

# Unternehmer

## Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

**Produktion**

Nina Hugendubel, geschäftsführende Gesellschafterin,  
H. Hugendubel GmbH & Co. KG

# Herausforderung Unternehmensnachfolge

**2. Jahrgang**

## Nachfolge in 6. Generation

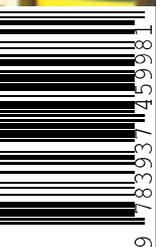
INTERVIEW MIT ANNETTE ROECKL,  
ROECKL HANDSCHUHE & ACCESSOIRES

## Vom Tennisprofi zum „Printen-Prinz“

UNTERNEHMER-DYNASTIEN: DR. HERMANN  
BÜHLBECKER, HENRY LAMBERTZ GMBH & CO. KG

## Erfolgsfaktoren der Übergabe

STUDIE VON ZEW UND  
IFM MANNHEIM



## 12 Jahre MBO/MBI im deutschen Mittelstand

Beispielhafte Transaktionen

1999 MBO

**Bamberger  
Kaliko**

2001 MBO

PHOENIX  
**Xtra  
PRINT**

2003 MBO



2005 MBO

**TSK**  
Quality Solutions

2007 MBI

**GREISINGER**  
electronic GmbH

2008 MBI

**Martens**  
Elektronik

2009 MBI

Karl  
**Kemper**  
enjoy convenience

2010 MBO

**Domilens**  
Sichtbar mehr Service

Als Spezialist für Management Buy-outs/-ins machen wir seit 1998 Manager zu Unternehmern und stärken, schaffen oder sichern die Unabhängigkeit und Innovationskraft des deutschen Mittelstandes.

# Editorial

## Damoklesschwert Nachfolge



Markus Hofelich,  
Chefredakteur Unternehmeredition

Wie ein Damoklesschwert schwebt das Thema Nachfolge über dem deutschen Mittelstand. Zwar hätten die Firmenlenker jederzeit die Möglichkeit, Schlimmeres zu verhindern. Doch von vorausschauendem Handeln ist man beim Generationswechsel in vielen Fällen weit entfernt. Die Konfrontation mit dem eigenen Rückzug aus dem Unternehmen, das Nachdenken über Alter und Tod wird häufig sorgsam verdrängt und aufgeschoben.

Das kann gefährlich werden. Nicht wenige Firmen müssen jedes Jahr aufgrund ungeklärter Nachfolge Insolvenz anmelden, wenn der Steuermann plötzlich durch schwere Krankheit oder Tod ausfällt. Deswegen ist eine frühzeitige Auseinandersetzung mit diesem Thema unerlässlich. Unternehmen müssen so aufgestellt sein, dass sie jederzeit auch ohne den Patriarchen überleben können. In den nächsten Jahren müssen sich ca. 110.000 Familienunternehmen in Deutschland dem Generationswechsel

stellen, geht aus Untersuchungen des IfM Bonn hervor. Dabei gilt es frühzeitig wichtige Fragen zu klären: Kommt eine familieninterne Lösung überhaupt in Frage? Wie ist ein geeigneter externer Nachfolger zu finden? Welche Finanzierungsoptionen gibt es im Rahmen einer Nachfolge? Familienunternehmen beim Stabwechsel zu unterstützen, ist Ziel der vorliegenden Ausgabe. Im Mittelpunkt steht dabei wie immer der Unternehmer selbst, der in Interviews, Standpunkten und Fallstudien zu Wort kommt.

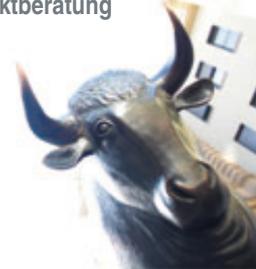
**Hier noch ein Hinweis in eigener Sache:** 2011 startet die Unternehmeredition im bereits sechsten Jahrgang mit neuer Kraft und einer Auflage von 15.000 Exemplaren durch. Neu ist eine umfangreiche Kooperation mit der Fachzeitung „Produktion“ ([www.produktion.de](http://www.produktion.de)), die mit der vorliegenden Ausgabe beginnt (siehe Seite 52). Neben einer inhaltlichen Kooperation ist eine Reihe weiterer Maßnahmen vorgesehen, von denen Sie als Unternehmer und Leser unserer Zeitschrift profitieren können. So sind für 2011 unter anderem erste Unternehmer-Veranstaltungen geplant, zu denen wir Sie bereits jetzt sehr herzlich einladen. Unser Leitmotiv: Wir wollen Ihre Dialogplattform für den inhabergeführten Mittelstand werden! Sprechen Sie uns gerne an.

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

Markus Hofelich

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

- Börsengänge
- Kapitalmaßnahmen
- Aktienplatzierungen
- Designated Sponsoring
- Internationale Roadshows
- Mergers & Acquisitions
- Kapitalmarktberatung
- Research



<p>Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 10-2010</p>	<p>IPO Joint Lead Manager Entry Standard 08-2010</p>	<p>Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Settlement Agent General Standard 08-2010</p>
<p>Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 08-2010</p>	<p>Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 05-2010</p>	<p>Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 03-2010</p>
<p>IPO Sole Lead Manager Entry Standard 02-2010</p>	<p>Designated Sponsoring Research General Standard seit 01-2010</p>	<p>Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot und prospektpflichtige Zulassung Sole Lead Manager und Sole Bookrunner Prime Standard / 12-2009</p>
<p>Aktienrückkauf Sole Lead Manager Prime Standard 11-2009 bis 01-2010</p>	<p>Designated Sponsoring Research Prime Standard seit 12-2008</p>	<p>Prospektpflichtige Zulassung aus Kapitalerhöhung Sole Lead Manager General Standard / 05-2008</p>
<p>Designated Sponsoring Research General Standard seit 02-2008</p>	<p>Designated Sponsoring Research General Standard seit 08-2007</p>	<p>Designated Sponsoring Research Prime Standard seit 07-2007</p>

### Auszug Referenzen

Bank M Repräsentanz der biw Bank für Investments und Wertpapiere AG

Mainzer Landstraße 61  
D - 60329 Frankfurt am Main

Dirk Blumhoff / Ralf Hellfritsch  
Telefon +49 (0)69-71 91 838-10

E-Mail [info@bankm.de](mailto:info@bankm.de)  
Internet [www.bankm.de](http://www.bankm.de)

- 3** Editorial
- 6** Klartext  
Frühzeitig planen ist oberstes Gebot  
Herausforderungen der  
Unternehmensnachfolge  
*Stephanie Spinner-König, IHK  
für München und Oberbayern*
- 8** Panorama  
Nachrichten & Studien aus  
der Unternehmerwelt
- 10** Unternehmer-Dynastien  
Aachener Printen- und  
Schokoladenfabrik Henry  
Lambertz  
Vom Tennisprofi zum „Printen-  
Prinz“

## Einführung

- 14** „Man muss die Grundentscheidung aus absoluter Überzeugung heraus treffen“  
Interview mit Annette Roeckl, geschäftsführende Gesellschafterin, Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH & Co. KG
- 18** Die Übergabe aus Sicht der Nachfolger  
Studie „Generationswechsel im Mittelstand“  
*Dr. Sandra Gottschalk, ZEW*
- 20** „Ich bin zunächst meinen eigenen beruflichen Weg gegangen“  
Interview mit Nina Hugendubel, geschäftsführende Gesellschafterin, H. Hugendubel GmbH & Co. KG
- 22** Neue Nachfolge-Zahlen für Deutschland  
Rund 110.000 Familienunternehmen vor dem Generationswechsel  
*Prof. Dr. Frank Wallau, Sven Boerger, IfM Bonn*
- 24** Konzertierte Aktion  
Die erste Phase der Nachfolge  
*Beatrice Rodenstock, geschäftsführende Gesellschafterin, Naviget*
- 26** Zwischen Wunsch und Wirklichkeit  
Herausforderungen der internen und externen Nachfolge  
*Dr. Ilja Nothnagel, DIHK*

## Unternehmerstandpunkte

- 30** „Wichtig ist eine offene und klare Kommunikation“  
Interview mit Georg Huber, Vorstandsvorsitzender, Huber SE



*Dr. Hermann Bühlbecker, Alleininhaber, Henry Lambertz GmbH & Co. KG*

Vom Tennisprofi zum „Printen-Prinz“: Kurz bevor Dr. Hermann Bühlbecker direkt nach seiner Promotion in die Aachener Printen- und Schokoladenfabrik Henry Lambertz einstieg, hatten die Banken dem Unternehmen wegen dessen erdrückender Schuldenlast beinahe den Geldhahn zugedreht. Inzwischen hat er einen profitablen Konzern geformt und spielt in gleicher Liga wie Wettbewerber Bahlsen und Griesson de Beukelaer. Damit gehört er zu den größten Süßwarenherstellern Deutschlands. Mehr in der Rubrik „Unternehmer-Dynastien“ auf den Seiten 10–12.



*Annette Roeckl, geschäftsführende Gesellschafterin, Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH & Co. KG*

Das 1839 in München gegründete Familienunternehmen Roeckl entwickelte sich vom Königlich Bayerischen Hoflieferanten zum Marktführer in Europa mit 23 eigenen Einzelhandelsgeschäften. Heute steht Annette Roeckl in sechster Generation an der Spitze des auf hochwertige Lederhandschuhe und Accessoires spezialisierten Unternehmens. „Man muss die Grundentscheidung für das Unternehmen aus absoluter Überzeugung heraus treffen“, bekräftigt Annette Roeckl. Mehr über ihren Übergabeprozess im Interview auf den Seiten 14–15.

- 32** „Unser Vater ließ uns Fehler machen“  
Interview mit Lukas Meindl, geschäftsführender Gesellschafter, Lukas Meindl GmbH & Co. KG
- 34** „Wir haben frühzeitig nach krisenfesten Alternativen gesucht“  
Interview mit Hermann Ross, geschäftsführender Gesellschafter, Hero-Glas Veredelungs GmbH
- 36** Erbschaftsteuer sparen  
Unternehmensübergabe über eine Beteiligungs-Kommanditgesellschaft  
*Karl-Heinz Busch, Berolina Schriftbild*

## Unternehmensnachfolge

- 38** Vom Ratgeber zum Krisenmanager  
Wie der Beirat die Unternehmensnachfolge unterstützen kann  
*Dr. Klaus Weigel, WP Board & Finance*
- 40** Was ist die Familie wert?  
Herausforderung Unternehmensbewertung  
*Prof. Dr. Andreas Hack, Oliver Ahlers, INTES Institut für Familienunternehmen der WHU*

- 42** „Wir sehen uns als eine Art Unternehmer-Schmiede“  
Interview mit Stefan Klemm, CEO, Entrepreneurs-Club
- 44** Der Owner Buy-out  
Instrument gerechter Vermögensverteilung  
*Mark Niggemann, IfW Karl A. Niggemann & Partner*
- 45** Externe Führungskräfte  
Integration von Fremdmanagern  
*Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung*
- 46** Externe Sparringspartner als Ratgeber  
Probleme bei der Übergabe durch einen neutralen Dritten vermeiden  
*Dr. Christoph Achenbach, Dr. Frederik Gottschalck, BfUN*
- 48** Frühzeitige Sensibilisierung  
Wie man Unternehmer dafür gewinnt, sich rechtzeitig mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen  
*Manfred Hilebrand, EN Experts-Network*



Prof. Dr. Frank Wallau, Projektleiter, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn



Georg Huber, Vorstandsvorsitzender, Huber SE

Neue Nachfolge-Zahlen für Deutschland: Rund 110.000 Familienunternehmen müssen sich in den kommenden Jahren dem Generationswechsel stellen. Dies geht aus aktuellen Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn hervor, das sich seit den 1990er Jahren auf die Schätzung anstehender Unternehmensübertragungen spezialisiert hat. Durch ein neues Verfahren wurde die Qualität der Ergebnisse verbessert. Denn nicht jedes Familienunternehmen verfügt über die wirtschaftlichen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Generationswechsel. Seiten 22–23

Für einen gelungenen Generationswechsel wurde die Huber SE im Herbst 2010 mit dem bayerischen Mittelstandspreis des Bundesverbandes der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) ausgezeichnet. „Wichtig ist eine offene und klare Kommunikation“, betont Nachfolger Georg Huber. Das Unternehmen hat seine Wurzeln in einem Kupferschmiedebetrieb. Heute erwirtschaftet es mit Produkten rund um das Thema Abwasser einen Jahresumsatz in Höhe von 140 Mio. EUR. Mehr im Interview auf den Seiten 30–31

- 49** „Über 50% unserer Studenten suchen den Berufseinstieg in KMU“  
Interview mit Prof. Dr. Holger Reinemann, Fachhochschule Koblenz
- 50** Strategie schlägt Zufall  
Rechtliche Aspekte der erfolgreichen Nachfolgeplanung  
*Dr. Klaus Schaffner, Dr. Christopher Hahn, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft*
- 52** Beim Streit wird das Oder-Konto zur Falle  
Fallbeispiel: Besonderheiten im Nachfolgefall  
Kooperationspartner



#### Finanzierung

- 54** Transparenz ist entscheidend  
Die Nachfolge aus Sicht der Hausbank  
*Dr. Robin Bartels, Deutsche Bank München*

- 56** Einbindung eines Finanzinvestors  
Minderheitsbeteiligung im Rahmen der Nachfolge  
*Guido Block, WGZ Initiativkapital*
- 58** Management Buy-in als Nachfolgelösung  
Allianz der Käufer hilfreich  
*Aman Miran Khan, BPE Unternehmensbeteiligungen*
- 60** Eine Frage der Alternativen  
Management-Übernahmen  
*Dr. Armin Schuler, BWK Unternehmensbeteiligungsgesellschaft*
- 61** Was tun, wenn der Nachfolger fehlt?  
Interim Manager als Übergangslösung  
*Dr. Harald Linné, Atrius Interim Management*
- 62** Nachfolge-Sentiment 2011  
Die Experten-Umfrage

#### Fallstudien

- 66** Verkauf an eine börsennotierte Beteiligungsgesellschaft  
Hubl GmbH: Edelstahl-Blechverarbeiter übergibt weit vor Eintritt ins Rentenalter

- 67** „Wir leben nicht vom Exit, sondern von einer nachhaltig erfolgreichen Entwicklung unserer Tochtergesellschaften“  
Interview mit Dr.-Ing. Hans-Gert Mayrose, Vorstand, Gesco AG
- 68** MBO mit Hilfe eines Family Office  
Gedys Intraware GmbH:  
Manager übernehmen Software-Spezialisten
- 70** „Family Offices punkten mit Kontinuität und Stabilität“  
Interview mit Christian Niederle, Managing Partner, NCF
- 72** Gesellschafterwechsel mit Beteiligungskapital  
Medilab GmbH & Co.: Technologie für die Anti-Aging-Generation
- 73** „Die stille Beteiligung ermöglicht es mir, das Unternehmen flexibel zu steuern“  
Interview mit Henning Buscher, geschäftsführender Gesellschafter der Medilab GmbH & Co.
- 74** Familieninterne Nachfolge mit Hindernissen  
M. DuMont Schauberg: Nach der Entlassung des Kronprinzen Konstantin sitzt Tochter Isabella im Chefsessel
- 76** Management Buy-out  
Zelger GmbH: Generationswechsel in der Großmarkthalle

#### Service

- 78** Veranstaltungen für Unternehmer
- 80** Literatur  
Bücher für Unternehmer
- 82** Unternehmer und Nachrichten
- 81** Inserentenverzeichnis/Impressum

#### Titelbild: Nina Hugendubel

Heinrich Hugendubel gilt als Urgestein des deutschen Buchhandels. Er setzte neue Maßstäbe in der Branche, eröffnete am Münchner Marienplatz die erste Erlebnis- und Großbuchhandlung Deutschlands – auf vier Etagen mit Leseinseln und Café – und baute Hugendubel zu einer angesehenen Marke mit mittlerweile 54 Filialen aus. Heute führen die Geschwister Nina und Maximilian Hugendubel das Unternehmen in fünfter Generation. Im Interview spricht Nina Hugendubel, geschäftsführende Gesellschafterin der H. Hugendubel GmbH & Co. KG, über die Bedeutung, Familienunternehmerin zu sein, sowie über ihre Entscheidung, die Nachfolge anzutreten.



# Frühzeitig planen ist oberstes Gebot

## Herausforderungen der Unternehmensnachfolge

Von *Stephanie Spinner-König, Vizepräsidentin, IHK für München und Oberbayern*

*Die meisten Unternehmer, die in den kommenden Jahren einen Nachfolger suchen, würden die Firma am liebsten in die Hände der eigenen Kinder legen. Das gelingt allerdings nicht einmal in der Hälfte aller Fälle. Manchmal fehlt es ganz einfach an einem familieninternen Nachfolger oder die Kinder haben gar kein Interesse. Nicht selten sind die Töchter oder Söhne zudem nicht ausreichend qualifiziert. Immer häufiger müssen Unternehmer deswegen nach einer externen Lösung suchen und gemeinsam mit dem Nachfolger Finanzierungsprobleme überwinden.*

### Externe Lösungen gefragt

Wie aktuell das Thema ist, bestätigen die Erfahrungen der Industrie- und Handelskammern (IHKs). Jüngsten Erhebungen zufolge hat demnach die Zahl der Unternehmer, die im Beratungsgespräch Unterstützung bei der Nachfolgeregelung suchen, deutlich zugenommen. Auch die Rolle der Kammern als Moderator zwischen Verkäufern und externen Käufern gewinnt an Bedeutung. Ein Blick auf die demografische Entwicklung legt den Schluss nahe, dass in den kommenden Jahren immer mehr Firmenchefs, die ihr Unternehmen aus Altersgründen abgeben wollen, keinen Nachfolger in-



Stephanie Spinner-König

nerhalb der Familie finden werden. Ermutigend ist es da, dass es inzwischen mehr Existenzgründer gibt, die an einem Unternehmenskauf interessiert sind. Dennoch berichtet mehr als ein Drittel aller Unternehmer von großen Schwierigkeiten bei der Nachfolgesuche. Das könnte jährlich rund 50.000 Arbeitsplätze kosten.

### Finanzierung als größter Risikofaktor

Größtes Hemmnis für die an einem Kauf interessierten Existenzgründer ist die Finanzierung. Die Probleme beginnen meist schon bei den unterschiedlichen Kaufpreisvorstellungen. Aus Sicht der Verkäufer sind die über Jahrzehnte in die Firma investierten Mittel und Mühen ein wesentlicher Maßstab. Für die Käufer dagegen sind andere Kriterien ausschlaggebend. Sie müssen vor allem ihre Kapitalgeber davon überzeugen, dass die Marktchancen des Unternehmens den Preis

#### ZUR PERSON: STEPHANIE SPINNER-KÖNIG

Stephanie Spinner-König ist Vizepräsidentin der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern. Die IHK vertritt die Interessen von Unternehmen der Region aus den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistungen. Außerdem ist Spinner-König Geschäftsführerin der Spinner GmbH mit Hauptsitz in München und Produktionsstätten in Deutschland, Ungarn, China und den USA. Die Spinner-Gruppe ist insbesondere im Bereich der Hochfrequenztechnik tätig und beschäftigt weltweit mehr als 1.300 Mitarbeiter.

[www.muenchen.ihk.de](http://www.muenchen.ihk.de), [www.spinner-group.com](http://www.spinner-group.com)



## Holding für mittelständische Technologie- unternehmen in Süddeutschland

- Langfristiger Unternehmenserhalt
- Operatives Engagement
- Konsequente Reorganisation
- Nachhaltige Wertentwicklung
- Soziale Verantwortung

Blue Cap AG  
Ludwigstraße 11  
München

[www.blue-cap.de](http://www.blue-cap.de)

[office@blue-cap.de](mailto:office@blue-cap.de)

rechtfertigen. Erschwerend kommt die infolge der Finanzmarktkrise gewachsene Risikoaversion der Kreditinstitute hinzu. Zwar sah mehr als die Hälfte der befragten Nachfolgeexperten der IHKs keine weitere Verschlechterung beim Zugang zum Bankkredit. Noch immer klagen aber mehr als 40% über schwierigere Bedingungen als im Vorjahr. Das liegt nicht zuletzt daran, dass eine Nachfolgefinanzierung meist mit höheren Volumen und Risiken behaftet ist als der klassische Firmenkredit. So muss der Käufer häufig seine unternehmerischen Fähigkeiten erst noch beweisen. Zu den Unsicherheiten gehört zudem die Frage, ob er die eng an die Person des Vorgängers gebundenen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufrecht erhalten kann.

### Finanzierungselemente kombinieren

Es ist daher ratsam, die Banken frühzeitig mit ins Boot zu holen und die eigenen Stärken sowie die Zukunftsperspektiven in einem überzeugenden Konzept darzulegen. Mehr denn je kommt es heute darauf an, neben dem Bankkredit auch andere Optionen der Kapitalbeschaffung zu prüfen. Dazu gehört zum einen die Einbindung des Seniors, der seinen Nachfolger mit einem Unternehmerdarlehen unterstützen kann. Allerdings sind auch hierfür die Voraussetzungen heute ungünstiger als vor der Krise, da die Eigenkapitalbasis vieler Unternehmen geschmolzen

ist. Umso wichtiger ist es da, dass Nachfolger die von den Bürgschaftsbanken und Förderinstituten bereitgestellten Sicherheiten nach Möglichkeit abrufen und in die Kreditgespräche mit den Banken einbringen. Eine weitere Option liegt in der verstärkten Nutzung von Beteiligungskapital. Zwar hat auch hier die Krise ihre Spuren hinterlassen und den Zugang zeitweise erschwert. Angesichts der positiven konjunkturellen Entwicklung hat sich die Situation aber entschärft. Wer sich offen gegenüber anderen Investoren zeigt, kann seine Eigenkapitalbasis deutlich stärken und damit die eigene Position bei Kreditverhandlungen verbessern.

### Weichen rechtzeitig stellen

Das vielschichtige Spektrum der Chancen und Risiken rund um die Nachfolgeregelung erfordert eine frühzeitige Vorbereitung. Im Falle einer familieninternen Lösung gehört dazu unter anderem die zielgerichtete Ausbildung der Kinder einschließlich einer gewissen Einarbeitungszeit in den elterlichen Betrieb. Bei externen Lösungen wiederum spielt die rechtzeitige Kaufpreismittlung eine wichtige Rolle. Die Einbeziehung erfahrener Berater kann dabei eine wichtige Basis für spätere Verhandlungen schaffen. Eine frühzeitige Planung der Nachfolge erleichtert es zudem, die Zukunft des Unternehmens sowie die eigene Altersvorsorge in die gewünschten Bahnen zu lenken.

Vorstandswechsel bei B.Braun Melsungen



Prof. Dr. h.c. Ludwig Georg Braun

Der Aufsichtsrat des Medizintechnikherstellers B.Braun Melsungen AG wählte im Dezember 2010 den bisherigen Finanzvorstand und Vizevorsitzenden **Dr. Heinz-Walter Große** zum neuen Vorstandsvorsitzenden. Damit tritt Große in die Fußstapfen des ausscheidenden Vorstandschefs und ehemaligen DIHK-Präsidenten **Prof. Dr. h.c. Ludwig Georg Braun**. Braun führte das 1839 gegründete Unternehmen bereits in der fünften Generation. Den Posten des Finanzvorstands übernimmt die 50-jährige Anette Beller, die wie der älteste Sohn Ludwig Georg Brauns, **Otto-Philipp Braun** (33), neu in den Vorstand berufen wurde. B.Braun beschäftigt in über 50 Ländern rund 41.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2009 einen Umsatz von rund 4 Mrd. EUR. [www.bb Braun.de](http://www.bb Braun.de)

Der Aufsichtsrat des Medizintechnikherstellers B.Braun Melsungen AG wählte im Dezember 2010 den bisherigen Finanzvorstand und Vizevorsitzenden **Dr. Heinz-Walter Große** zum neuen Vorstandsvorsitzenden. Damit tritt Große in die Fußstapfen des ausscheidenden Vorstandschefs und ehemaligen

KfW-ifo-Mittelstandsbarometer Januar 2011: Unternehmen starten mit großer Zuversicht ins neue Jahr



Quelle: KfW Bankengruppe, ifo Institut München

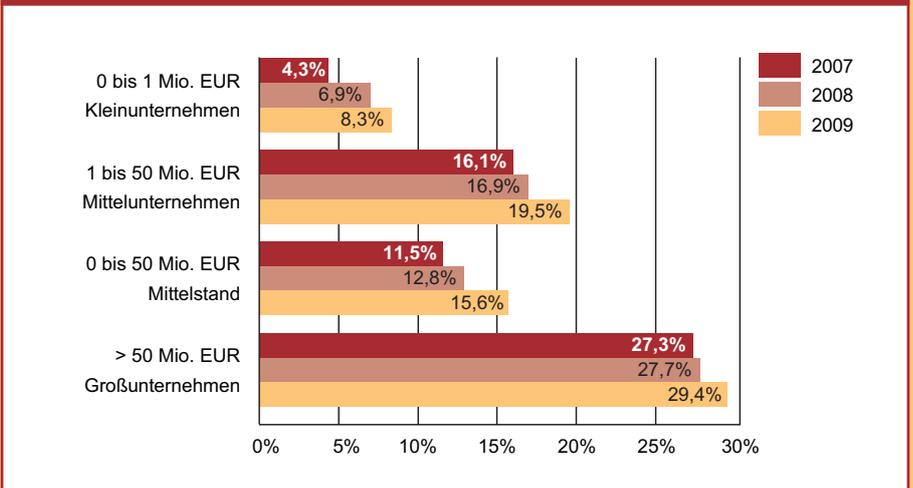
Mit äußerst positiven Geschäftserwartungen starteten die deutschen Mittelständler ins Jahr 2011. Dies geht aus dem Geschäftsklima-Index der KfW-Bankengruppe und des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung für den Januar 2011 hervor. So verbesserten sich die kleinen und mittleren Unternehmen im Vergleich zum Vormonat um 0,9 Zähler auf 32,9 Punkte. Dies geht vor allem auf die sehr guten Geschäftserwartungen an das kommende Halbjahr zurück. So positiv waren die Erwartungen noch nie seit Beginn der Berechnungen des Indikators im Januar 1991. Der KfW-ifo-Mittelstandsbarometer basiert auf dem bekannten ifo Geschäftsklima-Index, bei dem monatlich rund 7.000 deutsche Unternehmen zu ihrer wirtschaftlichen Situation befragt werden. [www.kfw.de](http://www.kfw.de), [www.ifo.de](http://www.ifo.de)

DIAGNOSE MITTELSTAND 2011: EIGENKAPITALQUOTE GESTIEGEN

Auch in den Rezessionsjahren konnten Unternehmen kontinuierlich ihre Eigenkapitalquoten verbessern. Dies geht aus einer im Januar veröffentlichten Studie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands mit dem Titel „Deutscher Mittelstand – Impulse für Innovation und Wachstum“ hervor. Bereits seit 2005 zeigt sich, dass die Mittelständler deutlich mehr sparen als sie investieren. So konnten Kleinunternehmen bis 1 Mio. EUR Umsatz ihre Eigenkapitalquote von 2007 bis 2009 um vier Prozentpunkte auf 8,3% fast verdoppeln, Großunternehmen um rund zwei Prozentpunkte auf 29,4% steigern. In allen untersuchten Umsatzkategorien gelang es den Unternehmen, ihre Eigenkapitalquote trotz weltweiter Wirtschafts- und Finanzkrise zu erhöhen. Mit der

Diagnose Mittelstand 2011 legt der Deutsche Sparkassen- und Giroverband zum zehnten Mal repräsentatives Datenmaterial zur Situation und Zukunft der mittelständischen Unternehmen in Deutschland vor. Die Studie steht kostenlos auf der Webseite des Verbands zur Verfügung. [www.dsgv.de](http://www.dsgv.de)

ENTWICKLUNG DER EIGENKAPITALQUOTE VON UNTERNEHMEN NACH UMSATZGRÖSSENKLASSEN



Quelle: Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Diagnose Mittelstand 2011

## ERNST & YOUNG MITTELSTANDSBAROMETER JANUAR 2011: UNTERNEHMEN SETZEN AUF WACHSTUM UND KOSTENSENKUNG

Die deutsche Wirtschaft brummt. Welche Maßnahmen mittelständische Unternehmen unter den günstigen Voraussetzungen für die nahe Zukunft planen, hat das Mittelstandsbarometer Januar 2011 von Ernst & Young herausgefunden. Neben dem Ausbau des Marktanteils bestehender Produkte (52%) spielt vor allem die Kostensenkung (50%) für die Mehrheit der Unternehmen eine große Rolle. Zum Teil werden beide Strategien sogar parallel verfolgt. Darüber hinaus spiegelt sich die gute Konjunktur auch in höheren Preisen wider. Der Anteil der Firmen, die ihre Preise mittelfristig erhöhen wollen (36%), ist fast dreimal so hoch wie der Anteil derer, die Preissenkungen planen (13%). Trotz der guten Ausgangslage wollen allerdings nur 29% der befragten Firmen in absehbarer Zeit neue Mitarbeiter

einstellen. Das Ernst & Young-Mittelstandsbarometer erscheint seit 2003 auf jährlicher Basis, seit 2008 halbjährlich und ist eine repräsentative Befragung von 3.000 mittelständischen Unternehmen in Deutschland mit 30 bis 2.000 Mitarbeitern. [www.ey.com](http://www.ey.com)

### „WELCHE DER FOLGENDEN MASSNAHMEN WOLLEN SIE IN DEN NÄCHSTEN WOCHEN ODER MONATEN ERGREIFEN?“



Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Ernst & Young Mittelstandsbarometer

### Hubert Burda beteiligt seine Kinder

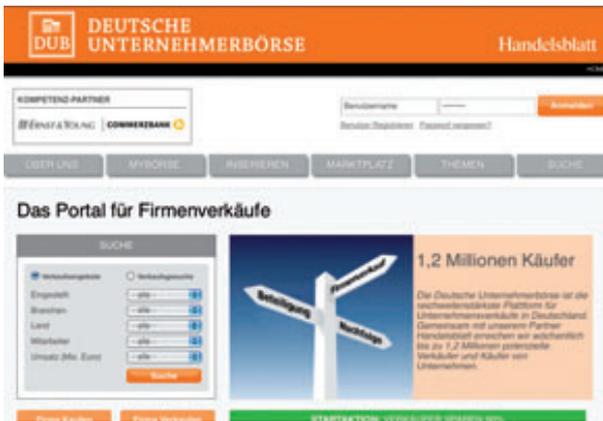
Mit jeweils 20% beteiligt **Hubert Burda** seine Kinder **Eli-sabeth** (18) und **Jacob** (20) an seinem Konzern, zu dem unter anderem die Magazine „Focus“ und „Bunte“ gehören. Der 70-jährige Medienmogul stellt damit die Weichen für seine Nachfolge, nachdem sein Sohn aus erster Ehe, Felix Burda, im Januar 2001 an Krebs starb. Welche Rolle die beiden Kinder mittelfristig spielen werden, sei angesichts ihres Alters noch völlig offen. Der Verleger selbst bleibt aber persönlich haftender Gesellschafter der Hubert Burda Media Holding KG. Nachdem die Erlöse des Konzerns 2009 um 9,3% auf rund 1,59 Mrd. EUR zurückgegangen waren, rechnet Vorstandschef Paul-Bernhard Kallen für 2010 wieder mit Zuwächsen zwischen 4% und 6%. [www.hubert-burda-media.de](http://www.hubert-burda-media.de)



Hubert Burda

### Neues Internet-Portal für Firmenverkäufe und Unternehmensnachfolge

Im Februar startete das Internetportal [www.dub.de](http://www.dub.de) als Online-Marktplatz für Käufer und Verkäufer von Firmen und Unternehmensbeteiligungen. Es veröffentlicht sowohl Anzeigen mit Kaufangeboten als auch Inserate potenzieller Käufer und Investoren. Damit soll die komplexe und zeitintensive Suche nach geeigneten Kapitalgebern oder Firmen deutlich vereinfacht werden. Zu den Partnern von DUB zählen neben dem Handelsblatt auch das Beratungsunternehmen Ernst & Young und die Commerzbank. Bis zum Sommer sollen nach eigenen Angaben wöchentlich bis zu 1,2 Mio. potenzielle Käufer und Verkäufer von Unternehmen einen Weg auf die Webseite finden.



# Aachener Printen- und Schokoladenfabrik Henry Lambertz

### Vom Tennisprofi zum „Printen-Prinz“

Kurz bevor Dr. Hermann Bühlbecker direkt nach seiner Promotion in die Aachener Printen- und Schokoladenfabrik Henry Lambertz einstieg, hatten die Banken dem Unternehmen wegen dessen erdrückender Schuldenlast beinahe den Geldhahn abgedreht. Doch Kämpfer Bühlbecker wendete das Blatt. Inzwischen hat er einen profitablen Konzern geformt und spielt in gleicher Liga wie Wettbewerber Bahlsen und Griesson de Beukelaer. Damit gehört er zu den größten Süßwarenherstellern Deutschlands. Für seine unternehmerischen Leistungen kürten ihn FAZ, Manager Magazin und Ernst & Young zum „National Entrepreneur Of The Year“, zudem war er Finalist beim „World Entrepreneur Of The Year“. Im Januar dieses Jahres wurde „der Printen-Prinz“, wie ihn die Boulevard-Presse nennt, mit dem Professoren-Titel geehrt.

#### Der „Printen-Prinz“ ist ein Marketing-Genie

Bunte, Gala, Bild am Sonntag oder andere Klatschblätter – wer sie liest, könnte glauben, Dr. Hermann Bühlbecker sei ein wenig publizitätssüchtig. Der „Printen-Prinz“ ist dort immer Seite an Seite abgelichtet mit den Größten, Mächtigsten oder Bekanntesten dieser Welt: Bühlbecker mit Bill Clinton, Bühlbecker mit Helmut Kohl, Prinz Albert von Monaco, Elton John, Gorbatschow oder Genscher. Der französische Staatspräsident Sarkozy redet ihn mit „Monsieur le Sénateur“ an. Doch wer recherchiert, der kapiert: Das ist Teil seiner Marketing-Strategie. Wer hinter der Privatperson Hermann Bühlbecker steckt, erfährt niemand. Home Storys meidet er wie der Teufel das Weihwasser.

