

1 Nachfolge

Know-how für den Mittelstand

Unternehmer

Edition



Weitere Informationen zum
Thema finden Sie unter:
www.unternehmeredition.de

Februar 2017 9,80 Euro



Feuer und Flamme

Warum die Nachfolge
öfter mit Externen gelingt

Abgesichert

Pfeifer: Seit Jahrhunderten
im Seilbau aktiv

Seite 20

Ungefiltert

True Fruits: In die Flaschen kommt
püriertes Obst und Gemüse

Seite 24

Durchgetaktet

Kieser: Auch der neue Eigentümer
steht nicht auf Lifestyle

Seite 28

Balance für den Mittelstand



Sale & Lease Back Finanzierung für Ihre Investitionskraft

Das Verkaufen und wieder Zurückleasen von gebrauchten Maschinen bringt eine Vielzahl an Vorteilen:

Kurzfristige Generierung von Liquidität // Steuerliche Absetzbarkeit der Leasingraten // Verbesserung der Eigenkapitalquote // Pay as you earn – Leasingraten finanzieren sich aus erwirtschafteten Umsätzen // Keine Einschränkung bei der Nutzung des Anlagevermögens

Wir unterstützen Sie unkompliziert, flexibel und schnell.
Rufen Sie uns an: 040/33 44 155-111

NordLeasing 



Tobias Schorr
Chefredakteur
Unternehmeredition

Dilemma der Nachfolge

Neulich auf einer Konferenz sagte Erich Sixt, Vorstandsvorsitzender der Sixt SE: „Erst wenn ich das Feuer nicht mehr spüre, der unbedingte Wille verloren geht, das Unternehmen zu führen, trete ich ab.“ Sixt ist über 70 Jahre alt, noch sehr rüstig. Es könnte eine dieser Ich-weiß-alles-besser-und-Niemand-kennt-das-Unternehmen-so-gut-wie-ich-Geschichten sein. Doch hat der Firmenchef vorgesorgt: Zwei seiner Söhne sind im Vorstand des börsennotierten Unternehmens, verantworten eigene Ressorts, nutzen aber noch die Erfahrung des Mietwagen-Haudegens. Die Sixt-Familien fahren gemeinsam in den Urlaub, und auch da gibt es häufig nur ein Thema: das Unternehmen.

Mittlerweile hat diese Konstellation eher Seltenheitswert. Geeignete Kandidaten in der Familie finden sich immer seltener. Das belegt auch der DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2016. Und das liegt nicht nur daran, dass das Unternehmer-Gen von der einen auf die nächste Generation verloren gegangen wäre. Viele Sprösslinge haben schlicht andere Interessen oder gründen ihr eigenes Unternehmen, weil sie sich mit den Konstellationen, den Produkten oder dem Standort des Familienunternehmens nicht identifizieren können. Fitnessstudio-Urgestein Werner Kieser hat keinen Nachfolger innerhalb der Familie gefunden. Sein Sohn ist Künstler, kein Sportler. Dafür hat jetzt sein langjähriger Geschäftsführer übernommen. Kieser will auch weiterhin im Studio trainieren (S. 28).

Auch Patrizia Kappus-Becker war sich nicht immer sicher, ob sie das Seifenunternehmen ihres Vaters weiterführen möchte. Der Markt für Festseifen stagniert, ist eher rückläufig. Wachstum kommt lediglich aus der Konsolidierung. Doch in Deutschland ist diese mittlerweile nahezu abgeschlossen. Offen spricht Kappus-Becker im Interview (S. 32) über die Last des Übernehmens, das Gefühl, Menschen entlassen zu müssen, und darüber, ob das Unternehmen auch künftig in Familienhand bleibt.

Für Unternehmer wird es immer wichtiger, sich frühzeitig mit einer externen Nachfolge zu beschäftigen. Wie verschiedene Firmenchefs diese gemeistert haben, welche Möglichkeiten es gibt und wo die Stolpersteine liegen, lesen Sie in unserer Titelgeschichte (S. 6)

Eine spannende und informative Lektüre wünscht Ihnen das Team der Unternehmeredition.

Tobias Schorr
schorr@unternehmeredition.de

„ICH BIN DOCH ERST 83!“

Es ist nicht leicht, eine verantwortungsvolle Position zu verlassen und den verdienten Ruhestand anzutreten. Vor allem dann, wenn noch kein adäquater Nachfolger gefunden wurde. Wir machen Ihnen den Ausstieg so leicht wie möglich: mit globaler Reichweite und mehr als 100 Spezialisten, die Ihnen helfen, Ihre Nachfolge erfolgreich zu regeln.

**Sie sind nicht irgendwer.
Also geben Sie Ihr Unternehmen
nicht irgendwem.**

I E G
INVESTMENT BANKING

Berlin (Headquarters)
Knesebeckstr. 59-61
D-10719 Berlin
T +49 (30) 303016-30

M&A | Financing | Principal Investments

Berlin | Shanghai | New Delhi | Mumbai
Singapore | New York | Istanbul | Tunis
Johannesburg | Stuttgart

www.ieg-banking.com

#DEALIVERER



Gelungene Nachfolge

Eine externe Übernahme kommt immer häufiger vor

Seite 6

True Fruits

Mehr als ein braver Smoothie-Hersteller

Seite 24



TITEL

6 Von wegen Familie

Immer mehr Unternehmen werden von Externen geführt

16 Klartext

Die nächste Generation muss aktiver werden

Prof. Dr. Tom Rüsen

UNTERNEHMERWELT

20 Dynastie

Pfeifer: 430 Jahre Erfahrung mit Seilen

24 Marken und Macher

True Fruits: Smoothie-Hersteller mit speziellem Humor

28 Kieser

Werner Kieser übergibt sein Lebenswerk

32 Kappus

Patrizia Kappus-Becker: Lust und Last der Nachfolge

36 Baufritz

Dagmar Fritz-Kramer über ihren weitsichtigen Vater

WISSEN

38 Kodifizierte Unternehmenskultur

Vorteile einer Familienverfassung
Gustl F. Thum

40 Nachfolge in der Tasche

Nachfolgefahplan als Wegweiser in die nächste Generation

Prof. Dr. Birgit Felden und
Laura Marwede

42 Über Geld spricht man

Die Vergütung ist bei familienfremden Nachfolgern essenziell
Andreas Hofmann

44 Schlüssel zum Erfolg

Bei der Übergabe braucht es den persönlichen Willen

Mark Walther

FINANZIERUNG

46 Wandlungsfähig

Private Equity als Nachfolge-Option
Nicolas Gutbrod

48 Fit für die Übergabe

Warum ein Investor helfen kann
Christian Futterlieb

50 Schnelle Option

Sale and Lease Back in der Nachfolge
Interview mit Thomas Vinnen

52 Sentiment

Verkaufen Eigentümer heute schneller als früher?

MANAGEMENT

54 Kandidatenkür

Es gibt viele personelle Optionen für die Nachfolge
Dr. Thomas Schneider

56 Mit Schicksalsschlägen umgehen

Ein juristischer Notfallkoffer
Prof. Rainer Kirchdörfer

58 Nachfolge-Jury

Struktur und Arbeitsweise eines Beirats
Dr. Klaus Weigel



Baufritz

Dagmar Fritz-Kramer über eine harmonische Nachfolge in der Familie

Seite 34

Leikeim

Interim-Manager bereitet Geschwister auf die Nachfolge vor

Seite 68



FALLSTUDIEN

- 60 Frühe Nachfolge**
Arne Thesdorf verkaufte mit 52 Jahren den Familienbetrieb
- 62 Industriegruppe als Käufer**
Die Vitrolan Group mit neuem Eigentümer
- 64 Wie Phönix aus der Asche**
Die bewegte Geschichte einer Eventlocation
- 66 Erst Fusion, dann Nachfolge**
Die C.F.K. hat einen neuen Geschäftsführer
- 68 Die Söhne Leikeim**
Zwei Brauereien mit neuem Chef
- 70 Nachfolge mit Private Equity**
Die Brüder Fischer verkauften an einen Investor

VERMÖGEN

- 72 Kapitalkompass**
Warren Buffett investiert seit Trump riesige Summen
- 73 Unternehmerfonds**
Fondsmanagerin Birgitte Olsen über die Chancen ausgewählter europäischer Titel
- 74 Direktbeteiligungen**
Reizvolle Option für Unternehmer
Jens Spudy
- 76 Robo-Advising**
Wenn Computer das Vermögen steuern
Christian Schneider-Sickert
- 78 Expertenfrage**
Die Inflation zieht wieder an

SERVICE

- 3 Editorial**
- 18 Nachrichten**
- 80 Eventkalender**
- 82 Eventrückblick**
- 84 Unternehmer & Nachrichten**
- 85 Unternehmerindex/Impressum**
- 86 7 Fragen an ...**
Stefan Frädich über die Lust an der Selbstverwirklichung



Zu unserem Themenheft erscheint auch das Spezial „Steuern & Recht“

UNTERNEHMEREdition ONLINE



Liebe Leser, dieses Symbol weist Sie auf zusätzlichen Inhalt im Internet hin.



Das komplette Heft ist als E-Paper online zu lesen:
www.unternehmeredition.de



Sagen Sie uns Ihre Meinung auf Facebook:
www.facebook.com/Unternehmeredition



Wir halten Sie auf dem Laufenden – auch über unseren Twitteraccount:
[@Unternehmeredition](https://twitter.com/Unternehmeredition)

In guten Händen



Unternehmensübergaben innerhalb der Familie gelingen immer seltener. Findet sich kein geeigneter Nachfolger, müssen Inhaber familiengeführter Unternehmen auf die Suche nach einem Käufer gehen. Ein Verkauf ist nicht die schlechteste Variante – sofern er rechtzeitig und sachlich geplant wird. VON **ANDREA MARTENS**

Die hohe Expertise eines Wettbewerbers, das über Jahre gewachsene Vertrauen zu einem Mitarbeiter oder ein stattlicher Kaufpreis: Es gibt viele Faktoren, die darüber entscheiden, warum sich Inhaber alteingesessener Familienunternehmen für einen bestimmten Nachfolger entscheiden, wenn sich in der Verwandtschaft kein geeigneter Kandidat findet.

Bei Dieter Morszeck und Alexandre Arnault war es nicht zuletzt die gemeinsame Begeisterung für Luxus-Koffer aus

Aluminium, die im Oktober vergangenen Jahres zum Deal führte. Seit Januar 2017 ist er perfekt. Für rund 640 Mio. Euro hat der Inhaber des Herstellers von Premiumkoffern Rimowa 80 Prozent seiner Anteile an die französische Luxusgüter-Gruppe LVMH verkauft. Damit wechselt die Mehrheit eines 120 Jahre alten Kölner Familienunternehmens in fremde Hände.

„Mein Großvater hat Rimowa vor über einem Jahrhundert gegründet“, sagt der 63-jährige Morszeck. Der Enkel des Firmengründers ist vor 44

Jahren in das Unternehmen eingestiegen. Doch weil es mit einer familieninternen Nachfolge vermutlich nicht klappen würde, bereitete Morszeck die Zukunft von Rimowa von langer Hand vor. So hatten in den vergangenen Jahren immer wieder Investoren nach der Kölner Kofferherstellung Ausschau gehalten. Zum Zug kam schließlich LVMH-Chef Bernard Arnault – und mit ihm sein Sohn Alexandre. Denn er ist es, der künftig von Köln aus über die Geschicke von Rimowa bestimmen wird.

Unternehmer-Sohn Alexandre ist erst 24 Jahre alt und übernimmt eine große Aufgabe. „Ich habe aber vollstes Vertrauen in seine Fähigkeiten, die Entwicklung des Geschäfts an meiner Seite voranzutreiben“, erklärt der bisherige Rimowa-Inhaber. Dazu, wie lange er selbst noch im Unternehmen bleiben will, äußert sich Morszeck vorerst nicht. Die Option, seine übrigen Firmenanteile zu verkaufen, hat er sich jedoch gesichert.

Gemeinsame Vergangenheit

Nun gehen der junge Franzose Arnault und der Kölner Altinhaber Morszeck erst einmal zusammen an den Start. Auf eine gemeinsame Vergangenheit können die beiden bereits zurückblicken: Alexandre Arnault reist schon seit Jahren mit Rimowa-Koffern. Die Qualität überzeugte ihn, was auch ein Grund dafür war, dass er und Vater Bernard Kontakt zu Morszeck aufnahmen. Daraus wurde Freundschaft – und nun die Firmennachfolge. „Wir vertrauen unser Familienunternehmen der LVMH-Gruppe an“, sagt der Enkel des Gründers. Für Rimowa und seine Mitarbeiter sieht er eine „vielversprechende Zukunft“.

Den Anteilsverkauf als wahren Glücksfall zu bezeichnen, würde dem Empfinden der meisten Firmenlenker, die an der Spitze mittelständischer Familienunternehmen stehen, sicherlich nicht gerecht. Denn das wahre Glück erkennen sie noch immer darin, ihr Unternehmen in die Hände eines kompetenten Nachfolgers aus der eigenen Familie zu übergeben. Doch das gelingt immer seltener, wie Zahlen zeigen. Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn stehen in Deutschland derzeit etwa 27.000 Firmenübergaben pro Jahr an. Doch nur rund 50 Prozent der Eigentümer übergeben dem IfM zufolge ihr Unternehmen an ein Familienmitglied. „Und auch da fallen Wunsch und Wirklichkeit auseinander“, erklärt Markus Nacke von der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer (IHK), Duisburg. „In unserer Beratungspraxis sehen wir, dass nur etwas mehr als ein



Koffer von Rimowa: Seit Kurzem gehört das Unternehmen dem französischen Luxuskonzern LVMH.

Drittel der Unternehmen innerhalb der Familie übergeben werden“, sagt er.

Es trifft kleine wie große Familienunternehmen

Auch der „DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2016“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages belegt, dass Firmenübergaben im Familienkreis immer seltener glücken: So ließen sich im Jahr 2015 6.483 Senior-Unternehmer bei einer Industrie- und Handelskammer (IHK) beraten, weil sie einen Nachfolger suchten. Das waren neun Prozent mehr als im Vorjahr. Im Vergleich zu vor fünf Jahren beläuft sich der Anstieg gar auf 60 Prozent. Zwar mögen sich vor allem kleinere inhabergeführte Firmen in Sachen Nachfolge von einer IHK beraten lassen. Doch auch große Unternehmen müssen zuweilen einen Übernahmekandidaten außerhalb der Verwandtschaft finden. Das zeigt nicht nur das Beispiel Rimowa.

So wurde etwa der Spirituosenhersteller Berentzen 2008 überraschend an einen Münchner Finanzinvestor verkauft. Das Ende einer 250-jährigen Familiengeschichte. Die Oetker-Gruppe muss seit Kurzem ohne Familienmitglied in der Unternehmensführung aus-

kommen. Finanzchef Albert Christmann hat im Dezember 2016 die Leitung der Lebensmittelparte von Richard Oetker übernommen. Der Beirat schickte keinen Nachfolger aus der Familie an die Spitze der Gruppe. Und Werner Kieser, Gründer der Fitness-Kette Kieser Training, zog sich pünktlich zum 50. Geburtstag seines Unternehmens zurück. Der 76-Jährige und seine Frau Gabriela haben die Aktiengesellschaft zu Jahresbeginn verkauft (Seite S. 28).

Da Familienunternehmen immer öfter damit kämpfen, passende Firmenerben zu finden, gewinnen Modelle für die familienexterne Unternehmensnachfolge wie ein Management-Buy-out, ein Management-Buy-in, der Verkauf an einen Kunden oder gar einen Finanzinvestor zunehmend an Bedeutung. Doch für welche Variante Firmenlenker sich auch entscheiden: Wichtig sind immer eine frühzeitige Planung, der Wille loszulassen und eine realistische Vorstellung vom Kaufpreis.

„Die Gründe dafür, dass interne Unternehmensnachfolgen heute oft scheitern, sind ganz unterschiedlicher Natur“, sagt Beatrice Rodenstock, Geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock Gesellschaft für Familienunternehmen →



Die Pizza von Oetker ist ein Dauerbrenner: Bei der Suche nach einem familieninternen Nachfolger war das Unternehmen weniger erfolgreich.

in München. „Zum Teil sind die Kinder des Firmenlenkers nicht ausreichend qualifiziert oder sie fühlen sich nicht so“, erklärt Rodenstock. „Hinzu kommt, dass gerade die viel beschworene ‚Generation Y‘ ganz andere Vorstellungen von einer vernünftigen Work-Life-Balance hat“, gibt sie zu bedenken. Die heute 18- bis 35-Jährigen möchten – anders als ihre Väter und Mütter – ihr Leben nicht mehr hauptsächlich dem Unternehmen widmen.

Verletzte Eitelkeiten

Und selbst wenn ein Nachfolger aus dem Familienkreis zunächst einmal bester Dinge ist, kann es zu Problemen kommen. Persönliche Befindlichkeiten, verletzte Eitelkeiten und unterschiedliche Vorstellungen von Führungsstil und Zukunft der Firma sorgen immer wieder dafür, dass unüberwindbare Konflikte die geplante Übernahme am Ende doch scheitern lassen. Je größer der Gesellschafterkreis ist, umso schwieriger wird es. „Und wenn es zu handfesten Streitigkeiten kommt, ist es vielleicht nicht einmal mehr möglich, einen Fremdgesellschafter einzusetzen“, erklärt Rodenstock.

Da stimmt es zuversichtlich, dass zumindest die Zahl der potenziellen Firmenkäufer gestiegen ist: 5.013 Übernahmeinteressenten haben sich dem DIHK-Report zufolge im Jahr 2015 bei einer IHK beraten lassen. Damit ist die Anzahl der Kandidaten mit Beratungsbedarf immerhin um 20 Prozent stärker gestiegen als die der Rat suchenden Senior-Unternehmer. Und: Immer mehr Frauen können sich vorstellen, eine Firma zu übernehmen. 2015 waren 22 Prozent aller Nachfolgeinteressenten weiblich, fünf Jahre zuvor waren es noch 15 Prozent gewesen.

Caroline Hartmann-Serve hat in Sachen „weibliche Firmennachfolge“ Pionierarbeit geleistet. Vielleicht zählt sie gerade deshalb zum Kreis der „Herzblut-Inhaber“, für die es nahezu ausgeschlossen ist, ihr Lebenswerk in fremde Hände zu geben. Hartmann-Serve ist bereits 1988 in das Unternehmen, das ihr Vater aufgebaut hatte, eingestiegen, hat es zwei Jahre später ganz übernommen. Mit Lochkarten hatte 1965 alles begonnen. Der EDV-Fachmann Claus Hartmann gründete die Lochkartenverarbeitungsgesellschaft (LVG) mit Sitz in Mönchengladbach.

„Ich fand die Firma schon als Kind faszinierend“, berichtet die heutige Firmenchefin.

Ein Verkauf kaum vorstellbar

Als ihr Vater 1990 plötzlich verstirbt, führt die damals 27-Jährige den Betrieb allein weiter. Heute hat das Rechenzentrum Hartmann, wie das Unternehmen inzwischen heißt, 50 Mitarbeiter und erzielte zuletzt einen Umsatz von mehr als drei Mio. Euro. „Mein Herz hängt an dem Familienunternehmen“, sagt Caroline Hartmann-Serve →



Ich habe der Firma einen Großteil meines Lebens gewidmet, ich kann mir überhaupt nicht vorstellen, sie eines Tages zu verkaufen.

CAROLINE HARTMANN-SERVE
Geschäftsführerin,
Rechenzentrum Hartmann
GmbH & Co. KG



Auf einen Blick: Diese Verfahren sollten bedacht werden

Owner Buy-out (OBO)

Der Unternehmer verkauft die Firma und kauft einen Teil der Anteile wieder zurück. Die Variante bietet sich an, falls der neue Inhaber den Kauf nicht sofort ganz finanzieren kann. Zudem sichert sich der Altinhaber seinen Einfluss auf das Unternehmen.

Plant Buy-out (PBO)

Verkauf des Unternehmens an einen Konkurrenten. Die Variante bringt oft einen guten Preis. Es besteht aber das Risiko, dass der neue Inhaber das Altunternehmen vom Markt nimmt oder zumindest Mitarbeiter entlässt.

Management-Buy-out (MBO)

Eine interne Führungskraft kauft das Unternehmen. Vorteil: Die hohe

Expertise des internen Managers bewirkt oft einen reibungslosen Firmenübergang.

Verkauf an strategischen Investor

Ein Unternehmen aus dem In- oder Ausland übernimmt die Firma. Vorteile: oft hohe Expertise der neuen Firmenchefs, zum Teil sehr gute Kaufpreise.

Verkauf an Finanzinvestor

Eine Beteiligungsgesellschaft, oft ein Private-Equity-Haus, kauft das Unternehmen. Risiko: Zuweilen haben Finanzinvestoren keine ausreichende Branchenexpertise, zudem bestehen im Mittelstand viele Vorbehalte gegenüber Private Equity. Pluspunkt: oft Effizienz- und Renditesteigerungen.

heute. „Ich habe der Firma einen Großteil meines Lebens gewidmet, ich kann mir überhaupt nicht vorstellen, sie eines Tages zu verkaufen.“ Wenn sie ihr Unternehmen aber in fremde Hände übergeben müsste, würde sie sich am wohlsten fühlen, wenn es ein erfahrener zuverlässiger Mitarbeiter aus der Führungsetage übernehmen würde. Ein Management-Buy-out wäre dann die erste Wahl.

Anders ging es Uwe Hinrichsen. In den späten 1980er-Jahren hatte er sein Unternehmen Dilax Intelcom mit Sitz in Berlin gegründet. Die Berliner bieten Systemlösungen zur Erfassung und Lenkung von Personenströmen etwa in Stadien, Museen oder im Nahverkehr an. Dilax Intelcom beschäftigt heute rund 150 Mitarbeiter in Deutschland, Kanada, Großbritannien, der Schweiz

und in Spanien. Für Hinrichsen, der jahrzehntelang viel Arbeit und Herzblut in sein Unternehmen gesteckt hatte, war irgendwann klar: „Mit 60 Jahren steige ich aus.“

Er musste etwas länger bleiben, doch dann fand er über einen Management-Buy-out (MBO) die Nachfolgerin seiner Wahl: Jutta Marx. „Zuerst fühlte es sich so ähnlich an, als wenn man von zu Hause auszieht“, sagt die heutige Firmenchefin. Seltsam und ohne das Gefühl, sich auf einen „doppelten Boden“ verlassen zu können. Zehn Jahre hatte Marx unterschiedliche Funktionen in der Firma innegehabt, seit 2010 war sie Mitglied der Geschäftsführung. „Ich habe Stück für Stück immer mehr Verantwortung übernommen“, berichtet sie. Auch auf der Suche nach einem Investor hat

sie ihren damaligen Chef begleitet. Schließlich war die VR Equitypartner, eine Tochter der DZ Bank und der WGZ Bank, bereit, einen Teil des Kaufpreises zu finanzieren. Derzeit hält VR Equitypartner die Mehrheit der Firmenanteile, Firmengründer Hinrichsen ist noch beteiligt und in der Gesellschafterversammlung vertreten. In die Unternehmensführung mischt er sich nicht ein. „Aber wenn ich ihn frage, steht er mir mit seinem Wissen, mit Tipps und Ratschlägen zur Seite“, sagt Jutta Marx.

