRACHT AG

*Ideenreiche, verlässliche  
 und hochseriöse Menschen,  
 deren Rat und Empfehlungen  
 wir vertrauen.*

Das  
**Hausbank-Prinzip**  
 für den  
**Kapitalmarkt.**

Leidenschaft Mittelstand

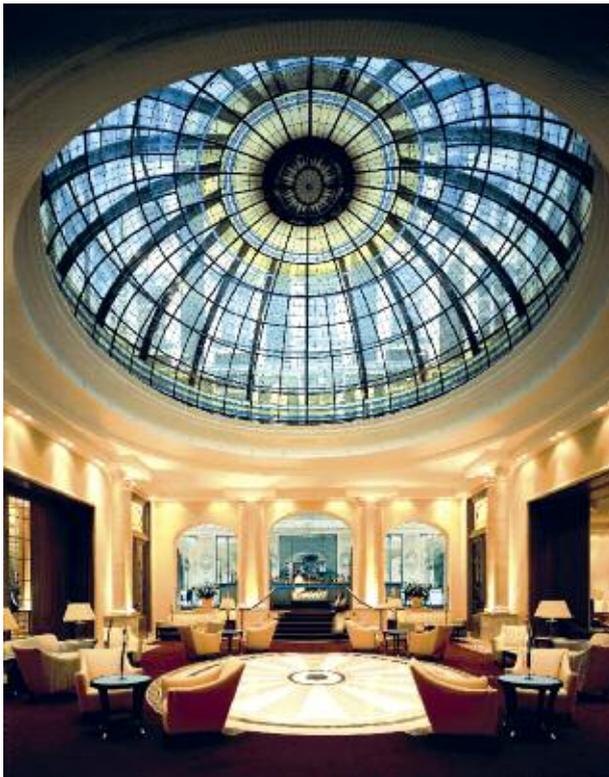


Foto: Bayerischer Hof

der Übernahme der Geschäftsführung durchgeführt haben? Was haben Sie anders gemacht als Ihr Vater?

**Volkhardt:** Unter meinem Vater war der „Bayerische Hof“ ein sehr patriarchisch geführtes Haus. Neben ihm gab es zwei dominierende Abteilungsleiter für den kaufmännischen und den operativen Bereich. Aber es gab keine weiteren Hierarchien, kein Personalwesen, keine Abteilung für Marketing und Verkauf. Trotzdem funktionierte es damals gut. Durch mein BWL-Studium habe ich die damals aktuellen Strukturen in der Unternehmensführung kennengelernt, und so war es meine Hauptaufgabe in der ersten Zeit, das Unternehmen umzustrukturieren, weitere Führungsebenen mit klaren Verantwortlichkeiten einzuführen. Es war nicht einfach, als junge Chefin fundamentale Dinge zu verändern, die lange Zeit als richtig galten. Daneben habe ich den Bayerischen Hof umgebaut, modernisiert und wieder der Zeit angepasst. Die Umsätze sind entsprechend gestiegen. Eine besondere Herausforderung der Hotellerie stellt der Umgang mit

Wirtschaftskrisen oder Themen wie z.B. SARS oder der Schweinegrippe dar, die sehr stark und schnell auf die Nachfrage durchschlagen. Ich denke, wir sind die ersten, die eine beginnende Krise oder den einsetzenden Aufschwung merken. Ich habe sehr früh das richtige Gefühl fürs Unternehmen entwickelt und transparente und steuerungsfähige Strukturen eingeführt, um schnell auf externe Einflüsse reagieren zu können. Das ist essenziell.

**Unternehmeredition:** Was sind aus Ihrer Sicht die entscheidenden Erfolgsfaktoren und Hindernisse beim Generationswechsel?

**Volkhardt:** Die Erfolgsfaktoren sind: Glück, Wille und Gene. Ich hatte das Glück, dass mein Vater mir rasch die Führung alleine überlassen hat. Der Nachfolger muss sich im Klaren darüber sein, dass er als Unternehmer letztlich alle Entscheidungen alleine trifft und dafür auch alleine geradestehen muss. Das größte Konfliktpotenzial beim Generationswechsel liegt für den Senior darin, nicht loslassen zu können. Er sollte von einer patriarchischen Haltung Abstand nehmen und auch wirklich übergeben. Der Nachfolger muss eine Begabung dafür haben und erkennen, ob er es 100%ig will oder nicht will. Wenn nicht, ist es ratsamer, einen externen Manager zu beauftragen und zu sehen, ob sich vielleicht in der nächsten Generation ein geeigneter Nachfolger findet.

**Unternehmeredition:** Frau Volkhardt, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de

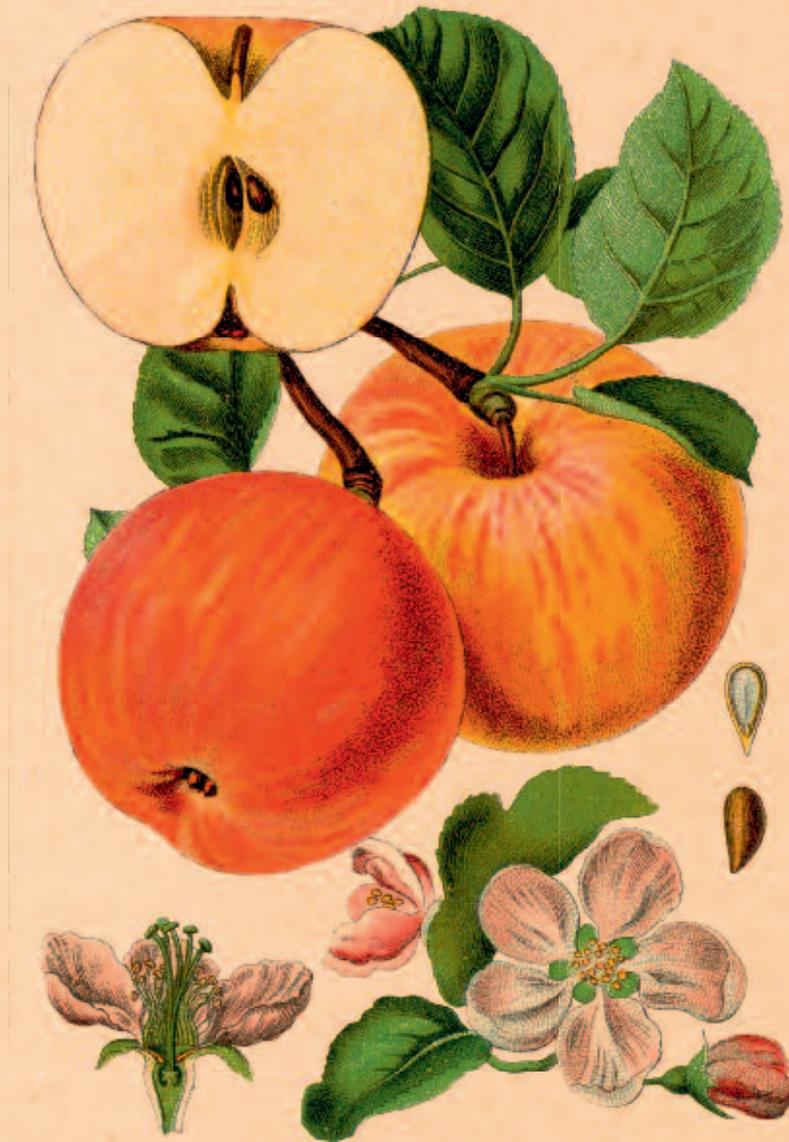


Innegrit Volkhardt im Gespräch mit Markus Hofelich (l), Chefredakteur der Unternehmeredition

# Wir beschäftigen uns seit Jahren mit gesundem Wachstum.

---

Vielleicht gelten wir deshalb als konservativ, weil wir wissen, dass besonders bei mittelständischen Familienunternehmen der Erfolg der Eigenkapitalfinanzierung vor allem das Ergebnis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit ist. Diese Partnerschaft bedeutet für uns, das Unternehmen und die Erträge gemeinsam voll Sorgfalt zu entwickeln. Nachhaltiges Wachstum ist eben unsere Leidenschaft.



---

DZ Equity Partner. Die erste Adresse für  
mittelständische Unternehmen im deutschen Sprachraum.

[www.dzep.de](http://www.dzep.de)

 **DZ Equity Partner**

Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

# Licht und Schatten

## Unternehmensnachfolge und Familiengerechtigkeit

Von Dr. Ralph Beckmann, Abteilungsleiter Nachfolgeberatung,  
Commerzbank AG

*Schon die Buddenbrooks hatten ein Nachfolgeproblem: Wer Thomas Manns berühmten Roman unter diesem Aspekt liest, stößt auf eine Fülle von überraschenden und heute unverändert aktuellen Bezügen. Etwa Thomas Buddenbrook, dessen einziger Sohn Hanno ein wunderbares künstlerisches Talent zeigt, aber weder Neigung noch Ambitionen, das Handelshaus von seinem Vater zu übernehmen. Doch selbst wenn mehrere Kinder im Spiel sind, ist es keineswegs selbstverständlich, dass alle in die Firma eintreten, um diese gemeinsam zu führen, und dementsprechend auch die Gesellschaftsanteile auf alle verteilt werden. Was wäre geschehen, wenn Hanno Buddenbrook noch einen Bruder gehabt hätte, der das Handelshaus übernommen hätte?*



Dr. Ralph Beckmann

### Was ist das Beste für die Firma?

Bei der Beantwortung dieser Frage wäre der Vater um eine Antwort auf die Frage „Was ist Familiengerechtigkeit?“ nicht umhin gekommen. Als Unternehmer hätte er sich auch die Frage „Was ist das Beste für die Firma?“ stellen müssen. Denn zu einer guten Nachfolgeplanung gehört es, Strukturfragen, Liquiditätsfragen, Führungsfragen, aber auch Gerechtigkeitsfragen in einem allumfassenden Ansatz gemeinsam zu betrachten. Auf die heutige Zeit projiziert wären verschiedene Lösungen denkbar.

### Übertragung des Unternehmens zu gleichen Teilen

Eine erste Lösung könnte darin bestehen, beiden Brüdern jeweils die Hälfte der Gesellschaftsanteile zu über-

lassen. Dann hat der geschäftsführende Bruder tendenziell einen Informationsvorsprung und ist dennoch bei wichtigen Entscheidungen auf die Zustimmung seines Bruders angewiesen, der die unternehmerischen Auswirkungen im Zweifel nicht gut beurteilen kann. Auf der anderen Seite steht er in den Augen seines Bruders immer im Verdacht, ihn einseitig zu informieren, um so die Entscheidungen in seinem Sinne zu beeinflussen. Noch stärker treten diese Probleme hervor, wenn die Anteile nicht hälftig geteilt werden, sondern der geschäftsführende Gesellschafter einen kleinen Überhang erhält. In dieser Konstellation kann sich der nicht-tätige Gesellschafter nie durchsetzen und ist immer darauf angewiesen, dass der tätige Gesellschafter die Firma im Sinne des Unternehmens und aller Gesellschafter gut führt.

#### ZUR PERSON: DR. RALPH BECKMANN

Dr. Ralph Beckmann ist Abteilungsleiter Nachfolgeberatung im Bereich Financial Engineering der Commerzbank AG in Frankfurt am Main. Seine Schwerpunkte liegen in der Beratung von Unternehmerfamilien in Nachfolgesituationen und in der Begleitung bei komplexen Unternehmenstransaktionen. Mit 60 Standorten in 50 Ländern betreut die Mittelstandsbank der Commerzbank mehr als 100.000 Firmenkunden weltweit. Für maßgeschneiderte Finanzierungsleistungen stehen neben den Firmenkundenbetreuern der Mittelstandsbank regionale Experten aus dem Financial Engineering zur Verfügung. [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)

### Übertragung und Abfindung

Eine zweite Lösung könnte darin bestehen, dem geeigneten und interessierten Sohn die Unternehmensanteile zu übertragen und den anderen Sohn abzufinden. Eine solche Abfindung kann entweder durch den Vater aus anderen Vermögenswerten seines Privatvermögens oder durch den Bruder mit einer Abstandszahlung oder einem Geschwistergleichstellungsgeld erbracht werden. Und genau an dieser Stelle ist dann die Frage nach der Familiengerechtigkeit angebracht. Ist es wirklich gerecht, einem Kind ein Unternehmen zu übertragen und dem anderen Kind Immobilien? Und wenn es sich nicht um

# Erfolg

»Mit der BayBG erfolgreich durchgestartet...«

*Peter Ledermann und Dr. Sebastian Wieser,  
Vorstände der Mercateo AG, München*



»Nach der erfolgreichen Entwicklung unserer Handelsplattform für Geschäftskunden war uns weiteres Eigenkapital zur Beschleunigung des Markteintritts und zum Ausbau unseres Teams sehr willkommen. Die stille Beteiligung der BayBG war für uns die ideale Kombination aus Kapitalzufluss und Eigenkapitalverstärkung ohne die bestehenden Gesellschafterverhältnisse zu verändern.«

*Dr. Sebastian Wieser und Peter Ledermann haben die Mercateo AG aufgebaut und kontinuierlich weiter entwickelt. Mit hunderttausenden registrierten Geschäftskunden und über 7 Millionen Artikeln im Angebot gehört Mercateo mittlerweile zu den größten Online-Händlern.*

**Eigenkapital. Beratung. Netzwerk.**

[www.baybg.de](http://www.baybg.de)

[Peter.Pauli@baybg.de](mailto:Peter.Pauli@baybg.de) · Tel. 089 12 22 80-302

**BayBG**   
Bayerische  
Beteiligungsgesellschaft mbH



Bei Nachfolgeregelungen hat die Beantwortung der Frage „Was ist das Beste für das Unternehmen?“ oberste Priorität.

Immobilien handelt, ist diese Frage bei einer Einmalzahlung in Geld oder Wertpapieren und natürlich auch bei einer ratierlich ausbezahlten Abstandszahlung ebenso gerechtfertigt. Die Antwort liegt da auf der Hand, wo offensichtlich wird, dass der eine Teil der Geschwister für den Ertrag arbeiten muss und der andere nicht. Die Antwort ergibt sich aber auch aus dem Umstand, wie man die Zukunft der übertragenen Vermögenswerte beurteilt und wie man das Risiko bewertet, das der Eigentümer eingehen muss, um das Vermögen zu erhalten. Somit kommt man schnell zu dem Schluss, dass es sehr wohl einen Unterschied macht, ob man im Gegenwert von beispielsweise einer Million Euro ein Unternehmen, Bargeld oder eine vermietete Wohnimmobilie übertragen bekommt. Die unterschiedliche Risikolage und die abweichenden Zukunftsaussichten sind bei der Schenkungsteuer berücksichtigt. Hier darf der Empfänger des Unternehmens einen Verschonungsabschlag in Ansatz bringen, der bei nicht-unternehmerischem Vermögen nicht gewährt wird. Doch ist mit einer geringeren Steuerlast auf dem mit mehr Arbeit und höherem Risiko behafteten Vermögen noch keine Familiengerechtigkeit hergestellt. Je nach der tatsächlich eingetretenen Entwicklung halten sich in der Praxis die Geschwister häufig vor, der Vater hätte einen von ihnen benachteiligt. Und mangels

einer für die nächsten Jahrzehnte zuverlässigen Risikoeinschätzung wird man das Problem weder mit einem Prozentsatz des Verschonungsabschlags (85% beim 5-Jahres-Modell der Regelverschonung, 100% beim 7-Jahres-Modell der Optionsverschonung) noch mit einem Verhältnis von unterschiedlichen Vermögenswerten zueinander in den Griff bekommen.

### Familienholding

Eine praktikable Lösung scheint hier die Familienholding zu sein. In ihr können alle Vermögenswerte der Familie zusammengefasst und alle Kinder beteiligt werden. Somit sind alle Nachkommen an den Chancen und Risiken aller Vermögenswerte (z.B. Unternehmen, Immobilien etc.) gleichermaßen beteiligt. Natürlich ist darauf zu achten, dass das nicht-unternehmerische Vermögen einer solchen Gesellschaft bestimmte Prozentsätze des gesamten

Wertes der Gesellschaft nicht übersteigt, damit die für eine erb- oder schenkungsteuerlich begünstigte Übertragung erforderlichen Höchstwerte des sog. Verwaltungsvermögens eingehalten werden (max. 50% bei der Regelverschonung, max. 10% bei der Optionsverschonung). Doch das ist eine eher technische Anforderung an eine Struktur für eine Unternehmensnachfolge, die die Berater erfüllen müssen. Eine andere Lösung könnte darin bestehen, eine Aufteilung vorzunehmen, mit der alle zufrieden sind und die dementsprechend von allen als gerecht empfunden wird. Wird das zum Zeitpunkt der Übertragung entsprechend dokumentiert, ist ein späterer Streit auch bei einer unterschiedlichen Wertentwicklung kaum denkbar.

### Fazit:

Wirft nun die Forderung nach Familiengerechtigkeit nachhaltige Schatten auf die Gestaltung von Unternehmensnachfolgen? Wenn man sich bei der Strukturierung von Unternehmensnachfolgen des Umstands bewusst ist, dass die Familiengerechtigkeit Teil des Konzepts werden muss, hat man glücklicherweise genügend Gestaltungsmöglichkeiten. Deshalb kann die Frage mit einem eindeutigen Nein beantwortet werden.

## „Die Unternehmer unter den Bankern“

Entry Standard Listing	 <p>6,6%-Inhaber-Teilschuldverschreibungen 2011/16</p> <p>Listing Partner Designated Sponsor</p> <p>Jan 2012 </p>	 <p>Photovoltaic Technology</p> <p>Kapitalerhöhung und Übernahmeangebot durch</p>  <p>LDK Solar Co., Ltd. Xinyu City, China</p> <p>Jan 2012 </p>	 <p>Veräußerung einer Mehrheit an der Projektgesellschaft des Geothermieprojektes Geretsried (Enex Power Germany GmbH)</p>  <p>an ein Family Office</p> <p>Dez 2011 </p>	 <p>Erwerb einer Minderheitsbeteiligung an der</p>  <p>Tecno Spot GmbH Bruneck, Italien</p> <p>Dez 2011 </p>
Kapitalerhöhung	 <p>1.537.800 Aktien Platzierungspreis: € 16,00 Platzierungsvolumen: € 24,6 Mio.</p> <p>Sole Lead Manager</p> <p>Nov 2011 </p>	 <p>Veräußerung von 100% der Geschäftsanteile an</p>  <p>Mediq Group Utrecht, Niederlande</p> <p>Nov 2011 </p>	 <p>Erwerb einer Minderheitsbeteiligung an der</p>  <p>First Sensor AG Berlin</p> <p>Okt 2011 </p>	 <p>Minderheitsbeteiligung an der WASGAU Food Beteiligungs GmbH sowie Abschluss eines Kooperationsvertrags mit der</p>  <p>WASGAU Produktions &amp; Handels AG Pirmasens</p> <p>Sep 2011 </p>
Sell-side Advisory	 <p>Veräußerung der alpha meß-steuerregeltechnik gmbh Neustadt an der Weinstraße</p>  <p>Bilfinger Berger Industrial Services GmbH München</p> <p>Sep 2011 </p>	 <p>Veräußerung von sämtlichen Assets an</p>  <p>Bosch Packaging Technology Waiblingen</p> <p>Aug 2011 </p>	 <p>Erwerb von 90 Prozent der Solar-Großhandelsaktivitäten der Firma</p>  <p>Dulas Limited Machynlleth Powys, UK</p> <p>Jun 2011 </p>	 <p>Corporate Bond € 70 Mio.</p> <p>Selling Agent</p> <p>Jun 2011 </p>

(ausgewählte Transaktionen)

### Corporate Finance

- Mergers & Akquisitionen
- Börsengänge/Kapitalmarkttransaktionen
- Anleiheemissionen
- Private-Equity-Beratung
- Debt Advisory

### Research & Sales

- Research
- Betreuung institutioneller Kunden
- Aktienplatzierungen
- Roadshows

### Financial Markets

- Designated Sponsoring Aktien/Renten
- Brokerage Aktien/Renten
- Specialist Aktien/Renten
- Anleiheplatzierungen
- Elektronisches Orderrouting



Exklusiver Deutschland-Partner  
des European Securities Network  
(ESN)

equinet Bank AG  
Frankfurt am Main  
www.equinet-ag.de  
Tel. 0049 (0)69 58997-0

# Deutschlands nächste Unternehmergeneration

*Zentrale Ergebnisse einer Studie über den Familienunternehmer-Nachwuchs*

*Von Prof. Dr. Reinhard Prügl, wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF), Zeppelin Universität Friedrichshafen*

*Die Werte, Karriere- und Nachfolgepläne des Familienunternehmer-Nachwuchses in Deutschland zu beleuchten, ist Ziel einer Studie des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) in Zusammenarbeit mit der Stiftung Familienunternehmen. Dazu wurden Mitte 2010 rund 202 Vertreter dieser Zielgruppe mittels eines standardisierten Fragebogens erreicht.*

## **Generelle Werthaltungen**

Die Befragten sehen die Werthaltungen „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“, „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ und „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ als zentral an. Gleichzeitig werden die Werte „Das tun, was andere auch tun“ und „Am Althergebrachten festhalten“ stark abgelehnt. Den eigenen Weg zu gehen, scheint in dieser Generation von großer Bedeutung zu sein – ohne dabei jedoch die Wurzeln zu vergessen. Dies zeigt sich an der einhellig hohen Zustimmung zu Werthaltungen wie „Fleißig und ehrgeizig sein“, „Gute Freunde, die einen anerkennen und akzeptieren“ oder „Ein gutes Familienleben führen“. Kritisch ist anzumerken, dass die Aussage „Sich politisch engagieren“ nur eine unterdurchschnittliche Zustimmung (Rang 21 von 25 Werthaltungen) bekommt – hier ist offenbar das Vertrauen in (partei-)politische Prozesse nicht besonders hoch ausgeprägt.

## **Einstellungen zu Familie und Familienunternehmen**

Die befragten potenziellen Nachwuchsunternehmer sind überaus kooperativ eingestellt, und zwar sowohl in

### **ZUR PERSON: PROF. DR. REINHARD PRÜGL**

Prof. Dr. Reinhard Prügl, reinhard.pruegl@zeppelin-university.de, ist Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship sowie wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) an der Zeppelin Universität Friedrichshafen am Bodensee. Die Studie ist über das FIF bei Institutsmanagerin Dr. Ursula Koners (ursula.koners@zeppelin-university.de) erhältlich. [www.zeppelin-university.de](http://www.zeppelin-university.de)



Prof. Dr. Reinhard Prügl

Bezug auf ihre Geschwister als auch in Bezug auf beispielsweise die Einbindung familienexterner Geschäftsführer. Damit verbunden ist eine sehr positive Einstellung gegenüber teamorientiertem Arbeiten und dem damit verbundenen partizipativen Führungsstil. Für das Spannungsfeld berufliche versus private Verpflichtungen herrscht ein großes Bewusstsein. Im Zweifelsfall werden jedoch die Bedürfnisse des Unternehmens vor jene der Familie gestellt („Firm first“).

## **Bildung, Netzwerke und gesellschaftliches Engagement**

Für die befragten Nachwuchsunternehmer hat Bildung einen hohen Stellenwert – und sie sind bereit, in ihre Bildung zu investieren. So hat ein erheblicher Anteil Erfahrungen mit privaten Universitäten und Hochschulen: Rund 30% der Befragten haben im Verlauf ihres Studiums an einer Privatuniversität studiert oder tun dies derzeit. Knapp über 41% haben bereits umfangreiche Auslandserfahrung gesammelt und längere Zeit im internationalen Umfeld verbracht. Die familiäre Prägung wird in der Wertschätzung sozialer Kontakte als auch in einem hohen Verantwortungsgefühl für die Gesellschaft erkennbar. Die

## Mittelständische Unternehmen gehen neue Wege in der Auftragsvorfiananzierung.

**Bankenunabhängig und flexibel.**

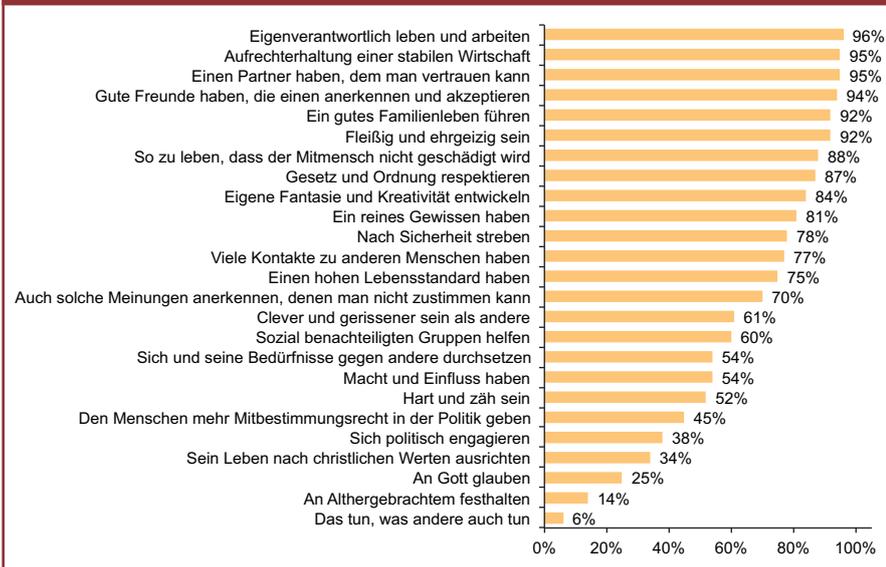


- + Kapitalbereitstellung innerhalb von 3 Wochen
- + Punktuell verfügbare Liquidität
- + Laufzeiten zw. 1-6 Monaten
- + Flexible Rückzahlungsmöglichkeit
- + Schonung der Kreditlinien
- + Verbesserung der Liquiditätssituation
- + Skontierung bei Materialeinkäufen
- + Hebelwirkung in Kombination mit Anzahlungsbürgschaften
- + Individuell und Praxisorientiert

**capFlow AG**  
 Tal 34, 80331 München  
 Telefon: +49-89-24 29 78 -17  
 email: info@capflow.de

[www.capflow.de](http://www.capflow.de)

**ABB. 1: GENERELLE WERTE UND HALTUNGEN – ZUSTIMMUNGSQUOTE DES FAMILIENUNTERNEHMER-NACHWUCHSES IN PROZENT**



Quelle: Studie des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) in Zusammenarbeit mit der Stiftung Familienunternehmen

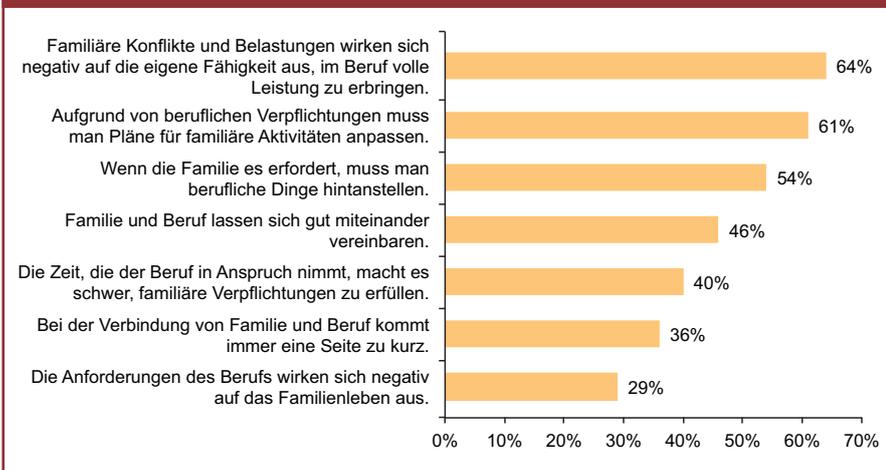
Befragten engagieren sich besonders in den Bereichen Soziales, Sport und Kultur.

### Karriere- und Nachfolgepläne

Mehr als jeder zweite Befragte (55%) plant, in absehbarer Zeit als Nachfolger unternehmerisch aktiv zu werden, oder ist bereits in der Verantwortung im Familienunternehmen. Nur rund 14% planen, dies nicht zu tun, und weitere 27% haben diesbezüglich noch keine

Entscheidung getroffen. In Summe können sich somit mehr als drei Viertel prinzipiell die Übernahme des Familienunternehmens vorstellen. Als wahrscheinlicher Übernahmzeitpunkt zeigt sich ein Wert von in durchschnittlich 5,8 Jahren. Bei den Karrierealternativen ist Selbstständigkeit und Unternehmertum mit 53% klar erste Präferenz, gefolgt von einer Anstellung bzw. Mitarbeit in einem Familienunternehmen (35%).

**ABB. 2: EINSTELLUNGEN ZUM THEMA „FAMILIENLEBEN“ – ZUSTIMMUNGSQUOTE DES FAMILIENUNTERNEHMER-NACHWUCHSES IN PROZENT**



Quelle: Studie des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) in Zusammenarbeit mit der Stiftung Familienunternehmen

# „Fachkraft Chef“ gesucht

## Aktuelle Herausforderungen für die Unternehmensnachfolge

Von Sebastian Schütz, Experte für Unternehmensnachfolge, DIHK

*Bei vielen Unternehmern ist das Thema Nachfolge präsent. Dennoch trat für zahlreiche Unternehmer die konkrete Übergabeplanung aufgrund der guten konjunkturellen Entwicklung in den Hintergrund. Ein möglicherweise gravierender Fehler, denn die „Fachkraft Chef“ ist immer schwerer zu finden.*

### Demografischer Wandel – Spürbare Veränderung unserer Gesellschaft

Wir werden weniger und älter – treffender kann man den demografischen Wandel in Deutschland nicht beschreiben. Die Folgen für Unternehmen sind weitreichend. Sie betreffen sowohl die Kundenstruktur als auch interne Abläufe. Der demografische Wandel führt zu deutlichen Verschiebungen in der Bevölkerungsstruktur und in der räumlichen Verteilung. Speziell Personen im erwerbsfähigen Alter werden strukturschwache Gebiete verlassen – ein harter Schlag für die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität dieser Regionen. Außerdem droht sowohl der Wegzug potenzieller Kunden als auch die erschwerte Suche nach Fachkräften oder einem geeigneten Nachfolger. Dies versieht die Zukunft vieler mittelständischer Unternehmen mit Fragezeichen. Inzwischen sieht jedes dritte Unternehmen im Fachkräftemangel eines der größten Risiken für die eigene wirtschaftliche Entwicklung (DIHK-Arbeitsmarktreport 2011). Als Gegenmaßnahmen setzen die Unternehmen verstärkt auf Aus- und Weiterbildung. Außerdem versuchen sie über eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Mittelfristig jedoch wird das Erwerbspersonenpotenzial demografisch bedingt so stark abnehmen, dass selbst hohe jährliche Zuwanderungen und eine steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen den demografischen Effekt nicht mehr kompensieren können. Der dadurch potenzielle



Sebastian Schütz

Nachfrageüberschuss auf dem Arbeitsmarkt wird die Suche nach einem geeigneten Unternehmensnachfolger deutlich erschweren – schon jetzt finden 37% der Unternehmen keinen passenden Nachfolger (DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011). Ein Grund mehr, die Unternehmensnachfolge langfristig vorzubereiten und den Betrieb attraktiv und gut aufzustellen, damit potenzielle Nachfolger ihre eigene Vision auch umsetzen können.

### Familieninterne Übergabe bevorzugt – Wunsch und Realität deutlich auseinander

Dies gilt nicht nur für die externe, sondern auch für die interne Nachfolge. Knapp die Hälfte aller Senior-Unternehmer will ihren Betrieb an einen Nachfolger aus der Familie übergeben. Doch wie die Realität zeigt, geschieht dies nur bei etwas mehr als jedem dritten Unternehmen. Erschwert wird die familieninterne Nachfolge manchmal auch dadurch, dass der Senior viel höhere Anforderungen an seinen Sohn oder seine Tochter stellt, als er es bei Dritten tun würde. Häufig haben aber auch die Kinder andere berufliche Interessen oder verzichten auf die Nachfolge. Sie kennen schließlich aus Erfahrung die beruflichen Belastungen einer eigenen Existenz. Zur Sicherung der Nachfolge sollten daher neben der Suche im Familienkreis bereits frühzeitig geeignete und alternative Wege beschritten werden, so z.B. der Verkauf an

#### ZUR PERSON: SEBASTIAN SCHÜTZ

Sebastian Schütz ist Experte für Unternehmensnachfolge beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag DIHK. Als Dachorganisation der 80 deutschen IHKs ist der DIHK die Interessenvertretung der deutschen Wirtschaft gegenüber den Entscheidern der Bundespolitik und den europäischen Institutionen. [www.dihk.de](http://www.dihk.de)

einen Mitarbeiter oder an einen geeigneten externen Existenzgründer. In jedem Fall ist aber die strukturierte Planung und Übergabe eines gesunden Betriebs wesentliche Voraussetzung, damit auch das Lebenswerk des Senior-Unternehmers erhalten bleibt.

### Hohe Anforderungen an den Nachfolger

Für eine schnellere und bessere Suche nach einem geeigneten Nachfolger empfiehlt sich, im Vorfeld das persönliche Profil zu definieren sowie die gewünschte unternehmerische und fachliche Qualifikation festzulegen. Insbesondere durch die in Zeiten des Fachkräftemangels hohe Nachfrage am Arbeitsmarkt gilt es, den potenziellen Nachfolger für die Aufgabe zu gewinnen und dann langfristig aufzubauen. Viele qualifizierte Personen, die potenziell für eine Nachfolge in Frage kommen, werden mit guten Konditionen in eine abhängige Beschäftigung abgeworben und ziehen dies dem unternehmerischen Risiko vor. Bei Existenzgründern, die sich für Nachfolge interessieren, zeichnet sich zudem erschwerend ein

Besorgnis erregender Trend ab. Bei etwa jedem dritten potenziellen Nachfolger stellen die IHKs zu geringe Qualifikationen für den Einstieg als Unternehmenslenker fest. Die Anforderungen sind hoch – der Nachfolger muss von Anfang an sein Können auf allen Schauplätzen eines bereits gewachsenen Unternehmens gleichzeitig unter Beweis stellen. Außerdem werden an einen Nachfolger häufig höhere Anforderungen in punkto fachliche Qualifikation und Führungsqualitäten gestellt als an Gründer neuer Unternehmen – eine Unternehmensnachfolge ist eben keine „Gründung im gemachten Nest“. Der Nachfolger wird immer am Erfolg seines Vorgängers gemessen und muss sich erst bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten bewähren. Hinzu kommt, dass 44% der potenziellen Nachfolger die Anforderungen, einen Betrieb zu übernehmen, unterschätzen. Gute Nachfolger zu finden wird daher angesichts der demografischen Entwicklung noch schwieriger werden. Dies wird auch den realistisch erreichbaren Preis für das Unternehmen negativ beeinflussen.

Anzeige

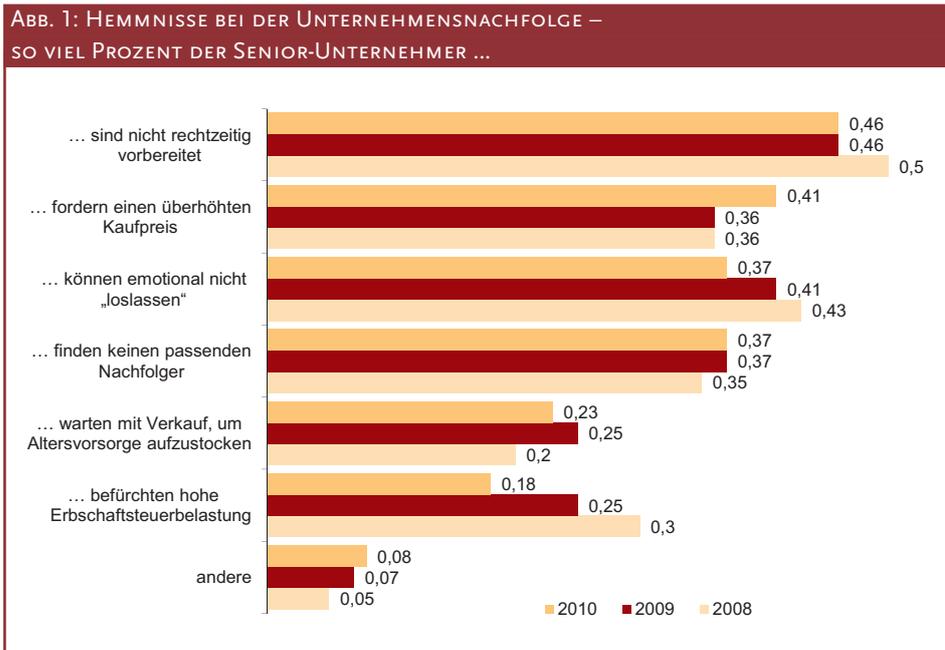


Sparkassen-Finanzgruppe

Die S-Unternehmensplattform.  
Wir verbinden Unternehmenskäufer  
und -verkäufer. Deutschlandweit.



Die neue Vermittlungsplattform mit Käufern und Verkäufern aus dem gesamten Vertriebsnetz der Sparkassen. Sprechen Sie mit uns über Ihre Wünsche und Vorstellungen. Gemeinsam suchen wir aus vielen guten Angeboten das beste für Sie raus. **Ein Service der BayernLB.**



Quelle: DIHK

punkt für den Nachfolger ist ein stichhaltiges Konzept, das Kapitalgeber überzeugt. Um die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufs zu erhöhen, sollten Senior-Unternehmer auch über die Möglichkeit nachdenken, ihren Nachfolgern die Übergabe durch die Gewährung von z.B. Unternehmerdarlehen zu erleichtern.