**KURZPROFIL: AACHENER PRINTEN- UND SCHOKOLADENFABRIK HENRY LAMBERTZ GMBH & Co. KG**

Gründungsjahr:	1688
Branche:	Süßwaren
Unternehmenssitz:	Aachen
Mitarbeiter:	3.450
Umsatz:	536,3 Mio. EUR für das Bilanz-Geschäftsjahr 2009/2010
Internet:	www.lambertz.de



Dr. Hermann Bühlbecker

#### Werbeausgaben? Unbekannt, aber bestimmt sehr niedrig

Wie viel er tatsächlich für Werbung ausgibt, ist eines der größten Geheimnisse des Aachener Alleingeschafters und Geschäftsführers der Aachener Printen- und Schokoladenfabrik Henry Lambertz. Sicherlich ist es ein lächerlicher Betrag. Lambertz spart mit seinen Yellow-Press-Auftritten vermutlich viele Werbemillionen. Denn die Marke ist Bühlbecker. Und Bühlbecker ist der Markenbotschafter. Das ist Tradition bei dem Familienunternehmen. Schon seine acht Vorfahren waren Hoflieferanten der Königshäuser in Bayern, Preußen, Belgien und den Niederlanden. Im vergangenen Jahr wurde die Lambertz-Gruppe rund 2.800-mal in Presseartikeln und über 300-mal in TV-Beiträgen erwähnt. Deswegen lässt er kein

Society-Ereignis von Rang aus – und ist dort ein gern gesehener Gast. Es gibt wahrscheinlich weltweit kaum einen Prominenten, der von ihm noch nicht mit einer Dose mit Keksen aus eigener Produktion bedacht worden ist. Selbstverständlich bedanken sich alle artig bei dem Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Senator h. c. Owner of Lambertz, wie ihn seine Visitenkarte ausweist. Hinzu kommen wird nun noch ein Professoren-Titel. Es ist noch keinen Monat her, dass er für seinen akademischen Einsatz an der International School of Management (ISM) mit einer Honorarprofessur geehrt wurde. Seit dem Sommersemester 2006 ist Dr. Bühbecker Dozent an der ISM. Hier lehrt er in Consulting-Workshops, Marktforschungsprojekten und im Fach Entrepreneurship. Seine Studenten schätzen die praxisnahen Veranstaltungen, die auf seinen Erfahrungen als Unternehmer und Manager beruhen. Printen, das sind ziemlich harte Gewürzlebkuchen. Fast so hart wie Dr. Hermann Bühbecker zu sich selbst. Er ist ein disziplinierter Arbeiter. Das Wenige, das man von ihm privat weiß: Er ist ein begnadeter Tennisspieler.

**Als Tennis-Profispieler das Studium finanziert**

Als 18-Jähriger wird er Mittelrheinmeister. Er zieht nach Erlangen. Im benachbarten Nürnberg steigt er schließlich bei Noris Nürnberg ein. Der Club spielt in der höchsten Spielklasse, der Oberliga – seinerzeit gab es noch



Wo alles begann: Das Stammhaus der 1688 gegründeten Lambertz-Printenfabrik in Aachen.

keine Tennis-Bundesliga. Die Preisgelder und Spielergehälter liegen weit unter dem, was heute gezahlt wird. Für ihn reicht es aber, um sein Studium zu finanzieren. Er ist einer, der um jeden Punkt kämpft. Bühbecker, der Kämpfer. Ehrgeiz, Beharrlichkeit, Zähigkeit hat ihn das Tennis gelehrt. Fähigkeiten, mit denen er sein Unternehmen, die Aachener Fabrik für Printen, zur Weltmarke gemacht hat. Als Bühbecker 1976 seine Promotion in Händen hält, geht es

Anzeige

PRIVATE EQUITY DIREKTBEITEILIGUNGEN

Eigenkapital für Unternehmer:  
Gemeinsamer Erfolg ist unser Ziel.



Als Ihr Partner für Private Equity Direktbeteiligungen entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen eine individuelle Eigenkapital-lösung 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)

dem Unternehmen Lambertz schlecht. Seine Mutter hält dort Anteile, sein Onkel und seine Tante führen die Geschäfte. Der Neffe bekommt die Chance einzusteigen. Und Bühlbecker gibt das Tennis auf. Ihm ist klar, dass er sich entscheiden muss: Sport oder Karriere. Und dann beginnt er im Jahr 1976 seine Tennisstärken ins Unternehmen einzubringen. Damals macht das Familienunternehmen 16 Mio. DM Umsatz. Es wird von seiner Schuldenlast fast erdrückt. 35 Jahre später ist aus dem regionalen Printenhersteller eine Firmengruppe, ja ein Konzern geworden. Zu Lambertz gehört mittlerweile der einstige Wettbewerber Kinkartz sowie die traditionsreichen Nürnberger Lebkuchenspezialisten Haerberlein-Metzger und Weiss. Als Konkurrenten sind lediglich Bahlsen und Griesson de Beukelaer übrig geblieben. Dieser Tage erst setzte Bühlbecker weiter auf Expansion: Im Januar 2010 übernahm die Firmengruppe noch den Kirmesherzen-Hersteller Bären-Schmidt. Der Unternehmer zahlt das vermutlich fast aus der Portokasse. Laut seinen Wirtschaftsprüfern liegt die Eigenkapitalquote bei über 60%. Größtes Problem der Lambertz-Gruppe war lange Zeit die Abhängigkeit von den Saisonartikeln. Denn Lebkuchen werden traditionell zwischen Herbstanfang und Weihnachten verzehrt. Doch mit Hilfe von Aldi, Lidl & Co, denen Bühlbecker auch ganzjährig begehrte Gebäckmischungen verkauft, ist die Quote der Saisonartikel bei Lambertz nach eigenen Angaben auf 35% gesunken. Dafür steigt seine Abhängigkeit von den Discountern erheblich.

### Eigene Luxusmarke: Weniger abhängig von Aldi, Lidl & Co

Billig- und Zweitmarken sind inzwischen für fast die Hälfte der Erlöse verantwortlich. Bühlbecker weiß um dieses Missverhältnis und steuert heftig dagegen. Mit neuen Premiumprodukten unter der Marke „Henry Lambertz“ will er mehr unter eigener Marke mit stärkerer Marge verkaufen. Auch der Auslandsumsatz nimmt stetig zu. „Aus einem Nischenanbieter ist unter seiner Federführung ein Weltkonzern geworden“, heißt es in einer Laudatio anlässlich der Aufnahme in die Riege von 100 vorbildlichen deutschen Familienunternehmen, kommentiert Florian von Langenscheidt. Denn Bühlbecker engagiert sich auch



Marketing-Genie: Dr. Hermann Bühlbecker, hier zusammen mit Angelina Jolie, spart mit seinen Yellow-Press-Auftritten vermutlich viele Werbemillionen.

gesellschaftlich mit viel Geld. „Meiner Meinung nach sind Unternehmer nicht nur dem eigenen Erfolg verpflichtet, sondern tragen gleichwohl auch eine hohe gesellschaftliche Verantwortung. Ohne Familienunternehmen ist Deutschland wirtschaftlich instabiler“, sagt er. Familienunternehmer empfinden eine große Verantwortung gegenüber ihren Unternehmen und somit auch den Menschen, die dort arbeiten. „Wir führen mit Lambertz ein erfolgreiches Unternehmen, das seit Jahrhunderten am Markt ist. Da ist es nur angemessen, wenn wir etwas an jene weitergeben, die im Leben nicht so viel Glück hatten“, so Bühlbecker gegenüber der Unternehmeredition. „Um bei der Vielzahl an Problemen in der Welt effektiv etwas bewegen zu können, muss man jedoch seine Leistungen konzentrieren.“ Darum engagiere er sich neben der Sportförderung und allgemeinen sozialen Hilfsprojekten vor allem bei Fördereinrichtungen, die Herausragendes in ihrem Bereich leisteten. Wie zum Beispiel bei der Clinton Global Initiative, der amFAR – American Foundation for AIDS Research, der Elton John Aids Foundation oder der Quadriga – Werkstatt Deutschland e.V. „In erster Linie engagieren wir uns natürlich um zu helfen und nicht zu Marketingzwecken. Das ist mir persönlich sehr wichtig. Und drauf sind wir sehr stolz.“

### Fortsetzung folgt

Den Grundstein für eine Nachfolgeregelung habe er schon vor vielen Jahren gelegt. „Wir haben in der Unternehmensgruppe drei Geschäftsführer und einen Beirat, dessen Vorsitzender ich bin. Natürlich ist es mein oberstes Ziel, Lambertz in der Familie zu halten.“ Seine 15-jährige Tochter stammt aus einer früheren Ehe. Das Mädchen hat dem Vernehmen nach schon bekundet, Interesse am Einstieg ins Unternehmen zu haben. Bühlbecker: „Wenn meine Tochter einmal alt genug ist, hat sie die Wahl, das Unternehmen entweder vom Beirat aus zu kontrollieren oder in die Geschäftsführung einzusteigen. Damit wäre sie die zehnte Generation, die unser Familienunternehmen leitet.“

### BISHER U.A. IN DER RUBRIK „UNTERNEHMER-DYNASTIEN“ ERSCHIENEN:

Würth-Gruppe	(6/10)
Messer Group GmbH	(5/10)
Gerhard D. Wempe KG	(4/10)
Berentzen-Gruppe AG	(3/10)
Lindner Hotel AG	(2/10)
Alfred Ritter GmbH & Co. KG	(1/10)
Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	(6/09)
Sambonet Paderno Industrie S.p.A. / Rosenthal AG	(5/09)
Schloss Wachenheim AG	(4/09)
Peter Deilmann Reederei GmbH & Co. KG	(3/09)

# Unternehmeredition Sponsoring-Partner 2011\*



\* Die Unternehmeredition geht 2011 vom Sponsoring einzelner Ausgaben – dokumentiert durch Sponsorenlogos auf den Titelseiten bis Ende 2010 – über auf ein Modell der Jahres-Partnerschaften. Bis Ende März werden 10 bis 15 Partner gesucht. Die vorliegende Anzeige dokumentiert die bereits gewonnenen Partner 2011.

# „Man muss die Grundentscheidung aus absoluter Überzeugung heraus treffen“

*Interview mit Annette Roeckl, geschäftsführende Gesellschafterin, Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH & Co. KG*

*Das 1839 in München gegründete Familienunternehmen Roeckl entwickelte sich vom Königlich Bayerischen Hoflieferanten zum Marktführer in Europa mit 23 eigenen Einzelhandelsgeschäften. Heute steht Annette Roeckl in sechster Generation an der Spitze des auf hochwertige Lederhandschuhe und Accessoires spezialisierten Unternehmens. Im Interview spricht sie über die Einheit von Familie und Unternehmen, den Übergabeprozess sowie das Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne.*

**Unternehmeredition:** Frau Roeckl, wie wichtig ist für Sie die Einheit von Familie und Unternehmen?

**Roeckl:** Das Wort „Familienunternehmen“ zeigt bereits, wie verwoben alles ist. Die Identifikation mit der Firma ist mir wichtig. Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, braucht es ein volles „Ja“, weil man sonst die Kraft nicht aufbringen kann. Fünf Generationen vor mir haben ihre Lebensenergie, Lebenszeit und ihr Vermögen dafür eingesetzt, das Unternehmen aufzubauen, das ich heute führe. Das ist wesentlicher Grundstock und Basis der Firma Roeckl. Dieses Erbe und die Verantwortung für die Zukunft verpflichten zum Erfolg sowie zum achtsamen und respektvollen Umgang damit, insbesondere mit den Mitarbeitern. Und es gibt auch die Verpflichtung, das 170 Jahre alte Unternehmen in die Zukunft zu führen.

**Unternehmeredition:** Wie verlief Ihr Weg ins Familienunternehmen?

**Roeckl:** Ich bin mehr oder weniger zufällig dazu gekommen, obwohl das aus dem Mund eines Unternehmerekindes zunächst überraschend klingt. Ich bin kurz nach der Schule mit 21 Mutter geworden und habe dann meine Ausbildung im väterlichen Betrieb begonnen, als mein Sohn alt genug war, um in den Kindergarten zu gehen. Das waren ganz pragmatische Gründe. In der Firma war ich zu Beginn eine Mischung aus Praktikantin und Tochter, und das noch dazu in Teilzeit. Das war nicht einfach. Ein wichtiges Schlüs-



Annette Roeckl

selerlebnis hatte ich, als meine Mutter, die die Werbung geleitet hatte, durch einen Unfall plötzlich ausfiel und ich dann für sie eingesprungen bin. Da hatte ich plötzlich eine wichtige Aufgabe und Verantwortung. Damals saß ich im Büro meiner Mutter, das im historischen Archiv lag, und war plötzlich mittendrin in der Welt von Roeckl. Da hab ich gemerkt: Das ist interessant, unsere Lederhandschuhe sind sehr hochwertige und ästhetische Produkte.

**Unternehmeredition:** Was bedeutet es für Sie, sich dem Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne immer wieder neu zu stellen?

**Roeckl:** Die Tradition konnte nur entstehen, weil die Lenker früherer Zeiten auch wandlungsfähig waren. Wenn Roeckl heute noch so wäre wie vor hundert Jahren, würden wir binnen einer Woche unsere Existenzberechtigung verlieren. Wichtig ist, das Gute weiterzuführen und das Schlechte aufzugeben. Prinzipien wie Qualität kann man ganz klar fortsetzen, man darf aber die Dinge nicht statisch in die Zukunft tragen. Man muss sie immer

## ZUR PERSON: ANNETTE ROECKL

Annette Roeckl ist geschäftsführende Gesellschafterin der Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH & Co. KG. Nach der Übernahme der Geschäftsführung 2003 baute sie die Accessoires-Linien Tuch, Strick, Taschen- und Kleinlederwaren aus und gründete 2009 eine eigene Taschen-Manufaktur. [www.roeckl.com](http://www.roeckl.com)

wieder anpassen. Als Jugendliche fand ich Traditionen noch verstaubt und unattraktiv. Eine bedeutende Weichenstellung vollzog mein Vater, als er vor 20 Jahren die Produktion in Deutschland geschlossen und in Rumänien aufgebaut hat. Das war eine sehr weise Entscheidung, denn in Deutschland als globalem Höchstlohnland hätte das nicht mehr lange funktioniert. So verfügt Roeckl nach wie vor über eine eigene Produktionsstätte und hat so unmittelbaren Durchgriff auf die Qualitätssteuerung. Das ist sehr wichtig. Wir sind kein reines Handelshaus, sondern haben bis heute die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen, von der Produktion bis hin zum Vertrieb über unsere eigenen Filialen. Ich habe dieses Erfolgsprinzip auch bei der Erweiterung der Produktgruppen übernommen. Wir haben vor zwei Jahren eine Handtaschenkollektion am Markt eingeführt. Ich habe mich auch in diesem Fall für eine eigene Taschenproduktion in Rumänien entschieden.

**Unternehmeredition:** Wann haben Sie sich dazu entschieden, das unternehmerische Erbe anzutreten?

**Roeckl:** Mein Vater hat sich gegenüber mir und meinen drei Brüdern immer sehr zurückgenommen, hat nie Druck ausgeübt. Dadurch konnte ich meinen eigenen Zugang finden – unter Zwang hätte ich mich schwer getan. Vor dieser Großzügigkeit meines Vaters habe ich auch ganz großen Respekt, auch vor seinem Vertrauen bei der Übergabe. Als er mir die Firma übergeben hat, war er gerade einmal 64 Jahre alt, noch gesund und fit. Zudem hat er ganz konsequent übergeben: Gesellschaftsanteile, Geschäftsführung, operative Tätigkeit. Eine Zeit lang hat er sich noch um die eigene Produktion in Rumänien und den Leder-einkauf gekümmert. So konnte ich erst einmal in die Geschäftsführung des deutschen Betriebs hineinwachsen. Diese Übergangsphase war für uns beide sehr gut.

**Unternehmeredition:** Ihr Bruder Stefan führt heute die Sparte Sporthandschuhe als eigenes Unternehmen. Wie kam es zu dieser Aufteilung?

**Roeckl:** Mein Vater hatte immer zu uns gesagt, wenn mehr als einer von uns in die Firma gehen will, dann wird er sie teilen, weil er der Überzeugung ist, ein Unternehmer muss allein Entscheidungen fällen können. Statistisch gesehen gehen viel mehr Unternehmen an familiären Konflikten zugrunde als an wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Er sagte: Selbst wenn ihr euch gut versteht, was ist mit euren Ehepartnern, euren Kindern? Als mein Bruder sich 1999 entschlossen hatte, ebenfalls in die Firma zu gehen, beschloss mein Vater, ihm den Bereich der Sporthandschuhe zu übertragen. Sport- und Lederhandschuhe, das ist eine sinnvolle Trennungslinie, es sind jeweils in sich geschlossene Geschäftsbereiche. Es war kein einfacher Weg, ein erfolgreich gewachsenes Ganzes zu trennen und zwei neue Erfolgsmodelle daraus zu entwickeln – aber im Endeffekt erwies es sich als nachhaltig und weise.

**Unternehmeredition:** Hatten Sie Berater in den Generationswechsel eingebunden?

**Roeckl:** Ja, das halte ich für sehr wichtig. Auch da möchte ich meinen Vater zitieren, der gesagt hat: Einen Generationswechsel macht man nur einmal im Leben, und er ist ein äußerst kritischer Punkt in der Unternehmensgeschichte. Deswegen ist es sinnvoll, Experten mit an Bord zu holen, die damit schon Erfahrungen gemacht haben. Wir hatten ja eine doppelte Herausforderung zu meistern, mit dem Generationswechsel und der Trennung in zwei Firmen. Da sind steuerliche, organisatorische und psychologische Aspekte mit im Spiel. Wir hatten sogar mehrere Berater: von einem Unternehmensberater über einen Steuerberater bis hin zu einem Coach, der uns im Dialog geholfen hat. Häufig wird in Familienunternehmen gerade über diese wesentlichen Dinge nicht gesprochen, da ist die Übergabe ein Tabuthema. Das war bei uns anders, mein Vater war da sehr offen. Natürlich



Annette Roeckl im Gespräch mit Markus Hofelich, Chefredakteur der Unternehmeredition, in der Roeckl-Zentrale in München

gab es auch Ängste, Zweifel, Wünsche – und da ist es gut, wenn es einen Dritten gibt, der hier moderiert und unterstützend eingreift.

**Unternehmeredition:** Was ist Ihr wichtigster Rat an Unternehmer und deren Töchter oder Söhne in Bezug auf die Nachfolge?

**Roeckl:** Das Wichtigste ist in meinen Augen Offenheit. Aber auch Großzügigkeit und Toleranz anderen Meinungen gegenüber. Jeder sieht die Dinge anders, und dafür muss Raum sein. Und sich Unterstützung zu holen. Mein Rat an potenzielle Nachfolger: Man muss es aus Überzeugung und gerne tun. Es gibt keinen Job, der immer Spaß macht, aber man muss die Grundentscheidung aus absoluter Überzeugung heraus treffen.

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

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

# Die Übergabe aus Sicht der Nachfolger

Ergebnisse der Studie „Generationswechsel im Mittelstand“

Von Dr. Sandra Gottschalk, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)

*Unternehmensübergaben im Mittelstand sind in der Regel gut vorbereitet – dies geht aus einer im Dezember 2010 veröffentlichten Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und des Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) Mannheim hervor. In Auftrag gegeben wurde die Untersuchung von der Baden-Württembergischen Bank. Demnach bleiben die Alteigentümer häufig weiter im Unternehmen aktiv. Familien- oder unternehmensexterne Nachfolger gibt es eher in weniger rentablen Unternehmen. Allerdings bringen die neuen Manager die Firmen meist schnell wieder auf Erfolgskurs. In den Jahren von 2002 bis 2008 wurden in Deutschland rund 8.600 mittelständische Familienunternehmen an neue geschäftsführende Inhaber übergeben. Das sind etwa 23% der insgesamt 38.000 deutschen Mittelständler (mit mindestens 40 und höchstens 5.000 Mitarbeitern). Aus dieser Gruppe wurden für die Studie 1.100 zufällig ausgewählt und deren neue Eigentümer telefonisch befragt.*



Dr. Sandra Gottschalk

## Interne oder externe Lösungen

Der Übergabeprozess in der Firmenleitung verläuft in den Unternehmen sehr unterschiedlich. Er ist abhängig von verschiedenen Faktoren, wie z.B. vom Vorhandensein eines geeigneten Nachfolgers in der Familie oder im Unternehmen sowie der potenziellen Notwendigkeit, einen Käufer zu finden. Eine Reihe von Gründen spricht für eine familien- oder unternehmensinterne Nachfolgelösung. Vielen Unternehmern ist es ein Anliegen, den Besitz in den Händen der Familie zu belassen. Dadurch erhofft man sich ein hohes Engagement der Nachfolger.

Allerdings kann dies zu Problemen führen, sobald Familien- und Unternehmensinteressen kollidieren. Für eine externe Regelung spricht zudem die größere Auswahl an potenziell besseren Kandidaten von außen. Hier ist die Wahrscheinlichkeit größer, eine Persönlichkeit mit mehr Fachkenntnissen und Erfahrung in der Geschäftsführung zu finden als bei einer auf die Familie beschränkten Suche. Lediglich ein Fünftel der übernommenen Familienunternehmen hat jedoch externe Nachfolger, fast drei Fünftel dieser Unternehmen verbleiben in Familienhand. Die übrigen 20% rekrutierten ihren Nachfolger aus den eigenen Mitarbeitern.

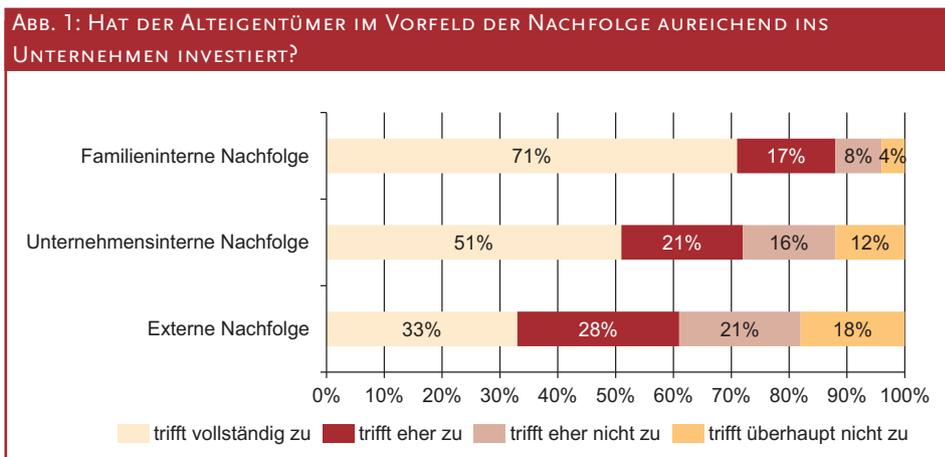
## ZUR PERSON: DR. SANDRA GOTTSCHALK

Dr. Sandra Gottschalk ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) Mannheim im Forschungsbereich Industrieökonomik und internationale Unternehmensführung. Die Studie „Generationswechsel im Mittelstand – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger“ steht kostenlos zum Download zur Verfügung.  
[www.zew.de](http://www.zew.de)

## Qualifikation externer Nachfolger meist besser

Beim Vergleich der beruflichen Qualifikation zeigt sich, dass externe Nachfolger im Durchschnitt einen höheren Berufsabschluss haben als familieninterne. Zudem verfügen letztere meist nur über geringe Branchenerfahrung sowie in der Leitung von Unternehmen. Nun stellt sich die Frage, ob sich die höhere berufliche Qualifikation externer Nachfolger auch für deren Unternehmen auszahlt. Im Jahr der Übernahme können gemessen an Umsatz und Beschäftigten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Allerdings ist die

Umsatzrendite der Unternehmen, die von externen Nachfolgern übernommen wurden, deutlich geringer bei der familien- oder unternehmensinternen Nachfolge. In den Jahren nach der Übernahme weisen alle Unternehmen im Durchschnitt ein positives Wachstum auf. Am stärksten wachsen hier Unternehmen mit externen Nachfolgern. Auch steigern sie die Umsatzrendite stärker als andere übernommene Unternehmen. Bereits wenige Jahre nach der Übernahme haben sie dadurch den Renditerückstand, den ihre Unternehmen zum Übernahmzeitpunkt gegenüber anderen Nachfolgeunternehmen aufweisen, aufgeholt.



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung „Generationenwechsel Mittelstand“, 2010

#### Stabwechsel meist gut vorbereitet

Die Unternehmensnachfolge wird von einem Großteil der Nachfolger der Unternehmen als gut vorbereitet eingestuft (fast 80%). Fast drei Fünftel bescheinigen dem bisherigen Eigentümer, vor der Unternehmensübergabe ausreichend investiert zu haben, sodass der

Anzeige

## Neue Sichtweisen ...

... zu den Themen

- Unternehmensnachfolge
- Entlastung der Bilanz durch Structured Finance
- Strukturierung der Unternehmens-Passiva
- Private Debt-/Mezzanine-Finanzierungen
- Corporate Finance
- Mergers & Acquisitions

Wir begleiten Sie mit qualifizierter Beratung, internationalem Know-how und mit neuen Sichtweisen.

Wer Erfolg sucht, muss gelegentlich die Perspektive wechseln, um Chancen zu erkennen.



## Institut für Wirtschaftsberatung

Karl A. Niggemann & Partner GmbH & Co. KG

Lindenstraße 18  
58540 Meinerzhagen  
Telefon: +49 2354 9237-0  
Telefax: +49 2354 9237-30  
E-Mail: [info@ifwniggemann.de](mailto:info@ifwniggemann.de)  
Internet: [www.ifwniggemann.de](http://www.ifwniggemann.de)

**Standorte: Meinerzhagen • Berlin • Bielefeld • Düsseldorf • München • CH-Zürich**

Geschäftsbetrieb nach dem Geschäftsführungswechsel nicht gefährdet war (siehe Abbildung 1). Externe Nachfolger beurteilten allerdings die Vorbereitung des bisherigen Eigentümers im Durchschnitt etwas schlechter als interne. Die Bewertung des Übergabeprozesses fällt aber insgesamt sehr positiv aus. Allerdings berichtete gut ein Zehntel der Befragten von einem unerwarteten Finanzierungsbedarf nach der Übernahme. Der Anteil ist bei externer Nachfolge am höchsten (20%). Der frühere Eigentümer ist noch in fast zwei Dritteln der Unternehmen aktiv tätig. Bei der Hälfte der Unternehmen nimmt er sogar



Die Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Unternehmer verläuft im Großteil der Betriebe gut.

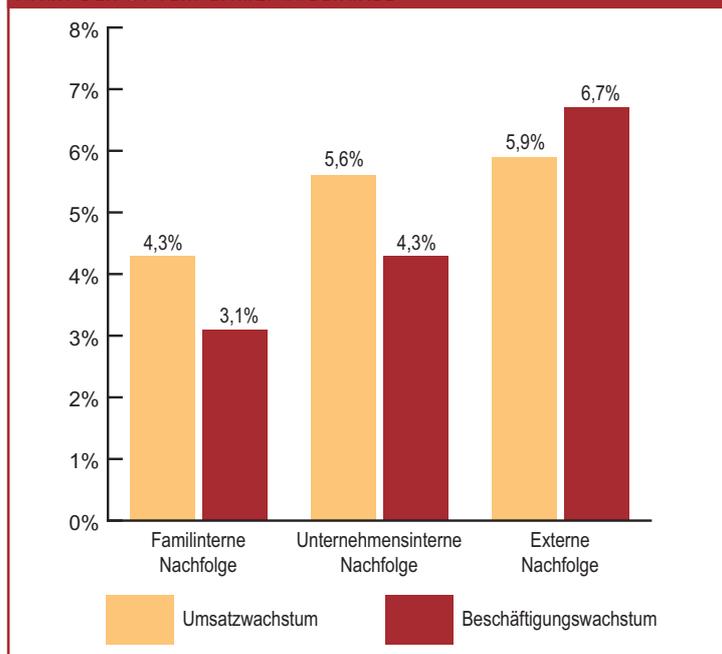
eine Führungsfunktion wahr, auch bei externer Nachfolge ist das in immerhin 40% der Unternehmen der Fall. Daran zeigt sich, dass es sich bei der Übergabe in der Regel um einen längerfristigen Prozess handelt, der mit

dem Eintritt des Nachfolgers in die Geschäftsführung oft noch nicht beendet ist. Je weiter die Übergabe der Geschäftsleitung zurückliegt, desto geringer ist der Einfluss des früheren Eigentümers. Die Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Unternehmer verläuft im Großteil der Betriebe gut. Externe Nachfolger sehen dies etwas kritischer als interne, aber auch von ihnen bewertet deutlich mehr als die Hälfte die Zusammenarbeit als sehr gut.

#### Fazit:

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass externe Nachfolger zwar oftmals weniger rentable Betriebe übernehmen als familien- und unternehmensinterne. Diese Unternehmen verfügen meist jedoch über Entwicklungspotenzial, das von den externen Nachfolgern erfolgreich genutzt wird. Dabei kommen ihnen ihre größere berufliche Erfahrung und ihre höhere Bereitschaft für strukturelle Veränderungen im Unternehmen zugute.

ABB. 2: UMSATZ- UND BESCHÄFTIGUNGSENTWICKLUNG NACH DER UNTERNEHMENSÜBERGABE



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung „Generationenwechsel Mittelstand“, 2010

Vielfalt ist unsere Herausforderung.



Mergers & Acquisitions

Kapitalmarkttransaktionen

Private-Equity-Beratung

Strukturierte Finanzierungen

**Network Corporate Finance #**

Private Advisors.

**Wir haben unter anderem folgende Kunden erfolgreich beraten:** Derby Cycle AG · GedysIntraware GmbH · PRO: AKTIV AG · Anhydro A/S · Rochusclub Turnier GmbH · Reuther GmbH · Radical Sportscars Holding S.A. · ProLeit AG · SIV.AG · adm Group · Remy & Geiser GmbH · Business Partners GmbH · Ormecon GmbH · H&R WASAG AG · RWE Solutions AG · TNT Post Holding Deutschland GmbH · PROCON MultiMedia AG · Essanelle Hair Group AG · REpower Systems AG · GALFA Industriegalvanik GmbH · capiton AG · Wavelight AG · Bavaria Yachtbau GmbH · KROMI Logistik AG · S-Refit AG · Branion eG · Waterland Private Equity B.V. · Umweltbank AG · Eduard Küsters Maschinenfabrik GmbH & Co.KG · Halder Beteiligungs GmbH · BayBG · TÜV Rheinland Holding AG · Borsig Beteiligungsverwaltungs GmbH  
Unsere aktuellen Referenzen finden Sie unter [www.ncf.de](http://www.ncf.de)

# „Ich bin zunächst meinen eigenen beruflichen Weg gegangen“

Interview mit Nina Hugendubel, geschäftsführende Gesellschafterin, H. Hugendubel GmbH & Co. KG

Heinrich Hugendubel gilt als Urgestein des deutschen Buchhandels. Er setzte neue Maßstäbe in der Branche, eröffnete am Münchner Marienplatz die erste Erlebnis- und Großbuchhandlung Deutschlands – auf vier Etagen mit Leseinseln und Café – und baute Hugendubel zu einer angesehenen Marke mit mittlerweile 54 Filialen aus. Heute führen die Geschwister Nina und Maximilian Hugendubel das Unternehmen in fünfter Generation. Im Interview spricht Nina Hugendubel über die Bedeutung, Familienunternehmerin zu sein, wie die Entscheidung fiel, die Nachfolge anzutreten, und über die Herausforderungen des stationären Buchhandels.

**Unternehmeredition:** Frau Hugendubel, viele Kinder aus Familienunternehmen überlegen lange, ob sie in die Fußstapfen ihrer Eltern treten oder nicht. Wann war für Sie klar, dass Sie das Unternehmen weiterführen möchten? Was bedeutet es heute für Sie, Familienunternehmerin zu sein?

**Hugendubel:** Ich denke, ein Familienunternehmer spürt eine doppelte Verantwortung im Gegensatz zu einem familienfremden Manager, da er gleichzeitig Gesellschafter und Geschäftsführer ist. Berührungspunkte zum Unternehmen gab es immer schon, weil wir mit unserem Vater zu Hause über seine Arbeit gesprochen haben, aber er hat nie Druck auf uns ausgeübt. Für mich war lange Zeit nicht klar, ob ich ins Unternehmen einsteigen will, und ich bin zunächst meinen eigenen beruflichen Weg gegangen. Erst als ich bereits im Arbeitsleben – außerhalb der Firma Hugendubel – stand, hatte mich mein Vater gefragt, ob ich es mir vorstellen könnte. Ich habe darüber nachgedacht und mich letztendlich dafür entschieden, aber immer in dem Bewusstsein, es mir zunächst einmal möglichst objektiv anzusehen und dann eine Entscheidung zu treffen. Im

## ZUR PERSON: NINA HUGENDUBEL

Nina Hugendubel ist geschäftsführende Gesellschafterin der H. Hugendubel GmbH & Co. KG. In der 2007 von Hugendubel und Weltbild gegründeten Finanzholding DBH Buch Handels GmbH & Co. KG, einem der größten Buchhandelsunternehmen Deutschlands mit einem Jahresumsatz von 743 Mio. EUR (2009), sind u.a. die Marken Hugendubel, Weiland, Weltbild, Jokers sowie 25 Karstadt-Buchabteilungen gebündelt. [www.hugendubel.de](http://www.hugendubel.de)



Nina Hugendubel

Nachhinein war es die beste Entscheidung meines Lebens. Aber ich wusste es vorher nicht. Ich habe es ausprobiert, und es war dann absolut richtig.

**Unternehmeredition:** Vor dem Einstieg in das Unternehmen arbeiteten Sie insgesamt sechs Jahre bei Time Warner in New York und für die Verlagsgruppe Holtzbrinck. Wie wichtig war es für Sie, außerhalb des eigenen Familienunternehmens berufliche Erfahrungen zu sammeln? Was waren die wichtigsten Meilensteine in Ihrem Nachfolgeprozess?

**Hugendubel:** Ich hatte zwar vorher in der Verlagsbranche gearbeitet, aber nicht im Hinblick auf einen möglichen späteren Einstieg ins Familienunternehmen, sondern rein aus persönlichem Interesse. Für mich waren diese externen Erfahrungen sehr wichtig. Man tritt so mit einem ganz anderen Selbstbewusstsein ins Familienunternehmen ein. Für die Mitarbeiter ist es wichtig zu sehen, dass jemand

aufgrund seiner Erfahrung und Qualifikation die Nachfolge antritt und nicht nur deswegen, weil man Sohn oder Tochter ist. Ich startete 2001 bei Hugendubel als Marketingleiterin. Mein Bruder Maximilian, Jurist und Unternehmensberater, stieß ein Jahr später dazu im kaufmännischen Bereich. 2003 kamen wir zusammen in die mittlerweile fünfköpfige Geschäftsführung. Dann wurde mein Vater krank und war immer weniger präsent, bis er 2005 gestorben ist.

**Unternehmeredition:** Sie führen die Buchhandlung seit dem Tod Ihres Vaters im Jahr 2005 gemeinsam mit Ihrem Bruder Maximilian und zusammen mit drei familienfremden Managern. Sie sind zuständig für Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Direktvertrieb und New Media, er für Finanzen und Expansion. Birgt diese Familienpräsenz im Management eher Chancen oder Risiken?

**Hugendubel:** Das hat alles Vor- und Nachteile. Bei uns bewegen sich alle Geschäftsführer auf Augenhöhe und sind gleichgestellt. In seltenen Fällen müssen mein Bruder und ich aus der Sicht als Gesellschafter eine Entscheidung treffen, aber in der Regel finden wir immer zu gemeinsamen Lösungen. Wir sind alle sehr diskussionsfreudig. Die Zusammenarbeit mit meinem Bruder läuft gut, wir können gut das Private vom Beruflichen trennen – im Unternehmen sprechen wir auf der Sachebene miteinander, eher wie Geschäftsführer und weniger wie Geschwister.