Viele Varianten des Verkaufs

Ein MBO ist eine, aber bei Weitem nicht die einzige Variante, die Unternehmer ohne geeigneten Nachfolger in der Familie in Erwägung ziehen sollten. „Infrage kommt selbstverständlich auch ein Management-Buy-in, bei dem →



Ich habe Stück für Stück immer mehr Verantwortung übernommen.

JUTTA MARX
CEO,
DILAX Group



Wir bieten **Perspektiven.**

- Wachstums- und Expansionsfinanzierung
- Unternehmensnachfolge und Gesellschafterwechsel
- Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen
- Mezzaninekapital

 **VR Equitypartner**

Frankfurt

Telefon: +49 69-710 476-0
E-Mail: mail@vrep.de

Münster

Telefon: +49 251 706-4723
E-Mail: mail@vrep.de

Tipps für die Nachfolgersuche

Varianten prüfen

In der Unternehmensnachfolge gibt es nicht das eine Modell, das für alle passt. Steht in der Familie kein Firmenerbe parat, können Unternehmer unterschiedliche Übergabevarianten prüfen.

Rechtzeitige Planung

Die rechtzeitige Planung und Vorbereitung einer Firmenübergabe ist extrem wichtig. Soll ein externer Nachfolger gefunden werden, müssen Unternehmer Zeit für die Suche einkalkulieren. Steuerliche Vorteile können nur richtig ausgeschöpft werden, wenn eine Übergabe nicht auf die Schnelle passieren

muss. Und: Die Ermittlung eines angemessenen Verkaufspreises braucht Zeit!

Hier werden Sie fündig

Wer nach einem geeigneten Nachfolger außerhalb des Familienkreises sucht, hat mehrere gute Möglichkeiten. Dazu zählen: Unternehmensnetzwerke, Fach- und Branchenverbände, Firmenmakler, Family Offices, Private-Equity-Gesellschaften, spezielle Nachfolgebörsen. Die größte kostenlose Nachfolgebörse ist eine Initiative der IHKs, der KfW Mittelstandsbank und weiterer Partner. Im Internet zu finden unter:

www.nexxt-change.org

ein oder mehrere Manager eines anderen Unternehmens die Firma übernehmen“, sagt IHK-Experte Markus Nacke. Der Verkauf an einen Finanzinvestor oder einen Strategen aus dem Ausland kann einen hohen Erlös aus der Veräußerung beschern. „Und wer sein Unternehmen über einen Owner Buy-out verkauft, sichert sich mit der Option, später Anteile zurückzukaufen, den Einfluss auf sein Lebenswerk“, erklärt Nacke.

An Möglichkeiten, das eigene Unternehmen für die Nachwelt zu erhalten, auch wenn es den Kreis der Familie verlassen muss, mangelt es nicht. Und ein Verkauf muss auch nicht die schlechteste Lösung sein. „Immerhin hat ein motivierter Fremdnachfolger oft einen frischen, unverstellten Blick auf das Unternehmen“, erklärt Nacke. Er kann es neu aufstellen, verkrustete Strukturen aufbrechen, Arbeitsplätze sichern, der Firma mit neuen Ideen zu neuem Erfolg verhelfen. Ist ein Finanzinvestor an Bord, eröffnen sich eventuell auch zusätzliche finanzielle Spielräume.

Mit heißem Herzen und kühlem Kopf

„Die Frage, ob die Übergabe an einen externen Nachfolger gelingt, ob alle Be-

teiligten im Nachhinein zufrieden sein können, hängt aber ganz stark von der Einstellung des Altinhabers ab“, mahnt Nacke. Ungünstig sei es, wenn Unternehmer – und das geschehe oft – sich viel zu spät darüber bewusst würden, dass sie sich auf die Suche nach einem externen Nachfolger begeben müssen. „Auch überzogene Vorstellungen vom Kaufpreis sind häufig ein Knackpunkt, an dem Übergaben scheitern“, sagt Nacke. Während der Altinhaber seinen jahrzehntelangen Einsatz in eine Art „Herzblut-Rendite“ einpreist, geht es dem potenziellen Käufer schlicht und sachlich um künftig erzielbare Erträge. „Verkaufsverhandlungen werden von Firmeninhabern oft mit ‚heißem Herzen‘ geführt“, sagt Nacke. Es sei jedoch wichtig, dabei gleichzeitig einen „kühlen Kopf“ zu bewahren.

Jörg Lammer (Name geändert) hat ihn bewahrt. Der Ex-Unternehmer möchte seinen echten Namen lieber nicht in der Presse lesen, denn obwohl er es nicht bereut, seine Firma 2013 verkauft zu haben, plagt ihn in gewisser Hinsicht doch ein schlechtes Gewissen. „Natürlich begegne ich immer wieder mal ehemaligen Mitarbeitern, die mich schräg angucken“, sagt er. Ein

über 60 Jahre lang inhabergeführtes Unternehmen an einen Konkurrenten abzugeben, kann nun einmal dafür sorgen, dass die Reputation leidet. Gerade wenn der Altinhaber am Ort des Firmensitzes wohnen bleibt. Auch das ist ein Grund, der Firmenlenker vor einem Verkauf außerhalb der Familie zuweilen zurückschrecken lässt.

Alles schon mal gemacht

„Ich habe die Firma meines Vaters übernommen, als ich gerade 19 Jahre alt war“, sagt Lammer. Das war im Jahr 1985. In fast drei Jahrzehnten baute der Firmenchef sein Geschäft immer weiter aus, sorgte dafür, dass der Groß- und Einzelhandel für Mineralöl in der Nähe von Düsseldorf florierete. „Mit der Zeit hatte ich aber immer mehr das Gefühl, dass es für mich keine neuen Herausforderungen mehr gab, dass ich alles schon gemacht hatte“, erinnert sich Lammer. Zudem wollte er sein Leben endlich mal richtig genießen und nicht noch weitere 20 Jahre an der Spitze eines Unternehmens stehen. Einen geeigneten Nachfolger in der Familie hatte der Firmenchef nicht, einen Geschäftsführer wollte er nicht einstellen. →

**Wir fördern
das Gute in NRW.**

DURCHBLICK

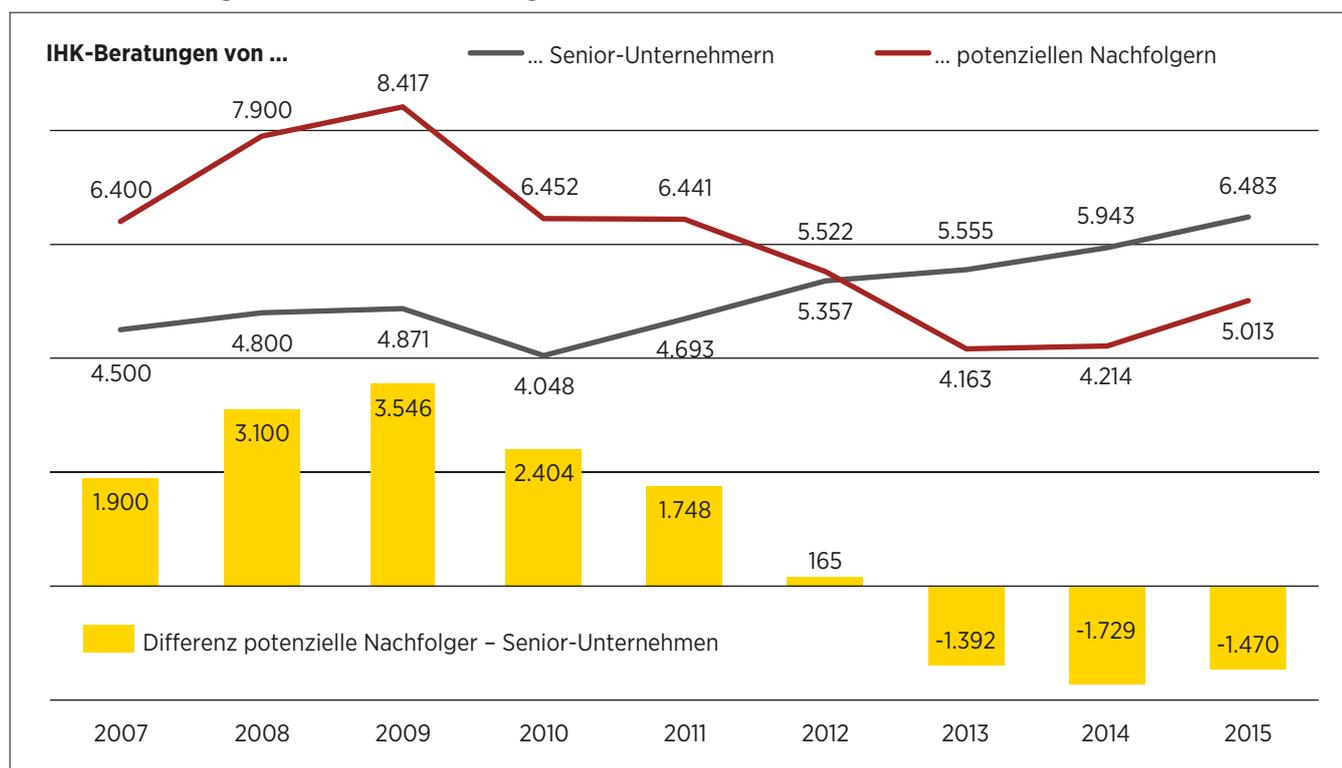
**Digital-Unternehmer Dirk Franke nutzt die
Eigenkapital-Lösungen der NRW.BANK**

Auf immer komplexer werdenden Märkten ist Durchblick der Schlüssel zum Erfolg. Das weiß auch Picavi-Gründer Dirk Franke, der mit seiner Datenbrillensoftware die Lagerlogistik optimiert. Die NRW.BANK bietet attraktive Fördermittel für die digitale Wirtschaft. Sprechen Sie uns an!

www.nrwbank.de/durchblick



Unternehmensnachfolge: Wachsende Herausforderung



Quelle: DIHK

„Deshalb habe ich mich schließlich dazu entschlossen, den Betrieb zu verkaufen“, erzählt Lammer. Am 31. Dezember 2013 wechselte das Unternehmen, das 13 Mitarbeiter zählte und einen Umsatz von etwa zwei Mio. Euro schrieb, seinen Besitzer. „Bei der Suche hat mich ein Beratungs- und Vermittlungsunternehmen für Unternehmensnachfolgen im Mittelstand unterstützt“, sagt Lammer. Mit Erfolg, denn recht bald war der Käufer gefunden. „Die Kaufpreisverhandlungen waren schwierig“, erinnert sich der ehemalige Firmenchef. Doch schließlich einigten sich die Parteien. „Ich hatte mir im Voraus über verschiedene Verfahren ausrechnen lassen, welchen Preis

ich nehmen könnte“, berichtet Lammer. So schlitterte er nicht mit überzogenen „Herzblut-Vorstellungen“ in die Verhandlungen, sondern konnte sachlich argumentieren.

„Es ist extrem wichtig, dass potenzielle Firmenverkäufer sich vor einer Veräußerung eine realistische Vorstellung von einem zu erzielenden Preis machen“, sagt Expertin Beatrice Rodenstock. Denn: Selbst wenn alle anderen Faktoren stimmen, scheitern Übergaben von inhabergeführten Unternehmen immer wieder an der Summe, die externe Nachfolger zu zahlen bereit sind. Um mit einer vernünftigen Preisvorstellung in die Verhandlungen zu gehen, sollten Unternehmer zuvor möglichst einen Berater einschalten, denn die

Ermittlung des Firmenwertes ist keine einfache Sache.

Realistischen Kaufpreis ermitteln

„Berater setzen meist drei gängiger Verfahren ein, um den Unternehmenswert und einen realistischen Kaufpreis zu ermitteln“, sagt Horst Friedrich, Inhaber des Beratungshauses Advisos Corporate Finance aus Oberursel: die Multiplikatoren-Methode, das Discounted-Cashflow-Verfahren und die Ermittlung des Ertragswertes. Anhand von Multiplikatoren können Firmeninhaber den Wert ihres Unternehmens selbst grob überschlagen.

„Das Multiplikatoren-Verfahren ist recht einfach“, sagt Friedrich. Als Basisgröße für die Berechnung des Firmen-

wertes wird eine betriebswirtschaftliche Kennzahl herangezogen, die den Gewinn des Unternehmens angibt, oft das EBIT. Dieses wird dann mit einem bestimmten Faktor, dem Multiple, multipliziert. Da Zinsen für eventuell aufgenommenes Fremdkapital im EBIT noch nicht berücksichtigt sind, werden diese abgezogen. So errechnet sich der Eigenkapitalwert des Unternehmens.

Die Multiples ergeben sich unter anderem aus vergleichbaren Transaktionen, sind also Faktoren, die sich beim Verkauf ähnlich aufgestellter Unternehmen innerhalb eines gewissen Zeitraums durchschnittlich realisieren ließen.

Allerdings weist die Berechnung mit diesen Multiplikatoren Tücken auf und führt oft zu ungenauen Ergebnissen. Das Beratungshaus Aquin & Cie hat daher für die Unternehmeredition einen neuen Ansatz entwickelt, der auf einem positiven EBIT beruht. In vier Schritten lässt sich so schnell ein präziser Unternehmenswert ableiten.

„Im ersten Schritt wird der Basis-Multiple ermittelt“, erklärt Thomas Grauvogl von Aquin & Cie. In den Basis-Multiplikator fließt unter anderem die ermittelte Stimmung am Markt ein, wie etwa der Ifo-Geschäftsklimaindex. „Schließlich lassen sich grundsätzlich höhere Preise erzielen, wenn die allgemeine Marktstimmung positiv ist“, sagt Grauvogl. Zehn Einflussfaktoren bestimmen den Basis-Multiple, auch Kennzahlen aus dem M&A-Markt spielen eine Rolle. Ein wichtiger Aspekt ist der Leitzins, der wesentlich dafür verantwortlich ist, zu welchem Zinssatz ein Käufer Fremdkapital aufnehmen kann.

„Im zweiten Schritt wird das Umsatzvolumen eines Unternehmens ermittelt, im dritten das Umsatzwachstum“, erläutert Grauvogl. Der vierte Schritt bewertet anhand von Fragen die relative Stärke der Firma, also die Position im Vergleich zu Wettbewerbern sowie die Attraktivität und Robustheit der Zielmärkte. „Zuletzt werden die ermittelten Werte addiert, daraus er-

gibt sich der Gesamt-Multiple“, sagt Grauvogl. Firmenlenker können den aktuellen EBIT-Multiplikator nach dem Verfahren von Aquin & Cie selbst errechnen. (www.unternehmeredition.de/multiple-monitor/)

Roadmap erstellen

„Erst wenn der Kaufpreis realistisch berechnet ist, sollte die Suche nach einem geeigneten Käufer beginnen“, sagt Expertin Rodenstock. Dann sei es gut, wenn Unternehmer eine Roadmap mit allen wichtigen Punkten und Einzelschritten erstellen.

„Die Suche nach einem geeigneten Käufer kann schnell gehen“, sagt Nacke. Sie könne sich jedoch auch über Jahre hinziehen. „Daher ist es ganz entscheidend, dass Unternehmer einen möglichen Verkauf sehr frühzeitig vorbereiten“, mahnt der Experte. Fünf Jahre vor dem gewünschten Eintritt in den Ruhestand sollten Firmenlenker auf jeden Fall mit der Planung beginnen. Andernfalls muss später eventuell ein Käufer genommen werden, der eigentlich kein Wunschkandidat ist. Und wer beim Verkauf unter Zeitdruck steht, erzielt möglicherweise auch nicht den gewünschten Kaufpreis.

Eine stattlicher Kaufpreis, ein über Jahre gewachsenes Vertrauen oder eine hohe Expertise: Viele Faktoren können den Chef eines Traditionsunternehmens ohne Nachfolger im Familienkreis dazu bewegen, sich für einen ganz bestimmten Käufer zu entscheiden. Und manchmal ist es eine gemeinsame Begeisterung – zum Beispiel für Luxus-Koffer. ■

redaktion@unternehmeredition.de

Countdown Unternehmensnachfolge

Die Braut schmücken

Etwa drei bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Inhaber damit beginnen, sein Unternehmen fit für die nächste Chef-Generation zu machen. Ist das Angebot zukunftsorientiert? Stimmen die Margen? Ist meine Produktion auf dem neuesten Stand? Muss ich neu investieren? Stimmt die Unternehmensorganisation? Habe ich die richtigen Zulieferer und Finanzierungspartner?

Quelle: DIHK-Report

Nachfolger finden

Spätestens drei Jahre vor der absehbaren Übergabe mit der Suche nach einem Übernehmer beginnen.

Unternehmen übergeben

Spätestens zwölf Monate vorher den Prozess der Übergabe beginnen.

„Stunde 0“

Nach Übergabe des Unternehmens muss das Spannungsfeld der Interessen von Inhaber, Familie, Nachfolger und Unternehmen gelöst sein. Die Vorkehrungen hierfür sind lange vorher zu treffen.



Wie regeln Sie Ihre Nachfolge?
Sagen Sie es uns auf Facebook!

www.facebook.com/Unternehmeredition

Kompetenz oder Herkunft – Wer ist der bessere Nachfolger?

Die Frage, ob leibliche Nachkommen der Gründergeneration oder familienexterne Manager die bessere Wahl für die Führung des Familienunternehmens sind, ist so alt wie die Forschung zu diesem Unternehmenstypus. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass die Antwort erheblich von der Funktion und Rolle abhängt, die der Eigentümerfamilie im jeweiligen Familienunternehmen zukommt. VON **PROF. DR. TOM RÜSEN**

Familienunternehmen unterscheiden sich von allen anderen Unternehmenstypen dadurch, dass sie sich im Eigentum von verwandtschaftlich verbundenen Menschen befinden, die sich dem Ziel verpflichtet fühlen, das Unternehmen generationen-

übergreifend in den Händen der Familie zu halten. Dieses grundsätzliche Verständnis von Familienunternehmertum macht deutlich, dass der Frage der Nachfolgegestaltung eine Schlüsselrolle zukommt. Oftmals wird diese jedoch einzig und alleine auf die Gestaltung der operativen Führung des Unternehmens bezogen, ohne die „Verknüpfung“ von Eigentümerfamilie und Unternehmen insgesamt zu betrachten. Hier wird dann angeführt, dass die Kompetenzen und Fähigkeiten eines Geschäftsführers oder Vorstands an vermeintlich objektiven Kriterien wie etwa Ausbildung, bisherige Berufs- und Führungserfahrung etc. zu messen und zu beurteilen sind. Diese sicherlich richtigen Leitplanken bei der Beurteilung möglicher Kandidaten für die Führung des Unternehmens sind oftmals auch dadurch motiviert, einer rein beziehungsorientierten Besetzung des Top-Managements entgegenzuwirken. Was genau zeichnet nun aber einen kompetenten und unternehmerisch denkenden Nachfolger aus? Sind es bisher gezeigte Ausbildungs- und Karriereleistungen in anderen Unternehmen oder langjährige, mit der „Muttermilch“ aufgesogene Kenntnisse von Unternehmen, Markt und Wettbewerb?

Wo soll das unternehmerische Engagement angesiedelt sein?

Diese Frage lässt sich nur dann in die eine oder andere Richtung auflösen,

wenn man die Struktur der Steuerung, Führung und Überwachung des Familienunternehmens durch die Eigentümerfamilie im Detail betrachtet. Wo würde die Familie ihren unternehmerischen Anspruch geltend machen, wenn sie nicht im Top-Management vertreten ist? Gäbe es Möglichkeiten einer aktiven Begleitung durch Familienmitglieder in Aufsichts- und Kontrollgremien? Das Modell eines Verwaltungsrates, in dem nicht operativ tätige Verwaltungsratsmitglieder regelmäßig und intensiv in die stra-



ZUR PERSON

Prof. Dr. Tom A. Rüsen, ist Geschäftsführender Direktor und Honorarprofessor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität Witten/Herdecke. Gleichzeitig leitet er die gemeinnützige WIFU-Stiftung als Geschäftsführender Vorstand. Schwerpunkte seiner Forschungs-, Beratungs- und Lehrtätigkeit beinhalten Konflikt- und Krisendynamiken, Nachfolgeprozesse, familieninterne Managementsysteme sowie Programme zum Aufbau von Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien.

www.wifu.de



Das Modell eines Verwaltungsrates kommt auch in Deutschland in Mode.

tegische Weiterentwicklung des Unternehmens sowie zentraler Kunden- und Lieferantenbeziehungen involviert sind, kommt zunehmend auch in Deutschland in Mode. Hier können Nachfolger, sofern kein Interesse oder keine ausreichende Befähigung für die operative Führung des Unternehmens vorhanden ist, die Geschicke des Unternehmens (mit-)steuern. Ein ähnliches Vorgehen ist auch bei Holding-Organisationen beobachtbar, in denen die Nachfolger in der obersten Einheit strategische Aufgaben übernehmen. Verlässt die Unternehmerfamilie die aktive Mitgestaltung der operativen unternehmerischen Aufgaben, macht sie also familienexternen „Profis“ im Management des Unternehmens Platz und zieht sich ausschließlich auf die Rolle des Eigentümers zurück, besteht die Gefahr, dass eine reine „Investorenmentalität“ in der Familie des Familienunternehmens Einzug hält. Die oftmals gepriesenen und im Ausland sehr bewunderten Tugenden der deutschen Familienunternehmen, die langfristig und nachhaltiger orientiert sind als anonyme Publikumsgesellschaften, die ausschließlich dem Shareholder-Value-Konzept des Kapitalmarktes folgen, laufen Gefahr, an Bedeutung zu verlieren. Perspektivisch würden sich dann

Familienunternehmen nicht mehr von Private-Equity-gehaltenen Unternehmen unterscheiden. Es gibt bereits erste Anzeichen, dass ein Trend in diese Richtung stattfindet: Die Bereitschaft, eine operative Nachfolge im elterlichen Unternehmen einzugehen, ist auch in Deutschland rückläufig. Viel eher möchte die „NextGen“ eigene Unternehmen, etwa im digitalen Kontext, gründen oder sich anderweitig selbst verwirklichen. Auch zeigen aktuelle Studien, dass die individuelle Gestaltung des Lebensmodells, des Lebensortes etc. oftmals nicht mit den Erfordernissen einer Tätigkeit im Top-Management des Familienunternehmens vereinbar ist. Hier müssen andere Führungsmodelle, die stärker auf Teamstrukturen und einer dezentralen Verantwortungsverteilung basieren, erst noch etabliert werden.