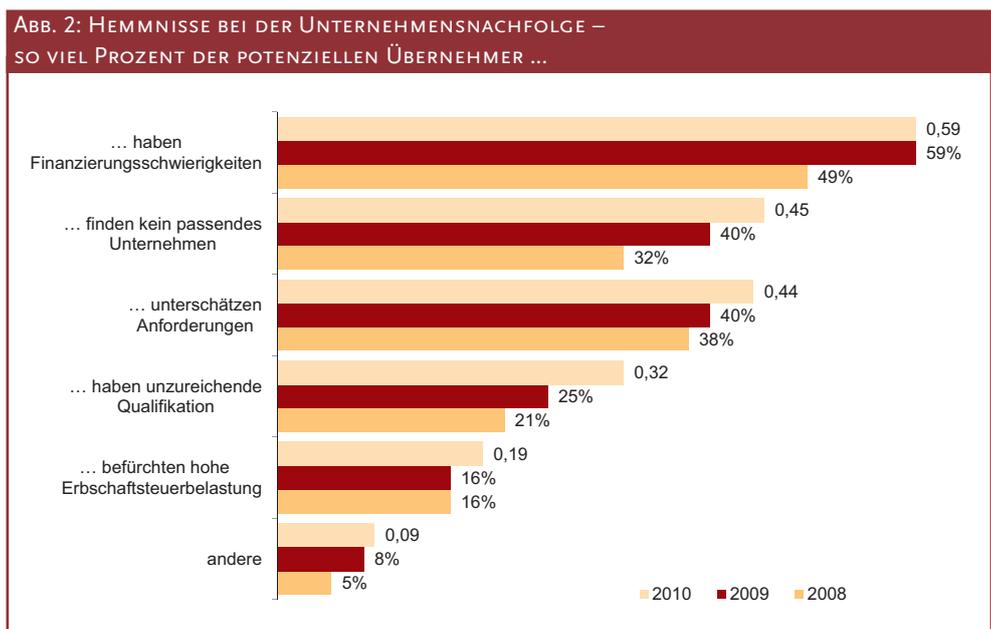
### Knackpunkt Finanzierung – das Nachfolgekonzert muss überzeugen

Ist ein geeigneter Kandidat gefunden, scheitern dennoch viele Unternehmensübergaben am Preis. Die Preisverhandlungen werden i.d.R. mit überzogenen Erwartungen begonnen: Der Senior-Unternehmer erwartet eine emotionale Prämie – er verkauft schließlich sein Lebenswerk. Doch des einen Freud' ist des anderen Leid. Der potenzielle Nachfolger muss schließlich den Kauf des Unternehmens sowie Folgeinvestitionen schultern. Auch wenn aufgrund niedriger Zinsen eine Fremdfinanzierung derzeit zu guten Konditionen möglich ist, so deuten mittelfristig erste Anzeichen auf eine schwierigere Finanzierungssituation hin.

Höhere Sicherheiten und Zinsaufschläge durch die neuen Eigenkapitalrichtlinien unter Basel III werden insbesondere die langfristige Finanzierung erschweren. Daher bleibt Finanzierung das Hemmnis Nr. 1. Kreditinstitute und Finanzierungs-partner sind aufgerufen, bei der Unternehmensnachfolge neben der gegenwärtigen Situation auch die Perspektiven des Betriebs adäquat zu berücksichtigen. Dreh- und Angel-

**Fazit:**

Der demografische Wandel ist deutlich spürbar und wird sich weiter verstärken. Unternehmen finden schwerer geeignete Nachfolger für ihren Betrieb. Rund 1.800 Unternehmen werden jährlich liquidiert, weil die „Fachkraft Chef“ nicht gefunden wurde – ein Verlust von mehr als 23.000 Arbeitsplätzen. Dies hat besonders negative Auswirkungen auf wirtschaftlich schwache Regionen. Unternehmer sollten ihren Betrieb fit für die Zukunft machen und attraktiv aufstellen, um qualifizierte Nachfolger zu gewinnen.



Quelle: DIHK

# Lieber Beteiligungsgesellschaften als den Vetter

## Private Equity als Alternative bei der Nachfolgeregelung

Von Ulrike Hinrichs, Geschäftsführerin, BVK e.V.

Die Nachfolgeregelung in Unternehmen ist seit jeher ein großes Thema. Konnte ein Familienunternehmer früher noch davon ausgehen, dass sich nach der Verabschiedung in den Ruhestand die Nachkommen um das Unternehmen kümmern, haben diese heutzutage oftmals andere Vorstellungen von der eigenen Karriere. Laut IfM in Bonn müssen sich etwa 71.000 Familienunternehmen jedes Jahr mit der Nachfolgefrage auseinandersetzen. Wenn sich kein Nachfolger in der Familie findet, das Unternehmen aber selbstständig bleiben soll, muss eine familienexterne Nachfolgeregelung gefunden werden. Unternehmer haben also oftmals keine andere Wahl, als sich alternativen Finanzierungsmethoden und Partnern zu öffnen. Eine davon ist Private Equity.



Ulrike Hinrichs

### Private Equity bietet viele Vorteile

Im Allgemeinen ist zu beobachten, dass sich deutsche Unternehmer in den letzten Jahren stärker alternativen Finanzierungsmethoden und damit auch Private Equity zugewendet haben. Die Finanzierung vieler mittelständischer Unternehmen geht inzwischen weit über die klassische Hausbankenbeziehung hinaus. Viele Unternehmer haben erkannt, dass Private Equity viele Vorteile mit sich bringt – denn Beteiligungsgesellschaften stellen nicht nur finanzielle Mittel, sondern bieten auch das notwendige Know-how, von dem die Unternehmen profitieren können. Damit sind Private-Equity-Gesellschaften für Unternehmen eine echte Alternative und stellen angesichts der aktuellen Wirtschaftslage für einige sogar die einzige Alternative dar.

### Aufklärungsarbeit ist wichtig

Trotzdem müssen anfängliche Berührungsängste und Vorbehalte natürlich ernst genommen werden. Viele Unternehmer und Familien wollen sich nur ungern vom Unternehmen trennen. Es handelt sich oft mitunter um das Lebenswerk des Unternehmers, und das Unterneh-

men ist eng mit der Familie oder der Region verbunden. Ein Verkauf birgt damit oft auch einen Bruch in der Historie und ist deshalb mit Unsicherheit bei Eigentümern, Mitarbeitern und Geschäftspartnern verbunden. Unternehmer wollen ihr Unternehmen und die Mitarbeiter in gute Hände übergeben wissen. Als Verband ist es deshalb auch unsere Aufgabe, über die Möglichkeiten einer Nachfolge durch Beteiligungskapital aufzuklären.

### Namhafte Unternehmen gehen mit gutem Beispiel voran

Erfolgreiche Beispiele von Private-Equity-Beteiligungen in namhaften Familienunternehmen wie etwa dem Münchner Brillenhersteller Rodenstock oder der Drogeriemarktkette Rossmann aus Hannover dokumentieren die partnerschaftliche Zusammenarbeit. In beiden – und auch vielen weiteren – Fällen hat Beteiligungskapital dem Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg verholfen. Das Bild, das viele Unternehmer noch vor einigen Jahren von Private Equity hatten, war lange Zeit von Vorurteilen und Klischees aufgrund der 2005 ausgebrochenen Heuschreckendebatte geprägt. Dieses Bild entsprach bereits damals nicht der Realität und hat sich inzwischen gewandelt. Platte Meinungsmache ist heute nicht mehr möglich. Hierzu haben die Offenheit der Beteiligungsgesellschaften und nicht zuletzt erfolgreiche Finanzierungsbeispiele genauso beigetragen wie die Öffnung vieler Unternehmen für neue Formen der Zusammenarbeit abseits ausgetretener Pfade.

#### ZUR PERSON: ULRIKE HINRICHS

Ulrike Hinrichs ist seit Mai 2011 Geschäftsführerin des Bundesverbands Deutscher Beteiligungsgesellschaften (BVK). Der BVK ist die Interessenvertretung der Private-Equity-Branche in Deutschland. [www.bvkap.de](http://www.bvkap.de)

# Varianten der Unternehmensnachfolge

*Ein Überblick aus zivil- und steuerrechtlicher Sicht*

Von Dr. Dirk Koch, Rechtsanwalt und Steuerberater,  
GSK Stockmann + Kollegen

Das Institut für Mittelstandsforschung erwartet im Zeitraum 2010 bis 2014 etwa 110.000 Unternehmensnachfolgen im deutschen Mittelstand. Bei weitem nicht immer steht der ideale Nachfolger, etwa ein Familienmitglied, schon bereit. Von Interesse ist daher, welche Alternativen der Unternehmensnachfolge möglich sind. Als Weg kommt sowohl eine interne als auch eine externe Nachfolge wie auch eine Kombination aus beidem in Betracht.

## Die interne Nachfolge

Die interne Nachfolge besteht oftmals in der Übertragung auf Familienmitglieder. Aber je nach Einzelfall ist auch eine Übergabe an Mitglieder der Geschäftsführung (Management Buy-out, MBO) oder andere Mitarbeiter zu erwägen. Eine interne Nachfolge bietet regelmäßig die Vorteile der Kontinuität in der Unternehmensfortführung und des Verbleibs von Know-how im Unternehmen. Allerdings sind nicht immer geeignete und qualifizierte interne Nachfolger verfügbar, und es können sich Finanzierungs- und Akzeptanzprobleme stellen.

## Externe Nachfolger

Als externe Nachfolger kommen insbesondere Wettbewerber, Geschäftspartner (Lieferanten/Kunden), Beteiligungsgesellschaften oder externes Management (Management Buy-in, MBI) in Frage. Für eine externe Nachfolge kann sprechen, dass der „frische Wind“ durch einen Dritten der Unternehmung neue Dynamik verleiht und externes Know-how und Kapital einen wichtigen Impuls für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens geben. Allerdings drohen eine Verunsicherung von Arbeitnehmern und Geschäftspartnern, Schwierigkeiten bei der Zusammenführung von Übergabe- und Übernahmepartnern sowie eine Gefährdung von Kunden- und Lieferantenbindungen.

### ZUR PERSON: DR. DIRK KOCH

Dr. Dirk Koch (dkoch@gsk.de) ist Rechtsanwalt und Steuerberater bei GSK Stockmann + Kollegen in Stuttgart und berät unter anderem bei der Unternehmens- und Vermögensnachfolge. [www.gsk.de](http://www.gsk.de)



Dr. Dirk Koch

## Sonderfall Stiftung

Einen Sonderfall stellt die Übertragung eines Unternehmens auf eine Stiftung dar. Diese Alternative wird zuweilen gewählt, um das Auseinanderfallen des Vermögens mangels sachgerechter Verwaltung und eine Zersplitterung der unternehmerischen Beteiligung zu verhindern. Denkbar sind in diesem Zusammenhang insbesondere eine Familienstiftung oder eine gemeinnützige Stiftung oder eine Kombination aus beidem (sog. Doppel-Stiftung).

## Zivilrechtliche Spielarten der Nachfolge

Ein Unternehmen kann zu Lebzeiten oder im Todesfall übertragen werden. Hinsichtlich der Nachfolge im Todesfall ist regelmäßig ein notarielles Testament empfehlenswert. Dort können zur Optimierung im Einzelfall Details wie Vermächtnisse, Teilungsanordnungen, Auflagen und eine Testamentsvollstreckung vorgesehen werden. Auch bei einer Übertragung zu Lebzeiten gibt es große Gestaltungsspielräume. Beispielsweise kann eine solche Übertragung entgeltlich oder unentgeltlich, gegen Nießbrauch oder Veräußerungsleibrente, mit Rücktrittsrechten bzw. unter Auflage erfolgen.

## Unterschiede aufgrund der Rechtsform

Rechtliche Unterschiede ergeben sich ferner je nachdem, ob es sich bei der Unternehmung um ein Einzelunternehmen, eine Personengesellschaft oder eine Kapitalgesell-

schaft handelt. Etwa sind Anteile an Kapitalgesellschaften ohne Weiteres vererblich, während ein Erbe nur dann Gesellschafter einer Personengesellschaft werden kann, wenn dies der Gesellschaftsvertrag erlaubt. Mit Blick auf die Transaktionsstruktur kann ein Unternehmen über einen sog. Asset Deal, d.h. die Übertragung der einzelnen Vermögensgegenstände, oder über einen sog. Share Deal, also die Übertragung der Gesellschaftsanteile, übergeben werden. Je nach Einzelfall ist die günstigere Alternative zu wählen. Beispielsweise hat aus Übersicht der Share Deal den Vorteil des automatischen Übergangs sämtlicher Vertragsverhältnisse, aber auch den Nachteil des erhöhten Risikos der „Übernahme“ von (z.B. Körperschaftsteuer-)Risiken aus der Vergangenheit.

### Steuerliche Optimierung bei unentgeltlicher Nachfolge

Typischerweise löst eine unentgeltliche Übertragung eines Unternehmens keine Einkommensteuer aus, sondern allenfalls Erbschaft- oder Schenkungsteuer. Unter jeweils bestimmten Voraussetzungen wird allerdings das Betriebsvermögen zu 85% oder zu 100% vor der Versteuerung „verschont“. Eine weitere steuerliche Optimierung kann ggf. beispielsweise über eine Übertragung von Unternehmensanteilen unter Nießbrauchsvorbehalt erfolgen. Dies kommt insbesondere bei Übertragungen innerhalb der Familie vor und hat den Charme, mehrere Ziele zu erreichen: Wenn der Senior an den Junior Gesellschaftsanteile überträgt, sich aber über den Nießbrauch die Erträge zurückbehält, wird der Junior herangeführt und erhält mehr Verantwortung, und gleichzeitig wird die Versorgung des Seniors gesichert. Außerdem kann der Nießbrauch schenkungsteuerlich abzugsfähig sein und so die Schenkungsteuerlast – ggf. bis auf null – reduzieren.

### Steuerliche Aspekte bei entgeltlicher Nachfolge

Eine entgeltliche Nachfolge wird häufig bei der externen Übergabe vorliegen. Aber auch bei der internen Nachfolge sind Verkaufskonstellationen denkbar, etwa bei der Übertragung des Unternehmens gegen eine Veräußerungsleibrente.

ABB. 1: VARIANTEN DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE



Quelle: GSK Stockmann + Kollegen

Eine Übergabe zu einem (angemessenen) Entgelt unterliegt nicht der Erbschaft- und Schenkungsteuer, führt aber bei dem Übergeber ggf. zu einem einkommensteuerpflichtigen Veräußerungsgewinn und bei dem Übernehmer zu Anschaffungskosten, die er eventuell über Abschreibungen bzw. bei einer späteren Weiterveräußerung steuerlich geltend machen kann. Im Rahmen eines MBO ist darauf zu achten, dass im Falle eines „verbilligten“ Anteilskaufpreises für das Management (Sweet Equity) insbesondere der Anfall von Lohn- bzw. Einkommensteuer droht.

### Steuerliche Aspekte bei Übertragung auf eine Stiftung

Die Übertragung des Unternehmens auf eine Familienstiftung ist grundsätzlich erbschaft- bzw. schenkungsteuerpflichtig. U.U. greift allerdings eine günstige Steuerklasse. Zu achten ist auf die sog. Erbsatzsteuer: Danach wird alle 30 Jahre ein Erbfall fiktiv angenommen und besteuert, allerdings mit erhöhten Freibeträgen und ggf. einem Verschonungsabschlag. Außerdem ist die Familienstiftung grundsätzlich körperschaftsteuer- und evtl. gewerbesteuerpflichtig. Dagegen ist eine gemeinnützige Stiftung selbst (fast) vollständig steuerbefreit, und der Stifter kann bei Gründung und Dotierung von hohen Sonderausgabenabzügen profitieren.

#### Fazit:

Die Wahl der „richtigen“ Variante der Nachfolge stellt einen komplexen Entscheidungsprozess in dem jeweiligen Einzelfall dar, bei dem die Alteigentümer die Unterstützung erfahrener Experten benötigen. Bei der Auswahl der einzelfallgerechten Variante sind auch zivil- und steuerrechtliche Kriterien ausschlaggebend. Wegen der Vielschichtigkeit der Themen und erheblichen Dauer des Prozesses ist es nie zu früh, in die Nachfolgeplanung einzusteigen.

# Die Reform der Reform kommt spätestens 2013

*Das geltende Erbschaftsteuerrecht steht auf dem Prüfstand*

*Von Prof Dr. Wilfried Schulte und Dr. Jan Sedemund,  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

*Die letzte große Reform der Erbschaftsteuer liegt gerade drei Jahre zurück und resultiert letztlich aus einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts, welches die damaligen Bewertungsvorschriften als verfassungswidrig einstufte. Die Steuer variierte bei ansonsten identischem Sachverhalt erheblich in Abhängigkeit davon, ob beispielsweise ein Haus oder der Anspruch auf Übereignung eines Hauses vererbt wurde.*

## **Ziel der Neuregelung**

Der Gesetzgeber reagierte mit dem ErbStRG 2009. Ziel der Neuregelung war, die Bewertung neu auszurichten und die Begünstigung erst auf der nächsten Ebene der Steuerbefreiungen zu gewähren. Die in diesem Zusammenhang augenfälligste Änderung sind die §§ 13a, 13b ErbStG. Nach diesen Vorschriften können bestimmte Vermögensgegenstände unabhängig von ihrem Wert bei Einhaltung bestimmter Parameter grundsätzlich zu 85% und unter Umständen sogar zu 100% steuerneutral übertragen werden. Begünstigungsfähig sind nicht beliebige Vermögenswerte, sondern nur solche, die nach Vorstellung des Gesetzgebers besonders schutzwürdig sind, da sie dem Erhalt von Arbeitsplätzen dienen – konzeptionell also unternehmerisch gebundenes Vermögen. Auf den ersten Blick erschien die Neuregelung für Unternehmer also besonders attraktiv. Allerdings wird die 85%ige Steuerbefreiung insbesondere unter die Bedingung gestellt, dass die durchschnittliche Lohnsumme für die folgenden fünf Jahre 80% der Lohnsumme vor Übertragung nicht unterschreitet. Für eine 100%ige Steuerfreistellung muss sogar sieben Jahre lang im Schnitt die volle Lohnsumme vor Übertragung gehalten werden.



Prof. Dr. Wilfried Schulte



Dr. Jan Sedemund

## **Unklare Voraussetzungen und zu harte Hürden**

In Zeiten weltweiter Wirtschaftskrisen bietet diese Bedingung ein nicht unerhebliches Risiko. Insbesondere der Mittelstand beklagt die unklaren Voraussetzungen und die zu harten Hürden. In der Praxis konnten durch sorgfältige zivil- und steuerliche Konzeptionen einige dieser Risiken ausgeschlossen werden. Parallel wurden aus der Wissenschaft verfassungsrechtliche Bedenken gegen die mit der Neuregelung verbundenen Möglichkeiten geäußert. Die Reform steht also von vielen Seiten unter Kritik. Aktuell belebt wird die Diskussion durch einen Beschluss des BFH, in dem das BMF zum Verfahrensbeitritt aufgefordert hat. Der BFH deutet an, dass er mit Blick auf die zahlreichen Gestaltungsmöglichkeiten in der Tat die in dem Verfahren geltend gemachte Verfassungswidrigkeit für möglich hält.

## **Signifikante Erhöhung der Staatseinnahmen aus der Erbschaftsteuer**

Auch die politischen Parteien widmen sich zunehmend dem Thema Erbschaftsteuer. Angedacht ist teilweise eine Verdoppelung der Staatseinnahmen aus der Erbschaftsteuer. Generell ist die propagierte Reform der Reform eher als sozialpolitisches denn als finanzpolitisches Signal zu verstehen, da das Aufkommen der Erbschaft- und

ZU DEN PERSONEN: PROF. DR. WILFRIED SCHULTE UND DR. JAN SEDEMUND

Prof Dr. Wilfried Schulte (wilfriedschulte@kpmg.com) ist Leiter des Bereichs Unternehmensnachfolge. Dr. Jan Sedemund, LL.M taxation (jsedemund@kpmg.com) ist Senior Manager, Tax bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. [www.kpmg.de/familienunternehmen](http://www.kpmg.de/familienunternehmen)

Schenkungsteuer auch nach der Reform relativ konstant mit 4 bis 5 Mrd. EUR bei unter 1% des Gesamtsteueraufkommens der Bundesrepublik Deutschland liegt. Auch eine Verdopplung wird die Haushaltslage also nicht nachhaltig verändern. Aus den Veröffentlichungen der politischen Parteien lassen sich derzeit eher Tendenzen und weniger konkrete Einzelmaßnahmen ableiten. Basierend auf den getätigten Äußerungen sind jedoch folgende Änderungen naheliegend.

### Naheliegende Änderungen

Eine strukturelle Änderung erscheint eher unwahrscheinlich. Die durch die Reform neu ausgestalteten Bewertungsvorschriften werden vermutlich Bestand haben, da hier aufgrund der Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts eine Orientierung am Verkehrswert erfolgt. Mit einiger Wahrscheinlichkeit verschärft werden die Voraussetzungen der Steuerbefreiungen nach §§ 13a, 13b ErbStG, um ungewollte Gestaltungsmöglichkeiten auszuhebeln. Teilweise gefordert ist eine weitergehende Einschränkung der Steuerbefreiung. Neben diesen Einschnitten bei unternehmerischen Vermögen erscheint eine zumindest teilweise Aufhebung der Steuerbefreiung der Übertragung des sog. Familienheims möglich. Eine

substanzielle Veränderung der Freibeträge und Steuersätze erscheint eher unwahrscheinlich, insbesondere da der Höchstsatz der Erbschaftsteuer mit 50% relativ hoch liegt. Sollten die Begünstigungen von Betriebsvermögen substanziell abgebaut werden, bleibt zu hoffen, dass der Gesetzgeber Stundungsmodelle zur Erhaltung des Betriebs zur Verfügung stellen wird. Die Erbschaftsteuer ist eine Substanzsteuer, die dann ohne Abschmelzung auf den Unternehmenswert Anwendung fände. Bei Steuersätzen von bis zu 50% kann dies bei jedem noch so gesunden Unternehmen zur Existenzgefährdung führen. Eine derartige Reform von der Reform würde nicht den Staatshaushalt sanieren, sondern dem deutschen Mittelstand nachhaltig schädigen.

### Fazit:

Mit Blick auf diese unsicheren Aussichten ist die logische Folge, dass in den nächsten zwei Jahren die Zahl der Unternehmensübertragungen auf die nächste Generation und/oder eine Stiftung deutlich steigen wird. Hierbei ist dringend zu raten, die Gestaltung sorgfältig zu wählen, da sich wesentliche Risiken dann deutlich reduzieren lassen.

Anzeige



Tradition  
Innovation  
Vision

# Die langfristige Nachfolgelösung

Unternehmer mit Nachfolgeproblem geben ihr Lebenswerk gern bei uns in gute Hände. Denn wir gehen Langfrist-Investments ein und verfolgen *keine* Exit-Strategie. Wir erwerben unsere Töchter mehrheitlich, halten sie langfristig, betreuen sie intensiv und entwickeln sie erfolgreich weiter. Das neue Management beteiligt sich mit 10 bis 20 % an seiner Gesellschaft – so wird das Ende des einen Unternehmersdaseins zum Beginn eines neuen.

Wir kaufen wirtschaftlich gesunde Unternehmen ab ca. 10 Mio. EUR Umsatz aus den Branchen Werkzeug-/Maschinenbau und Kunststoff-Technik.

GESCO AG  
JOHANNISBERG 7  
42103 WUPPERTAL  
TELEFON: (02 02) 2 48 20 0  
TELEFAX: (02 02) 2 48 20 49  
E-MAIL: INFO@GESCO.DE  
INTERNET: WWW.GESCO.DE

# „Wenn man sich nicht in die Pflicht nimmt, finden sich immer wieder Ausreden“

*Interview mit Ortwin Goldbeck, Gründer und Vorsitzender des Beirats, Goldbeck Gruppe*

*Aus den Anfängen eines Stahlbauunternehmens entwickelte sich die Goldbeck Gruppe zum europaweit aufgestellten Spezialisten rund um gewerbliche und kommunale Immobilien. Im Interview spricht Firmengründer Ortwin Goldbeck über die langfristige Planung der Nachfolge, die Bedeutung von Verträgen und seine Rolle nach der Übergabe des Unternehmens an die Söhne.*

**Unternehmeredition:** Her Goldbeck, wann haben Sie begonnen, über die Nachfolgeregelung nachzudenken?

**Goldbeck:** Das war an meinem 50. Geburtstag. Einer meiner drei Söhne hatte da schon Abitur und der zweite war auf dem Weg dorthin. Da habe ich gesehen, dass die Kinder wohl in der Lage sein werden, einen Betrieb zu führen, und wir als Familienunternehmen in die nächste Generation gehen könnten. Wir sind dann aber erst einmal weiter stark gewachsen und es wurde auch die Möglichkeit eines Börsengangs an mich herangetragen. Meine Frau hat damals gegengesteuert. Als ich dann an meinem 60. Geburtstag erneut über die Nachfolge nachgedacht habe, war der Älteste bereits im Unternehmen und hatte schon Erfahrung bei einer Unternehmensberatung gesammelt. Ich wusste nun, dass auf jeden Fall eines meiner Kinder weitermachen wird.

**Unternehmeredition:** Wann ist das konkret geworden?

**Goldbeck:** Die eigentliche Entscheidung ist an meinem 65. Geburtstag gefallen. Da habe ich endgültig festgelegt, dass ich drei Jahre später, am 1. April 2007, ausscheiden will. Denn wenn man sich nicht selbst in die Pflicht nimmt, finden sich immer wieder Ausreden. Bei der



Ortwin Goldbeck

planmäßigen Übergabe habe ich alle Entscheidungsbefugnisse für das operative Tagesgeschäft an den ältesten Sohn abgetreten. Ich war allerdings da und stand ihm zur Seite, wenn er einmal Rat gebraucht hat. Dennoch war es für mich nach 40 Jahren im Unternehmen natürlich nicht leicht, mich zurückzunehmen.

**Unternehmeredition:** Welches waren die herausragenden Meilensteine während Ihrer Ägide als Gründer und Firmenchef?

**Goldbeck:** Wir haben im Jahr 1969 als Stahlbauunternehmen angefangen und sind auch deshalb schnell gewachsen, weil wir keine Erfahrung hatten. So sind wir unvoreingenommen an neue Lösungen herangegangen, die heute Standard sind. In den 1980er Jahren haben wir den Stahlbau zum schlüsselfertigen Gebäudebau weiterentwickelt, wofür wir Bausysteme geschaffen haben und eine dezentrale Vertriebsorganisation aufbauen mussten. Nach dem Fall der Mauer konnten wir die Systeme erfolgreich in den neuen Bundesländern einsetzen. Parallel dazu kam der Geschäftsbereich Dienstleistungen hinzu: von der Projektentwicklung bis hin zum Gebäudemanagement.

## ZUR PERSON: ORTWIN GOLDBECK

Ortwin Goldbeck ist Vorsitzender des Beirats der Goldbeck Gruppe, die er von der Gründung im Jahr 1969 über mehrere wachstumsstarke Jahrzehnte hinweg aufgebaut hat. Im Jahr 2007 übergab er die Firmengruppe an seine Söhne. Er ist neben seiner Beiratsfunktion Präsident der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld und Kurator der Stiftung Familienunternehmen. [www.goldbeck.de](http://www.goldbeck.de)



SCHLECHT UND PARTNER

DPI AG



Mit Beginn der Jahrtausendwende haben wir dann das internationale Geschäft in den neuen EU-Ländern Polen, Tschechien und Slowakei sowie in Österreich und der Schweiz vorangetrieben. Seit dem Jahr 2002/2003 bauen wir über Public Private Partnerships (PPP) auch für die öffentliche Hand. Heute kann ich sagen, dass wir uns all die Jahrzehnte über auf Wachstumskurs bewegt haben.

**Unternehmeredition:** Welche Vorkehrungen haben Sie für die Fortsetzung Ihres Lebenswerks mit Blick auf die Zuständigkeiten getroffen?

**Goldbeck:** Wir haben die Verteilung der Managementaufgaben schon vor der Übergabe im Gesellschaftsvertrag geregelt. Mein ältester Sohn ist Sprecher der aus sechs Mitgliedern bestehenden Holding-Geschäftsführung und verantwortet die Bereiche Personal und Finanzen. Der Jüngste hatte zunächst verschiedene Bau- und Projektleitungen im Unternehmen übernommen und ist seit

April 2011 ebenfalls Mitgeschäftsführer in der Holding, wo er u.a. den Bereich Public Private Partnership verantwortet. Mein mittlerer Sohn ist Geschäftsführer unserer Photovoltaik-Firma. Er hatte sich frühzeitig für dieses Thema interessiert, und von ihm kam dann auch die Idee, mit der Photovoltaik Solar ein eigenständiges Geschäft unserer Unternehmensgruppe in diesem Bereich aufzubauen. Ich selbst habe den Vorsitz im Beirat der Gruppe übernommen, rede jedoch nicht in das operative Geschäft hinein. Wichtig ist aber, dass sich die Geschäftsführung auf die drei mal jährlich stattfindenden Beiratssitzungen vorbereitet und so ihre Entscheidungen reflektiert. Natürlich wird auch über größere Investitionen und strukturelle Veränderungen im Beirat gesprochen.

**Unternehmeredition:** Wie steht es mit den Gesellschafteranteilen und wie haben Sie das Miteinander von Familie und Unternehmen geregelt?

- > Analyse vorhandener Steuerrisiken
- > Aufzeigen der Handlungsoptionen bei vorweggenommener Erbfolge
- > Steuerliche Optimierung der Nachfolge auf privater und gesellschaftsrechtlicher Ebene
- > Durchführung von erbschaftsteuerlich relevanten Unternehmensbewertungen
- > Steuerliche Beratung anlässlich Erbanfall und Erbaueinwanderung
- > Strukturierung von Managerbeteiligungsprogrammen
- > Implementierung eines mittelstandsorientierten Risikomanagementsystems und Reporting
- > Aufbau eines Beirats und Corporate Governance für den Mittelstand

Ansprechpartner:

WP/StB Michael Schlecht  
Tel. 089/242916-20  
m.schlecht@schlecht-partner.de

WP/StB Dr. Warner B.J. Popkes  
Tel. 0491/978880-0  
info@dpiag.de



Die Firmenzentrale der Goldbeck-Gruppe: Das 1969 gegründete Stahlbauunternehmen entwickelte viele neue Lösungen, die heute Standard sind.

**Goldbeck:** Die Kinder waren schon vor der Übergabe mit über 30% am Unternehmen beteiligt. Ein Jahr nach meinem Ausscheiden habe ich dann begonnen, einen großen Teil meiner Anteile – nach dem Prinzip der Gerechtigkeit gleichmäßig – auf die Kinder zu übertragen. So konnten wir die steuerliche Belastung planen und Überraschungen vermeiden. Grundsätzlich haben wir zudem geregelt, dass die Ehefrauen keine Gesellschaftsanteile bekommen können. Erben von Unternehmensanteilen dürfen nur die leiblichen Abkommen werden. Ich selbst bin jetzt nur noch Minderheitsgesellschafter, habe aber noch die Stimmenmehrheit – von der ich bislang allerdings noch keinen Gebrauch machen musste. Wir haben darüber hinaus eine Familiencharta weiterentwickelt, die auch gelebt wird. Dort steht unter anderem, dass die Firma vor die Familie geht. Ebenso ist festgehalten, wie wir uns als Familie gegenüber dem Unternehmen verhalten. Das muss nicht immer einhellig sein, aber anständig. Eine ganz wichtige Rolle spielt meine Frau, die ganz besonders auf die familieninterne Bindung achtet und ausgleichend wirkt.

**Unternehmeredition:** Was würden Sie Unternehmern mit Blick auf die Nachfolgeregelung grundsätzlich raten?

**Goldbeck:** Man muss früh genug damit beginnen, darüber nachzudenken, und darf die eigene Vorbildfunktion nicht unterschätzen. Ich bin nie mit den Problemen der

Firma nach Hause gekommen. Die Kinder sollten sehen, dass mir die Aufgabe Freude macht, dass das Unternehmen mein Leben ist. Ich habe sie jedoch nie gedrängt. Andererseits haben die Kinder natürlich schon gespürt, dass ich es gerne sehen würde, wenn sie in das Unternehmen eintreten. Die Nachfolger ihrerseits müssen wissen, dass Unternehmensführung eine herausfordernde Aufgabe ist, für die man Fach- und Führungskompetenz braucht. Wichtig ist nicht zuletzt die Persönlichkeit. Dazu gehören Integrität, Authentizität und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Stakeholder und Mitarbeiter achten schon genau darauf, was da für ein Typ ans Ruder kommt.

**Unternehmeredition:** Worauf sollte der Senior nach seinem Ausscheiden achten, der ja wie Sie seinem Unternehmen oft noch verbunden ist?

**Goldbeck:** Er sollte mitdenken, ohne seinen Nachfolgern in die Quere zu kommen: nah genug dran und weit genug weg. Der Schnitt muss auf jeden Fall klar vollzogen werden, und man muss akzeptieren können, dass die Jüngeren manchmal etwas anders machen als man selbst. Der Abschied kann natürlich besonders zu Beginn belastend sein. Ich habe das mittlerweile überwunden, weil die eigenen Kinder und die Fremdgeschäftsführer ihre Sache gut machen. Die Zahl unserer Mitarbeiter ist seit der Übergabe von rund 2.000 auf über 3.000 gewachsen. Gleichzeitig ist der Umsatz vom 760 Mio. EUR auf zuletzt 1,1 Mrd. EUR gestiegen. Ich bin auch gut beschäftigt durch mein Ehrenamt als IHK-Präsident und engagiere mich in der Stiftung Familienunternehmen – nicht zuletzt, um Bewusstsein zu schaffen. Viele Politiker wissen gar nicht, was sie an den fest in ihrer jeweiligen Region verwurzelten Familienunternehmen haben, die unsere Industriegesellschaft in einem ganz besonderen Maße stabilisieren.

**Unternehmeredition:** Herr Goldbeck, vielen Dank für das Gespräch.



Erfolgreicher Generationswechsel bei Goldbeck: Die Söhne Joachim, Jörg-Uwe, Jan-Hendrik und ihr Vater Ortwin Goldbeck (v.l.n.r.)

Das Interview führte Norbert Hofmann.  
redaktion@unternehmeredition.de

# UNABHÄNGIG, FUNDIERT, DEN UNTERNEHMERISCHEN WERTEN VERPFLICHTET.

- Unternehmenskauf und -verkauf
- Unternehmensnachfolge
- Strategische Finanzierungen

Aquin & Cie. verbindet Fachexpertise mit echter Branchenerfahrung. Hierfür steht unser Team, welches erfolgreiche Unternehmer, erfahrene Corporate Finance Berater, zuverlässige internationale Partner sowie die jeweiligen Größen Ihrer Branche vereint:



Dr. Jürgen Kuttruff  
Sprecher d. Vorstands



Martin Kanatschnig  
Vorstand



Dr. Karsten Zippel  
Vorstand



Hans Knürr  
Vorsitzender d. Aufsichtsrats



Hans-Peter Metzler  
Aufsichtsrat



Dr. Rainer Reichert  
Aufsichtsrat



Dr. Axel Brandt  
Senior Advisor Legal



Rolf A. Hanssen  
Senior Advisor Automotive



René C. Jäggi  
Senior Advisor Fashion/Sports



Dr. Kurt Gerl  
Senior Advisor Lighting



Dr. Karl Mauthe  
Senior Advisor Media



Wolfgang Monning  
Senior Advisor Logistics



Dr. Rainer Ruckteschler  
Senior Advisor Energy



Dr. Joachim Volland  
Senior Advisor Bike/E-Bike



Samu Devarajan  
M&A-Partner India



Francois Montrelay  
M&A-Partner France



Richard Saito  
M&A-Partner Brazil



Jim Scott  
M&A-Partner USA

Aquin & Cie. AG:

Weitere Informationen zu unserem Leistungsspektrum, unseren Büros sowie unserem internationalen Netzwerk unter [www.aquin-cie.com](http://www.aquin-cie.com)

# „Klare Trennung von Vermögenswerten und Unternehmen ist entscheidend“

Interview mit Paul und Simon Vestner, Vestner Aufzüge GmbH

Die 1930 von Wilhelm Vestner gegründete Vestner Aufzüge GmbH befindet sich gerade im Übergabeprozess von der zweiten auf die dritte Generation. Die Firma blickt auf 80 Jahre Erfahrung im Aufzugsbau zurück. Im Interview sprechen Paul und Simon Vestner über die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge.



Paul und Simon Vestner

**Unternehmeredition:** Herr Vestner, was zeichnet Ihr Geschäftsmodell aus und wie ist die aktuelle Geschäftsentwicklung?

**Simon Vestner:** Grundsätzlich lässt sich unser Geschäftsmodell in zwei Bereiche unterteilen, die Neuerrichtung und den Service von Aufzugsanlagen. Beide Bereiche machen jeweils 50% des Umsatzes aus. Im Ausland sind wir mit Vertriebsbüros in Österreich und Frankreich vertreten. 2011 hatten wir einen Jahresumsatz von 50 Mio. EUR und beschäftigten rund 350 Mitarbeiter.

**Unternehmeredition:** In der Aufzugsbranche konkurrieren Sie mit Größen wie ThyssenKrupp, Otis, Kone und Schindler. Welches ist aus Ihrer Sicht Ihr Alleinstellungsmerkmal?

**Simon Vestner:** Wir sehen den USP in unserer Beweglichkeit am Markt. Verglichen mit unseren Wettbewerbern können wir neue Aufzüge schneller planen, liefern und einbauen. Besonders wichtig ist es, flexibel auf die speziellen Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Großkonzerne

wie ThyssenKrupp sind schwerfällige Tanker und wir die Schnellboote. Gleichzeitig bieten wir die volle Bandbreite an Aufzugsanlagen an, bis hin zu Großprojekten wie beispielsweise in der Allianz-Arena.

**Unternehmeredition:** Wie sind Sie im Bereich Innovation aufgestellt?

**Simon Vestner:** Seit 1997 gibt es in unserer Branche den starken Trend zum maschinenraumlosen Aufzug. Früher gab es auf dem Dach eines Gebäudes den Maschinenraum, in dem das gesamte technische Equipment des Aufzugs untergebracht war. Wir haben Lösungen entwickelt, um die gesamte Technik im Aufzugsschacht unterzubringen. Der Trend geht auch weiter in Richtung platzsparendes Bauen, Energieeffizienz und Lärmschutz. Auch hier sind wir innovativer Vorreiter.

**Unternehmeredition:** Was bedeutet es für Sie, Familienunternehmer zu sein?

**Simon Vestner:** Die Werte unserer Familie nehmen auch im Unternehmen eine große Rolle ein. Wir versuchen langfristig zu denken, insbesondere wollen wir den Mitarbeitern Sicherheit geben. München ist ein extrem schwieriger Standort, um High Potentials zu gewinnen. Wir müssen attraktiver sein als Münchner Großkonzerne. So versuchen wir beispielweise auch in schlechten Zeiten, keine Mitarbeiter freizustellen.