**Unternehmeredition:** 2007 haben Sie und die Verlagsgruppe Weltbild Ihr Filialgeschäft in die Finanzholding DBH eingebracht – die damals größte deutsche Buchhandelskette. Eine Hälfte der DBH gehört Hugendubel, die andere Weltbild. Wie war es für Sie, nach mehr als 100jähriger Tradition als Familienunternehmen die Selbstständigkeit aufzugeben?

**Hugendubel:** Emotional war diese Entscheidung nicht leicht, aber sachlich und fachlich richtig. Man muss als Familienunternehmer nüchtern abwägen, wie man die Firma am besten in die Zukunft führen kann. Das waren die Überlegungen damals, die DBH zu gründen. Wir wussten, dass wir uns verbünden müssen, wenn wir auch mittelfristig eine wirklich wichtige Rolle im Buchmarkt spielen wollen. Und wir wollten uns rechtzeitig aus einer Situation der Stärke heraus mit einem Wunschpartner zusammenschließen. Sicher hätten wir auch ohne Probleme noch zehn Jahre so weitermachen können, aber dann wäre es vielleicht schwieriger geworden, den Wunschpartner zu finden. Ich denke, in solchen Situationen muss man das Unternehmen über sich selbst stellen und es immer wieder schaffen, das Emotionale so gut es geht außen vor zu lassen.

**Unternehmeredition:** Hat der stationäre Buchhandel angesichts der steigenden Konkurrenz durch das Internet

überhaupt noch Zukunft? Welche Visionen haben Sie für Ihr Unternehmen?

**Hugendubel:** Der Vertriebsweg Internet wird natürlich noch wichtiger als bisher und die Digitalisierung von Verlagsprodukten weiter an Bedeutung gewinnen – diese Bereiche wollen wir natürlich künftig auch noch stärker besetzen. Trotzdem wird der stationäre Buchhandel auch in Zukunft eine wichtige Daseinsberechtigung haben. Beide Vertriebswege ergänzen und befruchten sich. Das Internet bietet die größte Auswahl, in einem Buchladen treffen wir aufgrund des begrenzten Platzes die beste Auswahl und können unsere Kunden persönlich beraten. In den Filialen wird das Thema „Erlebnis“ immer wichtiger – da sind wir schon gut dabei mit unseren Cafés und Leseinseln und arbeiten gerade an neuen Ideen. Wir haben bereits Ergänzungssortimente zum Buch eingeführt, wie CDs, DVDs, Kalender, Hörbücher und Kinderspiele, und wollen diesen Bereich in Zukunft weiter ausbauen.



Nina Hugendubel im Gespräch mit dem Chefredakteur der Unternehmeredition, Markus Hofelich, in der Hugendubel-Zentrale in München.

**Unternehmeredition:** Wie sollten sich Unternehmer idealerweise auf die Nachfolge vorbereiten?

**Hugendubel:** Als Quintessenz meiner Erfahrung möchte ich dem Unternehmer eine Portion Mut zum Abstand empfehlen, das Vertrauen in die Nachfolger mitzubringen, ab einem gewissen Punkt wirklich die volle Verantwortung zu übertragen und auch Fehler zuzulassen. Das habe ich mir auch fest vorgenommen, falls meine Kinder jemals im Unternehmen arbeiten sollten. Den Nachfolgern würde ich immer raten, wohlüberlegt in ein Unternehmen einzusteigen und zu Beginn erst die Perspektive eines Mitarbeiters einzunehmen, sich einzugliedern und nicht gleich von Anfang an als Chef aufzutreten. Für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern ist es wichtig, im Vorfeld externe Erfahrungen zu machen.

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

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

# Neue Nachfolge-Zahlen

Rund 110.000 Familienunternehmen müssen sich in den kommenden Jahren dem Generationswechsel stellen

Von Prof. Dr. Frank Wallau und Sven Boerger,  
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

Die Nachfolgefrage wird im Zeitraum von 2010 bis 2014 für knapp 110.000 Familienunternehmen relevant sein. Dies geht aus aktuellen Ergebnissen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn hervor, das seit Beginn der 1990er Jahre die Anzahl der anstehenden Unternehmensübertragungen in Deutschland schätzt. Aufgrund neuer Datenquellen konnte nun die Qualität der Ergebnisse erheblich verbessert werden.

## „Übernahmewürdige“ Unternehmen

In Deutschland sind derzeit rund 3,7 Mio. Unternehmen am Markt aktiv. Die Mehrheit, genauer gesagt 3,5 Mio. dieser 3,7 Mio. Unternehmen, ist eigentümer- oder familiengeführt (Abb. 1). In den Familienunternehmen stellt sich die Nachfolgefrage in der Regel dann, wenn der Eigentümer aus der Führung alters- oder krankheitsbedingt ausscheidet oder stirbt. Aber nicht jedes Familienunternehmen verfügt über die wirtschaftlichen Voraussetzungen für einen erfolgreichen familieninternen oder -externen Generationswechsel. Neuerdings zugängliche Datenquellen der Bundesbank erlauben eine sachgerechtere Eingrenzung sogenannter „übernahmewürdiger“ Familienunternehmen. Diese verfügen über einen hinreichenden Ertrag, der sie für einen familieninternen bzw. -externen Nachfolger wirtschaftlich attraktiv macht. In der Vergangenheit wurde hierfür mangels besserer Daten pauschal ein Jahresumsatz von mindestens 50.000 EUR angesetzt. Mittlerweile liegen Informationen zu den Gewinnen der Unternehmen vor, die wesentlich besser geeignet sind, die Übernahmewürdigkeit eines Unternehmens zu bestimmen. Nach dem neuen Verfahren gilt ein Familienunternehmen als übernahmewürdig, wenn es mindestens einen nachhaltigen Jahresgewinn in der



Prof. Dr. Frank Wallau



Sven Boerger

Höhe eines durchschnittlichen Arbeitnehmereinkommens zuzüglich des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung (derzeit rund 49.500 EUR) erwirtschaftet. Diese sogenannte Übernahmewürdigkeit knüpft an der ökonomischen Attrak-

ABB. 1: ANZAHL DER ZUR ÜBERGABE ANSTEHENDEN UNTERNEHMEN IM ZEITRAUM VON 2010 BIS 2014 IN DEUTSCHLAND



Quelle: IfM Bonn

ZU DEN PERSONEN: PROF. DR. FRANK WALLAU  
UND SVEN BOERGER

Prof. Dr. Frank Wallau (wallau@ifm-bonn.org) ist Dozent an der Fachhochschule der Wirtschaft Paderborn/Bielefeld und Projektleiter am Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Sven Boerger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Die Studie „Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 – Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren“ steht auf der Website des Instituts zum kostenlosen Download zur Verfügung. [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

tivität eines Unternehmens an, die sich beispielsweise daraus ergibt, dass es über ein am Markt eingeführtes Produkt, einen festen Kundenstamm oder eine gute Lage verfügt. Hieraus leiten sich die zukünftigen Erfolgsaussichten ab, von denen ein potenzieller Nachfolger seine Entscheidung abhängig machen wird. Derzeit erwirtschaften schätzungsweise rund 730.000 der 3,5 Mio. Familienunternehmen einen Jahresgewinn von mindestens 49.500 EUR.

### Größe und regionale Verteilung der Unternehmen

Aufgrund der neuen Schätzmethode wird in etwa 110.000 Unternehmen mit rund 1,4 Mio. sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigten im betrachteten Fünfjahreszeit-raum 2010 bis 2014 die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation bzw. an Ex-terne stattfinden. Rund 72.000 (66%) der vor der Übergabe ste-henden Unternehmen erzielen ei-nen Jahresumsatz von weniger als 1 Mio. EUR, 93% einen von weniger als 5 Mio. EUR. Umgekehrt bedeutet dies, dass nur etwa 7% der zur Über-gabe anstehenden Unternehmen mehr als 5 Mio. EUR Jahresumsatz erwirtschaften. Die meisten Nach-folgen sind im Prognosezeitraum in Nordrhein-Westfalen zu erwarten, dem Bundesland mit dem größten Unternehmensbestand, die wenigsten im Stadtstaat Bremen. Auf Westdeutschland entfallen 83,9% und auf Ostdeutschland einschließ-lich Berlin 16,1% der anstehenden Über-gaben.

### Unternehmer überschätzen häufig Firmenwert

Unternehmen, die die Bedingung der Übernahmefähigkeit nicht erfüllen, werden Probleme haben, einen familieninter-nen bzw. -externen Nachfolger zu finden. Dies trifft insbe-sondere auf Kleinstunternehmen zu. In der Regel ist davon

**ABB. 2: ZUR ÜBERGABE ANSTEHENDE UNTERNEHMEN VON 2010 BIS 2014 IN DEUTSCHLAND NACH BUNDESLÄNDERN**



Quelle: IfM Bonn

### Ursachen für das Ausscheiden von Unternehmern

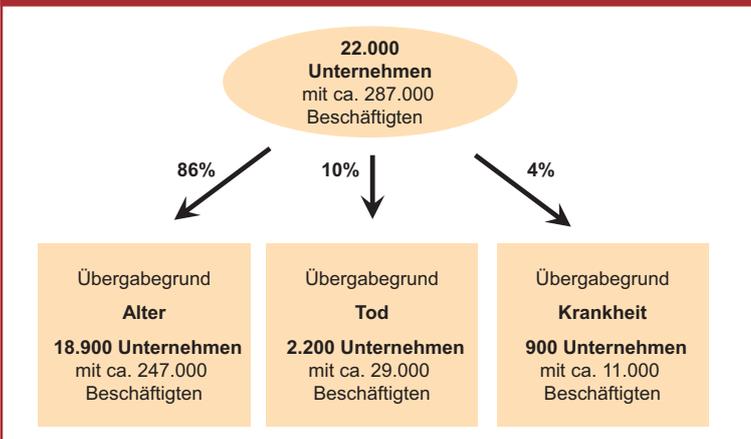
Als für die Nachfolge relevante persönliche Gründe für das Ausscheiden von Eigentümerunternehmen wird Alter, Krankheit und Tod zugrunde gelegt. Den häufigsten Übergabegrund stellt dabei mit einem Anteil von 86% das Erreichen des Ruhestandsalters dar. Durchschnittlich setzt sich der Großteil der Unternehmer im Alter von 65 Jahren zur Ruhe. Unternehmer, die 60 Jahre und älter sind, planen oftmals ihr Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre zu übergeben und sind daher bei der Schätzung zu berücksichtigen. Weitere Gründe für Übergeben sind Tod (10%) oder Krankheit des Eigen-tümers (4%), auch vor Vollendung des 60. Lebensjahres (Abb. 3).

auszugehen, dass diese geschlossen werden, wenn der Alteigentümer ausscheidet. Aber auch Unternehmen, die eigentlich grundsätzlich übernahmewürdig sind, haben Herausforderungen im Nachfolgeprozess zu meistern. Ein Problem, insbesondere bei der familienexternen Nach-folge, ist die Einigung auf einen Kaufpreis. Das IfM Bonn analysierte erfolgreiche Unternehmensverkäufe im Rah-men der Nachfolge bei 146 kleinen und mittleren Unterneh-men. Die untersuchten Betriebe strebten im Durchschnitt einen Verkaufspreis von rund 750.000 EUR an. Der tatsäch-liche Verkaufspreis lag mit rund 470.000 EUR aber deutlich darunter. Immerhin rund 80% der analysierten Unterneh-mer überschätzten den Wert ihres Unternehmens. Rund 39% der Unternehmer mussten ihre Preisvorstellung so-gar um mehr als 50% senken, damit der Kauf zustande kam. Ohne diese Bereitschaft wäre eine familienexterne Nachfolge nicht zu-stande gekommen. Die Unternehmensnach-folge ist und bleibt eine der größten Manage-mentaufgaben des Unternehmers.

**Fazit:**

Für eine erfolgreiche Übernahme ist vor allem die wirtschaftliche Attraktivität eines Unternehmens relevant. Insbesondere bei Firmenverkäufen kommt der Einigung auf einen Kaufpreis eine entscheidende Rolle zu. Ohne die Bereitschaft der Unternehmer, diesen unter Umständen deutlich nach unten zu korrigieren, ist eine erfolgreiche Übergabe oftmals zum Scheitern verurteilt.

**ABB. 3: PROGNOSE JÄHRLICHE UNTERNEHMENSÜBERGABEN NACH URSACHEN IM ZEITRAUM VON 2010 BIS 2014**



Quelle: IfM Bonn

# Konzertierte Aktion

## Die erste Phase der Nachfolge

Von Beatrice Rodenstock, geschäftsführende Gesellschafterin, Naviget GmbH

*Eine Unternehmensnachfolge lässt sich grob in drei Phasen einteilen: die Strategie, die Umsetzung und das Controlling. In der ersten Phase, die mit der Verabschiedung eines Übergabemodells endet, wird oft nicht ausreichend zielgerichtet kommuniziert und geplant. Generell gilt: Je realistischer die Strategie, desto erfolgreicher ist die Umsetzung.*

### „Realitätscheck“

Das Wichtigste ist zunächst, dass der Senior eine genaue Vorstellung von seiner Rolle während und nach der Übergabe entwickelt und seine Motivation ehrlich überdenkt: Aus welchem Grund möchte ich mich zurückziehen und wann? In welcher wirtschaftlichen Situation befindet sich das Unternehmen? Eignet sich jemand aus der Familie als Nachfolger, möchte ich einen Fremdgeschäftsführer oder will ich verkaufen? Wenn der Unternehmer weiß, was er will, sollte er prüfen, was davon umsetzbar ist. Zu diesem „Realitätscheck“ gehört neben steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Aspekten vor allem die Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten, insbesondere der Familie.

### Zielgerichtete Kommunikation

Die unterschiedlichen Erwartungen der Beteiligten sollten frühzeitig transparent gemacht werden, damit sie nicht zu einem späteren, dann meist ungünstigeren Zeitpunkt auftauchen. Wenn sich jemand übergangen fühlt, können Machtkämpfe, Anteilsverkäufe oder ähnliches den gesamten Übergabeprozess lähmen. Im schlimmsten Fall kann dies sogar zum Ruin des Unternehmens führen. Auch potenzielle Nachfolger sollten sich ihrer Interessen bewusst werden: Möchte ich im Familienunternehmen arbeiten, und wenn ja, unter welchen Bedingungen? Ebenso formulieren weitere Familien-

mitglieder und Gesellschafter ihre Erwartungen bezüglich der Übergabe. Der Unternehmer schafft dann ein offenes Forum, in dem die verschiedenen Vorstellungen abgestimmt werden. Oft fehlt es in den Familien an dieser zielgerichteten Kommunikation, weil zwischenmenschliche Beziehungen häufig mit Tabus und Konflikten belastet sind. Es ist daher sinnvoll, sich für den gesamten Prozess des Austauschs und der Konsensbildung von einem externen Moderator unterstützen zu lassen. Im Idealfall entwickelt die Familie eine gemeinsame Strategie für ein realisierbares Übergabemodell. Im Konfliktfall entscheidet aber letztlich der Unternehmer.



Beatrice Rodenstock

### Konkretes Übergabemodell entwickeln

Besteht in der Eigentümerfamilie Konsens über die Zukunft des Unternehmens, werden weitere Schlüsselpersonen wie etwa das Management eingebunden. Gemeinsam wird ein Kriterienkatalog dafür entwickelt, was eine erfolgreiche Übergabe und einen guten Nachfolger ausmacht. So können einseitige Vorlieben relativiert und eine breite Unterstützung für die gewählte Nachfolgestrategie gesichert werden. Das gewählte Modell sollte auch auf seine rechtliche, steuerliche und finanztechnische Umsetzbarkeit überprüft werden. Zuletzt werden konkrete Punkte für die Übergabephase vereinbart – etwa der Zeitpunkt und die Kriterien für die Nachfolge – und ein Meilensteinplan erstellt (was muss bis wann an wen in welcher Qualität übergeben werden).

### Fazit:

Eine realistische Strategie, die unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen und Rahmenbedingungen entwickelt wurde, ist für eine erfolgreiche Nachfolge unerlässlich.

#### ZUR PERSON: BEATRICE RODENSTOCK

Beatrice Rodenstock (rodenstock@naviget.de) ist geschäftsführende Gesellschafterin der Naviget GmbH. Die Firma berät seit 2003 vor allem Familienunternehmen und Mittelständler in wirtschaftlichen und psychologischen Fragen. Beatrice Rodenstock entstammt der Unternehmerdynastie Rodenstock. [www.naviget.de](http://www.naviget.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 91741-1002.  
[www.nrwbank.de/beteiligungen](http://www.nrwbank.de/beteiligungen)



**NRW.BANK**  
Wir fördern Ideen

# Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

## Herausforderungen der internen und externen Nachfolge

Von Dr. Ilja Nothnagel, Experte für Unternehmensnachfolge, DIHK

*Überraschungen sind bei der Unternehmensnachfolge nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Sowohl bei der familieninternen Nachfolgeregelung als auch bei der Suche nach einem externen Nachfolger müssen sich Unternehmer daher flexibel zeigen.*

### Wenn der Kronprinz nicht möchte

Familie und Betrieb sind für viele Unternehmer untrennbar miteinander verbunden. Das soll nach Ansicht der meisten Unternehmenslenker auch in der nächsten Generation so bleiben. Was liegt da näher, als den eigenen Sohn oder die eigene Tochter als Nachfolger oder Nachfolgerin zu erwählen? Knapp 58% wünschen sich laut IHK-Unternehmensbarometer, dass auch nach ihrem Eintritt in den Ruhestand Eigentum und Management in Händen der Familie bleiben. Die Realität sieht jedoch anders aus: Die letzten verfügbaren Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn zeigen, dass nur 44% der Unternehmen innerhalb der Familie an einen Nachfolger weitergegeben werden. Da ist zum einen die Frage der Eignung des möglichen Nachfolgers in spe. Ausbildung, Fähigkeiten und Kenntnisse müssen zu den Herausforderungen der Weiterführung des Unternehmens passen. Erste im Betrieb verdiente Sporen wären ebenfalls von Vorteil. Genauso wichtig ist jedoch die Frage, ob der „erwählte“ Nachfolger überhaupt das Ruder übernehmen möchte. Nicht selten haben Sohn oder Tochter ganz andere Pläne für ihr berufliches Leben und möchten nicht das tagtäglich vorgelebte Unternehmerleben weiterführen.

### Kommunikation und Vorbereitung: in der Familie gefragt ...

Damit die Nachfolge in der Familie gelingt, sollte das Unternehmen nicht als Überraschung unter den Weihnachtsbaum gelegt werden. Offene Ansprache des

#### ZUR PERSON: DR. ILJA NOTHNAGEL

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



Dr. Ilja Nothnagel

Themas Nachfolge in der Familie und eine gezielte Vorbereitung der Übernahme sind unverzichtbar. Möchte ein Filius in die Fußstapfen des Seniors treten, gilt es, Ausbildung und beruflichen Werdegang auf die kommende Aufgabe abzustimmen. Neben Studium bzw. beruflicher Ausbildung sind Erfahrungen in anderen Unternehmen durchaus von Vorteil – ebenso wie eine Eingewöhnungszeit im familieneigenen Betrieb selbst. Hierfür sollte für alle Beteiligten ein Fahrplan erstellt werden. Gleichzeitig muss bei den möglicherweise anderen Nachkommen Verständnis für die Wahl geweckt werden – schnell kann sonst ein Gefühl entstehen, zurückgesetzt zu sein. Eine vergiftete Atmosphäre in der Familie und in der Folge mögliche gerichtliche Auseinandersetzung beim Erbe wären jedoch für das Unternehmen und letztlich für die Familie selbst ein großer Ballast.

### ... jedoch kein Garant für den erfolgreichen Generationswechsel

Doch auch mit bester Planung ist der Senior und damit das Unternehmen nicht vor Überraschungen gefeit. Der Aufbau eines Nachfolgers in der Familie erfordert Zeit. Während des Prozesses kann viel passieren: Der Nachfolger kann in anderen Aufgaben seine Zukunft sehen, die Schnupperarbeit im anderen Betrieb kann zur Lebensaufgabe werden oder die gemachten Erfahrungen zur Komplexität der Unternehmensführung schrecken vor der zugeordneten Aufgabe zu sehr ab. Daher sind trotz einmal gefasstem Plan ein ständiger Austausch und eine

# Ein Baum – tausende Möglichkeiten



Wells Germany GmbH Karlstr. 35 "Karlshöfe" 80333 München  
Telefon: +49 (0)89 20602 9980 E-Mail: [info@wellsgermany.com](mailto:info@wellsgermany.com)  
Weitere Informationen unter [www.wellsgermany.com](http://www.wellsgermany.com)

ständige Überprüfung des eingeschlagenen Weges erforderlich. Offenheit ist hierbei von beiden Seiten gefordert: Auf Junioren-Seite muss man über seine Befürchtungen und möglicherweise abweichende Pläne reden. Genauso ist jedoch die Senioren-Seite aufgerufen, mögliche Zweifel z.B. an der Qualifikation des Nachfolgers offen anzusprechen. Denn der Tag der Übergabe rückt immer näher. Kommt es kurz vor dem letzten Schritt zum Zerwürfnis, schlingert das Unternehmen in schweres Fahrwasser. Tritt der Fall ein, dass der eigentlich gedachte Nachfolger abspringt oder gar von Anfang an kein Interesse zeigt, ist die Unternehmensführung gefordert. So früh wie möglich muss die Nachfolgersuche – durchaus schrittweise – auf den weiteren Familienkreis, Mitarbeiter, Geschäftspartner oder sogar Konkurrenten ausgedehnt werden.

### Externe Nachfolge wird an Gewicht gewinnen

Angesicht der demografischen Entwicklung der Gesellschaft wird die Zahl von Nachfolgelösungen in der Familie in den nächsten Jahren tendenziell weiter abnehmen. Immer öfter muss der Nachfolger außerhalb der eigenen Familie gefunden werden. Der Aufwand einer intensiven Suche kommt dann zu den etlichen komplexen Herausforderungen bei der Nachfolge rechtlicher, steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Natur hinzu. Wie beim gesamten Prozess der Unternehmensnachfolge können hier die Angebote neutraler Stellen wie der Industrie- und Handelskammern wichtige Informationen zur Bewältigung der Unternehmensnachfolge liefern oder bei der Suche nach einem Übernehmer für den Betrieb Unterstützung leisten.

### Herzblut ist unbezahlbar

Ist nach langer Suche ein geeigneter Kandidat gefunden, kommt jedoch ein weiterer Punkt hinzu, bei dem Wunsch und Wirklichkeit beim Senior oft auseinander klaffen: der Kaufpreis. Bei 36% der Senior-Unternehmer beobachten die IHK-Experten überhöhte Kaufpreisvorstellungen. Oft-

mals hat der Senior sein ganzes Herzblut in das Unternehmen gesteckt. Entscheidend für den Preis des Unternehmens ist das jedoch nicht. Letztlich muss der Nachfolger in der Lage sein, den Kaufpreis zu erwirtschaften und zu finanzieren. Marktchancen, Kunden-Zuliefererportfolio, Restrukturierungsbedarf – hieran bemisst ein Käufer den Unternehmenswert.

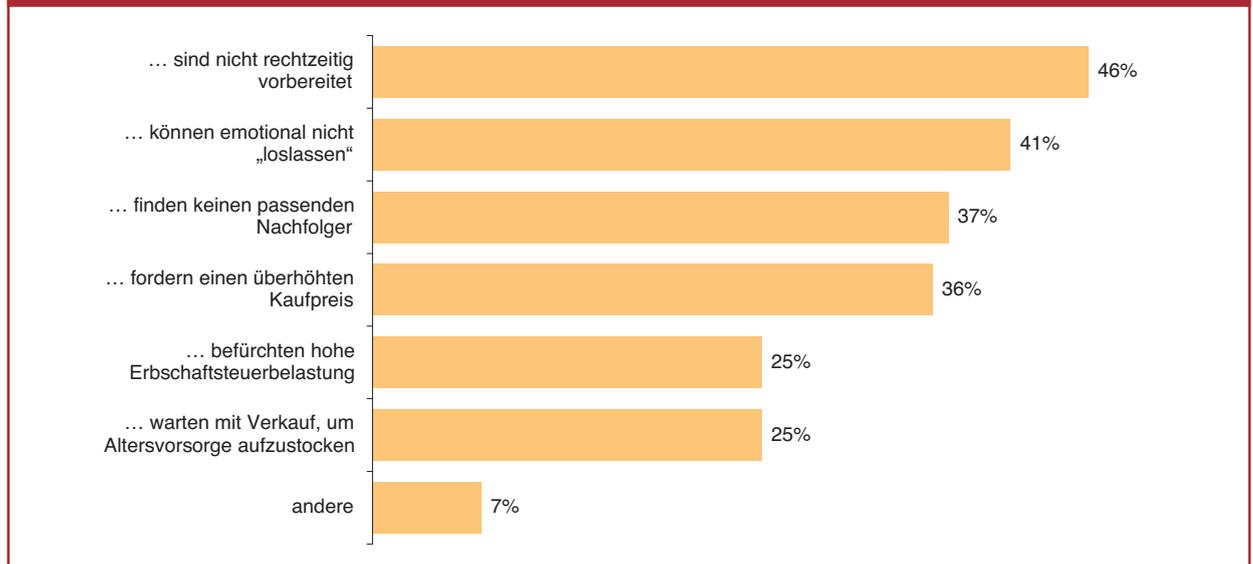
### Neutrale Unternehmensbewertung erforderlich

Den Marktwert des eigenen Betriebes sollte der Eigentümer immer vor Augen haben. Nicht zuletzt bei Finanzierungsgesprächen mit Kapitalgebern wie Banken ist der Wert des Unternehmens in den Augen Dritter im betrieblichen Alltag von entscheidender Bedeutung. Wenn der Preis jedoch über Erfolg oder Misserfolg einer externen Nachfolge bestimmt, ist ein auf soliden Informationen beruhendes Herangehen nötig. Hier bietet sich für beide Seiten die Expertise von Beratern zur Wertermittlung an. Letztlich werden in den Kaufpreisverhandlungen Erwartungen des Seniors und Vorstellungen des Nachfolgers zu Beginn zwar immer auseinander liegen. Dennoch bieten fundierte Wertermittlungen für beide Seiten die Basis für erfolgreiche und zügige Verhandlungen.

#### Fazit:

Der Herausforderung Unternehmensnachfolge muss sich jeder Betriebsinhaber einmal im Leben stellen – ganz gleich, wie die Nachfolge gestaltet wird. In jedem Fall ist rechtzeitige Vorbereitung erforderlich – noch immer müssen die IHKs bei 46% der Senior-Unternehmer hier einen zu späten Start konstatieren. Mit offener Kommunikation und einem gut durchgeplanten Konzept kann man zwar Überraschungen nicht ausschließen. Aber man kann den Prozess jederzeit überprüfen und ggf. an die neue Situation anpassen und damit das Unternehmen samt Mitarbeitern sicher in neue Hände bringen.

ABB. 1: HEMMNISSE BEI DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE: SO VIEL PROZENT DER SENIOR-UNTERNEHMER ...



Quelle: Erfahrungen der IHK-Nachfolgeberater, DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2010

We believe in German Mittelstand  
**[www.cbseydler.com](http://www.cbseydler.com)**

**Equity & Debt Capital Markets**

Dr. Dietmar Schieber  
T 069 92054-196

**Designated Sponsoring**

Silke Schlüsen  
T 069 92054-140

**Sales**

Raimar Bock  
T 069 92054-115

**Fixed Income Trading**

Gabriele Trapp  
T 069 92054-203

# „Wichtig ist eine offene und klare Kommunikation“

Interview mit Georg Huber, Vorstandsvorsitzender, Huber SE

Für einen gelungenen Generationswechsel wurde die Huber SE im Herbst 2010 mit dem bayerischen Mittelstandspreis des Bundesverbandes der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) ausgezeichnet. Das Unternehmen aus Berching in der Oberpfalz ist seit 1834 im Besitz der Familie Huber und hat seine Wurzeln in einem Kupferschmiedebetrieb. Heute erwirtschaftet der Mittelständler mit Produkten rund um das Thema Wasser und Abwasser einen Jahresumsatz in Höhe von 140 Mio. EUR und ist in 60 Ländern vertreten. Im Interview spricht der Vorstandsvorsitzende Georg Huber über seine Erfahrungen beim Generationswechsel und seine Zukunftsvision.

**Unternehmeredition:** Herr Huber, Sie leiten das Unternehmen in sechster Generation. Wie wichtig ist für Sie die persönliche Identifikation mit der Firma?

**Huber:** Wer in ein Familienunternehmen hineingeboren wird und damit aufwächst, ist zwangsläufig in gewisser Weise mit der Firma verbunden. Ich identifiziere mich sehr stark damit, schließlich tragen die Produkte, die wir weltweit liefern, meinen Namen. Für mich persönlich überwiegen die Vorteile eines Familienunternehmens. Hier stehen langfristige Ziele sowie das Wohl des Unternehmens im Vordergrund, weniger die Karriere einzelner Manager wie in Konzernen. Familienunternehmer haben auch ein großes Interesse daran, die Arbeitsplätze vor Ort zu erhalten. Nachteile können sich grundsätzlich ergeben, wenn fachlich nicht geeignete Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten oder Konflikte aus der Familie ins Unternehmen hineingetragen werden.

**Unternehmeredition:** Nach dem Wechsel Ihres Vaters Dr. Hans Huber und Ihres Onkles Karl-Josef Huber aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat – beide haben über 40 Jahre

## ZUR PERSON: GEORG HUBER

Georg Huber ist Vorstandsvorsitzender der Huber SE. Das Unternehmen ist seit 175 Jahren in Familienbesitz, beschäftigt im Stammhaus im bayerischen Berching rund 550 Mitarbeiter und hat sich auf innovative Maschinen, Anlagen und Ausrüstungsteile aus Edelstahl zur Wasseraufbereitung, Abwasserreinigung und Schlammbehandlung spezialisiert. [www.huber.de](http://www.huber.de)



Georg Huber

lang die Geschicke des Unternehmens bestimmt – übernahmen Sie Anfang 2010 als neuer Vorstandsvorsitzender die Firmenleitung. Wie gestaltete sich für Sie der Generationswechsel?

**Huber:** Nach meinem Start im Unternehmen vor zehn Jahren habe ich zunächst drei Jahre im Vertrieb gearbeitet, um mit den Produkten und den Kundenbedürfnissen vertraut zu werden, bin dann in die Finanzabteilung gewechselt, was mein eigentliches Ziel war. 2008 übernahm ich die Leitung der Finanzabteilung, wechselte etwas später in den Vorstand und bin seit 2010 Vorstandsvorsitzender. Obwohl dieser Weg im Nachhinein betrachtet sehr zielgerichtet aussieht, kann ich nicht sagen, dass bei uns die Nachfolge von langer Hand geplant war. Das war eher ein Prozess, der sich mit der Zeit so ergeben hat.

**Unternehmeredition:** Wann haben Sie sich für das Familienunternehmen entschieden?

**Huber:** Die Entscheidung ist relativ spät gefallen. Ich habe zunächst aus rein persönlichem Interesse BWL

studiert. Auch nach zwei Auslandspraktika bei Huber in Singapur und den USA war für mich nicht klar, ob ich im Unternehmen fest arbeite oder nicht. Als jüngerster von drei Söhnen hatte ich es auch leichter als meine Brüder, auf denen eher der Druck einer möglichen Nachfolge lastete. Erst als sich gegen Ende meines Studiums zeigte, dass meine Geschwister sich anderweitig orientieren, habe ich mir ernsthaft Gedanken darüber gemacht und mich dann entschieden einzusteigen.



Aus der Oberpfalz in die Welt: Huber ist in rund 60 Ländern vertreten.

**Unternehmeredition:** Ihr Vater und Ihr Onkel stehen dem Unternehmen im Aufsichtsrat mit Rat und Tat zur Seite. Wie schwer fällt es ihnen loszulassen?

**Huber:** In den vergangenen Jahren hat sich mein Vater schrittweise aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und mehr repräsentative und strategische Aufgaben übernommen – genau das macht er im Aufsichtsrat heute noch. Aber die Verantwortung abzugeben und loszulassen, ist ihm sicher schwer gefallen, was nach 40 Jahren an der Firmenspitze gut nachvollziehbar ist. Die Zusammenarbeit gestaltet sich sehr gut, ich bin sehr dankbar, dass ich auf diese langjährige Berufserfahrung meines Vaters und meines Onkels zurückgreifen kann. Es ist auch sehr angenehm, im Kontrollgremium Fachleute zu haben, die die Branche sehr gut kennen. Wir haben natürlich auch einen weiteren Aufsichtsrat, der nicht aus der Familie stammt – der Blick von außen ist auch sehr wichtig, die Mischung muss stimmen.

**Unternehmeredition:** Neben Ihnen gibt es mit Dr. Oliver Rong, Schwiegersohn von Karl-Josef Huber, als Ihrem Stellvertreter ein weiteres Familienmitglied in der vierköpfigen Firmenleitung. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?

**Huber:** Unsere Aufgaben sind klar verteilt – Dr. Rong ist Ingenieur und für den Bereich Produktion und Technik verantwortlich, ich für Finanzen und Controlling. Insgesamt gestaltet sich die Zusammenarbeit im gesamten Vorstand sehr gut.



Georg Huber, Vorstandsvorsitzender der Huber SE (rechts), im Gespräch mit Markus Hofelich, Chefredakteur der Unternehmeredition, in der Zentrale der Huber SE in Berching.

**Unternehmeredition:** Im Herbst wurde Ihr Unternehmen vom BVMW mit dem Bayerischen Mittelstandspreis 2010 ausgezeichnet für eine gelungene Nachfolge. Was waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren?

**Huber:** Zunächst muss man sich Gedanken darüber machen, wie das Unternehmen am Ende aussehen soll, und einen klaren Fahrplan aufstellen, der nicht zu kurz und nicht zu lang sein sollte. Wichtig ist eine offene, klare Kommunikation, nicht nur innerhalb der Familie, sondern auch gegenüber der Belegschaft, den Führungskräften, Banken und wichtigen Kunden. Wichtig war für uns auch, einen externen Berater einzubeziehen, der mit dem neutralen Blick von außen alle Dinge offen ansprechen konnte. Er hat eine Moderationsfunktion übernommen, als Anwalt das steuerliche und rechtliche Know-how geliefert und war zentraler Ansprechpartner. Die Firmenübergabe macht ein Unternehmer nur einmal im Leben. Es ist schwierig für den Abgebenden loszulassen, gleichermaßen ist der Druck für den Nachfolger groß. Die größten Risikofaktoren liegen meiner Meinung nach darin, wichtige Dinge aufzuschieben oder zu verschweigen und nicht offen zu kommunizieren.

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

**Huber:** Ich sehe meine Aufgabe darin, die langfristige Strategie meines Vaters fortzuführen. Unsere Vision ist, das Thema Abwasser neu zu besetzen, weg von dem Schwerpunkt auf reine Problembeseitigung hin zum Umgang mit Abwasser als Wertstoffquelle. Im Abwasser stecken wertvolle Rohstoffe wie etwa Phosphor. Auch Energie kann man daraus gewinnen. Ein sehr wertvoller Rohstoff, der im Abwasser steckt, ist das Wasser selbst. In den ariden Gebieten der südlichen Hemisphäre ist das ein großes Thema, das bisher noch nicht genügend genutzt wird. Das kulturell zu überwinden und technisch umzusetzen, ist unsere Herausforderung für die Zukunft.