Wie kann die Führungsaufgabe sinnvoll aufgeteilt werden?

Es ist hinlänglich bekannt, dass sich die Zeiten, in denen patriarchale Strukturen zu einer besonderen unternehmerischen Leistung geführt haben, ihrem Ende nähern. Unternehmerfamilien sind daher gut beraten, die unternehmerische „Energie“ ihrer Nachkommen beim Gründungswillen von Start-ups während

oder nach dem Studium zu fördern und zu befeuern. Durch die Digitalisierung entstehen völlig neue Geschäftsmodelle und Anwendungen, die gegebenenfalls auch in das etablierte Familienunternehmen integriert werden können und hier einen Umbau des Bestehenden auslösen. Gibt es keine Bereitschaft und Fähigkeit, eine operative Aufgabe zu übernehmen, so ist dafür zu sorgen, dass Vertreter der NextGen zu aktiven Eigentümern ausgebildet werden. Nur so kann das Erfolgsmodell der deutschen Familienunternehmen auch in Zukunft erhalten werden.

FAZIT

Bei der Gestaltung der Nachfolge in einem Familienunternehmen kommt es weniger auf die Beantwortung der klassischen Fragen an, ob ein Nachkomme aus der Eigentümerfamilie in das Top-Management des Unternehmens einsteigt bzw. ob familienexterne Kandidaten nicht viel besser dafür geeignet sind. Vielmehr gilt es innerhalb der Familie zu überlegen, in welcher Form diese unternehmerische Verantwortung übernehmen will. Ohne eine diese Frage beantwortende Familienstrategie ist die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens ansonsten bedroht. ■

Anzeige

Auf der Suche nach „besseren Beratern“? Wir freuen uns auf Sie.

Unsere Expertise:

- Gesellschaftsrecht / M&A
- Bau- und Immobilienrecht
- Vergaberecht
- Arbeitsrecht
- Wettbewerbsrecht
- Gewerblicher Rechtsschutz

”

Ich würde alles noch einmal so machen,
wie ich es getan habe. Bis auf eine Ausnahme:
Ich würde früher bessere Berater suchen.

Aristoteles Onassis

“



Mehr Buy-outs bei der Nachfolge

Im vergangenen Jahr haben sich deutlich mehr Familienunternehmen bei der Nachfolge für einen Finanzinvestor entschieden. Insgesamt konnte die Branche bei der Jahresbilanz um ein Drittel zulegen.



Finanzierung: Das Volumen an Private Equity nimmt zu.

Unerwartet viele Familienunternehmen haben 2016 die Nachfolge durch einen Buy-out geregelt. Das geht aus einer Umfrage unter Investmentmanagern aus mehr als 50 verschie-

denen Private-Equity-Häusern hervor, die im Auftrag der Deutschen Beteiligungs AG (DBAG) sowie vom Fachmagazin FINANCE befragt wurden.

Insgesamt haben sich zehn Familienunternehmen 2016 für eine Nachfolge mit einem Finanzinvestor entschieden, unter anderem die Fischer Surface Technologies (siehe S. 70). Branchenexperten werten dies als Zeichen, dass Finanzinvestoren im deutschen Mittelstand zunehmend als Unternehmensseigner akzeptiert werden.

Auch bei anderen Buy-outs blickt die Private-Equity-Branche auf ein erfolgreiches Jahr zurück. Mit insgesamt 34 Transaktionen und einem Gesamtvolumen von 3,6 Mrd. Euro ist

der Markt um ein Drittel im Vergleich zum Vorjahr gewachsen. Einen Grund für den Anstieg sehen Experten in der hohen Nachfrage nach attraktiven Unternehmen und entsprechend steigenden Preisen. Mehr als acht von zehn befragten Managern beurteilen das aktuelle Preisniveau als „teuer“. Dies gelte besonders für Technologieunternehmen und die Medizintechnik, wo mittlerweile eine Blasenbildung möglich sei. Der durchschnittliche Unternehmenswert stieg im vergangenen Jahr um 15 Prozent auf 105 Mio. Euro, wobei das Gros der Übernahmen im unteren Segment zwischen 50 und 100 Mio. Euro stattgefunden hat.

www.dbag.de

Foto: © photon_photo/www.fotolia.com

Keineswegs konkurrenzlos



Die Standortbedingungen für Familienunternehmen sind einer neuen Studie zufolge nur durchschnittlich. Als Hauptproblem werden politische Reformen angeführt.



Infrastruktur: Hier fällt der Standort Deutschland zurück.

Unter 18 Industriestaaten belegt der Wirtschaftsstandort Deutschland für Familienunternehmen den zwölften Platz. Das geht aus dem aktuellen Länderindex Familienunternehmen hervor, den das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen aufstellt. Die besten Standorte liegen demnach in kleineren Staaten

West- und Nordeuropas wie der Schweiz, Finnland oder Dänemark. Aber auch der östliche Nachbar Tschechien konnte mittlerweile an Deutschland vorbeiziehen, was vor allem an der deutlich geringeren Steuerbelastung und günstigeren Energiepreisen für Unternehmen liegt.

Das Zurückfallen des hiesigen Standorts sehen die Autoren um Prof. Friedrich Heinemann in politischen Entschei-

dungen begründet. Reformen wie den Mindestlohn oder das geplante neue Zeitarbeitsgesetz würden sich hierbei nachteilig auf den Standort auswirken. Die bereits novellierte Erbschaftsteuer könnte ebenso die Attraktivität für Unternehmerfamilien einschränken.

Daneben gebe es aber auch Verbesserungen zu verzeichnen. In der Unternehmensfinanzierung habe sich Deutschland in den vergangenen Jahren zu einem der besten Standorte entwickelt. Auf weiteren Feldern wie Infrastruktur, Energie, Humankapital stagniere die Entwicklung.

Insgesamt konstatiert die Stiftung Familienunternehmen: „Deutschland ist als Standort für Familienunternehmen keineswegs konkurrenzlos“, so Prof. Brun-Hagen Hennerkes, Vorstandsvorsitzender der Stiftung.

www.familienunternehmen.de

Foto: © chungking/www.fotolia.com

Kriterien für den Auswahlprozess



In einer Studie der KPMG werden sechs Dimensionen bei der Suche eines geeigneten Nachfolgers untersucht. Das Anforderungsprofil ist dabei für Unternehmer wichtiger als die Erbfolge.

Der Nachfolger soll laut Meinung der Unternehmen vor allem die Anforderungen an die Stelle erfüllen. So lautet die Kernaussage einer Studie der KPMG, die Unternehmer nach den entscheidenden Kriterien bei der Auswahl eines neuen Geschäftsführers befragt hat.

Die Untersuchung unterscheidet dabei sechs Dimensionen, die eine komplexe Nachfolge bedingen. Bei der Frage, ob die Kinder automatisch den Eltern folgen oder sich auf freie Stellen bewerben, fällt das Stimmungsbild ausgeglichen aus. Ähnliches gilt für die zeitliche Planung, bei der jeweils die Hälfte einen detaillierten Prozess

beziehungsweise eine situative Entscheidung bevorzugt. Klare Ablehnung findet die Prämisse, dass nur Familienmitglieder Geschäftsführer werden können – vielmehr sei die Kompetenz ausschlaggebend. Eher zustimmend zeigen sich die meisten beim Anforderungsprofil, statt eine neue Position zu schaffen. Ähnliches gilt auch für die Zusammenarbeit, die von Harmonie statt von Gegensätzen geprägt sein solle. Ebenso tendieren die meisten Unternehmen zu einer eindeutigen Aufgabenverteilung. Eine Aufgabendiffusion lehnen die meisten ab.

www.kpmg.com

Mittelstand robust trotz Fachkräftemangel

Die wirtschaftliche Situation und Prognosen sind so gut wie lange nicht mehr. Den größten Handlungsbedarf sehen die meisten dagegen beim Thema Beschäftigung.



Fachkräfte: Vor allem in der Produktion werden sie gesucht.

Mehr als jeder zweite Mittelständler ist derzeit uneingeschränkt zufrieden mit der Geschäftslage, fast jeder vierte von ihnen erwartet sogar steigende Umsätze für das erste Halbjahr. Diese Ergebnisse gehen aus dem Mittelstandsbarometer der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young hervor.

Die gute Stimmung wird allerdings durch den chronischen und weitverbreiteten Fachkräftemangel getrübt. Jedes dritte Unternehmen will in den kommenden sechs Monaten zwar Personal aufbauen, 60 Prozent auch Flüchtlinge einstellen. Doch geben fast 80 Prozent

der Unternehmen an, dass sich die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern allgemein zum Problem entwickle. Besonders in zwei deutschen Vorzeigebereichen, dem Kraftfahrzeugbau und der Elektrotechnik, sind fast alle Betriebe betroffen.

Gut jeder zweite Befragte muss nach eigenen Angaben auf Aufträge verzichten, jeder neunte beklagt sogar Umsatzausfälle jenseits von fünf Prozent. Der Fachkräftemangel wird folgerichtig als größtes Risiko für die derzeit positive Geschäftsentwicklung gesehen.

www.ey.com/de

Interim-Management wächst

Das Modell des Interim-Managers etabliert sich weiter im deutschen Mittelstand. Das konstatiert der Branchenverband DDIM in seiner Jahresbilanz. So waren im vergangenen Jahr rund 8.000 Interim-Manager in Deutschland aktiv. Ihre Auslastung betrug 158 Tage bei einem durchschnittlichen Tagessatz von 1.545 Euro. Die Honorare variieren jedoch stark je nach Aufgabenbereich. Rund jeder dritte Interim-Manager wurde als Unternehmensführer eingesetzt, weitere Funktionen waren Controlling, Logistik oder Einkauf. Unternehmen mit der höchsten Nachfrage nach Interim-Managern kommen aus dem Anlagenbau und der Automobilindustrie und beschäftigen zwischen 500 und 1.000 Mitarbeiter. Das Jahr 2016 war für die Branche ein kleiner Wendepunkt, nachdem im Jahr zuvor eine Debatte über Scheinselbstständigkeit die Bilanz verschlechtert hat. Im Fünfjahrestrend steigt im Mittelstand die Nachfrage nach Interim-Managern.

www.ddim.de



KMU fühlen sich unterrepräsentiert

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) denken mehrheitlich, dass ihre Interessen für die politischen Entscheidungsträger keine Relevanz haben. Das legt eine Studie des IT-Dienstleisters Sage nahe. Die Sage Gruppe hat mehr als 5.500 Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern aus 19 Ländern befragt. Drei von vier Unternehmen beziehungsweise Eigentümer, Senior Manager und CEOs gaben an, sich von der Politik nicht repräsentiert zu fühlen. Das fehlende Vertrauen spiegelt sich in den Problemen, die KMU für das neue Jahr definieren. Für die meisten stellen neue Gesetze und die staatliche Bürokratie die härtesten Barrieren dar. Als weitere Herausforderungen nannten die Befragten den Fachkräftemangel und die Beschaffung von Investitionsmitteln.

news.sap.com





Moses Mabhida Stadion in Durban: Pfeifer war für die Dachkonstruktion verantwortlich.

Der Erfolg hängt am Seil

Seit Jahrhunderten dreht sich beim Allgäuer Familienunternehmen **Pfeifer** alles rund um das Seil. Es gehört zu den ältesten Unternehmen Bayerns, längst zu den Marktführern der Branche und ist mit seiner Expertise weltweit gefragt – auch beim Bau von Stadionsdächern für Fußball-Weltmeisterschaften. VON **TOBIAS SCHORR**

Der letzte Bolzen ist gesteckt. Das erste Stadionsdach für die umstrittene Fußball-WM 2022 in Katar fertig. Während die meisten Arenen im Arabischen Emirat neu gebaut werden, hat das Khalifa Stadion lediglich ein neues Dach bekommen. Dadurch ist der komplette Zuschauerbereich bedeckt, die Fans sitzen im Schatten. Beteiligt am Umbau war das Memminger Familienunternehmen Pfeifer. Dass es den Auftrag bekommen hatte, war keine Überraschung. Mit Stadionsdächern haben die Allgäuer Erfahrung: Bereits für die WM 2010 in Südafrika

war Pfeifer im Einsatz. Dort war das Familienunternehmen an zwei Stadionprojekten beteiligt: Für das Moses Mabhida Stadion in Durban lieferte und installierte Pfeifer nicht nur das sogenannte Seiltragwerk, sondern trat als Teilgeneralunternehmer auf und war letztlich für die komplette Dachkonstruktion verantwortlich. „Wir installierten den über 300 Meter langen und 100 Meter hohen Stahlbogen, der das Stadion überspannt. Die am Bogen befestigten Seile tragen die Dachmembran“, sagt Unternehmenschef Gerhard Pfeifer. Bei den wichtigsten Projektschritten war er vor Ort, und es klingt ein gewisser Stolz in seiner Stimme, wenn er die Geschichte erzählt.

Durchbruch mit Drahtseilen

Seit 430 Jahren ist das Unternehmen in Familienhand. Seither dreht sich bei den Allgäuern alles um das Seil. In zwölfter Generation leitet Gerhard Pfeifer das Unternehmen. Die erste Erwähnung trägt eine Urkunde aus dem Jahr 1579. Damals gab es einen Streit zwischen zwei Seilermeistern in Memmingen. Ausgetragen wurde dieser vor

dem Stadtrat, eine Rechtsprechung gab es noch nicht. Der Stadtschreiber dokumentierte diesen. Fortan wanderte der Handwerksbetrieb von einer Generation in die nächste. Zu tun gab es genug, Memmingen war als Standort ideal. Die Stadt war ein Verkehrsknotenpunkt auf der alten Salzstraße von Bad Reichenhall nach Lindau und von Norddeutschland in die Schweiz, zudem ein zentraler Ort der Postwegverbindung. „Ein großer Teil des handwerklichen Geschäfts war damals mit der Fuhrwerkstradition verbunden“, sagt Pfeifer. Mit Hanfseilen wurde die Ware befestigt und gesichert, und auch die Landwirtschaft wurde damals mit Naturseilen versorgt. „Über Jahrhunderte war dies der Broterwerb meiner Vorfahren.“ Der einstige Handwerksbetrieb lag also nicht zufällig gegenüber dem Memminger Salzstadl – einem Gebäude mit bauhistorischer Bedeutung. Der große Sprung vom Handwerksunternehmen zur industriellen Fertigung gelang erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Die Wirtschaft begann kräftig zu wachsen. In der Region gab es viele Baufirmen, und Pfeifer hatte die

KURZPROFIL

PFEIFER Holding GmbH & Co. KG

Gründungsjahr: 1579

Branche: Seil-, Hebe-, Bautechnik

Unternehmenssitz: Memmingen

Umsatz 2016: 250 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 1.400

www.pfeifer.de

entsprechenden Seile, die die Branche benötigte. Entscheidend für den künftigen Erfolg war, dass Gerhard Pfeifers Vater erkannte, dass Drahtseile die Zukunft beherrschen und Hanfseile an Bedeutung verlieren.

Heute hat das Unternehmen acht Geschäftseinheiten, beschäftigt weltweit 1.400 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 250 Mio. Euro. Verwendung finden die Seile im Bergbau, der Aufzugstechnik, in der Lastaufnahme, bei Schutzverbauungen und vielem mehr. Pfeifer ist zudem mit Produkten in der Bau- und Hebeteknik aktiv.

Fokus auf den Industriesektor

In verschiedenen Segmenten war das Unternehmen in der Vergangenheit tätig. Im Bergsport etwa: Pfeifers Vater übernahm eine Seilerei aus Kempten, die keinen Nachfolger fand. Spezialisiert war diese auf Kunstfaserseile für den Segel- und den Bergsport. Er ergänzte das Angebot um Karabiner und Haken. Bald waren auch Rucksäcke, Zelte und Bergsteigerbekleidung im Angebot. Allerdings entschied sich Pfeifer 1987 dazu, das Teilgeschäft an Mammut, eine große Schweizer Outdoor-Firma, die im Allgäu ihren Europasitz hat, zu verkaufen. Das Produktspektrum wurde zu groß. Man wollte sich nicht verzetteln. Fortan fokussierte sich das Unternehmen auf den Industriesektor.

Teilweise produzieren die Memminger die Seile selbst, etwa in Mühlheim an der Ruhr und im chinesischen Changsu. Neben der eigenen Produktion ist die Konfektionierung bedeutend. Die findet im Allgäu statt: Hier werden Seile zugeschnitten und mit den passenden Seilendverbindungen versehen. „Die meisten Hochleistungsseile, die in Memmingen verarbeitet werden, kaufen wir zu“, sagt Pfeifer. „Manchmal weiß Pfeifer mehr, was die Seile kön-



Pfeifer-Zentrale: In Memmingen hat das Unternehmen den Hauptsitz.

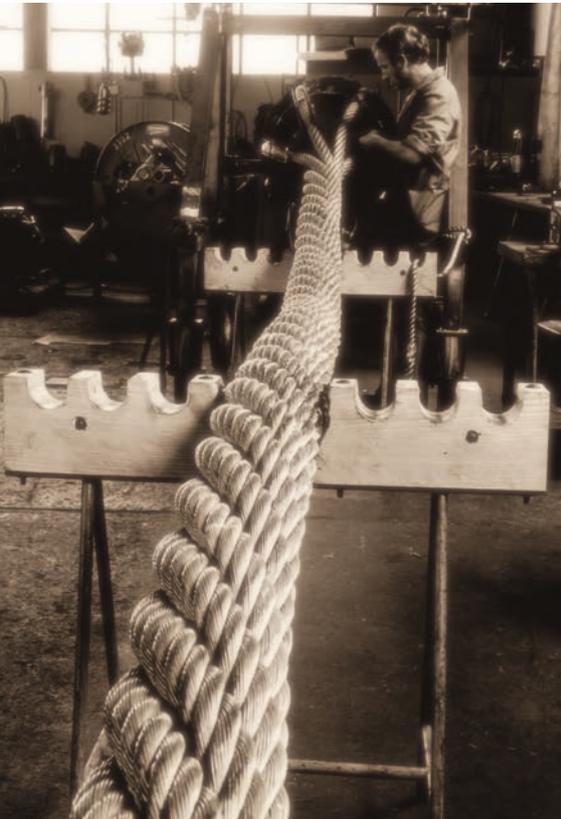
nen, als die Hersteller selbst“, sagt ein Branchenkenner. Direkt am Gebäude der Zentrale steht ein Prüfturm, der ähnlich wie ein Kran funktioniert, mit dem Lasten auf- und abgefahren werden. Hier prüfen Techniker die eigenen, aber auch fremde Seile auf ihre Belastbarkeit. Auch renommierte Kran- und Seilhersteller lassen ihr Material hier prüfen. Einen Turm dieser Art gibt es lediglich in Memmingen. Auch der 240 Meter lange Recktunnel unter der Firmenhalle dürfte einzigartig sein: In diesem finden Dehn- und Zugversuche sowie Probelastungen an Seilen statt.

Firmengelände als Spielplatz

Gerhard Pfeifer kennt hier jedes Eck und nahezu jeden Lichtschalter. Schon als Kind war das Betriebsgelände sein Spielplatz. Hier wuchs er auf, hier wurde ihm auch das erste Mal unterschwellig bewusst, dass er irgendwann mal die Verantwortung für das Familienunternehmen übertragen bekommt. Als Fünfjähriger kletterte er einen hohen Schornstein hinauf. Ein Mitarbeiter sah dies und rief ihm zu, dass er doch bitte vorsichtig wieder hinunter-

klettern möge. Schließlich bräuchten ihn die Mitarbeiter als künftigen Nachfolger seines Vaters noch eine Weile. Der Angestellte sollte recht behalten: Seit knapp 33 Jahren ist Gerhard Pfeifer im Familienbetrieb aktiv, seit 1996 leitet er das Unternehmen. Studiert hat er Betriebswirtschaftslehre und Philosophie. Zum Thema Wirtschaft hat er eine klare Meinung: „Wirtschaften dient dazu, dass Menschen für Menschen Güter und Dienstleistungen zur Verfügung stellen“, sagt Pfeifer.

Deswegen lehnt er auch jegliche Spekulationsgeschäfte an der Börse ab. Ganz real sieht er auch die Entwicklung seines Unternehmens: In den vergangenen Jahrzehnten ist dieses stetig gewachsen, vor allem international. Für ein Familienunternehmen wie Pfeifer eine große Herausforderung: Trotz der vierstelligen Mitarbeiterzahl zählt Pfeifer im globalen Vergleich immer noch zu den kleineren Unternehmen. Zudem ist es in einem Nischenmarkt tätig. Es mussten komplexe Strukturen aufgebaut werden. „Wir müssen uns in einer Größe etablieren, die uns langfristig das Überleben sichert“, sagt Pfeifer. →



Seilproduktion: Hier aus dem Jahr 1966

Dass der Weg der richtige war, es wichtig ist, zu diversifizieren und auch in verschiedenen Ländern tätig zu sein, spürt Pfeifer immer wieder. In großem Maße ist sein Unternehmen abhängig von globalen Strömungen. Einen großen Teil des Umsatzes setzen die Schwaben in der Bauwirtschaft um. Vor allem Kranhersteller sind große Kunden. „In der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrzehnts gab es einen riesigen Bauboom“, erinnert sich Pfeifer. Sein Unternehmen profitierte damals stark von der großen Nachfrage nach Kränen und Baumaschinen. „Doch sind die Schwankungen in dieser Branche so groß, wie ich sie aus anderen nicht kenne“, so der Firmenchef. Zu spüren bekam er dies im vergangenen Jahr, als die Wirtschaft in China langsamer als erwartet wuchs. Trotzdem will Pfeifer an dem Geschäft festhalten. „Das

Wirtschaftswachstum liegt immer noch deutlich über den Prognosen für Europa und den USA. Unser Ziel ist es, unsere internationale Präsenz weiter auszubauen.“ In anderen Segmenten will er derweil diese Delle ausgleichen.