## ZU DEN PERSONEN: PAUL UND SIMON VESTNER

Der gelernte Maschinenbaumeister Paul Vestner führte das Unternehmen seit 1982 und verantwortet primär den technischen Bereich der Vestner Aufzüge GmbH. Simon Vestner leitet den kaufmännischen Teil der Geschäftsführung. 2012 plant der Senior sich ganz aus der Geschäftsführung zurückzuziehen, das Unternehmen wird auf seinen Sohn übertragen. [www.vestner.de](http://www.vestner.de)



Hier  
drin:  
Geld von der  
NRW.BANK

## Wir stärken Ihr Eigenkapital.

Die NRW.BANK fördert kleine und mittlere Unternehmen mit Eigenkapital-Finanzierungen sowie Darlehen zur Stärkung des Eigenkapitals und zum Ausgleich mangelnder Sicherheiten. Fragen Sie uns danach: Tel. 0211 91741-1421.  
[www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)



**Unternehmeredition:** Wann war für Sie klar, dass Sie das Unternehmen weiterführen möchten?

**Simon Vestner:** Mit 14 habe ich als Ferienjob in unserem Lager Bedienungstasten sortiert. Mein erstes Projekt bekam ich mit 18, da verkaufte ich ausrangierte Firmenwagen. Es sind natürlich immer wieder kleine Stufen, die man geht, aber auch zu gehen bereit sein muss. Neben meinem Studium der Elektrotechnik und BWL habe ich auch Erfahrungen in anderen Unternehmen, u.a. einer Investmentbank gesammelt. Nach meinem Studium haben sich mein Vater und ich entschlossen, den Prozess Schritt für Schritt einzuleiten. Begonnen habe ich mit einem IT-Projekt, weitere Stationen waren Finanzen und internationale Projekte. 2005 habe ich dann meinen ersten festen Arbeitsvertrag von der Firma bekommen und wurde in die Geschäftsführung aufgenommen.

**Unternehmeredition:** Wie ist heute die Aufgabenverteilung in der Geschäftsführung und wie sind die unterschiedlichen Herangehensweisen, das Unternehmen zu führen?

**Simon Vestner:** Mein Vater und ich sind oft deckungsgleich im Ziel, es gibt nur Diskussionen darüber, wie man es bestmöglich erreicht. Bezüglich des Führungsstils ist er präventiver, versucht Fehler durch Gespräche frühzeitig zu verhindern. Meine Philosophie ist es, diese eher zuzulassen und zu hoffen, dass die Mitarbeiter aus ihnen lernen. Unternehmerisches Denken soll auch bei den Mitarbeitern geweckt werden.

**Paul Vestner:** Ich bin für den technischen Teil zuständig, mein Sohn für den kaufmännischen. Wir sind natürlich nicht jeden Tag der gleichen Meinung, aber das ist auch unmöglich. Er führt nun den Betrieb und ist somit auch dafür verantwortlich.

**Unternehmeredition:** Wie ist es Ihnen gelungen, den Erfolg des Übergabeprozesses sicherzustellen?

**Simon Vestner:** Als ich im Unternehmen anfang, hat auch meine Schwester dort gearbeitet. Mittlerweile ist sie erfolgreiche „Familienmanagerin“. Mir wurde die Firma übertragen, während sie andere Vermögenswerte erhalten hat. Der eine möchte sein Geld eher aus dem Unternehmen herausnehmen, während der andere lieber investiert, um die Firma weiter voranzutreiben. Wenn zwei gegensätzliche Standpunkte aufeinander treffen, funktioniert die Firma nicht. Deswegen ist eine klare Trennung von Unternehmen und Vermögen entscheidend für die Übergabe und den Fortbestand des Unternehmens.

**Paul Vestner:** Ich habe das Unternehmen selbst 1982 nach dem plötzlichen Tod meines Vaters mit meinen zwei

Brüdern übernommen. Ich musste mich hoch verschulden, um meine Geschwister herauszukaufen. Erst nach langwierigen Gerichtsverhandlungen konnte ich ihre Anteile übernehmen. Heute sind die Kredite zum Glück abbezahlt. Hätte es jedoch eine strikte Aufteilung gegeben, wäre das Ganze nicht passiert. Deswegen war es mir jetzt wichtig, den Nachfolgeprozess frühzeitig anzustoßen und genau zu regeln.

**Unternehmeredition:** Welche Visionen haben Sie für die Zukunft?

**Simon Vestner:** Ein großes Projekt ist, über ein neues IT-System Vertrieb und Produktion besser zu verzahnen. So kann der Vertrieb einfacher als bisher dem Kunden Lösungen präsentieren und darstellen, zu welchen Konditionen individuelle Kundenwünsche erfüllt werden können. Auch Internationalisierung wird bei uns in den nächsten Jahren ganz oben stehen, weil wir im Ausland die größten Chancen sehen. Wir planen, jedes Jahr um 10% zu wachsen.

**Paul Vestner:** Unser Ziel ist, mehr Aufzüge im Grundmodell zu verkaufen als hochindividuelle Maßanfertigungen. So hoffen wir, über die Menge einen größeren Preisvorteil in der Produktion zu erzielen.



Erfahrungen im Aufzugsbau seit über 80 Jahren: Vestner Aufzüge GmbH

**Unternehmeredition:** Was ist Ihr wichtigster Rat an andere Unternehmer?

**Simon Vestner:** Es ist wichtig für den Nachfolger, sich kontinuierlich selbst zu fragen, ob er diesen Schritt auch wirklich gehen will. Generell lässt sich der Prozess in drei Bereiche unterteilen: können, wollen und dürfen. Das „Dürfen“ hat mir mein Vater zugesichert, „wollen“ muss man selbst und das „Können“ bringt man sich bei.

**Paul Vestner:** Aufgrund meiner eigenen schlechten Erfahrungen kann ich nur betonen, den Nachfolgeprozess frühzeitig anzustoßen und geordnet zu regeln. Es müssen klare Verhältnisse geschaffen und Vermögenswerte aufgeteilt werden. Man sollte so übergeben, dass man sich angenehm verabschieden kann.

**Unternehmeredition:** Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führten Markus Hofelich und Julia Gössel.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de  
goessel@unternehmeredition.de

**DIE  
FABRIK  
DES JAHRES**

Global Excellence  
in Operations

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie  
Produktion **ATKearney**

# Treffen Sie die Besten!



auf dem Kongress zum Wettbewerb 2011  
vom 21. und 22. März 2012 in Dresden

Keynote: Prof. Dr.-Ing. Werner Neubauer, Markenvorstand der VW AG  
Jubiläumsveranstaltung 20 Jahre „Die Fabrik des Jahres/GEO“

## Die Sieger 2011



**Die Fabrik des Jahres**  
Volkswagen Sachsen GmbH – Motorenwerk Chemnitz



**Deutscher GEO-Award**  
Elster GmbH – Werk Lotte



**Hervorragende Standortentwicklung**  
Bahlsen GmbH & Co. KG – Werk Barsinghausen



Energiesparen und Klimaschutz seriennormäßig

**Hervorragende Montage**  
Wolf GmbH Heizung - Klima - Lüftung - Solar – Werk Mainburg



**Hervorragendes Qualitätsmanagement**  
Infineon Technologies AG – Werk Warstein



**Hervorragendes Veränderungsmanagement**  
Siemens AG Healthcare Sektor - Components and Vacuum  
Technology – Werk Kemnath



**Hervorragende Produktion in EU-Beitrittsländern**  
PAS POLSKA Sp. Z.o.o. – Werk Opalenica



Sponsor:



Energiesparen und Klimaschutz seriennormäßig

Aussteller:



[www.fabrik-des-jahres.de](http://www.fabrik-des-jahres.de)

Unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums  
für Wirtschaft und Technologie (BMWi)



# „Familie und Unternehmen sind eine unverzichtbare Einheit“

Interview mit Walter Mennekes, Geschäftsführender Gesellschafter, Mennekes Elektrotechnik GmbH & Co. KG

Unter dem Motto „Plugs for the world“ sieht sich Mennekes Elektrotechnik mit einem Jahresumsatz über 100 Mio. EUR als weltweit führender Hersteller industriell genormter Steckvorrichtungen. Das Unternehmen aus dem Sauerland beschäftigt über 900 Mitarbeiter, davon ein Drittel in Deutschland, und ist in 90 Ländern präsent. Im Interview spricht Geschäftsführer Walter Mennekes über den Nachfolgeprozess, die Geschäftsentwicklung und das Potenzial im Bereich Elektromobilität.



Walter Mennekes

**Unternehmeredition:** Herr Mennekes, Sie sind der Sohn des Firmengründers Aloys Mennekes, 2010 feierte Ihr Unternehmen 75-jähriges Jubiläum. Wie wichtig ist für Sie die Einheit von Familie und Unternehmen?

**Mennekes:** Diese Einheit ist für mich absolut unverzichtbar. Sie ist es aber erst dann, wenn das Wissen um die Angewiesenheit aufeinander bei beiden vorhanden ist. Wenn das Unternehmen nicht nur Business, sondern Lebenssinn ist, Wertvorstellungen widerspiegelt und sich als eine große solidarische Familie begreift. Denn Werte wie Solidarität, Loyalität, Eigenverantwortung und Anstand sind das Fundament, in Generationen zu denken und sich konsequent mit innovativen Produkten als Marke zu behaupten und damit in die Branchen- bzw. Markenführerschaft hineinzuwachsen. Wenn es schließlich bei alledem gelingt, mit beiden Füßen auf dem Boden zu

bleiben – dann sind für mich Familie und Unternehmen eine unverzichtbare und starke Einheit, die so leicht nichts umwirft.

**Unternehmeredition:** Ihr Sohn Christopher trat 2007 ins Unternehmen ein und ist seit April 2011 neben Ihnen Teil der vierköpfigen Geschäftsführung. Was waren bisher die wichtigsten Meilensteine des Nachfolgeprozesses? Wie ist die aktuelle „Aufgabenverteilung“?

**Mennekes:** Christopher hat sich gründlich auf die Aufgabe vorbereitet. Nach Abitur, Bundeswehr und BWL-Studium folgte zunächst ein zweijähriges Traineeprogramm bei ABB/Busch-Jaeger im In- und Ausland, um Erfahrungen zu sammeln. Er hat dann bei unserer (damals schwächelnden) Firmentochter in England Führungsaufgaben übernommen und dort in unternehmerischer Eigenverantwortung seine ersten Feuerproben bestanden. Inzwischen hat er unsere weltweit operierende Unternehmensgruppe in all ihren Standorten, Verzweigungen, spezifischen Ambitionen und Problemlagen gründlich kennen gelernt, kann das Verschiedene aufeinander beziehen und hat klare Vorstellungen davon, wie es weiterge-

## ZUR PERSON: WALTER MENNEKES

Walter Mennekes ist Geschäftsführender Gesellschafter der Mennekes Elektrotechnik GmbH & Co. KG mit Hauptsitz in Kirchhundem im Sauerland und Familienunternehmer in zweiter Generation. [www.mennekes.de](http://www.mennekes.de)

hen soll. Damit sind nicht nur in unserem Führungsquartett die Aufgaben klar verteilt, sondern es ist gewährleistet, dass auch zwischen Vater und Sohn die Aufgaben voneinander abgegrenzt sind. Das ist, solange ich noch im Unternehmen tätig bin, wichtig. Ein sich daraus ergebendes Set von beiderseits zu respektierenden Verabredungen bietet eine gute Voraussetzung für eine spannungsfreie Zusammenarbeit. Klar ist auch, dass Christopher dann, wenn ich aufhöre, vollends meine Zuständigkeiten übernimmt.

**Unternehmeredition:** Viele Kinder aus Familienunternehmen überlegen lange,

ob sie in die Fußstapfen ihrer Eltern treten oder nicht. Wann war für Sie klar, dass Ihr Sohn das Unternehmen weiterführen möchte und der Aufgabe gewachsen ist?

**Mennekes:** Das lässt sich natürlich nicht am Datum festmachen. Der erste und vielleicht wichtigste Schritt in Richtung auf meine Nachfolge war Christophers Entscheidung für das BWL-Studium. Damit war zwar noch nichts entschieden, aber eine Basis geschaffen. Für mich war das insofern ein Signal, weil er mit der BWL sich auch gegen die systematische Ausbildung seiner anderen Neigungen und Interessen entschieden hatte. Mit dem Studium und danach hat sich Chris-

topher zunehmend mit meiner Nachfolge als seiner beruflichen Perspektive vertraut gemacht und sich mit ihr angefreundet. Er ist dann, bewusst und aus eigenem Willen, in die Aufgabe hineingewachsen. Kurz und gut: Er will es, er kann es und er ist im Führungsteam und bei allen, die es angeht, längst respektiert und akzeptiert, ja willkommen. Besser konnte es nicht laufen. Klar, es geht auch bei diesem Wechsel um Tradition, um Familientradition. Das ist ja nicht nur ein Wort. Tradition wird gerade in Zeiten sich überschlagenden Wandels ein knappes und ein kostbares Gut. Für unser Unternehmen ist Tradi-



PTX Composing; Foto: Mennekes Elektrotechnik



# Wir beraten den Mittelstand

## Unternehmensnachfolge

Der altersbedingte Ausstieg oder ein unvorhergesehener Notfall: Als erfolgreicher Unternehmer sollten Sie sich rechtzeitig mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen. Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe sichert nicht nur die Zukunft Ihres Lebenswerkes, sondern kann auch ein wichtiger Bestandteil der finanziellen Altersabsicherung sein.

Neben der Übertragung innerhalb der eigenen Familie oder dem Verkauf des Unternehmens bieten sich weitere Ansätze an – je nach Ihren individuellen Voraussetzungen und Zielen. Wir beraten und begleiten Sie während des gesamten Prozesses und erarbeiten mit Ihnen gemeinsam die beste Lösung für Sie, Ihre Familie und Ihr Unternehmen. Dabei berücksichtigen wir sowohl steuerliche als auch wirtschaftliche Aspekte.

**Schneider + Partner GmbH**  
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
 Steuerberatungsgesellschaft

**MÜNCHEN**  
 Schackstraße 1  
 80539 München  
 Telefon 089 - 360 49 00  
 Fax 089 - 360 49 049  
 e-mail: kontakt@sup-muenchen.de

**DRESDEN**  
 Lortzingstraße 37  
 01307 Dresden  
 Telefon 0351 - 340 78 0  
 Fax 0351 - 340 78 99  
 e-mail: mail@sup-dresden.de

**CHEMNITZ**  
 Reichsstraße 34  
 09112 Chemnitz  
 Telefon 0371 - 381 95 0  
 Fax 0371 - 381 95 50  
 e-mail: mail@sup-chemnitz.de



AMAXX Steckdosenkombinationen Evolution Closeup; Foto: Mennekes Elektrotechnik

tion der Kompass und das stabile Fundament für die Zukunft. Es geht auch bei diesem Generationenwechsel darum, die bald 80-jährige Erfolgsgeschichte unseres Unternehmens fortzusetzen – am besten durch optimales Wachstum, es geht dabei um fast tausend Arbeitsplätze und es geht auch um die Zukunft unseres guten Markennamens. Ich bin mir sicher, dass Christopher sich für diesen beruflichen Weg unter anderem auch im Respekt vor unserer Tradition entschieden hat.

**Unternehmeredition:** Wo birgt der Generationswechsel das größte Konfliktpotenzial und wie lässt es sich Ihrer Erfahrung nach am besten entschärfen?

**Mennekes:** Die Frage unterstellt, dass der Generationenkonflikt unausweichlich zu einem solchen Stabwechsel gehöre. Das trifft aber nicht zu, zumindest nicht bei uns. Zwar gibt es zwischen mir als dem Älteren und dem Jüngeren Unterschiede, auch Gegensätzliches, z.B. in konkre-

ten Einzelfragen der strategischen Ausrichtung des Geschäftsmodells oder auch in der Alltagspraxis eines unterschiedlich akzentuierten Führungsstils. Solche Differenzen gibt es allein deshalb, weil Christopher in einer anderen Welt, sagen wir mal in einer digitalisierten und globalisierten Welt erwachsen geworden ist und in ihr unternehmerisch zu denken gelernt hat. Trotzdem: Es geht nicht ums „Entschärfen“. Es geht ums Gestalten. Es geht darum, solche Unterschiede produktiv zu machen. Für mich gilt überdies: Zu viel Harmonie macht dumm, und Unterschiede machen noch keinen Konflikt. In unserem Fall auch deshalb nicht, weil Vater und Sohn zusammenhalten, zumal sie beide als waschechte Sauerländer fest auf einem gemeinsamen Wertefundament stehen. Deshalb: In Grundfragen der Lebensorientierung bzw. des unternehmerischen Denkens gibt es zwischen uns zwar unterschiedliche Auffassungen, aber deshalb noch kein vorprogrammiertes „Konfliktpotenzial“. Das wiederum ist eine wunderbare Voraussetzung dafür, dass wir nicht die Rollen Seniorchef und Juniorchef spielen, sondern uns wechselseitig als Partner anerkennen. Wir beide wissen überdies, dass Kontroversen nicht vom Teufel sind, sondern dazugehören, ja, dass durch sie Ideen erst zünden und Entscheidungen kalkulierbar werden. Genauso wichtig ist, und zwar losgelöst von Alter und Erfahrung, dass wir beide in der Überzeugung übereinstimmen, dass Vertrauen der Kitt ist, der alles zusammenhält, und dass Vertrauen nur aus Vertrauen entstehen kann.

**Unternehmeredition:** Wie ist die aktuelle Geschäftsentwicklung und wie schätzen Sie die Aussichten für das Jahr 2012 ein?

**Mennekes:** Die Elektroindustrie geht nach einem Rekordjahr mit 8% Umsatzwachstum voller Optimismus in das Jahr 2012. Solchen Optimismus teilen wir. Sollten sich allerdings die düsteren Prognosen einiger Institute bestätigen, sind unsere Markenprodukte stark genug, sich zu behaupten und möglichen Konjunkturreinbrüchen zu widerstehen.

**Unternehmeredition:** Welches Potenzial sehen Sie für Ihr Unternehmen im Zukunftsmarkt der Ladeinfrastruktur für Elektromobilität?

**Mennekes:** Wir haben schon in den 90ern fest daran geglaubt, dass Elektromobilität nur mit einer völlig anderen innovativen elektrotechnischen Infrastruktur möglich sein wird und dass sie als neuer Leitsektor unser traditionelles Geschäftsmodell optimal ergänzen könnte. Ergo haben wir strategiekonsequent Ladestationen – also Ladesäulen sowie die dazugehörigen Verbindungskabel samt den multifunktionalen Steckvorrichtungen – bis zur Marktreife entwickelt. Inzwischen ist zwar auch die Konkurrenz wach und stark geworden, aber wir sind ein gefragter System-Partner, unsere Produkte sind offiziell als alltagstauglich geprüft und zertifiziert, gelten als

prototypisch und werden deshalb z.B. in Brüssel als Norm für ganz Europa gehandelt. Über fünfzig neue Mitarbeiter sind inzwischen für diese Produktion eingestellt, eine neue Fertigungshalle ist erworben und den Return on Investment haben wir inzwischen erreicht. Kurzum: Es macht sich. 2012 kann kommen. Wir blicken zuversichtlich nach vorn.

**Unternehmeredition:** Herr Mennekes, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige

## Nachfolgefragen sind Vertrauenssache.

Sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens gemeinsam mit einem erfahrenen Partner. Wir beteiligen uns im Zuge von Nachfolge- und Buyout-Lösungen an mittelständischen Unternehmen aus dem Industrie-, Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich. Als aktive Partner des Managements denken und handeln wir nachhaltig.

Auswahl unserer Referenzen:



CLS COMMUNICATION



BAUWERK®  
Parkett



Zurmont Madison Management AG  
Eisengasse 15, CH-8008 Zürich  
Telefon: +41 (0)44 267 5000

[www.zurmontmadison.ch](http://www.zurmontmadison.ch)

  
**Zurmont Madison**  
PRIVATE EQUITY

# Unternehmer prägen Marken

## Markenmanagement im Nachfolgeprozess

Von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber und Gustl F. Thum,  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

*Nomen est omen. Für Familienunternehmen, deren Marken- und Familienname identisch sind, hat dieser Sinnspruch eine besondere Relevanz. Der Name wird nicht nur mit spezifischen Produkten/Leistungen assoziiert, sondern er wird auch mit dem Unternehmer, der für das Unternehmen Verantwortung trägt, gleichgesetzt. Als Person und Namens-träger wird er damit selbst zur Unternehmermarke. Im Nachfolgefall liegt der Fokus oftmals auf gesellschaftsrechtlichen und finanziellen Fragestellungen, ohne dabei die „Vererbung“ dieser Unternehmermarke zu thematisieren.*

### Unternehmer prägen Marken

Wenn Menschen mit ihrem Namen für Leistungen, Auftreten und Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und Mitarbeiter „bürge“, dann werden persönliches Ansehen und Verpflichtung sowie persönlicher Kredit in die Marke transferiert. Die Kraft jeder Marke entspricht dann dem kumulierten Ergebnis aller historischen und aktuellen Leistungen des Unternehmers. Als Markengeber muss der Unternehmer darauf achten und Einfluss nehmen, dass sich seine Werte und Ziele in der Markenführung niederschlagen. Er muss das durch ihn personalisierte Markenversprechen stetig über die Leistung der Marke einfordern.

### Die Unternehmermarke als Erfolgsfaktor

Die Marke bietet Differenzierung und ermöglicht mit ihrer Wettbewerbskraft im Markt eine spezifische Wertposition nachhaltig und ertragssichernd zu besetzen. Um diese Position zu halten, ist Kontinuität und Spezifik sowohl hinsichtlich jeder einzelnen Aktivität als auch über alle Erscheinungsformen der Marke hinweg notwendig; d.h. der gesamte Markenauftritt muss gesamthaft integriert sein. Wird dies vom Unternehmen realisiert,

ZU DEN PERSONEN: PROF. DR. N. WIESELHUBER UND GUSTL F. THUM

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Vorsitzender der Geschäftsführung und Gustl F. Thum ist Leiter Marketing/PR bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist eine Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg. [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



Prof. Dr. N. Wieselhuber



Gustl F. Thum

bilden sich die Kunden ein Urteil über die Marke. Die Identifikation des Unternehmers mit der Unternehmermarke stellt damit einen einzigartigen Erfolgsfaktor dar, wobei die Unternehmermarke positiv wie negativ auf die Unternehmer-Persönlichkeit einzahlt. Die Chance liegt darin, dass der Unternehmer mit seiner Marke effizient und nachhaltig seine Ziele im Markt kommunizieren und Position beziehen kann. Die Gefahr besteht darin, dass die Lebensführung des Namensgebers oder Zweifel an seiner Kompetenz und Integrität der Marke schaden können. Hat sich die Kundschaft einmal ein positives Urteil über die Marke gebildet, so ist dies eine Leistungsverpflichtung für das Familienunternehmen. Denn der Kunde finanziert die gesamte Wertschöpfungskette nur, weil er davon ausgeht, dass seine bisherigen Erfahrungen mit der Marke durch die aktuellen Leistungen bestärkt werden. Und erst durch den Rückfluss dieses Geldes wird aus der Beziehung von Leistungsträger und Kundschaft ein erfolgreiches Markensystem, das die Ertragskraft des Unternehmers nachhaltig sichern kann.

### Herausforderung Nachfolge

Doch wie kann dieses Markensystem, das im Falle von Familienunternehmen vom Senior zumeist durch Bauchentscheidungen in die jeweilige Marktposition geführt wurde, ohne Verlust an Markenkraft ertragssichernd an einen Nachfolger übertragen werden? Schließlich möchte jeder Senior, dass sein Werk erfolgreich weitergeführt

wird. Der Nachfolger möchte das Unternehmen auf aktuelle Bedingungen und moderne Ansprüche ausrichten, um es für die Zukunft zu sichern. Mit der Nachfolge kommen zudem häufig auch neue Manager, andere Ideen sowie fremde Interessen in das Unternehmen, und das Bewährte gilt plötzlich nicht mehr. Bereits in der Einleitung der Nachfolge ist damit ein Diskurs über Tradition und Moderne begründet, der eine große Herausforderung für die Weitergabe der Markenkraft an den Nachfolger bedeutet. Im Unterschied zu gesellschaftsrechtlichen und finanziellen Fragestellungen kann dieses Problem nicht durch Verträge gelöst werden. Das Bauchgefühl des Seniors für seine Marke lässt sich nur schwer vererben. Das bereits beschriebene Vertrauensverhältnis zwischen Kundschaft und Unternehmen ist durch Freiwilligkeit gekennzeichnet, sprich es bleibt nur so lange bestehen, wie Kunden von den Leistungen überzeugt sind. Es gilt also im Rahmen der Nachfolge, die Kunden an die Marke zu binden, um Wachstumschancen zu bewahren. Man spricht dabei auch von der „Markenvererbung“, einer möglichst verlustfreien Übergabe aller für den Unternehmenserfolg notwendigen Markenwerte an den Nachfolger. Während der Seniorunternehmer genau weiß, mit welchen Mitteln und Entscheidungen er die Marke geprägt und sich damit das Vertrauen seiner Kundschaft erarbeitet hat, bleibt für den Nachfolger nur die aktuelle Markenposition – der Weg dorthin und die notwendigen Rahmenbedingungen bleiben oftmals unklar. Doch wie kann diese unternehmerische Intuition („Bauchgefühl“) systematisiert und im Rahmen der Nachfolge weitergegeben werden? Wie kann das über Jahrzehnte gewachsene Wertegerüst einer Unternehmermarke, das ihren wirtschaftlichen Erfolg ausmacht, bewahrt werden?

### Markenmanagement in der Nachfolge

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge gelingt nur, wenn auf Seiten der nachfolgenden Generation Kenntnis herrscht über die konkreten Erfolgsmuster und Potenziale der Marke und damit über die Kausalitäten zwischen Unternehmensleistung und Markentreue in der Kundschaft. Während der für den erfolgreichen Markenaufbau verantwortliche Seniorunternehmer diese Zusammenhänge im Gefühl hatte, wundert sich die kommende Generation häufig erst, wenn es schon zu spät ist, über die weit



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

reichenden Konsequenzen. Dabei gilt: Je präziser die Kenntnis des Markensystems und damit der Mechanismen zur Fortsetzung erfolgreicher Kundenbindung und -bildung, desto stärker kann das nach der Nachfolge fehlende Bauchgefühl des Seniorunternehmers zur Markenführung durch ein Instrumentarium handhabbarer Einzelhandlungen in allen Bereichen des Unternehmens mit Kundenbezug überführt werden. Hierdurch kann gewährleistet werden, dass die Nachfolgegeneration die Marke anhand objektiver Kriterien steuern kann. Die Kenntnis auf Seiten des Nachfolgers allein reicht jedoch nicht aus, da die konkrete Anwendung des Instrumentariums und die Umsetzung mit Wirkung auf die Kunden von den Mitarbeitern ausgeführt werden. Deshalb empfiehlt es sich, alle markenrelevanten Aufgaben in Verbindung mit der jeweiligen Zielsetzung festzuschreiben und zu formalisieren, beispielsweise in einer für alle verpflichtenden „Markenfibelf“. Diese definiert dann die „Spielfeldgrenzen“ für jegliche Handlungen und Entscheidungen, die markendienlich sein sollen. Für jeden Arbeitsbereich wird festgelegt, was im Interesse der Marke getan werden muss.

### Fazit:

Familienunternehmen können durch die systematische Analyse und Dokumentation des Markensystems der Seniorgeneration die Gestaltung der Unternehmermarke vom intuitiven Bauchprozess entkoppeln und damit für die Nachfolgegeneration objektivierbar machen. Der Fortbestand des zentralen Unternehmenswertes, der Unternehmermarke, ist dadurch zunächst gesichert und deren Gestaltung auch nach erfolgter Nachfolge auf Basis klarer Vorgaben möglich.

# Die rechtzeitige Vorbereitung ist entscheidend

## Voraussetzungen der gelungenen Unternehmensübergabe

Von Dr. Karsten Zippel, Mitglied des Vorstands, Aquin & Cie. AG

*Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Unternehmensübergabe ist, dass sie geregelt wird, solange das Unternehmen und der Unternehmer noch gesund sind. Denn nur dann stehen ihm wirklich alle Alternativen zur Verfügung und er kann auch glaubhaft Gebote ablehnen, weil er ja noch nicht verkaufen muss. Genau dieser Umstand führt aber häufig dazu, dass das emotional geladene Thema der eigenen Nachfolge zu wenig Druck besitzt und daher vor sich hergeschoben wird. Dabei ist dies alles andere als rational: Nachdem die Nachfolge irgendwann unausweichlich ist, sollte sie wenigstens zu einem Zeitpunkt stattfinden, bei dem man noch wählen und auch die Zeit danach sinnvoll gestalten und genießen kann.*

### Grundlegender Wandel der persönlichen Lebenswelt

Zur gewissenhaften Vorbereitung der Nachfolge gehört somit zunächst einmal das persönliche „Wollen“. Dieses sollte eine sehr bewusste Entscheidung sein, bei der man mögliche innere Kämpfe zwischen Ratio und Emotion bereits geklärt hat. Denn feste Entschlossenheit ist absolut notwendig, um den meist nervenaufreibenden Übergabeprozess aus einer Position der Stärke vorantreiben zu können. Wankelmüt kann dagegen mühsam geschaffene Unternehmenswerte vernichten. Ebenso gilt es die private Seite zu berücksichtigen, ist die Nachfolge doch mit einem grundlegenden Wandel der persönlichen Lebenswelt des Unternehmers verbunden. So müssen komplexe Fragen neu beantwortet werden, die in ursächlichem Zusammenhang mit dem Thema „Familie, Vermögen, Unternehmertum“ stehen. Und dies sollte gleich zu Beginn geschehen, weil sich gerade in steuerlicher Hinsicht die Möglichkeiten eines späteren Vermögensmanagements vor allem im Vorfeld einer Unternehmensübergabe entscheidend erweitern lassen.

#### ZUR PERSON: DR. KARSTEN ZIPPEL

Dr. Karsten Zippel ist Mitglied des Vorstands der Aquin & Cie. AG. Aquin berät eigentümergeführte mittelständische Unternehmen bei der Unternehmensfinanzierung, dem Zu- und Verkauf von Unternehmensteilen sowie der Nachfolgeplanung. [www.aquin-cie.com](http://www.aquin-cie.com)

### Interne Strukturvoraussetzungen

Sichert die persönliche Motivation das „Wollen“, gilt es das Augenmerk auf das „Können“ zu lenken. Hierzu zählt an vorderster Stelle die Qualität des Managements, welches den Unternehmensfortbestand für den Erwerber auch ohne den scheidenden Unternehmer sicherstellt. Ist dies aufgrund sehr patriarchalischer Strukturen nicht gegeben, verengt sich der potenzielle Käuferkreis eigentlich auf nur noch den direkten Wettbewerber. Möchte man mehr Alternativen haben, sollte die Komplettierung des Managements rechtzeitig angegangen werden. Weiterhin ist es ratsam, professionelle Controllingstrukturen vorweisen zu können. Ein zeitnahes Berichtswesen und schlüssige Planungen schaffen beim Erwerber das notwendige Vertrauen in das Unternehmenspotenzial, welches der Verkäufer ja schließlich angemessen vergütet haben möchte.

### Die notwendige Handlungsfähigkeit

Sind die internen Voraussetzungen für die Nachfolge geschaffen, besitzt man die notwendige Handlungsfähigkeit, wenn das aktuelle Umfeld das „Sollen“ unterstützt. Hierzu gehört weniger die gesamtwirtschaftliche Konjunktur als eher werttreibende Konsolidierungsphasen innerhalb der Branche. Wenn zugleich die Zukunft des Unternehmens z.B. aufgrund hoher Auftragsbestände oder erfolgreicher neuer Produkte Phantasie auslöst (Die Zukunftserwartung ist wichtiger als aktuelle Zahlen!), kann man von einem optimalen Verkaufszeitpunkt sprechen. Erfahrene Fachleute können hier von Beginn an sehr hilfreich sein, wenn es um das Erkennen des richtigen Zeitpunkts, die intelligente Strukturierung der Transaktion, die klare Herausarbeitung der Unternehmenswerte sowie deren überzeugende Vermittlung im Rahmen der Käuferansprache geht.



Dr. Karsten Zippel

# Niemand stirbt ohne Erben – **Entscheiden Sie, wem Sie das Ruder übergeben!**

Gestalten Sie Ihre Nachfolge aktiv und tragen Sie Sorge dafür, dass Ihr Vermögen nach Ihren Wünschen übergeht!

Wir unterstützen Sie mit unserer langjährigen Erfahrung beim Erarbeiten und Umsetzen von Nachfolgekonzepten und berücksichtigen dabei persönliche und familiäre Aspekte ebenso wie zivilrechtliche, steuerliche und wirtschaftliche Auswirkungen.

Fordern Sie unsere Broschüre „Nachfolge und Stiftungen“ an. Gern stehen wir Ihnen auch für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

**PSP**

MÜNCHEN

PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER GBR  
RECHTSANWÄLTE  
WIRTSCHAFTSPRÜFER  
STEUERBERATER

Schackstraße 2 (Am Siegestor)  
80539 München  
Tel.: + 49 89 38172-0  
psp@psp.eu  
www.psp.eu

# Im Spannungsfeld von Erwartungen und eigenen Wünschen

## Nachfolge aus Sicht der Junioren

Von Beatrice Rodenstock, geschäftsführende Gesellschafterin, Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH

*Eine Unternehmensübergabe stellt nicht nur den Senior oder die Seniorin vor schwierige Entscheidungen. Die Nachfolge ist ein wechselseitiger Prozess. Auch die (potenziellen) Nachfolger sollten sich früh genug darüber klar werden, was sie wollen, und nicht abwarten, bis die entscheidenden Fragen vom Senior in Eigenregie gelöst werden. Wenn sie die Übergabe auch in ihrem Sinne gestalten wollen, müssen Junioren die Initiative ergreifen und Verantwortung übernehmen. Dabei gibt es keinen „Goldenen Weg“ der Übergabe, sondern nur einen, den beide Parteien gemeinsam finden und gehen können. Auf diesem Weg sollten sie gegenseitig Vertrauen fassen können: der Senior in den Nachfolger, der Nachfolger in sich selbst und die Mitarbeiter in den Nachfolger. Je genauer man sich selbst kennt und je mehr Selbstvertrauen man hat, desto besser ist man dafür gewappnet.*

### Die eigene Position herausfinden

Junioren und Juniorinnen stehen daher vor der Aufgabe, eine fundierte eigene Meinung dazu zu entwickeln, ob sie das Unternehmen übernehmen wollen oder nicht. Die eigene Positionierung erfordert sowohl eine ehrliche Bestandsaufnahme der eigenen Fähigkeiten und Interessen als auch den objektiven Blick auf das elterliche Unternehmen. Ist der Betrieb überlebensfähig? Welche Fertigkeiten muss der neue Unternehmensleiter mitbringen,



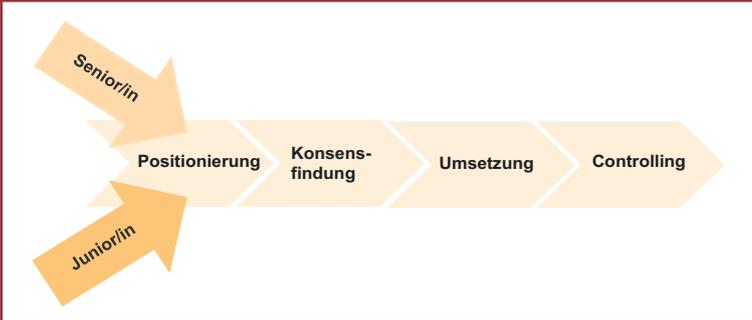
Beatrice Rodenstock

#### ZUR PERSON: BEATRICE RODENSTOCK

Seit September 2011 ist Beatrice Rodenstock geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH in München. Die 39jährige Diplom-Soziologin mit MBA hat zuvor in gleicher Position bei der NaviGet GmbH mittelständische Unternehmen beraten und ist Gesellschafterin der Optischen Werke G. Rodenstock. Die Verbindung von wirtschaftlichen und psychologischen Aspekten an den Schnittstellen von Familie, Unternehmen und Vermögen bilden ihren Beratungsschwerpunkt, insbesondere bei der Nachfolgeregelung. [www.rodenstock-gfu.de](http://www.rodenstock-gfu.de)

um den Erfolg in Zukunft zu gewährleisten? Bin ich von meiner Persönlichkeit und Ausbildung her dazu geeignet? Passt die Leitung des Unternehmens in meinen Lebensplan? Gerade bei der letzten Frage ist es nötig, genau zwischen den (vermeintlichen) Erwartungen von außen und den ureigenen Wünschen der Junioren zu unterscheiden. Denn die zukünftigen Unternehmensleiter sollten sich weder in die Nachfolge drängen lassen noch diese aus Unwissenheit oder um Konflikte zu vermeiden von vornherein ablehnen. Meist hilft es, wenn der Junior seine Laufbahn in anderen Unternehmen be-

ABB. 1: DER GEMEINSAME WEG DER NACHFOLGEREGLUNG



Junioren sollten sich bereits in der ersten Phase der Nachfolgeregelung mit ihrer eigenen Positionierung aktiv in den Prozess einbringen. Quelle: Rodenstock

ginnt. Das schafft die Distanz, um verschiedene Lebenswege als gangbare Optionen wahrnehmen zu können. Wer dann immer noch zurückkehren will, weiß genau, warum er es tut, und bringt zugleich das nötige Selbstbewusstsein mit. Fällt die Entscheidung für das Familienunternehmen, sollte sich der Nachfolger überlegen, welche konkrete Funktion er oder sie unter welchen Bedingungen einnehmen möchte.

#### Den Dialog über das Unternehmen anstoßen

Nach der eigenen Positionierung sollte der Junior das Gespräch mit dem Senior suchen. Das fällt nicht immer

leicht, zögern doch viele Firmenchefs die Planung des Generationswechsels hinaus. Einen konstruktiven Dialog erreichen Junioren am ehesten, wenn sie das Unternehmen in den Mittelpunkt der Diskussion stellen. Welche Strategie soll es in Zukunft verfolgen? In diese Entwicklung einer Unternehmensvision sollten auch weitere Nachfolgekandidaten und Schlüsselpersonen mit einbezogen werden. Die Akzeptanz der anderen Anspruchsberechtigten ist für eine erfolgreiche Übergabe unerlässlich.