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

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

# „Unser Vater ließ uns Fehler machen“

Interview mit Lukas Meindl, geschäftsführender Gesellschafter,  
Lukas Meindl GmbH & Co. KG

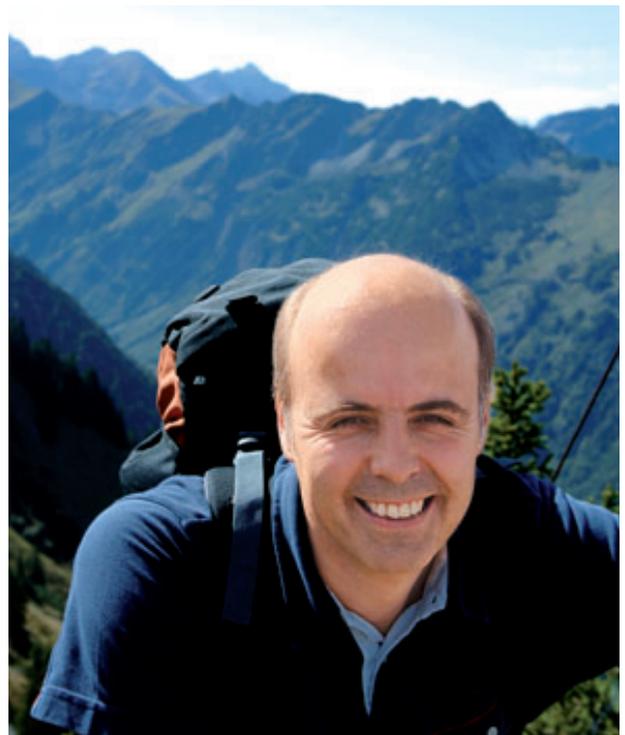
Mit insgesamt 600 Beschäftigten, von denen 238 am Heimatstandort arbeiten, produziert Meindl jährlich über eine Million Trekkingschuhe und liefert sie in die wichtigsten Outdoormärkte der Welt. Dabei setzt das Familienunternehmen vor allem auf kontinuierliches Wachstum und verbindet handwerkliche Qualität mit moderner Technik und Innovationskraft. Im Interview spricht Lukas Meindl, der gemeinsam mit seinem Bruder Lars die Geschäfte führt, über die Herausforderungen des Generationswechsels.

**Unternehmeredition:** Herr Meindl, Sie sind in den Bergen und mit der Firma Ihres Vaters aufgewachsen. War es da von vornherein klar, dass Sie und Ihr Bruder irgendwann an der Spitze des Unternehmens stehen würden?

**Meindl:** Wir spürten als Heranwachsende nie Druck, das Unternehmen weiterführen zu müssen. Aber ich hatte nach dem Abitur Lust darauf, in verschiedenen Firmen und Ländern das Handwerk des Schuhtechnikers – früher hat man das Schuhmacher genannt – zu lernen. Mein Bruder wiederum hat sich mehr für das Kaufmännische interessiert. Auf dieser Basis war es für uns beide dann eine Freude, in der Firma mitzumachen. Aber es war niemals eine Verpflichtung.

**Unternehmeredition:** Wie hat Ihr Vater Sie auf die Nachfolge vorbereitet?

**Meindl:** Der wichtigste Teil war die Phase, in der wir mit unserem Vater zusammengearbeitet und gemeinsam mit ihm das Unternehmen geleitet haben. Wie er das getan hat, war schon eine besondere Leistung. Er hat uns einer-



Lukas Meindl

seits geführt, aber andererseits auch gefordert. Wir hatten genug Spielraum für eigene Herangehensweisen und bekamen im Laufe der Zeit immer mehr Verantwortung übertragen. Wenn Eltern immer nur selbst die Richtung vorgeben wollen, können sie viel zerstören. Wir durften Fehler machen, und unser Vater hat diese Fehler auch zugelassen. Ein erfolgreiches Handwerksunternehmen braucht eine ausgeprägte Diskussionskultur. Das gilt übrigens auch für den Umgang mit den Mitarbeitern. Als Junior wird man von den Älteren in der Belegschaft erst einmal getestet. Aber wenn man sattelfest ist und diesen Test besteht, hat man gewonnen.

**Unternehmeredition:** Ihr Vater starb recht plötzlich einen Tag nach seinem 77. Geburtstag. Wie haben Sie in dieser Situation die Herausforderung der Nachfolge gemeistert?

**Meindl:** Mein Vater war bis zum Schluss in der Firma aktiv und hat natürlich eine Lücke hinterlassen. Aber gerade weil mein Bruder und ich schon so viel gelernt und

## ZUR PERSON: LUKAS MEINDL

Lukas Meindl ist geschäftsführender Gesellschafter der Lukas Meindl GmbH & Co. KG. Der diplomierte Schuhtechniker leitet seit dem Tod des Vaters im Jahr 2006 gemeinsam mit seinem Bruder Lars das 1930 gegründete Familienunternehmen. Bei aller Verbundenheit mit dem Produktionsstandort in Deutschland hat Meindl die Herausforderungen der Globalisierung angenommen. Die Schuhe aus dem oberbayerischen Kirchanschöring werden weltweit zum Bergwandern und Nordic Walken ebenso wie zum Trekking und bei Expeditionen genutzt. [www.meindl.de](http://www.meindl.de)

Verantwortung übernommen hatten, konnten wir das Unternehmen im fließenden Übergang fortführen. Ganz wichtig für einen Familienbetrieb ist es in einer solchen Lage, mit Blick auf Kunden und Lieferanten Zuverlässigkeit zu gewährleisten. Wenn der Chef plötzlich nicht mehr da ist, kann das Vertrauen schnell in eine Schiefelage kommen. Bei uns hat es das nicht gegeben, eben weil wir gut ausgebildet und schon lange im Unternehmen eingeführt waren.

**Unternehmeredition:** Welche Leitlinien haben Sie mit Blick auf Dinge wie Qualität und Tradition von Ihrem Vater übernommen?

**Meindl:** Wir sind eine Familie, die schon seit vielen Generationen Schuhe macht. Mein Vater hat als junger Mann erkannt, dass sich die Aufbruchsstimmung nach dem Krieg auch in der Begeisterung für Freizeit, Sport und Kultur widerspiegelte. So hat er begonnen, Bergschuhe zu nähen und die Marke Meindl Schritt für Schritt immer bekannter zu machen. Er hat nicht zuletzt deshalb an den Erfolg geglaubt, weil er selbst ein leidenschaftlicher Bergsteiger war. Unsere Kunst heute muss darin bestehen, modern zu sein und gleichzeitig die Tradition nicht zu verlieren. Wer kann heute schon noch zwiegenähte Bergschuhe machen? Wir sind ein Handwerksbetrieb und arbeiten mit Naturprodukten, aber Nachhaltigkeit beschränkt sich nicht nur auf Umweltbewusstsein. Auch die Langlebigkeit eines Produkts gehört dazu. Unser Modell „Island“, von dem wir schon über eine Million Paar Schuhe produziert haben, gibt es schon seit 20 Jahren. So etwas müssen wir pflegen, darüber hinaus heute aber auch international denken. Wir brauchen in Zeiten der Globalisierung die Auslandsmärkte, um überleben zu können. Der Kernmarkt ist Europa. Aber in den USA und Neuseeland, in Australien und Asien gibt es ebenfalls ein wachsendes Interesse am Bergsteigen und Outdoor-Produkten. Wir produzieren auch im Ausland. Wir haben Werke in Ungarn und Slowenien, einen langjährigen Exklusiv-Partner in Italien und stellen bestimmte Produkte im Multifunktionsbereich auch in Asien her. Aber alles was Bergschuh ist, machen wir in Europa und wird bei uns hier im Haus in Kirchanschöring entwickelt.

**Unternehmeredition:** Auch Qualität hat etwas mit Kontinuität zu tun?

**Meindl:** Familienunternehmen denken nicht kurzfristig in Quartalen, sondern langfristig. Wir haben Mitarbeiter, die schon in der zweiten und dritten Generation bei uns sind. Das ist uns wichtig. Es gefällt mir nicht, wenn die Älteren in unserem Lande heute oft vorzeitig zum Ruhestand gezwungen werden. Wir pflegen aber auch die Ausbildung junger Leute, die bei uns alle Abteilungen durchlaufen und von den Erfahrungen der Älteren lernen. Unser Unternehmen kann nicht zuletzt dank der Qualität seiner Mitarbeiter und dem gegenseitigen Verständnis, dank flacher Hierarchien und flexibler Arbeitszeiten schnell auf eine veränderte Nachfrage und die Wünsche der Kunden reagieren.

**Unternehmeredition:** Wie sehen Sie die Zukunftsperspektiven des Unternehmens?

**Meindl:** Unsere Umsätze haben sich seit Beginn der Aufzeichnung immer positiv entwickelt. Uns ist es übrigens auch während der jüngsten Wirtschaftskrise gar nicht so schlecht gegangen. Denn gerade in solchen Zeiten achten die Menschen auf Qualität und fragen sich beispielsweise, wie lange ein Schuh hält. Heute befinden wir uns in einem gesunden Zyklus und ich habe keine Angst vor der Zukunft. Outdoor ist ein positiv besetzter Bereich, auch wenn die Zahl der Wettbewerber wächst und man immer mehr Leistung bringen muss. Erfolg spiegelt sich aber nicht nur in der Anzahl der verkauften Schuhe wider. Entscheidend ist auch, welchen Marktwert ein Unternehmen hat und welche Auszeichnungen man gewinnt. Wertsteigerung hat viel mit Qualität und weniger mit Quantität zu tun. Die bieten wir dem Bergwanderer, dessen Bedürfnisse wir immer wieder genau analysieren. Wir produzieren aber beispielsweise auch Spezialanfertigungen für Expeditionen zum Nord- und Südpol.



Meindl verbindet handwerkliche Qualität mit moderner Technik.

**Unternehmeredition:** Welchen Ratschlag können Sie mit Blick auf den Generationswechsel anderen Unternehmern geben und wie stellen Sie sich später einmal die eigene Nachfolgeregelung vor?

**Meindl:** Zu allererst ist es wichtig, keinen Druck auszuüben und den Jungen ihren Spielraum zu lassen. Es hat keinen Sinn, etwas erzwingen zu wollen. Für uns ist unser Vater auch in dieser Hinsicht ein Vorbild. Aber wir haben natürlich ein sehr großes Interesse daran, dass das Familienunternehmen fortgeführt wird. Man hat ein gesundes Unternehmen quasi geliehen bekommen, und das will man später auch als gesunden Betrieb weitergeben.

**Unternehmeredition:** Herr Meindl, vielen Dank für das Interview.

Das Interview führte Norbert Hofmann.  
redaktion@unternehmeredition.de

# „Wir haben frühzeitig nach krisenfesten Alternativen gesucht“

*Interview mit Hermann Ross, geschäftsführender Gesellschafter, Hero-Glas Veredelungs GmbH*

1970 hat Hermann Ross im Emsland eine Glaserei gegründet. Zehn Jahre später stieg sein Bruder Heinrich in die Firma mit ein. Bis heute ist daraus ein international tätiges Hightech-Unternehmen im Bereich Glasveredelung entstanden, das mit rund 300 Mitarbeitern einen Jahresumsatz in Höhe von 50 Mio. EUR erwirtschaftet. Im Interview spricht Hermann Ross über das Wachstum der Hero-Glas Veredelungs GmbH und die Nachfolgelösung.

**Unternehmeredition:** Herr Ross, wie ist es Ihnen gelungen, aus einem kleinen Handwerksbetrieb ein innovatives und internationales Familienunternehmen zu machen?

**Ross:** Bei unserer Entwicklung spielte die Energiekrise in den 70er Jahren eine entscheidende Rolle. Als infolgedessen schlagartig die Nachfrage nach wärmedämmenden Verglasungen gestiegen ist, habe ich die Chance ergriffen und rund 500.000 EUR in eine Fertigungsanlage für Isolierglas investiert. Als mein Bruder 1980 in das Geschäft eingestiegen ist, haben wir sofort damit begonnen, unser Portfolio zu verbreitern. Schließlich waren wir bis dahin mit unserem Fokus auf Isolierglas zu 90% von der Bauindustrie abhängig. So haben wir frühzeitig nach krisenfesten Alternativen gesucht und auf Spezialgläser gesetzt, die insbesondere von Architekten, der Möbelindustrie oder dem Ladenbau nachgefragt werden. Dieses Konzept ging auf.

**Unternehmeredition:** Wie wichtig ist für Sie das Thema Internationalisierung?

**Ross:** Sehr wichtig. Starke Auslandsmärkte sind für uns – je nach Produktnische – die Niederlande, Dänemark, Österreich und die Schweiz, aber auch Nordamerika. Wir fertigen neben unserem Stammsitz in Dersum auch im polnischen Stettin, wo 1995 eine weitere Produktionsstätte mit 35 Beschäftigten entstand. Mit den Sonderferti-



Hermann Ross

gungen machen wir inzwischen rund 70% des Gesamtumsatzes. Durch Innovationen wie Gläser, die im Brandfall hitzeundurchlässig werden, oder unser Produkt „Hero-Hurricane“, das hohe amerikanische Standards in Bezug auf Wirbelstürme erfüllt, können wir gute Preise am Markt durchsetzen.

**Unternehmeredition:** Wie versuchen Sie, Konflikte mit Ihrem Bruder Heinrich, der mit Ihnen an der Firmenspitze steht, zu vermeiden? Wie steht es mit der Nachfolgeplanung?

**Ross:** Eines unserer Erfolgsrezepte ist der offene und ehrliche Umgang miteinander. Wichtige Angelegenheiten besprechen wir grundsätzlich gemeinsam und bemühen uns hier um Konsens. Mit dieser Grundhaltung ist es uns gelungen, jetzt auch die nächste Generation in das Unternehmen einzubinden, denn mein Sohn und die Tochter meines Bruders sind inzwischen ebenfalls in unserer Firmengruppe tätig und übernehmen immer mehr Verantwortung. Sicherlich kümmert sich mein Bruder mehr

## ZUR PERSON: HERMANN ROSS

Hermann Ross ist zusammen mit seinem Bruder geschäftsführender Gesellschafter der 1970 gegründeten Hero-Glas Veredelungs GmbH. 2003 wurde das Unternehmen mit dem großen Preis des Mittelstandes für starkes regionales Engagement ausgezeichnet. [www.hero-glas.de](http://www.hero-glas.de)

um den Vertrieb und um die Finanzen, während ich mich intensiv mit Produktentwicklungen und Innovationen beschäftige. International sind wir in der Firmengruppe durch mehrere Geschäftsführer vertreten. Mein Sohn Heinz-Hermann trägt durch sein Studium als Wirtschaftsingenieur und seine guten Fremdsprachenkenntnisse dazu bei, dass unsere Kontakte im Ausland gepflegt und ausgeweitet werden. Dadurch nimmt er natürlich auch schneller Trends im internationalen Markt wahr.

**Unternehmeredition:** Um Innovationen wie beispielsweise das „switchable shading glass“ mit veränderbarer Lichtdurchlässigkeit zu entwickeln, benötigen Sie gut ausgebildete Fachkräfte. Finden Sie die denn hier in der Region im Emsland?

**Ross:** Unsere Mitarbeiter sind wie mein Bruder und ich: aufrichtig und offen. Sie sind verantwortungsbewusst und fühlen sich eng mit dem Unternehmen verbunden. Wir geben jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, da wir in vielen unterschiedlichen Glassegmenten tätig sind. Um nur ein Beispiel zu nennen: Wir haben 2001 die Tochterfirma Yachtglass gegründet, die u.a. Megayachten mit Spezialverglasungen nach allen erdenklichen Anforderungen ausrüstet. An diese Gläser werden höchste Anforderungen gestellt, und dafür brauchen wir motivierte und gute Mitarbeiter, die mit Freude und Stolz diese Aufgaben bewältigen. Besonders diejenigen, die aus anderen Regionen zugezogen sind, wissen neben dem guten Betriebsklima auch die niedrigen Mietpreise, günstige Baugrundstücke sowie den hohen Freizeitwert zu schätzen. Außerdem, so provinziell ist es hier gar nicht. Bei uns und anderen Firmen in der Region wie Krone, Ado, der Meyer Werft oder Emco arbeiten Menschen, die weltweit tätig sind. Da findet jeder hochquali-



Prestigeobjekt in Berlin, das Sony Center am Potsdamer Platz

fizierte Mitarbeiter Kollegen oder Freunde, mit denen er auf Augenhöhe genauso gut reden kann wie in München oder London. Auch für junge Leute wie meinen Sohn oder die Töchter meines Bruders gibt es hier spannende Aufgaben. Um nur ein Beispiel zu nennen: Auf dem 22 Hektar großen Gewerbegebiet „Greenenergy Park“ direkt an der A 31 siedeln sich Unternehmen im Bereich der regenerativen Energieerzeugung und -nutzung an, darunter auch wir. Das gesamte Gewerbegebiet soll vollständig aus regenerativen Energien betrieben werden. Das ist ein bundesweit hochattraktives Vorzeigeprojekt. Außerdem ist man aufgrund der guten Verkehrsanbindung vom Emsland aus auch schnell in Großstädten. Die Fahrt nach Bremen dauert eine Stunde, nach Dortmund eineinhalb und nach Amsterdam zwei Stunden.

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

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



Futuristische Glaskonstruktion für die Centrale der Nord-LB

# Erbschaftsteuer sparen

## Unternehmensübergabe über eine Beteiligungs-Kommanditgesellschaft

Von Karl-Heinz Busch, Beirat, Berolina Schriftbild GmbH & Co KG

*Die Bildung einer Beteiligungs-Kommanditgesellschaft kann ein Modell für die Unternehmensübergabe innerhalb der Familie sein. Damit lassen sich nicht nur Erbschaftsteuern sparen, sondern der Nachfolger kann allmählich die kompletten Anteile übernehmen.*

### Anteile in einer KG bündeln

Der Übertragung der Geschäftsanteile kommt bei der Regelung der Unternehmensnachfolge eine immense Bedeutung zu. Nicht zuletzt, da bei einer Übertragung innerhalb der Familie immer noch die Erbschaftsteuer zu berücksichtigen ist, deren Eintreffen und Wucht nicht voraussehen ist. Unter Umständen kommt noch eine Einkommensteuerbelastung hinzu. Gerade für Familienbetriebe empfehlen sich hier zwei Strategien: Zum einen die Anteile nicht auf einen Schlag zu verkaufen, sondern die Möglichkeit einer vorgeschalteten gewerblichen Beteiligungs-Kommanditgesellschaft (KG) zu nutzen, in der die Anteile gebündelt werden und die Familie – Vorgänger und Nachfolger – Komplementär und Kommanditist wird. Eine KG bietet Gestaltungsfreiheiten, die man in einer GmbH nicht hat. Finanzielle und strukturelle Entscheidungen können innerhalb der KG kurzfristig getroffen werden. Die Familie kann dann ihre Anteile in die KG einbringen, sodass der Nachfolger die Anteile in mehreren Tranchen erwerben kann.

### Keine Erbschaftsteuer fällig

Am Unternehmen selbst sind dann die familiäre KG und gegebenenfalls weitere Gesellschafter beteiligt. Letztere können im Fall einer Unternehmensnachfolge ihre Anteile



Karl-Heinz Busch

ebenfalls in die KG einbringen. Die Beteiligungs-KG hat im Wesentlichen drei Aufgaben. Erstens: den Kapitaldienst der Bank zu bedienen. Zweitens: den Hauptgesellschafter – sprich den Nachfolger – zu vergüten. Drittens stellt sie liquide Mittel bereit, aus denen der Alteigentümer in Abhängigkeit von der Ertragslage die Möglichkeit bekommt, Entnahmen zu tätigen. Mit diesem Konstrukt ist allen geholfen. Der Alteigentümer kann nahezu steuerfrei seine Anteile sukzessive herunterfahren. Der neue Inhaber muss nicht das komplette Anteilspaket schultern, weil ihm, bedingt durch seine jungen Lebensjahre, oftmals das nötige Eigenkapital fehlt oder weil der Betrieb so groß ist, dass eine Finanzierung mit öffentlichen Mitteln schwer möglich ist. Zudem fällt später keine Erbschaftsteuer an. Das Interesse, den eigentlichen Geschäftsbetrieb mit guten Gewinnen weiterzuführen, ist bei allen Beteiligten groß. Scheitert der Betrieb – was man nicht hoffen will –, dann bekommt der Alteigentümer nichts für seine Anteile. Und die Bank hält sich an den Nachfolger, um an ihr Geld zu kommen.

### Fazit:

Die konzeptionelle Entwicklung einer Kommandit-Gesellschaft als Nachfolgerregelung kann zwar bis zu einem Jahr dauern. Aber vor dem Hintergrund, dass man rechtzeitig die Weichen für seine Nachfolge stellen sollte, ist dieser Zeitaufwand durchaus realisierbar und sollte keinen Unternehmer abschrecken.

### ZUR PERSON: KARL-HEINZ BUSCH

Karl-Heinz Busch war geschäftsführender Gesellschafter der Berolina Schriftbild GmbH & Co KG. Nachdem er das Unternehmen mit Sitz in Berlin im Zeitraum von 2005 bis 2007 an seinen Sohn Alexander Busch übergeben hat, steht er ihm auch weiterhin als Beirat zur Seite. Berolina Schriftbild entwickelt und produziert Tonerkartuschen mit vergrößerten Tanks, mit denen alle Drucker der namhaften Hersteller bestückt werden können. Derzeit wird das Unternehmen mit seinen weltweit 500 Mitarbeitern zu einem Serviceunternehmen für Druckmanagement fortentwickelt. [www.berolina.de](http://www.berolina.de)

Mit der Erfahrung und dem Überblick des Marktführers im Wertpapierhandel in Deutschland bieten wir heute optimale Lösungen zur kapitalmarktbasierten Finanzierung des Mittelstandes.

BAADER

1983 gegründet, ist die Baader Bank die führende Investmentbank im Handel und der Abwicklung von Finanzinstrumenten. Unabhängig, inhabergeführt und auf Augenhöhe berät die Bank Investoren und Unternehmer mit dem höchsten Anspruch an Qualität und Expertise.

Baader Bank AG · Weihenstephaner Str. 4 · 85716 Unterschleißheim · T +49 (89) 51 50 0 · [www.baaderbank.de](http://www.baaderbank.de)

28 Jahre gut investiert.

R

ank AG

# Vom Ratgeber zum Krisenmanager

*Wie der Beirat die Unternehmensnachfolge unterstützen kann*

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

*Immer wieder stoßen Familienunternehmen bei der Unternehmensnachfolge auf Probleme. Ein qualifiziert besetzter Beirat kann zur Lösung beitragen. Wichtigste Voraussetzung dafür ist vor allem, diesen rechtzeitig einzusetzen.*

## Was spricht für einen Beirat?

Bei der langfristigen Unternehmenssteuerung gewinnt die Etablierung von freiwilligen Beiräten gerade in Familienunternehmen eine zunehmende Bedeutung. Die Zahl der Unternehmen in Deutschland mit einem Beirat wächst stetig. Mit den richtigen Persönlichkeiten besetzt, können Beiräte für die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens von unschätzbarem Wert sein. Dabei ist der Begriff „Beirat“ nicht gesetzlich verankert. Aufgaben und Kompetenzen sind frei gestaltbar und werden in der Regel im Gesellschaftsvertrag, in einer Geschäftsordnung oder in den Verträgen mit den Beiratsmitgliedern definiert. Dabei gibt es ganz unterschiedliche Motive, warum in familiengeführten Unternehmen ein freiwilliges Aufsichts- und Beratungsgremium gebildet wird.

## Funktionen und Aufgaben des Beirats

Die Aufgaben eines Beirats sind vielfältig. Er kann zur Repräsentation des Unternehmens dienen, insbesondere, wenn er sich aus prominenten Persönlichkeiten zusammensetzt. Im Normalfall hat er aber eine Beratungsfunktion und unterstützt die Geschäftsführung mit dem spezifischen Know-how seiner Mitglieder. Darüber hinaus kann er die Unternehmensleitung und/oder die Gesellschafter kontrollieren. Als ein solches Kontrollgremium wird ein Beirat häufig eingesetzt, wenn der Geschäftskreis größer wird und die Interessen auseinander laufen. Außerdem kann er die Funktion eines Schiedsrich-



Dr. Klaus Weigel

ters bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung oder auch innerhalb dieser Gruppen einnehmen. Insofern kann der Beirat als aufsichtsratsähnliches Gremium ausgestaltet und mit weitreichenden Kontroll- und Zustimmungskompetenzen ausgestattet werden.

## Der Beirat als Unterstützer im Nachfolgeprozess

Häufig wird die Nachfolge durch persönliche Differenzen zusätzlich erschwert. Die Komplexität unterschiedlicher Interessen wächst von Generation zu Generation. So beruht eine Nachfolgeregelung in späteren Generationen vielfach auf einem Kompromiss und nicht immer auf der bestmöglichen Alternative. In dieser Situation kommt einem Beirat oftmals eine ganz wesentliche Aufgabe zu. Seine Rolle kann hierbei von der Aufstellung eines Nachfolgeplans und der Formulierung von Auswahlkriterien für einen potenziellen Nachfolger über dessen Auswahl bis hin zu einer Notfallgeschäftsführung reichen. In letzterem Fall ist bei einem plötzlichen Ausfall des Unternehmers für die Fortführung der Geschäfte Sorge getragen. Allerdings setzt sie eine bereits langfristige Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und dem Beirat voraus, sodass die Mitglieder schon mit den wesentlichen Unternehmensaspekten vertraut sind. Außerdem müssen die erforderlichen Qualifikationen im Beirat vorhanden sein.

### 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. Das Unternehmen ist vor allem auf die Identifizierung und Vermittlung qualifizierter Aufsichtsräte und Beiräte spezialisiert. [www.board-finance.de](http://www.board-finance.de)

## Was passiert nach der Übergabe?

Auch nach der Übergabe an den Nachfolger kommen dem Beirat im Rahmen der reibungslosen Fortführung der Geschäfte wichtige Aufgaben zu. So ist der ausscheidende Senior häufig noch emotional, zum Teil aber auch noch konkret operativ in Unternehmensentscheidungen eingebunden. Gleichzeitig will sich aber auch der Nachfolger mit seinen Vorstellungen im Unternehmen etablieren. Dadurch entstehen für die beteiligten Personen wesentliche Veränderungen und neue Rollenanforderungen. Der Beirat kann in dieser Phase die Zusammenarbeit von Senior und Nachfolger konstruktiv und gegebenenfalls vermittelnd begleiten. Auch ein Wechsel in den Beirat kann dem Senior die Übergangszeit vereinfachen. Allerdings erwächst hieraus die latente Gefahr der Einmischung in Entscheidungen, die eigentlich dem Nachfolger vorbehalten sind.

## Qualität als wichtiger Faktor

Dem Beirat kommt also im Rahmen der Unternehmensnachfolge sowohl eine strukturierende als auch eine vermittelnde Aufgabe zu. Seine Neutralität bzw. Objektivität machen ihn zu einem natürlichen Ansprechpartner für die beteiligten Personen. Dafür sollte er vor allem Vertreter mit unterschiedlichem Know-how-Hintergrund enthalten. Hierbei ist an Experten zu denken, die eigene



Bei Meinungsverschiedenheiten kann der Beirat die Funktion eines Schiedsrichters einnehmen.

unternehmerische Erfahrung 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 scheiden alle Personen grundsätzlich aus, die aufgrund von Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen verbunden sind. Erfahrungsgemäß vergehen ein bis eineinhalb Jahre, bis ein Beirat installiert und voll funktionsfähig ist. Daher sollte mit der Vorbereitung so rechtzeitig begonnen werden, dass erkennbaren Herausforderungen mittels eines eingearbeiteten Beirats begegnet werden kann.

## Blick über den Tellerrand

Für die Gewinnung von Beiratsmitgliedern greifen Unternehmen noch immer überwiegend auf das eigene Umfeld zurück. Häufig sind dann „schädliche“ Interessenkonflikte und persönliche Verknüpfungen nicht zu vermeiden. Externe Persönlichkeiten mit der entsprechenden Kompetenz können durch die Inanspruchnahme professioneller Dienstleister gewonnen werden. Gute Beiratsmitglieder drängen sich nicht auf, sie wollen vielmehr „ausgewählt“ und gebeten werden. Bei ihnen steht auch die Beiratsvergütung nicht im Vordergrund. Allerdings gibt es gute Beiräte auch 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 ist die Höhe der Beiratsvergütung letztlich auch ein Zeichen der Wertschätzung ihrer Arbeit.

### Fazit:

Ein qualifiziert besetzter Beirat sollte auch für Familienunternehmen keine lästige Pflicht, sondern ein strategisches Instrument zur Sicherung der Unternehmenszukunft sein. Richtig eingesetzt hilft er das unternehmerische Vermögen zu erhalten und zu mehren. Viele Familienunternehmen wissen die Vorteile eines hochwertig besetzten Beirats inzwischen zu schätzen.

# Was ist die Familie wert?

## Herausforderung Unternehmensbewertung

Von Prof. Dr. Andreas Hack und Oliver Ahlers, INTES Institut für Familienunternehmen der WHU – Otto-Beisheim School of Management

Im Rahmen des Unternehmensverkaufs stellt sich für den Familienunternehmer schnell die Frage: Zu welchem Preis kann ich meinen Betrieb verkaufen? Die Bewertung des Unternehmens zur Kaufpreisbestimmung ist die zentrale Herausforderung, wenn die Firma ihren Besitzer wechselt. Klassische Verfahren der Unternehmensbewertung greifen bei Familienunternehmen aber häufig zu kurz, denn sie vergessen vor allem eins: Nach dem Verkauf steht das Familienunternehmen ohne Familie da.

### Unterschiedliche Bewertungsgrundlagen

Der Firmenverkauf kommt für den Familienunternehmer meist nur einmal im Leben vor. Hier wird ein Lebenswerk veräußert. Das ist ohne Zweifel schwer und mit Emotionen verbunden. Emotionen aber sind nicht immer gut für objektive Bewertungen. Der vom Familienunternehmer empfundene Wert des eigenen Betriebs ist daher häufig sehr viel höher als der „Marktpreis“, den ein Käufer für das Unternehmen bezahlen will. Die Käuferseite bewertet das Familienunternehmen auf Basis von neutralen Finanzkennzahlen und Markterwartungen. Der Kaufpreis muss schließlich in den kommenden Jahren wieder erwirtschaftet werden. Der Käufer wird gezielt Preis mindernde Argumente suchen und der Unternehmer muss sich auf unangenehme Fragen einstellen.

### Klassische Bewertungsverfahren greifen zu kurz

Verkäufer und Käufer können das „Discounted-Cashflow-Verfahren“ (DCF) nutzen, um den Kaufpreis zu ermitteln. Der Zahlungsstrom oder Cashflow, den das Unternehmen erwirtschaftet, bildet dann den Wert des Unternehmens ab, wie er sich gegenwärtig darstellt. Allerdings wird häufig ein ganz zentraler Faktor weder von Käufer- noch Verkäuferseite ausreichend berücksichtigt: die bisherige Bedeutung der Familie für den finanziellen Erfolg des Unternehmens.

ZU DEN PERSONEN: PROF. DR. ANDREAS HACK UND OLIVER AHLERS

Prof. Dr. Andreas Hack ist Lehrstuhlinhaber, Oliver Ahlers Doktorand am INTES Institut für Familienunternehmen der WHU – Otto Beisheim School of Management. Schwerpunkt ihrer Forschung ist unter anderem der Kauf/Verkauf von Familienunternehmen. Mit der Einbeziehung von Familien in den Bewertungsprozess prägten sie den Begriff „Family Firm Acquisition Value“. [www.whu.edu](http://www.whu.edu)



Prof. Dr. Andreas Hack



Oliver Ahlers

### Familie als Teil der Bewertung

Wenn der Familienunternehmer und andere Familienmitglieder nach dem Verkauf das Unternehmen verlassen, gehen dem Unternehmen in der Regel besonders motivierte Arbeitskräfte, implizites Wissen sowie wertvolle Kontakte verloren. Kurz: Dinge, die der neue Eigentümer nicht so einfach ersetzen kann. Das Unternehmen verliert für den Käufer durch den Verlust der Familie also an Wert. Dieser Wertabschlag muss als Zahlungsstrom in der Bewertung berücksichtigt werden. Auf der anderen Seite bieten sich für Käufer ohne die Familie vielfältige Chancen, den finanziellen Wert des Unternehmens zu steigern. Familienunternehmen haben durch die langfristige Orientierung und die konservative Geschäftspolitik oftmals viel Potenzial, das es dem Käufer verhältnismäßig leicht macht, den Wert zu steigern. So können beispielsweise unprofitable Firmenteile, an denen bislang aus familiengeschichtlichen Gründen festgehalten wurde, verkauft werden. Dieser mögliche Wertaufschlag muss ebenfalls als Zahlungsstrom in der Bewertung berücksichtigt werden.

### Fazit:

Der ermittelte DCF-Wert kann nur als Ausgangspunkt der Bewertung dienen. Der Verlust der Familie kann den Wert des Unternehmens für einen Käufer senken und/oder erhöhen. Beide Effekte müssen im Rahmen der Unternehmensbewertung als Zahlungsfluss berücksichtigt werden. Es bedarf einer genauen Due-Diligence-Prüfung, um den Erfolgsbeitrag der Familie zu ermitteln.

## Sie haben Gesprächsbedarf zum Thema Beirat oder Aufsichtsrat?



### *Wir sind gerne Ihre Ansprechpartner*

- für alle Fragen rund um das Thema Beirat und Aufsichtsrat,
- für die Planung und Konzeption Ihres Gremiums,
- für die tatsächliche und formale Einrichtung sowie
- für die Suche nach hervorragenden Persönlichkeiten zur Besetzung Ihres Beirats- bzw. Aufsichtsrats.

# „Wir sehen uns als eine Art Unternehmer-Schmiede“

Interview mit Stefan Klemm, Gründer und CEO, Entrepreneurs-Club

*Nicht selten haben Unternehmer das Problem, einen passenden Nachfolger zu finden. Der 2004 gegründete Entrepreneurs-Club versucht hier Abhilfe zu schaffen und Verkäufer mit Managern zusammenzubringen, die an einer Unternehmensübernahme interessiert sind. Der Gründer des Netzwerks Stefan Klemm spricht im Interview über seine Ziele und die Unterschiede zu herkömmlichen M&A-Beratern.*

**Unternehmeredition:** Herr Klemm, der Entrepreneurs-Club ist ein auf das Thema Unternehmensnachfolge fokussiertes Netzwerk von Unternehmer-Persönlichkeiten. Welche Ziele verfolgen Sie?

**Klemm:** Wir sehen uns als eine Art Unternehmer-Schmiede. Wir identifizieren unternehmerische Führungskräfte und versetzen sie in die Lage, durch den Kauf eines Betriebs, der keinen Nachfolger hat, selbst Unternehmer zu werden. Diese vorausgewählten Firmen sind in einer eigenen Target-Börse zu finden. Mitglieder des Clubs sind aber auch Nachkommen aus Familienunternehmen, die selbst den Generationswechsel anstreben und Erfahrungsaustausch suchen.