Neue Struktur im Unternehmen

Um weiter vorne zu bleiben, sind Innovationen unerlässlich. Getüftelt wird etwa an neuen Materialien für die Seile. In den Blickwinkel der industriellen Nutzung rückt dabei die Kunstfaser. Immer wieder werden Pfeifer Seile präsentiert – für Aufzüge oder für Kräne. Doch der große Durchbruch gelang bisher keinem Anbieter. „Ich glaube nicht, dass die Kunstfaser das Stahlseil vollständig ersetzt.“ Sollte sich allerdings die Chance bieten, möchte Pfeifer sie ergreifen. Er möchte Vorreiter sein, wenn es darum geht, Dinge neu und anders zu denken. Dazu gehört die Digitalisierung, dazu gehört aber auch das Verständnis für die Struktur des Unternehmens und die Beschäftigten. Die sollen sich bei Pfeifer wertgeschätzt fühlen. „Ich möchte, dass sie sich entwickeln und eigenverantwortlich arbeiten.“ Mit Nachdruck betont er, wie sehr er es

ablehnt, von irgendjemandem instrumentalisiert zu werden. „Deswegen will ich auch nicht, dass meine Mitarbeiter instrumentalisiert werden.“

Eine seiner wichtigsten Aufgaben momentan besteht darin, die Organisationsstruktur neu zu gliedern. Für bestimmte Teilbereiche soll es klare Verantwortlichkeiten mit entsprechenden Geschäftsführerpositionen geben. Auch rechtliche Verantwortlichkeiten sollen geregelt werden, damit nicht wie bisher alles an einer Person hängt. „So wie ich in den vergangenen Jahrzehnten das Unternehmen geführt habe, kann und will das sicherlich keiner nach mir machen“, sagt Pfeifer. In einem Unternehmen dieser Größenordnung ist dies wohl auch nicht mehr möglich. Pfeifer ist guter Hoffnung, dass auch künftig das Unternehmen in Familienhand bleibt. Eine seiner beiden Töchter studiert internationales Management und kann es sich bislang sehr gut vorstellen, ins Unternehmen einzusteigen. Allerdings ist sie erst 21 Jahre alt. Drängen mag er sie nicht. Seinem Anspruch, Mitarbeiter müssen mögen, was sie tun, will er ja gerecht werden. ■

schorr@unternehmeredition.de



Seilkonfektion: Im Stammwerk in Memmingen werden Seile zugeschnitten und mit passenden Seilendverbindungen bestückt.



JEBSEN
INDUSTRIAL

WACHSEN SIE IN ASIEN

B2B Wachstumsdienstleistungen

Marktentwicklung, Vertrieb, Markenbildung, Seit 1895.

www.jebsenindustrial.com



“Jebsen Industrial ist seit ungefähr einem Jahrzehnt einer unserer wichtigsten Partner für Asien. Jebsen Industrial glänzt vor allem in der Kundenbetreuung neben dem reinen Produktvertrieb. Wir haben vollstes Vertrauen in ihre im Werk ausgebildeten Techniker, die für uns hochwertige Dienstleistungen liefern. Das alles macht Jebsen Industrial für uns das wahre Tor nach Asien.“

Arato Ogura, Regional Sales Manager, Cinema Products, Carl Zeiss Co., Ltd.



“Wir sind begeistert von der fortwährend exzellenten Unterstützung durch das Jebsen Industrial Team. Dadurch haben wir für unsere Chemieprodukte eine unglaubliche Marktpositionierung und ein Rekordhoch in China erzielt - eine äußerst bemerkenswerte Leistung!”

Paul Robbins, Director of Commercial Development, PQ Corporation



“Wir schätzen Jebsen Industrials hochprofessionelle Unterstützung und deren Dienstleistungen, die uns ermöglichen, den Spezifikationssektor zu penetrieren und uns somit zu vielen Aufträgen in den angesehensten Gebäuden verhelfen.”

Simon Wong, Managing Director, Geberit South and North East Asia



“Dank Jebsen Industrial konnten wir nicht nur westliche, multinationale Konzerne in China, sondern auch bedeutende chinesische Firmen für uns gewinnen. Die Kombination aus Jebsen Industrials weitreichender Erfahrung im Consulting mit deren operativer Exzellenz gepaart mit unseren Lösungen für das Smart Manufacturing bedeutet 1+1=3 für unsere Kunden.”

Bernd Michel, CEO China, Forcam

„Ihr habt keine Phantasie“



True Fruits war der erste Smoothie-Hersteller in Deutschland und ist heute Marktführer. Die drei Gründer setzen auf Kompromisslosigkeit, sowohl bei der Qualität als auch beim Marketing, das bewusst die Grenzen des guten Geschmacks auslotet. Die extrovertierte Haltung zahlt sich bislang aus. VON **VOLKER HAAB**



ZU DEN PERSONEN

Der Rheinländer **Nicolas Lecloux (l.)** gründete bereits während seines BWL-Studiums an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg zusammen mit seinen Kommilitonen **Inga Koster** und **Marco Knauf** den Smoothie-Hersteller True Fruits und verantwortet seitdem das Marketing. Seit 2011 gibt es die Smoothies in Glasflaschen in allen großen Städten. Im vergangenen Jahr expandierte die Marke in die Schweiz und nach Österreich. Der Umsatz der GmbH liegt derzeit bei rund 40 Mio. Euro.

www.true-fruits.com



Wer sich mit True Fruits beschäftigt, kommt um ihren Humor nicht herum. Zwei Kostproben: In einer Facebook-Nachricht beschwert sich eine Userin, dass sie keine Lust habe auf sexistische Sprüche, die True Fruits verbreiten würde. Der Vorwurf wird prompt gekontert: „Dann mach es dir doch selbst – also den Smoothie.“ Apropos Sexismus: Den meisten Konsumenten fallen wohl als Erstes die Flaschentexte ein, wenn sie an die Marke denken. „Fruchtfetisch – mangogeil oder Lust auf 'ne schöne Pulle. Eigentlich ist es uns ziemlich egal, warum du diesen Smoothie gekauft hast. Hauptsache, du schließt deine Augen beim Trinken und stöhnst danach verführerisch.“

So eine Außendarstellung ist entweder geschäftsschädigend oder der große Wurf. Aber in der Regel wird sie von Profis in PR-Abteilungen entworfen und strategisch inszeniert. Bei True Fruits ist das der feine Unterschied zu anderen Marken: Es gibt keine Presse- oder Werbeagentur, das polarisierende Marketing

geht ungefiltert raus in die Welt. Einfache Produkte, ehrliche Kommunikation – so lautet das Credo. Dabei macht True Fruits fast nur Werbung über eigene Kanäle. Als im vergangenen August dann doch mal eine Plakatkampagne finanziert wurde, gab es regelrechten Aufruhr und eine Diskussion darüber, ob die anzüglichen Sprüche nun sexistisch seien oder ironisch. In München wurden einige Motive sogar verboten.

Die Gründer und ihr 23-köpfiges Team wollen spontan und auch ein bisschen unprofessionell bleiben. Entscheidend ist nicht, ob die Texte und Postings bestimmten Konventionen der Werbung entsprechen. Die Inhalte sollen vielmehr genauso sein wie eine Unterhaltung unter Freunden. Eigensinn und Nonsense spielen dabei eine wichtige Rolle: „Wir sind in unserer Wortwahl vielleicht ungeschliffen, dafür aber authentisch. Everybody's Darling ist Everybody's Arschloch“ – so lautet der oft wiederholte Leitspruch von Nicolas Lecloux, Mitgründer und zuständig für das Marketing.

Produktentwicklung im Standmixer

Auch bei der Entwicklung neuer Produkte, sprich Smoothies, vertraut True Fruits auf die eigenen Instinkte. Am Firmensitz in Bonn-Beuel, auf dem alten Gelände einer Teppichfabrik, hat True Fruits im dritten Stock seine Büroräume. In der Küche steht ein Standmixer, in dem neue Mischungen ausprobiert werden. In die Produktion geht das, was den Mitarbeitern schmeckt. Marktforschungsinstitute sind bislang tabu, auch hier gilt die Devise, dem eigenen Geschmack zu vertrauen. Die Abfüllung hat True Fruits dagegen ausgelagert an einen sogenannten Lohnabfüller nahe Stuttgart.

Auch sonst ist der „Spirit“, wie sie ihn nennen, weiter der eines typischen Start-ups. Die Mitarbeiter sind leger gekleidet, alle duzen sich. Neben der Küche steht ein großer Esstisch, an der Wand hängen Beutel mit Müslipackungen: „Es ist wie eine WG. Jeder kennt hier jeden“, erklärt Fee Surges, zuständig für die PR. Vor dem Großraumbüro hängt eine Tafel, die den Stand der Facebook-Freunde dokumentiert – aktuell sind es mehr als eine halbe Million. Im Büro selbst werden Einkauf,

Vertrieb und das Marketing organisiert. Im hinteren Teil ist ein kleines Wohnzimmer integriert, in dem einmal im Monat eine Redaktionskonferenz für die Flaschentexte stattfindet. Der Konferenzraum nebenan ist indes ein kleines True-Fruits-Museum: Von der Decke baumeln Flaschen-Rohlinge, der Tisch ist mit Daten der jungen Unternehmensgeschichte markiert. An der Wand hängen Gemälde der drei Gründer, ein befreundeter Künstler hat sie geschenkt. Wer hier drin sitzt, der spürt, dass die Firmenchefs sich auch selbst verwirklichen: „Wir nehmen die Firma als Person wahr“, sagt Lecloux.

Gesundheitsversprechen sind für True Fruits lächerlich

True Fruits gibt es seit 2006, als Lecloux zusammen mit seinen Studienkollegen Inga Koster und Marco Knauf entschied, aus der Begeisterung für püriertes Obst und Gemüse, gemischt mit Direktsaft und möglichst schonend haltbar gemacht, eine Firma zu machen. Damit führten sie gleichzeitig ein neues Produkt in den deutschen Saftmarkt ein. Die drei teilten sich von Anfang an die Aufgaben. Knauf entwi-

ckelt die Produktideen und die Strategie, Koster kümmert sich um die Umsetzung und die Zahlen, Lecloux ist der Markenbotschafter.

Smoothies gab es damals noch nicht in Deutschland. Heute sind sie zum Synonym für gesunde Ernährung geworden. Doch gerade dieses Verkaufsargument findet sich bei der True-Fruits-PR überhaupt nicht: „Wir sind nicht die Firma, die sagt: Trink diesen Smoothie und du wirst stärker, schöner und kommst besser durch den Winter. Wir finden diese Gesundheitsversprechen lächerlich“, unterstreicht PR-Frau Surges.

Vielleicht findet man deshalb True Fruits nicht wie erwartet in Bioläden, sondern im konventionellen Handel, immer mit dem Anspruch, vor allem Qualitätsführer zu sein. Die Zutaten – ob Mangos und Bananen, aber auch Grünkohl, Rhabarber oder pinke Drachenfrucht – sind hochwertiger als in herkömmlichen Säften. Zusammen mit der Glasverpackung und der Keramikschrift sind die Smoothies mit einem Literpreis von 7,75 Euro teurer als die Konkurrenzprodukte, ein Luxusartikel unter den Saftmarken. Die Produkte →

Anzeige



Burkardt & Partner ist eine in China lizenzierte Rechtsanwaltskanzlei, die mittelständische Unternehmen, Unternehmensgruppen und internationale Industriekonzerne aus Deutschland, der Schweiz und Österreich bei Investitionen und rechtlichen Fragen in der Volksrepublik China berät.

PROFITIEREN SIE VON UNSEREN VORZÜGEN:

- ➔ 18 Jahre China-Erfahrung
- ➔ Spezialisierung auf chinesisches Wirtschaftsrecht
- ➔ Weltweites Experten-Netzwerk
- ➔ Interdisziplinäre Beratung

FRAGEN? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme: info@BKTlegal.com

Burkardt & Partner Rechtsanwälte

Suite 2507, 25/F, Bund Center, 222 Yanan Road East, Shanghai 200002, PR China
Tel: +86 (21) 6321 0088, Fax: +86 (21) 6321 1100

BURKARDT & PARTNER
RECHTSANWÄLTE
上海申欧律师事务所

www.BKTlegal.com



Upcycling: Mit Flaschenaufsätzen aus Edelstahl erweitert True Fruits das Portfolio.

sollen gleichzeitig puristisch sein und Begehrlichkeit wecken: „Wir wollten vor allem unserem Impuls folgen, den geilsten Smoothie zu machen.“

Leidenschaft und Naivität

Heute ist eine von Lecloux' Hauptbeschäftigungen, die Entstehungsgeschichte des Start-ups auf Kongressen und in Hörsälen zu erzählen, gewürzt mit Pointen und jeder Menge Selbstironie. Dabei betont er, wie leidenschaftlich und gleichzeitig naiv die drei an die Sache rangegangen sind. Vor allem die kritischen Phasen erzählt er mit blumigen Anekdoten. Beispielsweise hat es vier Anläufe gebraucht, um den Bistro-Chef einer Tankstellenkette überhaupt für ein Gespräch zu gewinnen, während die drei Gründer schon auf zwei Millionen Glasflaschen saßen und ihre Investoren zufriedenstellen mussten.

Nachdem die erste Hürde genommen war, folgten weitere Listungen in Supermärkten. Spätestens mit der Einführung der Green Smoothies 2014, die neben Obst auch püriertes Gemüse enthalten, war der Durchbruch geschafft und True Fruits ein etablierter Lieferant im Lebensmittelhandel. Bis heute ist Lecloux überzeugt, dass ein gutes Unternehmen vor allem durch den eigenen Impuls und weniger durch eine ausgefeilte Strategie aufgebaut wird. Deshalb ist er kein Freund

von Lehrbüchern oder Experten: „Damals herrschte eine Billiger-billiger-billiger-Attitüde. Das fanden wir aber nicht geil. Heute kann ich diesen Leuten nur sagen: Ihr habt einfach keine Phantasie.“

Flaschen als Seifenspender und Salzstreuer

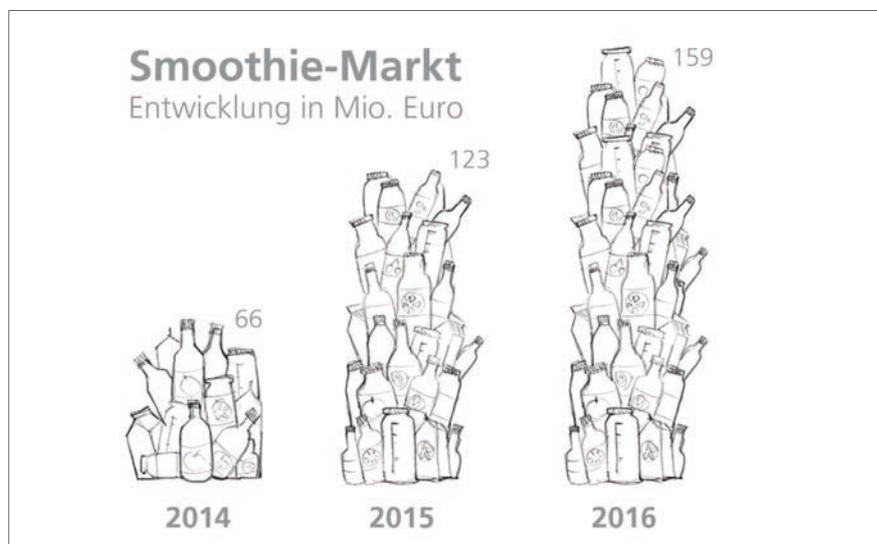
Im vergangenen Jahr machte True Fruits einen Umsatz von rund 40 Mio. Euro. Der Marktanteil liegt bei rund 25 Prozent, unter den Markenherstellern sogar bei knapp 60 Prozent. Der größte

Wettbewerber ist derzeit Innocent, hinter dem die Firma Coca-Cola steht. Der Gesamtumsatz von Smoothies steigt weiter stark, die Zeichen stehen also auch für True Fruits auf Wachstum. Mit Flaschenaufsätzen wie Seifenspendern oder Verschlusskappen als sogenannte Upcycling-Produkte ist True Fruits dabei, das Portfolio zu erweitern.

Auch Beteiligungen an anderen Firmen sind denkbar. Wichtig ist den Gründern, dass sie ihr Profil behalten. Die True-Fruits-Story soll die nächsten Jahre weitergehen, unter der Regie der drei Studienfreunde. Ein Verkauf steht bislang nicht zur Debatte. Im Jubiläumsheft zum zehnjährigen Bestehen von True Fruits hat Lecloux auf die Frage, wie viel man ihm bieten müsste, um zu verkaufen, offen geantwortet und 100 Mio. Euro angegeben. Heute, ein Jahr später, scheint ihn das nicht mehr zu beschäftigen: „Für eine Milliardenbewertung müssen wir noch zehn, zwanzig Jahre arbeiten“, sagt Lecloux. Bei dieser Aussage erkennt man an seinem Gesichtsausdruck allerdings nicht, wie viel Humor darin steckt. ■

haass@unternehmeredition.de

Wachsender Markt für Smoothies in Deutschland



Quelle: True Fruits/A.C. Nielsen

Wir sichern den Erfolg Ihrer M&A-Transaktion



www.helbling.de/hba

Wir sind Ihr Lösungspartner für unternehmerisch herausfordernde Aufgabenstellungen

- Mergers & Acquisitions
- Operational Excellence
- Digitization
- Strategy
- Restructuring
- Financial Advisory

Helbling Business Advisors
Together we push your business

Düsseldorf • München • Stuttgart • Zürich

„Man weiß um die eigene Endlichkeit“

Werner Kieser hat vor 50 Jahren das **Kieser Training** erfunden und daraus eine europäische Marke entwickelt. Nun haben er und seine Frau die gemeinsamen Gesellschafteranteile abgegeben. Im Interview werfen der Gründer und sein Nachfolger Michael Antonopoulos einen Blick auf die schwierige Anfangszeit und die heutige Expansion nach China. INTERVIEW **KATHARINA KUTSCHE**

Unternehmeredition: Herr Kieser, wann haben Sie angefangen, die Nachfolge zu regeln?

Kieser: Emotional habe ich mich schon mit 65 vom Unternehmen gelöst, man weiß ja um die eigene Endlichkeit. Wenn man keine Familienmitglieder hat oder keine, die fähig sind, ist die Nachfolge schwierig. Mein Sohn ist Künstler, er hat kein Interesse am Unternehmen, und ihm fehlt der beruflich-fachliche Hintergrund. Aber das muss auch nicht sein, ich habe ja auch nicht das Geschäft meines Vaters übernommen.



Puristisches Design: Kieser Training möchte keinen „Schnickschnack“ in seinen Studios.

Wie lief der Verkauf der Aktienanteile – etappenweise oder als Ganzes?

Antonopoulos: Ich habe schon 2013 ein erstes Aktienpaket von zehn Prozent übernommen, seitdem haben wir über eine Nachfolge gesprochen. Geeignet haben wir uns dann Mitte Juli 2016.

In einem früheren Interview hat Herr Kieser von einem „Motivationsschub“ gesprochen, wenn die Anteile übergeben werden. Wie fühlt es sich für Sie an, Herr Antonopoulos?

M.A.: Für mich hatte sich mit Mitte 40 die Frage gestellt, ob ich mich noch einmal beruflich verändere, schließlich bin ich seit zwölf Jahren bei Kieser. Mit dem Schritt, die ersten zehn Prozent zu übernehmen, bindet man sich noch mal anders an das Unternehmen.

Wie wird sich das Aufsichtsgremium nach dem Abschied von Werner Kieser neu aufstellen?

M.A.: Wir fahren in der jetzigen Konsultation weiter. Je nachdem, wie sich

das Geschäft entwickelt, werden wir vielleicht aufstocken. An der Grundausrichtung ändert sich momentan nicht viel, da ich schon seit sieben Jahren Geschäftsführer bin. Herr Kieser wird uns als Berater erhalten bleiben, und das nutzen wir, solange wir können.

Herr Kieser, lassen Sie uns etwas Ihre Zeit als Unternehmer resümieren. Wollten Sie von Anfang an eine Marke etablieren?

W.K.: Nein, das hat sich erst nach Jahren so ergeben, ohne dass ich dies beabsichtigt hatte.

Was waren – abgesehen von der Anfangszeit – die schwierigsten Jahre?

W.K.: Das war tatsächlich die Anfangszeit, 1967 bis 1978. Die Leute kannten diese Art des Krafttrainings nicht. Die ersten Studios waren Höhlen, da glaubte man, man sei in einer Schmiede. Anfang der 70er-Jahre schwappte dann die Fitnesswelle über uns. Da kamen die Spiegel und die Whirlpools in →



ZU DEN PERSONEN

Zu Beginn des Jahres hat das Unternehmerehepaar **Werner** und Gabriela **Kieser** seine Anteile an der Kieser Training AG verkauft. Die neuen Eigentümer sind Geschäftsführer **Michael Antonopoulos**, der vor sieben Jahren bereits die operative Nachfolge übernommen hat, und das Verwaltungsratsmitglied Nils Planzer. Das Unternehmen Kieser betreibt weltweit 130 Studios – die meisten davon in Deutschland als Franchise über die Kieser Training GmbH – mit über 270.000 Mitgliedern. Seine Erlöse gibt das Unternehmen nicht bekannt.

www.kieser-training.de



Treffen Sie die Besten

auf dem Jubiläums-Kongress
zum Wettbewerb 2016

Workshop: 20. März 2017
Kongress: 21. und 22. März 2017



Die Sieger 2016

- 
ASM Die Fabrik des Jahres
 ASM Assembly Systems GmbH & Co. KG (Werk München)

- 
ROHDE & SCHWARZ Deutscher GEO-Award
 Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG (Werk Teisnach)

- 
Mercedes-Benz Hervorragende Großserienfertigung
 Beijing Benz Automotive Co.,Ltd (Werk Peking, China)

- 
AGFA HealthCare Hervorragende Teilefertigung und Montage
 Agfa-Gevaert HealthCare GmbH (Werk Peißenberg)

- 
MAN Hervorragendes Produktionsnetzwerk
 MAN Truck & Bus AG

- 
Infineon Standortsicherung durch Digitalisierung
 Infineon Technologies Dresden GmbH (Werk Dresden)

- 
SEAT Hervorragende Qualität
 Seat S.A. (Werk Martorell, Spanien)

Aussteller:



www.fabrik-des-jahres.de

Unter der Schirmherrschaft von



die Studios. Und ich habe meinen ersten strategischen Fehler gemacht.