#### Den Übergabeplan abstimmen

Wenn Senior und Junior sich grundsätzlich geeinigt haben, folgt die verbindliche Festlegung eines Übergabeplans inklusive Meilensteinen. Der Plan beschreibt, wie und wann der Nachfolger schrittweise immer mehr Funktionen, aber auch Kapitalanteile übernimmt. Die Zunahme der Verantwortung muss mit der Vergrößerung der Entscheidungsbefugnisse konform gehen. Umgekehrt wird geregelt, in welchen Stufen sich der Senior immer weiter aus dem Unternehmen zurückzieht. Auch juristisch, finanziell und steuerlich muss die Übergabe vorbereitet werden. Nachfolger sollten den Prozess aktiv mitsteuern, denn sie stehen später für die Folgen ein.

Anzeige

## PRIVATE EQUITY DIREKTBETEILIGUNGEN

# Eigenkapital für Unternehmer: Gemeinsamer Erfolg ist unser Ziel.

Als Ihr Partner für Private Equity Direktbeteiligungen entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen eine individuelle Eigenkapitallösung für Ihr Unternehmen. Unser Leistungsspektrum erstreckt sich über die Wachstumsfinanzierung bis hin zur Finanzierung von Gesellschafterwechseln (Spin-offs/Buyouts, Nachfolgeregelung).

Wir verstehen uns dabei als unternehmerischer Partner und Mitgesellschafter an Ihrer Seite und sind bestrebt, die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens im konstruktiven Dialog engagiert zu unterstützen.

Sprechen Sie uns an:  
**Telefon 02 51 / 706-47 22 (-23)**  
Sentmaringer Weg 1 · 48151 Münster  
E-Mail: [info@wgz-initiativkapital.de](mailto:info@wgz-initiativkapital.de)  
[www.wgz-initiativkapital.de](http://www.wgz-initiativkapital.de)

# Nach der Übergabe geht die Arbeit weiter

„Nachfolge erfolgt“ ist nicht gleich „erfolgreiche Nachfolge“

Von Dr. Christoph Achenbach, Gründer, BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge

Für viele Unternehmer und Nachfolger gilt der Nachfolgeprozess in dem Moment als erfolgreich abgeschlossen, in dem der Nachfolger – häufig erst nach vielen mit internen Familienspannungen belasteten Jahren – endlich auf dem Stuhl des Unternehmenslenkers sitzt. Viele Generationenübergaben scheitern aber erst im Nachhinein an vermeidbaren Fehlern. Damit der Nachfolger erfolgreich in Aufgabe und Verantwortung hineinwachsen kann, lassen sich einige wichtige Handlungsempfehlungen für die Zeit nach der Übergabe benennen.

## Der Senior trägt weiter Verantwortung

Für die Zeit nach dem Übergang sollte zwischen Senior und Nachfolger eine stete und sorgsame Kommunikation sichergestellt sein. Es müssen erfahrungsgemäß in dieser ersten Zeit Annahmen abgestimmt sowie Fort- oder Rückschritte, Überraschungen bzw. mögliche Enttäuschungen und Erwartungen thematisiert werden. Kurz: Das gegenseitige Vertrauen sollte bewahrt und gestärkt werden. Des Weiteren sollte der Senior allen Stakeholdern des Unternehmens deutlich zeigen, dass er dem Nachfolger „ohne wenn und aber“ vertraut, und daran nicht den geringsten Zweifel aufkommen lassen. Es darf keine Aktivitäten geben, die die Autorität des Nachfolgers untergraben könnten. Es sei denn, das Wohl des Unternehmens steht auch objektiv betrachtet auf dem Spiel. Dies beinhaltet auch, dass ein „back seat driving“, also das Steuern aus dem Hintergrund, unterbleibt. Zwischen Senior und Nachfolger darf also „kein Blatt Papier passen“. Auseinandersetzungen sollten grundsätzlich hinter verschlossenen Türen stattfinden und nicht offen vor Mitarbeitern ausgetragen werden.

## Handlungsempfehlungen für den Nachfolger

1. Holen Sie regelmäßig die Meinung und den Rat des Seniors ein. Es wäre fahrlässig, auf die enorme Be-

rufserfahrung zu verzichten.

2. Führen Sie, wenn Sie es im Vorfeld der Nachfolge nicht ohnehin schon getan haben, eine Bestandsaufnahme des Unternehmens hinsichtlich Wettbewerbssituation, Innovationsstärke, Finanzierungssituation, Qualität des Personals und anderer Themen für sich selbst durch.
3. Passen Sie das Unternehmen nach der Übergabe an Ihre Ziele anhand der Bestandsaufnahme an, aber mit Augenmaß und in Abhängigkeit vom Zustand des Unternehmens. Dabei gilt die Leitlinie: Evolution ist in aller Regel besser als Revolution.
4. Nehmen Sie Mitarbeiter und Führungskräfte auf Ihrem Weg mit, kommunizieren Sie regelmäßig und versuchen Sie die Ängste, die durch einen Wechsel an der Spitze eines Unternehmens häufig ausgelöst werden, zu minimieren. Binden Sie auch den Betriebsrat in Ihre Gespräche mit ein.
5. Besuchen Sie umgehend alle bedeutenden Stammkunden und Lieferanten. Vergessen Sie dabei nicht, dass auch Ihre kreditgebenden Banken auf einen regelmäßigen Kontakt und Informationsaustausch viel Wert legen werden.
6. Auch Ihre Mitgesellschafter sollten Sie regelmäßig und zeitnah über den Geschäftsgang und wesentliche Geschäftsvorfälle informieren.



Dr. Christoph Achenbach

### Fazit:

Als ausgesprochen wertvoll sowohl für den Senior, insbesondere aber auch für noch jüngere Nachfolger hat sich die persönliche wie fachliche Unterstützung durch einen Beirat oder einen externen Coach bzw. Sparringspartner erwiesen. Letzterer sollte eine Persönlichkeit mit unternehmerischem Background und weitreichender Erfahrung mit inhabergeführten Unternehmen sein und über Neutralität und hohe Integrität verfügen.

### ZUR PERSON: DR. CHRISTOPH ACHENBACH

Dr. Christoph Achenbach ist Gründer der BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge in Köln. Zentrale Arbeitsschwerpunkte sind die Beratung und Begleitung von Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen sowie die Suche und Vermittlung von Beiräten und Aufsichtsräten. [www.bfun.de](http://www.bfun.de)

# Engpass an der Spitze

## Interim-Management als Problemlöser bei der Unternehmensnachfolge

Von Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus GmbH

*Für Unternehmen bedeutet die Regelung der Nachfolge der Geschäftsführung oder gar des Unternehmensgründers eine kritische Phase. Häufig müssen unter hohem Zeitdruck die Weichen für die Zukunft gestellt werden. Doch dafür gibt es mehr Lösungsansätze, als man denkt. In vielen Fällen wird der Gedanke an die Nachfolge eines Unternehmens verdrängt und nicht frühzeitig angegangen. Einen Wechsel an der Spitze lässt aus Sicht der aktuellen Unternehmensführung dabei häufig entweder der Markt nicht zu, das Unternehmen ist zum aktuellen Zeitpunkt nicht in optimaler Verfassung oder es steht schlicht noch keine Entscheidung über die anstehende Nachfolge fest. Im schlimmsten Fall kommen sogar mehrere Punkte gleichzeitig zusammen.*

### Welche Entscheidung ist richtig?

Grundsätzlich gibt es in diesen Fällen drei Möglichkeiten, um die Herausforderung zu lösen. Eine Variante stellt der Verkauf des Unternehmens dar. Voraussetzung für diesen Schritt ist aber Know-how im Bereich M&A, was in den meisten Fällen allerdings nicht vorausgesetzt werden kann. Eine zweite Möglichkeit ist, sofern ein geeigneter Kandidat zur Verfügung steht, die langfristige Sicherung der Nachfolge und somit auch eine bewusste Einflussnahme auf die weiteren Geschicke des Geschäfts. Hier sind zwei Lösungen populär: Entweder der Nachfolger kommt aus der eigenen Familie, was allerdings die Eignung und auch das grundsätzliche Interesse desjenigen voraussetzt, oder ein verdienter Mitarbeiter aus der Belegschaft ist den Aufgaben gewachsen. Eine dritte Option stellt die kurzfristige Stabilisierung der Situation dar. Mit dieser Option kann Zeit gewonnen werden, um zu einer dauerhaften Lösung bei der Nachfolge zu gelangen.

### Externes Know-how auf Zeit

Es ist offenkundig, dass in jedem Fall dringender Handlungsbedarf besteht, denn Führungslosigkeit kann für

Unternehmen jeder Größe existenzbedrohend sein. Mit Hektik und überstürzten Entscheidungen ist in dieser Lage niemandem geholfen. Deshalb greifen immer mehr Firmen auf Interim-Management zurück, um die Situation zu stabilisieren und zu überbrücken. Interim Manager sind Spezialisten für unternehmerische Sondersituationen und haben den Vorteil, dass sie erfahren, flexibel und kurzfristig einsetzbar sind. Sie werden passgenau zu ihrem Einsatz ausgewählt und haben sich in der Vergangenheit in ähnlichen Situationen schon mehrfach bewiesen.



Dr. Harald Linné

### Wie Interim Manager helfen können

Haben sich die Eigentümer zum Verkauf des Unternehmens entschlossen, kann die Aufgabe, den Prozess in ihrem Sinne durchzuführen, an einen Interim Manager delegiert werden. Eine etwas andere Aufgabenstellung fällt dem Manager auf Zeit zu, wenn die familieninterne Nachfolgeregelung bereits feststeht, der zukünftige Firmenchef jedoch beispielsweise noch zu wenig Erfahrung vorweisen kann. Auch hierfür stehen Interim Manager bereit, die ihm unterstützend unter die Arme greifen. Wenn der natürliche Nachfolger für die Übernahme der Aufgaben bereit ist, endet das Mandat des Interim Managers. Kommt keine der Optionen in Frage, kann das Unternehmen auf einen Interim Manager zurückgreifen, der die alleinige Verantwortung der Geschäfte übernimmt. Auch diese Position füllt der Manager nach Bedarf so lange aus, bis ein externer Nachfolger gefunden ist, er selbst in eine Festanstellung übergeht oder sogar Teilhaber wird. Festzuhalten ist in jedem Fall, dass diese oftmals dynamische Entscheidungsfindung in vielen Fällen nicht frei von Emotionen abläuft. Doch mit Feingefühl und der Bereitschaft, sich auf professionelle externe Hilfe einzulassen, meistern Familienunternehmen derart kritische Phasen.

#### ZUR PERSON: DR. HARALD LINNÉ

Dr. Harald Linné (linne@atreus.de) ist Managing Partner bei Atreus Interim-Management. Das Unternehmen ist nach eigenen Angaben mit einem Umsatz von 25 Mio. EUR Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland. [www.atreus.de](http://www.atreus.de)

# „Der typische Mittelständler bekommt sein erstes großes Geld erst bei der Nachfolgeregelung im Zuge eines Verkaufs“

Interview mit Michael Keller, Gründer und Geschäftsführer, Keller & Coll.

*Kleine Unternehmen – und Unternehmer – müssen anders adressiert werden als große. Eine Binsenweisheit, sollte man meinen, doch so ist es nicht. Im Interview spricht Firmengründer und Geschäftsführer Michael Keller über Expertise im deutschen Small- und Mid-Cap-Bereich und realistische Zahlen über die Größe des Marktes in Bezug auf Unternehmensnachfolgen.*

**Unternehmeredition:** Herr Keller, mit dem Übergang von Klein & Coll. zu jetzt Keller & Coll. haben Sie eine Art „eigene Unternehmensnachfolge“ vorgemacht. Was ist der Hintergrund?

**Keller:** Nur der Name hat sich geändert. Das Geschäftsmodell bleibt das gleiche wie unter der bisherigen Firmierung, mit der Kernkompetenz auf kleine und mittelgroße Unternehmen, genauer Small Caps mit Richtung unteres Ende Mid Caps. Die ersten zehn Jahre wurden wir dafür belächelt, da sich niemand sonst um diesen Markt gekümmert hat. So haben wir irgendwann für 86 Banken und Sparkassen das gesamte Small-Cap-Geschäft abgewickelt.

**Unternehmeredition:** War das nicht sträflich nachlässig von der Konkurrenz, schließlich haben KMU genau wie größere Unternehmen auch Fragen wie zur Unternehmensnachfolge zu klären?

**Keller:** Sicherlich. Irgendwann haben sich auch andere gefragt, ob unsere Segmentfokussierung nicht doch seine Berechtigung haben könnte. Mein Lieblingsbeispiel ist Isitec, ein Unternehmen mit nur sieben Mitarbeitern. Courtage und Retainer für uns machten ungefähr 200.000 EUR aus, bei einem Isitec-Jahresumsatz von 1,2 Mio. EUR.

## ZUR PERSON: MICHAEL KELLER

Michael Keller ist Firmengründer und teilhabender Geschäftsführer der M&A-Beratungsgesellschaft Keller & Kollegen, Frankfurt. Seit der Gründung 1992 (zuvor: Klein & Coll.) konzentriert sich Keller bei seiner Tätigkeit auf den deutschen Mittelstand und kann in diesem Bereich Erfahrung bei Deals in dreistelliger Anzahl vorweisen. [www.kellercoll.de](http://www.kellercoll.de)



Michael Keller

Aber niemand außer uns schien sich um Isitec kümmern zu wollen.

**Unternehmeredition:** Wodurch setzte schließlich der Stimmungsumschwung ein, sich doch mehr um KMU und ihre Anliegen zu kümmern?

**Keller:** Wir hatten zwei große Talsohlen im M&A-Markt. Bei der ersten Gelegenheit stürzte sich jeder auf den Small-Cap-Markt – auch diejenigen, die zuvor nur „Big is beautiful“ gelten ließen –, weil es das einzige war, was noch lief. Auch ein Peter Drucker oder Lincoln International waren plötzlich in unserem Segment unterwegs und haben Firmen mit Umsatzgrößen von 5 Mio. EUR oder darunter betreut.

**Unternehmeredition:** Da Sie diesen Punkt wiederholt hervorheben: Wo genau benötigt man Erfahrung – ist Nachfolgelösung bei Small Caps nicht gleich Nachfolgelösung bei Mid Caps?

**Keller:** Aber nein. Um einen Unternehmer mit vielleicht 3 Mio. EUR Umsatzgröße müssen Sie sich ganz anders kümmern als um einen mit 100 Mio. EUR Jahresumsatz oder gar 500 Mio. EUR. Der Unternehmertyp ist völlig verschieden – deshalb müssen auch Beratung und Betreuung anders sein.



# Your Next Move Matters

- » 1,700 professionals worldwide
- » Nearly 40 global locations
- » Ranked among the top crisis managers by *The Deal*
- » Turnaround Management (TMA) Awards and Recognition:
  - 2010 - Rossignol
  - 2009 - Interstate Bakeries
  - 2007 - Sourcelink and Treofan
  - 2006 - Ihr Platz
  - 2005 - Spiegel
  - 2004 - Americo / U-Haul
  - 2003 - Warnaco Group
- » Ranked Among the "Best Firms to Work For" by Consulting Magazine and *Vault*

**LEADERSHIP  
PROBLEM SOLVING  
VALUE CREATION**

Whether serving as trusted business advisors or in interim management roles, Alvarez & Marsal delivers results when you need them most.

Interim and Crisis Management

Turnaround and Restructuring

Operational and Financial Performance Improvement

Business Advisory Services

Specialized Industry Expertise



**Unternehmeredition:**

Inwiefern?

**Keller:** Der typische Kleinunternehmer hat seine Firma nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet und ist damit bis heute erfolgreich am Markt unterwegs. Meist bewerkstelligt die Lebensgefährtin den kaufmännischen Teil. Umsatz 3 Mio. EUR, EBIT 300.000 EUR. Das ganze Leben steckt in der Firma. Das erste Geld überhaupt bekommen sie, wenn das Unternehmen im Zuge einer Nachfolgeregelung verkauft wird. Und meine Erfahrung aus den letzten zwei Jahrzehnten besagt, dass Sie diesen Unternehmertypus sieben Tage die Woche betreuen und an die Hand nehmen müssen.

**Unternehmeredition:** Wie groß ist aus Ihrer Erfahrung heraus der Markt der mittelständischen deutschen Unternehmen, über den wir hier sprechen?

**Keller:** Das hängt davon ab, wo man „Small Cap“ ansetzt. Für uns ist das eine Umsatzgröße bis maximal 10 Mio. EUR. Davon gibt es hierzulande 2,7 Mio. Unternehmen. Eine Formel, die ich häufiger zitiere, lautet: Unsere Mandanten kennt niemand – aber unsere Käufer, die kennt man. Wir haben in der Vergangenheit den Beweis erbracht, dass große internationale Adressen wie Rockwood auch deutsche Kleinstunternehmen wie Isitec kaufen.

**Unternehmeredition:** Sie sollten derzeit doch wirklich viel zu tun haben: Das Bundeswirtschaftsministerium veranschlagt ca. 350.000 Nachfolgeregelungen innerhalb der nächsten fünf Jahre. Wie realistisch ist diese enorme Zahl?



Michael Keller im Gespräch mit Falco Bozicevic, Chefredakteur des GoingPublic Magazins.

**Keller:** Meinen Sie das ernst? Kein Mensch kann diese Größenordnung nachvollziehen, oder wie sie zustande kommen soll. Aber gut, wir sind hier im ländlichen Frankfurt und nicht im internationalen Berlin. Ich habe Wirtschaftsminister Brüderle letztes Jahr auf dem Rückflug vom Wirtschaftsforum in Davos persönlich nach dieser exorbitanten Zahl gefragt – er selbst weiß es auch nicht.

**Unternehmeredition:** Welche Ziffer halten Sie für realitätsnäher?

**Keller:** Nicht mal die Hälfte unserer Mandate, viel weniger sogar, betrifft konkrete Nachfolgeregelungen. Und in diesem Segment müsste das wie zuvor angeschnitten nun wirklich einigermaßen repräsentativ sein. Ich persönlich schätze eine Zahl von etwa 20.000 Nachfolgeregelungen pro Jahr. Die Nachfolgeproblematik hat ihre Berechtigung, aber in der eingangs erwähnten Größenordnung ist sie schlicht ein Mythos.

**Unternehmeredition:** Herr Keller, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Falco Bozicevic.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Praxiswissen für Manager

- Mit vielen Tipps und Anregungen von Kommunikationsprofis und Coaches
- Know-how, das direkt im Berufsalltag umgesetzt werden kann
- Aufwendig produziert mit mehreren Sprechern und musikalischer Untermalung



## 5 Hörbücher in einer Box

- Authentische Rhetorik
- Business-Knigge
- Kreativität im Business
- Performance by Balance
- Zeitmanagement

10 CDs, über 10 Stunden Hördauer  
EUR (D/A) 79,99 / sFr. 119,00  
ISBN 978-3-86804-222-1

**JA,**

**Bestellcoupon (FAX-ORDER 089-2000 339-39)**

ICH BESTELLE ZZGL. EUR 3,50 VERSANDKOSTEN

**SAMMELBOX „PRAXISWISSEN FÜR MANAGER“**

Alle 5 Unternehmeredition-Hörbücher, 2011, Euro 79,99

**AUTHENTISCHE RHETORIK**

Unternehmeredition-Hörbuch, Februar 2011, Euro 19,99

**ZEITMANAGEMENT**

Unternehmeredition-Hörbuch, August 2011, Euro 19,99

**PERFORMANCE BY BALANCE**

Unternehmeredition-Hörbuch, September 2011, Euro 19,99

**KREATIVITÄT IM BUSINESS**

Unternehmeredition-Hörbuch, November 2011, Euro 19,99

**BUSINESS KNIGGE**

Unternehmeredition-Hörbuch, November 2011, Euro 19,99

Name/Vorname

Firma

Straße/Nr.

Postleitzahl/Ort

Datum/Unterschrift

Ich möchte über Neuerscheinungen der GoingPublic Media AG fortlaufend informiert werden.

E-Mail

Bitte Coupon einsenden an: **GoingPublic-Shop**,  
GoingPublic Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München,  
Tel. 089-2000 339-0, Fax-Order 089-2000 339-39

# „2012 möchten wir 100 bis 150 MBI-Kandidaten hinzugewinnen“

Interview mit Ralf Baumeister, akkreditierter Coach, [www.stabwechsel.de](http://www.stabwechsel.de)

*www.stabwechsel.de ist eine Internetplattform, die vor einem Jahr gestartet wurde, um mittelständische Unternehmensinhaber mit Unternehmensnachfolgern/-käufern zusammenzubringen. Im Interview spricht Mitgründer Ralf Baumeister über die Ziele dahinter und die Unterschiede zu anderen Online-Plattformen.*

**Unternehmeredition:** Herr Baumeister, mit welchem Ziel wurde Stabwechsel vor einem Jahr gegründet?

**Baumeister:** Ziel ist die Zusammenführung von qualifizierten Kaufinteressenten mit Unternehmen, die – meist im Rahmen der Altersnachfolge – veräußert werden sollen. Initiiert wurde Stabwechsel von der Motus Mittelstandskapital. Viele erfahrene M&A-Berater und Personalberater/Executive Search haben sich seitdem als Coach angeschlossen. Coaches prüfen die Voraussetzungen der an einem Unternehmenserwerb bzw. Management Buy-in interessierten Kandidaten und unterstützen sie bei der Suche nach dem passenden Unternehmen, nicht zuletzt indem sie sie auf der Website anonymisiert präsentieren. Unternehmensinhaber/-verkäufer sowie deren Berater oder auch Private-Equity-Gesellschaften finden auf der Website, ohne sich registrieren zu müssen, die von Coaches selektierten Unternehmensnachfolger. Sie leisten ein geringes, vom erfolgreichen Abschluss des Unternehmensverkaufs abhängiges „Finder's Fee“ für die Zuführung des passenden Kandidaten.

**Unternehmeredition:** Wie unterscheiden Sie sich hauptsächlich von Corporate-Finance-Beratern oder Online-Nachfolge-Börsen wie Nexxt oder der Deutschen Unternehmensbörse, die üblicherweise auf dieses Geschäft spezialisiert sind?

**Baumeister:** Nach unserer Erfahrung benötigen mittelständische Unternehmensverkäufer und -käufer professionelle Unterstützung beim Transaktionsprozess. Das können die meisten Unternehmensbörsen nicht leisten. Zudem finden Sie bei uns keine Unternehmen, sondern ausschließlich

MBI-/Kaufinteressenten. Damit stehen wir nicht im Wettbewerb zu Corporate-Finance- und M&A-Beratern. Vielmehr bieten wir diesen die Möglichkeit der effizienten Kontaktabahnung zu handverlesenen Kaufinteressenten, gerade für kleine und mittelständische Unternehmen. Die wichtigen Beratungsleistungen im Rahmen eines Unternehmensverkaufs überlassen wir den dafür qualifizierten Beratern sowie unseren Coaches.

**Unternehmeredition:** Wie viele Nachfolgefälle konnten Sie über Ihre Plattform bereits erfolgreich abschließen?

**Baumeister:** Die Gesellschaft wurde Anfang 2011 gegründet. Wenn man bedenkt, dass der typische Verkaufsprozess häufig sechs bis neun Monate dauert, so sind wir überrascht, dass wir noch im alten Jahr das erste Closing verzeichnen konnten. Hierbei konnte ein Berater seinem Mandanten, einem hochprofitablen Kunststoffproduzenten, einen Kaufinteressenten zuführen, der bereit und in der Lage war, einen Kaufpreis von mehreren Millionen Euro innerhalb von wenigen Wochen finanziert zu erhalten. Der Käufer hatte bereits seit mehr als zwei Jahren vergeblich nach dem passenden Unternehmen gesucht – bis zur Zusammenarbeit mit Stabwechsel ohne Erfolg. Derzeit befinden sich acht weitere Unternehmensverkäufer mit einem Dutzend unserer insgesamt gut 70 MBI-Kandidaten in der fortgeschrittenen Prüfung.

**Unternehmeredition:** Welche Ziele haben Sie sich für das Jahr 2012 gesetzt?

**Baumeister:** 2012 möchten wir noch drei bis fünf Coaches und 100 bis 150 MBI-Kandidaten hinzugewinnen. Das Interesse von Seiten der Verkäufer und deren Berater ist groß, so dass wir dann sicherlich auch noch viele interessante Transaktionen abschließen können.

**Unternehmeredition:** Herr Baumeister, danke für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.  
[markus.hofelich@unternehmeredition.de](mailto:markus.hofelich@unternehmeredition.de)



Ralf Baumeister

## ZUR PERSON: RALF BAUMEISTER

Ralf Baumeister ist Mitgründer und akkreditierter Coach von [www.stabwechsel.de](http://www.stabwechsel.de) sowie Geschäftsführer der Motus Mittelstandskapital GmbH. Motus finanziert mittelständische Unternehmen mit stillem Eigenkapital. [www.motus-kapital.de](http://www.motus-kapital.de)



21. – 22. März 2012

## Aachener DIENSTLEISTUNGSFORUM

Geschäftsmodelle mit  
Dienstleistungen realisieren:  
Von der Idee zum Erfolg

- **Fachtagung**
- **Fachmesse** mit dem Schwerpunkt Logistik

Der Einstieg in neue Geschäftsmodelle ist für viele Unternehmen der Weg zur langfristigen Wahrung des wirtschaftlichen Erfolgs. Das Geschäftsmodell und dessen konsequente Umsetzung werden immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Angesichts immer stärkerer Dynamik und Unsicherheiten stellen sich viele Unternehmen die Frage, wie neue Geschäftsmodelle neue Erlöspotenziale eröffnen und wie bestehende Erlöse langfristig stabilisiert werden können. Sie stellen sich aber auch die Frage, wie das eigene Risiko beherrscht und neue Konzepte erfolgreich realisiert werden können.

Im Rahmen der Veranstaltung wird aufgezeigt, wie mit Dienstleistungen innovative Geschäftsmodelle erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden. Hierzu berichten zahlreiche renommierte Referenten aus führenden Unternehmen über ihre Erfahrungen. Lernen Sie von diesen und profitieren Sie von Best Practices aus den unterschiedlichen Branchen.

Wir hoffen, auch in diesem Jahr wieder durch zahlreiche Anregungen und Diskussionen in unserem Forum Impulse zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen zu können, und laden Sie zum Austausch mit unseren Referenten und Teilnehmern ein.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.dienstleistungsforum.de](http://www.dienstleistungsforum.de)

### Ansprechpartner

Boris Ansorge  
FIR e. V. an der RWTH Aachen  
Tel.: +49 241 47705-238  
E-Mail: [dienstleistungsforum@fir.rwth-aachen.de](mailto:dienstleistungsforum@fir.rwth-aachen.de)



### Veranstalter



in Kooperation mit



# Familienholdinggesellschaften als Mittel der Unternehmensnachfolge

Steuerrechtliche Überlegungen für den Mittelstand

Von Angelika Frölich und Dr. Christopher Riedel, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

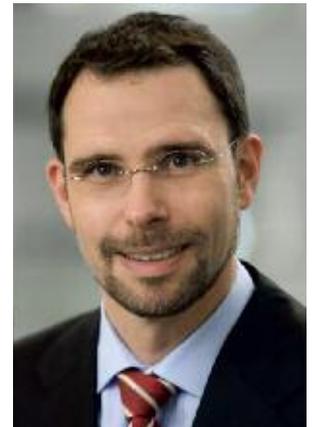
*Familienholdinggesellschaften gehören zu den klassischen Instrumenten der Unternehmensnachfolge. Sie sind immer dann sinnvoll, wenn das Familienvermögen gebündelt und in dieser Form an mehrere Vermögensnachfolger übertragen bzw. über mehrere Generationen hinweg in seinem Bestand erhalten werden soll. Gleichzeitig eignen sie sich dazu, die Vermögensnachfolge schrittweise erfolgen zu lassen.*

## Grundsätzliche Überlegungen

Grundsätzlich dienen Familiengesellschaften dem Zweck, das Vermögen der Familie zu bündeln und es in einer einheitlichen Organisationsstruktur zusammenzufassen. Die gesellschaftsrechtliche Verbindung der Eigentümer vermeidet dabei eine Zersplitterung des Eigentums bzw. der Beteiligung am Unternehmen. Ausscheidende Familiengesellschafter erhalten regelmäßig nur eine Abfindung in Geld. Im Sinne einer effektiven Verwaltung treten die Entscheidungskompetenzen einzelner Familienangehöriger gegenüber Gemeinschaftsentscheidungen zurück. Deren Ausführung und Umsetzung obliegt geschäftsführenden Gesellschaftern oder einer professionellen Fremdgeschäftsführung bzw. einem Family Office. Familiengesellschaften können auch nicht unerhebliche steuerliche Vorteile bieten. Dies beginnt mit der oftmals leichter möglichen Erfüllung der erbschaft- bzw. schenkungsteuerrechtlichen Bedingungen für die steuerliche Verschonung des Vermögensüberganges. Darüber hinaus kann eine frühzeitige Beteiligung nachfolgender Generationen dazu beitragen, den Umfang des (steuerpflichtig) zu übertragenden Vermögens zu



Angelika Frölich



Dr. Christopher Riedel

reduzieren. Dies gilt umso mehr, wenn eine Steigerung des Unternehmenswerts unmittelbar den bereits frühzeitig beteiligten Junioren zugute kommt. Auch bei der laufenden Besteuerung können sich Einsparpotenziale realisieren lassen, z.B. durch die Bündelung von Kapitalgesellschaftsbeteiligungen in einer Holding-Kapitalgesellschaft zur Ermöglichung quasi-steuerfreier Ausschüttungen.

## Familienholding in der Unternehmensnachfolge

Die Familiengesellschaft ermöglicht es insbesondere, mehrere in Betracht kommende Vermögensnachfolger am Unternehmen zu beteiligen. Gerade bei Personengesellschaften ist es ohne weiteres möglich, die Rechte der verschiedenen Gesellschafter bzw. Gesellschafterstämme unterschiedlich auszugestalten und auf diese Weise eine Führungsrolle des ins Auge gefassten Unternehmensnachfolgers abzusichern. Beispielsweise ist hier an die Einräumung der Komplementärstellung für den zukünftigen Unternehmer zu denken. Aber auch disquotale Stimmrechtsverteilungen oder die mehrheitliche Zuwendung der Geschäftsanteile an eine Komplementär-GmbH können diesem Zweck dienen. Durch die vermögensmäßige Beteiligung sämtlicher in Betracht kommender Nachfolger können pflichtteilsrechtliche Probleme vollständig vermieden werden. Eine wirtschaftliche Bevorzugung bzw. Benachteiligung einzelner Abkömmlinge ist hier ggf. gar nicht erforderlich. Soll in einer solchen Situation die

ZU DEN PERSONEN: ANGELIKA FRÖLICH  
UND DR. CHRISTOPHER RIEDEL

Angelika Frölich ist Partnerin und Steuerberaterin bei der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und leitet den Bereich Familienunternehmen Deutschland, Österreich und Schweiz. Dr. Christopher Riedel, LL.M., ist Rechtsanwalt und Steuerberater bei der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Ernst & Young mit Sitz in Stuttgart und rund 6.900 Mitarbeitern ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie Advisory Services. [www.ey.com](http://www.ey.com)

Stellung des künftigen Unternehmers (aktiven Gesellschafters) gestärkt werden, ist es sinnvoll, über disquotale Gewinnbezugsrechte nachzudenken. Soll die Unternehmensnachfolge gleitend vonstatten gehen, der ursprüngliche Unternehmensinhaber also vorläufig noch als Gesellschafter beteiligt bleiben, können ihm weitreichende Sonderrechte eingeräumt werden, um sicherzustellen, dass zu seinen Lebzeiten keine Entscheidungen gegen seinen ausdrücklichen Willen ge-



Familienholdinggesellschaften bündeln nicht nur langfristig gewachsene Vermögen, sie bringen auch erhebliche Einsparpotenziale mit sich.

troffen und umgesetzt werden (Vetorechte). Im Übrigen kann es sinnvoll sein, im Unternehmen bzw. bei der dieses haltenden Holding-Gesellschaft einen Beirat zu implementieren, dem gegenüber der Gesellschafterversammlung sowie der Geschäftsführung beratende und beaufsichtigende Funktionen zukommen. So können Streitigkeiten im Gesellschafterkreis vermieden und viele Diskussionen nachhaltig versachlicht werden. Die Gesellschaftsverträge von Familiengesellschaften weisen in vielerlei Hinsicht Besonderheiten gegenüber Publikumsgesellschaften auf.

### Erweiterung des Gesellschafterkreises

Besteht die Gesellschaft über mehrere Generationen, erweitert sich der Gesellschafterkreis von Generation zu Generation. Daher kann es sinnvoll sein, die Gesellschafter zu Gruppen (Stämmen) zusammenzufassen. In der Regel wird dabei so vorgegangen, dass die Kinder des Vermögensinhabers jeweils einen Stamm begründen, dem dann jeweils auch deren Abkömmlinge angehören. Insbesondere dann, wenn der Gesellschaftsvertrag bereits Familienstämme vorsieht, erscheint es konsequent, innerhalb der Stämme eine Bündelung der Stimmrechte vorzusehen. Auf diese Weise können viele Zwistigkeiten aus der eigentlichen Gesellschaftsversammlung herausgehalten werden. Bei Kapitalgesellschaften lässt sich durch Erweiterung solcher Regelungen um Verfügungsbeschränkungen eine Polung von Anteilen erreichen, die die Anwendbarkeit der Erbschaftsteuerrechtlichen Verschonungen eröffnen kann.

### Kündigung und Veräußerung des Gesellschaftsanteils

Familiengesellschaften sind keine Gelegenheitsgesellschaften. Sie sind regelmäßig auf lange Dauer angelegt. Kündigungen sollen in der Regel nur unter erschwerten Bedingungen möglich sein. Insbesondere dürfen ihre Folgen aber die Mitgesellschafter nicht unvorbereitet treffen. Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, das

Kündigungsrecht für einen möglichst langen Zeitraum auszuschließen und im Übrigen lange Kündigungsfristen vorzusehen. Soweit Anteilsveräußerungen überhaupt zulässig sind, stellt es für den veräußerungswilligen Gesellschafter in der Regel keine Beeinträchtigung dar, wenn nicht der von ihm ausgewählte Erwerber zum Zug kommt, sondern stattdessen die Mitgesellschafter im Rahmen der Ausübung von Vorkaufsrechten den bzw. die Anteile erwerben.

### Ausscheiden eines Gesellschafters

Für den Fall des Todes eines Gesellschafters soll die Familiengesellschaft im Regelfall nicht aufgelöst werden. Bei Personengesellschaften ist hierzu im Zweifel eine qualifizierte Nachfolgeklausel erforderlich, die gewährleistet, dass nicht alle Erben bzw. Vermächtnisnehmer des Verstorbenen in die Gesellschafterstellung nachrücken dürfen, sondern nur solche, die auch tatsächlich zur Familie gehören. Auch die Pfändung eines Gesellschaftsanteils durch Gläubiger des Gesellschafters kann faktisch zu einem Eindringen Dritter führen. Daher sollte für den Fall der Anteilspfändung eine Ausschlussmöglichkeit bzw. ein automatisches Ausscheiden des betroffenen Gesellschafters vorgesehen werden. Für alle Fälle des Ausscheidens von Gesellschaftern sollten im Interesse des Fortbestandes der Gesellschaft eine angemessene Abfindungsbeschränkung sowie eine ratierliche Auszahlung der Abfindung vereinbart werden.

#### Fazit:

Richtig eingesetzt und gestaltet, können Familienholdinggesellschaften als ideales Gestaltungsmittel zur langfristigen Perpetuierung der Eigentümerstellung einer Unternehmerfamilie angesehen werden. Wichtig ist aber neben einer sinnvollen rechtlichen und steuerrechtlichen Konstruktion ein tragfähiges Konzept für die Nachfolge in der operativen unternehmerischen Verantwortung.

# Family Governance für Unternehmerfamilien

## Family Philanthropy als wichtiger Bestandteil

Von Martina Erlwein und Jan Peter Tornow, Berenberg Bank

*Familienunternehmen sind immer nur so erfolgreich wie die Familie hinter dem Unternehmen. Wie das Unternehmen benötigt auch die Familie Regeln und Strukturen, um langfristig erfolgreich zu sein. Daher sollten Unternehmerfamilien eine eigene Family Governance entwickeln, genauso wie das Familienunternehmen eine individuelle Corporate Governance braucht.*

### Aufbau und Struktur

Bei der Family Governance wählt die Familie eine Struktur, die der eines Unternehmens ähnlich ist: von der Führung durch die Wahl eines Familiensprechers bis hin zur Einrichtung eines Familienrates, vergleichbar mit einem Beirat für das Unternehmen. Die Familie gibt sich ein Regelwerk (Familienverfassung), das – ähnlich wie der Gesellschaftsvertrag – Vereinbarungen über die Rechte und Pflichten genauso wie über die Beziehungen der Familienmitglieder untereinander trifft, z.B. Kommunikations- und Konfliktregeln aufstellt und festlegt, wie man nach außen hin auftritt. Wie ein Unternehmen formuliert die Familie ihre gemeinsamen Werte und Ziele und klärt die Rollen der einzelnen Familienmitglieder. Gelebt und umgesetzt wird die Family Governance in „operativen Einheiten“: Hier wird aber nicht Umsatz erwirtschaftet, sondern der Zusammenhalt der Familie manifestiert und Familienemotionalität entwickelt. Die operativen Einheiten des „Unternehmens Familie“ sind dabei genauso individuell wie die Familie selbst. Gemeinsame



Martina Erlwein



Jan Peter Tornow

Familienaktivitäten wie beispielsweise Familientage oder Familienreisen haben das Ziel, den Familienzusammenhalt zu etablieren und zu stärken. Wissensvermittlung sowohl über das eigene Familienunternehmen als auch notwendiges Fachwissen und Wissen über die eigene Familie vertiefen den Zusammenhalt. Oft bietet sich die gemeinschaftliche Verwaltung des nicht-unternehmerisch gebundenen Vermögens in einem Family Office als weitere Einheit an. Eine wesentliche Säule stellt zudem das gemeinsame philanthropische Engagement der Familie dar (Family Philanthropy), das viele deutsche Unternehmerfamilien seit zwei und mehr Generationen tätigen.