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

**Klemm:** Um erfolgreich zu sein, braucht man einerseits eine vertrauensvolle, sehr persönliche Zusammenarbeit mit dem veräußernden Unternehmer. Andererseits ist eine starke Marke notwendig, die über den oft regionalen Fokus klassischer M&A-Berater hinausgeht, um auch wirklich den besten Nachfolger und das passende Unternehmen zu finden. Mittlerweile repräsentieren wir über 80 Unternehmensnachfolger und haben eine gewisse Bekanntheit. Deswegen öffnet sich für uns

auch die eine oder andere Tür einfacher.

**Unternehmeredition:** Sie haben den Entrepreneurs-Club 2004 gestartet – wie viele Deals sind bisher über Sie zustande gekommen?

**Klemm:** In den letzten Jahren haben wir ein gutes Dutzend unterschiedlicher Nachfolgelösungen aktiv begleitet. Natürlich ist der Grad unseres Anteils dabei sehr verschieden. Angefangen von der Target-Suche für einen MBI-Manager über die Anbahnung von Akquisitionsfinanzierungen bis hin zur Beratung des Nachfolgers im Familienunternehmen in „weiche“ Themen, wie der eigenen Positionierung, dem Auftreten gegenüber Mitarbeitern und dem Patriarchen. Unsere nächste große Herausforderung liegt darin, die Family Offices aus unserem Kreis als Investoren und die MBI-Kandidaten als Kapitalsuchende strukturiert und zum gegenseitigen Nutzen zusammenzubringen.

**Unternehmeredition:** Welche Persönlichkeiten sind aktive Mitglieder Ihres Netzwerkes? Was ist die beste Möglichkeit für interessierte Unternehmer, mit Ihnen in Kontakt zu kommen?

**Klemm:** Da wir Diskretion wahren wollen, ist es schwierig, einzelne Persönlichkeiten herauszustellen. Zum Netzwerk zählen aber unter anderem Regine Sixt sowie Jan-Hendrik Goldbeck, der erst kürzlich den Deutschen Unternehmerpreis in der Kategorie Unternehmensnachfolge im Mittelstand erhalten hat. Neue Mitglieder nehmen wir im Zuge unserer zweimal jährlich stattfindenden Aufnahmetage auf. Interessierte können sich auch jederzeit direkt an mein Büro wenden.

**Unternehmeredition:** Herr Klemm, herzlichen Dank für das Gespräch.



Stefan Klemm

## 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)

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

## „Die Unternehmer unter den Bankern“

<p>Initial Public Offering</p>  <p><b>RIB Software AG</b> Stuttgart</p> <p>15.681.140 Namensaktien Platzierungspreis: € 9,25 Platzierungsvolumen: € 145 Mio. Co-Lead Manager</p> <p>Feb 2011 </p>	<p>Initial Public Offering</p> <p><b>DERBY CYCLE</b></p> <p>Derby Cycle AG Cloppenburg</p> <p>6.090.000 Aktien Platzierungspreis: € 12,50 Platzierungsvolumen: € 76,1 Mio. Joint Lead Manager Joint Bookrunner</p> <p>Feb 2011 </p>	<p>Buy-Side Advisory</p>  <p>BayWa r.e GmbH München</p> <p>Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an der Focused Energy, Inc. Santa Fe (New Mexico, USA)</p> <p>Jan 2011 </p>	<p>Umplatzierung</p>  <p>SÜSS MicroTec AG Garching</p> <p>Umplatzierung von 15% des Grundkapitals (SÜSS Marktkapitalisierung insgesamt rd. € 150 Mio.)</p> <p>Dez 2010 </p>
<p>Kapitalerhöhung mit Bezugsrecht</p>  <p>Masterflex AG Gelsenkirchen</p> <p>4.365.874 Aktien Bezugspreis: € 3,00 Emissionserlös: € 13,1 Mio. Sole Lead Manager</p> <p>Dez 2010 </p>	<p>Initial Public Offering</p>  <p>DTB - Deutsche Biogas AG Friesoythe</p> <p>2.300.000 Aktien Platzierungspreis: € 8,50 Platzierungsvolumen: € 19,6 Mio. Sole Leadmanager Sole Bookrunner</p> <p>Dez 2010 </p>	<p>Initial Public Offering</p>  <p>Solutronic AG Köngen</p> <p>1.840.000 Stammaktien Platzierungspreis: € 11,00 Platzierungsvolumen: € 20,2 Mio. Sole Leadmanager Sole Bookrunner</p> <p>Nov 2010 </p>	<p>Sell-Side Advisory</p>  <p>LEIFHEIT AG Nassau</p> <p>Veräußerung der spirella s.a., Embrach, Schweiz, an  Cross Equity Partners AG Zürich, Schweiz</p> <p>Jun 2010 </p>

(ausgewählte Transaktionen)

### Corporate Finance

- Mergers & Acquisitions
- Börsengänge/Kapitalmarkttransaktionen
- Private-Equity-Beratung
- Debt Advisory
- Unternehmensbewertung

### Research & Sales

- Research
- Betreuung institutioneller Kunden
- Aktienplatzierungen
- Anleiheplatzierungen
- Roadshows

### Wertpapierhandel

- Designated Sponsoring
- Brokerage
- Skontroführung
- Elektronisches Orderrouting
- Börsenschnittstelle



Exklusiver Deutschland-Partner  
des European Securities Network  
(ESN)

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

# Der Owner Buy-out

## Instrument gerechter Vermögensverteilung

Von Mark Niggemann, Geschäftsführer, Institut für Wirtschaftsberatung (IfW) Karl A. Niggemann & Partner GmbH & Co. KG

*Laut einer Umfrage der Anwaltsvereinigung „Deutsches Forum für Erbrecht“ lösen 27% der Erbfälle Streit in der Familie aus. Probleme entstehen, wenn der Nachlass verschiedene, nicht gleichwertige Vermögensgegenstände enthält, die nicht einfach aufzuteilen sind. Das ist vor allem dann der Fall, wenn ein Unternehmen der Hauptbestandteil des Erbes ist und das Privatvermögen nicht ausreicht, um einen Ausgleich zu schaffen.*

### Gerechte Erbverteilung oftmals schwierig

Als Einwand gegen eine rechtzeitige Nachfolgeplanung wird regelmäßig das Argument vorgebracht, dass eine gerechte Verteilung des Gesamtvermögens auf Kinder und Ehegatten überhaupt nicht möglich sei. Bedauerlicherweise sei nämlich der Unternehmensgewinn überwiegend in die Firma reinvestiert worden und das Privatvermögen reiche zur Abfindung der weichenden Erben nicht aus. Die Bevorzugung eines einzelnen Nachfolgers ist allerdings ebenfalls keine Alternative und gefährdet darüber hinaus das Unternehmen durch die Ansprüche der anderen Erben. Deren Beteiligung an der Unternehmensführung ist jedoch in vielen Fällen nicht erwünscht, da der Senior oftmals der Meinung ist, die Firma sei nur mit einem einzelnen Verantwortlichen überlebensfähig.

### Geeignete Gesellschaftsform erlaubt einheitliche Entscheidungsgewalt

Zur Aufrechterhaltung der einheitlichen Entscheidungsgewalt ist es wichtig, der Firma die passende Rechtsform zu geben. Mit der geeigneten Gesellschaftsform können nämlich bei gleichmäßiger Vermögensverteilung die Entscheidungsbefugnisse in eine Hand gelegt werden. Das wird möglich, indem man die Kapitalanteile mit unterschiedlichen Stimmrechten ausgestaltet. Zum Beispiel kann damit der Junior, bei lediglich einem Viertel Vermögensanteil, durchaus 51% oder gar 75% der Stimmrechte

#### ZUR PERSON: MARK NIGGEMANN

Mark Niggemann ist Geschäftsführer des Instituts für Wirtschaftsberatung (IfW) Karl A. Niggemann & Partner GmbH & Co. KG. Das IfW berät seit 1978 Unternehmer bei Fragen der Firmenübergabe sowie des Finanzmanagements. [www.ifwniggemann.de](http://www.ifwniggemann.de)



Mark Niggemann

ausüben. Eine individuelle Tantiemenregelung erlaubt darüber hinaus eine gebührende Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg der Firma.

### Lösungsmodell Owner Buy-out

Bei einem Owner Buy-out (OBO) verkaufen Unternehmer 100% der Firmenanteile an eine neu gegründete Gesellschaft. Der Ankauf wird zum Teil fremdfinanziert. Dadurch hat der verkaufende Unternehmer die Möglichkeit, Privatvermögen zu generieren. Dieses kann dann für eine gerechte Erbverteilung verwendet werden. An der neu gegründeten Gesellschaft übernehmen die Nachfolger dann eine Rückbeteiligung in unterschiedlicher Höhe. Dabei ist es keinesfalls erforderlich, dass nur Minderheitsbeteiligungen übernommen werden. Im Rahmen von OBO-Konzepten sind durchaus auch Mehrheitsbeteiligungen vorstellbar.

#### Fazit:

Will der Unternehmer im Rahmen der Übergabe alle Erben angemessen berücksichtigen und trotzdem die Firma unter einer einzelnen Führung belassen, so bietet sich neben der geeigneten Gesellschaftsform auch ein Owner Buy-out an. Dadurch können Ungerechtigkeiten bei der Erbverteilung vermieden werden und das Unternehmen verbleibt trotzdem in der Verantwortung der eigenen Familie.

# Externe Führungskräfte

## Integration von Fremdmanagern in Familienunternehmen

Von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung

*Fremdmanagement ist in Familienunternehmen keine Ausnahme mehr. Bei den Gesellschaftern hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Besten das Unternehmen führen sollen, um neben Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert auch die Dividendenfähigkeit und das Familienvermögen zu sichern und zu steigern.*

### Gründe für den Einsatz externer Führungskräfte

Fremdmanager werden aus unterschiedlichsten Gründen für die Führung eines Unternehmens engagiert. So verfügen mögliche Nachfolger aus dem Gesellschafterkreis oft nicht über die erforderliche Praxis und Führungserfahrung. Häufig fehlen qualifizierte Familienmitglieder, oder die in Frage kommenden Nachfolger sind nicht bereit, in die operative Führung des Unternehmens einzusteigen. Fremdmanager kommen auch zum Einsatz, wenn sich die Gesellschafter nicht auf einen oder mehrere Kandidaten aus dem Gesellschafterkreis für die Unternehmensführung entscheiden können. Eher selten werden sie dagegen seitens externer Kapitalgeber eingesetzt, um den Einfluss der Familie auf die operative Geschäftsführung zu reduzieren.

### Herausforderungen des Fremdmanagements

So vielfältig die Gründe für den Einsatz von Fremdmanagement sind, so zahlreich sind auch die Gründe für ihr Scheitern in Familienunternehmen: Bereits beim Einstellungsgespräch werden die externen Führungskräfte häufig nicht über die aktuelle Unternehmenssituation und spezifischen Herausforderungen in Kenntnis gesetzt. Oft fehlt zudem eine schriftlich formulierte und verbindliche Unternehmensstrategie, die die Ziele, Erwartungshaltungen und Wertvorstellungen der Gesellschafter ersichtlich macht, sowie klar definierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen des Managers in der Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern. Auch die emotionale Bindung der Familie

an das Unternehmen und vorhandene Kontakte zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern schränkt die Entscheidungsbildung und -umsetzung des Fremdmanagements ein.

### Strategische Planung von zentraler Bedeutung

Diese Konfliktfelder bedeuten nicht per se das Scheitern – Gesellschafter und Management können konkrete Maßnahmen ergreifen, damit Integration und Einsatz des Fremdmanagements nachhaltig erfolgreich sind. Zum Beispiel ist zu Beginn eine Vorstellung des externen Nachfolgers durch den Gesellschafter im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung sehr hilfreich, begleitet durch ein 100-Tage-Programm zur Einarbeitung und Realisierung von Schlüsselaktivitäten. Die Erstellung einer strategischen Planung sollte eine zentrale Bedeutung haben. Für



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

#### ABB. 1: ANFORDERUNGEN AN DAS FREMDMANAGEMENT

- Branchenkenntnis und Führungserfahrung
- Respekt und Integrität
- Einfühlungsvermögen in die Kultur eines Familienunternehmens
- langfristiger Bindungswunsch
- Handlungs- und Entscheidungsstärke
- Unternehmensinteresse geht vor persönlicher Profilierung

Quelle: Wieselhuber & Partner

den Fremdmanager ist wichtig, dass er die bestehende Familienverfassung kennt und regelmäßige Feedback-Gespräche mit den Gesellschaftern und Gremiumsmitgliedern (Beiräte/Aufsichtsräte) führt. Dabei gilt: keine Vorschusslorbeeren, aber ausreichender Vertrauensvorschuss!

#### Fazit:

Um diesen Voraussetzungen gerecht zu werden, gilt es bei der Suche nach Fremdmanagement bereits frühzeitig die relevanten Anforderungen der Familie an den Fremdmanager und umgekehrt zu berücksichtigen. Damit sind die Grundlagen für eine nachhaltig erfolgreiche Tätigkeit der externen Führung geschaffen.

#### ZUR PERSON: PROF. DR. NORBERT WIESELHUBER

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber (familienunternehmen@wieselhuber.de) ist Mehrheitsgesellschafter und Vorsitzender der Geschäftsführung der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung (W&P). W&P ist eine Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Stuttgart, Düsseldorf und Hamburg. [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

# Externe Sparringspartner als Ratgeber

*Wie sich Probleme bei der Unternehmensübergabe durch einen neutralen Dritten vermeiden lassen*

Von Dr. Christoph Achenbach und Dr. Frederik Gottschalck, Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge (BfUN)

*Eine erfolgreiche Nachfolge zählt zu den größten Herausforderungen für Familienunternehmen. Wichtig ist dabei, dass der Generationswechsel nicht allein aus der Perspektive des Seniors, sondern auch aus der Perspektive des Nachfolgers betrachtet wird. Durch die Unterstützung eines professionellen Sparringspartners, der den Nachfolgeprozess aus einer neutralen Position heraus begleitet, lassen sich dabei viele der üblichen Fallstricke vermeiden.*

## Der Sparringspartner als Moderator

Grundsätzlich sollte sich die Nachfolgebegleitung nicht nur auf die Zeit während des Generationswechsels beschränken. Ein zielgerichtetes Vorgehen setzt bereits deutlich vor der eigentlichen Übergabe an, um den Nachfolger systematisch auf seine spätere Aufgabe vorzubereiten. Dabei sind oft Konflikte zwischen den Generationen, aber auch zwischen Geschwistern oder Gesellschafterstämmen zu bewältigen. Hier kann ein neutraler Sparringspartner die Funktion eines Moderators übernehmen, der alle Interessen ausgewogen berücksichtigt. Auch nach der Übergabe können solche Partner wichtige Unterstützung bei strategischen, organisatorischen und strukturellen Aufgaben bieten – insbesondere für Nachfolger ohne weitreichende operative Erfahrung. Das Zusammenspiel zwischen Senior und Junior ist nur dann eine Option, wenn sich beide auf Augenhöhe begegnen und die neue Führungsstruktur des Unternehmens respektieren. Nicht selten ergibt



Dr. Christoph Achenbach



Dr. Frederik Gottschalck

sich jedoch nach der Übernahme der Verantwortung neuer Moderationsbedarf, da es so manchem Senior schwer fällt, sich endgültig vom operativen Geschäft zu trennen. Hier kann neben einem professionell besetzten Beirat auch ein externer Sparringspartner eine wichtige Rolle spielen.

## Neutralität sichert objektive Bewertungen

Der größte Vorteil eines externen Beraters bei der Begleitung der Übergabe ist dessen Neutralität. Da er nicht in Gremien des Unternehmens eingebunden ist, hat er die Möglichkeit, „über den Tellerrand hinauszuschauen“ und objektive Bewertungen vorzunehmen. Dies setzt ein hohes Maß an unternehmerischer Kompetenz und Sensibilität voraus. Bei der Auswahl des externen Beraters ist ein hohes Maß an Vertrauen und Akzeptanz bei allen Beteiligten wichtig, da ansonsten neue Konflikte drohen. Gleichzeitig müssen externe Berater über Erfahrung bei solchen Prozessen verfügen und individuelle Lösungsstrategien entwickeln. Ist das der Fall, kann ein externer Sparringspartner als kompetenter Ratgeber wichtige Impulse im Nachfolgeprozess liefern.

ZU DEN PERSONEN: DR. CHRISTOPH ACHENBACH  
UND DR. FREDERIK GOTTSCHALCK

Dr. Christoph Achenbach ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Frederik Gottschalck ist Berater bei der Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge (BfUN). Sie begleiten Unternehmer und Nachfolger bei operativen und strategischen Fragen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Konzeption, Einrichtung und Besetzung von Beiräten und Aufsichtsräten. [www.bfun-online.de](http://www.bfun-online.de)

# 18. Münchner Management Kolloquium

15. - 16. März 2011

## Globale Industrialisierung

### Wie bleibt der Standort Deutschland wettbewerbsfähig?



**Horst Wildemann**  
Univ.-Prof. Dr.  
Dr. h. c. mult.  
Technische Universität München


**Veranstalter**



TECHNISCHE UNIVERSITÄT



**Tagungsort**  
Technische Universität München  
Arcisstraße 21  
80333 München

**Teilnahmegebühr**  
Euro 1.950,- zzgl. MwSt.

**Anmeldung**  
TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG für Produktions-Logistik und Technologiemanagement  
Leopoldstraße 145  
80804 München

www.tcw.de  
mail@tcw.de

T: +49.89.36 05 23 0  
F: +49.89.36 10 23 20

**Sponsoren**

**Medienpartner**

# Frühzeitige Sensibilisierung

Wie man Unternehmer dafür gewinnt, sich rechtzeitig mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen

Von Manfred Hilebrand, Geschäftsführender Gesellschafter, EN Experts-Network oHG

Unternehmer sind daran gewöhnt, Entscheidungen schnell und klar zu treffen. Bei der Unternehmensnachfolge wird der Entscheidungsprozess dagegen meist viel zu lange hinausgezögert. Die Gründe dafür sind häufig nicht rational – viele geben an, keine Zeit zu haben oder noch nicht dafür bereit zu sein. Als weitere psychologische Hürde kommt hinzu, dass sich der Unternehmer nicht gerne mit dem eigenen Tod auseinandersetzen möchte. Hier ist das Dilemma erkennbar: Die meisten Unternehmer wollen, dass ihre Firma auch in der Zukunft erfolgreich ist, aber die Weichen für die Bewältigung werden nicht im Hier und Jetzt gestellt.

## Strategischer Umgang mit der Nachfolge nötig

Wegen seiner zentralen Bedeutung für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter hängt bei Mittelständlern der langfristige Erfolg unmittelbar von dem Unternehmer selbst ab. Entsprechend verheerend kann es sich auswirken, wenn kein Nachfolgeplan vorhanden ist. Schließlich geht ein Drittel aller Unternehmensübertragungen auf unerwartete Ereignisse wie Krankheit, Unfall oder Tod zurück. Während viele Unternehmer im Tagesgeschäft strategische Steuerungsinstrumente einsetzen, lassen sie diese im Zusammenhang mit der Nachfolge meist außer Acht. Es stellt sich die Frage, ob der Unternehmer bei der Entwicklung eines neuen Produktes auch auf eine Steuerungsperspektive verzichten würde. Wohl kaum. Da es bei der Unternehmensübergabe um nicht weniger als den Fortbestand der eigenen Firma geht, sollte er die Erstellung eines tragfähigen Steuerungskonzepts in diesem Fall unter keinen Umständen versäumen.

## Orientierung am Konzept der Balanced Scorecard

Zentrale Herausforderungen des Nachfolgeprozesses liegen darin, die Kundenbindungen zu festigen, das Unternehmen intern durch neue Strukturen auf die Veränderungen einzustellen und die Finanzen zu ordnen. Hier kann die Orientierung am Konzept der Balanced Scorecard (BSC) hilfreich sein. Die klassischen vier Perspektiven der BSC sind die Finanzen, Kunden, Interne Prozesse und Innovation. Sinnvollerweise sollte sich der Nachfolgeprozess über einen Zeitraum von fünf Jahren erstrecken. Da der Unternehmer meist auf keine Routinen für die Übergabe zurückgreifen kann, ist es zudem sinnvoll, externe Berater mit einzubeziehen. Durch einen externen Coach kann die Frage der Nachfolge neutral beleuchtet werden, der Unternehmer erhält die Möglichkeit, neue Handlungsoptionen kennen zu lernen, diese kritisch zu hinterfragen und für sich selbst ein stimmiges Konzept zu erarbeiten, bevor es nach außen kommuniziert wird. Zentrale Fragen, die sich der Unternehmer zur Nachfolge stellen sollte, sind zum Beispiel: Wie sollte die Übergabe für mich als Unternehmenslenker gestaltet werden? Wie ist meine persönliche Haltung zur Nachfolge? Wie gehe ich Veränderungen an? Welche persönlichen Perspektiven habe ich danach?



Manfred Hilebrand

### ZUR PERSON: MANFRED HILEBRAND

Manfred Hilebrand ist geschäftsführender Gesellschafter der EN Experts-Network oHG und verantwortlich für die operative Planung, Steuerung, Umsetzung und Erfolgskontrolle der Übergabeprozesse. Das Unternehmen verfolgt einen selbstentwickelten und wissenschaftlich gestützten Beratungsansatz und verfügt über ein Expertennetzwerk im Bereich der Nachfolge im Mittelstand. [www.experts-network.de](http://www.experts-network.de)

### Fazit:

Es ist wichtig, einen kontinuierlichen Prozess für die Nachfolge in Gang zu setzen, zu steuern, konkrete Termine festzusetzen, Maßnahmen zu definieren und deren Umsetzung voranzutreiben. Der Vorteil eines gemeinsam erstellten Fahrplans ist es, dass der Unternehmer eine bessere Orientierung hat, den Prozess mitsteuern kann und auch im positiven Sinn gezwungen ist, sich Zeit für die Übergabe zu schaffen und sich damit aktiv auseinanderzusetzen.

# „Über 50% unserer Studenten suchen den Berufseinstieg in KMU oder großen Familienunternehmen“

Interview mit Prof. Dr. Holger Reinemann, Fachhochschule Koblenz

Im Sommersemester 2011 startet die Fachhochschule Koblenz den neuen Studiengang „Mittelstandsmanagement“. Er soll die Studierenden besser auf die speziellen Herausforderungen der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen vorbereiten. Im Interview spricht Prof. Dr. Holger Reinemann über Ziele und Inhalte des neuen Studiengangs und welche Rolle das Thema Nachfolge dabei spielt.

**Unternehmeredition:** Herr Prof. Reinemann, wie kamen Sie auf die Idee, diesen Studiengang einzurichten? Welche Ziele verfolgen Sie damit?

**Reinemann:** Hierfür gab es mehrere Gründe: Erstens haben wir bereits vor drei Jahren einen Schwerpunkt Mittelstandsmanagement in unserem Studiengang „Business Administration“ eingerichtet. Da dieser Schwerpunkt von den Studierenden sehr gut angenommen wurde, lag es nahe, das Angebot auszuweiten. Zweitens haben wir aus eigenen Befragungen bei mehr als 1.000 Studierenden die Erkenntnis gewonnen, dass über 50% den Berufseinstieg in kleinen und mittleren Unternehmen oder großen Familienunternehmen suchen. Das zeigt uns die Attraktivität dieses Arbeitsmarktsegments. Drittens ist zu erwarten, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen vom Fachkräftemangel besonders betroffen sein werden. Daher ist es aus unserer Sicht notwendig, Fach- und Führungskräfte spezifisch für dieses Segment vorzubereiten.

**Unternehmeredition:** Welche Inhalte bietet der Studiengang und wie praxisorientiert ist er? Welche Rolle spielt das Thema Nachfolge?

**Reinemann:** Die Module des Studiengangs decken zunächst einmal die gesamte Breite der betriebswirtschaftlichen Grundlagen ab. Bezogen auf das Mittelstandsmanagement richten wir uns am Lebenszyklus von

Unternehmen aus. Das heißt, von der Gründungs-, über die Wachstums- bis hin zur Reifephase werden betriebswirtschaftliche Herausforderungen aufgegriffen und Lösungsansätze vermittelt. Die Praxisorientierung ergibt sich einerseits aus den naturgegebenen Besonderheiten einer Fachhochschule. Die Professoren verfügen allesamt über praktische Erfahrungen in den Themen, die sie vermitteln. Andererseits gehören Praxisprojekte und Praktika in Unternehmen zu den zwingenden Bestandteilen des Curriculums. Die Unternehmensnachfolge gehört naturgemäß zu diesem Fächerspektrum hinzu. In einem Modul werden sich die Studierenden mit den spezifischen Aufgaben und Lösungen der familieninternen und externen Nachfolge auseinandersetzen.

**Unternehmeredition:** Für wen ist dieser Studiengang insbesondere geeignet? Wie unterscheidet er sich von anderen ähnlichen Studiengängen?

**Reinemann:** Wir richten uns zunächst an Studieninteressierte, die bereits in ihrer Berufsausbildung oder in der Schule Interesse an einer beruflichen Selbstständigkeit ausgemacht haben. Die zweite Gruppe sind potenzielle Nachfolger aus Familienunternehmen. Darüber hinaus wenden wir uns auch an jene, die eine Fach- und Führungsposition im Mittelstand anstreben. Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal sehen wir die starke Schwerpunktorientierung auf das Thema Mittelstandsmanagement. Die Studierenden haben die Möglichkeit, über 40% der Studienleistungen in diesem Bereich zu erwerben.

**Unternehmeredition:** Herr Prof. Reinemann, vielen Dank für das Gespräch!

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



Prof. Dr. Holger Reinemann

## ZUR PERSON: PROF. DR. HOLGER REINEMANN

Prof. Dr. Holger Reinemann (reinemann@fh-koblenz.de) ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personal- und Unternehmensführung sowie Studiengangsleiter Mittelstandsmanagement an der Fachhochschule Koblenz. Weitere Informationen zum Studiengang „Mittelstandsmanagement“ im Internet unter [www.fh-koblenz.de/betriebswirtschaft](http://www.fh-koblenz.de/betriebswirtschaft)

# Strategie schlägt Zufall

## Rechtliche Aspekte der erfolgreichen Nachfolgeplanung

Von Dr. Klaus Schaffner und Dr. Christopher Hahn,  
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

*Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist ein vielschichtiger Prozess. Unternehmerische, rechtliche und steuerliche Gesichtspunkte müssen in ein gelungenes Konzept integriert werden. Die Regelung praktischer Fragen zur Vermeidung einer Führungslosigkeit des Unternehmens sollte gleichzeitig mit der Strukturierung der weiteren erb- und steuerrechtlichen Aspekte einer Übergabe erfolgen.*

### Langfristige Planung sichert Zukunft

Der Unternehmer sorgt sich zeitlebens um das Wohlergehen seines Unternehmens. Er fällt strategische Entscheidungen, erschließt neue Märkte und versucht, operative Risiken zu minimieren. Fällt der Unternehmer einmal längerfristig aus oder stirbt unerwartet, zeigt sich oft, dass er für diesen Fall keine oder nur eine unzureichende Vorsorge getroffen hat. Dabei sollte ein Unternehmer die Planung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge als eine seiner wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen überhaupt sehen. Eine geordnete Nachfolge sichert den Fortbestand des Unternehmens.

### Im Fall des Falles

Gerade bei mittelständischen Unternehmen ohne starke zweite Führungsebene stellt der plötzliche Ausfall des Unternehmers eine große Herausforderung dar. Oft ist beim Unternehmer selbst ein Großteil des relevanten Wissens gebündelt. Fällt er aus, kann es sein, dass keine Unterschriften für Geschäfte des Unternehmens mehr geleistet werden können, weil keine Bevollmächtigten vorhanden sind. Zugriffe auf wichtige Daten und Unterlagen sind nicht oder nur unvollständig möglich. Jeder Unternehmer sollte sich fragen, ob seine Firma für eine Übergangszeit auch ohne ihn funk-



Dr. Klaus Schaffner



Dr. Christopher Hahn

tionieren würde oder ob es jemanden gibt, der ihn im Notfall vertreten könnte. Dies kann ein sachkundiges Familienmitglied sein, aber eventuell auch der Steuerberater oder Rechtsanwalt als Bevollmächtigter. Dieser kann gegebenenfalls für eine Interimszeit einen neuen Geschäftsführer berufen oder selbst in die Unternehmensleitung eintreten.

### Steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten nutzen

Entscheidet sich der Unternehmer zu Lebzeiten zur Übergabe innerhalb der Familie, gibt es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, um die Belastungen aus der Schenkungsteuer zu reduzieren. In Betracht kommt hier die Bestellung von Nießbrauchrechten oder die Einräumung von Versorgungsleistungen. Neben einer geringeren Steuerbelastung haben derartige Konstrukte den positiven Nebeneffekt, die Altersversorgung des ausscheidenden Unternehmers zu sichern. Aber auch hier verbietet sich jede Pauschalgestaltung: Neben dem Alter des Unternehmers ist vor allem die vermögens- und ertragsteuerrechtliche Situation für ein nachhaltiges Gesamtkonzept entscheidend. Dabei sollte beachtet werden, dass für das zu Lebzeiten übertragene Vermögen, im Rahmen der Freibeträge, keine Erbschaftsteuer mehr anfallen kann. Diese erbschaftsteuerlichen Freibeträge lassen sich zudem alle

ZU DEN PERSONEN: DR. KLAUS SCHAFFNER  
UND DR. CHRISTOPHER HAHN

Dr. Klaus Schaffner (klaus.schaffner@luther-lawfirm.com) ist Partner der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH und Leiter des Standorts Leipzig. Dr. Christopher Hahn ist dort als Rechtsanwalt tätig. Schwerpunkt ihrer Arbeit ist unter anderem die Strukturierung von Unternehmensnachfolgen. [www.luther-lawfirm.com](http://www.luther-lawfirm.com)

# Jeder Umbruch ist eine Chance.



zehn Jahre erneut ausschöpfen. Stirbt der Unternehmer unerwartet, so können Pflichtteilsansprüche nicht bedachter Erben darüber hinaus zu einer ernststen Gefahr für den Fortbestand des Unternehmers werden. Mit der zum 1. Januar 2010 in Kraft getretenen Erbrechtsreform besteht hier die Möglichkeit einer Stundung.

## „Verschonung“ von der Erbschaftsteuer

Eine weitere Möglichkeit, der Erbschaftsteuer vollständig oder zumindest anteilig zu entgehen, steckt in dem sperrigen

85% (Regelverschonung) oder sogar zu 100% (Optionsverschonung) von der Erbschaftsteuer ausgenommen werden. An eine vollständige Verschonung sind jedoch hohe Voraussetzungen geknüpft. So muss der Nachfolger den Betrieb im Fall der Optionsverschonung mindestens sieben Jahre lang fortführen und den Großteil der Arbeitsplätze erhalten. Dies bedeutet eine erhebliche Einschränkung der unternehmerischen Flexibilität. Darüber hinaus muss vorab geklärt werden, ob überhaupt begünstigtes Betriebsvermögen vorliegt.



Erfolgsfaktor der Nachfolge: Strategie schlägt Zufall.

Rechtsbegriff der „Verschonung“. Unter strengen Voraussetzungen kann begünstigtes Betriebsvermögen entweder zu

### Fazit:

Für die Nachfolge gibt es keine Pauschallösung. Sie ist nach den individuellen Strukturen des Unternehmens und den persönlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Beteiligten zu gestalten, wenn sie nachhaltig funktionieren soll. Eine gute Nachfolgeplanung erfordert, das gesamte Unternehmen unter wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkten auf den Prüfstand zu stellen. Die frühzeitige Einbindung qualifizierter Berater hilft dem Unternehmer, sich selbst

ein Höchstmaß an Autonomie zu bewahren, um den gesetzlichen Fallstricken nicht im Nachhinein ausgeliefert zu sein.

„solvendus“ ist ein Verbund erfahrener Top-Manager, die Unternehmen in Umbruchsituationen helfen. Als Manager springen wir ein bei Krisen, Sanierungen, Wertsteigerung oder Gesellschafterveränderungen. Die besondere Stärke liegt beim Mittelstand.

Durch aktives, operatives Management in allen notwendigen Unternehmensfragen (Liquidität, Finanzen, Kostenstrukturen, Einkauf, Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung etc.) übernehmen wir für unsere Mandanten unternehmerische Verantwortung mit nachhaltigen Managementlösungen. Bei Ihnen vor Ort. Auch als Unternehmer.

Wir beraten nicht nur, wir handeln – schnell und effektiv. Auch in „Private Equity“-Situationen.

Wie das ebenso reibungs- wie geräuschlos funktionieren kann, erklären wir Ihnen gerne in einem persönlichen, vertraulichen Gespräch.



**solvendus** 

solvendus GmbH  
Richmodstraße 6  
(Neumarkt-Galerie)  
50667 Köln

Telefon: 0221 92 04 24 03  
office@solvendus.de  
[www.solvendus.de](http://www.solvendus.de)

# Beim Streit wird das Oder-Konto zur Falle

*Fallbeispiel: Besonderheiten bei der Nachfolge*



Vorsichtiger Umgang mit „Oder-Konten“ vermeidet spätere Konflikte.

Die Einrichtung von sogenannten „Oder-Konten“ bei geschäftlichen Partnerschaften in Familienunternehmen kann den Geschäftsbetrieb erheblich erleichtern. Im Streitfall entpuppt sich die Regelung jedoch schnell als „Eigentor“. Zusätzliche Vereinbarungen zum Verfügungsrecht oder ein Gemeinschaftskonto in Form eines „Und-Kontos“ können Problemen wirksam vorbeugen.

## Oder-Konten erlauben volle Handlungsfähigkeit

Der mittelständische Betrieb von Herbert und Rainer B. wird seit Jahren von beiden Brüdern weitgehend harmonisch geführt. Der kürzlich verstorbene Vater, der das Unternehmen vor dreißig Jahren gründete, legte testamentarisch fest, dass seine Söhne als einzige Erben den Betrieb auch zukünftig mit den „gleichen Rechten und Pflichten“ weiterbetreiben sollen. Da das Testament eine Aufteilung des Vermögens zu gleichen Teilen an die Brüder vorsah, gab es zunächst keine Probleme. Bis Herbert B. durch eine Mitteilung des Finanzamtes erfuhr, dass seinem Bruder seit Jahren eine Immobilie in Spanien gehört, die sich offenbar bis zum Ableben des Vaters im Eigentum des ehemaligen Firmeninhabers befand. Dies hat nun zu einer Situation geführt, die auch für den Betrieb Folgen hat. Herbert und Rainer B. führen die Geschäftskonten der Firma bei den beteiligten Banken als Gemeinschaftskonten in der Form sogenannter „Oder-Konten“.

Verfügungen sind also von beiden Kontoinhabern einzeln möglich. Diese Möglichkeit der Kontoverfügung wurde gewählt, damit beide Betriebsinhaber auch im Verhinderungsfall des jeweils anderen Berechtigten Überweisungen tätigen oder Barverfügungen vornehmen konnten.