Inwiefern?

W.K.: Die Mitbewerber haben mit viel Kapital das eingerichtet, was man heute als Wellness-Bereich bezeichnet. Ich habe gedacht, ich müsste mitziehen, und habe Massagen, Whirlpools und Saunen angeboten. Damit habe ich mich schnell unwohl gefühlt: Die Leute lagen nur noch herum, davon wird man aber nicht fit. Also habe ich alles wieder abgeschafft, ein Drittel der Kundschaft verloren und böse Briefe bekommen. Danach habe ich in neue Geräte investiert, etwa die Nautilus-Maschinen. Der Umsatz hat sich vervielfacht.

Herr Antonopoulos, jetzt sind Sie am Ruder. Gibt es bald doch wieder einen Wellness-Bereich bei Kieser?

M.A.: Ein Wellness-Bereich ist nicht wirtschaftlich. Selbst wenn wir das wollten, könnten wir es flächenmäßig nicht umsetzen.

Kieser Training will weder Lifestyle noch Vergnügen sein, sondern hartes Training. Ist das heute schwerer zu vermitteln als früher?

W.K.: Nein, in unserer Zielgruppe findet ein rationaler Bezug zum Thema Fitness eher Akzeptanz als beim typischen Fitnesspublikum. Hier hat sich die Differenzierung vollzogen.

Trotzdem sind Sie nicht ganz günstig. Was gibt es, was man in anderen Studios nicht findet?

M.A.: Ein standardisiertes Produkt, das wir durchziehen und bei dem wir jeden Schnickschnack weglassen. Wir stellen unsere Maschinen selbst her und legen großen Wert auf einen hohen Ausbildungsstandard bei unserem Personal. In anderen Ketten wird viel ohne Aufsicht trainiert, da kann man natürlich Personalkosten sparen.

W.K.: Unser Angebot ist nicht an Trends ausgerichtet, sondern strikt wissenschaftlich-gesundheitlich.

Was ist so schlimm an Trends?

W.K.: An sich nichts, aber sie sind verwirrend. Wir müssen meist die Köpfe der Leute, die zu uns kommen, entrümpeln, weil sie so viele Dummheiten mitbringen. Heute werden viele Trends nur gemacht, um den Umsatz zu steigern, und nicht, weil sie einen Nutzen haben. Da hört man nur noch Schlagwörter, meist Anglizismen. Trends helfen zwar dem Cashflow, das darf aber nicht das erste Kriterium sein, sondern der Nutzen für den Kunden.

An Ihrer Methode gab es immer wieder Kritik von Ärzten und Wissenschaftlern. Wie sind Sie damit umgegangen?

W.K.: Ich hatte immer Kontakt zur Forschung. Ich habe die Methode ja auch nicht erfunden, sondern in Amerika gelernt. Das High Intensity Training (HIT) gab es schon, es hat allerdings ein paar Jahre gedauert, bis es sich auch in Deutschland etabliert hat. Erst als die alten Koryphäen abgetreten sind, wurde meine Methode akzeptiert. Die junge Generation ist offener damit umgegangen, weil sie noch kein Lebenswerk zu verteidigen hatte.

Wie ist das Verhältnis zu Medizinern, Orthopäden und Chirurgen heute?

W.K.: Gegenüber früher hat sich das Verhältnis aufgehellt. Nicht zuletzt, weil mittlerweile unser Verfahren von jüngeren Forschern aufgegriffen und in seiner Effizienz bestätigt wird.

Der Markt für Fitnessstudios hat sich in den vergangenen Jahren ausdifferenziert. Welche Zielgruppe ist für Kieser relevant?

M.A.: Unsere Kunden sind um die 45 Jahre und werden mit uns älter, die Loyalität ist hoch. Sie sind gebildet, haben eine hohe Kaufkraft, aber oft wenig Trainingserfahrung.

Profitieren Sie vom aktuellen Fitness-Hype oder wird es schwieriger, weil Konkurrenten auf den Markt drängen?

W.K.: Schwieriger ist es, weil die vielen Angebote und die dauernd wechselnden Trends die Endverbraucher verwirren, statt aufzuklären. Einfacher ist es geworden, weil Kieser sich klar von der Szene differenziert hat und das allmählich bekannt ist.

Welche sind die nächsten Schritte für das Unternehmen Kieser?

M.A.: Ein großer Schritt ist das neue Studio in Peking, das wir im Sommer eröffnen wollen. Wir arbeiten schon seit eineinhalb Jahren daran, werden mit einem Joint Venture mit einem langjährigen Partner aus dem Immobilienbereich einsteigen, der in China schon seit Jahren tätig ist. Der Zugang zum Markt wird sicher anders sein als hier. Aber auch die Chinesen haben Rückenprobleme. Und ein solches Produkt wie unseres gibt es dort noch nicht.

Herr Kieser, was möchten Sie mit dem Vermögen machen, das Sie nun besitzen?

W.K.: Damit habe ich mich noch nicht befasst. Ich habe keine große Affinität zu Geld, meine Frau schon eher. Vielleicht investiere ich in Start-ups.

Sie möchten nicht nichts tun. Welche Ziele haben Sie als Pensionär?

W.K.: Als Berater bin ich noch viel im Unternehmen, etwa bei der Entwicklung der Maschinen. Ansonsten mache ich Musik, habe viele literarische Freunde und zwei Hunde – langweilig wird mir sicher nicht. Ich habe spät noch mal Philosophie studiert und gemerkt, dass mir die Anstrengung richtig guttut. Lebenslanges Lernen ist Bodybuilding für den Kopf.

Wie oft trainieren Sie beide eigentlich selbst bei Kieser?

W.K.: Zwei bis drei Mal die Woche, je nachdem, wie ich Zeit habe.

M.A.: Ich versuche, regelmäßig zwei Mal pro Woche zu trainieren. Ich habe ja einen ganz kurzen Weg, muss nur eine Etage tiefer. Aber es gibt immer mal Gründe, warum es nicht klappt. ■

redaktion@unternehmeredition.de

4th Annual Summit

GLOBAL FEMALE LEADERS 4.0

SUCCESSFULLY NAVIGATING THE DIGITAL WORLD

7th – 9th MAY, 2017 | THE RITZ-CARLTON BERLIN | GERMANY

Spezial-Rabatt für Leser
von Unternehmeredition!
Code: GFL17UE



The Economic Forum For Female Executives

Join the world's most forward-thinking business leaders:

- 50+ International Speakers
- 30+ Hours of Exclusive Networking
- 25+ Innovative and Content Driven Sessions

Speakers include:



Dr Pippa Malmgren
Author, Economist,
Co-Founder,
H Robotics, UK



Dr Julia Pomares
Executive Director,
CIPPEC, Argentina



Genevieve Bell
Anthropologist,
Researcher,
Intel Corporation,
USA/Australia



Elizabeth Hackenson
CIO and SVP of Techno-
logy and Services,
AES Corporation, USA



H.E Dr Aisha Bin Bishr
Director General,
Smart Dubai Office,
UAE



Dr Ariel Sergio Goekmen
Member of the
Management Board,
Schroders, Switzerland



**Alejandra Lagunes
Soto-Ruiz**, Coordinator
of National Digital
Strategy, The President's
Office, Mexico



Rachel Empey
CFO, Strategy Director
and Member of the Board,
Telefonica Deutschland
Holding AG, Germany/UK

Premium Partners

Knowledge Partner

Promoters

Official Carrier

Supporters



GFT



Deutsche Post DHL
Group

Linklaters



Lufthansa



PARMIGIANI

Media Partner

Host

Unternehmer
Edition

MANAGEMENT CIRCLE®

#GFL17



facebook.com/globalfemale



twitter.com/global_female

www.globalfemaleleaders.com

„Es gibt immer wieder Momente, in denen man sich nicht so sicher ist“

In fünfter Generation steht Patrizia Kappus-Becker an der Spitze der **M. Kappus GmbH & Co. KG**, dem größten Seifenunternehmen in Westeuropa. Aus freien Stücken trat sie die Nachfolge an – auch wenn es nicht immer ganz leicht war. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Frau Kappus-Becker, welche Seife ist hygienischer, Festseife oder Flüssigseife?

Kappus-Becker: Auf jeden Fall Festseife. Immer wenn sie mit Wasser in Verbindung kommt, bildet sie eine Lauge. In dieser fühlen sich Bakterien nicht wohl und werden abgetötet. Bei der Flüssigseife hingegen ist der Wasseranteil sehr hoch. Dieser muss konserviert werden. Zudem setzt sich viel Dreck auf dem Spender ab.



ZUR PERSON

Mitte der 80er-Jahre stieg **Patrizia Kappus-Becker** in das Familienunternehmen M. Kappus GmbH & Co. KG ein. Seit 1997 führt sie in fünfter Generation mit ihrem Vater die Geschäfte. In einem Markt, der stagniert, wuchs das Unternehmen vor allem durch Übernahmen. 1992 kauften die Offenbacher das Konsumseifenwerk in Riesa, 2004 die frühere Henkeltochter Dreiring-Werk GmbH und im November vergangenen Jahres das Seifenunternehmen Hirtler aus Heitersheim. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von rund 64 Mio. Euro und beschäftigt 330 Mitarbeiter.

www.kappus-seifen.de



Festseife: Kappus produziert sie für den Massenmarkt.

Ihr Unternehmen ist der größte Festseifenproduzent in Westeuropa. Allerdings stagniert der Markt. Wie viele Produzenten gibt es in Deutschland noch?

Nach dem Krieg gab es rund 200 Seifenfabriken hierzulande. Mittlerweile gibt es nur noch drei Hersteller, die man kennt. Erst im November haben wir Hirtler aus dem badischen Heitersheim in die Gruppe aufgenommen. Das war der letzte verbliebene, der von der Größenordnung zu uns passt. Hier sahen wir die Möglichkeit, Synergieeffekte zu heben. Jetzt können wir den Markt gezielter bearbeiten und auch im Ausland etwas stärker auftreten.

Hat durch die Konsolidierung am Markt der Druck auf Ihr Unternehmen abgenommen?

Der Druck ist immer noch groß. Die Seife ist leider ein Produkt, das keine

hohen Margen mehr abwirft. Der Markt teilt sich auf in einen Massenmarkt mit großen Mengen und niedrigen Margen und einen Nischenmarkt mit Naturseifen, schön verpackten oder handgemachten Seifen mit besonderen Düften. Hier sind die Volumina gering, die Margen allerdings höher.

Sie leiten das Unternehmen in der fünften Generation. Nicht immer war klar, dass es in Familienhand bleibt. Ihr Vater wäre eigentlich gerne Journalist geworden. Wie war es bei Ihnen?

Mir wurde die Wahl gelassen, einen großen Druck meiner Eltern, das Unternehmen leiten zu müssen, verspürte ich nicht. Allerdings gehörte es seit jeher zum Familienleben dazu. Je älter man wird, desto mehr realisiert man, dass das ein Wert ist, der über Generationen aufgebaut wurde. Als Erwachsene-

ner tut man sich dann schwer zu sagen, dass dieser Teil fortan nicht mehr zum Leben gehört. Und eine Ausstiegsmöglichkeit gibt es ja immer.

Bereuen Sie heute die Entscheidung von damals?

Letztlich ist es gut, wie es ist – mit allen Vor- und Nachteilen. Ich kann Entscheidungen frei tätigen und muss niemandem Rechenschaft ablegen. Außer den Arbeitnehmern, die erwarten, dass ihr Arbeitsplatz erhalten bleibt.

Zwei Kündigungswellen hatten Sie bereits. Wie geht es weiter?

Wir gehen davon aus, dass wir personell jetzt so aufgestellt sind, dass wir auf Produktionsschwankungen gut reagieren können. In Offenbach hatten wir zum Höhepunkt 200 Mitarbeiter. Jetzt beschäftigen wir hier etwas mehr als 60 und sind an einem Punkt, an dem wir Schwankungen über Aushilfskräfte kompensieren können. Für die Produktionsplanung sind wir jetzt besser gerüstet.

Ist der Arbeitsplatzverlust der größte Druck, den Sie als Familienunternehmerin spüren?

Sicher ist die Arbeitsplatzsicherheit das, was einen am meisten umtreibt, weil man die Menschen oft seit Jahrzehnten kennt. Viele, die bei uns im Betrieb arbeiten, kannte ich schon als Kind. In unserem familiengeführten Unternehmen wollen wir dafür sorgen, dass man die Mitarbeiter möglichst lange beschäftigen kann. Am Ende ist es natürlich ein Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis. Auch wir können nicht verhindern, dass wir Mitarbeiter entlassen müssen, die wir schon sehr lange kennen. Da geht es dann um die Fortführung des Unternehmens. Einzelschicksale müssen dann leider hintenanstehen.

Wie war denn deren Gefühl, als das kleine Kind auf einmal Chefin wurde?

Damit hatten die wenigsten ein Problem. Viele Mitarbeiter, die mich von Kindheit an kannten, waren Gastarbeiter, die sich in Deutschland eine

Existenz aufgebaut haben. Für diese Generation hat Familie eine besondere Bedeutung. Dementsprechend groß ist der Zusammenhalt. Meine Nachfolge gab den Leuten Sicherheit. Sicherheit, dass es weitergeht. Auch meine Kinder genießen eine hohe Akzeptanz.

Haben Ihre Kinder Interesse, Ihnen nachzufolgen?

Mein Sohn momentan eher nicht, er studiert Humangeografie. Unsere Tochter studiert Medienmanagement und ist dem Thema gegenüber sehr aufgeschlossen. Sie macht momentan ähnliche Entwicklungsschritte wie ich damals.

Reden Sie ihr gut zu?

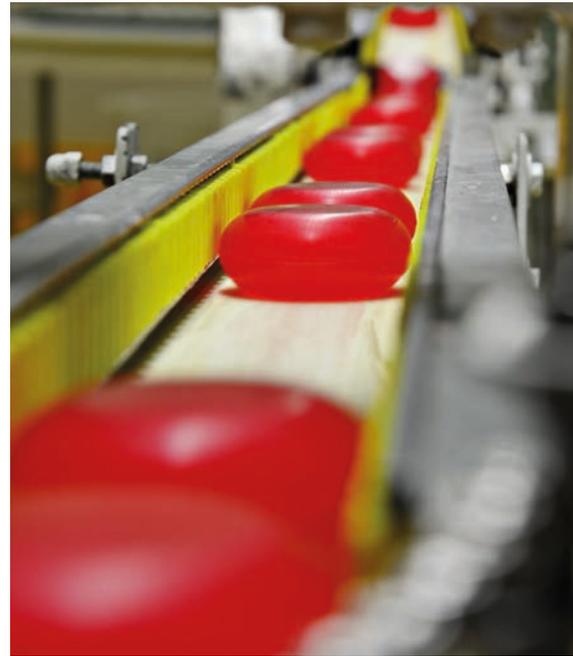
Nein, meine Haltung ist neutral. In Deutschland einen Produktionsbetrieb am Leben zu erhalten, ist sehr schwierig. Es gibt Produktionsauflagen, die völlig überzogen sind.

Und dennoch produzieren Sie weiterhin ausschließlich hierzulande an vier Standorten. Die Produktion an Ihrem Hauptsitz in Offenbach verlegen Sie derzeit ins Industriegebiet.

In der Stadtmitte wurde es einfach zu eng. Die LKWs konnten nicht mehr vernünftig an das Unternehmen ranfahren, die Einfahrten waren ständig zugeparkt. Gut, dass ich vorher nicht ahnte, wie groß der Aufwand des Umzugs ist und was es alles zu bedenken gibt. Ansonsten hätte ich es nicht gemacht, sondern die Produktion in unsere anderen beiden Produktionsstätten in Riesa und Krefeld integriert und hier einen Sozialplan aufgestellt. Auch das war eine Entscheidung für die Mitarbeiter.

Hat sich das Verhältnis zu Ihrem Vater geändert, seit Sie in die Unternehmensleitung eingestiegen sind?

Eigentlich nicht. Wir hatten schon immer ein gutes Verhältnis. Das ist im Wesentlichen auch so geblieben. Sicherlich fliegen auch mal die Fetzen. Wichtig ist, dass man die Aufgabengebiete trennt, dann funktioniert es ganz gut. Mein Großvater und mein Vater sind öfter aufeinandergeplatzt.



Seifen aus Deutschland: Kappus produziert ausschließlich hierzulande.

Wie lange wird Ihr Vater operativ noch tätig sein?

Er wird so lange arbeiten, bis er vom Stuhl fällt (lacht). Allerdings kümmert er sich nicht mehr um die Details, sondern beschäftigt sich mit strategischen Dingen. Er verhandelt Verträge und spricht mit den Banken. Natürlich entscheidet er nicht alleine.

Studien belegen, dass Tandems zwischen Vätern und Töchtern besser funktionieren als zwischen Vätern und Söhnen.

Das kann ich mir gut vorstellen, weil sich die Frauen nicht gegenüber dem Vater profilieren müssen. Töchter können sich auf eine andere Art und Weise positionieren.

Gibt es etwas, das Sie komplett anders machen als Ihr Vater?

Sicherlich habe ich einen etwas anderen Führungsstil. Der meines Vaters war patriarchalischer. Bei meinem Mann und mir ist es eher so, dass wir Entscheidungen im Team suchen, wobei das auch seine Grenzen hat. Allerdings besprechen wir sicherlich mehr, als es mein Vater zu seiner Zeit getan hat. ■

schorr@unternehmeredition.de

„Ich konnte meine Fehler machen“

Dagmar Fritz-Kramer hat 2004 als Familiennachfolgerin die Leitung des Fertighaus-Anbieters **Baufritz** übernommen. Im Interview resümiert sie den schrittweisen Übergang von einer auf die nächste Generation, spricht über ökologische Alternativen zu Industrieklebern und zeigt sich überzeugt, dass Deutschland beim Bauen anderen Ländern einen Schritt voraus ist.

INTERVIEW **VOLKER HAAB**

Unternehmeredition: Frau Fritz-Kramer, Sie sind seit 2004 Geschäftsführerin und haben das Unternehmen von Ihrem Vater Hubert Fritz übernommen. Ihr Bruder hat auf die Nachfolge verzichtet. Wie haben Sie sich damals geeinigt?

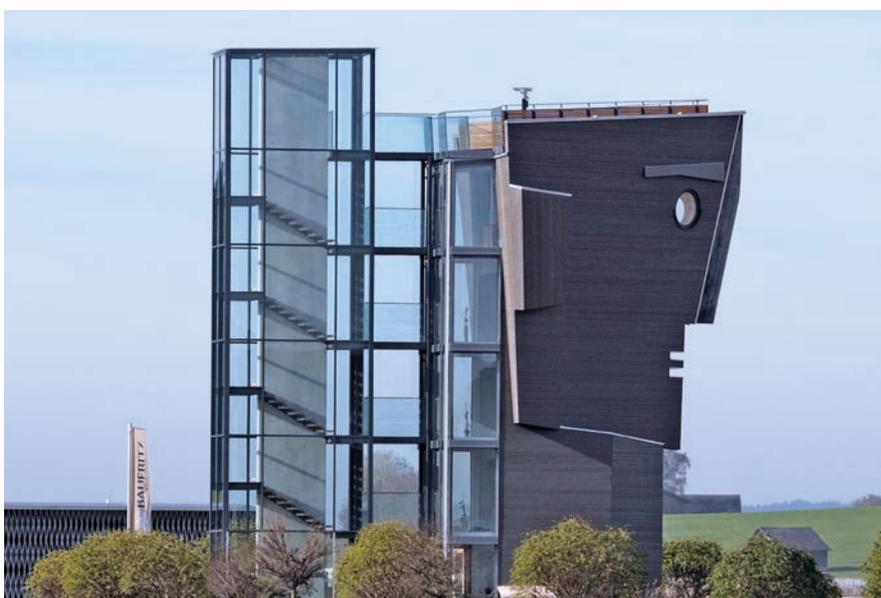
Fritz-Kramer: Mein Bruder wollte sich auf die Familie konzentrieren. Er ist



ZUR PERSON

Dagmar Fritz-Kramer führt in vierter Generation den Familienbetrieb, den sie von ihrem Vater Hubert Fritz übernommen hat. Die Nachfolge erfolgte stufenweise. Nach einem Studium der Innenarchitektur erhielt Fritz-Kramer im Jahr 1999 die ersten Anteile von ihrer Mutter und arbeitete fortan mit im Betrieb. Im Jahr 2004 übernahm sie die operative Leitung der Firma zusammen mit einem Co-Geschäftsführer. Baufriz beschäftigt derzeit am Standort Erkheim im Allgäu 300 Mitarbeiter. Im vergangenen Jahr lag der Umsatz bei rund 78 Mio. Euro.

www.baufritz.com



Der „Holzkopf“: Hier sitzen die Ingenieure von Baufriz.

von uns beiden auch der sensiblere und wollte lieber eine Bereichsleitung übernehmen. Ich hatte, als mein Vater 1999 die Nachfolge eingeleitet hat, gerade mein Studium der Innenarchitektur abgeschlossen. Wir haben dann eine Doppelspitze gebildet – mit mir als kaufmännischem und Helmut Holl als technischem Geschäftsführer. 2015 ging Helmut Holl in den Ruhestand und übergab seinerseits an einen Nachfolger, sodass es in der Geschäftsleitung immer eine Konstante gab.

Wie haben Sie die Übergabe der Gesellschafteranteile geregelt?

Auch hier hat mein Vater weitsichtig gehandelt. Mit der Einleitung der Nachfolge habe ich die ersten Anteile bekommen. Als klar war, dass ich die Geschäftsführung übernehme, wurde

mir die Mehrheit der restlichen Anteile übertragen, wobei mein Vater bis 2011 noch 25 Prozent am Unternehmen gehalten hat. Seitdem habe ich 72,5 Prozent, mein Bruder hat den Rest. Bei der Erbschaftsteuer konnten wir durch die stabile Personalsituation von Freibeträgen profitieren, sodass uns die Übergabe auch steuerlich gelungen ist.