### Family Philanthropy

Family Philanthropy gibt es in unterschiedlichsten Ausgestaltungen: von der projektbezogenen Unterstützung des örtlichen Kindergartens über regelmäßige Unterstützung gemeinnütziger Einrichtungen bis hin zu strategischem Spenden oder Stiften, z.B. mit der Gründung einer eigenen gemeinnützigen Stiftung. Diese Art der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung kann den Familienmitgliedern eine gemeinsame Plattform und Aufgabe bieten und somit den

ZU DEN PERSONEN: MARTINA ERLWEIN UND  
JAN PETER TORNOW

Martina Erlwein verantwortet als Abteilungsleiterin das Stiftungs-Office der Berenberg Bank und ist Vorstandsmitglied der Berenberg Kids Stiftung. Jan Peter Tornow ist Rechtsanwalt im Berenberg Unternehmer Office. Die älteste Privatbank Deutschlands verwaltet mit etwa 1.000 Mitarbeitern ein Vermögen von rund 25,5 Mrd. EUR. [www.berenberg.de](http://www.berenberg.de)

Familienzusammenhalt fördern. Darüber hinaus prägt sie das Bild der Familie und auch des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Gemeinsames philanthropisches Engagement kann Generationen und Familienstämme verbinden, da es eine Möglichkeit bietet, das Werteverständnis der Unternehmerfamilie zu artikulieren und zu leben. Es stärkt das Verantwortungsgefühl gerade der jüngeren, heranwachsenden Generationen, die z.B. durch eine Tätigkeit in der gemeinnützigen

Stiftung der Familie sowohl an das Familienvermögen herangeführt werden als auch Erfahrungen in der Wirtschaftswelt sammeln können. Es empfiehlt sich genauso wie bei Strategieprozessen im Unternehmen, entsprechende externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Family Governance und gerade philanthropisches Engagement verdienen es, professionell geplant zu werden, um ihre volle Wirkung in allen Facetten zu entfalten.

Anzeige

## Sie führen mit Geschick, besitzen Erfahrung und Leidenschaft.



Kerkhoff Consulting ist der Qualitätsführer der Beratungsunternehmen für Einkauf und Supply-Chain-Management. 2011 und 2010 ist Kerkhoff Consulting mit dem Award „Best of Consulting“ von der Wirtschaftswoche ausgezeichnet, 2009 von der CAPITAL zu einem „Hidden Champion des Beratungsmarktes“ gekürt worden. 2012 hat das Unternehmen die Auszeichnung „Top-Arbeitgeber im Mittelstand“ erhalten.

### Dann machen Sie den nächsten Karriereschritt. Wir suchen Führungskräfte.

Als Qualitätsführer für Einkauf, Beschaffung und Supply-Chain-Management sind wir auf der Suche nach erfahrenen Führungskräften, die unsere Leidenschaft für den Einkauf teilen. Mit hohem Qualitätsanspruch und starken Unternehmenswerten, bilden gegenseitiges Vertrauen und ein partnerschaftliches Miteinander Grundsätze, die unser Verständnis von Wertschätzung ausdrücken. Informieren Sie sich unter [www.kerkhoff-consulting.de](http://www.kerkhoff-consulting.de)

# Grabenkämpfe oder Doppelspitzen

Wie Geschwister erfolgreich sein können

Von Dr. Alexander Koeberle-Schmid und Dr. Karsten Schween,  
INTES Beratung für Familienunternehmen GmbH

Die häufigste und zugleich gefährlichste Form eines Familienunternehmens ist die Geschwistergesellschaft. Geschwister sind genetisch miteinander verbunden, stehen aber auch im Wettbewerb um Anerkennung und elterliche Liebe. Hier ist deshalb die Gefahr von Konflikten am größten. In der Praxis dominieren zwei Formen der Geschwistergesellschaften: Zum einen die Doppel- oder sogar Dreifach-Spitzen, wie beispielsweise die Pohl-Brüder von der Deutschen Vermögensberatung AG. Zum anderen jene Geschwistergesellschaften, bei denen ein Gesellschafter die Geschäfte führt, während die anderen Gesellschafter im Unternehmen nicht tätig sind.

## Höhere Komplexität

Dass diese Geschwister-Familienunternehmen häufig scheitern, liegt daran, dass sich im Übergang vom Gründer und Alleininhaber auf die Geschwister die Komplexität mindestens verdoppelt. Es gibt nicht mehr den Patriarchen, der alle Fragen allein entscheidet. In einer Geschwistergesellschaft fallen Führungs- oder Inhabermacht auseinander, was sich in unterschiedlichen Interessen manifestiert. Der Geschäftsführende Gesellschafter möchte Gewinne thesaurieren, seine Schwester, die nicht im Unternehmen tätig ist und von den Ausschüttungen lebt, möchte eine regelmäßige Dividende. Und gerade im Fall von Doppelspitzen kann es schnell zur Vermengung von Unternehmens- und Familiensphäre kommen. Finden Geschwistergesellschaften für diese Herausforderungen nicht die passenden Lösungen, scheitern sie. Das passiert oftmals zeitversetzt. In der nächsten Generation treten die Vettern



Dr. Alexander Koeberle-Schmid



Dr. Karsten Schween

das Rückspiel an, alte Rivalitäten werden weitergeführt oder umgedreht. Gut zu beobachten bei den Kindern der Dassler-Brüder und bei der Familie Porsche-Piëch.

TAB. 1: ERWARTUNGEN AN FAMILIENVERFASSUNGEN

	mit Familienverfassung	ohne Familienverfassung
Frieden und Stabilität sichern	84%	71%
Zusammenhalt und Identifikation fördern	76%	39%
Führung und Kontrolle verbessern	27%	35%
Wirtschaftlichen Erfolg erhöhen	32%	71%

mit Familienverfassung: Mehrfachnennung n=81, n=37

ohne Familienverfassung: Mehrfachnennung n=240, n=111

Quelle: INTES, PricewaterhouseCoopers, WHU – Otto Beisheim School of Management

ZU DEN PERSONEN: DR. ALEXANDER KOEBERLE-SCHMID  
UND DR. KARSTEN SCHWEEN

Dr. Alexander Koeberle-Schmid ist Manager bei der INTES Beratung für Familienunternehmen GmbH und Herausgeber des Standardwerks „Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen“ und Dr. Karsten Schween ist Geschäftsführender Gesellschafter bei der INTES Beratung für Familienunternehmen GmbH. [www.intes-beratung.de](http://www.intes-beratung.de)

## Familienverfassung erforderlich

Erfolgreiche Geschwistergesellschaften brauchen deshalb ein gemeinsam erarbeitetes, individuelles Regelwerk, eine Familienverfassung. Hier sollten alle inhaberstrategischen Fragen beantwortet und klare Regeln aufgestellt werden, wer unter welchen Voraussetzungen Geschäftsführer werden kann, wann Gewinne ausgeschüttet werden dürfen oder unter welchen Bedingungen man aus dem Gesellschafterkreis ausscheiden kann. Existiert eine Familienverfassung und wird diese von allen Beteiligten

# Erfolg über Generationen...



**Erfahrung und Kontinuität** sichern Ihren **Erfolg** als **Unternehmer** oder **Family Office**.

Wir beraten Sie und Ihr Unternehmen umfassend:

- bankenunabhängig
- individuell
- fachübergreifend

*Wir bewegen.*



**Motion Capital**

Partner des Mittelstandes

Ihr persönlicher Ansprechpartner:  
Dr. Götz Kühne

Rückertstr. 4  
80336 München

Telefon: +49 / (0) 89 24 40 47 18 - 0  
info@motioncapital.de

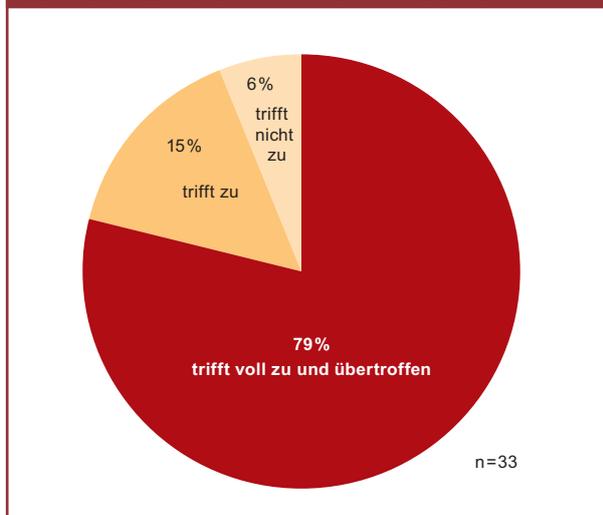
auch gelebt, hat das ökonomische und emotionale Konsequenzen. Das zeigt eine von INTES in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers und der WHU – Otto Beisheim School of Management durchgeführte Studie. Familienunternehmen, insbesondere auch Geschwistergesellschaften mit Verfassung, haben im Durchschnitt eine höhere Umsatzrendite als jene ohne. Zudem sind sie emotional erfolgreicher, denn Zusammenhalt, Friede und Stabilität werden nachweislich gefördert.

## Empfehlungen für Doppelspitzen

Bei Doppelspitzen sind neben einer geliebten Familienverfassung noch drei Besonderheiten zu beachten: Einmal

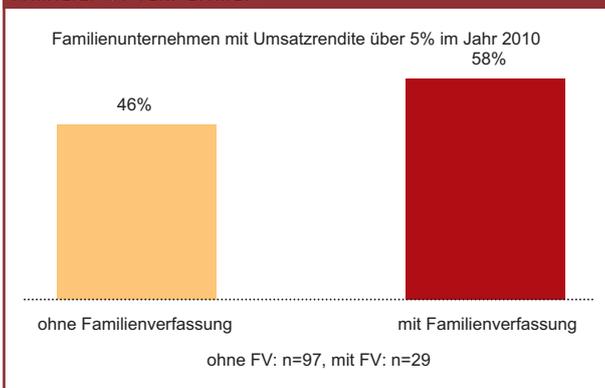
braucht es wie bei den Pohl-Brüdern einen Vater, der es trotz der Verschiedenartigkeit der beiden Brüder geschafft hat, ihnen das Bewusstsein zu implementieren, dass sie nur gemeinsam erfolgreich sein können. Zweitens braucht es eine klare Aufgabenverteilung – einen Innen- und einen Außenminister. Und nicht zuletzt brauchen gerade Doppelspitzen, aber auch alle anderen Geschwistergesellschaften eine Gesprächskultur, bei der „jeder Fisch auf den Tisch kommt“. In der Unternehmerfamilie Pilz, die in der Automatisierungstechnik tätig ist, werden Themen so lange diskutiert, bis sie gelöst sind. Dabei schont sich keiner.

ABB. 1: ERFÜLLUNG ERWARTUNGEN FAMILIENVERFASSUNG



Quelle: INTES, PricewaterhouseCoopers, WHU – Otto Beisheim School of Management

ABB. 2: WIRTSCHAFTLICHES ERGEBNIS DER FAMILIENUNTERNEHMEN



Quelle: INTES, PricewaterhouseCoopers, WHU – Otto Beisheim School of Management

# Professionelle Begleitung der Nachfolge

## Gedanken zur Etablierung eines Beirats

Von Dr. Klaus Weigel, Geschäftsführender Gesellschafter, WP Board & Finance GmbH

Für Unternehmer stellt sich eines Tages die Frage des Rückzugs aus der operativen Verantwortung. Neben der Wahl des geeigneten Nachfolgers und des passenden Übergabemodells kann die Nachfolgeregelung auch die Etablierung eines Beirats vorsehen. Dieser steht im Idealfall der neuen Geschäftsführung als Sparringspartner zur Verfügung.

### Verschiedene Aufgaben eines Beirats

Der Beirat kann ein Forum für den ausgeschiedenen Senior sein, um als Imagerträger auch nach außen noch weiter für das Unternehmen tätig zu sein. Über den Beirat als Kontrollinstrument kann der sich zurückziehende Unternehmer seinen Einfluss wahren. Außerdem kann der Beirat eine sinnvolle Kontrolle im Sinne der Familie ausüben. Der von allen Beteiligten akzeptierte Beirat kann außerdem entscheidend zur „Generationenversöhnung“ beitragen. Er kann bei widerstreitenden Interessen nach der Übertragung der Anteile auf mehrere Abkömmlinge bzw. deren Familienstämme ausgleichend wirken. Schließlich bietet der Beirat die Chance, durch die Art seiner Zusammensetzung die vom Unternehmer bisher eingebrachte fachliche und inhaltliche Kompetenz zu ersetzen.

### Optimale Besetzung

Dem Beirat kommt also im Rahmen der Unternehmensnachfolge sowohl eine strukturierende als auch eine vermittelnde Aufgabe zu. Dafür sollte er homogen besetzt sein und Vertreter mit unterschiedlichem Know-how enthalten. Hierbei ist vor allem an Experten zu

denken, die eigene unternehmerische Erfahrungen bei der Lösung zu erwartender Herausforderungen einbringen können. Beiratsmitglieder müssen darüber hinaus über die erforderliche persönliche und soziale Kompetenz verfügen und in der Lage sein, dem Unternehmen auch zeitlich im erforderlichen Maß zur Verfügung zu stehen. Es versteht sich von selbst, dass Beiräte unabhängig und neutral

sein müssen. Insofern scheidet als Mitglieder in Beiräten alle Personen grundsätzlich aus, die aufgrund von Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen verbunden sind. Die optimale Besetzung eines Beirats hängt von den Herausforderungen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Familie ab. Gleichwohl lässt sich ein Anforderungskatalog von Eigenschaftsmerkmalen aufstellen. Unternehmerische Fähigkeiten und Erfahrungen, Verantwortungsbewusstsein, strategische Kompetenz und betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden als besonders wichtig empfunden. Auch Wahrnehmungsvermögen, analytisches Denken, Vertrauen sowie Kritik- und Konfliktfähigkeit sind für eine Beiratstätigkeit „auf Augenhöhe“ wichtig. Besondere Bedeutung kommt der Unabhängigkeit des Beirats vor allem von der Familie zu.



Dr. Klaus Weigel

#### ZUR PERSON: DR. KLAUS WEIGEL

Dr. Klaus Weigel (klaus.weigel@board-finance.de) ist Geschäftsführender Gesellschafter der WP Board & Finance GmbH und verfügt selbst über eine langjährige Erfahrung als Mitglied in Aufsichtsräten und Beiräten. Die WP Board & Finance GmbH ist seit 2006 vor allem auf die Identifizierung und Vermittlung qualifizierter Aufsichtsräte und Beiräte in Familienunternehmen spezialisiert. [www.board-finance.de](http://www.board-finance.de)

#### Fazit:

Gute Beiratsmitglieder drängen sich nicht auf, sie wollen vielmehr „ausgewählt“ werden. Hierfür gibt es inzwischen professionelle Dienstleister. Allerdings gibt es gute Beiräte nicht zum Nulltarif. Die Vergütung sollte dem erforderlichen zeitlichen Aufwand angemessen sein. Gute Beiräte wollen ernst genommen werden, sie wollen sich mit ihren Ideen einbringen und mitgestalten. Dann haben sie eine attraktive Kosten-Nutzen-Relation.

# Wohnsitzverlagerung ins Ausland

## Möglichkeiten zur Reduzierung der Erbschaftsteuer

Von Heiko Wunderlich, Fachanwalt für Steuerrecht,  
Peters, Schönberger & Partner GbR



Heiko Wunderlich

Studien zufolge wird von 2011 bis 2015 in Deutschland ein Vermögen von ca. 1,3 Billionen EUR auf Nachfolger übertragen werden. Die quantitative Bedeutung einer wohl-durchdachten Nachfolgeregelung unter Beachtung einer steueroptimierten erbschaft- und schenkungsteuerlichen Gestaltung wird bei einem Blick auf dieses zur Übertragung auf nachfolgende Generationen anstehende Vermögen deutlich. Die qualitative Bedeutung für den Einzelnen ergibt sich aus der Komplexität der Lebensumstände und damit einhergehend dem Bemühen, unnötige und überbordende Steuerbelastungen im Nachfolgeprozess zu vermeiden. Deshalb sollten immer das gesamte Vermögen und alle Lebensumstände in die Betrachtung einbezogen werden.

### Frühzeitiges Estate Planning

Im Rahmen von Vermögensübertragungen sollte auch die weitere Lebensplanung des bzw. der Übertragenden einbezogen werden, soweit es sich um vorweggenommene Erbfolgen handelt. Häufig verlegen Unternehmer nach Übergabe des Unternehmens ihren Lebensmittelpunkt in südliche Gefilde. Um hierbei Nachteile zu vermeiden und Vorteile zu nutzen, empfiehlt sich ein frühzeitiges Estate Planning, also eine Gesamtvermögensplanung unter Berücksichtigung des steuerlichen Wohnsitzes von Übertragendem und Empfänger. Bei einem geplanten Wohnsitzwechsel des Übertragenden oder des Erwerbers ins Ausland gilt es, eine doppelte Besteuerung mit deutscher und ausländischer Erbschaftsteuer zu vermeiden. Dieses Problem besteht besonders deshalb, da Deutschland nur mit einer Handvoll Staaten sogenannte Abkommen zur

Vermeidung der Doppelbesteuerung auf dem Gebiet der Erbschaft- und Schenkungsteuer abgeschlossen hat. Hierbei sollte bedacht werden, dass eine unbeschränkte Steuerpflicht im Inland nur besteht, wenn Erblasser/Schenker oder Erwerber im Zeitpunkt der Vermögensübertragung einen Wohnsitz in Deutschland haben. Selbst nach einer wirksamen Verlegung des Wohnsitzes kann in Deutschland noch Inlandsvermögen – beispielsweise in Form einer mitunternehmerischen Beteiligung – bestehen. Auch dieses Vermögen unterliegt dann noch der beschränkten Erbschaftsteuerpflicht in Deutschland.

### Beschränkte Erbschaftsteuerpflicht vermeiden

Die Vermeidung der beschränkten Erbschaftsteuerpflicht in diesem Umfang ist jedoch ggf. durch die Einbringung der Beteiligungen in eine ausländische Gesellschaft möglich. So kann ggf. durch eine einfache Maßnahme eine große Wirkung erzielt werden. Als letzte Hürde sind u.U. die Regelungen des deutschen Außensteuergesetzes zur erweitert beschränkten Erbschaftsteuerpflicht zu beachten. Diese greifen bei Wohnsitzverlegung in ein ertragsteuerliches Niedrigsteuerland und gelten auch für die Erbschaftsteuer. Aus den dargestellten Gründen ist der Wegzug in ein ertragsteuerliches Niedrigsteuerland aus erbschaftsteuerlicher Sicht problematisch. Jedoch gelten einige unserer direkten Nachbarn nicht als ertragsteuerliche Niedrigsteuerländer im Sinne des deutschen Außensteuergesetzes und erheben auch keine Erbschaftsteuer.

#### ZUR PERSON: HEIKO WUNDERLICH

Heiko Wunderlich ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht bei der Peters, Schönberger & Partner GbR. Seine Beratungsschwerpunkte liegen bei der Nachfolgeplanung für Unternehmer und Privatpersonen sowie im internationalen Steuerrecht. PSP berät Unternehmen, Unternehmer und Privatpersonen in allen rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten. [www.psp.eu](http://www.psp.eu)

#### Fazit:

Um Interessen auszugleichen und Risiken zu identifizieren, bedarf es sorgfältig durchdachter und flexibler Gestaltungen. Welche Optionen notwendig und durchführbar sind, hängt vom Einzelfall und der individuellen Vermögensstruktur ab. Insbesondere sollte eine Flexibilität hinsichtlich tatsächlicher oder steuerlicher Änderungen im In- und Ausland gewahrt werden.

# Unternehmensnachfolge durch Fortführung oder Verkauf

## Objektiver Vergleich der beiden Handlungsoptionen

Von Dr. Christoph Philipp und Dr. Stephan Viskorf,  
P+P Pöllath + Partners

*Die Unternehmensübertragung ist nicht bloße Aufgabe („Aufgeben“) der Unternehmerstellung, sondern ist Ausübung der Unternehmerstellung in einem letzten Akt in dem bisherigen Unternehmen. Unternehmensübertragung ist somit Fortsetzung der unternehmerischen Aufgabe der Unternehmensführung, nämlich durch Bestimmung des zukünftigen Entscheidungsträgers des Unternehmens. Diese Entscheidung sollte daher mit der gleichen Professionalität angegangen werden wie die bisherige Unternehmensführung.*

### Auswahl des Nachfolgers

Kernaufgabe des Unternehmers im Rahmen der Unternehmensnachfolge ist es, den Fortgang des Unternehmens zu schützen und zu sichern. Im Vordergrund steht dabei die Prüfung der Eignung des neuen Inhabers. Dabei ist grundsätzlich ein unvoreingenommener Vergleich der beiden Handlungsoptionen, Nachfolge oder Verkauf, sinnvoll. Familiäre Gesichtspunkte führen aber regelmäßig dazu, dass die erste Wahl eine Nachfolge aus der Familie ist. Gleichwohl kann man Anhaltspunkte für die richtige Auswahl aus dem Vergleich mit einer hypothetischen Verkaufssituation ableiten. Die Tatsache, dass das Unternehmen verschenkt wird, sollte aus der Sicht des Schenkers eher höhere Anforderungen an die Qualifikation des Nachfolgers als an die eines Käufers stellen, jedenfalls keine niedrigeren.

ZU DEN PERSONEN: DR. CHRISTOPH PHILIPP UND  
DR. STEPHAN VISKORF

Dr. Christoph Philipp ist Rechtsanwalt und Partner, Dr. Stephan Viskorf Rechtsanwalt, Steuerberater und Partner bei P+P Pöllath + Partners in München. Gemeinsam kommentieren sie die für Unternehmensnachfolge maßgeblichen Paragraphen im Erbschaftsteuer- und Bewertungsgesetz-Kommentar Viskorf/Knobel/Schuck. [www.pplaw.com](http://www.pplaw.com)



Dr. Christoph Philipp



Dr. Stephan Viskorf

### Übergabe der Unternehmensleitung

Familienunternehmen sind häufig stark auf den geschäftsführenden Gesellschafter zugeschnitten. Im Rahmen des Unternehmensnachfolgeprozesses ist es daher zwingend geboten, die Strukturen des Unternehmens für die Zeit nach dem Unternehmer anzupassen. Während im Falle des Verkaufs der Käufer naturgemäß auf eine kurzfristige Übergabe bestehen wird, ist die Übergabe der Unternehmensleitung innerhalb der Familie häufig ein wesentlich längerer Prozess. Denn vielen Unternehmern fällt es schwer, „loszulassen“ und die Verantwortung abzugeben. Ungewollt kann der Unternehmer hierdurch die Autorität seines Nachfolgers im Unternehmen untergraben, z.B. auch in der Funktion als (zu) aktiver Vorsitzender eines Aufsichts- oder Beirats. Daher empfiehlt es sich, einen klaren Übergabeprozess zu definieren, um die Eindeutigkeit und Entscheidungsfähigkeit der Unternehmensführung durch den Unternehmer zu gewährleisten.

### Weichende Erben

Gerade das Bekenntnis der Familie zum Unternehmen ist oftmals ein entscheidender Vorteil von Familienunter-

nehmen, da stabile Gesellschafterkreise langfristige Planungen zulassen. Die Erweiterung des Gesellschafterkreises und die mangelnde Mitwirkung von weichenden Erben im Unternehmen birgt aber die Gefahr einer Entfremdung. Dem kann entgegengewirkt werden, indem die Familiengeschafter sich eigene Verhaltensregeln (Familiencharta/Family Governance) auferlegen, in denen sie die Umgangsregeln als Gesellschafter festschreiben.

### Kurzfristige Maßnahmen

Der Nachfolgeprozess nimmt häufig Jahre in Anspruch. Kurzfristig sollten Vorbereitungshandlungen (Generalvollmacht, Testament) für unvorhersehbare Fälle (Tod, schwere Krankheit) getroffen werden, um die Handlungsfähigkeit zumindest auf Gesellschafterebene aufrecht zu erhalten und eventuelle Risiken aus der gesetzlichen Erbfolge zu vermeiden.



Unternehmen sollten Vorbereitungen für unvorhersehbare Fälle treffen.  
Foto: Kzenon – Fotolia.de

# Das Feuer weitergeben

Die Zukunft des Unternehmens gestalten

Kanatschnig • Knürr • Kuttruff • Metzler • Reichert • Zippel



Kanatschnig, Knürr, Kuttruff, Metzler, Reichert, Zippel:  
Das Feuer weitergeben – Die Zukunft des Unternehmens gestalten  
Dez. 2011, geb., 28,50 Euro

Erfolgreiche Unternehmer empfinden eine tiefe Bindung an ihr Lebenswerk und es beschäftigt sie stark, wenn sie sich mit der Lösung einer Nachfolge für ihr liebe- und geistvoll aufgebautes Werk befassen sollen. Dieses Buch soll bei den sowohl sachlich als auch emotional anspruchsvollen Fragestellungen helfen, tragfähige und allseits befriedigende Entscheidungen zu fällen.

Die Autoren beleuchten auf Grundlage eigener unternehmerischer Erfahrungen sowie ihrer Tätigkeit als Vorstand bzw. Aufsichtsrat der M&A-Beratung Aquin & Cie. alle Facetten der Unternehmensnachfolge. Eine Symbiose aus unternehmerischer und wissenschaftlich methodischer Sicht hat ein bisher einzigartiges Werk entstehen lassen, das in verständlicher Sprache bei der rechtzeitigen, fundierten Planung und erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensübergabe helfen kann.

**JA,**

**Bestellcoupon**

ICH BESTELLE ZZGL. 3,50 EUR  
VERSANDKOSTEN



**DAS FEUER WEITERGEBEN**

**Die Zukunft des Unternehmens gestalten**

**28,50 EUR**

Name/Vorname

Postleitzahl/Ort

Straße/Nr.

Datum/Unterschrift

Bitte Coupon einsenden an:  
GoingPublic Media AG  
Hofmannstr. 7a, 81379 München  
Tel. 089 - 2000 339-0  
[www.goingpublic.de/buecher](http://www.goingpublic.de/buecher)  
[buecher@goingpublic.de](mailto:buecher@goingpublic.de)

**FAX-ORDER**  
**089-2000339-39**

# Optimale Abstimmung erforderlich

## Testament und Gesellschaftsvertrag bei Personengesellschaften

Von Michael E. Völkl, Partner, Völkl, Schulte-Spechtel

*Unternehmer haben ein zielgerichtetes Interesse daran, dass ihr betriebliches Vermögen für nachfolgende Generationen erhalten bleibt. Ein Unternehmertestament muss sicherstellen, dass bei einem Übergang des Unternehmens im Erbfall die vom Unternehmer geplante Unternehmensnachfolge erreicht wird. Eine zufällige oder ungeplante Unternehmensnachfolge kann zu einer ungewollten Unternehmenskrise führen. Deshalb sollte auch ein bestehendes Unternehmertestament regelmäßig den tatsächlichen und rechtlichen Gegebenheiten angepasst werden. Ein Unternehmer kann in seinem Testament über seinen Nachfolger als Gesellschafter eines Unternehmens nur solche Bestimmungen treffen, die nach dem geltenden Gesellschaftsvertrag zugelassen sind. Zur Nachfolgeplanung eines Unternehmers gehört deshalb die Überprüfung der gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse.*

### Gesetzliche Rechtsfolgen beim Tod eines Gesellschafters

Mit dem Tod eines Gesellschafters einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts wird diese aufgelöst. Wird ein verstorbener Gesellschafter von mehreren Erben beerbt, so wird diese Erbengemeinschaft Gesellschafterin. Auch der Tod eines Gesellschafters einer offenen Handelsgesellschaft oder des persönlich haftenden Gesellschafters einer Kommanditgesellschaft (Komplementär) führt zum Ausscheiden des verstorbenen Gesellschafters aus der Gesellschaft. Die Gesellschaft wird fortgesetzt. Eine andere gesetzliche Regelung ist beim Tod eines Kommanditisten vorgesehen. Sein Tod führt nicht zum Ausscheiden aus der Kommanditgesellschaft. Vielmehr geht der Kommanditanteil auf den Erben über. Folgt dem verstorbenen Kommanditisten eine Erbengemeinschaft, dann wird der Kommanditanteil nach den jeweiligen Erbquoten auf die einzelnen Erben aufgeteilt. Diese gesetzlichen Rechtsfolgen bei Versterben

#### ZUR PERSON: MICHAEL E. VÖLKL

Michael E. Völkl ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Erbrecht und zertifizierter Unternehmensnachfolgeberater (zentUma e.V.) sowie Partner der Partnerschaft Völkl, Schulte-Spechtel, einer fachübergreifend tätigen Kanzlei mit Sitz in München. Er berät schwerpunktmäßig mittelständische Unternehmer und Privatpersonen im Erb-, Gesellschafts- und Steuerrecht. [www.vssplaw.com](http://www.vssplaw.com)



Michael E. Völkl

eines Gesellschafters einer Personengesellschaft sind mit einer geplanten Unternehmensnachfolge meist nicht vereinbar. Die Steuerung der Unternehmensnachfolge erfolgt über den Gesellschaftsvertrag und ein abgestimmtes Unternehmertestament.

### Erbrechtliche Nachfolgeklauseln

Eine einfache Nachfolgeklausel im Gesellschaftsvertrag bewirkt, dass die Gesellschaft beim Tod eines Gesellschafters mit dessen Erben fortgesetzt wird. Der Unternehmer hat es in der Hand, seine Nachfolge in der Gesellschaft durch sein Testament zu steuern. Es sollte dadurch verhindert werden, dass sich die Zahl der Gesellschafter unerwünscht erhöht. Sieht ein Gesellschaftsvertrag eine einfache Nachfolgeklausel vor, ist darauf zu achten, dass keine Zersplitterung der Gesellschaftsanteile eintritt. Dies könnte eine einheitliche Unternehmensführung beeinträchtigen. Dem kann durch verschiedene Maßnahmen begegnet werden. In Betracht kommt beispielsweise die Beschränkung oder der Ausschluss der Stimmrechte der einzelnen Erben. Auf die Abstimmung zwischen Testament und Gesellschaftsvertrag kommt es insbesondere bei der qualifizierten Nachfolgeklausel an. Sie regelt im Gesellschaftsvertrag, dass nur bestimmte (qualifizierte) Erben Nachfolger des verstorbenen Gesellschafters werden können. Durch die qualifizierte Nachfolgeklausel wird im Allgemeinen von vorneherein eine Zersplitterung des Gesellschaftsanteils verhindert. Der Unternehmer bestimmt in dieser Klausel

entweder durch namentliche Erwähnung oder durch eindeutige Merkmale, wer sein Nachfolger sein soll. Möglich ist auch, dies bedarf aber einer exakten Formulierung mit Hilfe eines erbrechtlich versierten Fachmannes, den Personenkreis nach allgemeinen Kriterien festzulegen und dem Unternehmer bzw. einer anderen Person das Bestimmungsrecht des Nachfolgers einzuräumen. Ist ein qualifizierter Erbe gefunden, tritt dieser in die gesellschaftsrechtliche Beteiligung ein. Ein Abfindungsanspruch weiterer Erben besteht allenfalls im Verhältnis zum qualifizierten Erben, nicht gegenüber dem verbleibenden Gesellschafter. Probleme wirft die qualifizierte Nachfolgeklausel immer dann auf, wenn Sonderbetriebsvermögen vorhanden ist. In diesem Fall ist immer darauf zu achten, dass das Sonderbetriebsvermögen auch im Erbgang erhalten bleibt, da ansonsten stille Reserven aufgedeckt werden.

### Fortsetzungsklausel und gesellschaftsrechtliche Nachfolgeklauseln

Ist in einem Gesellschaftsvertrag lediglich eine Fortsetzungsklausel vorhanden, wird keine Unternehmensnachfolge bewirkt. Durch eine Fortsetzungsklausel wird bei einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts lediglich die Auflösung der Gesellschaft verhindert, wenn ein Gesellschafter verstirbt. Beim Tod eines Gesellschafters einer offenen Handelsgesellschaft und des Komplementärs einer Kommanditgesellschaft ergibt sich die Fortsetzungswirkung unmittelbar aus dem Gesetz. Eine Fortsetzungsklausel, aber auch die gesetzliche Bestimmung bei der offenen Handelsgesellschaft und der Kommanditgesellschaft, ist im Regelfall kein geeignetes Instrument für eine Nachfol-

### HÄUFIGE FEHLER BEI DER ERRICHTUNG VON UNTERNEHMENSTESTAMENTEN

- Nicht rechtzeitige Errichtung eines Testaments oder Erbvertrages
- Keine regelmäßige Überprüfung vorhandener Testamente oder Erbverträge
- Laienhafte Formulierung von Testamenten
- Keine Vermeidung von Erbengemeinschaften
- Falsche Erbeinsetzung
- Keine Abstimmung zwischen Testament und Gesellschaftsvertrag
- Nichtberücksichtigung von Pflichtteilsansprüchen und Zugewinnausgleichsansprüchen

regelung. Die Unternehmensnachfolge kann ferner durch eine gesellschaftsrechtliche Nachfolgeklausel oder Eintrittsklausel gesteuert werden. Durch eine gesellschaftsrechtliche Nachfolgeklausel rückt der Nachfolger mit dem Tod des Gesellschafters automatisch in die Gesellschafterstellung ein. Dies geschieht außerhalb der Erbfolge und allein aufgrund des Gesellschaftsvertrages, im Unterschied zur erbrechtlichen Nachfolgeklausel. Der Nachfolger hat jedoch aktiv mitzuwirken, d.h. eine Nachfolge auch wollen. Auch bei einer gesellschaftsvertraglich vereinbarten Eintrittsklausel wird die Unternehmensnachfolge außerhalb der Erbfolge bestimmt. Im Gesellschaftsvertrag ist der Anspruch auf Aufnahme eines Gesellschafters nach dem Tod des Erblassers bestimmt. Die Gesellschaft wird unter den übrigen Gesellschaftern bis zum Eintritt des Berechtigten fortgesetzt. Der verstorbene Altgesellschafter scheidet mit seinem Tod aus. Durch die Eintrittsklausel erfolgt kein automatisches Einrücken in die Gesellschafterposition durch den Berechtigten. Vielmehr hat der Eintrittsberechtigte die Möglichkeit, sich innerhalb festgesetzter Fristen zu entscheiden, ob er die Eintrittsoption annimmt.

### CHECKLISTE FÜR DIE PLANUNG DER NACHFOLGEREGELUNG BEI EINER PERSONENGESELLSCHAFT

1. Erbrecht: Ist die gesetzliche oder testamentarische Erbfolge vorgesehen?
  - 1.1 Prüfung der gesetzlichen Erbfolge des betroffenen Unternehmers
  - 1.2 Deckt sich die gesetzliche Erbfolge mit dessen Vorstellungen?
  - 1.3 Wer soll künftiger Unternehmensnachfolger sein (Prüfung Testament, Erbvertrag)?
2. Gesellschaftsrecht: Ist eine gesetzliche oder gesellschaftsvertragliche Nachfolge vorgesehen?
  - 2.1 Welche Rechtsfolgen sieht das Gesellschaftsrecht für den Tod eines Gesellschafters vor? Soll die gesetzliche Rechtsfolge beibehalten werden?
  - 2.2 Welche Interessen haben die übrigen Gesellschafter im Hinblick auf den oder die möglichen Nachfolger? Welche Rechtsfolgen sieht der Gesellschaftsvertrag im Falle des Todes eines Gesellschafters vor?
3. Abstimmung zwischen letztwilliger Verfügung und Gesellschaftsvertrag  
Ist das Testament oder der Erbvertrag mit der Nachfolgeregelung im Gesellschaftsvertrag abgestimmt?

#### Fazit:

Wichtiges richtig machen: Eine gut vorbereitete Unternehmensnachfolge benötigt Zeit. Ein Unternehmer sollte frühzeitig mit dem Nachfolger und Fachleuten die Unternehmensnachfolge planen. Fehlerhafte und fehlende Nachfolgeregelungen können sonst dazu führen, dass Unternehmen verkauft oder liquidiert werden müssen.

# Nachfolge-Sentiment 2012

## Die Experten-Umfrage

### Welche Bedeutung hat das Thema Nachfolge für den Mittelstand?

#### Christoph Büth, Leiter Mittelstandsfinanzierung im Bereich Beteiligungen, NRW.Bank

Das Thema Unternehmensnachfolge wird auch künftig an Bedeutung gewinnen. Die rechtzeitige und geordnete Planung und Umsetzung der Nachfolge ist eine wichtige unternehmerische Aufgabe. Je früher mit der Planung der Nachfolge begonnen wird, desto leichter wird es dann, die beste Nachfolgelösung zu konzipieren. Dies gilt umso mehr, wenn man weiß, dass weniger als die Hälfte der Unternehmensnachfolgen familienintern umgesetzt wird, obwohl diese Lösung deutlich mehr Inhaber bevorzugen würden.



Christoph Büth

#### Joachim Dübner, Managing Partner, Network Corporate Finance

In einer stark von mittelständischen Firmen geprägten Volkswirtschaft hat die erfolgreiche Übergabe von Unternehmen eine wichtige Bedeutung für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt. Wir sehen gerade in den vergangenen Jahren eine Vielzahl solcher Nachfolgesituationen, wobei nach unserer Wahrnehmung der Mittelstand mittlerweile dieses Thema sehr professionell angeht. Dazu hat sicherlich die öffentliche Diskussion der letzten Jahre in erheblichem Maße beigetragen.

#### Uwe Kern, Inhaber, Schmuck, Kern & Partner Unternehmensnachfolge-Beratung

In erster Linie eine existenzsichernde. Die Nachfolgefrage ist zukunftsentscheidend für das Unternehmen, seine Mitarbeiter und – gerade im Mittelstand – für die Unternehmerfamilie. Ebenso brauchen Investoren und Banken Planungs- und Entscheidungssicherheit – nicht zuletzt kommen hier die weiteren Finanzierungsbedingungen für das Unternehmen ins Spiel.