## Im Streitfall wird Oder-Konto schnell zum Eigentor

Genau diese Möglichkeit ist nun aber zu einem ernststen Problem geworden. Herbert B. hat die Verfügungsbefugnis seines Bruders bei sämtlichen Bankkonten mit sofortiger Wirkung eingeschränkt. Dieser muss nun jede Buchung oder Barabhebung mit seinem Bruder abstimmen. An dieser Regelung, so machte Herbert B. deutlich, wird sich erst dann wieder etwas ändern, „wenn ein akzeptables Angebot zum Ausgleich meines finanziellen Nachteils vorliegt“. Der Fall zeigt, dass diesem Thema meist nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt wird. So kann der Vorteil eines Oder-Kontos zu einem Eigentor führen, wenn es bei den Kontoinhabern zum Streit kommt. Herbert und Rainer B. sind gut beraten, wenn sie nach einer finanziellen Regelung auch diesen Punkt für die zukünftige Zusammenarbeit klar definieren.

## Alternative Regelungen

Möglicherweise bietet sich dazu eine zusätzliche Vereinbarung an, die das Verfügungsrecht jedes Einzelnen deutlicher regelt als bisher. Eine einseitige Kontoeinschränkung sollte mit einer derartigen Regelung naturgemäß verhindert werden. Hierzu wird allerdings der Rat eines Juristen erforderlich sein. Die zweite Möglichkeit eines Gemeinschaftskontos in Form des „Und-Kontos“ kann im Übrigen dann eine praktikable Lösung sein, wenn von vornherein sämtliche Kontoinhaber nur gemeinschaftlich Verfügungen treffen sollen. Sie bietet aber eben den Nachteil, dass beispielsweise bei Krankheit oder urlaubsbedingter Abwesenheit eines Kontoinhabers dessen Unterschrift gegebenenfalls nicht möglich sein wird. Hier sollten dann ergänzende Regelungen zu Kontoverfügungen, etwa durch einen Mitarbeiter des Betriebes oder durch eine weitere Vertrauensperson, vereinbart werden.

### KOOPERATIONSPARTNER: DIE PRODUKTION

Seit Januar unterhält die Unternehmeredition 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 Lesern, vornehmlich Führungskräfte aus dem verarbeitenden Gewerbe. Unter der Rubrik „Technologie & Management“ veröffentlicht die Produktion regelmäßig interessante Beiträge in der Unternehmeredition. [www.produktion.de](http://www.produktion.de)



Michael Vetter

# 7. KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte

## Sprechen Sie direkt mit Inhabern und Top-Entscheidern

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

Ausrichter

**WÖHRL**

1. Juli 2011  
Nürnberg

Karriereumfeld im Familienunternehmen  
FAQ.Karrieretag-Familienunternehmen.de  
Bewerbungsschluss 16. Mai 2011



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

ENTREPRENEURS



Stiftung  
Familienunternehmen

Lead-Medienpartner

Städteutsche Zeitung

Medienpartner

karrierefürher



Schirmherrschaft



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

# Transparenz ist entscheidend

*Die Bedeutung einer geregelten Nachfolge bei Familienunternehmen aus Sicht der Hausbank*

*Von Dr. Robin Bartels, Mitglied der Geschäftsleitung,  
Deutsche Bank München*

*Eine geregelte Nachfolge ist für familiengeführte Unternehmen besonders wichtig, denn sie haben ihr ganz eigenes Erfolgsmodell. Neben den traditionellen Stärken wie regionale Verbundenheit, Kundennähe, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege zeichnen sie sich durch eine besondere und durch die Eigentümer als Geschäftsleitung geprägte Unternehmenskultur aus. Solche Werte lassen sich nur schwer bei einer externen Ad-hoc-Nachfolgelösung bewahren. Deshalb sollte das Thema Unternehmensnachfolge langfristig angegangen werden. Dabei spielt die Bank eine wesentliche Rolle.*

## **Offener Umgang mit der Nachfolge**

Die Hausbank kennt das Unternehmen und die handelnden Personen in der Regel schon über Jahre, wenn nicht Jahrzehnte. Sie ist mit dem Unternehmer im Gespräch, und zwar nicht nur über die aktuelle Geschäftsentwicklung, sondern auch über strategische Aspekte und Zukunftsfragen. Dazu gehört, dass man die Nachfolge offen thematisiert: Gibt es eine Regelung? Wer ist der potenzielle Nachfolger? Falls es bisher noch keinen Nachfolger gibt: Wie sehen mögliche alternative Lösungen aus? Wenn es einen potenziellen Nachfolger gibt, möchte die Hausbank diesen so früh wie möglich treffen. Ist eine familiäre Lösung geplant und der Nachwuchs bereits im Unternehmen tätig, hat der Firmenkundenbetreuer oft die Möglichkeit, ihn vor Eintritt der konkreten Nachfolgesituation im aktiven Geschäft zu erleben, etwa in leitender Funktion in der zweiten Managementebene oder als Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft. Ebenso hat



Dr. Robin Bartels

der Nachfolger die Chance, die Bank kennen zu lernen. Man baut über einen längeren Zeitraum gegenseitiges Vertrauen auf.

## **„Weiche“ und „harte“ Faktoren**

In diesem Zusammenhang spielen Fähigkeiten und Erfahrungen des Unternehmers eine wichtige Rolle, die sich in Schlüsselqualifikationen zeigen oder aus früheren beruflichen Positionen mitgebracht werden. Die Betrachtung der eigentlichen Führungsqualitäten ist dabei vor allem dadurch bestimmt, den Einfluss des Unternehmers auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einzuschätzen. Bei der Unternehmensnachfolge spielen auch „weiche“ Faktoren eine große Rolle. So wird sich die Einschätzung von Managementqualitäten schließlich in „harten“ Zahlen wiederfinden. Insofern interessiert uns schon, wie der heutige Inhaber mit dem Thema Nachfolge umgeht. Sollte er

### **ZUR PERSON: DR. ROBIN BARTELS**

Dr. Robin Bartels (robin.bartels@db.com) ist Mitglied der Geschäftsleitung der Deutschen Bank in München und verantwortlich für die Firmenkunden in der Region Bayern-Süd. [www.firmenkunden.deutsche-bank.de](http://www.firmenkunden.deutsche-bank.de)

erkennen, dass sie sich nicht in der Familie realisieren lässt, gilt es, trotz flacher Strukturen potenzielle Nachfolger im Unternehmen aufzubauen. Wichtig ist, dass das Problembewusstsein vorhanden ist.

**Fazit:**

Wie auch immer die Lösung dann letztlich aussieht, entscheidend ist das aktive Management der Nachfolgeregelung. Firmenkunden und Bank verbindet das Interesse an einer erfolgreichen Nachfolge. Sollte eine innerfamiliäre Übergabe nicht möglich sein, gibt es viele Optionen, wobei ich

nochmals betone, dass zunächst die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema entscheidend ist. Erst später kann entschieden werden, ob schließlich eine Stiftungslösung und/oder aber der Verkauf des Unternehmens an einen strategischen oder einen Finanzinvestor in Frage kommt. Hierbei können Banken einen substantziellen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten und Lösungen individuell umsetzen. Der Umgang des Managements mit der Nachfolge ist für Kreditinstitute wesentlich. Irgendwann findet eine erfolgreiche Nachfolge auch Niederschlag in der Gesamtbonität eines Unternehmens. Dies gilt es früh zu vermeiden.



Firmenkunden und Bank verbindet das Interesse an einer erfolgreichen Nachfolge.



# Wir beraten den Mittelstand

## Was ist mein Unternehmen wert?

Diese Frage stellt sich nicht nur vor einem geplanten Verkauf des eigenen Unternehmens. Sinnvolles unternehmerisches Handeln steigert grundsätzlich den Wert eines Unternehmens. Nicht notwendigerweise kurzfristig aber auf jeden Fall langfristig.

Entscheidend ist allerdings das Instrumentarium zur Messung solcher Veränderungen und der einzubeziehende Zeithorizont. Die Methoden der Unternehmensbewertung bieten das geeignete Instrumentarium um solche Wertsteigerungen zu messen.

**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

[www.schneider-wp.de](http://www.schneider-wp.de)

# Einbindung eines Finanzinvestors

## Minderheitsbeteiligung im Rahmen der Nachfolge

Von Guido Block, Mitglied der Geschäftsleitung, WGZ Initiativkapital GmbH

Früher wurde bei Familienunternehmen die Führung oftmals an die nächste Generation übergeben. Heutzutage ist dieser Automatismus schon lange nicht mehr selbstverständlich, da es häufig an Interesse und Neigung der potenziellen Nachfolger mangelt. Aber wie die Unternehmensnachfolge regeln, wenn der „klassische Weg“ nicht eingeschlagen werden kann oder soll? Zumal der auscheidende Unternehmer häufig wesentliche Teile seines Vermögens in den Unternehmensanteilen gebunden hat. Auch soll das Lebenswerk des Unternehmers in seinem Sinne weitergeführt werden, was sich darin widerspiegelt, dass bei der Übergabe neben dem Kaufpreis häufig auch emotionale Zielsetzungen einen hohen Stellenwert haben. In beiden obigen Fällen – der Nachfolgeregelung innerhalb und außerhalb des Familienkreises – ist die Einbindung eines Finanzinvestors eine geeignete Lösungsmöglichkeit.



Guido Block

### Nachfolgeregelung innerhalb der Familie

Wenn ein Nachfolger aus dem Familienkreis das Unternehmen übernimmt, kann die Veräußerung von Geschäftsanteilen an einen Finanzinvestor dem auscheidenden Unternehmer die notwendigen finanziellen Mittel verschaffen, die er selbst benötigt oder zum Ausgleich für Ansprüche weiterer Nachkommen verwenden will. Auch anderen Gesellschaftern aus dem Familienkreis bietet sich hiermit eine Möglichkeit zum Ausstieg. Da die genannten Transaktionen außerhalb der Firma auf der Gesellschafterseite erfolgen, bleibt die Kapitalbasis des Unternehmens für das operative Geschäft erhalten.

#### ZUR PERSON: GUIDO BLOCK

Guido Block (g.block@wgz-ik.de) ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der 1984 gegründeten WGZ Initiativkapital GmbH. Diese ist als 100%ige Tochtergesellschaft der WGZ Bank für das gesamte Eigenkapitalgeschäft der WGZ Bank-Gruppe verantwortlich. WGZ Initiativkapital investiert vorwiegend in mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen und verwaltet ein Fondsvolumen in Höhe von rund 350 Mio. EUR. [www.wgz-initiativkapital.de](http://www.wgz-initiativkapital.de)

### Familienexterne Nachfolgeregelung unter Einbindung des Managements

Wird ein Komplettverkauf an familienexterne Gesellschafter angestrebt, so ist eine Nachfolgeregelung im Sinne des Unternehmers am meisten Erfolg versprechend, wenn die bestehende Geschäftsführung oder ein neues externes Management in die Lage versetzt wird, das Unternehmen zu erwerben. In diesem Fall besteht die größte Hürde oftmals darin, dass das Management nicht über die ausreichenden Finanzierungsmittel verfügt, um das Unternehmen vollständig zu erwerben. Hier kann eine Minderheitsbeteiligung eines Finanzinvestors den erforderlichen Kapitalbedarf mit abdecken. Dieses Geld dient dann als zusätzlicher Risikopuffer für sämtliche im Zusammenhang mit der Nachfolge stehenden Risiken wie z.B. Kundenverlust, erhöhter Investitionsbedarf oder auch ein plötzlicher Konjunkturrückgang.

### Gemeinsame Weiterentwicklung mit anschließendem Exit

Interessant kann eine Minderheitsbeteiligung aber auch für den Unternehmer sein, der auf absehbare Zeit sein Unternehmen vollständig verkaufen möchte, vorher aber noch Wachstumspotenziale erschließen will. In diesem Fall kann sich ein Finanzinvestor im Rahmen einer

Kapitalerhöhung beteiligen, damit das Unternehmen zusätzliches Geld erhält, um diese Potenziale über einen mehrjährigen Zeitraum zu fördern. Am Ende dieses Prozesses steht dann der gemeinsame Exit beider Parteien. Hier kann der Unternehmer von den Erfahrungen des Finanzinvestors profitieren. Während es für ihn nämlich meist eine einmalige Angelegenheit ist, sein Unternehmen zu verkaufen, bringt ein Finanzinvestor das nötige Know-how und die Expertise mit, einen professionellen Exit zu begleiten, an dessen Ende ein maximaler Verkaufserlös stehen sollte.

### Rahmenbedingungen für die Einbindung eines Finanzinvestors

Mittelständische Unternehmer, die darüber nachdenken, die Nachfolgefrage gemeinsam mit einem Finanzinvestor zu lösen, sollten vor allem auf die Auswahl eines geeigneten Finanzinvestors achten – ein Gesichtspunkt, der für das Gelingen der Nachfolge von entscheidender Bedeutung ist. Dabei sollten nicht ausschließlich finan-

zielle Aspekte eine Rolle spielen. Auch gemeinsame Zielvorstellungen über die zukünftige Weiterentwicklung des Unternehmens und eine persönliche Vertrauensbasis zwischen den Parteien (Investor, Gesellschafter, Management) sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass die Nachfolge erfolgreich geregelt werden kann. Ein solcher Finanzinvestor sollte zudem frühzeitig in die Unternehmensnachfolge eingebunden werden. Da dieser aber stets nur ein Partner auf Zeit ist, ist es wichtig, bereits im Vorfeld einer Beteiligung die Optionen für den Exit zu vereinbaren.

#### Fazit:

Sowohl im Fall der familieninternen als auch der externen Nachfolge kann die Einbindung eines Finanzinvestors hilfreich sein. Wichtig dabei ist, frühzeitig den passenden Partner zu finden, da gemeinsamen Zielvorstellungen und einer guten Vertrauensbasis bei der Nachfolge eine große Bedeutung zukommt.

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 Unternehmerdaseins 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](mailto:INFO@GESCO.DE)  
INTERNET: [WWW.GESCO.DE](http://WWW.GESCO.DE)

# Management Buy-in als Nachfolgelösung

## Käuferallianz hilfreich

Von Aman Miran Khan, Partner, BPE Unternehmensbeteiligungen GmbH

*Steht ein Management Buy-out (MBO) an, bei dem ein vorhandenes Management die Nachfolge übernehmen möchte, findet sich meist leicht eine Beteiligungsgesellschaft, die das Vorhaben finanziert. Erst wenn kein geeigneter Nachfolger bereitsteht, wird die Übergabe zu einem Problem. Hier kann die Nachfolge über einen sogenannten Management Buy-in (MBI) erfolgen, bei dem externes Management in die Unternehmensführung einsteigt.*

### Einbeziehung der zweiten Führungsebene schafft Vertrauen

Ein inhabergeführter Mittelständler zeichnet sich meist durch eine auf den Unternehmer zugeschnittene Organisations- und Informationsstruktur aus. Eine solche Struktur baut auf eine loyale zweite Ebene, die in der Regel jedoch keinen Führungsanspruch oder unternehmerische Ambitionen hat. Dies ist für einen neu eintretenden Manager eine ausgezeichnete Ausgangssituation. Er kann als „Neuer“ auf die langjährige Erfahrung der zweiten Ebene bauen, wenn es ihm gelingt, diese für sich zu gewinnen. Dies kann den größten Nachteil des MBI, nämlich die Tatsache, dass der eintretende Manager das Unternehmen nicht kennt, kompensieren. Eine Allianz aus bestehender zweiter Ebene und MBI-Kandidat ist auch für eine Beteiligungsgesellschaft eine ausgezeichnete Voraussetzung, Kapital für die Übernahme zur Verfügung zu stellen. Ergänzend dazu kann eine Beteiligung der zweiten Ebene an dem Unternehmen eine Anerkennung der bisherigen Leistung sein, und diese schafft zusätzliches Vertrauen.

### Käuferallianz erleichtert Übernahme

Ein Kandidat, mit dem eine Beteiligungsgesellschaft bereit ist, ein Unternehmen zu erwerben, sollte dieser idealerweise schon langjährig bekannt sein. Die Frage, ob man



Aman Miran Khan

gemeinsam dazu bereit ist, muss im Prinzip schon geklärt sein. Eine Situation, bei der die Entschlossenheit zur Kooperation zwischen dem MBI-Kandidaten und der Beteiligungsgesellschaft nicht gegeben ist, erhöht die ohnehin schon hohe Komplexität der Unternehmensnachfolge noch zusätzlich. Die Beteiligungsgesellschaft und der MBI-Kandidat sollten bereits als Käuferallianz auftreten. Naturgemäß reduziert dies die Anzahl der in Frage kommenden MBI-Transaktionen. Die Wahrscheinlichkeit, eine passende Transaktion dann auch wirklich abzuschließen, erhöht sich hingegen erfahrungsgemäß erheblich. Langjährig am Markt etablierte Beteiligungsgesellschaften mit entsprechendem Netzwerk sollten über ausgezeichnete Kontakte zu ausgewählten MBI-Kandidaten verfügen, wenn sie sich auf Nachfolgelösungen im deutschen Mittelstand spezialisiert haben.

#### Fazit:

Sollte in einem familiengeführten Unternehmen kein geeigneter Kandidat für die Nachfolge zur Verfügung stehen, so kann ein MBI eine geeignete Lösung darstellen. Der externe Manager und die Beteiligungsgesellschaft sollten in einem solchen Fall darauf achten, die vorhandene zweite Führungsebene mit einzubeziehen. Zudem ist es wichtig, dass der MBI-Kandidat und die Beteiligungsgesellschaft als eine Partei auftreten, um Abstimmungsschwierigkeiten im Transaktionsprozess zu vermeiden.

#### ZUR PERSON: AMAN MIRAN KHAN

Aman Miran Khan ist Partner bei der BPE Unternehmensbeteiligungen GmbH in Hamburg. BPE ist seit über 12 Jahren auf Management Buy-outs/-ins im deutschen Mittelstand spezialisiert. Von den sieben in den letzten vier Jahren abgeschlossenen Transaktionen waren fünf Nachfolgelösungen. [www.bpe.de](http://www.bpe.de)



# Aachener DIENSTLEISTUNGSFORUM

## Kundenintegration: Managing Customers

**17. – 18.03.2011**

- Fachtagung
- Fachmesse SERVICE LIVE  
mit dem Schwerpunkt "Zukunft CRM"

Hat das durch Shareholder-Value dominierte Management der vergangenen Jahre ausgedient und wird durch eine Renaissance der konsequenten Kundenorientierung als Leitgedanken abgelöst? Vieles spricht dafür, dass sich Unternehmen gerade in finanzwirtschaftlich schwer vorhersehbaren Zeiten wieder auf ihren ursprünglichen Zweck konzentrieren: Bestmögliche Leistungen bieten und dafür hohe Erlöse erwirtschaften. Kunden werden hier zunehmend aktive und selbstbewusste Partner in der Wertschöpfung. Deshalb sind moderne Ansätze der Kundenintegration und des Kundenmanagements notwendig, um loyale Kunden zu binden und hohe Erträge gemeinsam mit diesen zu erzielen.

Die Herausforderungen bestehen in Zukunft darin, die Methoden und Instrumente des Kundenmanagements zu verstehen und innovative Ansätze wie die des Community-Managements oder des Managed-Customer-Networks zu nutzen sowie die zur Verfügung stehenden Technologien erfolgreich einzusetzen. Lösungsansätze für die Bewältigung dieser Herausforderungen stehen im Mittelpunkt des 14. Aachener Dienstleistungsforums unter dem Thema "Kundenintegration: Managing Customers".

Hierzu berichten zahlreiche renommierte Referenten aus führenden Unternehmen, wie sie ihre Kunden managen, dabei die Kundenintegration steigern und welche Best Practices sie dazu entwickelt haben.

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

Veranstalter:



in Kooperation mit



Ihr Ansprechpartner:

Arno Schmitz-Urban, FIR  
Tel.: +49 241 47705-233  
E-Mail: [dienstleistungsforum@fir.rwth-aachen.de](mailto:dienstleistungsforum@fir.rwth-aachen.de)



# Eine Frage der Alternativen

## Management-Übernahmen als Lösungsweg für die Nachfolge

Von Dr. Armin Schuler, Sprecher der Geschäftsführung,  
BWK GmbH Unternehmensbeteiligungsgesellschaft

Die Unternehmensnachfolge betrifft jährlich tausende von deutschen Familienunternehmen. Dabei macht es keinen Unterschied, ob eine Firma auf eine lange Familientradition zurückblickt oder der Gründer noch immer die Zügel in die Hand hält. Sofern keine Familienmitglieder vorhanden sind bzw. weder Neigung noch Eignung zur Nachfolge haben, muss sich jeder Eigentümer rechtzeitig mit einer Alternative auseinandersetzen.

### Übergabeoptionen für Mittelständler oft schwierig

Von den klassischen Optionen eignet sich der Börsengang nur bedingt, da dieser eine gewisse Mindestgröße erfordert und Mittelständler den hiermit verbundenen Transparenzerfordernissen oft skeptisch gegenüberstehen. Über einen Trade Sale, d.h. den Verkauf an ein anderes Industrieunternehmen, lässt sich zwar ein guter Preis erzielen, doch birgt diese Variante bei einem Scheitern der Verkaufsgespräche das Risiko, dass ein Wettbewerber im Rahmen der Due Diligence Wissen erwirbt, das er künftig gegen das Unternehmen verwenden könnte. Zudem läuft das Familienunternehmen Gefahr, in den Konzernstrukturen des Käufers sein eigenständiges Profil zu verlieren. Eine dritte Option zur Regelung der Nachfolgefrage bildet der Verkauf an Einzelinvestoren im Zuge eines Management Buy-out/-in (MBO/MBI).

### Zwischen Erlösmaximierung und Sicherung des Lebenswerks

Wenn sich der Entscheidungsrahmen des Unternehmers zwischen den Polen Erlösmaximierung und Sicherung des eigenen Lebenswerkes bewegt, bilden MBO/MBI-Konzepte attraktive Lösungsansätze. Denn diese lassen sich diskret und zügig realisieren. Das Vorurteil, dass mit einem MBO/MBI gegenüber dem Verkauf an die Industrie

geringere Erlöse realisiert werden, relativiert sich mit Blick auf den deutschen Buy-out-Markt. Qualifizierte Managementteams haben heute gute Chancen, unter Einbindung von Kapitalbeteiligungsgesellschaften wettbewerbsfähige Kaufpreise anzubieten. Management-Übernahmen eröffnen dem ausscheidenden Unternehmer darüber hinaus die Möglichkeit, weiterhin beratend tätig zu sein, im Beirat oder Aufsichtsrat mitzuwirken und so einen geordneten Übergang sicherzustellen. Studien des Verbandes European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA) sowie von PricewaterhouseCoopers bestätigen positive Auswirkungen von Buy-out-Transaktionen unter Einbindung von Kapitalbeteiligungsgesellschaften auf die betroffenen Unternehmen.



Dr. Armin Schuler

### Internetbörsen erleichtern Suche nach externen Kandidaten

Verfügt der Unternehmer innerhalb der eigenen Reihen nicht über talentierte Kandidaten (MBO), können qualifizierte externe Manager (MBI) hinzugewonnen werden. Möglichkeiten der Kontaktabahnung eröffnet beispielsweise die Unternehmensplattform „nexas-Initiative Unternehmensnachfolge“ ([www.nexas-change.org](http://www.nexas-change.org)) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie oder die vor Kurzem gegründete „Deutsche Unternehmerbörse“ ([www.dub.de](http://www.dub.de)).

#### ZUR PERSON: DR. ARMIN SCHULER

Dr. Armin Schuler ist Sprecher und Mitglied der Geschäftsführung bei der BWK GmbH Unternehmensbeteiligungsgesellschaft. Die BWK zählt zu den ältesten deutschen Beteiligungsgesellschaften und befasst sich seit ihrer Gründung im Jahr 1990 hauptsächlich mit Minderheitsbeteiligungen im Mittelstand. [www.bwku.de](http://www.bwku.de)

#### Fazit:

Ein Unternehmer sollte sich unter Abwägung seiner eigenen Interessen frühzeitig mit dem komplexen Thema der Nachfolge auseinandersetzen. Ein gut vorbereiteter MBO/MBI kann das vorhandene Spannungsfeld zwischen Erlösmaximierung und Sicherung des Lebenswerkes für den Verkäufer deutlich abschwächen.

# Was tun, wenn der Nachfolger fehlt?

## Interim Manager als Übergangslösung

Von Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus Interim Management

*Die Praxis belegt es immer wieder: Je näher der Zeitpunkt der Unternehmensnachfolge rückt, desto weniger vertrauen Familienunternehmer darauf, dass Mitarbeiter der eigenen Firma oder Familienmitglieder die richtigen Nachfolgekandidaten sind. Aus diesem Phänomen spricht Entscheidungsunsicherheit. Interim Manager können helfen, die Zeit bis zur endgültigen Regelung zu überbrücken.*

### Risikofaktor Entscheidungsunsicherheit

Bekanntes Beispiel der jüngeren Vergangenheit ist die geplante Übergabe beim Familienunternehmer Öger Tours. Jahrelang schien die interne Firmenübergabe beschlossene Sache und Nina Öger die geborene Nachfolgerin von Firmenpatriarch Vural gewesen zu sein. Doch wie sich herauskristallisierte, konnte sie nie wirklich aus dem übergroßen Schatten ihres Vaters heraustreten und sein Vertrauen gewinnen. Die Folge ist bekannt: Mittlerweile ist der Mittelständler an den Reisekonzern Thomas Cook veräußert worden. Statt eines Firmenverkaufs als Ultima Ratio können hier Interim Manager ins Spiel kommen und die Firmengeschicke kurzfristig und übergangsweise übernehmen. So wie die Entscheidung für ein Familienmitglied Endgültigkeitscharakter hat und ohne Gesichtsverlust kaum rückgängig zu machen ist, wirkt auch die Wahl eines externen Managers stark bindend. Geschäftsführungsverträge sind meist auf mehrere Jahre ausgelegt, und eine vorzeitige Auflösung ist mit hohen Kosten verbunden. Bei der Wahl eines industrieerfahrenen Interim Managers gilt das nicht.

### In welchen Fällen ist Interim Management sinnvoll?

Erfahrene Management-Dienstleister mit einem großen Netzwerk ihnen bekannter, geprüfter Kandidaten können schnell branchenerfahrene und meist auch „überqualifizierte“ Manager auf Zeit anbieten. Doch in welchen Nachfolgesituationen kann Interim Management das probate Mittel sein? So kann ein externer Nachfolger als Quasi-



Dr. Harald Linné

Notlösung schnell gefunden werden, wenn die Nachfolgesituation früher eintritt als geplant – beispielsweise durch Tod oder Krankheit –, sich eine sorgfältig vorbereitete Lösung kurzfristig zerschlagen hat oder eine Entscheidung auf die lange Bank geschoben wurde. Hier ist in der Regel schnelles Handeln gefragt. Der Vorteil liegt auf der Hand: Für eine endgültige Lösung lässt sich Zeit gewinnen, und vielleicht erweist sich der Interim Manager als dauerhaft geeignete Alternative. Ein weiteres mögliches Szenario ist: Ein unternehmensinterner Nachfolger steht zur Verfügung, ist aber für einen sofortigen Einsatz noch nicht erfahren beziehungsweise alt genug.

### Helfer in kritischen Situationen

In diesen kritischen Situationen ist ein besonders routinierter Interim Manager gefragt, der für eine Übergangszeit quasi treuhändisch die Geschäfte führt und den zukünftigen Unternehmenschef coacht und auf seine Aufgaben im Unternehmen vorbereitet. Sollte sich der potenzielle firmeninterne Nachfolger als doch nicht zu 100% passgenau erweisen, wäre dies nicht allzu dramatisch. Ein letztes mögliches Szenario wäre, dass sich der Unternehmer für den Verkauf seiner Firma – an einen Strategen, einen Investor oder das eigene Management – entschließt. Dabei kann die Expertise eines Managers auf Zeit ebenfalls von Nutzen sein: Mittelständler verfügen in der Regel nicht über langjährige Erfahrungen beim Kauf beziehungsweise Verkauf von Unternehmen – erfahrene Manager hingegen schon.

### Fazit:

Die Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen ist immer eine zukunftsweisende und strategisch komplexe Entscheidung, die sich viele Unternehmer nicht leicht machen. Das Werkzeug Interim Management kann dabei helfen, die im Sinne des Unternehmens bestmögliche Lösung zu finden.

### 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 16 Mio. EUR Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland. [www.atreus.de](http://www.atreus.de)

# Nachfolge-Sentiment 2011

## Die Experten-Umfrage

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

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

Die Unternehmensnachfolge ist für jedes Familienunternehmen ein einschneidendes Ereignis. Doch hier muss differenziert werden: Für einen kleinen Betrieb, der auf die aktive Mitarbeit des Inhabers angewiesen ist, kann ein fehlender Nachfolger in der Familie das „Aus“ bedeuten. Ein größeres Unternehmen dagegen hat zum Beispiel die Möglichkeit, auf einen Fremdmanager zurückzugreifen. Wichtig für den Unternehmer ist es in jedem Fall, sich frühzeitig mit dem Thema zu befassen. Die Nachfolgethematik darf niemals isoliert betrachtet, sondern muss im Kontext mit den übrigen Veränderungsprozessen im Familienunternehmen gesehen werden.

#### **Michael Keller, Geschäftsführender Teilhaber, Klein & Coll.**

Auch wenn das Thema Nachfolge seit Jahren in der Presse kursiert, darf es in seiner Brisanz nicht unterschätzt werden. Schließlich stehen in den nächsten fünf Jahren nach den Angaben des Instituts für den Mittelstand Bonn 350.000 Unternehmensübergaben an.



Michael Keller

#### **Antje Lenk, Geschäftsführende Gesellschafterin, Bridge IMP**

Sicher wird kein Mittelständler widersprechen, dass das Thema grundsätzlich wichtig ist. Dennoch wird die Nachfolge-Thematik durch stetiges Aufschieben viel zu oft zum Problem. Aussagen wie „Der Senior ist doch erst 63, wie kann man denn da schon ans Aufhören denken?“ sind noch zu oft an der Tagesordnung. Wir stellen regelmäßig fest, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen die Nachfolge nicht rechtzeitig angehen. Wenn dann plötzlich ein Ernstfall eintritt und der Geschäftsführer oder die Inhaberin ausfällt, steht häufig kein Nachfolger in den Startlöchern, der die Geschäfte im Sinne des Unternehmers weiterführt.



Antje Lenk

#### **Dr. Serge Ragotzky, Managing Director/Head of Corporate Finance Germany, Kepler Capital Markets**

Das Thema Nachfolge ist für den Mittelstand mittlerweile von herausragender Bedeutung. Schon heute wird weniger als ein Drittel aller privaten Unternehmen erfolgreich an die dritte Generation übertragen. Nach unseren Schätzungen wird etwa die Hälfte aller privaten Unternehmen in den nächsten Jahren eine externe Nachfolgelösung finden müssen. Einerseits fehlen dem Mittelstand vielfach die geeigneten familieninternen Nachfolger,

### NACHFOLGE-SENTIMENT 2011: UNVERÄNDERTE BRISANZ

Der Wechsel an der Führungsspitze stellt eine existenzielle Herausforderung im deutschen Mittelstand dar. 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*

andererseits steigt gleichzeitig der wirtschaftliche Handlungsdruck, unter anderem aufgrund der Globalisierung und des technischen Fortschritts.

#### **Bernd Sexauer, CEO, Heliad Equity Partners**

Das Thema Nachfolge ist von fortdauernder Bedeutung für den Mittelstand. Deutlich über 90% der Unternehmen in Deutschland sind dem Mittelstand zuzuordnen. Unabhängig davon, ob sie tatsächlich von der Eigentümerfamilie oder von einem externen Management geführt werden – fast immer stellt sich früher oder später die Frage der Nachfolge.

#### **Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Geschäftsführer, MBG Schleswig-Holstein**

Eine sehr große Bedeutung! Wir werden in zunehmendem Maße von Geschäftskunden angesprochen, ob wir mit unseren Kontakten bei einer anstehenden Nachfolgeregelung helfen beziehungsweise vermitteln können.



Dr. Gerd-Rüdiger Steffen

### **2. Welche Nachfolge-Trends (z.B. Intensität, familienintern/extern, Verkauf an Strategen/Finanzinvestoren, Bewertungen, Einbeziehung externer Berater etc.) werden die nächsten 12 Monate bestimmen?**

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

Von „Trends“ zu sprechen halte ich in diesem Zusammenhang für problematisch, dafür ist die Materie zu komplex und die Unternehmenslandschaft zu vielfältig. Eine gewisse Tendenz ist sicherlich dahingehend zu beobachten, dass die Junioren, die heute besser ausgebildet sind, ihre Chancen auch außerhalb des Unternehmens sehen. Somit betrachten sie eine Tätigkeit im eigenen Familienunternehmen längst nicht mehr als einzige Option. Deshalb ist auch eine Differenzierung zwischen der Nachfolge in die Geschäftsführerstellung und in die Gesellschafterrolle wichtig. Es wird künftig immer mehr sachkundige Gesellschafter geben, die ihre Position aktiv wahrnehmen, ohne operativ im Unternehmen tätig zu sein. Die Offenheit für die Einbeziehung von Fremdgeschäftsführern oder die Beteiligung Dritter nimmt ebenfalls zu.

#### **Michael Keller, Geschäftsführender Teilhaber, Klein & Coll.**

Da heute eine größere Anzahl an Unternehmern bereits ab dem 40. Lebensjahr daran denkt, ihre Firma zu verkaufen, nimmt die Intensität der Nachfolge deutlich zu. Der Verkauf an Finanzinvestoren findet mangels Akquisitionsfinanzierungen nach wie vor äußerst selten statt. Daher sind vor allem ausländische Strategen Käufer des deutschen Mittelstands. Die Kaufpreise steigen seit Oktober 2010 kontinuierlich, und somit wurden für den Mittelstand wieder attraktive Kaufpreise erreicht.

#### **Antje Lenk, Geschäftsführende Gesellschafterin, Bride IMP**

Die Thematisierung der Unternehmensnachfolge liegt nach wie vor im Trend. Durch die Krise 2009 wurde eine Vielzahl von Unternehmensverkäufen vertagt, 2011 wird ein Teil davon sicherlich über die Bühne gehen, auch aufgrund einer steigenden Zahl externer Kaufangebote. Wie viele nachfolgereife Unternehmen tatsächlich die Übergabe vollziehen, lässt sich aber noch nicht absehen.

#### **Dr. Serge Ragotzky, Managing Director/Head of Corporate Finance Germany, Kepler Capital Markets**

Eine wachsende Zahl mittelständischer Unternehmer erkennt, dass mit der Unterstützung professioneller Berater die richtige Nachfolgelösung überhaupt erst gefunden oder zumindest das wirtschaftliche Ergebnis optimiert werden kann. Erfahrene Experten können bei der Ausarbeitung und Evaluierung der Handlungsoption sowie der Vorbereitung und Umsetzung der Nachfolge einen wesentlichen Beitrag leisten. In den nächsten zwölf Monaten werden viele mittelständische Unternehmer mit strategischen Käufern und zunehmend auch mit Finanzinvestoren entsprechende Entscheidungen nachholen, die aufgrund der Finanzkrise verschoben werden mussten.