Hat Ihr Vater wirklich loslassen können, schließlich war er bis 2011 noch Miteigentümer?

Mein Vater hat alles geplant und sich an seinem 65. Geburtstag in den Ruhestand verabschiedet. Wichtig war sicherlich eine räumliche Trennung, er lebt in Österreich. Seitdem hat er nicht mehr ins Geschäft eingegriffen, sich nur hin und wieder über die finanzielle Lage informieren lassen. Mein Vater

hat mir jederzeit sein volles Vertrauen geschenkt. Ich konnte meine Fehler machen. Ich denke, falls wir nach seinem Rückzug in eine Krise geschlittert wären, hätte er bestimmt eingegriffen und mich unterstützt. Das ist zum Glück nicht passiert. Heute ist die Firma für meinen Vater nicht mehr der Lebensinhalt.

Wenn man bei Ihnen auf die Website schaut, fällt auf, dass Ihnen ein eigenes Profil wichtig ist. Wie würden Sie Ihr Unternehmen beschreiben?

Wir sind kein klassischer Fertighauer mit einem Hauskatalog „Hannelore“, in dem man irgendwelche Modellhäuser aussuchen kann. Wir produzieren die einzelnen Bestandteile in unserem Werk vor, richten uns aber dabei nach den persönlichen Wünschen der Bauherren. Im Prinzip sind wir eine industrielle Groß-Zimmerei. Daneben bieten wir das gesamte Dienstleistungsspektrum an, von der Grundstücksanalyse bis hin zu Wartungsarbeiten.

Die Fertighaus-Branche schreibt sich auf die Fahnen, nachhaltiger zu wirt-

schaften als die klassische Immobilienwirtschaft. Ihnen scheint das aber zu wenig zu sein ...

Wir sind die Hardcore-Ökos im Bauen. Wir haben Ende der 70er-Jahre angefangen, die gesamte Firma sowie unsere Produkte komplett ökologisch auszurichten. Seitdem haben wir stetig an Verbesserungen gearbeitet und konventionelle Materialien durch nachhaltige ersetzt. Viele klassische Stoffe im Hausbau wie Kleber oder PU-Bauschäume gibt es bei uns nicht. Dafür hat jedes unserer Häuser eine integrierte Elektrosmog-Schutzebene. Gerade zur Anfangszeit gab es auf dem breiten Markt keine ökologischen Alternativen. Deswegen haben wir im Laufe der Jahre einige Patente entwickelt. Heute sind es ca. 40 bis 50 Stück. Beispielhaft dafür steht unsere Bio-Späne-Dämmung, die mit Soda und Molke imprägniert ist. Die klassischen Dämmstoffe hatten für uns einen zu großen ökologischen Fußabdruck.

Die Innovationen entstehen bei Ihnen im „Holzkopf“, einem Holzhaus für

die F&E-Abteilung. Wie viel Umsatz investieren Sie in die Forschung?

Wir haben eigene Ingenieure, die unser Produkt weiterentwickeln. Schätzungsweise investieren wir fünf bis zehn Prozent unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Viele neue Ideen entstehen aber auch aus der täglichen Arbeit. Beispielsweise wird bei uns vor jeder Hausübergabe standardmäßig eine Luftschadstoffmessung durchgeführt. Wenn wir da eine Emission feststellen, schauen wir, worauf sie zurückzuführen ist, und überlegen uns eine Lösung. Daneben arbeiten wir eng mit Hochschulen und Universitäten zusammen.

Heute, wo selbstverständlich über Nachhaltigkeit und Klimaschutz gesprochen wird, scheint Ihr Geschäftsmodell mehr als plausibel zu sein. Vor dreißig Jahren war dem noch nicht so.

Wie haben Sie Kunden von Ihren Innovationen und den damit höheren Kundenpreisen überzeugen können?

In den frühen 80er-Jahren gab es schon eine erste Öko-Welle mit Pionieren wie Rapunzel oder Weleda. →

Anzeige

G · F · E · P
FAMILY EQUITY

UNABHÄNGIGES INVESTMENT OFFICE FÜR
UNTERNEHMERISCHE DIREKTBETEILIGUNGEN

Gemeinsam mit Unternehmerfamilien und Family Offices erwerben wir mittelständische Unternehmen und setzen langfristige Wachstumsstrategien verantwortlich um. www.gfep.de



Fertighäuser von Baufritz: Viele von ihnen sind aus Holz.

Wir hatten damals eine kleine, feine Kundschaft, die mit viel Eigenantrieb die Häuser ausgebaut hat. Aber als diese Welle abebbte, gab es auch sehr schwierige Zeiten für unsere Firma. Bis heute ist das Thema ja nicht komplett in der Breite angekommen. Uns ist klar, dass wir uns in einem Nischenmarkt befinden.

Wie haben Sie während der Krisenjahre gegengesteuert?

Entscheidend war, dass wir die Assoziation von „Öko“ verändert haben: weg von Rückschritt und Verzicht, hin zu Gesundheitsgenuss. Da spielt gerade auch das Design eine große Rolle. Zum Beispiel haben wir uns auf die tolle Haptik von Holz fokussiert. Außerdem ist uns wichtig, auch bei wohnlichen Details mit Komfort zu punkten. Nehmen Sie als Beispiel einen Apfel: Der aus ökologischer Landwirtschaft wird immer teurer sein. Also muss man den Kunden den Nutzen vermitteln, den sie durch den höheren Preis dazugewinnen.

Der Branchenanteil hat sich in den vergangenen Jahren bei rund 15 Prozent

eingependelt. Glauben Sie denn an ein Wachstum oder geht es darum, sich innerhalb des Marktvolumens gegen Konkurrenten durchzusetzen?

Ich glaube, dass noch Luft nach oben ist, weil Holz als nachwachsender Rohstoff viel Potenzial hat, sowohl bei der Gewinnung als auch der Nutzung und dem Recycling. Ich denke, dass die

Bauwirtschaft einen großen Wandel vor sich hat und wir als Fertigbau-/Holzbaubranche den konventionellen Anbietern einen großen Schritt voraus sind. Für die mittel- bis langfristige Zukunft mache ich mir deshalb keine Sorgen.

In welchen Geschäftsbereichen sehen Sie die größten Wachstumsmöglichkeiten?

Das größte Potenzial liegt derzeit im verdichteten Bau in urbanisierten Regionen. Gerade bei der Nachverdichtung, zum Beispiel durch Aufstockungen, sind wir als Fertigbauer wettbewerbsfähig, weil wir schnelle und leichte Lösungen anbieten. Ansonsten setzen wir auf Auslandsmärkte wie Schottland, Irland, die Schweiz oder die Beneluxländer. Gerade im energetischen Bauen haben wir gegenüber anderen Ländern deutlich mehr Know-how, teilweise sind wir da Lichtjahre voraus. Deshalb sehe ich hier großes Exportpotenzial. Wir bauen beispielsweise momentan in England für den bekannten Musical-Komponisten Andrew Lloyd Webber ein Haus. ■

haass@unternehmeredition.de



Urbanes wohnen: Hier sehen die Allgäuer Potenzial.

Generationswechsel

Die Weichen rechtzeitig stellen

Die Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Übergabe und den dauerhaften Erhalt eines Unternehmens. Verschleppung oder Fehler können weitreichende Folgen haben. Der gut verständliche Praxisleitfaden bietet Orientierungshilfe und beleuchtet alle wesentlichen Aspekte der Nachfolge: psychologische, betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Fragen. Dabei wird besonders auch die Rolle des Seniors betrachtet. Hinweise und eine umfassende Checkliste zum Gesamtprozess unterstützen bei der praktischen Umsetzung.



- Der komplette Nachfolgeprozess: Planung, Durchführung, Übertragung, Integration
- Ganzheitlicher Ansatz: psychologische, juristische und betriebswirtschaftliche Aspekte
- Mit umfassender Checkliste zur direkten Anwendung

Koch

UNTERNEHMENSNACHFOLGE PLANEN, GESTALTEN UND UMSETZEN

Ein prozessorientierter Leitfaden
für Unternehmer

2016. 296 S. Geb. € 69,95

ISBN 978-3-7910-3468-3

eBook 978-3-7992-7008-3

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Familienunternehmen – in bester Verfassung?

Kennzeichen erfolgreich geführter Familienunternehmen ist die Professionalisierung der Beziehungen zwischen Gesellschafter, Unternehmensleitung und Beirat auf Grundlage eines Regelwerks. Ergänzt wird es häufig durch einen Wertekodex in Form einer Familienverfassung. Sie verhindert, dass etwa in der Nachfolge das Unternehmen ins Schlingern gerät. VON **GUSTL F. THUM**

Als zentrale Elemente der Corporate Governance bei Familienunternehmen bildet die Unternehmens- und Familienverfassung den Rahmen, in dem die Familien- und Unternehmensführung handeln darf. Er ist notwendig, weil es eine Vielzahl unterschiedlicher Gruppen gibt, die das Unternehmen zu ihrem Vorteil beeinflussen wollen. Da deren Interessen teilweise sehr stark voneinander abweichen und die Menge an materiellen

und immateriellen Werten begrenzt ist, können nicht alle Ansprüche der Beteiligten gleichermaßen befriedigt werden.

Die Unternehmensverfassung legt dabei fest, wie stark die einzelnen Akteure in die Unternehmensentscheidungen eingreifen können. Sie besteht nicht nur aus gesetzlich kodifizierten Normen, sondern beinhaltet auch Satzungen, Geschäftsordnungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. Wichtig ist dabei, dass die in der Unternehmensverfassung festgelegten Regelungen eine rechtliche Grundlage haben und daher einklagbar sind.

Nachfolgeprozesse gehen meist einher mit Uneinigkeit und Konflikten hinsichtlich künftiger Strategien, Beteiligungsformen der Gesellschafter an der Führung und Verteilungskämpfen hinsichtlich Ausschüttungen und Vermögen. Die so blockierte Handlungsfähigkeit eskaliert spätestens bei der Anpassung des Gesellschaftsvertrages und kann oftmals nur noch mit externer Beratung gelöst werden.

Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, zusätzlich zur Unternehmensfassung ein gemeinsames Wertesystem zu formulieren, das die Familie stabilisiert und ihren Zusammenhalt stärkt – eine Familienverfassung. Darin sollten die

Ziele für die Familie und das Unternehmen definiert, durch Klärung der Rollenverteilung klare Entscheidungsstrukturen geschaffen sowie eine Verhaltens-, Kommunikations- und Konfliktkultur etabliert werden.

Format und Inhalt

Die Familienverfassung wird von den Beteiligten selbst in einer untechnischen, allen Beteiligten verständlichen Sprache formuliert, einstimmig beschlossen und ist durch die Unterschrift jedes Familienmitglieds bindend. Die Familienverfassung bildet den Rahmen, in dem sich Familie und Unternehmen in der Zukunft entwickeln sollen. Dabei versucht sie, die tatsächlichen Verhältnisse darzustellen, alle Familienmitglieder zu beteiligen, die Werte, Ziele und Rollen aller Beteiligten im Hinblick auf Familie und Unternehmen zu ermitteln.

Konkret definiert sie die Rolle der Gesellschafter und die Ansprüche an Unternehmensleitung und Aufsichtsgremium. Da sie die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterstützen soll, wird sie kontinuierlich an sich wandelnde wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen angepasst. Der Kern der Wertmaßstäbe bleibt dabei



ZUR PERSON

Gustl F. Thum ist Mitglied der Geschäftsleitung und Experte für Familienunternehmen bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist eine führende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland.

www.wieselhuber.de

erhalten. Wichtige Regelungen betreffen die professionelle Besetzung von Positionen in Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien sowie die Beziehungen aller Beteiligten untereinander.

Damit geht die Familienverfassung über den Gesellschaftsvertrag hinaus, wendet sie sich doch an alle Familienmitglieder und nicht nur an die Gesellschafter. Zudem werden in der Familienverfassung nicht nur die gesellschaftsrechtlich relevanten, sondern alle Fragen behandelt, die für Unternehmen und Familie von Bedeutung sind. Sie wirkt also auch umfassender, als ein Gesellschaftsvertrag dies je könnte. Andererseits erzeugt die Familienverfassung keine rechtlich verbindliche Wirkung. Aufgrund der Beteiligung aller Familienmitglieder in der Diskussion um die Familienverfassung erzeugt sie vielmehr eine Art moralische Bindung. Sie liefert jedoch trotz alledem oftmals die Grundlage für juristische Ausgestaltungen, wie etwa den Gesellschaftsvertrag, Erbverträge und einen Poolvertrag.

Prozess der Erstellung

Die Halbwertszeit des Dokuments nimmt angesichts sich stetig wandelnder Umfeldfaktoren (Markt, Unternehmen, Familie) rapide ab und ist deshalb kein einmaliger Prozess. Eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung des Dokumentes erscheint alle drei Jahre sinnvoll, um so die Aktualität des Dokumentes zu gewährleisten. Zunächst werden durch den Kreis aller Beteiligten die aus eigener Wahrnehmung heraus wichtigsten Werte und

Mögliche Inhalte einer Familienverfassung

Ebene Familie	Ebene Einzelpersonen
<ul style="list-style-type: none"> • Wer gehört zur Familie? • Welche Werte haben wir für die Familie? • Welche Ziele haben wir für die Familie? • Welche Rechte und Pflichten ergeben sich aus der Familienzugehörigkeit? Welche Regeln gelten für den Umgang miteinander und mit Konflikten? • Wie organisieren wir gemeinsame Aktivitäten (Familienkonferenzen etc.)? • Wer kümmert sich? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rollen werden von einzelnen Familienmitgliedern übernommen („Sprecher“, „Schlichter“, „Vermögensverwalter“)? • Was wollen wir den einzelnen Familienmitgliedern vermitteln (Werte, Fähigkeiten etc.)? • Welche Ziele haben wir dabei? • Wie organisieren wir das? • Wer kümmert sich?
Ebene Vermögen	Ebene Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • In welchem Umfang wollen wir eine gemeinsame Vermögensverwaltung für die Familie? • Welche Ziele haben wir dabei? • Wie organisieren wir das? • Wer kümmert sich? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was heißt für uns „Unternehmen“? • Welche Werte haben wir für unser Unternehmen? • Welche Ziele haben wir für unser Unternehmen? • Wie lösen wir den Konflikt zwischen Unternehmensinteresse und Individualinteressen der Familienmitglieder? • Was heißt das konkret für <ul style="list-style-type: none"> - die Führung des Unternehmens? - deren Kontrollen? - die Mitarbeit im Unternehmen? - die Beteiligung am Unternehmen? - die Höhe der Ausschüttungen? - die Fungibilität der Beteiligung?

Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Ziele des eigenen Familienunternehmens gemeinsam festgelegt.

Auf dieser Basis werden weitere Spielregeln abgestimmt, die beispielsweise die Rechte und Pflichten der Gesellschafter definieren, Anforderungen an Kandidaten aus der Familie für die Führung oder Gremien formulieren sowie Regeln für den Umgang miteinander und den Eskalationsfall festlegen. Wesentliche Inhalte der Familienverfassung können abschließend auch in den Gesellschaftsvertrag eingearbeitet werden, um rechtlich bindend zu sein. Darüber hinaus werden aber auch Punkte gemeinsam erarbeitet, die die Verbundenheit und den Zusammenhalt der Beteiligten fördern, die sich in keinem Gesellschaftsvertrag wiederfinden, sondern lediglich moralisch bindend sind. Aufgrund der offen

geführten Diskussion zur Erstellung derselben werden die Familienmitglieder zudem darin geschult, Probleme zu benennen sowie Interessengegensätze und Konflikte auszutragen.

FAZIT

Die Familienverfassung dokumentiert gerade bei einer anstehenden innerbetrieblichen Nachfolge die Kraft zur Veränderung und zudem die künftige Verbindung von Familie und Unternehmen. Damit dient sie nicht nur zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Familie, sondern ist auch Ausdruck und Garant für Kontinuität. Sie schafft Sicherheit und Vertrauen bei den Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Banken aufgrund der dokumentierten Transparenz. Kurzum: Mit ihr sind Familienunternehmen in bester Verfassung. ■

Auf dem richtigen Weg in die Nachfolge

Der Nachfolgefahrplan ist eine grafische Illustration, die von der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin entwickelt wurde. Er versucht, alle Etappen bildlich darzustellen, um den Beteiligten damit einen kompakten Wegweiser an die Hand zu geben.

VON **PROF. DR. BIRGIT FELDEN** UND **LAURA MARWEDE**

Jede Unternehmensnachfolge ist ein individueller und komplexer Prozess, Standardlösungen gibt es dabei nicht. Und es ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen zu realisieren ist. Der gesamte Nachfolgeprozess dauert typischerweise zwei bis fünf Jahre. Durch systematische Gestaltung lassen sich folgenschwere Fehler vermeiden. Dabei hilft der Nachfolgefahrplan, in dem alle Stationen,

die die Beteiligten unausweichlich ansteuern, dokumentiert werden.

In drei Linien werden Übergeber, interne Nachfolge und externe Nachfolger durch ihren persönlichen Weg der Unternehmensnachfolge geführt. Dabei werden Stationen wie die Unternehmensbewertung oder -suche genauso durchfahren wie große Knotenpunkte (Zeitpunkt festlegen oder Nachfolge kommunizieren), an denen alle drei Linien halten und sich treffen. Die Reise geht durch vier typische Phasen der Nachfolge.

Wo befinden sich alle Reisenden?

An den ersten Stationen ist die Übergabefähigkeit des Unternehmens zu prüfen: Kann es auch mit einer neuen Unternehmensführung erfolgreich sein und hat es Zukunftspotenzial? In welcher Form soll es übergeben werden? Entscheidend für Nachfolgende ist oftmals die Frage, ob die eigenen Qualifikationen ausreichen, um das Unternehmen erfolgreich zu führen. Alle Beteiligten haben darüber hinaus ihre eigenen Zielsetzungen, welche die Grundlage für die weiteren Stationen bilden und über die offen gesprochen werden sollte.

Wie lässt sich die Reise optimal vorbereiten?

In dieser Phase wird für das Unternehmen eine Bewertung erstellt. Außerdem müssen sich die Nachfolgepartner auf einen Übergabezeitpunkt einigen. Bei einer externen Nachfolge muss an

dieser Stelle zum Beispiel der Verkaufspreis beziehungsweise der Finanzbedarf der Nachfolger ermittelt werden. Nicht nur bei einer familieninternen Nachfolge spielt der Finanzbedarf eine Rolle: Ausgleichszahlungen an Verwandte oder Steuerzahlungen sind zu planen. Hierbei ist fachliche Unterstützung ratsam.

Wie wird die Reise gestaltet?

Die Stationen in dieser Phase beinhalten ein Konzept für die Übernahme und einen Geschäftsplan für die Unternehmenszukunft. Dazu gehören auch die Planung des Einstiegs bzw. des Ausstiegs in das Unternehmen und die Klärung rechtlicher Fragen. Unabhängig vom Alter muss sich jeder Unternehmer Gedanken über seinen plötzlichen Ausfall machen. Mit der Notfallplanung wird sichergestellt, dass das Unternehmen fortgeführt werden kann, auch falls wichtige Personen für längere Zeit ausfallen sollten.

Das Ziel rückt in greifbare Nähe

Eine gezielte Einarbeitung des Nachfolgers oder der Nachfolgerin trägt wesentlich dazu bei, dass die Übertragung ein Erfolg wird. Um den Wechsel zu vollziehen, sind ein großes Fest oder eine Schlüsselübergabe genauso möglich wie der gemeinsame Besuch einzelner Geschäftspartner. Wenn die Geschäftsführung und das Eigentum übertragen sind, kann sich die nächste Generation mit voller Kraft der Unternehmensentwicklung widmen. ■



ZU DEN PERSONEN

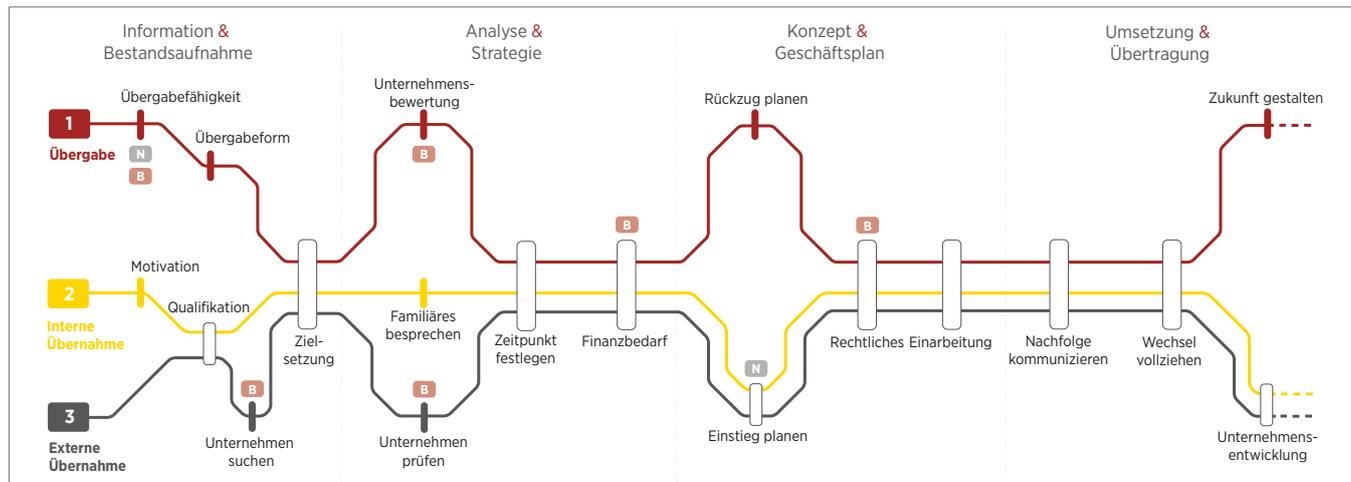
Prof. Dr. Birgit Felden ist seit 1995 Gründerin und Gesellschafterin eines Familienunternehmens und leitet seit 2006 den Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge der Hochschule für Wirtschaft und Recht. Sie ist außerdem Direktorin des Forschungsinstituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR.