#### Torsten Krumm, Partner und Co-Head, Odewald & Compagnie

Traditionell haben Familienunternehmen in der Vergangenheit die Nachfolge häufig aus den eigenen Reihen besetzen können, heute findet immer seltener eine Nachfolge aus dem Familienkreis statt. Wir sehen hier gute Chancen für Private Equity, sich als Partner des Mittelstands in Nachfolgefragen zu positionieren. Entweder gibt es bereits ein familienexternes Management, das für die Expansionsstrategie einen unternehmerisch denkenden und finanzstarken Partner benötigt. Oder aber der Investor hilft dem Unternehmer im ersten Schritt das geeignete neue Management zu finden und dessen Eintritt ins Unternehmen im Wege eines Management Buy-in zu finanzieren. Zudem gilt es, die Finanzierung der Wachstumsszenarien zu sichern. Hier bringen Finanzinvestoren neben Eigenkapital auch den notwendigen Zugang zu Fremdkapital mit.



Torsten Krumm

### NACHFOLGE-SENTIMENT 2012: VORAUSSCHAUENDES HANDELN IST GEFRAGT

In den nächsten Jahren müssen sich ca. 110.000 Familienunternehmen in Deutschland dem Generationswechsel stellen, geht aus Untersuchungen des IfM Bonn hervor. Häufig setzen sich die Patriarchen zu spät damit auseinander, einen geeigneten Nachfolger zu finden, und riskieren so schlimmstenfalls ihr Lebenswerk. Wie es aktuell um die Nachfolge im Mittelstand

bestellt ist, welche Trends den Markt in den nächsten zwölf Monaten prägen sowie welche Ziele die Gesellschaften selbst in dieser Zeit verfolgen, hat die Unternehmeredition bei verschiedenen Anbietern und Beratern nachgefragt.

Markus Hofelich

[markus.hofelich@unternehmeredition.de](mailto:markus.hofelich@unternehmeredition.de)

**Dr. Thorsten Möller, Mitglied der Geschäftsleitung,  
WGZ Initiativkapital GmbH**

Das Thema Nachfolge hat seit Langem einen angemessenen Stellenwert im Mittelstand, wird jedoch nach unserer Erfahrung nicht immer rechtzeitig genug angegangen. Etwa drei Jahre Zeitbedarf sollte man schon einkalkulieren, bis alles umgesetzt ist. Erfolgskritisch sind dabei vor allem die Identifikation des geeigneten Nachfolgers und dessen adäquate Einführung und Einarbeitung ins Unternehmen, aber auch die Sicherstellung der Übernahmefinanzierung.

**Olivier Weddrien, Geschäftsführer,  
DZ Equity Partner GmbH**

Häufig ist es für die Senior-Unternehmer schwierig, einen geeigneten Nachfolger zu finden und die Finanzierung dieses Wechsels zu organisieren, viele von ihnen verdrängen das Thema zu lange. Auf Basis einer mangelnden Vorbereitung scheitern zahlreiche solche Prozesse, wodurch dann auch die weitere erfolgreiche Unternehmensentwicklung in Gefahr gerät. Um einen fließenden Übergang zu gewährleisten, sollte der Prozess ein bis zwei Jahre vor der eigentlichen Übergabe eingeleitet werden. Solch ein Prozess betrifft viele Bereiche des Unternehmens: Neben der Suche nach einem oder einem Team von Nachfolgern muss auch die Organisation, die sehr häufig auf den bisherigen Firmenchef und Eigentümer zugeschnitten ist, neu ausgerichtet werden. Zudem sind Prozesse zu definieren und das Reporting sowie Controlling zu professionalisieren. Sinnvoll ist es, wenn der Nachfolger noch rund ein Jahr lang aktiv vom Senior eingearbeitet wird. Bei externen Nachfolgen bietet sich der Einsatz von Private Equity an. So kann neben einem neuen Management auch die Eigentümerstruktur bedarfsgerecht an die neue Situation angepasst werden.



Olivier Weddrien

**Christian Weibrecht, Prokurist,  
Seneca Corporate Finance GmbH**

Die Bedeutung des Themas ist sowohl für einzelne Unternehmen wie auch volkswirtschaftlich betrachtet von immenser Bedeutung. Allerdings wird es häufig im Hinblick auf die Zukunftsabsicherung des Unternehmens, der Arbeitsplätze und letztendlich auch des Familienvermögens unterschätzt. Vielfach wird die Initiierung der Nachfolge zu spät oder nicht systematisch genug angegangen, was zu unbefriedigenden Ergebnissen führt.

**Rudolf Weis, Direktor Private Wealth Management,  
Bethmann Bank AG**

Gute Nachfolgelösungen sind im kommenden Jahrzehnt für den Mittelstand besonders wichtig. Es gilt, die Kontinuität im Eigentum und in der Unternehmensleitung mit hoher Qualität sicherzustellen.

**Welche Nachfolge-Trends werden die nächsten 12  
Monate bestimmen?**

**Christoph Büth, Leiter Mittelstandsfinanzierung  
im Bereich Beteiligungen, NRW.Bank**

Bei externen Nachfolgelösungen wird die Gestaltung der Finanzierung des Kaufpreises für den oder die Erwerber auch weiterhin eine große Hemmschwelle bleiben. Umfang und Dauer der Prüfungen bis zur Erteilung von Finanzierungszusagen werden regelmäßig unterschätzt. Hinzu kommt, dass ein zu geringes Eigenkapital nicht selten als Grund für Verzögerungen oder gar Scheitern von Unternehmensübernahmen anzusehen ist. Neben der Gestaltung des Kaufpreises stellt die Suche nach geeigneten Erwerbern eine zunehmende Herausforderung für die Verkäufer dar.

**Joachim Dübner, Managing Partner,  
Network Corporate Finance**

Wir sehen derzeit einen starken Trend zu internen Lösungen im Kreis der Gesellschafter unter Einbeziehung des externen Managements. Der Erhalt des Unternehmens steht dabei im Vordergrund. Durch die neue erbschaftsteuerliche Regelung werden substanzgefährdende Erbschaftsteuerzahlungen weitgehend vermieden und der Zwang zum Verkauf entfällt. Dennoch gibt es nach wie vor eine ganze Reihe von Firmen, bei denen vor allem eine heterogene Gesellschafterstruktur im Nachfolgefall den Verkauf anstrebt.



Joachim Dübner

**Uwe Kern, Inhaber, Schmuck,  
Kern & Partner Unternehmensnachfolge-Beratung**

Unternehmer, die sich beizeiten nicht zu einer Übergabe entschließen können, sei es durch Verdrängen der Realitäten oder überzogene Kaufpreisforderungen, wird es immer geben. Relativ neu sind die Auswirkungen der demografischen Entwicklung – es stehen immer weniger Nachfolger zur Verfügung, und diejenigen, die beispielsweise aus den eigenen Familienreihen in Frage kämen, locken reizvollere globale Beschäftigungschancen ins Ausland. Das hat zur Folge, dass viele Unternehmen ohne externe Unterstützung nicht überleben können.

**Torsten Krumm, Partner und Co-Head,  
Odewald & Compagnie**

Wir sehen nach wie vor, dass der Zugang zu Fremdkapital für den Mittelstand schwierig ist. Für die meisten Familienunternehmen stellt zudem die für eine Finanzierung notwendige Transparenz der Finanzdaten und die Entwicklung des Businessplans eine Herausforderung dar. Neben dem Zugang zu den Banken, den Private-Equity-Investoren eröffnen, können sie auch den Prozess begleiten und das Unternehmen in der Erstellung der Dokumente für die notwendige Transparenz unterstützen. In den



Die richtige Strategie beim Nachfolgeprozess ist entscheidend.  
Foto: tom – Fotolia.com

nächsten 12 Monaten erwarten wir weniger Secondary Deals und mehr proprietäre Deals und damit mehr Familienunternehmen auf dem Radarschirm der Investoren. Dabei sind auch kontrollierte Minderheitsbeteiligungen eine Option.

**Olivier Weddrien, Geschäftsführer,  
DZ Equity Partner GmbH**

Nachfolgen dürften insgesamt ein hochaktuelles Thema bleiben. Gerade auf Basis der vielerorts sehr guten Geschäftsjahre 2010 und 2011 und der damit guten Bewertung ist es für die Unternehmer sinnvoll, nun die Nachfolge einzuleiten und dabei auch einen guten Preis für ihre Anteile auszuhandeln. Sowohl bei externen als auch bei internen Nachfolgen bleibt es weiterhin sehr wichtig, genau den „richtigen“ Nachfolger zu finden, und zwar hinsichtlich Qualifikation, Ausbildung und Erfahrung ebenso wie mit Blick auf seine soziale Kompetenz. Will der Unternehmer weiterhin als Mehrheits- oder Minderheitsanteileseigner am Unternehmen beteiligt bleiben, kann der Einstieg einer Private-Equity-Gesellschaft sinnvoll sein.

**Christian Weibrecht, Prokurist,  
Seneca Corporate Finance GmbH**

Im aktuellen Umfeld ist es schwierig, eine konkrete Prognose abzugeben. Wir erkennen jedoch einen Trend hin zu langfristig orientierten Investoren. Da die Risikofaktoren sowohl seitens der Unternehmen als auch der Investoren mittelfristig nicht abnehmen, werden die Bewertungen tendenziell sinken oder zumindest stagnieren. Es kommt also umso mehr auf das richtige Timing und die sorgfältige Auswahl des Nachfolgers bzw. Investors an.



Christian Weibrecht

**Rudolf Weis, Direktor Private  
Wealth Management,  
Bethmann Bank AG**

Aufgrund des hohen Durchschnittsalters der derzeitigen Unternehmergeneration wird die Zahl der Übergaben künftig zunehmen. Dabei steht in den meisten Familienunternehmen der Wunsch an erster Stelle, die Nachfolge in der eigenen Familie zu regeln.

Wichtig dafür ist eine gute Familiencharta. Als zweitbeste Lösung gilt häufig die Trennung von Eigentum und Geschäftsführung in der nachfolgenden Generation. Erst wenn diese Möglichkeiten ausgeschöpft sind, wird über einen Komplettverkauf nachgedacht. Dann kommen auch externe Berater zum Einsatz.



Rudolf Weis

**Welche Themen stehen diesbezüglich in Ihrem Unternehmen für die nächsten 12 Monate ganz oben auf der Agenda? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?**

**Christoph Büth, Leiter Mittelstandsfinanzierung im  
Bereich Beteiligungen der NRW.Bank**

Die NRW.Bank steht mit einem breiten Angebot an Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmensnachfolgen zur Verfügung. Wir werden dabei insbesondere auch längerfristige, individuelle Eigenkapitalbausteine als Minderheitsgesellschafter oder Mezzanine-Investor zur Verfügung stellen, um noch mehr Unternehmern und Management-Teams die Umsetzung von Unternehmensnachfolgen zu ermöglichen.

**Joachim Dübner, Managing Partner,  
Network Corporate Finance**

Für unser Unternehmen steht in den nächsten 12 Monaten der weitere Ausbau unserer Standorte Düsseldorf und Berlin im Vordergrund. Da wir gerade auch in den neuen Bundesländern häufig Nachfolgethemen antreffen – hier geht es um Firmen, die nach der Wiedervereinigung aufgebaut wurden und deren Eigentümer heute Anfang 60 sind –, werden wir hier unsere Aktivitäten gezielt verstärken.

**Uwe Kern, Inhaber, Schmuck,  
Kern & Partner Unternehmer-  
nachfolge-Beratung**

Das Herbeiführen bestandsfester Unternehmer-Entscheidungen, den Übergabeprozess einzuleiten und einen adäquaten Nachfolger zu bestimmen. In kleinen Klausurtagungen wollen wir Unternehmer zusammenbringen, um damit die Kraft und Kreativität der kleinen Gruppe zu nutzen und den Impuls, das Nachfolgethema ernsthaft als Projekt anzugehen, zu stärken.



Uwe Kern

**Torsten Krumm, Partner und Co-Head,  
Odewald & Compagnie**

Odewald hat über das eigene Netzwerk traditionell einen guten Zugang zu Mittelstandsunternehmen und daher einen starken proprietären Dealflow. Wir wollen auch in diesem Jahr mit Hilfe unseres Netzwerkes mindestens drei neue Investments für unsere Fonds in Deutschland machen.

**Dr. Thorsten Möller, Mitglied der  
Geschäftsleitung, WGZ Initiativ-  
kapital GmbH**

Unsere Stärke sehen wir insbesondere darin, dass wir gemeinsam mit anderen Partnern unserer Bankengruppe ganzheitliche Finanzierungslösungen anbieten können, um Nachfolgefina-  
nzierungen aus einer Hand zu realisieren.

Mit diesem Ansatz sind wir für 2012 sehr zuversichtlich, auch in diesem Segment des Beteiligungsgeschäfts weiter wachsen zu können.

**Olivier Weddrien, Geschäftsführer,  
DZ Equity Partner GmbH**

Mittelständische Familienunternehmen stehen bei DZ Equity Partner generell stark im Fokus, das Thema Nachfolge wird sicherlich auch in den kommenden Monaten einen hohen Stellenwert haben. Da bei Nachfolgelösun-



Dr. Thorsten Möller

gen vom Unternehmer häufig die Abgabe eines Minderheitsanteils angestrebt wird, sieht sich die DZ Equity Partner hier als hervorragender Partner sowohl für den ausscheidenden Senior als auch für den Nachfolger. Für die nächsten Monate freuen wir uns daher auf zahlreiche neue Anfragen.

**Christian Weibrecht, Prokurist,  
Seneca Corporate Finance GmbH**

Wir stellen fest, dass nur eine professionelle und systematische Vorbereitung der Transaktion am Ende zum gewünschten wirtschaftlichen Erfolg im angestrebten Zeitfenster führt. Dies bedeutet: Neben der Aufbereitung der Unterlagen braucht es auch eine sorgfältige Vorbereitung des Unternehmens selbst. Hierauf werden wir ein verstärktes Augenmerk richten und versuchen, gemeinsam mit unseren Mandanten eine optimale Ausgangsbasis für den Nachfolgeprozess zu schaffen.

**Rudolf Weis, Direktor Private Wealth Management,  
Bethmann Bank AG**

Der seit einigen Jahren bestehende Trend, über Nachfolge rechtzeitig und ausgiebig zu diskutieren, wird sich fortsetzen. Unser Ziel ist es, unser Know-how in Fragen der Family Governance und Unternehmensnachfolge weiter zu erhöhen, auch durch zusätzliche Spezialisten. Neben der Vermögensverwaltung, unserem Kerngeschäft, ist die Nachfolge eines der Top-Themen in der Beratung.

## KOLUMNE

### *Zeit für Nachfolger? Nachfolger auf Zeit!*

*Jens Christophers ist Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM).*



Jens Christophers

Was passiert eigentlich, wenn in eigentümergeführten Unternehmen ein Führungswechsel ansteht, der Nachfolger aber noch nicht verfügbar ist? Nach Lehrbuch sind alle Nachfolgeprozeduren längst erledigt und die richtige Person ausgewählt und vorbereitet. In der Realität sieht es oft anders aus: Sei es, dass der Chef früher gehen will (oder muss) als geplant, sei es, dass der oder die Kandidatin noch in anderen Verpflichtungen steckt oder aber intensiv vorbereitet werden muss.

Manchmal kann ein Mitglied der Geschäftsleitung interimistisch übernehmen, doch birgt das oft unterneh-

menspolitische Risiken.

Eine andere Lösung ist die temporäre Übernahme durch einen Profi.

Interim Manager mit CEO-Erfahrung sind schnell einsatzbereit und führen – alleine den Gesellschaftern verpflichtet – das Unternehmen politisch neutral durch den Übergang. Sie bereiten das Terrain für eine souveräne und reibungslose Übernahme durch den Nachfolger. Denn Kontinuität und Performanz sind essenziell für das Vertrauen der Kunden und Mitarbeiter und damit für den nachhaltigen Erfolg im Wandel.

# Finanzinvestoren als Nachfolgelösung

## Abgrenzung gegenüber industriellen Käufern

Von Dr. Karl Spielberger und Fabrice Nava,  
Orlando Management Schweiz AG

*Für die Nachfolge eines Unternehmens kommen mehrere Varianten in Frage: einerseits die familieninterne Nachfolge, d.h. in der Regel die Übergabe an eines der Kinder des Unternehmers. Gibt es hierfür seitens der Kinder kein Interesse oder nicht die entsprechende Fähigkeit, so steht andererseits die familienexterne Übergabe offen. Dabei ist grundsätzlich der Verkauf an einen industriellen Käufer oder der Verkauf an einen Finanzinvestor möglich.*

### Finanzinvestoren vs. industrielle Käufer

Finanzinvestoren sind in der Regel entweder sogenannte Private-Equity-Häuser (diese investieren Mittel von institutionellen Investoren), in selteneren Fällen treten auch Family Offices als Finanzinvestoren auf (diese verwalten die Mittel einer oder mehrerer vermögender Familien). Management Buy-outs (MBOs) und Management Buy-ins (MBIs) werden hier nicht näher betrachtet, da bei Unternehmen über 50 Mio. EUR Umsatz ein Manager oder Managementteam als Käufer kaum allein die finanziellen Mittel aufbringen kann und daher einen Finanzinvestor als Unterstützer benötigt. Viele Unternehmer sind einem Verkauf an einen Finanzinvestor abgeneigt und bevorzugen industrielle Käufer. Dies liegt vor allem an deren zweifelhaftem Ruf, welcher weitgehend unbegründet ist. Natürlich hat jede dieser Varianten Vor- und Nachteile und eignet sich somit je nach spezifischer Konstellation mehr oder weniger. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass die folgenden Anforderungen von Finanzinvestoren besonders gut erfüllt werden (siehe Abb. 1).

ZU DEN PERSONEN: DR. KARL SPIELBERGER UND  
FABRICE NAVA

Dr. Karl Spielberger ist Managing Partner, Fabrice Nava ist Investment Director der Orlando Management Schweiz AG. Der Schwerpunkt der Orlando Management Schweiz AG und der in München ansässigen Orlando Management AG liegt auf Investments in besonderen Unternehmenssituationen, so auch bei Nachfolgeproblemen. [www.orlandofund.com](http://www.orlandofund.com), [www.orlandofund.ch](http://www.orlandofund.ch)



Dr. Karl Spielberger



Fabrice Nava

### Eigenständigkeit des Unternehmens

Vielen Unternehmern liegt viel daran, dass ihr Unternehmen auch zukünftig eigenständig und unabhängig bleibt, dass also die bisherige Erfolgsgeschichte weiter geschrieben wird. Ein Verkauf an einen industriellen Käufer bewirkt das Gegenteil: Das Unternehmen wird integriert, um Synergien zu realisieren. Oft geht im Zuge dessen auch die bisherige, eigenständige Kultur verloren. Bürokratie hält Einzug, und die Mitarbeiter finden sich oft in einem anderen Umfeld wieder. Ein Finanzinvestor legt großen Wert darauf, die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens und dessen Kultur zu gewährleisten und so die Erfolgsgeschichte des Unternehmers fortzuschreiben.

### Standortsicherung

Auch wenn dies zunächst nicht intuitiv erscheint: Ein industrieller Käufer ist viel eher geneigt, einen oder mehrere Standorte des Unternehmens zu schließen und deren Aktivitäten an andere Standorte des Käufers zu verlagern. Denn nur ein industrieller Käufer kann Synergien mit seinem angestammten Geschäft realisieren und wird demnach genau prüfen, an welchen Standorten welche Produktionskosten vorherrschen oder welche Teile des gekauften Unternehmens tatsächlich zu seinem Geschäft passen. Ein Finanzinvestor kann keine Synergien realisieren und wird demzufolge die Standorte des Unternehmens weiter betreiben und meist noch stärken.

# KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte

Die Recruiting- und Kontaktmesse  
speziell für Familienunternehmen  
und „Hidden-Champions“

Ausrichter 9. Karrieretag Familienunternehmen

 **KRUSE**  
Firmenverbund

29. Juni 2012  
Kerpen

Ausrichter 10. Karrieretag Familienunternehmen

 **WÜRTH**

10. November 2012  
Künzelsau

Standwahl, Unternehmenspräsentationen und Firmenprofil auf der  
Website in der Reihenfolge der Anmeldungen. Plätze sind begrenzt.

[www.Karrieretag-Familienunternehmen.de](http://www.Karrieretag-Familienunternehmen.de)

ENTREPRENEURS



Stiftung  
Familienunternehmen

Lead-Medienpartner

 Städteutsche Zeitung

Medienpartner

 karriereführer

 wir  
Das Magazin für Unternehmensführer

Schirmherrschaft



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

ABB. 1: EIGENSTÄNDIGKEIT, STANDORTSICHERUNG UND BETEILIGUNG DES MANagements

	Industrieller Käufer	Finanzinvestor
<b>Eigenständigkeit des Unternehmens</b>	- Integriert das Unternehmen in den Konzern, Verlust der Eigenständigkeit und Kultur	- Fortschreiben der Erfolgsgeschichte, Beibehalt der Eigenständigkeit und Unabhängigkeit
<b>Standortsicherung</b>	- Optimiert alle Standorte, daher Schließung möglich	- Hat keine anderen Standorte, daher keine Schließung möglich
<b>Beteiligung des Managements</b>	- Meist keine Beteiligung des Managements am Erfolg des Unternehmens	- Strebt Beteiligung des Managements an

Quelle: Orlando Management Schweiz AG

vertraulichen Daten ihren Konkurrenten nicht offen legen, weil diese im Fall des Scheiterns der Verkaufsverhandlungen daraus Vorteile für das eigene Unternehmen ziehen könnten. Diese Gefahr ist beim Verkauf an Finanzinvestoren ausgeschlossen. Außerdem wird gemeinhin angenommen, dass industrielle Käufer langfristige Besitzer von erworbenen Unternehmen sind, während Finanzinvestoren nach fünf bis sieben Jahren wieder über einen Verkauf nachden-

### Beteiligung des Managementteams erwünscht

In vielen erfolgreichen Unternehmensgeschichten hat nicht nur der Unternehmer selbst, sondern ein Kernteam an engen Mitarbeitern über Jahre hinweg wertvolle Aufbauarbeit geleistet. Im Fall des Verkaufs an einen industriellen Investor geht dieses Kernteam finanziell leer aus und muss meist noch um seine Anstellung zittern. Finanzinvestoren hingegen haben großes Interesse daran, das bestehende Managementteam am Unternehmen zu beteiligen, um es damit langfristig an das Unternehmen zu binden. Finanzinvestoren bieten großzügige Finanzierungsformen an, welche dem Management ermöglichen, mit überschaubaren finanziellen Risiken an der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens teilzuhaben. Dadurch hat der Alteigentümer die Gewissheit, dass „sein“ Kernteam weiterhin motiviert an der Weiterentwicklung mitarbeitet.

### Exit-Zeitpunkt des Käufers

Es gibt weitere Gründe, die für einen Verkauf an einen Finanzinvestor sprechen: allen voran die Vertraulichkeit von internen Kennzahlen. Viele Unternehmer wollen ihre

Während letzteres wohl in den meisten Fällen zutrifft, ist ersteres inzwischen oft weit von der Realität entfernt. In der täglichen Praxis sehen wir, wie oft und schnell Konzerne ihre Strategien anpassen und Unternehmensteile veräußern. Während Finanzinvestoren die absehbare Besitzdauer offen kommunizieren, ist eine Aussage und Zusicherung von industriellen Käufern oft nur bis zum nächsten Vorstandswechsel und/oder Strategiewechsel gültig.

#### Fazit:

Klar ist, dass Finanzinvestoren genauso wenig wie industrielle Käufer ein Allheilmittel oder ein „idealer Käufer für jeden Fall“ sind. Jeder Finanzinvestor sollte bezüglich seines Leistungsausweises und der dahinter stehenden Persönlichkeiten untersucht werden, um zu beurteilen, inwieweit er die Anforderungen der Altbesitzer, der Mitarbeiter und der Kunden erfüllen kann. Wer dies sorgfältig macht, wird überrascht sein, wie oft sich seriöse Finanzinvestoren als sinnvolle Käufergruppe herauskristallisieren.

# Know-how für den Mittelstand

# Die Unternehmeredition 2012

2007-2012: 5 Jahre  
**Unternehmer**  
 Edition



mit Special „Familienunternehmen & Stiftung“ des Magazins DIE STIFTUNG



2012 (10. Jg.): 18.4.

Anzeigenschluss: 02. April 2012



2012 (5. Jg.): 20.6.

Anzeigenschluss: 04. Juni 2012



2012 (6. Jg.): 29.8.

Anzeigenschluss: 13. Aug. 2012



2012 (2. Jg.): 17.10.

Anzeigenschluss: 01. Okt. 2012

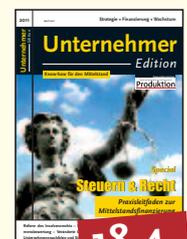


2012 (6. Jg.): 5.12.

Anzeigenschluss: 19. Nov. 2012

## Specials 2012:

- „Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg“ **neu!**
- „Steuern & Recht 2012“ (3. Jg.)



18.4.

## Ansprechpartner:

• **Lukas Neumayr**  
 Tel. +49 (0) 89-2000 339-26  
 neumayr@goingpublic.de

• **Claudia Kerszt**  
 +49 (0) 89-2000 339-52  
 kerszt@goingpublic.de

# Kein Klassiker, aber eine Lösung mit Charme

*Der Börsengang als Instrument für die Unternehmensnachfolge*

*Von Gerd Dürr, Head of Corporate Brokerage, Baader Bank AG*

*Bei jedem inhabergeführten Unternehmen gehört die Unternehmensnachfolge zum natürlichen Lebenszyklus. In Deutschland stehen rein statistisch Jahr für Jahr mehr als 70.000 Unternehmensnachfolgen an. Den Inhabern bieten sich verschiedene Möglichkeiten, ihre Unternehmensnachfolge zu regeln. Sie können das Unternehmen in der Familie weitergeben, wobei Auswahl und möglichst langfristige Einarbeitung des Nachfolgers die entscheidenden Punkte bei der Nachfolge innerhalb der Familie sind. Prognosen zufolge wird die familieninterne Nachfolge sukzessive weiter sinken.*

## Familienexterne Lösungen nehmen zu

Im Gegensatz dazu gewinnt die Weitergabe des Unternehmens an das interne (MBO) oder ein externes Management (MBI) immer mehr an Bedeutung. Besitzt das Unternehmen ein überzeugendes Wachstumspotenzial, besteht zudem die Möglichkeit, im Rahmen eines Bietverfahrens an einen strategischen Käufer oder eine Private-Equity- bzw. klassische Unternehmensbeteiligungsgesellschaft zu verkaufen. Ein Börsengang wird bis dato eher selten als klassisches Nachfolgeszenario in Betracht gezogen, bietet jedoch gut und langfristig vorbereitet ein hohes Potenzial und die Flexibilität, sich als Unternehmer schrittweise aus der Unternehmensführung zurückzuziehen und das Unternehmen sukzessive zu veräußern.

## IPO: Wachstumsperspektiven in den Vordergrund stellen

Als Familienunternehmen gelten Gesellschaften, bei denen die Familie mindestens 25% der Stimmrechte hält und damit eine Sperrminorität besitzt und mindestens ein Mitglied der Gründerfamilie als Vorstand oder Aufsichtsrat tätig ist. Dieser Definition folgend sind ca. 50%

### ZUR PERSON: GERD DÜRR

Gerd Dürr ist Head of Corporate Brokerage, Financing Group, bei der Baader Bank Aktiengesellschaft. Die Bank mit Sitz in Unterschleißheim berät und begleitet mittelständische Unternehmen bei Kapitalmaßnahmen, Börsengängen und der Emission von Unternehmensanleihen. [www.baaderbank.de](http://www.baaderbank.de)



Gerd Dürr

aller an der Börse (Basis: CDAX) gelisteten Unternehmen Familiengesellschaften. Allen Familienunternehmen ist gleich, dass ihnen der öffentliche Kapitalmarkt grundsätzlich als Finanzierungsinstrument offen steht und ein Unternehmensverkauf via Aktienverkauf grundsätzlich jederzeit möglich ist. Unternehmen, die einen Börsengang planen und darüber hinaus mittelfristig eine Nachfolgeregelung anstreben, sollten in erster Linie die Wachstumsperspektiven in den Vordergrund stellen und alle dem Börsengang vorgeschalteten strukturellen und kapitalmarktrechtlichen Maßnahmen als Investition in einen späteren Unternehmensverkauf ansehen. Ein Börsengang stellt hohe Anforderungen an das Management und erfordert oftmals ein Umdenken bzgl. der Unternehmensführung. Positionierung am Kapitalmarkt, Formulierung der Equity Story, Anpassung der internen Strukturen, ggf. Umstellung des Rechnungswesens und Controlling, Erfüllen der kapitalmarktrechtlichen Anforderungen und nicht zuletzt umfangreiche Pflichten in der Kommunikation gegenüber Investoren erfordert Ressourcen, kostet Geld und benötigt Zeit.

## Mehr Aufmerksamkeit und Transparenz nach Börsengang

Gelingt im Anschluss der Börsengang, wird sich zum einen die Finanzierungsstruktur des Unternehmens deutlich verbessern, was sich tendenziell positiv auf den Unternehmenswert auswirkt. Zum anderen ist allein

aufgrund der umfangreichen Dokumentation während des IPO-Prozesses (Due Diligence, Wertpapierprospekt, Gutachten, Unternehmensbewertung) und der hohen Transparenzanforderungen der Börse eine gesunde Basis gelegt, um Aufmerksamkeit bei potenziellen Käufern zu wecken. Erfahrungsgemäß gestalten sich aus den vorgenannten Gründen Unternehmensverkäufe bei börsennotierten Gesellschaften tendenziell einfacher und lassen sich schneller abwickeln.

ABB. 1: ZUGÄNGE ZUM KAPITALMARKT UND AUSWIRKUNGEN

	EU-regulierter Markt		Börsenregulierter Markt/Freiverkehr	
	Prime Standard	General Standard	Entry Standard	First Quotation Board
<b>Transparenzanforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jahres- und Halbjahresbericht nach IFRS (alternativ: US GAAP; Can GAAP; Jap GAAP)</li> <li>Director's Dealings Mitteilungen</li> <li>Ad-hoc Publizitätspflicht</li> <li>Meldeswellen</li> <li>Pflichtangebot bei Kontrollwechsel</li> <li>Insiderverzeichnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jahres- und Halbjahresbericht nach IFRS (alternativ: US GAAP; Can GAAP; Jap GAAP)</li> <li>Director's Dealings Mitteilungen</li> <li>Ad-hoc Publizitätspflicht</li> <li>Meldeswellen</li> <li>Pflichtangebot bei Kontrollwechsel</li> <li>Insiderverzeichnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzernjahresabschluss nach lokalen Rechnungslegungsgrundsätzen (z.B. HGB), spätestens sechs Monate nach Ende des Berichtszeitraums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzernjahresabschluss nach lokalen Rechnungslegungsgrundsätzen (z.B. HGB), spätestens sechs Monate nach Ende des Berichtszeitraums</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publikation in Deutsch und Englisch</li> <li>Quartalsberichte</li> <li>Unternehmenskalender</li> <li>Analystenkonferenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publikation in Deutsch oder Englisch</li> <li>Zwischenmitteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurzportrait auf der Homepage</li> <li>Zwischenbericht</li> <li>Unverzügliche Veröffentlichung von kursbeeinflussenden Unternehmensnachrichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurzportrait auf der Homepage</li> <li>Zwischenbericht</li> <li>Unverzügliche Veröffentlichung von kursbeeinflussenden Unternehmensnachrichten</li> </ul>
<b>Indizes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prime all-share Index</li> <li>DAX-Family</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>General Standard Index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entry all-share Index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entry all-share Index</li> </ul>

Quelle: Baader Bank

**Aus der Praxis**

Zugegebenermaßen ist ein direkter Exit des Unternehmers beim Börsengang eher schwer zu vermitteln und wird von Investoren kritisch hinterfragt. Vielmehr bietet ein IPO in Verbindung mit einer gewissen Börsenhistorie perspektivisch eine sehr gute Möglichkeit zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Eines der bekanntesten Beispiele der

jüngeren Vergangenheit ist die Übernahme der Medion AG im Sommer 2011 durch den chinesischen Computerkonzern Lenovo Group Ltd. (der Erwerb wurde über eine deutsche Tochtergesellschaft der Lenovo Group abgewickelt). Nach einem erfolgreichen Börsengang im März 1999 veräußerte Medion-Inhaber Gerd Brachmann seinen Anteil > 36% an den chinesischen strategischen Partner.

Anzeige

**PS-HEXE** **KUSCHEL LIESE** **TELEFON FRITZE** **BRILLEN SCHLANGE** **ALCHIMIST**

**Ausbildungsplätze mit Zukunft - klick dich rein:**  
[www.mach-es-in-brandenburg.de](http://www.mach-es-in-brandenburg.de)

Eine Initiative der **IHK** Potsdam

# „Entrepreneurs Club Nachfolge Kapital“

Interview mit Stefan Klemm, Gründer und Inhaber,  
„Der Entrepreneurs Club“

Der Entrepreneurs Club hat vor Kurzem ein spezielles Modell zur Nachfolgefiananzierung aufgelegt. Im Interview spricht Inhaber Stefan Klemm über die Besonderheiten des Entrepreneurs Club Nachfolge Kapitals und die Vorteile für Nachfolger und Investoren.

**Unternehmeredition:** Herr Klemm, Sie haben kürzlich das „Entrepreneurs Club Nachfolge Kapital“ aufgelegt. Was zeichnet es aus und für welche Nachfolgefälle ist es geeignet?

**Klemm:** Das „Entrepreneurs Club Nachfolge Kapital“ ist speziell für den Erwerb von Unternehmen durch einen Buy-in-Manager oder ein Managementteam konzipiert. Die Größe der zu erwerbenden Target-Unternehmen kann sich zwischen 2 und 50 Mio. EUR Umsatz bzw. 2 und 20 Mio. EUR Kaufpreis bewegen. Das Kapital ist als Genusscheinkapital gestaltet, die Laufzeit beträgt in der Regel fünf Jahre oder länger. Typischerweise wird die Finanzierung durch ein Bankdarlehen zusammen mit Eigenmitteln und KfW-Darlehen auf Käuferseite ergänzt. Die Strukturierung der Finanzierung und Due Diligence führen wir zusammen mit dem Käufer durch. In erster Linie ist das Kapital bei Käufen im Zuge der Unternehmensnachfolge anwendbar, der Einsatz ist aber auch bei Spin-offs denkbar.

**Unternehmeredition:** Was spricht dafür aus Sicht des kapitalgebenden Unternehmers?

**Klemm:** Wir haben festgestellt, dass die Family Offices zunehmend Direct Investments klassischen Fonds vorziehen. Dabei wird zum einen die oft sehr aufwändige Kostenstruktur mancher Fonds nicht so gerne gesehen. Zum anderen möchte der Investor, der oft selbst aktiver Unternehmer war oder ist, selbst beurteilen, ob ihn das Setup aus Target-Unternehmen und Nachfolger überzeugt. Beide Aspekte sind für das „Entrepreneurs Club Nachfolge Kapital“ berücksichtigt worden und entspre-

## ZUR PERSON: STEFAN KLEMM

Stefan Klemm (stefan.klemm@entrepreneursclub.eu) ist Gründer und CEO des 2004 ins Leben gerufenen Entrepreneurs Club. Das Netzwerk begleitet und berät seitdem Unternehmer und Nachfolger in allen Phasen der Firmenübergabe. [www.entrepreneursclub.eu](http://www.entrepreneursclub.eu)



Stefan Klemm

chend umgesetzt. Die Investoren bekommen die Deals von uns vorgelegt und haben das letzte Wort bei der Investitionsentscheidung. Mit den bei dem Kapital engagierten Family Offices ist eine laufende, knapp zweistellige Verzinsung und eine Prämie am Ende der Laufzeit vereinbart.

**Unternehmeredition:** Welche Vorteile hat es für den Nachfolger gegenüber anderen Lösungen?

**Klemm:** Der Nachfolger wird durch diese Lösung oftmals erst in die Lage versetzt, überhaupt die Akquisition durchführen zu können – wo zum Beispiel reine Bankfinanzierung mangels Eigenmittel und Sicherheiten an Grenzen stößt. Es müssen heute oft 50% oder mehr Eigenkapital hinterlegt werden, um eine entsprechende Fremdkapitaltranche zu erhalten. Die im Unternehmen vorhandenen Vermögenswerte werden meist nur zögerlich als Sicherheit akzeptiert und gering oder gar nicht beliehen. Wir hebeln mit dem Nachfolgekapital Kaufpreise bis zum Faktor 10 und manchmal sogar darüber auf die selbst eingebrachten Eigenmittel. Plus: Der Nachfolger ist zu 100% Gesellschafter und sichtbar auch nach außen alleiniger Unternehmer und Entscheider und nicht etwa wie bei Private-Equity-Lösungen „abhängiger“ Minderheitsgesellschafter mit 3,5 oder 10% am Stammkapital.

**Unternehmeredition:** Herr Klemm, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.  
[markus.hofelich@unternehmeredition.de](mailto:markus.hofelich@unternehmeredition.de)

# Unternehmer

## Edition

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

### Produktion



- NACHFOLGE
- FINANZIERUNG
- RESTRUKTURIERUNG
- PRIVATE EQUITY/M&A
- INNOVATION & WACHSTUM
- INTERNATIONALISIERUNG



Starten Sie Ihr Abonnement jetzt, und Sie erhalten das **Unternehmeredition-Hörbuch „Performance by Balance“** (Einzelpreis 19,99 Euro) **gratis** dazu!



Bitte einsenden an: GoingPublic Media AG · Hofmannstr. 7a · D-81379 München · Germany · Telefon: +49 (0)9 - 2000 339-0

Fax-Order: +49 (0) 89-2000 339-39 oder online unter [www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

### ABONNEMENT

**Ja,**

bitte senden Sie mir die **Unternehmeredition** ab der kommenden Ausgabe für ein Jahr (6 Ausgaben) sowie das Unternehmeredition-Hörbuch „Performance by Balance“ zum Preis von 48,- Euro pro Jahr (6 Ausgaben) inkl. Versandkosten und MwSt. zu. Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr, wenn es nicht bis sechs Wochen vor Ablauf gekündigt wird.