#### **Bernd Sexauer, CEO, Heliad Equity Partners**

Die Nachfolgethematik trägt zu einem weiteren Wachstum des Private-Equity-Bereichs bei, was direkt zu einer Belebung des Marktes für Unternehmenstransaktionen in Deutschland führt. Dieser Prozess wird allerdings eher kontinuierlich als sprunghaft stattfinden. Wir stehen in diesem Zusammenhang nicht vor



Bernd Sexauer



einer großen Welle von plötzlich stattfindenden Transaktionen. Diese hat es so auch in den letzten Jahren nicht gegeben.

**Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Geschäftsführer, MBG Schleswig-Holstein**

Im kleineren Mittelstand werden MBIs bzw. MBOs dominieren. Beim größeren Mittelstand geht es meist über strukturierte Verkaufsprozesse, die durch externe Berater organisiert werden.

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

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

Wichtig wird zukünftig sicherlich sein, bei Nachfolgeregelungen auch neuere Entwicklungen wie z.B. die Anforderungen der Compliance bei größeren Familienunternehmen zu berücksichtigen. Auch wird sich eine frühzeitige Einbindung aller Beteiligten künftig noch stärker durchsetzen, beispielsweise in Form von Familientagen. Diese können dazu dienen, die Interessen aller Familienmitglieder „auf den Tisch“ zu bringen und angemessen zu berücksichtigen. Besonderer Wert muss bei der Begleitung von Unternehmen in Nachfolgesituationen stets darauf gelegt werden, den Interessen sowohl der Familie wie des Unternehmens bestmöglich Rechnung zu tragen.



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

**Michael Keller, Geschäftsführender Teilhaber, Klein & Coll.**

In den nächsten 12 Monaten steht bei uns vor allem die Erweiterung des M&A-Geschäfts in den Mid-Cap-Bereich

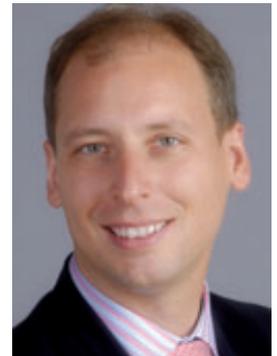
ganz oben auf der Agenda. Dieses wird seit 18 Jahren fast ausschließlich im Small-Cap-Bereich abgewickelt.

**Antje Lenk, Geschäftsführende Gesellschafterin, Bridge IMP**

Oft ruft eine zu spät erkannte Nachfolge-Problematik den klassischen Rettungseinsatz ad interim hervor. Wir wollen dem Mittelstand 2011 als präventionserfahrene Ansprechpartner in Sachen „Nachfolge“ zur Verfügung stehen – immer mit dem Ziel, aus einem theoretischen Ansatz einen eigenen Plan zu erarbeiten.

**Dr. Serge Ragotzky, Managing Director/Head of Corporate Finance Germany, Kepler Capital Markets**

Für Kepler Capital Markets steht die ganzheitliche Beratung mittelständischer Unternehmer im Vordergrund. Wir mussten in bestimmten Branchen vielen Unternehmen 2009 und teilweise auch noch 2010 zum Abwarten raten, sehen jetzt aber wieder steigende Nachfrage, die sich auch positiv auf die Kaufpreise auswirkt. Wir wollen 2011 möglichst vielen Mittelstandskunden helfen, davon sowie von den besseren Finanzierungsmöglichkeiten zu profitieren.



Dr. Serge Ragotzky

**Bernd Sexauer, CEO, Heliad Equity Partners**

Wir werden dieses Thema proaktiv angehen. Über geeignete Auswahlprozesse und interne Strukturen wollen wir in Zukunft zielgerichtet interessante Familienunternehmen identifizieren und kontaktieren.

**Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Geschäftsführer, MBG Schleswig-Holstein**

Wir möchten unsere Kompetenz schärfen sowie Angebot und Nachfrage im „Nachfolgemarkt“ besser zueinander bringen. Das Geschäft ist sehr sensibel zu handhaben und eignet sich deshalb nicht für Internetplattformen.

# www.produktion.de

## Industrie auf einen Blick



## Industrie heute – Das neue Portal von Produktion

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie



# Fallstudie: Verkauf an eine börsennotierte Beteiligungsgesellschaft

## Hubl GmbH: Edelstahl-Blechverarbeiter übergibt weit vor Eintritt ins Rentenalter

Die 1976 im baden-württembergischen Vaihingen gegründete Hubl GmbH hat sich inzwischen zum Full-Service-Dienstleister in der Edelstahl-Blechverarbeitung entwickelt. Im Zuge einer langfristig geplanten Nachfolge hat der Gründer Reinhard Hubl 2002 sein Lebenswerk in noch „jungen Jahren“ an die börsennotierte Beteiligungsgesellschaft Gesco AG verkauft. Sein Hauptziel war der langfristige Fortbestand des Unternehmens.

### Gleitender Übergang

Der Verarbeiter von Edelstahlprodukten besetzt spezielle Nischenmärkte, mit denen er sich von den meisten Konkurrenten abhebt, etwa in den Bereichen Reinraumfertigung, Lebensmitteltechnologie, Photovoltaik oder Medizintechnik. Um die spezifischen Ansprüche der jeweiligen Branchen erfüllen zu können, verfügt Hubl über eine moderne Konstruktionsabteilung und einen qualitativ hochwertig ausgestatteten Maschinenpark. Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren vom reinen Fertiger zum Entwicklungspartner hochgearbeitet, der seinen Kunden intelligente Lösungen bietet. Die Regelung seiner Nachfolge hatte Mitgründer Reinhard Hubl langfristig geplant. Es war eine strategische Überlegung, sein Unternehmen 2002 an die Gesco AG zu verkaufen. Als 19-Jähriger hatte Hubl die Firma gemeinsam mit seinem Vater gegründet. Doch als sich innerhalb der Familie und im Management kein geeigneter Nachfolger fand, kam die Gesco AG ins Spiel. Mit 45 Jahren noch zu jung, um sich endgültig vom aktiven Geschäft zu verabschieden, blieb Hubl bis 2007 als angestellter Geschäftsführer seiner Firma treu. Er bereitete gemeinsam mit Gesco die Übergabe an den künftigen Geschäftsführer Rainer Kiefer vor, der 2003 zunächst als Prokurist in die Firma eintrat.

#### KURZPROFIL: HUBL GMBH

Gründungsjahr:	1976
Branche:	Metallverarbeitung
Unternehmenssitz:	Vaihingen/Enz
Mitarbeiterzahl:	über 80
Umsatz 2009:	7,4 Mio. EUR
Internet:	www.hubl-gmbh.de



Der Edelstahl-Blechverarbeiter Hubl stellt u.a. Maschinenverkleidungen für die Halbleiterindustrie her.

### Vorteile eines Investors

„Die meisten Unternehmen setzen sich mit dem Thema ‚Nachfolge‘ im Stillen auseinander, denn die psychologische Komponente ist nicht zu unterschätzen. Eine ungeklärte Nachfolgesituation bedeutet jedoch immer, eine ‚Baustelle‘ zu haben“, so Kiefer, der seit Frühjahr 2007 Geschäftsführer bei Hubl ist. Der Verkauf der Hubl GmbH an Gesco bedeutete aufgrund der Börsennotierung des neuen Eigentümers auch mehr Transparenz, die viele Mittelständler nicht gewohnt sind. So muss man Themen nach außen hin erklären, die früher nicht kommuniziert wurden. Das kann den Handlungsdruck ganz wesentlich erhöhen. Doch die Vorteile, insbesondere im Gegensatz zu einem Verkauf an einen Wettbewerber, der den Standort in Vaihingen schließen könnte, überwiegen: „Ein erfahrener Investor kann einen reibungslosen Übergang sicherstellen und zudem beurteilen, an welchen Stellen im Unternehmen nach dem Kauf Optimierungen sinnvoll sind.“ Zudem verfügt er meist über eine hohe betriebswirtschaftliche Fachkenntnis, welche er in die neue Beteiligung einbringen kann und die in diesem Maß bei vielen Mittelständlern nicht vorhanden ist. Auch in Fragen

des Personal- oder Tarifrechts stand der neue Eigentümer Gesco seiner Unternehmenstochter mit Rat und Tat zur Seite.

**Fazit:**

Für die Hubl GmbH hat sich der Verkauf an eine börsennotierte Beteiligungsgesellschaft gelohnt. Die neue Transparenz ist kein Hindernis. Vielmehr überwiegt hinzu gewonnenes Know-how. Heute steht das Unternehmen gut da. „In Zusammenarbeit mit der Gesco AG haben wir unseren Branchenmix vergrößert, um die Abhängigkeit

von Kunden und Lieferanten zu verringern“, so Kiefer. Gleichzeitig wurde die Angebotspalette ausgeweitet. Steigende Rohstoffpreise und eine schnelle und reibungslose Versorgung für die Produktion bleiben dabei nicht außer Acht. Doch um eine Abwanderung von Kunden macht sich Kiefer keine Sorgen. Am Ende zählt Qualität, und die sieht der Hubl-Chef auch in Zukunft gewährleistet.

Holger Garbs  
redaktion@unternehmeredition.de

„WIR LEBEN NICHT VOM EXIT, SONDERN VON EINER NACHHALTIG ERFOLGREICHEN ENTWICKLUNG UNSERER TOCHTERGESELLSCHAFTEN“

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

**Unternehmeredition:** Herr Mayrose, die Wirtschaft erholt sich zusehends und die Bewertungen der Unternehmen steigen wieder. Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang die aktuelle Marktsituation im Bereich Unternehmensnachfolge?

**Mayrose:** Das Nachfolgethema ist ja ein Dauerbrenner. Es gibt das Klischee des 80-jährigen Unternehmers, der „nicht loslassen kann“. Auf solche Fälle trifft man hier und da noch, aber genauso gibt es Firmeninhaber, die in vergleichsweise jungen Jahren ihre Nachfolge regeln. Im Krisenjahr 2009 haben viele Unternehmer ihre Verkaufsabsichten verschoben, weil inmitten der Rezession eine angemessene Bewertung der Firmen kaum noch möglich war – die Unsicherheiten waren einfach zu groß. Auf Basis der zumeist erfreulichen Jahresabschlüsse von 2010 lassen sich jetzt wieder Bewertungen finden, die für beide Seiten akzeptabel sind. Die Chancen für erfolgreiche Transaktionen haben sich also verbessert.

**Unternehmeredition:** Was spricht aus Ihrer Sicht für einen Verkauf an eine börsennotierte Beteiligungsgesellschaft wie die Gesco AG?

**Mayrose:** Die Besonderheit unseres Modells ist die Langfristigkeit: Wir leben nicht vom Exit, sondern von einer nachhaltig erfolgreichen Entwicklung unserer Tochtergesellschaften. Wer sich als Unternehmer einen solchen Langfrist-Investor sucht, der will sein Lebenswerk in gute Hände geben, er will, dass es „weitergeht“ am Standort und mit der Belegschaft. Ein Wettbewerber kann vielleicht beim Preis anders kalkulieren, aber die Fortführung des Produktionsstandortes wäre zumindest fraglich. Die Börsennotiz bringt zudem Transpa-

renz und Visibilität. Die Tatsache, dass wir uns öffentlich an unseren Aussagen messen lassen müssen, schafft bei vielen Firmeninhabern zusätzliches Vertrauen.

**Unternehmeredition:** Firmengründer Reinhard Hubl blieb nach dem Verkauf der Hubl GmbH an die Gesco AG noch bis 2007 an Bord. War es Ihnen ein besonderes Anliegen, einen „gleitenden Übergang“ zu gestalten?

**Mayrose:** Diese Transaktion war eine untypische Nachfolgeregelung, denn Herr Hubl hat aus Gründen seiner persönlichen Lebensplanung deutlich vor dem Rentenalter an uns verkauft. Da das Unternehmen zum Zeitpunkt des Verkaufs doch recht stark auf seine Person zugeschnitten war, haben wir mit ihm eine längere Übergangszeit vereinbart. In der klassischen Nachfolgeregelung steht uns der Verkäufer für die Zeit der Suche und Einarbeitung des neuen Geschäftsführers zur Verfügung. Dieser Zeitraum liegt meist bei etwa einem Jahr, wovon drei, maximal sechs Monate der Einarbeitung des Nachfolgers dienen. Danach muss der alte Inhaber ausscheiden, denn es sollten nicht zu lange zwei Kapitäne auf der Brücke stehen.



Dr.-Ing. Hans-Gert Mayrose

Das Interview führte Holger Garbs.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Fallstudie: MBO mit Hilfe eines Family Office

## Gedys Intraware GmbH: Manager übernehmen Software-Spezialisten

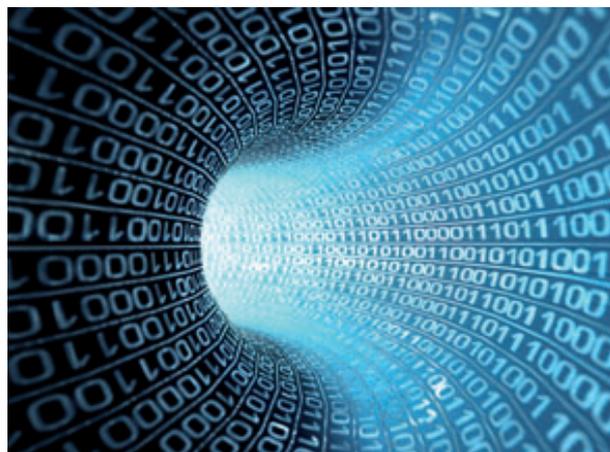
Die auf das Adress- und Stammdatenmanagement spezialisierte Gedys Intraware GmbH ist im Rahmen eines Management Buy-out aus dem Konzernverbund der börsennotierten Group Business Software AG (GBS) herausgelöst worden. Anlass war, dass die GBS sich auf ihre Expansion ins Ausland konzentrieren und den auf Deutschland fokussierten Teil der Gruppe verkaufen wollte. An der Finanzierung hat ein Family Office maßgeblich mitgewirkt.

### Aus dem Neuen Markt übernommen

Gedys Intraware stellt Software für Vertriebsmarketing und Kundenmanagement (CRM, Customer Relations Management) her. Im Jahr 2003 war das Unternehmen aus dem Zusammenschluss der beiden zuvor am Neuen Markt notierten und dann von der Group Business Software (GBS) übernommenen Firmen Gedys und Intraware entstanden, die sich in ihrem Software-Angebot gut ergänzten. 1989 hatte Ralf Geishauser Gedys gegründet, Joachim Weber 1991 Intraware. Um die Jahrtausendwende gingen beide Unternehmen an den Neuen Markt, wurden dann aber im Zuge des Niedergangs der Technologie-Börse von GBS aufgekauft. Beide waren in Deutschland die Nummer eins und zwei im Markt der CRM-Services auf Basis der Lotus-Notes-Software. Geishauser und Weber blieben auch im GBS-Konzernverbund als Manager von Gedys Intraware an Bord und sind inzwischen – nach einem vor wenigen Monaten erfolgten Management Buy-out (MBO) – auch wieder Eigentümer des Unternehmens.

### Auslandsstrategie führt zu Verkauf

„Unter dem GBS-Dach erzielte Gedys Intraware fast 40% des Gruppenumsatzes, das waren zuletzt rund 9 Mio. von ins-



Gedys Intraware stellt Software für Vertriebsmarketing und Kundenmanagement her.

gesamt 25 Mio. EUR“, sagt Ralf Geishauser. „GBS verfolgte dann aber eine klare internationale Ausrichtung, plante eine Expansion insbesondere in den USA und wollte dies nur mit dem bereits international orientierten Teil der Gesellschaft machen.“ Eine Nachfolgelösung für Gedys Intraware musste her. Durch einen Verkauf der auf deutsche Kunden fokussierten 100%-Tochter sollten zudem Finanzmittel frei werden, die GBS zu Firmenakquisitionen im Ausland einsetzen wollte – was inzwischen in den USA bereits geschehen ist.

### NCF half bei der Suche nach Co-Investor

Für Geishauser und Weber war schnell klar, dass sie die Gelegenheit nutzen und eine Übernahme in Form eines Management Buy-out versuchen wollten. „Wir sind sehr froh, dass wir als Geschäftsführer das Unternehmen Gedys Intraware eigenständig weiterentwickeln können“, erklärt Geishauser. Im Vorfeld des MBO holten sich die beiden Manager die auf M&A-Transaktionen und Unternehmensfinanzierungen spezialisierte Beratungsgesellschaft Network Corporate Finance (NCF) zur Seite. Da zur Finanzierung des Gesamtpakets ein Co-Investor gesucht wurde, stellte NCF eine „Longlist“ potenzieller Investoren – darunter

#### KURZPROFIL: GEDYS INTRWARE GMBH

Gründungsjahr:	1989/1991
Branche:	IT/Software
Unternehmenssitz:	Fulda, Braunschweig
Mitarbeiterzahl:	70
Umsatz 2010:	8,2 Mio. EUR
Internet:	<a href="http://www.gedys-intraware.de">www.gedys-intraware.de</a>

# Know-how für den Mittelstand

## Die Unternehmeredition 2011



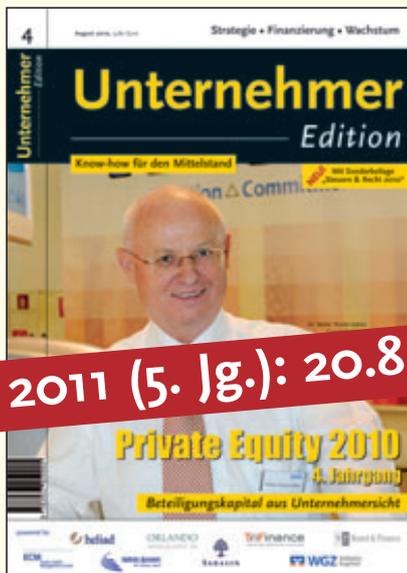
Erscheinungstermin: 26. Feb. 2011  
Anzeigenschluss: 14. Feb. 2011



Erscheinungstermin: 09. April 2011  
Anzeigenschluss: 28. März 2011



Erscheinungstermin: 11. Juni 2011  
Anzeigenschluss: 30. Mai 2011



Erscheinungstermin: 20. Aug. 2011  
Anzeigenschluss: 08. Aug. 2011



Erscheinungstermin: 22. Okt. 2011  
Anzeigenschluss: 10. Okt. 2011



Erscheinungstermin: 03. Dez. 2011  
Anzeigenschluss: 21. Nov. 2011

### NEXT: „MITTELSTANDSFINANZIERUNG 2011“

### ANSPRECHPARTNER ANZEIGEN

Erscheinungstermin: 09. April 2011  
Anzeigenschluss: 28. März 2011  
Druckunterlagenschluss: 01. April 2011

Katja Sauerbrey, Claudia Kerszt  
Tel. +49 (0) 89-2000 339-56, -52  
sauerbrey@goingpublic.de, kerszt@goingpublic.de

PE- und VC-Gesellschaften sowie Family Offices – zusammen. Am Ende des Ausleseprozesses stand ein Family Office.

### Langfristige Finanzierung

Insbesondere vier Gründe sprachen laut Geishauser für die im November 2010 vereinbarte Lösung, die eine reine Fremdfinanzierung umfasst: relativ günstige Zinsen, Langfristigkeit der Finanzierung, Flexibilität bei der Rückzahlung sowie langfristige Stabilität des Family Office. Dahinter steht eine vermögende Hamburger Familie, den Namen möchten die Beteiligten allerdings nicht öffentlich machen. „Das Finanzierungspaket, das einen einstelligen Millionenbetrag umfasst, berücksichtigt die individuellen Erfordernisse des Unternehmens und hat eine passgenaue Struktur, die alle Beteiligten gemeinsam

entwickelt haben“, sagt Christian Niederle, Managing Partner bei NCF.

### Geschäftsziele übertroffen

Geschäftlich steht Gedys Intraware heute laut Geishauser sehr gut da: „Umsatz und Gewinn lagen 2010 über unserem Businessplan, und angesichts unseres Auftragseingangs erwarten wir für 2011 eine klare Fortsetzung des Aufwärtstrends.“ Gedys Intraware profitiert davon, dass in großen Teilen der Wirtschaft die krisenbedingte Investitionszurückhaltung inzwischen aufgehoben wurde. „Es gibt fast niemanden mehr, der wie noch vor zwei Jahren sagt, er müsse derzeit größere Projekte zurückstellen“, so Geishauser.

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

## „FAMILY OFFICES PUNKTEN MIT KONTINUITÄT UND STABILITÄT“

INTERVIEW MIT CHRISTIAN NIEDERLE, MANAGING PARTNER, NETWORK CORPORATE FINANCE (NCF)

**Unternehmeredition:** Herr Niederle, welche Situation fanden Sie zu Beginn Ihres Beratungsmandats vor?

**Niederle:** Im ersten Quartal 2010 reifte in den beiden Geschäftsführern Geishauser und Weber die Idee, das Unternehmen von der Muttergesellschaft, bei der Gedys Intraware nicht mehr in die Zukunftsstrategie passte, zurückzukaufen. Bei der Frage der Finanzierung des geplanten Management Buy-outs wurden wir angesprochen. Es war klar, dass beide Geschäftsführer die Mehrheit am Unternehmen wollten, dies aber alleine finanziell nicht stemmen konnten. Nun ging es darum, die finanzielle Struktur des MBO entsprechend zu gestalten.

**Unternehmeredition:** Wie kam es dazu, dass am Ende ein Family Office Co-Investor wurde?

**Niederle:** Wir erstellten zunächst eine „Longlist“ möglicher Investoren, die wir nach einer ersten Runde von Gesprächen auf eine „Shortlist“ verkürzten. Darunter waren neben Private-Equity-Investoren, Mezzanine-Gebnern und Privatinvestoren auch Family Offices. Diesen Kandidaten stellten wir das Projekt im September 2010 mit Unternehmenspräsentationen vor und machten uns ein Bild über die unterschiedlichen Finanzierungsstrukturen und Return-Erwartungen der Investoren. Schließlich fiel die Wahl auf ein Family Office aus Hamburg, weil dieses mit einer unternehmerischen Herangehensweise eine Fremdfinanzierung mit uns ausarbeitete, die individuell zu der Situation passte, langfristig angelegt war und einen flexiblen Kapitaldienst zuließ. Es handelt sich zudem um einen sehr stabilen Investor, der in einer möglichen nächsten Finanzierungsrunde erneut als Kapitalgeber bereitstehen könnte.

**Unternehmeredition:**

Wächst die Bedeutung von Family Offices in der Mittelstandsfinanzierung? Sehen Sie hier besondere Vorteile?

**Niederle:** Ja, man kann schon sagen, dass Family Offices zunehmend unternehmerische Investitionen tätigen. Die Direktinvestments haben in den vergangenen zwei Jahren deutlich zugenommen. Das liegt einerseits daran, dass sie angesichts niedriger Zinsen verstärkt nach höher rentierenden Anlagen suchen. Andererseits öffnen sich Unternehmen immer stärker für Investoren von außen, wollen dabei aber nicht unbedingt klassische Private-Equity-Investoren ins Haus lassen. Vertrauensbildend wirkt, wenn die Personen, die hinter dem Family Office stehen, eigene unternehmerische Erfahrungen in der gleichen Branche wie das Kapital suchende Unternehmen mitbringen. Family Offices punkten mit Kontinuität und Stabilität. Sie haben meist einen langfristigen Anlagehorizont, hinzu kommt eine hohe Flexibilität hinsichtlich der Finanzierungs- und Beteiligungsform. Häufig kann eine Minderheitsbeteiligung vereinbart werden, was den Unternehmern entgegenkommt.



Christian Niederle

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

Das Interview führte Bernd Frank.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Unternehmer

Edition

NEU!

Know-how für den Mittelstand –  
Jetzt auch als Hörbuch!

Nur wer authentisch ist, kann seine Mitarbeiter und Geschäftspartner überzeugen. Doch authentisch sein ist nicht immer einfach. Wie es geht, erklärt anschaulich und praxisnah das im Februar erschienene Hörbuch „Authentische Rhetorik – für überzeugendes Auftreten im Business“. In der von der Unternehmeredition zusammen mit dem Audio Media Verlag aufgelegten Reihe sind dieses Jahr noch vier weitere Hörbücher geplant.



## Bestellung:

Coupon einsenden an: GoingPublic Media AG · Hofmannstr. 7a · D-81379 München  
Fax-Order: +49 (0) 89-2000 339-39, Mail: hoerbuch@unternehmeredition.de  
oder unter [www.unternehmeredition.de/hoerbuch](http://www.unternehmeredition.de/hoerbuch)

**Ja**, ich bestelle ..... Exemplar(e) des neuen Hörbuchs „Authentische Rhetorik – Für überzeugendes Auftreten im Business“ (ca. 120 Minuten) zum Preis von je 19,99 EUR (inkl. 19% MwSt.) zzgl. Versandkosten.

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: .....

Bitte informieren Sie mich regelmäßig über Neuerscheinungen. E-Mail-Adresse: .....



# Fallstudie: Gesellschafterwechsel mit Beteiligungskapital

*Medilab GmbH & Co.: Technologie für die Anti-Aging-Generation*

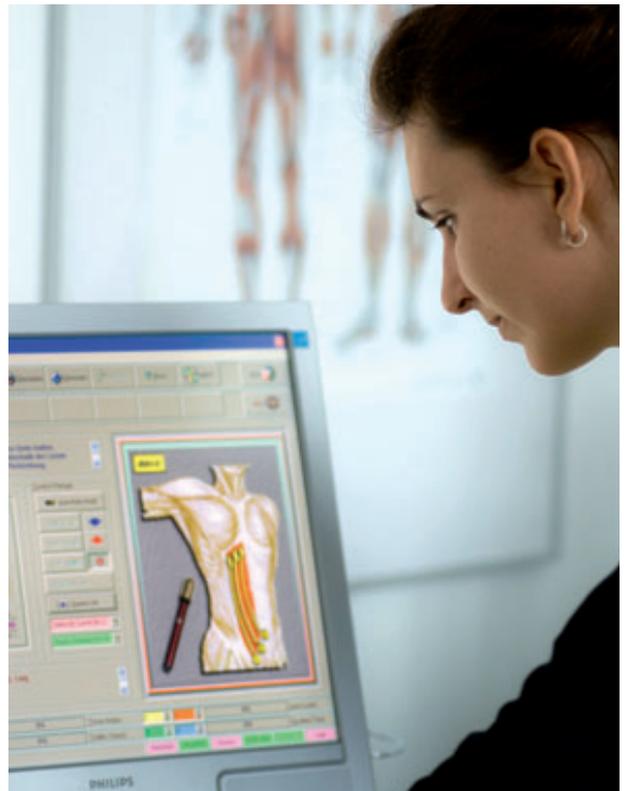
*Innovative Geräte zur Schönheitsbehandlung in Kosmetikstudios und hochmoderne Medizintechnik für Arztpraxen und Krankenhäuser sind die beiden Geschäftsfelder des fränkischen Mittelständlers Medilab. Zum Erfolg des Unternehmens hat neben den Produkten auch ein gelungener Gesellschafterwechsel beigetragen. Nach dem Ausscheiden seines Gründungspartners hat Henning Buscher die alleinige Verantwortung als geschäftsführender Gesellschafter übernommen. Für die Finanzierung sorgte eine stille Beteiligung.*

## Hightech für Schönheit und Gesundheit

Bioelektrische Signale mobilisieren körpereigene Reparatorkräfte, Ultraschallgeräte helfen beim Fettabbau und Laser unterstützen die Beseitigung von Falten. Wer mithilfe solcher innovativer Behandlungsmethoden jünger und schöner wirken will, gehört zur Zielgruppe von Medilab. Doch die Franken haben sich mit ihren Hightech-Geräten nicht nur als Gesamtausstatter für kosmetische Institute und Ästhetikzentren einen Namen gemacht. Ebenso fest ist das Unternehmen als Anbieter von Medizintechnik für die Diagnostik und Schmerzbehandlung im Markt etabliert. Gelungen ist dies nicht zuletzt deshalb, weil Gründer Henning Buscher die Firma auch nach dem Ausscheiden eines Mitgesellschafters auf Kurs gehalten hat. An den Start gegangen ist das Unternehmen vor etwas mehr als zwei Jahrzehnten als Vertriebsgesellschaft für eine neue Ultraschalltechnologie, die bei Fachärzten und Krankenhäusern auf lebhaftes Interesse stieß. „Unser Geschäftsmodell basierte von Beginn an auf dem Anliegen, durch eine verbesserte Diagnostik die finanzielle Situation der Nutzer zu verbessern“, sagt Buscher. Diesem Ziel trägt Medilab bis heute Rechnung. Da Sparmaßnahmen im Gesundheitsbereich dem Potenzial dieses Segments Grenzen setzten, nahm das Management frühzeitig auch Geräte zur Schmerztherapie in das Angebot

### KURZPROFIL: MEDILAB GMBH & CO.

Gründungsjahr:	1989
Branche:	Medizintechnik
Unternehmenssitz:	Würzburg
Mitarbeiterzahl:	30
Umsatz 2009:	k. A.
Internet:	www.Medilab.de



Medilab liefert Hightech für Ärzte und Krankenhäuser.

auf. Glückliche Fügung des Schicksals: Bei einem Test dieser Geräte stellten die Ärzte nach der Therapie eine deutliche Straffung der Haut bei den Patienten fest. Das wiederum brachte das Management auf die Idee, eigenständige ästhetische Geräte zu entwickeln und später zu einer neuen Produktlinie zu erweitern.

## Ausscheiden des Mitgesellschafters

Kurz nach der Millenniumswende war das neue Standbein am Markt etabliert. Doch als sich der Mitgründer im Jahr 2003 aus dem Geschäft zurückziehen wollte, musste Buscher erneut wegweisende Entscheidungen treffen. Er hätte nun einen neuen Mitgesellschafter suchen oder das Unternehmen auch verkaufen können. Letztlich entschied er sich dafür, als alleinverantwortlicher geschäftsführender Gesellschafter weiterzumachen. Blieb nur die Frage nach der Finanzierung. Vom langjährigen Wirtschafts-

prüfer des Unternehmens kam die Idee, eigenkapitalähnliches Mezzanine aufzunehmen und dazu den Kontakt mit der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft zu suchen. Der Unternehmer stieß dort auf offene Ohren. Schon am Ende des ersten Besprechungstages unterzeichneten beide Seiten einen Letter of Intent (LOI) zur Zeichnung einer stillen Beteiligung. „Wir haben uns für Medilab entschieden, weil wir in Henning Buscher einen vertriebsstarken und branchenerfahrenen Unternehmer sehen“, nennt Dr. Sonnfried Weber, Sprecher der Geschäftsführung der BayBG, einen wichtigen Grund für das Engagement.

### Alleinunternehmer dank Mezzanine

Der nun alleinverantwortliche Gesellschafter konnte unverzüglich die Weichen für die Zukunft stellen. Die Sparkasse Mainfranken als Hausbank begrüßte die alternative Kapitalquelle und stellte bis zur endgültigen Zusage der stillen Beteiligung eine Zwischenfinanzierung bereit. Gleichzeitig hatte Buscher völlige Freiheit bei der Umsetzung seiner strategischen Vorstellungen. Denn die BayBG stand zwar mit ihrer Erfahrung als Ansprechpartner zur Verfügung, mischte sich aber nicht in die unternehmerischen Entscheidungen ein. Das alles hat sich gelohnt. Sowohl der auf die Medizintechnik spezialisierte Vertrieb wie auch das Geschäftssegment der Hightech-Kosmetik-

geräte melden steigende Verkaufszahlen. Insgesamt sind die Umsätze seit dem Gesellschafterwechsel um rund 50 bis 60% gestiegen. Zwar musste auch Medilab im globalen Krisenjahr eine Phase der Stagnation durchstehen. Danach stiegen die Umsätze wieder an, und seit dem Sommer 2010 geht es sogar wieder steil bergauf. „Henning Buscher hat für das Unternehmen neue lukrative Märkte erschlossen und Medilab kontinuierlich weiterentwickelt“, sieht sich BayBG-Geschäftsführer Weber bestätigt.

### Ausblick

Mit seinem hoch spezialisierten Team hat Medilab nun die nächsten Wachstumsschritte in Deutschland und weit darüber hinaus im Visier. „Für unsere Produkte gibt es noch erhebliches Potenzial, auch wenn wir uns in einem harten Wettbewerb und international zum Teil auch gegen Handelsrestriktionen durchsetzen müssen“, sagt Buscher. Leitlinie bleibe es, in diesem sich schnell wandelnden Markt jedes Jahr ein innovatives Nachfolgemodell herauszubringen. Schon heute verschönern Ästhetik-Geräte von Medilab die Anti-Aging-Generation in mehr als 20 Ländern weltweit.

Norbert Hofmann  
redaktion@unternehmeredition.de

## „DIE STILLE BETEILIGUNG ERMÖGLICHT ES MIR, DAS UNTERNEHMEN FLEXIBEL ZU STEUERN“

INTERVIEW MIT HENNING BUSCHER, GESCHÄFTSFÜHRENDE R GESELLSCHAFTER DER MEDILAB GMBH & CO.

**Unternehmeredition:** Herr Buscher, Sie mussten die Finanzierung Ihres Unternehmens nach dem Ausscheiden eines Mitgeschafters auf neue Beine stellen. Warum war die stille Beteiligung die richtige Lösung für Sie?

**Buscher:** Ich habe 14 Jahre lang mit meinem Mitgründer brillant zusammengearbeitet und dabei viele Erfahrungen gesammelt. Die stille Beteiligung hat es mir danach ermöglicht, diese Erfahrung in freie Entscheidungen für die weitere Wachstumsstrategie umzusetzen. Als alleiniger Gesellschafter kann ich das Unternehmen flexibler steuern als mit einem Mitgeschafters, der manchmal anderer Meinung ist und so Entscheidungen möglicherweise verzögert.

**Unternehmeredition:** Bieten auch die Konditionen der stillen Beteiligung ein gewisses Maß an Flexibilität?

**Buscher:** Ja. Die Verzinsung beispielsweise beinhaltet eine feste und eine – nur in der Gewinnsituation fällige – variable Komponente. Das sorgt für Sicherheit und hat unsere Liquidität geschont, als wir im globalen Krisenjahr eine schwarze Null geschrieben haben. Und auch wenn im kommenden Jahr unsere vertraglich vereinbarte Beteiligungslaufzeit endet: Die BayBG hat signalisiert, dass sie uns – wenn wir das möchten – für weitere Wachstumsprojekte zur Verfügung steht.

**Unternehmeredition:** Was waren im Zuge des Gesellschafterwechsels die größten Herausforderungen, und

was können Sie anderen Unternehmern mit Blick auf die Nachfolge empfehlen?

**Buscher:** Neben der Finanzierung ist die Aufstellung eines effizienten Mitarbeiterteams von entscheidender Bedeutung. Ein Übergang bringt immer Unruhe ins Unternehmen, so dass Expertise und Schlagkraft des Teams umso wichtiger werden. Gerade als Alleingesellschafter sollte man so viel wie möglich delegieren und vor allem eine zweite Ebene mit kompetenten Bereichsleitern einziehen, die im Notfall den Gesellschaftergeschäftsführer ersetzen können. Generell rate ich dazu, die Nachfolge frühzeitig vorzubereiten und mindestens fünf Jahre vor dem Ausstieg mit der Planung zu beginnen.