Laura Marwede forscht und lehrt als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR.

www.emf-institut.org



Die Stationen des Nachfolgefahrplans



Quelle: EMF-Institut

Auf www.nachfolge-in-deutschland.de kann der Nachfolgefahrplan heruntergeladen werden. Gedruckte Exemplare können direkt beim EMF-Institut der HWR Berlin kostenfrei angefordert werden. Der Nachfolgefahrplan ist im Rahmen des Projektes „Innovativer Content zur Nachfolge – ICON“ entstanden. ICON ist ein Projekt des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, das durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert wird.

Anzeige

Wer glaubt denn schon, dass Zwerge wachsen

Gewiss, die meisten Familienunternehmen wirken winzig neben den globalen Wirtschaftsriesen. Indessen sind manche von ihnen über Generationen ganz schön gewachsen – und haben sich heimlich zu geachteten Weltmarktführern entwickelt. Aus Tradition und Eigenverantwortung sorgen sie gerade in hektischen Zeiten langfristig vor. Das sind Werte, an denen sich auch der BB Entrepreneur Europe Small Fonds orientiert. Unsere Spezialisten haben eine Auswahl der vielversprechendsten europäischen Entrepreneurs in einem Fonds zusammengeführt. Investieren Sie verantwortungsbewusst ins strukturelle Wachstum einer diskret erfolgreichen Nische. **ISIN LU0631859229**

www.bellevue.ch

Anreizmodelle für familienfremde Nachfolger

Bei familienfremden Nachfolgekandidaten für die Unternehmensführung ist die Frage nach deren Vergütung essenziell. Dabei muss diese einerseits die Ziele der Eigentümer unterstützen und andererseits die Erwartungen der Kandidaten erfüllen. VON **ANDREAS HOFMANN**

Wenn eigentümergeführte Unternehmen erstmals einen angestellten, familienfremden Manager einstellen möchten, stellt sich immer auch die Frage nach der angemessenen Vergütung und einer für beide Parteien passenden Vergütungsstruktur. Schon bei der Suche nach einem geeigneten Kandidaten müssen wesentliche Elemente der Vergütung bedacht werden. So sollte die Struktur der Vergütung, das heißt die Aufteilung zwischen festem Grundgehalt, variablem Bonus, langfristigen Vergütungselementen sowie Nebenleistungen, im Vorfeld festgelegt werden. Besonders wichtig sind

hierbei die Eckpunkte der kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteile, da diese die nachhaltige Wertentwicklung durch positive Erträge und Wertsteigerung unterstützen und so die Interessen von Management und Eigentümer einheitlich ausrichten sollen.

Häufig kommt seitens der potenziellen Kandidaten hier auch die Frage nach einer möglichen Beteiligung am Unternehmen auf, zu der die Eigentümer – naturgemäß – oftmals eine kritische Haltung einnehmen. Echte Beteiligungen können zur Verwässerung der Anteilverhältnisse für die Eigentümer führen und sind nicht selten mit umfangreichen Rechten für das Management – also den potenziellen familienfremden Nachfolger – verknüpft. Auch die Abwicklung einer solchen Beteiligung gestaltet sich meist sehr komplex. Daher werden des Öfteren virtuelle langfristige Vergütungsmodelle bevorzugt, die bei richtiger Ausgestaltung den gleichen Effekt erzielen.

Herausforderungen für die Inhaber

Führungskräfte wünschen sich Souveränität, Eigenverantwortung und Teilhabe. Sie fordern flexible Arbeitsbedingungen und schnelle Entscheidungswege. Die Vergütung ist deshalb wichtig, aber nur ein Baustein von vielen. Die Eigentümer erwarten von einem familienfremden Manager, dass er durch positive Erträge das Unternehmen nachhaltig weiterentwickelt. Beim Gehalt soll es keine „doppelte“ Vergütung in kurzfristigen

und langfristigen variablen Boni geben. Insgesamt muss die Vergütung im Verhältnis zum Ertrag als Eigentümer und zu vergleichbaren Unternehmen angemessen sein. Für die potenzielle Führungskraft steht indes eine vergleichsweise attraktive Vergütung im Vordergrund. Das Verhältnis in der Gesamtvergütung von fixen und variablen Bestandteilen sollte ausgewogen sein. Auch wenn variable Komponenten Anreize bieten, wird der Kandidat beim Grundgehalt keine Abstriche zu seiner



ZUR PERSON

Andreas Hofmann ist Partner bei der auf HR-Themen spezialisierten Unternehmensberatung Hoyck Management Consultants GmbH. Er hat mehr als 18 Jahre Erfahrung in unterschiedlichen HR-Funktionen mit Schwerpunkt Compensation & Benefits.

www.hoyck.com



Schon bei der Suche nach einem geeigneten Kandidaten müssen wesentliche Elemente der Vergütung bedacht werden.

WIR VERBINDEN M&A-EXPERTISE MIT ECHTER BRANCHENERFAHRUNG.

- Unternehmenskauf und -verkauf
- Unternehmensnachfolge
- Strategische Finanzierung

Hierfür steht unser Team, welches leidenschaftliche Unternehmer, erfahrene Corporate Finance Berater, sowie erfolgreiche Branchenkenner vereint:



DR. JÜRGEN KUTTRUFF
Vorstand



MARTIN KANATSCHNIG
Vorstand

vorherigen Anstellung machen. Es werden profitable Ausschüttungen aus den Programmen erwartet, und idealerweise sollte das Modell einfach, verständlich und falls möglich auch steuerlich optimiert sein.

Lösungsansätze

Vielfach wird sich in der Praxis zu stark auf die Höhe des Ergebnisses fokussiert. Dabei ist die Qualität entscheidend und nicht unbedingt allein dessen Höhe. Ein hoher Gewinn kann ein gutes Resultat darstellen – ein Garant für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist er indes nicht. Erst die Einordnung auf Basis einer Diskussion zu Investitionsniveau, Servicequalität, Innovationsniveau, Mitarbeiterzufriedenheit, Reputation der Firma, Geschäftsrisiken, Kundenzufriedenheit etc. hilft, den Gewinn in seiner Qualität gemeinsam zu beurteilen und den Erfolg insgesamt zu bemessen. Folgende Kriterien haben sich bei der Ausgestaltung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungsmodellen bewährt: Einfach: Unternehmer und Manager sollten sich die Zeit nehmen, die Zielvereinbarung transparent und simpel zu formulieren. Messbar: Nur wenn der Manager ausreichend Einfluss hat und das System mitträgt, hat variable Vergütung überhaupt einen Sinn. Transparent: Das heißt, dass der Unternehmer Zahlen und Fakten auf den Tisch legt. Im Dialog: Traditionell werden die Ziele im Jahresgespräch diskutiert. Allerdings sollte unterjährig darüber gesprochen werden, ob der Manager im Plan liegt und wie sich die Rahmenbedingungen verändert haben.

FAZIT

Egal, welches System etabliert wird, es muss zur jeweiligen individuellen Unternehmenskultur passen. Sogenannte Best-Practice-Ansätze können nur ein Beitrag bei der Ausgestaltung sein, die zur Unternehmens- und Führungskultur passt, aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und mittelfristig für die Organisation beherrschbar ist. ■



DR. J. GEORG CLEESSENS
Logistik
ehem. GF Thiel Gruppe & Logwin AG



KIRSTIN CORDES
Automotive
Aufsichtsrat SHW



DR. KURT GERL
Beleuchtung
ehem. Mitglied der GF OSRAM



DR. ROLF A. HANSSEN
Automotive
ehem. Vors. d. GF MTU Friedrichshafen



RENÉ C. JÄGGI
Sport
ehem. Vorstandsvorsitzender Adidas



HANS KNÜRR
Elektronik & Schaltschränke
Gründer Knürr AG



UDO KRONSHAGE
HR-Beratung
Partner osb international Consulting AG



DR. KARL MAUTHE
Medien & Entertainment
ehem. Mitglied der GF KirchGruppe



HANS-PETER METZLER
Elektronik (IC)
Gründer NewLogic AG



DR. THOMAS NEUBER
Energie
ehem. Mitglied des Vorstands der EWE AG



DR. RAINER REICHERT
Automotive
ehem. GF KTR Kupplungstechnik



DR. RAINER RUCKTESCHLER
Energie & Rohstoffe
Vorstand EurAsia AG



GERHARD SCHEMP
Software & Embedded Systems
ehem. Vorsitzender der GF ESG GmbH



DR. JOACHIM VOLLAND
Sport & E-Mobility
ehem. Mitglied der GL Paul Lange



DR. HANS-PETER WAGNER
Medizintechnik
ehem. CFO Paul Hartmann AG

Verkaufsbereitschaft ist der Schlüssel zum Erfolg

Die Analyse von Unternehmenstransaktionen beschränkt sich häufig nur auf den Prozess selbst. Dabei vergisst man oft, dass die menschliche Komponente eine entscheidende Rolle spielt. Bei der Übergabe eines Lebenswerkes an einen neuen Eigentümer ist die persönliche Übergabebereitschaft des Alteigentümers die wichtigste Voraussetzung. VON **MARK WALTHER**

Die Statistiken des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zeigen, dass zwischen 2014 und 2018 in Deutschland rund 135.000 Unternehmen übergabereif und übernahmewürdig wären. Übergabereif bedeutet, dass sich der Geschäftsführer aufgrund des Erreichens des Pensionsalters in den kommenden fünf Jahren zurückziehen wird. Übernahmewürdig

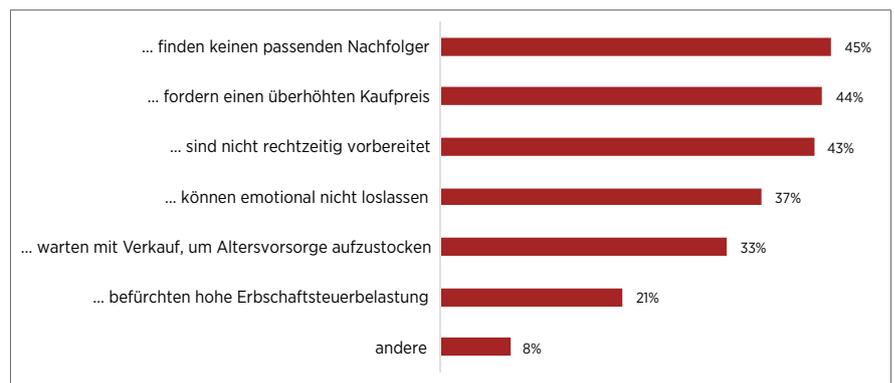


ZUR PERSON

Mark Walther ist Geschäftsführender Partner der Walther Management GmbH. Er und seine zwei assoziierten Partner stehen für über 35 Jahre Erfahrung im Management und über 30 Jahre in der Beratung von mittelständischen Unternehmen. Insgesamt wurden von den drei Partnern über 130 Beratungs- und Interim-Management-Projekte zur Unternehmensentwicklung sowie 105 Unternehmensverkäufe abgeschlossen.

www.walther-management.com

So viel Prozent der Unternehmer ...



Quelle: KfW 2016, DIHK 2016

dagegen heißt, dass der Gewinn des Unternehmens höher ist als der Lohn bei einer abhängigen Beschäftigung plus Kapitalanlage (2013 lag dieser Wert bei 53.989 Euro pro Jahr). Nach diesen Annahmen müssten 2017 rund 27.000 übernahmewürdige Unternehmen einen Nachfolger finden.

Anzahl der tatsächlich übertragenen Unternehmen ist niedriger

Die Praxis sieht jedoch anders aus. Die wirkliche Zahl dürfte deutlich unter den 27.000 liegen, da es viele zusätzliche Hemmnisse seitens der übergebenden Unternehmer gibt.

Ein weitverbreitetes Phänomen ist, dass die Inhaber oft einen deutlich zu hohen Verkaufserlös erwarten. Die DIHK-Statistik zeigt, dass 44 Prozent aller Unternehmer mit einem höheren

Kaufpreis rechnen, als die Käufer bereit sind zu zahlen. Andere Statistiken belegen, dass die Verkäufer im Schnitt das Doppelte von dem erwarten, was objektive Bewertungsverfahren ergeben. Das liegt vor allem daran, dass Übergeber auch ihre investierte Lebensleistung einkalkulieren.

Außerdem machen viele Eigentümer den Fehler, den Übergabeprozess viel zu spät einzuleiten. Nur gut 40 Prozent der KMU in Deutschland, die in drei Jahren übergeben werden sollen, haben den Übergabeprozess bereits in die Wege geleitet (Quelle: KfW).

Aufseiten der Übernehmer sind die Hauptgründe für das Nichtfinden eines geeigneten Unternehmens Finanzierungsschwierigkeiten, das Unterschätzen der Anforderungen und unzureichende Qualifikationen.

Blick auf den dritten Lebensabschnitt entscheidet über Verkaufsfähigkeit

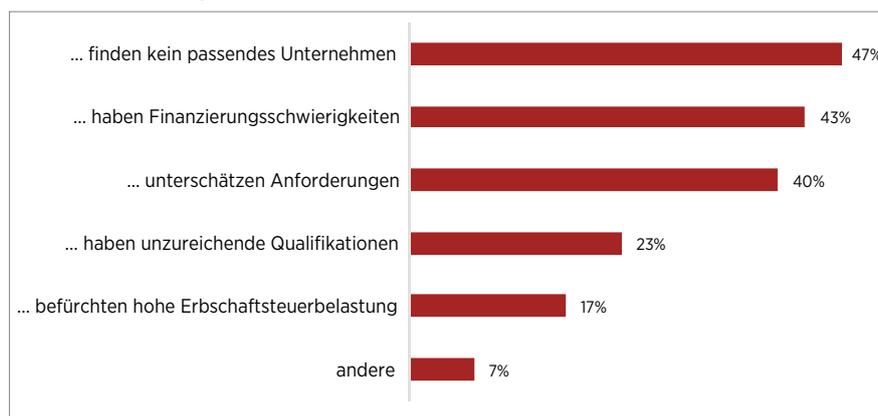
Hinzu kommt ein weiterer wichtiger Aspekt: Die tatsächliche Bereitschaft des Unternehmers, sein übernahme-reifes Unternehmen zu übergeben, ist entscheidend. Die Übergabereife macht sich am Lebensalter (hier: Erreichung des Rentenalters) fest. Die tatsächliche Übergabebereitschaft resultiert daraus, ob sich der Unternehmer in seinem dritten Lebensabschnitt – nach Ausbildung und Beruf – durch die Übergabe einen Vorteil verspricht.

Zur Illustration, ob eine „tatsächliche Übergabebereitschaft“ besteht, kann man zwei Archetypen des Unternehmers vergleichen und unterstellen, dass es bei beiden keinen akzeptierten familien- oder betriebsinternen Nachfolger gibt:

Zum einen gibt es Wilhelm, der im dritten Lebensabschnitt nichts mehr zu gewinnen hat, da sein soziales Prestige komplett mit dem Unternehmen und seiner Aufgabe im Unternehmen verbunden ist. Bei Wilhelm wird eine tatsächliche Bereitschaft, das Lebenswerk zu übertragen, nur dann eintreten, wenn er tatsächlich eine alternative spannende Beschäftigung findet bzw. Krankheit und Tod eintritt.

Der andere Unternehmer heißt Elias. Elias hat eine sehr klare Vorstellung von der Gestaltung seines dritten Lebensabschnitts. Er möchte viel Mo-

So viel Prozent der potenziellen Übernehmer ...



Quelle: DIHK 2016

torrad fahren, Weltreisen machen oder eine Position in einem Verband übernehmen. Elias wird bereit sein, die notwendigen Kompromisse zu machen, um die Interessen von Übernehmer und Übergeber in Einklang zu bringen.

In der Konsequenz wird das Unternehmen von Elias fast immer verkauft, das Unternehmen von Wilhelm fast nie. Deshalb gilt es, zu Beginn eines jeden Verkaufsprozesses zuerst die psychologische Disposition des Verkäufers zu prüfen.

Abbau von Hemmnissen, Generierung von Optionen

Anschließend sollten die erkennbaren Hemmnisse auf der Übergeberseite abgebaut werden. Der erste Schritt dazu ist, rechtzeitig mit der Vorberei-

tung der Übergabe zu beginnen. Ein Zeitraum von drei Jahren ist meist ausreichend, um ein übernahmewürdiges Unternehmen eines Eigentümers mit tatsächlicher Übergabebereitschaft zu verkaufen. In diesem Zeitraum kann der Unternehmer mit der Unterstützung seiner Berater möglichst viele Optionen generieren, um die beste für sich auszuwählen. Sobald ein geeigneter Übernehmer gefunden ist, muss der potenzielle Verkaufspreis realistisch eingeschätzt werden.

Auf Käuferseite sind insbesondere drei Kriterien abzuwägen: fachliche Qualifikation, Finanzierungsfähigkeit und Unternehmerdasein. Können all diese Übergabehemmnisse nachhaltig abgebaut werden, so wird eine erfolgreiche Übergabe fast immer erreicht. ■

Große Chancen für die Kleinen

Bei fehlender Familiennachfolge war der eher ungeliebte Verkauf gerade für kleinere, mittelständische Unternehmen bislang auch noch optionsarm. Da jedoch nichts so beständig ist wie der Wandel, birgt dieser jetzt eine echte Perspektive. VON **NICOLAS GUTBROD**

Das Thema Nachfolgeplanung ist nicht neu, aber aktueller denn je. Die Zahl der Familienunternehmen, die keinen geeigneten familieninternen Nachfolger finden, steigt von Jahr zu Jahr. Gründe hierfür sind sowohl die Tatsache, dass die Generation „Y“ nicht zwingend an einer Weiterführung der Familientradition interessiert ist, als auch der deutliche Geburtenrückgang in den vergangenen Jahrzehnten. In immer weniger Familien wurden Kinder geboren, so auch in Unternehmerfamilien.

Ohne Kinder gibt es auch keinen Nachfolger. Ein Verkauf ist somit unausweichlich.

Doch selbst wenn es ein nachfolgewilliges Familienmitglied gibt, sieht sich dieses mit Hindernissen konfrontiert, die den Entschluss, das Familienunternehmen fortzuführen, wieder aufweichen. Durch die Einigung bei der Erbschaftsteuer hätte das Familienunternehmen jetzt zwar endlich Rechtssicherheit hinsichtlich Investitionen, Einstellungen und auch bei der Unternehmensnachfolge. Doch leider wird die Übergabe an die nächste Generation für viele Unternehmen damit teurer. Wer möchte unter diesen Umständen noch nachfolgen? Auch hier kann die Option der Unternehmensverkauf sein. Doch gerade für kleinere mittelständische Unternehmen waren die bislang zur Verfügung stehenden Alternativen eher überschaubar und zumeist nur begrenzt attraktiv.

Angestellten leben, neben der Last des Verlustes ein oft nicht zu vereinbarendes sozialer und ethischer Aspekt.

II. Management-Buy-in (MBI)

Kauf durch ein Fremd-Management, das neben dem Eigentum auch die Leitung übernimmt.

Die Nachteile hierbei sind sowohl eine teilweise lange Einarbeitungszeit, denn der Übergang vom Manager zum Eigentümer erfordert eine nicht immer leicht zu bewältigende Anpassung der Mentalität, als auch ein erhöhter Aufwand bei der Kundenbindung. Erschwerend kommt hinzu, dass hierbei oft eine nur unzureichende Finanzierung vorhanden ist und der Verkäufer oft ein notwendiges Darlehen bereitstellen muss.

III. Management-Buy-out (MBO)

Übernahme durch das interne Management (bisherige, nicht beteiligte zweite Führungsebene).

Diese Lösung erscheint im ersten Moment als ideal, schließlich ist das eigene Management sowohl mit Strukturen, Kunden als auch Mitarbeitern vertraut. Leider aber ist ein MBO oft nur in Verbindung mit einem Eigenkapitalgeber (Finanzinvestor) möglich, und der gut strukturierte Private-Equity-Markt stand Unternehmen bislang



ZUR PERSON

Nicolas Gutbrod ist Director M&A der Helbling Business Advisors, eines führenden Beratungshauses für Mergers & Acquisitions, Restrukturierung und Operational Excellence.

www.helbling.de/hba

I. Verkauf an lokalen Wettbewerber

Dies hat den Vorteil, dass synergetische Effekte vergleichsweise einfach zu übertragen sind, aber häufig geht dieses Modell mit einer deutlichen Personalreduktion einher. Für viele Senior-Unternehmer, die auch weiterhin in direkter Nachbarschaft zu ihren ehemaligen



Für kleinere Unternehmen waren die bislang zur Verfügung stehenden Alternativen für einen Unternehmensverkauf überschaubar und zumeist begrenzt attraktiv.

erst ab einer bestimmten Umsatzgröße zur Verfügung.

Vom Stief- zum Wunschkind

In den vergangenen Jahren hat sich diese Situation jedoch grundlegend geändert. Private-Equity-Investoren sind zwischenzeitlich auch verstärkt an der Nachfolge kleinerer mittelständischer Familienbetriebe mit einem Umsatz kleiner 20 Mio. Euro interessiert.

Obwohl sie schon immer über ausreichende Geldmengen verfügten, so viel Kapital wie aktuell stand ihnen für ihre Investitionen bislang nicht zur Verfügung. Selbst institutionelle Investoren übertragen heute den

Private-Equity-Häusern sehr viel Geld. Im Niedrigzinsumfeld fehlen die Anlagealternativen bei gleichbleibender Anzahl potenzieller Übernahmeziele. Das führt zu einem deutlich verstärkten Wettbewerb um Kaufgelegenheiten und treibt die Preise. So werden plötzlich kleinere mittelständische Familienunternehmen zu einem attraktiven Transaktionsobjekt, selbst für große Private-Equity-Investoren. In diesem Marktsegment ist, zumindest bislang, die Konkurrenz unter den Bietern nicht ganz so verbissen, was für die Investoren die Bewertungsmultiples vergleichsweise moderat erscheinen lässt. Hinzu kommt, dass insbesondere institutionelle Investoren großes Interesse daran haben, ihr Kapital länger als zehn bis zwölf Jahre anzulegen.

Wenn nicht jetzt, wann dann?

Für Senior-Unternehmer, die sich entweder in akuter oder vorausschauender Nachfolgeplanung befinden, ist es daher ratsam, diese Option intensiv zu beleuchten. Private-Equity-Investoren besitzen oft ein einzigartiges Know-how über unternehmerische Prozesse sowie die erfolgreiche strategische Ausrichtung von Unternehmen und haben darüber hinaus ein erhebliches Interesse an der Weiterführung und -entwicklung des Unternehmens, um Wachstum und Marktposition entscheidend auszubauen. Sie können und wollen die Zukunft der mittelständischen Familienunternehmen sichern. Ein Fakt, der sowohl emotional geprägte Bedenken als auch die „Ur-Angst“

vor einer möglichen Zerschlagung neutralisieren sollte.