Name, Vorname: ..... Firma: .....

Postfach/Straße: ..... PLZ, Ort: .....

Telefon: ..... Fax: ..... E-Mail-Adresse: .....

Ort und Datum: ..... 1. Unterschrift: .....

Widerrufsgarantie: Dieser Auftrag kann binnen zwei Wochen widerrufen werden. Rechtzeitiges Absenden genügt.

Ort und Datum: ..... 2. Unterschrift: .....

# Fallstudie: Management Buyout

## Georg Kesel GmbH & Co. KG: Werkzeugmaschinenbauer regelt die Nachfolge mit einem starken Partner

Rund 120 Jahre nach der Firmengründung wurden bei Kesel die Weichen neu gestellt. Im Zuge eines Management Buyouts übernahm auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise des Jahres 2009 die Beteiligungsgesellschaft Gesco AG gemeinsam mit dem langjährigen Vertriebsleiter und Stellvertretenden Geschäftsführer die Unternehmensanteile.

### Nachfolge mit Beteiligungskapital

Pioniergeist gehört zu den Eigenschaften, die fest im Leitbild der Georg Kesel GmbH & Co. KG verankert sind. Das gilt für das Streben nach technischen Verbesserungen der Fräsmaschinen und Spannsysteme ebenso wie für den Aufbau neuer Märkte. „Wir suchen Herausforderungen und nehmen sie auch an“, sagt der Geschäftsführende Gesellschafter Martin Klug. Er selbst hat sich an dieses Leitbild gehalten, seit er vor drei Jahren im Zuge eines Management Buyouts die Verantwortung als alleiniger Geschäftsführer übernommen hat. Die Familieneigentümer des Traditionsunternehmens hatten die Firma bereits zum Ende der 90er Jahre an ihren amerikanischen Vertriebspartner JRM International veräußert. Eine Dekade später entschloss sich JRM-Chef James Mattox aus persönlichen Gründen zum Verkauf. Den Zuschlag erhielt die börsennotierte Beteiligungsgesellschaft Gesco AG, die einen starken Fokus auf Maschinenbau legt. Sie überzeugte durch ihr langfristiges Konzept und war ihrerseits vom Potenzial der Allgäuer Firma überzeugt. „Als gesundes, technologisch führendes Unternehmen mit internationaler Ausrichtung passte Kesel hervorragend zu unseren Akquisitionskriterien“, sagt Gesco-Vorstand Dr. Hans-Gert Mayrose.

### Mut zum Risiko

Gesco bindet bei seinen Beteiligungen i.d.R. stets das Management ein. Mit Martin Klug, der als Vertriebsleiter und



Technische Verbesserungen an den von Georg Kesel produzierten Fräsmaschinen gehören zu den permanenten Herausforderungen im Unternehmen.

Stellvertretender Geschäftsführer bereits über lange Erfahrungen im Unternehmen verfügte, war die geeignete Führungsperson schnell gefunden. Er erwarb 10% der Anteile – auch weil er die Chance sah, Kesel als Spitzentechnologieanbieter weiter nach vorne zu bringen. „Wenn man mit eigenem Geld involviert ist, treibt man solche Ziele mit besonderer Motivation voran“, unterstreicht Klug. Hatte er zum Zeitpunkt des Kaufs im Frühjahr 2009, also auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise, aber nicht auch Sorgen um sein Kapital? Nein, sagt der Manager: „Wir kennen unsere Märkte und pflegen sehr gute Beziehungen mit all unseren Kunden weltweit. Dadurch konnte ich den Markt gut einschätzen, und ein gewisses unternehmerisches Risiko trägt man ohnehin immer.“ Die Zusammenarbeit mit Gesco basiert auf kollegialer Aufgabenteilung. Zwar werden größere strategische Vorhaben gemeinsam besprochen, für das Tagesgeschäft aber gibt es keine Vorgaben. Die Beteiligungsmanager unterstützen mit ihrem Know-how, z.B. bei den quartalsweise erstellten Finanzreportings oder bei der Personalsuche.

### Gestärkt aus der Krise

Dank seiner starken Exportquote und insbesondere des Asiengeschäfts hat Kesel die Wirtschaftskrise auch ohne Mitarbeiterentlassungen gut überstanden. Als die Kon-

#### KURZPROFIL: GEORG KESEL GMBH & CO. KG

Gründungsjahr:	1889
Branche:	Werkzeugmaschinenbau
Unternehmenssitz:	Kempton im Allgäu
Mitarbeiter:	70
Umsatz 2011e:	rd. 12 Mio. EUR
Internet:	www.kesel.com

junktur dann wieder anzog, haben die neuen Eigentümer unverzüglich Weichen gestellt. Produktion und Verwaltung wurde in eine Halle bzw. Bürogebäude mit größeren Kapazitäten verlegt, die Entwicklung neuer Produkte forciert und die Repräsentanz in Peking in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt. Das Jahr 2011 war mit einem geschätzten Umsatz von rd. 12 Mio. EUR das bisher stärkste der Firmengeschichte. Der Umsatz lag um ca. 8% über dem Niveau des Jahres 2008, die Mitarbeiterzahl ist von unter 50 auf jetzt 70 Beschäftigte gestiegen.

### Ausblick

Kesel setzt bei einer Exportquote von bis zu 80% weiter auf ein starkes weltwirtschaftliches Wachstum u.a. in der Stahlindustrie und im Bausektor. Neben den Schwerpunkten in China (Geschäftsanteil 30%) und Europa (50%) will das Unternehmen jetzt v.a. das Geschäft in Indien und Südamerika ausbauen.

Norbert Hofmann  
redaktion@unternehmeredition.de

## „WER NUR AUF DEN PREIS FIXIERT IST, IST NICHT UNSER KANDIDAT“

INTERVIEW MIT DR. HANS-GERT MAYROSE, VORSTAND, GESCO AG

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Mayrose, Sie haben sich an Kesel im Frühjahr 2009 und damit mitten im Konjunkturtief beteiligt. Hat Ihnen das nicht Kopfzerbrechen bereitet?

**Mayrose:** Das war natürlich ein Risiko. Die Kaufverhandlungen hatten allerdings schon im Jahr davor begonnen, als es dem Maschinenbau noch gut ging. Es kamen dann auch bei Kesel immer mehr schlechte Nachrichten zur Auftragslage und wir haben uns schon gefragt, ob wir in einem solchen Umfeld überhaupt ein Unternehmen kaufen sollten. James Mattox, der amerikanische Eigentümer, hatte aufgrund des Wechselkurses und der steuerlichen Rahmenbedingungen eine hohe Motivation zum Verkauf. Er war bereit, uns Garantien für den Fall des Nichterreichens bestimmter Gewinnziele zu geben. Vereinbart wurden darüber hinaus flexible, vom Ergebnis der Zukunft abhängige Kaufpreiskomponenten. Wir fühlten uns dadurch ausreichend abgesichert. Ohne diese Garantien wäre der Erwerb nicht möglich gewesen.

**Unternehmeredition:** Außer Ihnen waren noch andere Investoren an Kesel interessiert. Warum war der MBO unter Führung von Gesco aus Sicht des Verkäufers die beste Lösung?

**Mayrose:** Herrn Mattox war es wichtig, dass Standort und Arbeitsplätze erhalten bleiben. Für ihn stand deshalb ein möglichst hoher Kaufpreis nicht allein an erster Stelle, zumal er mit einer seiner Firmen weiterhin den Vertrieb für die Kesel-Produkte in den USA übernehmen wollte und deshalb auch ein wirtschaftliches Interesse an der Zukunft des Unternehmens hatte. Das wiederum passte perfekt zu unserem Konzept einer langfristigen Ausrichtung.

**Unternehmeredition:** Wie schätzen Sie aktuell den Bedarf für Nachfolgelösungen in Deutschland ein?

**Mayrose:** Uns werden derzeit ungewöhnlich viele Unternehmen angeboten. Nicht wenige Eigentümer hatten 2009 und danach ihre Verkaufsabsichten zurückgestellt und trauen sich nach dem erfolgreichen Jahr 2011 jetzt wieder an den Markt. Manche tun es wohl auch mit Blick darauf, dass vielleicht doch bald eine nächste Krise kommen könnte. Häufig ist die Suche nach einer Nachfolgeregelung schon aus Altersgründen akut. Manche suchen aber auch

in jungen Jahren aus strategischen Gründen nach einer Lösung – zum Beispiel, weil das Unternehmen nicht abhängig von einer einzelnen Person sein soll.

### Unternehmeredition:

Worauf legen Sie bei der Auswahl der Unternehmen konkret wert?

**Mayrose:** Wer als Verkäufer nur auf den Preis fixiert ist, ist eher nicht unser Kandidat. Es gibt aber immer wieder Unternehmer, die auf den Fortbestand der Firma achten. Wenn der Verkäufer das Gefühl hat, dafür den richtigen Helfer gefunden zu haben, kann ihn das von sehr hohen Preisvorstellungen wegbringen. Er sollte zudem auch unsere Kalkulation verstehen. Anders als Private-Equity-Häuser, die mit einem Exit kalkulieren, müssen wir den Kaufpreis inkl. der Finanzierung – die wir nicht auf das Unternehmen übertragen, sondern auf der Gesellschafterebene behalten – in einer überschaubaren Zeitspanne verdienen können. Wichtig bei einem Unternehmen sind für uns seine starken Kundenbeziehungen, Alleinstellungsmerkmale mit Blick auf bestimmte Technologien und gerne auch ein hoher Internationalisierungsgrad. Dies sollte für Potenzial stehen, das man langfristig heben kann. Wichtig ist aber auch, welche Zahlen das Unternehmen bereitstellt und ob es qualifizierte Aussagen zu seinen Märkten liefert. Ebenso entscheidend ist, ob die Qualität im betriebswirtschaftlichen Bereich und nicht zuletzt die Stimmung bei den Mitarbeitern überzeugt. Unverzichtbar ist bei all dem, dass die Chemie zwischen uns und den Eigentümern stimmt und dass man gegenseitiges Vertrauen aufbauen kann.

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Mayrose, vielen Dank für das Gespräch.

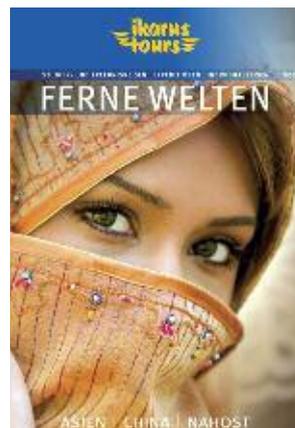
Das Interview führte Norbert Hofmann.  
redaktion@unternehmeredition.de



Dr. Hans-Gert Mayrose

# Fallstudie: Planmäßige Übergabe an den Sohn

## Ikarus Tours GmbH: Erfolgreich mit hochwertigen Studienreisen



Ikarus Tours Katalog 2012

*Studienreisen in alle Welt: Das ist seit mehr als 40 Jahren das Geschäft des Königsteiner Familienunternehmens Ikarus Tours. Der Veranstalter bietet im Reisejahr 2011/2012 insgesamt 300 Reisen in 130 Länder an. Besonders stark ist Ikarus in Fernost, zum Portfolio gehören aber auch Gruppenreisen in arabische Länder, innerhalb Europas und Kreuzfahrten mit Expeditionscharakter, etwa auf Eisbrechern ins Polarmeer.*

### Start 1970 mit Gruppenreise nach Indien

Begonnen haben der promovierte Volkswirt Dr. Horst Kitzki und seine Frau Ursula 1970 mit einer Gruppenreise nach Indien für 176 Gäste. In den folgenden Jahren kamen nach und nach neue Länder hinzu, China etwa bereits 1975. Bis 1990 wuchs Ikarus dann mit einem Umsatz von damals 60 Mio. DM zum Marktführer für Fernstudienreisen. Seit jeher zählt das Unternehmen viele Stammgäste, deren Wünsche und Bedürfnisse immer wieder in die Programmgestaltung einfließen. Zur Kundenpflege gehören seit 1982 auch jährliche Passagiertreffen, auf denen die Firmeninhaber persönlich über neue Reise-Highlights informieren. Bis zum Rekordjahr 2001 stieg der Umsatz auf rund 47 Mio. EUR. Ein Wert, der aufgrund der an immer neuen Ecken der Welt aufflammenden Krisen in den darauf folgenden Jahren nicht mehr erreicht wurde. Zuletzt spülten 13.052 Kunden 41,2 Mio. EUR in die Kassen des in Königstein bei Frankfurt am Main ansässigen Unternehmens.

### Feuertaufe Produktmanager

Geführt wird Ikarus Tours seit 2004 von Nicolas Kitzki, dem 1974 geborenen einzigen Kind der Firmengründer. Bevor er offiziell die Geschäftsführung übernahm, war der Junior schon sechs Jahre im Unternehmen beschäftigt. Als Basis diente die Ausbildung zum Reisebürokaufmann bei Hapag-Lloyd. „Dort habe ich gelernt, wie ein großer Reisekonzern funktioniert“, sagt Kitzki. Management-Seminare in St. Gal-

len und einige Semester Wirtschaft in Gießen und Moskau ergänzten die Vorbereitung auf dem Weg an die Unternehmensspitze. Der erste Job bei Ikarus: Produktmanager für Reisen nach Ägypten. „Das war die Feuertaufe.“ Das Land ist einerseits beim Publikum sehr beliebt, und andererseits sind Reiseveranstalter dort mit einem schwierigen Geschäftsumfeld konfrontiert. Ein Jahr lang teilten sich Vater und Sohn Kitzki die Firmenleitung, bevor Nicolas die Führung übernahm.

### Gestaltungsfreiheit für den Nachfolger

Als erste Maßnahme, erinnert sich Kitzki junior, habe er eine Website aufgebaut („Mein Vater schreibt bis heute keine E-Mails“) und die Kataloge „aufgefrischt“. Seine Eltern lassen ihm dabei Gestaltungsfreiheit, er selbst sagt, dass er besser delegieren kann als die Gründer. „Aber das liegt sicher auch daran, dass sich die Zeiten geändert haben.“ Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern funktioniert weiter reibungslos. Und auch die Geschäftspartner haben positiv reagiert, die Banken sowieso. „Was sollen die sagen? Wir haben das Unternehmen immer schuldenfrei gehalten.“ Zudem sei der Übergang „langfristig geplant und für keinen überraschend“ vollzogen worden. Auch in die Zahlen musste sich Kitzki nicht lange einarbeiten: „Wie es der Firma geht, war immer Thema, auch bei den Mahlzeiten im elterlichen Haushalt.“ Die Eltern halten noch zwei Drittel der Firmenanteile, ein Drittel gehört Nicolas Kitzki.

### Expansion nach Russland

Das Erfolgsprodukt hochwertige Studienreisen – mit einem Erlös von durchschnittlich 3.157 EUR pro verkaufter Reise liegt Ikarus unter den Top Ten der deutschen Veranstalter – will Nicolas Kitzki nicht antasten. Aber den Vertrieb ausweiten. Vor drei Jahren wurde eine Tochtergesellschaft in Moskau gegründet, um auch im russischen Markt eigene Gruppenreisen anzubieten, die Expansion in die Schweiz ist geplant. Daneben gilt es, sich immer wieder neu auf die Unwägbarkeiten des Tagesgeschäfts einzustellen. „Libyen und Syrien machen uns Sorgen, aus Krisengebieten ziehen wir uns grundsätzlich zurück.“

Marius Leweke  
redaktion@unternehmeredition.de

#### KURZPROFIL: IKARUS TOURS GMBH

Gründungsjahr:	1970
Branche:	Reiseveranstalter
Unternehmenssitz:	Königstein (bei Frankfurt a.M.)
Mitarbeiterzahl:	ca. 40
Umsatz 2010/2011:	41,2 Mio. EUR
Internet:	www.ikarus.com

# Fallstudie: Übernahme per MBI und MBO

## Jouhsen & Bündgens Maschinenbau GmbH: Gleitender Übergang vom Gründer auf den Nachfolger

Im deutschen Maschinenbau gibt es Hersteller, die nur eine kleine Nische besetzen, damit aber weltweit erfolgreich sind. Ein solches Unternehmen ist auch die Jouhsen & Bündgens Maschinenbau GmbH. Der Gründer und Inhaber suchte hier rechtzeitig einen Nachfolger, der zunächst einen kleinen Anteil und dann nach kurzer Zeit im Wege eines Management Buy-out (MBO) die Mehrheit übernahm.

### Gute Position in einem „Mikromarkt“

Jouhsen & Bündgens baut Maschinen zur Drahtverarbeitung – Kunden sind hier z.B. die Autoindustrie (Kontaktstifte, Wolframdrähte) sowie Hersteller von Kanülen bzw. Spritzen für den Krankenhausbedarf. Das zweite Standbein sind Maschinen für Batterienägel – in jeder Alkali-Batterie ist ein Messing-Nagel. Viele dieser hoch spezialisierten Maschinen werden nach Asien geliefert. „Wir besetzen eine so kleine Nische, dass dies für andere, die das eventuell kopieren wollen, wenig interessant ist“, erklärt der geschäftsführende Gesellschafter Dr. Bert Bosserhoff. „Wir sind somit nicht so angreifbar wie ein Massenhersteller.“ Durch die starke Position in einem Mikromarkt geraten die Preise nicht unter Druck. Der Exportanteil des 1982 von Hubert Jouhsen gegründeten und 1991 durch die Übernahme der Firma Bündgens erweiterten Unternehmens liegt bei rund 80%.

### Kandidatensuche mit Auswahlprozess

Im Jahr 2005 beteiligte sich die S-UBG aus Aachen, die offene und stille Minderheitsbeteiligungen bei Mittelständlern der Region eingeht, an dem Unternehmen. Ausschlaggebend waren laut S-UBG-Vorstand Bernhard Kugel die Alleinstellungsmerkmale, die guten Margen sowie die Unternehmerpersönlichkeit. Der Kontakt war über die bestehende Firmenkundenverbindung mit der Sparkasse Aachen zustande gekommen. Inhaber Jouhsen ging damals auch



Jouhsen & Bündgens baut hoch spezialisierte Maschinen für Batterienägel und zur Drahtverarbeitung.

bereits das Thema Unternehmensnachfolge an, und so setzte man sich gemeinsam das Ziel, einen geeigneten Kandidaten für ein Management Buy-in (MBI) zu finden, wie Kugel erzählt. „Herr Jouhsen war weitsichtig und ging das Thema rechtzeitig an, da es aus der Familie keinen entsprechenden Nachfolger gab.“ Im Jahr 2007 wurde dann mit Dr. Bosserhoff nach einem Auswahlprozess ein „Top-Kandidat“ gefunden, der zunächst als Geschäftsführer im Unternehmen arbeitete und 10% der Anteile erwarb. Im Januar 2009 wurde dann seine Beteiligung mittels eines Management Buy-out (MBO) auf 51% erhöht. Zugleich stockte die S-UBG ihren Anteil von zuvor 36% auf 49% auf, so dass Altgesellschafter Jouhsen alle seine Anteile abgeben konnte.

### S-UBG offen und still beteiligt

Damit hat die S-UBG insgesamt knapp 2 Mio. EUR investiert – teils über eine stille, teils über eine offene Beteiligung. „Die Laufzeit ist bis 2015 festgelegt, aber mit einer Option auf Verlängerung“, sagt Humberto Duarte, der als Investmentmanager das Unternehmen seit dem Eintritt der S-UBG begleitet. Allerdings gab es noch eine schwierige Phase durchzustehen, denn auch Jouhsen & Bündgens blieb 2009 nicht von der Wirtschaftskrise verschont. Praktisch war man mit dem Kaufvertrag und den neuen Mehrheitsverhältnissen Anfang 2009 mitten in der Krise gestartet. „Zunächst war der Markt wie erstarrt, es gab keine neuen Aufträge mehr“, erzählt Dr. Bosserhoff. „Aber gegen Ende 2009 löste sich der Attentismus, und ab März/April 2010 ging es wieder deutlich aufwärts.“ Die Zusammenarbeit mit der S-UBG sei sehr gut, wie in solchen Fällen üblich gebe es eine klare Vereinbarung über zustimmungspflichtige Entscheidungen. 2012 nun will sich das Unternehmen im medizinischen Bereich strategisch weiterentwickeln und ein drittes Standbein mit Abfüllmaschinen für Infusionsbeutel aufbauen.

Bernd Frank  
redaktion@unternehmeredition.de

#### KURZPROFIL: JOUHSEN & BÜNDGENS MASCHINENBAU GMBH

Gründungsjahr:	1982
Branche:	Spezialmaschinenbau
Unternehmenssitz:	Stolberg (bei Aachen)
Mitarbeiterzahl:	30
Umsatz 2011:	ca. 7,5 Mio. EUR
Internet:	www.jouhsen.de

# Fallstudie: Nachfolge innerhalb der Familie

## *J + P Maschinenbau GmbH: Gründer ging später in den Ruhestand*

*Die auf Verpackungsmaschinen spezialisierte J + P Maschinenbau GmbH in Sachsen geriet ausgerechnet zu der Zeit in eine Krise, als die Kinder das Steuer vom Vater übernehmen sollten. Es dauerte dann noch vier Jahre, bis es endlich so weit war. Die MBG Sachsen stand finanziell zur Seite.*

### **Katjes und Haribo als Kunden**

Eigentlich wollte Firmeninhaber Hans-Peter Jensen schon 2006 in Rente gehen. Er hatte das Unternehmen 1992 gegründet, und nun – 14 Jahre später – stand die Übergabe der Firma an die nächste Generation, nämlich Sohn und Tochter, bevor. „Aber just im Jahr 2006 war uns ein Großkunde weggebrochen, dazu ging überraschend auch noch einer der wichtigsten Vertriebsleute in Frührente“, erzählt Sohn Ulli Jensen, der heute zusammen mit seiner Schwester das Unternehmen leitet. Dadurch stürzte das Unternehmen in die Krise. Die J + P Maschinenbau GmbH stellt Sammelpackmaschinen her, wie sie in der Lebensmittelbranche zum Abpacken von Produkten – z. B. in Päckchen oder Tüten – verwendet werden. Zu den Kunden zählen u.a. Katjes, Haribo und Frosta. 90% kommen aus dem Bereich Nahrungsmittel, einige wenige Kunden sind aus anderen Bereichen, wo beispielsweise Baustoffe oder Agrarprodukte abgepackt werden müssen. Die Maschinen von J + P sind zwar zunächst einmal standardisiert, werden aber dann an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Kunden angepasst.

### **Unternehmensberatung und Bürgschaft**

Die im Jahr 2006 ausgelöste Krise machte den Ruhestandsplänen des Inhabers einen Strich durch die Rechnung; er musste an Bord bleiben. Die Auftragslage war flau, die schwierige Phase zog sich bis ins Jahr 2008 hin: Man stand sogar kurz vor der Insolvenz, wie Ulli Jensen



Die J + P Maschinenbau GmbH stellt Sammelpackmaschinen her.

berichtet. „Wir haben dann eine Unternehmensberatung aus Dresden beauftragt, uns zu unterstützen und die Firma zu stabilisieren. Zur Absicherung unserer Finanzierung hat der Berater im Mai 2008 eine Bürgschaft durch die Bürgschaftsbank Sachsen (BBS) vermittelt, zugleich nahmen wir einen Hausbankwechsel vor – von der damaligen Dresdner Bank zur Ostsächsischen Sparkasse.“ Markus H. Michalow, Geschäftsführer der BBS und der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft (MBG) Sachsen, erinnert sich ebenfalls: „Mit der Bürgschaft wurde die Liquiditätsversorgung sichergestellt.“

### **Übergabe im Juni 2010**

Als dann im Herbst 2008 die weltweite Finanzkrise ausbrach, waren die Schwierigkeiten bei J + P im Wesentlichen überwunden. Man war mit Hilfe der Unternehmensberatung neben den finanziellen auch andere Fragen angegangen: eine Reduzierung des Produktspektrums und damit verbundene Konzentration auf die Kernkompetenz, Veränderungen in der Organisationsstruktur durch personelle Neueinstellungen in der Führungsebene. Für die Finanz- und Wirtschaftskrise, die dann kam, war J + P nun gut gerüstet. Abfedernd wirkte auch die von der Bundesregierung zur Stabilisierung des Arbeitsmarktes erweiterte Kurzarbeiterregelung.

#### **KURZPROFIL: J + P MASCHINENBAU GMBH**

Gründungsjahr:	1992
Branche:	Spezialmaschinenbau
Unternehmenssitz:	Kreischa-Sobrigau (bei Dresden)
Mitarbeiterzahl:	46 + 4 Leihkräfte
Umsatz 2011:	6 Mio. EUR
Internet:	www.jp-maschinenbau.de

So ist damals von der Belegschaft nur ein Mitarbeiter gegangen. J + P hielt sich auch 2009 recht gut, im Dezember kam sogar ein Auftragschub im Wert von fast 1 Mio. EUR, und die Kurzarbeit konnte bis April 2010 wieder aufgehoben werden. In dieser Zeit wurde dann ein konkretes Konzept zur Unternehmensnachfolge ausgearbeitet. Ulli Jensen und seine Schwester hatten nun schon zehn Jahre im Unternehmen gearbeitet und waren bereit für die Übergabe. Bis dahin hatten die Eltern jeweils ein Drittel der Firmenanteile und die Kinder jeweils ein Sechstel. Die Übertragung der Mehrheitsanteile auf die Kinder erfolgte zum 1. Juni 2010; finanziell mit Beteiligung der MBG Sachsen, „nachdem uns die Unternehmensberatung die Programme der MBG vorgestellt hatte“, so Jensen.

### Stille Beteiligung

„Wir haben damit die Entwicklung und Markteinführung neuer Maschinen mitfinanziert“, erklärt Michalow. Die Geschäftsentwicklung rechtfertigte das Vertrauen. Nach Aussage von Jensen ging es seit 2010 „steil aufwärts – mit Auftragseingang, Umsatz, Betriebsergebnis und der Mitarbeiterzahl“. Der Umsatz stieg 2011 um gut 20% auf

rund 6 Mio. EUR. Von der allgemeinen Konjunkturertrübung spürt J + P noch nichts, der Auftragsbestand reicht noch für etwa acht Monate – normal sind vier bis fünf Monate. Ende 2011 bewilligte die MBG zusätzliche 250.000 EUR in Form einer stillen Beteiligung, und zwar für den im laufenden Jahr geplanten Neubau einer Fertigungshalle. „Wir sind auf Wachstum ausgerichtet und wollen dieses Jahr neue Mitarbeiter einstellen“, sagt Jensen.

#### Fazit:

Eine Nachfolgeregelung mitten in einer Unternehmenskrise zu vollziehen, ist äußerst schwer. Deshalb war es gut, dass zunächst der Gründer noch die Leitung des Unternehmens behielt. So wurden die Schwierigkeiten überwunden, und das Unternehmen nahm sogar am 2011 erstmals von der MBG ausgetragenen Wettbewerb „Sächsischer Meilenstein – Preis für erfolgreiche Unternehmensnachfolge“ teil.

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

## „DIE STILLE BETEILIGUNG DER MBG FLANKIERTE DEN GENERATIONENÜBERGANG“

INTERVIEW MIT ULLI JENSEN, GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTER, J + P MASCHINENBAU GMBH

**Unternehmeredition:** Herr Jensen, die Krise von 2006 bis 2008 verzögerte die Übergabe auf Sie und Ihre Schwester. Inwiefern konnte Ihnen die MBG Sachsen helfen?

**Jensen:** Nachdem uns die Bürgschaftsbank Sachsen bereits 2008 mit einer Bürgschaft in Höhe von 150.000 EUR unter die Arme gegriffen hatte, trat die MBG Sachsen 2010 auf den Plan. Sie ging eine stille Beteiligung in Höhe von 400.000 EUR mit 15 Jahren Laufzeit ein. Diese Beteiligung aus dem Programm „MBG Klassik“ ersetzte praktisch ein Gesellschafterdarlehen; die MBG flankierte so den Generationenübergang und trug damit auch zur Finanzierung neuer Projekte bei.

**Unternehmeredition:** Wie gestalten sich die Konditionen?

**Jensen:** Generell ist die MBG bezüglich der Konditionen verhandlungsbereit. Wir hatten damals eine schlechte Verhandlungsposition, da wir in einer ausklingenden Krisensituation steckten. Wir waren froh, die MBG als Partner gefunden zu haben. Es wurden 7,50% festes Entgelt p.a. vereinbart, welches vierteljährlich gezahlt wird. Des Weiteren wurde eine Gewinnbeteiligung von 50%, aber höchstens 3% der Einlage, vereinbart. Bei keinem Gewinn erhält auch die MBG keine Gewinnbeteiligung.

**Unternehmeredition:** Wie sind die Aufgaben heute im Unternehmen verteilt?

**Jensen:** Wir haben unser Unternehmen hinsichtlich der Leitung in zwei Bereiche aufgeteilt. Dabei konzentriert sich meine Schwester im Wesentlichen auf Vertrieb und Marketing. Meine Aufgabe liegt im Bereich Technik und Produktion. Zudem übernehme ich die aktive Geschäftsführung, wie Aufgaben hinsichtlich Personal, Finanzierung, Investitionen usw., denn meine Schwester ist durch ihre Vertriebsarbeit regelmäßig unterwegs. Wichtige Entscheidungen treffen wir immer gemeinsam. Für den kaufmännischen Bereich ist weiterhin unsere Mutter als Prokuristin zuständig. Unser Vater ist regelmäßig im Unternehmen und unterstützt beratend unsere Konstruktion bei Baugruppen- und Maschinen-Neuentwicklungen.



Ulli Jensen

**Unternehmeredition:** Herr Jensen, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Fallstudie: Interim Manager als Langzeitlösung

## Räder Torwegge GmbH & Co. KG: Externe Nachfolge in der Fördertechnik

Bei dem Fördertechnik-Unternehmen Räder Torwegge GmbH & Co. KG suchte die damals bereits fast 70-jährige Inhaber-Geschäftsführerin Langenscheidt in der ersten Jahreshälfte 2010 eine externe Nachfolgeregelung. Mit Hilfe eines Interim-Management-Unternehmens gelang eine langfristige Lösung.

### Mit Rädern und Rollen

Die Räder Torwegge GmbH & Co. KG ist ein Spezialist für die Produktion von Rädern und Rollen (z.B. für Transportgeräte, Maschinen und Möbel) sowie für Lösungen im Bereich der Fördertechnik (u.a. Förderbandrollen, Antriebs- und Umlenkrollen). Das 1956 von Heinrich Torwegge gegründete Unternehmen beliefert Kunden in Deutschland und weltweit und bietet dabei auch jeweils individuell zugeschnittene Lösungen an. Kunden kommen aus dem Maschinenbau, der Lebensmittelbranche sowie der Glas- und Solarindustrie. Da innerhalb der Familie eine Übergabe des Unternehmens nicht möglich war, suchte die Inhaber-Geschäftsführerin Langenscheidt nach einer externen Lösung und wandte sich an ein Interim-Management-Unternehmen.

### Führungslücke rasch geschlossen

„Im Januar 2010 erreichte uns die Anfrage, ob wir einen Manager für das Unternehmen stellen könnten“, erzählt Rayk Jakobi, Senior Berater der Bridge imp, einer auf die Vermittlung von Interim Managern spezialisierten Gesellschaft. Es sollte aber keine kurze, vorübergehende Lösung gefunden werden, sondern eine langfristige. Insbesondere für den Führungsbereich Technik und Vertrieb sollte die Lücke geschlossen werden. „Es ging darum, einen Manager zu finden, der über kurz oder lang auch Mitgesellschafter werden wollte“, sagt Jakobi, der

#### KURZPROFIL: RÄDER TORWEGGE GMBH & CO. KG

Gründungsjahr:	1956
Branche:	Logistik, Transport- und Fördertechnik
Unternehmenssitz:	Bielefeld
Mitarbeiterzahl:	ca. 120
Umsatz 2011:	k.A.
Internet:	www.torwegge.de



Foto: Räder Torwegge GmbH & Co. KG

damals den Auswahlprozess sowie den Einstieg des „Neuen“ ins Unternehmen maßgeblich begleitete. „Wir sind in den vergangenen Jahren oft auf Nachfolgeregelungen angesprochen worden“, so Jakobi. Die Situation bei einem solchen Umbruch sei ziemlich sensibel: „Eine fremde Person soll ins Unternehmen hereinkommen, die Vorbereitung benötigt Zeit und Vertrauen. Aber häufig schrecken Unternehmer dann im letzten Moment doch noch vor der Übergabe zurück.“

### Internationale Expansion

Im Fall Torwegge ging alles aber relativ schnell. Bridge imp hatte zwei ihrer Interim Manager als Kandidaten vorgeschlagen. Zum 30. April 2010 wurde der Vertrag dann mit einem der Kandidaten, Wilfried Schröder, geschlossen. Die Wahl fiel auf ihn, da er als Fachmann genau die Bereiche Technik und Vertrieb abdeckte und bereits viel Erfahrung im internationalen Geschäft mitbrachte. Seit Mai 2010 leitet Schröder als angestellter Geschäftsführer gleichberechtigt neben Frau Langenscheidt die Firma – mit der Perspektive, künftig Mitgesellschafter zu werden. Altes Abteilungsdenken ist einer stärkeren Zusammenarbeit in Kompetenzteams gewichen, die Ausrichtung auf die Kunden wurde verbessert. Zudem trägt Schröder wesentlich zu einer Professionalisierung im internationalen Geschäft bei. „2011 war ein sehr gutes Jahr“, sagt er. „Der Umsatz konnte um etwa 25% gesteigert und der Ertrag mehr als verdoppelt werden.“ 2012 soll die Internationalisierung weiter ausgebaut werden – insbesondere hat man die Märkte in Spanien und Frankreich im Blick.

Bernd Frank  
redaktion@unternehmeredition.de

# Fallstudie: Schwungvolle vierte Generation

## Werkzeug Weber GmbH & Co. KG: Vom Werkzeugspezialisten zum vielseitigen Betriebseinrichter

31 Jahre jung ist Vanessa Weber – und sie leitet ihr Handelsunternehmen schon seit zehn Jahren, in vierter Familiengeneration. Unter ihrer Führung ist die Firma vom Werkzeugspezialisten zum vielseitigen Betriebseinrichter geworden, und immer neue Aufgaben kommen hinzu – in ganz unterschiedlichen Branchen.

### Die nächste Generation: Zweimal früh in Verantwortung

Diese Familie hat wirklich Erfahrung mit jungen Nachfolgern. Jürgen Weber hatte die von seinem Großvater Heinrich Weber 1948 gegründete Handelsfirma Werkzeug Weber in Aschaffenburg mit 17 übernehmen müssen, weil sein Vater Anton Weber mit 45 gestorben war. Mit 18 hatte er einen Moped-Unfall, an dessen Folgen er noch heute leidet, doch das Unternehmen führte er mit viel Energie fort. Ende der 90er Jahre aber erzwang seine gesundheitliche Lage eine Entscheidung: Verkauf oder Übergabe. Gegen den Rat seines Steuerberaters entschied er sich für seine Tochter Vanessa Weber. Mit 18 trat sie in die Firma ein, mit 21 übernahm sie 2002 die Leitung. Damals war sie Groß- und Außenhandelskauffrau. Dass sie aufs geplante BWL-Studium verzichtete, bereut sie nicht: „Für mich war die Praxis die beste Schule.“ Trotzdem bildet sie sich weiter, wo sie kann, engagiert sich von ihrem Einkaufsverband bis zu den Wirtschaftsuniönen, hält Vorträge, veranstaltet Seminare.

### Kundengewinnung: Geschäftliche Ideen an allen Ecken

Auf dem vom Urgroßvater mit Vertretungen für Großmaschinen und Bearbeitungswerkzeuge geschaffenen und von den Folgegenerationen gestärkten Fundament baut die junge Inhaberin das Angebot kräftig aus. Von



Vanessa Weber (3. von links) hat seit 2002 den Umsatz von knapp 2 auf rund 10 Mio. EUR vergrößert, die Belegschaft von neun auf 15 Mitarbeiter.  
Foto: Werkzeug Weber GmbH & Co. KG

Kleinwerkzeugen bis zur kompletten Betriebsausstattung reicht die Produktpalette. Etwa 2.000 Kunden werden beliefert – mit Schwerpunkt im Raum Aschaffenburg, aber auch in ganz Deutschland und im Ausland. Das Unternehmerische liegt ihr im Blut. Als sie einmal den Einkäufer eines Fitnessstudios wegen Umkleidekabinen anrief, wollte dieses Unternehmen gerade seine 100 deutschen Filialen mit Werkzeugen ausstatten. Ob sie schnell ein Angebot schicken könne? Sie tat es und bekam den Auftrag – für alle deutschen Standorte. Sportarenen, Bankfilialen, Fotostudios, sogar der Wiener Prater und der Neubau des russischen Bolschoi-Theaters wurden mit Werkzeugen dieser Firma errichtet. Als ein Green-screen für Filmaufnahmen benötigt wurde, beschaffte ihn Vanessa Weber. „Wir sind Problemlöser“, sagt sie.

### Finanzfolgen: Ohne Nachfolgeregelung droht schlechteres Rating

Von knapp 2 auf rund 10 Mio. EUR hat Vanessa Weber den Umsatz seit 2002 vergrößert, die Belegschaft von neun auf 15 Mitarbeiter. Weiteres, aber nicht sprunghaftes Wachstum strebt sie an. Auch ertragsmäßig stehe die Firma gut da – mit sehr gutem Rating. Die frühe Weichenstellung zahlt sich offenbar aus: Fehlende Nachfolgeregelung, warnt sie, führe oft zu schlechterem Rating. Frühe Planungen hält sie für eine Kernaufgabe: Wollen, können es die Kinder wirklich? Aber wenn die Entscheidung gefallen sei, müssten die Älteren den Jüngeren die Aufgabe zutrauen. „Manchmal“, sagt sie schmunzelnd, „werden potenzielle Nachfolger noch mit 56 als Junioren bezeichnet.“

Lorenz Goslich  
redaktion@unternehmeredition.de

#### KURZPROFIL: WERKZEUG WEBER GMBH & CO. KG

Gründungsjahr:	1948
Branche:	Werkzeuge, Betriebseinrichtung
Unternehmenssitz:	Aschaffenburg
Mitarbeiter:	15
Umsatz 2011:	9,5 Mio. EUR
Internet:	www.werkzeugweber.de

# Eintauchen in die Welt der Familienunternehmen

„Unternehmergeschichten“ am 18. Januar

Unter dem Motto „Unternehmergeschichten“ fand Mitte Januar in den Räumlichkeiten von Piano-Fischer in München das erste Jahresevent der Unternehmeredition statt. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen die „Geschichten“ von Gastgeber Dieter Fischer, Thomas Müllerschön, Vorstand der Uzin Utz AG, und Verleger Christian Jund. Für die passende Atmosphäre sorgte ein Konzert der preisgekrönten Pianistin Meryem Akdenizli.