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



Henning Buscher

Das Interview führte Norbert Hofmann.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Fallstudie: Familieninterne Nachfolge mit Hindernissen

## M. DuMont Schauberg: Nach der Entlassung des Kronprinzen Konstantin sitzt Tochter Isabella im Chefsessel

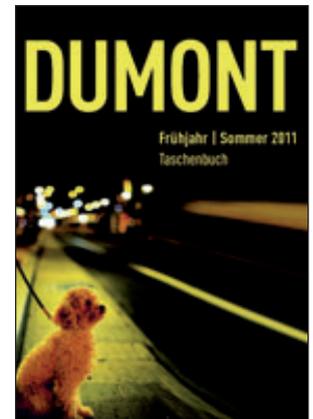
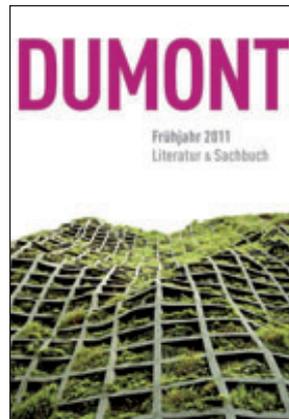
Dass potenzielle Nachfolger die hoch gesteckten Erwartungen nicht immer erfüllen, zeigt eindrucksvoll das Beispiel M. DuMont Schauberg. Dabei handelt es sich immerhin um eines der größten deutschen Verlagshäuser, zu dessen Portfolio die Frankfurter Rundschau, die Berliner Zeitung, der Express und die Hamburger Morgenpost zählen. Nach dem Ende einer monatelang in der Öffentlichkeit ausgetragenen Schlammschlacht zwischen Vater und Sohn steht nun ein Ergebnis fest: Nach dem Rauswurf von Konstantin hat Vater Alfred Neven DuMont den freigewordenen Posten nun mit seiner Tochter Isabella besetzt.

### Unterschiedliche Auffassungen zur Konzernstrategie

Ursprünglich wollte Vater Alfred seinen Sohn Konstantin unbedingt als Erben und Nachfolger installieren, nachdem der älteste Sohn Markus bereits im Jahr 1995 verstorben war. Zwar trat Konstantin Neven DuMont als leidenschaftlicher Förderer und „Journalismusfan“ in Erscheinung, intern wurde ihm jedoch hinter vorgehaltener Hand mitunter die notwendige Befähigung abgesprochen, ein Verlagshaus von dieser Bedeutung führen zu können. So gelang es ihm etwa nicht, als Herausgeber der Frankfurter Rundschau den schleichenden Niedergang der überregionalen Tageszeitung zu verhindern. „Der Junge braucht Hilfe“, ließ ein Insider verlauten. Die Situation eskalierte.

### Öffentliche Schlammschlacht

Den Stein ins Rollen brachten Äußerungen Konstantin Neven DuMonts in einem Weblog des Journalisten Stefan Niggemeier. „In abträglicher und geschäftsschädigender Weise“ soll sich der Verlegersohn über das eigene Haus geäußert haben. Fakt ist jedoch die unterschiedliche Auffassung über die Zielrichtung der zahlreichen verlagseigenen Medien. So wollte Konstantin Neven DuMont in Zukunft den Ausbau des investigativen Journalismus



Zählt zu den größten deutschen Verlagen: M. Dumont Schauberg.

fördern. Damit durchsetzen konnte er sich nicht. Schließlich wurde der potenzielle Nachfolger im Dezember vergangenen Jahres von seinem Posten als Vorstand der Mediengruppe M. DuMont Schauberg abberufen. Hatte er wenige Wochen zuvor noch freiwillig seinen Platz räumen wollen, machte er Anfang November zunächst einen Rückzieher: „Ich bleibe jetzt erstmal Vorstand“, ließ er via Mail an die Süddeutsche Zeitung verlauten. Offensichtlich zu spät, denn er wurde am 9. November zunächst vom Aufsichtsrat von seinem Posten beurlaubt und kurz darauf als Herausgeber der Frankfurter Rundschau, der Mitteldeutschen Zeitung und anderer verlagseigener Tageszeitungen abgesetzt.

### Isabella wird familieninterne Nachfolgerin

Ende Januar wurde eine neue Lösung gefunden: Alfred Neven DuMont hat nun seine Tochter Isabella Neven DuMont zum 1. März „für die freigewordene Position eines Vorstandsmitglieds seines Familienstammes berufen“. Bisher hatte sich die 42-jährige Mutter von zwei Kindern allerdings von größeren Führungsaufgaben im Konzern ferngehalten. Zwischen 1993 und 2003 war sie Chefredakteurin verschiedener Fachzeitschriften, unter anderem „Araber-Journal“ oder „Pferde heute“, und leitete seit 2006 das Kölner Veranstaltungszentrum „studio dumont“. Es scheint, dass dem 83-jährigen Verleger schließlich doch noch eine familieninterne Nachfolge gelungen ist.

### Fazit:

Der Fall spielt sich im klassischen Spannungsfeld vieler Familienunternehmen ab: Der Sohn konnte anscheinend die hohen Erwartungen nicht erfüllen. Als die Uneinigkeit über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens unüberschaubar wurde, entschloss man sich, die Reißleine zu ziehen. Eine unkluge Kommunikationspolitik tat ihr Übriges.

Holger Garbs

redaktion@unternehmeredition.de

### KURZPROFIL: M. DUMONT SCHAUBERG

Gründungsjahr:	1620
Branche:	Verlagswesen
Unternehmenssitz:	Köln
Mitarbeiterzahl:	3.500
Umsatz 2010:	k.A.
Internet:	www.dumont.de

# Restrukturieren Sie Ihren Terminplan. Und zwar für den 14. und 15. April.

Die FTD-Konferenz „Restrukturierung 2011“ in der Villa Kennedy, Frankfurt.  
[www.ftd.de/restrukturierung](http://www.ftd.de/restrukturierung)

## Themen u. a.:

Unternehmensfinanzierung – wie können Restrukturierungsunternehmen mit Liquidität versorgt werden?

Was müssen Berater bei einer Restrukturierung leisten?

Aktuelle Entwicklungen im Insolvenzrecht

Case Studies: General Motors, Heidelberger Druckmaschinen und SinnLeffers

## 14. und 15. April 2011, Villa Kennedy, Frankfurt

Information und Anmeldung unter [www.ftd.de/restrukturierung](http://www.ftd.de/restrukturierung) oder telefonisch:  
040/67 94 46-6117.

Mit exklusiver  
Abendveranstaltung  
in der Villa Bonn

## Referenten u. a.:

- Dr. Helmut Balthasar, Partner, Görg Partnerschaft von Rechtsanwälten
- Dr. Paolo Castagna, Leiter Restrukturierung, HypoVereinsbank – UniCredit Bank
- Hermann Dambach, Geschäftsführer, Oaktree Capital Management
- Dr. Derik Evertz, Partner und Leiter des Competence Centers Sanierung und Restrukturierung, PricewaterhouseCoopers
- Patrick Feller, Geschäftsführer, Deutsche Industrie-Holding, und ehemaliger Geschäftsführer, SinnLeffers
- Peter H. Hoegen, Partner, Allen & Overy



Dirk Kaliebe,  
Heidelberger Druckmaschinen



Al Koch,  
AlixPartners



Niklas Lerche,  
Houlihan Lokey

Veranstalter

FAKTOR

Sponsoren

AlixPartners

ALLEN & OVERY

pwc

FINANCIAL TIMES  
DEUTSCHLAND

Wissen, was wichtig wird. Immer und überall.

# Fallstudie: Management Buy-out

## Zelger GmbH: Generationswechsel in der Großmarkthalle

Das Münchner Unternehmen Zelger beliefert Groß- und Einzelhandelsketten in Deutschland und Europa mit Obst, Gemüse und Südfrüchten – darunter bekannte Namen wie Rewe Deutschland, Spar Österreich, die Edeka Fruchtkontore und Norma Deutschland. Auch die regionale Gastronomie und der Einzelhandel werden über einen Verkaufsstand in der Großmarkthalle versorgt. Seit Herbst 2008 befindet sich der Betrieb in der Phase der Unternehmensnachfolge.

### Vom Verkaufsstand zum Import-Geschäft

Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1975 mit dem Erwerb eines Obst- und Gemüsestandes in der Münchner Großmarkthalle durch Siegfried Zelger, der zunächst Produkte lokaler Anbieter verkaufte. Ab Mitte der 80er Jahre entschied sich der Unternehmer für den Import von Spargel und Trauben aus Griechenland. Schnell folgten Zwetschgen und Wassermelonen aus Ungarn sowie weitere Geschäfte mit Produzenten in der Türkei. Heute importiert die Zelger GmbH Waren aus rund einem Dutzend Ländern, beschäftigt saisonabhängig zwischen zehn und zwölf Mitarbeiter und setzt im Jahr bis zu 20 Mio. EUR um.

### Langer Übergabeprozess

Marcus Niebisch, ehemaliger Angestellter im Öffentlichen Dienst, wurde bereits 1999 mit der Aussicht auf die Gesellschafterposition ins Unternehmen geholt. Bis es allerdings konkret wurde, sollten fast zehn Jahre vergehen. Erst durch eine schwere Krankheit des Unternehmers wurde deutlich, dass die ungeklärte Nachfolgefrage die Firma nun akut bedrohte. So wurden im Herbst 2008 die Weichen dafür gestellt, Marcus Niebisch und den damaligen Verkaufsleiter Rudolf Hairer Schritt für Schritt an die Unternehmensleitung heranzuführen. Anfang 2010 haben Niebisch und Hairer die Zelger GmbH schließlich in Form eines Management Buy-outs übernommen. Siegfried Zelger bleibt



Frisch aus der Münchner Großmarkthalle zu Edeka, Rewe und Co.

bis auf weiteres als angestellter Geschäftsführer im Betrieb. Begleitet wurde der gesamte Prozess von einem durch die KfW geförderten Coaching, das von der Beratungsgesellschaft Edelweiss & Berge durchgeführt wurde.

### Herausforderungen der Übergabe

Größte Herausforderung war es zunächst, als Branchenfremder ein persönliches Vertrauensverhältnis zu den Entscheidungsträgern im internationalen Fruchthandel aufzubauen. „Den Fuß in die Tür zu bekommen, ist für Neueinsteiger fast unmöglich“, so Marcus Niebisch. Als schwieriger erwiesen sich die unterschiedlichen Herangehensweisen von Unternehmer und Nachfolger bei der Umsetzung strategischer Projekte. Niebisch rät in solchen Fällen dazu, selbstbewusst die eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren: „Durchhaltevermögen ist eine wichtige Eigenschaft des Nachfolgers.“ In die Fußstapfen Siegfried Zelters zu treten, war für ihn eine besondere Herausforderung: „Gereizt hat mich neben der Verantwortung für mich selbst und die Mitarbeiter vor allem der größere Entscheidungs- und Gestaltungsfreiraum als Unternehmer.“

### Gelungene Finanzierung sichert Wachstum

Finanziert haben die beiden Nachfolger die Übernahme mithilfe ihrer Hausbank und einer Bürgschaft der Bayerischen Bürgschaftsbank. Diese sicherte rund 80% des Finanzbedarfs gegenüber der Hausbank ab, was den neuen Gesellschaftern neben dem Kaufpreis genug Spielraum für Betriebskosten und Neuinvestitionen ließ. Darunter fällt insbesondere die geplante Einrichtung einer E-Commerce-Plattform, in der das Unternehmen seinen Kunden ein spezielles Onlineangebot zur Verfügung stellen möchte. Für die Zukunft soll das Geschäft mit der Türkei erheblich ausgebaut und Kroatien als neuer Einkaufsmarkt erschlossen werden.

Lukas Neumayr  
neumayr@unternehmeredition.de

#### KURZPROFIL: ZELGER GMBH

Gründungsjahr:	1975
Branche:	Lebensmittelgroßhandel
Unternehmenssitz:	München
Mitarbeiterzahl:	Saisonabhängig zw. 10 und 12
Umsatz 2010:	ca. 16 Mio. EUR
Internet:	www.zelger.com

# Kooperationspartner der Unternehmeredition 2011



Stiftung  
Familienunternehmen



Deutsches Eigenkapitalforum  
28.–29. April  
Frühjahr 2009  
Stuttgart

**DIE FAMILIEN  
UNTERNEHMER**

ASU

**DIE JUNGEN  
UNTERNEHMER**

BJU

**Handelsblatt  
Veranstaltungen**



**EUROFORUM**

The Conference Company

**TEC**

CHIEF EXECUTIVES  
WORKING TOGETHER



MANAGEMENT-INSTITUT

GEORG-SIMON-OHM-HOCHSCHULE NÜRNBERG

**BdW**

Beirat der Wirtschaft e.V.

**VfCM**

VEREIN für CREDIT MANAGEMENT e.V.



Wirtschafts-  
Presse-Forum  
Brandenburg e.V.

**WHU**

Otto Beisheim School of Management

**VMEBF**

*Bilanzierung in  
Familienunternehmen*



Industrie- und Handelskammer für  
München und Oberbayern

Bundesverband  
für Wirtschaftsförderung  
und Außenwirtschaft



**BWA**

Global Economic Network



## Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
28.02. Hamburg	Convent www.convent2.de	<b>5. Familienunternehmertag Hamburg</b> Teilnahme: kostenfrei, Eintritt nur für Familienunternehmen
01.03. Heidelberg	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	<b>Unternehmer-Dialog „Der Beirat – Konzeption, Einrichtung, Besetzung und Effizienzprüfung“</b> Teilnahme: 390 EUR
11.–12.03. Friedrichshafen	Deutsche Junioren Akademie www.juniorenakademie.de	<b>Modulkurs „Zusammenspiel zwischen Familie und Unternehmen“</b> Teilnahme: 690 EUR
15.–16.03. München	TCW Transfer-Centrum www.management-kolloquium.de	<b>18. Münchner Management Kolloquium (MKK)</b> Teilnahme: 1.950 EUR
17.–18.03. Aachen	FIR-RWTH Aachen www.fir.rwth-aachen.de	<b>14. Aachener Dienstleistungsforum</b> Teilnahme: k.A.
23.–24.03. Esslingen	Die Produktion www.produktion.de	<b>Kongress „Die Fabrik des Jahres“</b> Teilnahme: 1.590 EUR
28.03.–01.04. Hamburg	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	<b>Orientierungsseminar „Familienunternehmen und Nachfolge“</b> Teilnahme: 3.480 EUR
29.03. München	Convent www.convent2.de	<b>6. Familienunternehmertag Bayern</b> Teilnahme: kostenfrei, Eintritt nur für Familienunternehmen
04.04. Frankfurt a.M.	Management Circle www.managementcircle.de	<b>Unternehmer-Seminar „Kredite und Mezzanine refinanzieren“</b> Teilnahme: 1.245 EUR
04.–06.04. Frankfurt a.M.	Management Circle www.managementcircle.de	<b>Unternehmer-Seminar „Der Restrukturierungsmanager“</b> Teilnahme: 2.295 EUR
05.04. Berlin	Deutscher Sparkassen- und Giroverband www.dsgv.de	<b>11. Sparkassenforum Deutscher Mittelstand</b> Teilnahme: k.A.
07.–08.04. Vallendar	WHU – Otto Beisheim School of Management www.campus-for-finance.org	<b>Campus For Finance – Private Equity Conference</b> Teilnahme: k.A.
08.04. Mannheim	Zentrum für Unternehmensnachfolge an der Universität Mannheim www.zentuma.de	<b>7. Mannheimer Unternehmensnachfolgetag</b> Teilnahme: 200 EUR
11.–12.04. Bonn	Management Forum der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH www.trendgipfel.de	<b>Trendgipfel 2011 – Das Zukunftsforum für Entscheider</b> Teilnahme: 1.490 EUR
14.–15.04. Frankfurt a.M.	Financial Times Deutschland, Faktor 3 www.ftd.de	<b>FTD-Konferenz „Restrukturierung 2011“</b> Teilnahme: 1.250 EUR
26.05. Nürnberg	Sparkassenverband Bayern www.unternehmerkonferenz.de	<b>Die Unternehmerkonferenz – das Forum für den Mittelstand, Unternehmer, Führungskräfte und Kommunen in Bayern</b> Teilnahme: k.A.
01.07. Nürnberg	Entrepreneurs-Club, Stiftung Familienunternehmen www.entrepreneursclub.eu, www.familienunternehmen.de	<b>7. Karrieretag Familienunternehmen</b> Teilnahme: k.A.

### 1. Deutscher Kongress der Weltmarktführer in Schwäbisch Hall

„Spitzenpositionen durch nachhaltiges Wachstum sichern“ – unter diesem Motto fand der 1. Deutsche Kongress der Weltmarktführer am 25. und 26. Januar 2011 in Schwäbisch Hall statt. „Was sie tun, das tun sie richtig“, beschrieb Baden-Württembergs Ministerpräsident Stefan Mappus in seiner Rede das Erfolgsrezept der Weltmarktführer. Rund 1.500 Unternehmen zählt diese Spezies in Deutschland, die häufig in Nischen zu finden ist, im Schnitt 600 Mitarbeiter zählt, 100 Mio. EUR umsetzt, sich zu 70% in Familienbesitz befindet und einen Exportanteil von 62% aufweist. Wie es gelingt, dauerhaft in der globalen Spitzengruppe mitzuspielen, zeigten u.a. die Vorträge von Hans-Georg Härter, Vorstandsvorsitzender der ZF Friedrichshafen AG, Hans-Jochen Beilke, Vorsitzender der Geschäftsführung der EBM-Papst-Gruppe, und Dr. Günter Blaschke, CEO der Rational AG. Veranstaltet wurde das hochkarätige Event von Dr. Walter Döring,



„Was sie tun, das tun sie richtig“, so beschreibt Ministerpräsident Stefan Mappus das Erfolgskonzept der Weltmarktführer.

Wirtschaftsminister a.D. Baden-Württemberg, der SVV – Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH, dem Strategieexperten Prof. Dr. Bernd Venohr, der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH sowie von der Wirtschaftszeitung Produktion. Schwerpunkte des zweitägigen Programms waren folgende Themen: Technologieführerschaft und Familienbesitz – So bleiben Weltmarktführer an der Spitze, Agieren statt reagieren – Wie Unternehmen sich den Herausforderungen der Globalisierung stellen sowie Wachstum ohne Grenzen – Ist das Geschäftsmodell Deutschland überholt? Zu den Highlights zählte die Verleihung des Nachwuchspreises der Adolf Würth GmbH & Co. KG an das junge Biotechnologie-Unternehmen Partec GmbH aus Görlitz. Der Kongress der Weltmarktführer soll künftig auf jährlicher Basis stattfinden. [www.weltmarktfuehrerkongress.de](http://www.weltmarktfuehrerkongress.de)

Anzeige

Service

+++ Management Circle Kompakt-Seminar +++

# Kredite & Mezzanine refinanzieren



Finden Sie für sich die passenden Finanzierungsalternativen:

- **Ratingherabstufungen & steigende Fremdkapitalkosten:** Wesentliche Stellschrauben identifizieren
- **Auslaufende Mezzanine-Programme:** Wo Sie ab Sommer 2011 ansetzen müssen
- **Bilanzstrukturoptimierung:** Instrumente für mehr Bonität und besseres Rating
- **Refinanzierung von Bankkrediten:** Welche Möglichkeiten haben Sie?
- **Von Debt-Equity-Swap bis Asset Stripping:** Steuerliche und rechtliche Auswirkungen

Begeisterte Teilnehmer berichten:

„*Sehr kompetente Referenten. Inhalte wurden interessant und kompakt dargestellt.*“  
„*Sehr guter Austausch zwischen Fachreferenten. Teilnehmer aus einem guten Branchenmix.*“

#### Ihre Ziele:

- ✓ Finanzierung & Liquidität sichern!
- ✓ (Bank-) Rating verbessern!
- ✓ Passende Finanzierungsoption finden!

Ihr Exklusivtermin:

4. April 2011 in Frankfurt/M.

Medienpartner:



Veranstalter:



Weitere Infos und Anmeldung unter

[www.managementcircle.de/mezzanine](http://www.managementcircle.de/mezzanine)

oder unter Tel.: 06196/4722-600!

# Bücher für Unternehmer

## „Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln“

Von Helmut Habig und Jochen Berninghaus, Springer Verlag, September 2010, 291 Seiten, 44,95 EUR

Die geordnete Übergabe an einen Nachfolger kann zur existentiellen Frage von Unternehmen werden. Die Regelung dieser Nachfolge gestaltet sich allerdings oft schwierig, da das Thema von den Beteiligten weitgehend ausgeklammert wird. Die Autoren stellen das Spannungsfeld Unternehmen – Familie dar und beschreiben die Gestaltungsmöglichkeiten sowie die praktische Durchführung der Nachfolge. Es werden Rechts- und Steuerfragen behandelt und mögliche Nachfolgemodelle vorgestellt. In der dritten Auflage wurde insbesondere der steuerliche Teil überarbeitet, da es in dem Bereich zu erheblichen Änderungen in der Gesetzgebung gekommen ist.



in Familienunternehmen. Die Autorin setzt sich dabei ausführlich mit den Stärken und Schwächen von Familienunternehmen auseinander, stellt die klassischen Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie dar und gibt Hinweise zu Richtungsentscheidungen wie etwa Loyalitäts- und Exit-Lösungen. Neu in der dritten Auflage sind zahlreiche Aktualisierungen und Ergänzungen, vor allem bei den Themen Fremdgeschäftsführung und gemischte Führung des Familienunternehmens durch Familienmitglieder und Externe.

## „Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten – Den Generationenwechsel zeitgerecht einleiten und durchführen“

Von Norbert Wandl und Ute Habenicht, Gabler Verlag, Oktober 2010, 156 Seiten, 34,95 EUR

Mit einem ungewöhnlichen Ansatz nähert sich das Buch von Norbert Wandl und Ute Habenicht dem Generationswechsel in Familienunternehmen. Anhand des Drehbuches einer griechischen Tragödie werden die Schritte einer erfolgreichen Firmenübergabe dargestellt. Dabei geht es den Autoren vor allem um die menschliche Komponente der Übergabe. Darüber hinaus bietet der Ratgeber einen Werkzeugkasten zur Lösung konkreter Probleme sowie ausführliche Fallbeispiele.



## „Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation“

Von Hermut Kormann, Springer Verlag, Oktober 2010, 457 Seiten, 79,95 EUR

In seinem aktuellen Buch betrachtet Prof. Dr. Hermut Kormann den Vorgang der Unternehmensnachfolge von der wissenschaftlichen Seite. Der Fokus des Autors liegt dabei insbesondere auf der Rolle der Gesellschafter und der Bedeutung der Bindung innerhalb der Unternehmerfamilie. Neben einer Analyse möglicher Bindungsfaktoren, wie etwa materiellem Nutzen, unternehmensbezogener Ämter sowie Kommunikation und Umgang mit Emotionen innerhalb der Familie, kommt auch der Konfliktbearbeitung eine große Rolle zu.



## „Interim Management – Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit“

Von Rüdiger Kabst, Wolfgang Thost und Rodrigo Isidor, Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt, September 2010, 194 Seiten, 39 EUR

Weit verbreitete Vorurteile verhindern in Deutschland bislang häufig den erfolgreichen Einsatz von Interim Management. Von der Überlegung, wann der Einsatz eines Interim Managers sinnvoll ist, über das Thema Wissenstransfer bis hin zur Erfolgsmessung greift dieser Ratgeber die aus Unternehmenssicht brennendsten Fragen zum Interim Management auf und gibt konkrete Antworten für die Praxis. Jede Fragestellung wird zunächst wissenschaftlich analytisch aufgearbeitet, dann aus der Praxis kommentiert und durch Fallstudien anschaulich illustriert.



## „Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern“

Von Kirsten Baus, Gabler Verlag, Juni 2010, 175 Seiten, 39,95 EUR

Bereits in der dritten Auflage liefert dieser Ratgeber Informationen und Tipps zur Unternehmensnachfolge



## Inserenten-Verzeichnis

KUNDE	SEITE
BANKM	3
BfUN	47
BLUE CAP	7
BPE UNTERNEHMENS BETEILIGUNGEN	U2
CLOSE BROTHER SEYDLER BANK	29
ENTREPRENEURS-CLUB BERLIN	19
EQUINET	43
FAKTOR3	37
FORSCHUNGSINSTITUT FÜR RATIONALISIERUNG AN DER RWTH AACHEN	59
GESCO	79
HELIAD EQUITY PARTNERS	27
INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSBERATUNG KARL NIGGEMANN & PARTNER	17
LUTHER RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT	U4
MANAGEMENTCIRCLE	57
NETWORK CORPORATE FINANCE	53
NRW.BANK	U3
SCHNEIDER + PARTNER	55
SOLVENDUS	51
TCW TRANSFER-CENTRUM FÜR PRODUKTIONS-LOGISTIK UND TECHNOLOGIE-MANAGEMENT	41
VERLAG MODERNE INDUSTRIE	65
WELLS GERMANY	25
WGZ INITIATIVKAPITAL	11

### „Anleihen 2011“ Finanzierung für den Mittelstand ein Special des GoingPublic Magazins

#### Aus dem Inhalt:

- Alles über Mittelstandsanleihen
- Plattformen im Vergleich
- Platzierung und Handel
- Rating und Research
- Investment

Jetzt bestellen unter:  
[www.goingpublic.de/sa](http://www.goingpublic.de/sa)



# 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](mailto:info@goingpublic.de)

Internet: [www.goingpublic.de](http://www.goingpublic.de), [www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

**Redaktion:** Markus Hofelich (Chefredakteur), Lukas Neumayr, Torsten Paßmann, Mathias Renz

**Bildredaktion:** Holger Aderhold

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

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Dr. Christoph Achenbach, Oliver Ahlers, Dr. Robin Bartels, Guido Block, Sven Boerger, Karl-Heinz Busch, Holger Garbs, Dr. Frederik Gottschalck, Dr. Sandra Gottschalk, Thomas Grether, Prof. Dr. Andreas Hack, Dr. Christopher Hahn, Manfred Hilebrand, Norbert Hofmann, Aman Miran Khan, Dr. Harald Linné, Mark Niggemann, Dr. Ilja Nothnagel, Beatrice Rodenstock, Dr. Klaus Schaffner, Dr. Armin Schuler, Stephanie Spinner-König, Michael Vetter, Prof. Dr. Frank Wallau, Dr. Klaus Weigel, Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

**Interviewpartner:** Henning Buscher, Georg Huber, Nina Hugendubel, Stefan Klemm, Dr.-Ing. Hans-Gert Mayrose, Lukas Meindl, Christian Niederle, Prof. Dr. Holger Reinemann, Annette Roeckl, Hermann Ross

**Lektorat:** Magdalena Lammel

**Gestaltung:** Holger Aderhold, Robert Berger

**Anzeigen:** Katja Sauerbrey, Claudia Kerszt

Tel.: 089-2000 339-56/-52, Fax: 089-2000 339-39

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

**Erscheinungstermine 2011:** 1/11 Herausforderung Unternehmensnachfolge 2011 (26.2.) • 2/11 Mittelstandsfinanzierung 2011 – das bewährte Nachschlagewerk (9.4.) • 3/11 Restrukturierung 2011 (11.6.) • 4/11 Private Equity 2011 – Beteiligungskapital aus Unternehmenssicht (20.8.) • 5/11 Innovation & Wachstum 2011 (22.10.) • 6/11 Internationalisierung 2012 – Chancen in fremden Märkten (3.12.)

**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 Medien GmbH, 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:** © 2011 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 3-937459-98-1 ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

### Katja Thoma steigt in die Steiff-Geschäftsführung auf



Katja Thoma

Seit Februar ist **Katja Thoma** neue Geschäftsführerin der Margarete Steiff GmbH für die Bereiche Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Die 43-jährige Diplomkauffrau und Bekleidungsingenieurin war zuletzt als Interimsmanagerin im Textilunternehmen Sympatex tätig. Thoma löst Martin Hampe ab, der das Unternehmen interimweise geführt hatte und zugleich Geschäftsführer der Steiff Beteiligungsgesellschaft ist. Der

Führungsposten war neu zu besetzen, seit Martin Frechen vor knapp einem Jahr „auf eigenen Wunsch“ ausschied. Dieser war seit 2006 Geschäftsführer des Konzerns und hatte unter anderem die Produktion von China wieder nach Europa zurückgeholt. Weltweit beschäftigt die Steiff-Gruppe rund 800 Mitarbeiter.



Dr. Hermann Herder

### Dr. Hermann Herder feiert 85. Geburtstag

Am 19. Januar wurde **Dr. Hermann Herder** 85 Jahre alt. Herder führte 36 Jahre lang den gleichnamigen Verlag in fünfter Generation, bis er 1999 die Leitung an seinen Sohn Manuel übergab. Gegründet wurde das traditionsreiche Familienunternehmen bereits im Jahr 1801 durch Bartholomä Herder.

Hermann Herders persönlicher Schwerpunkt lag vor allem in

der Pflege der klassischen Verlagsbereiche Theologie, Philosophie, Geschichte und der allgemeinen religiösen Literatur. Nach eigenen Angaben ist Herder heute der größte deutsche Verlag für Religion, Erziehung und Kultur in Deutschland.



Gerd Seidensticker

### Gerd Seidensticker 80 Jahre

Anfang Januar wurde der Bielefelder Familienunternehmer **Gerd Seidensticker** 80 Jahre alt. Bereits 1957 erhielt er die Vertriebsleitung der Marke Seidensticker, und nach dem Tod seines Vaters übernahm er zusammen mit seinem Bruder Walter die Führung des Familienunternehmens. Ihm ist es gelungen, Seidensticker zu der bekanntesten Hemdenmarke Deutschlands zu machen. Seidensticker beschäftigt welt-

weit rund 1.400 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2009/2010 einen Umsatz von etwa 180 Mio. EUR.

### Axia-Award 2010 für Baden-Württemberg verliehen

Im Januar zeichnete Deloitte in Stuttgart vier baden-württembergische Mittelständler mit dem



Die Preisträger des Axia-Awards 2010 für Baden-Württemberg

„Axia-Award 2010“ für ihre Innovationskraft aus. Die Preise gingen an den Antriebstechnikhersteller Wittenstein, den Produzenten von Sanitärtechnologien Hansgrohe, den Entwickler von mobilen Messgeräten Testo sowie an den Spannmittelhersteller Röhm. Bereits seit vier Jahren prämiiert Deloitte mit dem Axia-Award mittelständische Unternehmen in verschiedenen Regionen Deutschlands. Neben Baden-Württemberg und Bayern wird der Preis auch in Norddeutschland, Nordrhein-Westfalen, Rhein-Main und Ostdeutschland verliehen.

### Dierk Berlinghoff neuer Geschäftsführer Touristik bei Alltours



Dierk Berlinghoff

Der Alltours-Beirat hat zum 1. März den langjährigen Rewe-Touristik-Manager **Dierk Berlinghoff** zum neuen Geschäftsführer für den Bereich Touristik berufen. Damit übernimmt Berlinghoff die gesamte touristische Verantwortung für die Unternehmen Alltours Flugreisen und Byebye. Er tritt in diesem Bereich die Nachfolge von Firmengründer und -inhaber Willi Verhuvén an, der sich künftig stärker auf die Arbeit als Vorsitzender

des Beirats konzentrieren wird. Die Unternehmensgruppe beförderte 2008/2009 rund 1,5 Mio. Passagiere und setzte etwa 1,5 Mrd. EUR um.

### Führungswechsel bei Hilti Deutschland GmbH



Jochen Olbert

Zum 1. April 2011 übernimmt **Jochen Olbert** die Geschäftsführung der Hilti Deutschland GmbH in Kaufering und gleichzeitig die neu geschaffene Vertriebsregion Zentraleuropa. Sein Vorgänger Jörg Kampmeyer wechselt in die Konzernleitung der Hilti Aktiengesellschaft nach Schaan/Liechtenstein. Der Hilti Konzern ist ein weltweit führendes Unternehmen für Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Produkten aus der Baubranche. Der Konzern beschäftigt in Deutschland rund 3.000 Mitarbeiter und setzte im Jahr 2010 ca. 3 Mrd. EUR um.

# Wir investieren in die besten Unternehmer

**Heliad** ist ein Beteiligungsunternehmen, das sich an mittelständischen Wachstumsunternehmen im deutschsprachigen Raum beteiligt und diese in ihrer Entwicklung aktiv unterstützt.

Die für **Heliad** interessanten Unternehmen sind im Regelfall im Dienstleistungsbereich tätig und folgen der Investitionsphilosophie „asset-light“ – damit sind sie tendenziell unabhängig von kapitalintensiven Investitionsbedürfnissen. **Heliad** strebt einen mehrheitlichen Anteilserwerb bei Unternehmen in einer Umsatzgrößenordnung zwischen 10 und 100 Mio. Euro an.

Durch die Börsennotierung der **Heliad** wird ein Höchstmaß an Transparenz und rechtlicher Sicherheit gewährleistet und eine flexible, nicht an starre Fondslaufzeiten gebundene Exitgestaltung ermöglicht. Darüber hinaus eröffnen ein großes Netzwerk, die Positionierung als verlässlicher Partner des Mittelstandes und der eigentümergeorientierte sowie proaktive Hands-on-Ansatz **Heliad** den Zugang zu attraktiven Investments.

Mit der langjährigen Investorenerfahrung des spezialisierten Investmentteams sowie einer Vielzahl von erfolgreichen Beteiligungen ist **Heliad** Ihr vertrauensvoller und zuverlässiger Partner.

WKN: A0L1NN

**Heliad Equity Partners GmbH & Co. KGaA**  
Frankfurt am Main, Zürich

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

Tel. +49 (0) 69 . 71 91 59 65 0

Tel. +41 (0) 44 . 250 75 0

E-Mail: [info@heliad.com](mailto:info@heliad.com)



## Unverwechselbar.

Ihr unternehmerischer Erfolg entsteht durch Ihre Persönlichkeit und Ihre Fähigkeit, Mitarbeiter und Kunden zu begeistern. Ihr Nachfolger muss dasselbe leisten, um Ihr Lebenswerk zu erhalten und auszubauen. Den oder die Richtige finden wir mit Ihnen gemeinsam. Als Unternehmer-Anwälte konzipieren wir maßgeschneiderte Nachfolgeregelungen: in der Familie, im Management oder durch Übertragung an Dritte.

Luther arbeitet mit 320 hoch spezialisierten Rechtsanwälten und Steuerberatern in zwölf deutschen und sechs internationalen

Büros für Sie. International sind wir durch langjährige Kooperationen mit renommierten Kanzleien bestens vernetzt. Luther ist exklusives Mitglied des weltweiten Steuernetzwerkes Taxand.

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Klaus Schaffner

Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Grimmaische Straße 25, 04109 Leipzig

Telefon +49 341 5299 0, Telefax +49 341 5299 110

klaus.schaffner@luther-lawfirm.com

Berlin, Dresden, Düsseldorf, Eschborn/Frankfurt a. M., Essen, Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, Mannheim, München, Stuttgart | Brüssel, Budapest, Istanbul, Luxemburg, Shanghai, Singapur