## Eine Frage der Mitarbeiter

„Ein Unternehmen zu führen, ist ein bisschen wie Fußballspielen.“ Mit diesen Worten eröffnete Thomas Müllerschön, Vorstand der Uzin Utz AG, den Abend. Im Falle von Uzin Utz ist dies eine ziemlich große Fußballmannschaft. Die AG hat sich seit ihrer Gründung 1911 vom kleinen, regionalen Klebstoffhersteller zu einem weltweit agierenden Komplettanbieter für Bodensysteme entwickelt. Mit über 900 Mitarbeitern und einem Umsatz von gut 184 Mio. EUR im Jahr 2010 ist Uzin Utz in den wichtigsten Märkten rund um den Globus aktiv. Dem Faktor Mensch, so berichtete Thomas Müllerschön, kommt dabei ein herausragender Stellenwert zu. Ohne eine entsprechende Mitarbeiterförderung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine gelebte Partnerschaft zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern wäre die Erfolgsgeschichte des börsennotierten Familienunternehmens unmöglich gewesen. Aber auch die klare Fokussierung auf die eigene Kernkompetenz „Boden“ sowie das unmissverständliche Bekenntnis zu ökologischer Nachhaltigkeit zeigen, mit welcher Strategie Uzin Utz den Herausforderungen des globalen Wettbewerbs die Stirn bietet.



Thomas Müllerschön, Vorstand, Uzin Utz AG



Christian Jund, Geschäftsführer, Münchner Verlagsgruppe GmbH

## Mit Bushido in die Spiegel-Bestsellerliste

Bücher machen Leute. Dieser Ausspruch ist bekannt. Dass dieses Sprichwort jedoch auch genauso gut umgekehrt gilt – dass es Menschen braucht, um Bücher zu machen –, davon berichtete Verlagsgründer Christian Jund. Der ehemalige Investmentbanker gründete 1998 den „FinanzBuch Verlag“, der inzwischen unter der Dachmarke „Münchner Verlagsgruppe GmbH“ firmiert und darüber hinaus noch vier weitere Verlage umfasst. Die einzelnen Verlage, so berichtet Christian Jund, kooperieren miteinander, verfügen jedoch alle über eigenständige Programme, die ein breitgefächertes Spektrum abdecken. Neben Sach- und Fachliteratur zu Wirtschaft, Finanzen und Management veröffentlichen die beiden Lifestyle-Verlage Riva und MVG vor allem bunte Inhalte wie Humor, Krimi und Lebensgeschichten. Seinen Erfolg verdankt Christian Jund neben der eigenen Hartnäckigkeit und Leistungsbereitschaft auch den Biografien von Oliver Kahn und dem Rapper Bushido. Mit der Biografie über den ehemaligen Schalke-Manager Rudolf („Rudi“) Assauer ist der nächste Bestseller bereits absehbar. Um solche Größen zu bekommen und zu halten, sei die richtige Vertrauensbasis wichtig, erzählte der Verleger. Von der aktuellen E-Book- und Tablet-Bewegung ist Jund nicht völlig überzeugt. „Dieses neue Medium muss sich erst noch beweisen und wird das Buch nie gänzlich ersetzen können“, so Christian Jund.



Dieter Fischer, Geschäftsführer, Piano-Fischer Musikhaus GmbH & Co. KG

### Bewerbung mit Lichtbild

Dass es alles andere als einfach ist, ein Unternehmen erfolgreich zu führen, wissen die Verantwortlichen auch in vermeintlich guten Zeiten. Umso schwieriger ist es, auch bei Gegenwind den richtigen Kurs beizubehalten. In der über 100-jährigen Geschichte von Piano-Fischer gab es mehr als eine Gelegenheit, dies unter Beweis zu stellen. Vor allem nach dem zweiten Weltkrieg, so erzählt Dieter Fischer, war es um den deutschen Klaviermarkt nicht gut bestellt. Allen Widrigkeiten zum Trotz traten der gelernte Klavierbaumeister und seine Frau Sylvia, die aus der renommierten Klavier-Dynastie Feurich stammt, 1970 die Leitung des Familienunternehmens an und setzten die Segel in Richtung Expansion. Heute unterhält Piano-Fischer insgesamt vier Standorte in München, Stuttgart, Schwäbisch Hall und Schorndorf und hat die ersten Schritte Richtung Unternehmensnachfolge erfolgreich gemeistert. Dieter Fischer übergibt das Unternehmen an seinen Sohn Christian. „Aber dafür hat er sich erst einmal wie jeder andere bewerben müssen – mit Lichtbild“, erzählt Dieter Fischer. Auf diese Weise hatte er selbst vor vielen Jahren bei seinem Vater vorsprechen müssen. Damit bleibt Piano-Fischer auch in vierter Generation in Familienbesitz.



Die Pianistin Meryem Akdenizli begeisterte an einem der ausgestellten Fazioli-Konzertflügel mit einer Ballade von Liszt und einigen Werken von Debussy.

### Klassik hautnah

Bevor sich die Teilnehmer zu Austausch und Diskussion am Buffet zusammenfanden, begeisterte die Pianistin Meryem Akdenizli an einem der ausgestellten Fazioli-Konzertflügel mit einer Ballade von Liszt und einigen Werken von Debussy. Zwischen den einzelnen Stücken erklärte die Pianistin die musikalischen Zusammenhänge und Hintergründe. Akdenizli debütierte bereits im Alter von 15 Jahren in der Liederhalle Stuttgart mit Beethovens 2. Klavierkonzert – heute gibt sie jährlich weltweit mehr als 40 Konzerte und wurde bereits mit zahlreichen nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet. Auch in der darauffolgenden Abschlussdiskussion ging es viel um klassische Musik und das Piano. Dieter Fischer stand den interessierten Zuhörern noch einmal Rede und Antwort und entfachte so bei dem einen oder anderen die Leidenschaft für das Instrument.



Unternehmer unter sich: Dieter Fischer im Gespräch mit Thomas Müllerschön.

### Fazit:

Die sehr persönlich gehaltenen Vorträge gaben den Teilnehmern einen Eindruck von den Höhen und Tiefen unternehmerischer Tätigkeit. Welche Rolle spielt die Mitarbeiterführung für den Erfolg der Firma, wie stellt man sich als Printverlag den Herausforderungen des globalen Medienzeitalters und wie gelingt es, durch Überzeugung und Tradition ein Unternehmen über Generationen profitabel zu halten? Diesen und weiteren Fragen konnte der Abend zwar keine allgemein gültige Antwort geben – wohl sorgten die „Geschichten“ aus der Praxis der Unternehmenslenker für einige Denkanstöße.

Lukas Neumayr  
neumayr@unternehmeredition.de

### IN EIGENER SACHE

Auch in Zukunft plant die Unternehmeredition weitere Veranstaltungen für und vor allem mit Unternehmern. Sollten Sie Interesse haben, an einem dieser Events kostenfrei teilzunehmen, so würden wir uns über eine kurze E-Mail freuen: neumayr@unternehmeredition.de.

## Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
23.02.2012 Frankfurt am Main	BJU www.junge-unternehmer.eu	<b>Unternehmertag</b> Teilnahme: k.A.
25.02.2012 Berlin	Verband Berliner Kaufleute und Industrieller www.vbki.de	<b>Ball der Wirtschaft</b> Teilnahme: 200 – 4.400 EUR
28./29.02.2012 Frankfurt am Main	Euroforum www.euroforum.de	<b>Handelsblatt Konferenz: M&amp;A Summit</b> Teilnahme: 1.999 EUR
01.03.2012 München	Alphazirkel www.alphazirkel.de	„Die Kultur macht die Marke – wie man mit Marken wachsen kann“ Teilnahme: auf Anfrage
01.03.2012 München	INTES Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	<b>Unternehmens-Cockpit</b> Teilnahme: 790 EUR
05.03.2012 Frankfurt am Main	Wirtschaftsjunioren der IHK Frankfurt www.wj-frankfurt.de	<b>Hauptveranstaltung „Unternehmensnachfolge“</b> Teilnahme: kostenlos
08.03.2012 Düsseldorf	G+J Wirtschaftsmedien, Faktor 3 AG ftd.faktor3server.de/rohstoffe	<b>FTD-Konferenz „Rohstoffe 2012“</b> Teilnahme: 750 EUR
08.03.2012 Köln	Forum Institut für Management GmbH www.forum-institut.de	<b>Sanierungsgipfel 2012</b> Teilnahme: 980 EUR
20./21.03.2012 München	TUM Technische Universität München www.tum.de TCW München, www.tcw.de	<b>19. Münchner Management Kolloquium</b> Teilnahme: 1.950 EUR
21./22.03.2012 Aachen	FIR – RWTH Aachen www.fir.rwth-aachen.de/veranstaltungen	<b>15. Aachener Dienstleistungsforum</b> Teilnahme: 895 EUR
21./22.03.2012 Berlin	Management Forum Starnberg www.management-forum.de	<b>Trendforum 2012</b> Teilnahme: 1.980 EUR
21./22.03.2012 Dresden	Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH www.sv-veranstaltungen.de	<b>Kongress „Die Fabrik des Jahres/Global Excellence in Operations 2011“</b> Teilnahme: 1.690 EUR
26./27.03.2012 Herzogenaurach	INTES Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	<b>Unternehmer-Seminar „Nachfolgetage“</b> Teilnahme: 1.690 EUR
28.03.2012 München	Munich Network www.munichnetwork.com	<b>7. Technologietag</b> Teilnahme: 370 EUR
29.03.2012 Kassel	INTES Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	<b>Unternehmer-Seminar „Unabhängig finanziert!“</b> Teilnahme: 690 EUR
19./20.04.2012 Frankfurt am Main	G+J Wirtschaftsmedien, Faktor 3 AG ftd.faktor3server.de/restrukturierung	<b>FTD Konferenz „Restrukturierung 2012“</b> Teilnahme: 1.250 EUR
26.04.2012 München	Alphazirkel www.alphazirkel.de	„Family Equity“ – Diskussion der AZ-Studie Teilnahme: auf Anfrage
07.–09.05.2012 Wiesbaden	Prestel & Partner Ltd. www.prestelandpartner.com	<b>Family Office Forum 2012</b> Teilnahme: k.A.
10./11.05.2012 Frankfurt am Main	Handelsblatt Veranstaltungen www.handelsblatt-restrukturierung.de Euroforum, www.euroforum.de	<b>8. Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 2012</b> Teilnahme: 2.199 EUR
10./11.05.2012 Berlin	ASU www.familienunternehmer.eu	<b>Tage der Familienunternehmer</b> Teilnahme: k.A.
29.06.2012 Kerpen	Entrepreneurs-Club Fuchs und Klemm www.karrieretag-familienunternehmen.de	<b>9. Karrieretag Familienunternehmen</b> Teilnahme: k.A.

# Eventrückblick

## 2. Deutscher Kongress der Weltmarktführer

Die Schuldenkrise in den etablierten Industrieländern stellt Staaten wie Gesellschaft der westlichen Hemisphäre auf die Probe und droht bereits auf die Realwirtschaft überzugreifen. Wie ist unter diesen Voraussetzungen nachhaltiges Wachstum möglich? Dieser Frage widmete sich der 2. Deutsche Kongress der Weltmarktführer am 25. und 26. Januar in Schwäbisch Hall. Zu den zahlreichen Referenten zählten auch Bundesaußenminister Guido Westerwelle, Bert Rürup, Gründer und Vorstandsmitglied der MaschmeyerRürup AG, sowie Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft. Dieser kommentierte in seinem Vortrag die Situation Deutschlands folgendermaßen: „Aus ‚German Angst‘ wird 2012



Außenminister Dr. Guido Westerwelle auf dem 2. Deutschen Kongress der Weltmarktführer.

‚German Zuversicht‘.“ Laut Berthold Leibinger, Pionier der Lasertechnik in Deutschland, gibt es eine klare Erklärung für den deutschen Erfolgskurs: „In der Innovation sind die Amerikaner besser als wir, in der Qualität die Japaner. Aber in der Kunst, beides miteinander zu vereinigen, macht uns Deutschen keiner so schnell etwas vor.“ Besondere Zustimmung erhielt auch Außenminister Westerwelle, der versprach, sich in Übersee nicht nur für die deutsche Politik, sondern auch für die deutsche Wirtschaft stark zu machen. Der Deutsche Kongress der Weltmarktführer fand in diesem Jahr zum zweiten Mal statt und gilt in Fachkreisen bereits als das „deutsche Davos der Realwirtschaft“.

[www.weltmarktfuehrer-kongress.de](http://www.weltmarktfuehrer-kongress.de)



Top-Themen des Kongresses, der parallel zum Weltwirtschaftsgipfel in Davos die „Realwirtschaft“ anspricht, waren die Rohstoff-Frage, Chancen auf neuen Weltmärkten wie Indien und der demografische Wandel.

# „Internet der Dinge“ in der Fabrik

## Revolution im Werkzeugmaschinenbau

*Künstliche Intelligenz, Sensornetzwerke und Algorithmen: Die Welt der Werkzeugmaschinen wird virtuell – in erster Linie sind damit moderne CAD/CAM-Systeme und ihre Anbindung an die CNC-Steuerung der Werkzeugmaschine gemeint. „Bei CAD/CAM-Systemen kommt es auf das gute Zusammenspiel mit den Funktionen der CNC-Steuerung an. Damit kann der Anwender Informationen zwischen der Welt der Arbeitsvorbereitung mit ihren Engineering-Systemen und der Welt der Werkstatt mit ihren Fertigungssystemen nahezu reibungslos austauschen“, berichtet Joachim Zoll, Leiter des Geschäftsfelds Werkzeugmaschinen bei Siemens Drive Technologies in Nürnberg.*

### Optimale Nutzung von Bearbeitungsmaschinen

Der Maschinenbediener erhält so von der Arbeitsvorbereitung ein fehlerfreies Programm, das die geforderte Bearbeitungsgenauigkeit und Qualität in der optimalen Zeit erzielt – ohne Prototypen und langwierige Nacharbeiten. So kann er die Möglichkeiten seiner Bearbeitungsmaschinen optimal und effizient ausnutzen. Völlig neue Möglichkeiten verspricht das „Internet der Dinge“, also die Verknüpfung eindeutig identifizierbarer Objekte mit einer virtuellen Repräsentation in einer internetähnlichen Struktur: Dazu werden Werkstücke mit Funketiketten, RFID-Tags, bestückt. Das Bauteil fragt dann z.B. Werkzeugmaschine Nummer zwei: „Kannst du einen Durchmesser von 50 mm termingerecht bohren oder soll ich mich zu einer anderen Maschine bringen lassen?“ Die Werkzeugmaschine „bejaht“ und das Werkstück bestellt sich via



Werkzeugmaschinen sind technisch weitgehend ausgereizt. Entwicklungssprünge sind eher bei CAD-/CAM-Systemen zu erwarten. Foto: Siemens

RFID ein „Fabriktaxi“. Das Werkstück speichert nach dem Bohren dann Informationen auf seinem RFID-Tag.

### Virtuelle Inbetriebnahme von Werkzeugmaschinen

Mit diesen neuen Möglichkeiten beschäftigen sich die Forscher des Instituts für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften (iwb) in München im Rahmen des Forschungsprojektes CoTeSys (Cognition for Technical Systems). Ein Schwerpunkt ist dabei die virtuelle Inbetriebnahme von Werkzeugmaschinen. Den iwb-Forschern gelang es, physikalische Eigenschaften wie Dichte, Schwerpunkt, Haft- und Gleitreibungskoeffizient einer Maschine abzubilden. Damit beseitigen sie ein Manko der bisherigen Geometrie-Dateien eines CAD-Systems, das nicht auf physikalischen Grundgesetzen basiert.

### Simulation in virtueller Fabrik

„Wir bringen dazu jetzt die Physik in die Systeme“, erläutert der Institutsleiter Prof. Dr.-Ing. Gunther Reinhart. Aber auch Komplexes wandert ins EDV-System: So lassen sich auch aufwändige Bearbeitungszentren mit mehreren Steuerungen simulieren, die über einen Datenbus miteinander kommunizieren. Ein Hersteller könnte mit der Simulation alle Produktionsanlagen einer Fabrik virtuell in Betrieb nehmen, die Software und das Zusammenspiel der Maschinen testen und die Reaktion auf künstlich erzeugte Störfälle simulieren. Die schwierige Aufgabenstellung besteht dabei vor allem darin, die Simulation in Echtzeit durchzuführen. Damit sich ihre Entwicklungen an der Praxis orientieren, arbeiten die Wissenschaftler vom iwb eng mit dem VDW und Mitgliedsfirmen wie DMG, Heller und Liebherr-Verzahnentechnik zusammen.

*Sebastian Moser, Redakteur der „Produktion“*

#### KOOPERATIONSPARTNER „PRODUKTION“

Seit Januar 2011 unterhält die Unternehmerration eine Kooperation mit der Fachzeitung „Produktion“ aus dem Verlag Moderne Industrie (SZ-Gruppe). „Produktion“ erscheint als „Zeitung für Wirtschaft und Technik“ ca. 45-mal jährlich und hat eine Stammauflage von über 40.000 Stück. Zu den Lesern gehören v.a. Geschäftsführer, Produktionsleiter und Führungskräfte aus dem verarbeitenden Gewerbe. Unter der Rubrik „Technologie & Management“ veröffentlicht die „Produktion“ regelmäßig interessante Beiträge in der Unternehmerration. [www.produktion.de](http://www.produktion.de)



# Kooperationspartner der Unternehmeredition 2012

ALPHAZIRKEL



**BdW**  
Beirat der Wirtschaft e.V.

Bundesvereinigung Restrukturierung,  
Sanierung und Interim Management e.V. | **BRSI**

**BvCM**  
BUNDESVERBAND  
CREDIT MANAGEMENT E.V.

**BVK**  
Bundesverband Deutscher  
Kapitalbeteiligungsgesellschaften

**Deutsches Eigenkapitalforum**  
Frankfurt am Main

**DDM**

**EBS** Executive Education

ENTREPRENEURS  
**CLUB**

**EUROFORUM**  
The Conference Company

**IfM  
BONN**

**IHK** Industrie- und Handelskammer für  
München und Oberbayern

**Handelsblatt  
Veranstaltungen**

**MANAGEMENT-INSTITUT**  
GEORG SIMON OHM HOCHSCHULE NÜRNBERG

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie  
**Produktion**

Stiftung  
Familienunternehmen

**TMA  
DEUTSCHLAND**

**TOP  
100**

**TOP  
JOB**

**TUM** School of Management  
Technische Universität München

V B K I  
VERANSTALTUNGS GMBH

**WHU**  
Otto Beisheim School of Management

**WirtschaftsForum**  
Brandenburg e.V.

# Bücher für Unternehmer

## „Das Feuer weitergeben: Die Zukunft des Unternehmens gestalten“

Von *Martin Kanatschnig, Hans Knürr, Jürgen Kuttruff, Hans-Peter Metzler, Rainer Reichert, Karsten Zippel*, GoingPublic Media AG, Dezember 2011, 151 Seiten, 28,50 EUR

Erfolgreiche Unternehmer empfinden eine tiefe Bindung an ihr Lebenswerk. Das Buch soll dem Abschied nehmenden Unternehmer bei den sowohl sachlich als auch emotional hochkomplexen Problemen der Nachfolge helfen, tragfähige und allseits befriedigende Entscheidungen zu fällen. Dem übernehmenden Unternehmer soll es den Einstieg in seine neuen Aufgaben erleichtern. Die Autoren beleuchten auch auf Grundlage eigener unternehmerischer Erfahrungen alle Facetten der Unternehmensnachfolge.



Geschichte, Gegenwart und Zukunft. Dieses Buch porträtiert Unternehmen, die sich seit mehreren Generationen in Familienhand befinden. Welche Strategien haben sie gefunden, um ökonomisch erfolgreich zu sein und auch Krisensituationen zu überstehen? Was machen diese Unternehmerfamilien richtig, wenn es um die Sicherung von Nachfolge und Kontinuität geht? Dieses Buch gibt Antworten auf diese Fragen.

## „Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen – Strategie, Gestaltung, Zukunftssicherung“

Von *Gerhard Picot (Hrsg.), Schäffer-Poeschel*, April 2008, 549 Seiten, 49,95 EUR

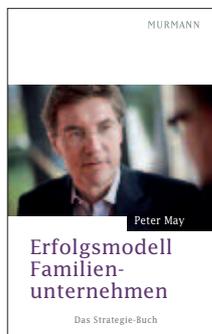
Familienbetriebe und mittelständische Unternehmen sehen sich heute mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Sie stehen nicht nur unter dem Druck der Globalisierung sowie dem wachsenden Einfluss der Finanzmärkte. Auch Nachfolgeproblematiken und der durch Mergers & Acquisitions gewachsene Unternehmensmarkt erschweren das Tagesgeschäft. In Gerhard Picots Handbuch finden sich praktische Lösungsvorschläge zu den drängenden Fragen, die die aktuellen Marktentwicklungen für Mittelständler aufwerfen.



## „Erfolgsmodell Familienunternehmen – Das Strategie Buch“

Von *Peter May*, Murmann Verlag GmbH, Januar 2012, 334 Seiten, 24,90 EUR

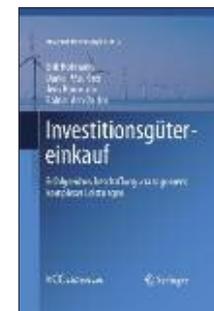
Familienunternehmen sind die älteste und wichtigste Organisationsform unternehmerischen Handelns. Sie sind das Rückgrat unserer Wirtschaft und verkörpern den deutschen Mittelstand. Was macht den Erfolg der Familienunternehmen aus? Welche besonderen Stärken können sie ausspielen? Und welche Herausforderungen müssen sie bewältigen? Peter May, einer der führenden Experten für Familienunternehmen, verbindet eine Vielzahl praktisch umsetzbarer Tipps zu einem in sich schlüssigen Gesamtkonzept.



## „Investitionsgüter-einkauf – Erfolgreiches Beschaffungsmanagement komplexer Leistungen“

Von *Erik Hofmann, Daniel Maucher, Jens Hornstein, Rainer den Ouden*, Springer Berlin Heidelberg, Oktober 2011, 123 Seiten, 34,95 EUR

Die Autoren stellen ein ganzheitliches Prozessmodell sowie spezielle Instrumente und Methoden zum Investitionsgüter-einkauf vor und erläutern diese anhand zahlreicher Beispiele. Dabei behandeln sie Themen wie u.a. Compliance Management, Savings-Messung, Life Cycle Costing und Total Cost of Ownership, Realloptionen zur Bewertung von Investitionsalternativen sowie Performance Contracting.



## „Große deutsche Familienunternehmen – Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung“

Von *Markus Plate, Torsten Groth, Volker Ackermann, Arist von Schlippe*, Vandenhoeck & Ruprecht, Oktober 2011, 572 Seiten, 49,95 EUR

Über 100 Jahre alte Unternehmen gewähren Einblicke in ihre



## Inserenten-Verzeichnis

KUNDE	SEITE
ALVAREZ & MARSAL	53
ANGERMANN M&A INTERNATIONAL	7
AQUIN & CIE.	35
BANKM	15
BAYBG BAYERISCHE BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT	19
BAYERN LB	25
CAPFLOW	23
CAPITON	U3
COMMERZBANK	U2
DZ EQUITY PARTNER	17
EQUINETBANK	21
FACHZEITUNG PRODUKTION	39
FORSCHUNGSINSTITUT FÜR RATIONALISIERUNG E.V. (FIR) AN DER RWTH AACHEN	57
GESCO	31
IEG INVESTMENT BANKING	3
IHK POTSDAM	79
KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN	75
KERKHOFF CONSULTING	61
MOTION CAPITAL	63
NRW.BANK	37
P+P PÖLLATH + PARTNERS	U4
PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER (PSP)	47
RÖLFSPARTNER	11
SCHLECHT UND PARTNER	33
SCHNEIDER + PARTNER	41
WGZ INITIATIVKAPITAL	49
ZURMONT MADISON	43

Der Abonnemентаufgabe der Ausgabe 1/2012 der Unternehmeredition ist die Sonderausgabe „Familienunternehmen & Stiftung“ des Magazins DIE STIFTUNG beigelegt.

### Nächste Ausgabe:



2007-2012: 5 Jahre  
**Unternehmer**  
Edition

**2012 (10. Jg.): 18.4.**

mit integriertem Special  
„Steuern & Recht“ (3. Jg.)

# Unternehmer

## Edition

### Impressum

#### „Herausforderung Unternehmensnachfolge“

**Verlag:** GoingPublic Media AG

Hofmannstr. 7a, 81379 München

Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39

E-Mail: info@goingpublic.de

Internet: www.goingpublic.de, www.unternehmeredition.de

**Redaktion:** Markus Hofelich (Chefredakteur), Susanne Gläser, Julia Gössel, Torsten Paßmann

**Bildredaktion:** Holger Aderhold, Robert Berger, Andreas Potthoff

**Bilder:** Bilderbox, Fotolia, Pixelio, Photodisc

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Dr. Christoph Achenbach, Dr. Ralph Beckmann, Falko Bozicevic, Jens Christophers, Gerd Dürr, Martina Erlwein, Bernd Frank, Angelika Frölich, Lorenz Goslich, Thomas Grether, Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes, Ulrike Hinrichs, Norbert Hofmann, Dr. Dirk Koch, Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Marius Leweke, Dr. Harald Linné, Fabrice Nava, Dr. Christoph Philipp, Prof. Dr. Reinhard Prügl, Dr. Christopher Riedel, Beatrice Rodenstock, Sebastian Schütz, Prof. Dr. Wilfried Schulte, Dr. Karsten Schween, Dr. Jan Sedemund, Dr. Karl Spielberger, Gustel F. Thum, Jan Peter Tornow, Dr. Stephan Viskorf, Michael E. Völkl, Dr. Klaus Weigel, Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Heiko Wunderlich, Dr. Karsten Zippel

**Interviewpartner:** Ralf Baumeister, Ortwin Goldbeck, Ulli Jensen, Michael Keller, Stefan Klemm, Dr. Hans-Gert Mayrose, Walter Mennekes, Paul Vestner, Simon Vestner, Innegrit Volkhardt

**Lektorat:** Magdalena Lammel

**Gestaltung:** Holger Aderhold, Robert Berger, Andreas Potthoff, Michael Cluse

**Business Development:** Lukas Neumayr, Mathias Renz

**Anzeigen:** Yvonne Hacker, Claudia Kerszt

Tel.: 089-2000 339-57/-52, Fax: 089-2000 339-39

Gültig ist die Preisliste Nr. 1 vom 1. November 2006.

**Erscheinungstermine 2012:** Sonderausgabe Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg (30.1.) • 1/12 Herausforderung Unternehmensnachfolge (22.2.) • 2/12 Mittelstandsfinanzierung 2012 – das bewährte Nachschlagewerk (18.4.) • 3/12 Restrukturierung 2012 (20.6.) • 4/12 Private Equity 2012 – Beteiligungskapital und Unternehmens(ver)kauf (29.8.) • 5/12 Innovation & Wachstum (17.10.) • 6/12 Internationalisierung 2013 – Chancen in fremden Märkten (5.12.)

**Preise:** Einzelpreis 9,80 EUR

**Abonnementverwaltung:** GoingPublic Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39

**Druck:** Kastner & Callwey, Forstinning

**Haftung und Hinweise:** Artikeln, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

**Nachdruck:** © 2012 GoingPublic Media AG, München. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf CD-ROM. ISBN 978-3-943021-20-2, ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

## Unternehmer-Legende Werner Otto verstorben

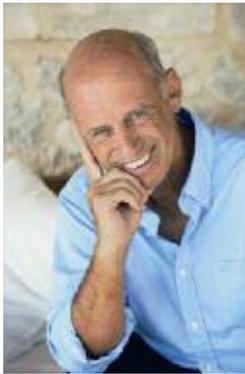


Prof. Dr. h.c. Werner Otto

Der Gründer der Versandhandelsgruppe Otto **Prof. Dr. h.c. Werner Otto** ist am 21.12.2011 im Alter von 102 Jahren im Kreise seiner Familie in Berlin gestorben. Am 13. August 1909 in Seetow geboren, kam er nach dem Krieg nach Hamburg. Seine erste Unternehmung war die Gründung einer Schuhfabrik. Nach der Schließung gründete er 1949 mit den verbleibenden Fabrikhallen und 6.000 DM Startkapital den Versandhandel Otto.

Zeichen seines gesellschaftlichen und sozialen Engagements sind die 1969 gegründete „Werner Otto Stiftung“, das „Werner Otto Institut“ und die anlässlich seines 100. Geburtstags gegründete Werner und Maren Otto Stiftung.

## Bogner feiert 80-jähriges Jubiläum



Willy Bogner

Anlässlich des 80. Geburtstags des Unternehmens hat sich die Geschäftsleitung **Willy** und **Sônia Bogner** eine Reihe von Jubiläumsaktivitäten ausgedacht, darunter „The Heritage Collection“, die einen modischen Rückblick auf acht Dekaden der Firmengeschichte gibt. Ebenso wurde Bogners bekannter Bambus-Ski mit Glückwünschen bekannter Persönlichkeiten gestaltet. Weitere Aktivitäten sind ein Bogner-Buch in

Kooperation mit teNeues, eine Bogner-App und sogar ein eigener Kinofilm zu 50 Jahren Willy Bogner und dem Skisport. Den Höhepunkt der Feierlichkeiten wird ein Event im Schnee Ende 2012 auf dem Olympiaberg in München bilden.

## Prof. Dr. Klaus Murmann wurde 80



Prof. Dr. Klaus Murmann

Der Mitgründer der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, **Prof. Dr. Klaus Murmann**, feierte am 3. Januar 2012 seinen 80. Geburtstag. Der Namensgeber des Studienförderwerks Klaus Murmann baute in Neumünster das Werk der Sauer Getriebe GmbH auf und war Chairman und CEO der weltweit agierenden Sauer-Sundstrand Group. Zu seinen

politischen und ehrenamtlichen Engagements zählen seine Ämter als Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) von 1986 bis 1996 sowie als Vorsitzender der Stiftung der Deutschen Wirtschaft e.V. von 2001 bis 2009.

## Nachfolge bei Carl Stahl abgeschlossen



Bei der Carl Stahl GmbH wurde eine geeignete Nachfolgelösung gefunden. Die Unternehmensanteile der beiden

bisherigen Geschäftsführer **Willy** und **Gerda Schwenger** wurden gleichmäßig auf ihre drei Kinder **Brigitte Bifar**, **Beate Urbez** und **Wolfgang Schwenger** übertragen. **Wolfgang Schwenger** ist neben **Andreas Urbez** und **Wolfgang Funk** Teil der Geschäftsführung von Carl Stahl. Der Senior-Chef **Willy Schwenger** bleibt dem Unternehmen als Vorsitzender eines Beirats erhalten. Er trat 1966 in das Unternehmen ein und wurde 1975 alleiniger Geschäftsführer, seine Frau verantwortete als Geschäftsführerin die Sparte Seilschmuck. [www.carlstahl.com](http://www.carlstahl.com)

## Dr. Kay Lindemann wird VDA-Geschäftsführer

Seit Anfang des Jahres ist **Dr. Kay Lindemann** neuer Geschäftsführer des Verbands der Automobilindustrie (VDA). Nach dem Ausscheiden von **Dr. Kuni- bert Schmidt** zum 31.12.2009 trat er dessen Nachfolge am 1. Januar 2010 zunächst als stellvertretender Geschäftsführer an. Der 40-jährige Jurist war nach Studium und Promotion ab 2002 in verschiedenen Positionen für den BDI tätig, bis er im Oktober 2008 zum VDA kam.



Dr. Kay Lindemann

## Wöhrl wieder in Familienhand

**Olivier Wöhrl** löst den familienfremden Manager **Marcus Kossendey** an der Spitze des Vorstands der Rudolf Wöhrl AG ab. Der Anfang 2010 zum Vorstandsvorsitzenden berufene Kossendey scheidet im Einvernehmen mit der Unternehmerfamilie und dem Aufsichtsrat aus dem Management aus. Er war angetreten, um das Unternehmen zu modernisieren und die Expansion voranzutreiben, dieser Kurs wird nun von seinem Nachfolger weitergeführt. Olivier Wöhrl, Enkel des Firmengründers Rudolf Wöhrl, war in den letzten Jahren als Vorsitzender des Aufsichtsrats für das Unternehmen tätig.



Olivier Wöhrl



capiton 

## Beteiligungspartnerschaft mit Perspektive

capiton ist eine inhabergeführte Private Equity-Gesellschaft, die ein Beteiligungskapital von derzeit insgesamt 786 Mio. € verwaltet.

capiton begleitet seit beinahe drei Jahrzehnten als Eigenkapitalpartner Gesellschafterwechsel im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge (MBO's) sowie Wachstumsfinanzierungen bei etablierten mittelständischen Unternehmen mit Sitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Investitionsschwerpunkte der capiton AG sind Dienstleister wie GESS, Lahmeyer, svt oder RTS und Unternehmen der verarbeitenden Industrie wie beispielsweise SHW Casting Technology,

CFS/Schur oder Poli-Tape. Die Unternehmen weisen üblicherweise eine Umsatzgröße zwischen 50 und 500 Mio. € auf.

Langjährige Erfahrung und unternehmerisches Denken bestimmen unser Handeln. Mit dieser Expertise, der Einbindung langjähriger Netzwerkpartner und der Bereitstellung von zusätzlichem, hierfür reservierten Eigenkapital, begleitet capiton vorzugsweise Zukäufe von Mitbewerbern, Lieferanten oder Vertriebspartnern. Diese sogenannten buy & build-Strategien wurden allein innerhalb der letzten acht Jahre bei der Mehrzahl der capiton-Portfoliounternehmen bereits über 40 mal erfolgreich umgesetzt.

P+P Pöllath + Partners ist mit 33 Partnern und insgesamt fast 100 Rechtsanwälten und Steuerberatern an den Standorten München, Berlin und Frankfurt tätig.

P+P bietet fundierte, kreative und innovative Expertise sowie unabhängige rechtliche und steuerliche Beratung in folgenden Arbeitsbereichen:

#### Transaktionen

- Unternehmenskauf/-strukturierung
- Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht
- Private Equity/Venture Capital/Alternative Assets
- Fondsgründung/-strukturierung/-screening
- Listing/Delisting
- Nachfolgeplanung und -gestaltung
- Steuerstrukturierung und -gestaltung
- Immobilien sowie
- transaktionsbezogene Schiedsverfahren

#### Asset Management

- Vermögensmanagement, -anlage, -nachfolge
- verbindliche steuerliche Auskünfte für Unternehmen und Familiengesellschaften
- Beratung von vermögenden Privatpersonen und Family Offices
- Trusts und Stiftungen
- Fonds, Finanzprodukte
- Immobilien

Viele P+P-Berater stehen als „leading“ bzw. „highly recommended“ oft in mehreren Arbeitsbereichen konstant an der Spitze renommierter Ranglisten. Darüber hinaus wurde P+P häufig als „Kanzlei des Jahres“ vor allem im M&A- und Steuerbereich ausgezeichnet.

P+P ist völlig unabhängig und arbeitet mit fachlich führenden Kollegen befreundeter Sozietäten in Deutschland und anderen Jurisdiktionen, sowie mit Beratern, Banken und vielen weiteren Geschäftspartnern zusammen.

Weitere Informationen auch zu unserer Pro-Bono-Arbeit und den P+P-Stiftungen auf unserer Website:

#### P+P München

Prof. Dr. Reinhard Pöllath, LL.M., RA, FAStR  
Dr. Matthias Bruse, LL.M., RA  
Dr. Andrea von Drygalski, RAin  
Andres Schollmeier, RA, FAStR  
Dr. Michael Best, StB  
Philipp von Braunschweig, LL.M., RA  
Otto Haberstock, M.C.J., RA  
Dr. Margot Gräfin von Westerholt, RAin  
Dr. Benedikt Hohaus, RA, FAStR  
Dr. Michael Inhester, RA  
Richard L. Engl, StB  
Jens Hörmann, RA  
Dr. Frank Thiäner, RA  
Dipl.-Kfm. Alexander Pupeter, RA, StB  
Dr. Christoph Philipp, LL.M., RA  
Dr. Wolfgang Grobecker, LL.M., RA  
Dr. Wolfram Pätzold, RA  
Dr. Stephan Viskorf, RA, StB  
Christian Tönies, LL.M. Eur., RA  
Prof. Dr. Ingo Saenger, Of Counsel  
Dr. Barbara Bludau, RAin, Of Counsel

Kardinal-Faulhaber-Str. 10  
80333 München  
Tel: +49 (89) 24240-0  
Fax: +49 (89) 24240-999  
muc@pplaw.com

#### P+P Frankfurt

Dr. Andreas Rodin, RA  
Patricia Volhard, LL.M., RAin  
Dr. Andreas Junius, LL.M., RA  
Dr. Georg Greitemann, LL.M., RA  
Dr. Jan Wildberger, RA  
Dr. Pia Dorfmueller, StB  
Wolfgang Tischbirek, RA, StB, Of Counsel

Zeil 127  
60313 Frankfurt/Main  
Tel: +49 (69) 247047-0  
Fax: +49 (69) 247047-30  
fra@pplaw.com

#### P+P Berlin

Prof. Dr. Dieter Birk, StB  
Dr. Thomas Töben, StB  
Dr. Matthias Durst, RA  
Dr. Carsten Führling, RA  
Uwe Bärenz, RA  
Dr. Stefan Lebek, RA  
Amos Veith, LL.M., RA  
Dr. Andreas Richter, M.A., LL.M., RA  
Andreas Wilhelm, RA, Of Counsel

Potsdamer Platz 5  
10785 Berlin  
Tel: +49 (30) 25353-0  
Fax: +49 (30) 25353-999  
ber@pplaw.com