Unbestritten bleibt, dass die Übergabe des Lebenswerkes in fremde Hände für die meisten Senior-Unternehmer emotional geprägt ist, und genau das birgt Risiken. Den transactionserfahrenen Private-Equity-Investoren, zu deren Tagesgeschäft es gehört, Unternehmen zu kaufen, steht ein Verhandlungspartner gegenüber, dessen erste Erfahrung ein solcher Verkauf ist. Bereits im Vorfeld des Prozesses kann man schnell an seine personellen, zeitlichen und kapazitativen Grenzen stoßen. Das wiederum führt zu negativen Verkaufsbedingungen (z.B. zu niedriger Verkaufspreis oder nicht optimaler Kaufvertrag). Im schlimmsten Fall ist ein marktschädigender Abbruch der Verhandlungen die Folge. Für einen erfolgreichen Verkauf ist deshalb die frühzeitige Einbindung eines erfahrenen M&A-Beraters, und das noch bevor die ersten Gespräche mit Investoren geführt werden, essenziell. Ohne Druck kann sich der Senior-Unternehmer weiter auf das operative Geschäft konzentrieren und damit den Erfolg der Kaufpreisfindung sichern.

FAZIT

Unternehmensnachfolge durch Private Equity ist eine Chance für den Fortbestand des Lebenswerkes. Wer keinen familieninternen Nachfolger findet, sollte in enger Zusammenarbeit mit einem M&A-Berater die Gelegenheit ergreifen, sein Unternehmen an die Zukunft zu übergeben. ■

Nachfolge: nicht nur ein Personalsuchprozess

Eines vorab: Das Patentrezept für die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmensnachfolge gibt es nicht. Kann es nicht geben – jedes Unternehmen ist einzigartig, hat seine eigene Geschichte und einen individuellen Zuschnitt auf die Unternehmerpersönlichkeit.

VON **CHRISTIAN FUTTERLIEB**

Wichtig ist, dass der Unternehmer bei der Realisierung seiner Nachfolge gemeinsam mit einem Eigenkapitalinvestor tatsächlich auch eine ganz spezifische Lösung angeboten bekommt. Das funktioniert umso besser, je früher ein mit Nachfolgethematiken vertrauter Gesellschafter an Bord geholt wird.

Nach 20 oder gar 30 Jahren an der Spitze des eigenen Unternehmens die Geschäftsführung loszulassen und selbst einen operativen Nachfolger zu

suchen, dürfte wohl jedem Unternehmer sehr schwerfallen. Die Gefahr ist groß, dass diese Entscheidung nicht objektiv genug getroffen und damit die Chance auf eine optimale Besetzung verpasst wird. Ein guter Eigenkapitalinvestor kann hierbei unterstützen – am besten, wenn er möglichst schon dann hinzugezogen wird, wenn eigentlich noch gar nichts entschieden ist.

Denn es geht nicht nur darum, gemeinsam die richtigen neuen Führungskräfte zu finden – allein dies kann bis zu einem guten Jahr dauern. Es müssen wichtige Prozesse sowie das Reporting überprüft und erst einmal angepasst werden. Dies ist eine umso größere Herausforderung, je stärker das Unternehmen bisher rein auf den Senior zugeschnitten war. Dies ist für die Vergangenheit keinesfalls negativ zu werten, da gerade solche Strukturen im deutschen Mittelstand hocheffizient und erfolgreich sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Nachfolger gefunden wird, der genau in diese Lücke passt, ist allerdings gering. Daher müssen Steuerungs- und Controllingprozesse in der Regel angepasst werden und der Nachfolgeprozess gegenüber der Belegschaft und in der Region kommuniziert werden.

Zeit gewinnen für die Nachfolgerwahl
Mit klaren Strategien und Zielen sowie zeitlicher Flexibilität bei der Stabüber-

gabe finden die Generationen leichter zueinander. Denn auch der Nachfolger hat hohe Erwartungen. Zu denen gehört eine möglichst weit gehende unternehmerische Handlungsfreiheit. Sie sorgt dafür, dass auch kleine Unternehmen für gut ausgebildete und



Mit klaren Strategien und Zielen sowie zeitlicher Flexibilität bei der Stabübergabe finden die Generationen leichter zueinander.



ZUR PERSON

Christian Futterlieb ist Geschäftsführer von VR Equitypartner. Der Eigenkapitalinvestor gehört zur genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken und zählt mit über 100 Engagements zu den aktivsten Beteiligungsgesellschaften in Deutschland.

www.vrep.de

erfahrene Manager äußerst attraktiv sein können. Eigenkapitalfinanciers, die zeitlich flexibel agieren können, begleiten einen solchen Prozess, falls nötig über die üblichen vier bis sechs Jahre hinaus. Das ist genug Zeit, damit ein möglicher Nachfolger aus der Familie notwendige Ausbildungsschritte absolvieren kann, bevor er die Verantwortung übernimmt. Diese Zeit reicht auch, um einen guten Kandidaten aus dem Unternehmen oder von außen zu suchen und für die neue Aufgabe aufzubauen. Das Kontaktnetzwerk des Eigenkapitalfinanciers und seine Beratung als unternehmerisch erfahrener Sparringspartner können dabei helfen, den geeigneten Nachfolger zu finden und ausreichend einzuarbeiten.

Unternehmer müssen Nachfolger umwerben

Eine gelungene Unternehmensnachfolge ist aber nicht nur eine Frage des richtigen Timings. Die idealen Kandidaten sind meistens sehr gut ausgebildet, blicken nicht selten schon auf eine ansehnliche eigene Karriere zurück und müssen deshalb oftmals intensiv umworben werden.

Gute Nachfolger sind mit einem „Weiter so wie bisher“ häufig nicht zufrieden. Um den Betrieb fit für die Übergabe zu machen, sollten Unternehmer Perspektiven des Geschäftsmodells identifizieren und herausarbeiten, Wachstumspotenziale ausloten und im Idealfall auch schon bald in Angriff nehmen.

Fit für die Übergabe

Mit der Beteiligung eines Eigenkapitalinvestors können Unternehmer ihren Nachfolgern ein gutes Angebot machen.

Die Wachstumsziele und nötigen Maßnahmen verabreden Senior, Investor und im Idealfall der potenzielle Nachfolger möglichst gemeinsam. Steht der Neue noch nicht bereit, ist es der Unternehmer, der zusammen mit dem Investor die Weiterentwicklung des Unternehmens einleitet. Für den bisherigen Geschäftsleiter ist der Investor als Mitgesellschafter ein Garant dafür, dass sein Lebenswerk so ausgebaut wird, wie er das mitbestimmt hat. Der Nachfolger kann sich darauf verlassen, dass der Investor die Unternehmensentwicklung gemeinsam mit ihm weiter vorantreibt. ■

Anzeige



WEITERE INFORMATIONEN

Fordern Sie jetzt unseren Info-flyer zum Thema Nachfolge an.



DIE LANGFRISTIGE NACHFOLGELÖSUNG

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

Ausführliche Informationen über unser Vorgehen sowie eine Übersicht unserer Akquisitionskriterien finden Sie in der Rubrik Unternehmenserwerb auf www.gesco.de.

GESCO AG // Christoph Borges // Leiter Akquisitionen
 Johannisberg 7 // 42103 Wuppertal // www.gesco.de
 Telefon: 0202 24820-24 // E-Mail: borges@gesco.de

Finanzierungsalternative für die Unternehmensnachfolge

Noch immer ist die Finanzierung bei der Nachfolge für Unternehmen die größte Herausforderung, die sie bewältigen müssen. Alternative Finanzierungslösungen wie Sale & Lease Back und Sale & Rent Back (Mietkauf) können hier eine unkomplizierte und schnelle Möglichkeit sein, zusätzliche Liquidität zu generieren. INTERVIEW **VOLKER HAAB**

Unternehmeredition: Was sind die finanziellen Herausforderungen, denen sich Unternehmen bei der Nachfolge stellen müssen?

Vinnen: Ein neuer Gesellschafter stellt für das Unternehmen meist eine große Zäsur dar. Oft verlangen Banken zusätzliche Sicherheiten, Mitarbeiter verlassen das Unternehmen oder müssen abgefunden werden. Im schlimmsten Fall brechen Kunden weg oder Liefe-

ranten versuchen, Konditionen neu zu verhandeln. Dazu kommen die Ablösung von Altverträgen, Risikovorsorge, Abwicklungskosten etc.

Gibt es weitere finanzielle Herausforderungen zu beachten?

Mit der Finanzierung der Geschäftsübernahme ist der Käufer meist ausreichend belastet, hat Sicherheiten vergeben und Darlehen aufgenommen. Für den Kapitalbedarf für anstehende Investitionen und Erweiterungen, typische Finanzierungsherausforderungen bei der Nachfolge, ist dann oft kein Spielraum mehr.

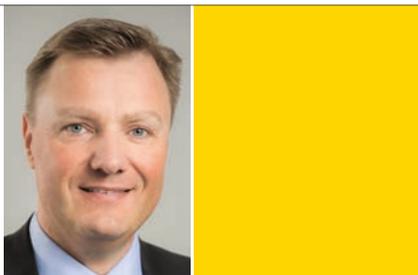
Wie können KMU Sale & Lease Back und Sale & Rent Back in der Nachfolgefiananzierung einsetzen?

Bei der Unternehmensnachfolge stellt die Finanzierung häufig die größte Herausforderung dar. Sale & Lease Back und Sale & Rent Back sind hier etablierte Alternativen, weil keine zusätzlichen Sicherheiten erforderlich sind, die Finanzierungen ratingunabhängig erfolgen, sie die Eigenkapitalbasis stärken, ohne die Fremdkapitalquote zu erhöhen, und letztlich die Kreditwürdigkeit gesteigert wird. Die Finanzierung erfolgt unabhängig von bestehenden Linien bei der Hausbank. Damit verringern sich die Abhängigkeiten, und der Finanzierungsmix verbreitert sich. Es zählt allein die Werthaltigkeit des Maschinenparks, und

die Liquidität steht sehr schnell zur Verfügung.

Welche Vorteile bringt diese Finanzierungsform mit sich?

Sale & Lease Back und Sale & Rent Back ermöglichen eine zügige Gene-



ZUR PERSON

Thomas Vinnen ist Mitgründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH. Davor war der Bank- und Diplom-Kaufmann u.a. in leitender Funktion bei der Daimler Chrysler AG sowie Alleinvorstand eines Wareneinkaufsfinanzierers. Neben seiner Geschäftsführertätigkeit bei Nord Leasing ist er seit vergangenem Jahr außerdem Geschäftsführer der Deutschen Einkaufsfinanzierer GmbH.

www.nordleasing.com



Bei der Unternehmensnachfolge stellt die Finanzierung häufig die größte Herausforderung dar.

rierung von Liquidität bei uneingeschränkter weiterer wirtschaftlicher Nutzung der Maschinen und Anlagen. Dadurch vergrößert sich der Verhandlungsspielraum gegenüber Lieferanten und ermöglicht Investitionen, zum Beispiel in neue, moderne Maschinen und Technologien.

Wie genau funktioniert Sale & Lease Back?

Das Prinzip ist relativ einfach: Bei Sale & Lease Back kauft der Finanzierer dem Unternehmen die werthaltigen Anlagegüter zu dem ermittelten Zeitwert ab, und das Unternehmen leaset diese gleichzeitig wieder zurück. Wo bei der Zeitwert der Wert ist, den ein

Investor für das maschinelle Anlagevermögen unter Berücksichtigung der Aufwendungen für Abbau, Transport, Wiederaufbau und Ingangsetzungsaufwendungen zu zahlen bereit ist.

Für welche Unternehmen eignet sich diese Finanzierungsform?

Sale & Lease Back eignet sich für Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe, deren Anlagevermögen einen Zeitwert von 500.000 bis zehn Mio. Euro hat. Das sind Unternehmen aus dem klassischen Mittelstand, etwa aus den Bereichen Maschinenbau und Automotive. Infrage kommt diese Finanzierungsvariante grundsätzlich aber auch für Unternehmen aus anderen Be-

reichen des produzierenden Gewerbes, z.B. aus den Bereichen Metall, Kunststoff und Holz und damit unterschiedlichsten Branchen.

Worauf muss ein produzierendes Mittelstandsunternehmen achten, wenn es sich für eine solche Innenfinanzierung entscheidet?

Wichtig ist die Bewertung des Maschinenparks durch Marktexperten im Rahmen einer ganzheitlichen gutachterlichen Aufnahme. Ziel aller Beteiligten ist es, einen möglichst adäquaten Zeitwert der Maschinen zu generieren, um somit dem Unternehmen erheblich frische Liquidität zur Verfügung stellen zu können. ■

Anzeige

24. Münchner Management Kolloquium

TUM

TCW

14./15. März 2017

NEUE Geschäftsfelder | Geschäftsmodelle | Technologien
Müssen Unternehmen sich neu erfinden?



Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Horst Wildemann
TU München



Hans Dieter Pötsch
Volkswagen AG



Dr.-Ing. Heinrich Hiesinger
ThyssenKrupp AG



Manfred Grundke
Knauf Gruppe

Den richtigen Zeitpunkt wählen

Die Preise für Unternehmen sind auf einem Hoch. Wann der richtige Zeitpunkt für einen Verkauf gekommen ist und welche Fehler dabei am häufigsten gemacht werden, erklären drei Experten.



Die Zeit zum Verkauf eines Unternehmens war nie besser als heute.

DR. HANS BETHGE

Die Preise für mittelständische Unternehmen befinden sich auf einem hohen Niveau. Ist jetzt der richtige Zeitpunkt für einen Verkauf?

Dr. Hans Bethge
Vorstandsmitglied, Oaklins Germany

In der Tat war die Zeit zum Verkauf eines Unternehmens nie besser als heute. Die Bewertungen liegen auf einem All Time High und dürften in Anbetracht des kaum noch reduzierbaren Zinsniveaus auch nicht weiter steigen. Im Gegenteil ist eine Zinswende in Sicht, und die mittelfristige Zukunft lässt vor dem Hintergrund der Druckscenarien auf der politischen Bühne (Trumpismus, Brexit, Wahlen in den Niederlanden, Frankreich und bei uns) wenig Optimismus zu.

Philipp Amereller
Geschäftsführender Partner,
Silver Investment Partners

Als Investor sollte ich sagen, dass der Zeitpunkt nicht besser sein könnte. Als Unternehmer sehe ich das differenzierter. Man sollte sein Unternehmen verkaufen, wenn für das Unternehmen und für den eigenen Lebensabschnitt der richtige Zeitpunkt gekommen ist, nicht aber weil aktuell die Bewertungen hoch sind. Wenn ein Ruhestand aber mittelfristig ansteht, kann es in der aktuellen Situation durchaus sinnvoll sein, den Verkauf vorzuziehen.

Florian Regenfelder
Rechtsanwalt und Steuerberater,
Ecovis

Wer jetzt einen hohen Verkaufspreis erzielen kann und einen Nachfolger für sein Unternehmen hat, sollte die Sache angehen. Allerdings bin ich der Meinung: Geld ist nicht alles! Wer will, dass die Unternehmensnachfolge gelingt, sollte lieber alles gut vorbereitet haben. Der Erfolg des Nachfolgers und der Erhalt der Arbeitsplätze sind jedem verantwortungsvollen Unternehmer wichtig.

Verkaufen Firmeninhaber früher als in der Vergangenheit?

Dr. Hans Bethge
Es gibt eine junge Generation von Unternehmensgründern, die Wertgenerierung und Zeit in ein Verhältnis setzt und eine kurzfristige Realisierung des Erreichten zum Ziel hat. Das gab es so früher nicht. Andererseits sind aber viele mittelständische Unternehmen seit Generationen in Familienhand, und auch die heutige Nachfolgeneration fühlt sich dem Erbe verpflichtet

und hängt mit Herzblut am Unternehmen. Für diese Gruppe ist allein Erbschaft- oder Vermögensteuer eine den Verkauf letztlich begünstigende Einflussgröße.

Philipp Amereller
Das sehen wir in der Tat. In der Vergangenheit war es nicht unüblich, das eigene Unternehmen bis ins hohe Alter selbst zu führen. Hier hat aber ein Umdenken eingesetzt: Viele Unternehmer wollen nach harter Arbeit über Jahrzehnte hinweg mittlerweile auch den eigenen Ruhestand genießen. Wissen sie gleichzeitig das Unternehmen in guten Händen, fällt es ihnen mittlerweile leichter loszulassen.

Florian Regenfelder
Sicher ist die freizeitorientierte Generation Y bislang eher bei Venture-Capital-finanzierten Hightech-Start-ups im Chefsessel gelandet. Diese Highspeed-



Viele Unternehmer wollen mittlerweile auch den Ruhestand genießen.

PHILIPP AMERELLER

Unternehmer sind eher offen, sich mit dem Erlös aus dem Verkauf ein schönes Leben zu machen oder noch mal neu durchzustarten. Jedoch ist die emotionale Bindung an das eigene Lebenswerk nicht zu unterschätzen, weshalb Unternehmer eher spät als früher das Thema Nachfolge angehen. Erschwerend kommt hinzu, dass viele aufgrund des schwierigen Arbeitsmarktes kaum geeignete Nachfolger finden.

Was sind die häufigsten Fehler beim Verkauf?

Dr. Hans Bethge

Gescheiterte Unternehmensübernahmen haben zum größten Teil ihre Ursache in einer ungenügenden Vorbereitung. Das heißt, der Übernahmekandidat wurde nicht genügend analysiert und wurde dadurch überbewertet. Ein weiterer Risikofaktor ist eine fehlende Integrationsbegleitung. Hier gilt es, bereits in der Due-Diligence-Phase die Synergiepotenziale zu identifizieren, richtig zu bewerten und die Schritte eines Integrationsprozesses zu definieren.

Philipp Amereller

Ganz eindeutig der häufigste Fehler ist der falsche Berater. Auch wenn der Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Anwalt ein Unternehmen schon seit Jahrzehnten begleitet, so sind diese langjährigen Berater nicht unbedingt die richtigen für einen erfolgreichen Verkauf. Ein Unternehmensverkauf ist eine ganz spezielle Situation, die besonderes Fachwissen verlangt – dementsprechend sollten sich Unternehmer in diesem Prozess auch von Transaktionsexperten beraten lassen.

Florian Regenfelder

Schlechte Vorbereitung, Fixierung auf den Preis, Zeitdruck, lange nicht ins eigene Unternehmen investiert zu haben und vielleicht die Tatsache, dass die eigene Altersvorsorge am Verkaufspreis hängt. Dieses Gemisch ist explosiv und führt häufig dazu, dass eine potenzielle Nachfolgerin abspringt. Manchmal sollten die Herren der Schöpfung vielleicht auch mal ihre Töchter oder eine tolle Angestellte beim Thema Nachfolgeregelung berücksichtigen. ■

”



Manchmal sollten die Herren der Schöpfung auch mal ihre Töchter oder eine Angestellte berücksichtigen.

FLORIAN REGENFELDER

Anzeige

Leidenschaft Mittelstand

Bank M
Repräsentanz der biw Bank
für Investments
und Wertpapiere AG

HAUSBANK
statt Broker

Nachfolge aus den eigenen Reihen

Die Nachfolge ist ein kritischer Punkt und wird in Deutschland oft als Tabuthema behandelt. Damit das Lebenswerk nicht gefährdet wird, müssen wichtige Herausforderungen frühzeitig erkannt und die Weichen richtig gestellt werden. VON **DR. THOMAS SCHNEIDER**

Es sind Aussagen wie diese: „Fünf Jahre mehr gehen wohl noch!“ – „Keiner kennt das Unternehmen so gut wie ich.“ – „Der Nachfolger soll sich erst mal seine Sporen verdienen!“, die zeigen, dass die Regelung der Nachfolge einer der schwierigsten Meilensteine in einem Unternehmerleben ist.

Frühzeitiger Start

Die Unternehmensnachfolge sollte mindestens drei bis fünf Jahre im Vor-

aus geplant werden. Unternehmer sollten dieses Thema deshalb klug angehen und nicht zu lange warten – schon gar nicht, bis womöglich andere sie dazu drängen, langsam, aber sicher den Chefsessel zu räumen.

Zunächst sollten sich Unternehmer selbst fragen, wie, in welcher Form und mit welchen Personen eine Nachfolgeregelung aus ihrer Sicht in Betracht kommt. Die geeigneten Kandidaten sollten beobachtet, gefördert und die erzielten Leistungen verglichen und beurteilt werden. Dies trifft gleichermaßen für externe Kandidaten wie auch für Personen aus dem Familienkreis sowie interne Mitarbeiter zu. Was aber, wenn solche Kandidaten nicht in Sicht sind?

Bei der Auswahl eines Nachfolgers ist fast immer ein Familienmitglied die erste Wahl (ca. 45 Prozent der Nachfolgen). Der Wunsch, das eigene Lebenswerk in den Händen eines Verwandten fortgeführt zu sehen, ist verständlich. Aber nicht immer passen dieser Wunsch und die Interessen bzw. Fähigkeiten des Wunschkandidaten zusammen. Die Wahl eines ungeeigneten Kandidaten hat für das Unternehmen oft katastrophale Folgen.

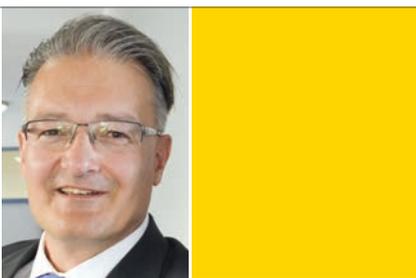
Wer seine Nachfolge rechtzeitig in Angriff nimmt, kann geeignete, familienfremde Mitarbeiter im Hinblick auf eine mögliche Nachfolge gezielt fördern und fordern. Ebenso können

neu einzustellende Mitarbeiter bereits unter dem Aspekt ihrer unternehmerischen Qualitäten ausgewählt werden. Gerade im Hinblick auf einen möglichen MBO ergeben sich hier in der konkreten Umsetzung zahlreiche strategische Optionen.

Die Umsetzung – klarer Blick für das Wesentliche

Viele Unternehmen müssen erst für die Übergabe fit gemacht werden, etwa indem sie Strukturen entflechten oder Zuständigkeiten eindeutig klären. Hier können Unternehmer ansetzen, um eine eindeutige Beurteilung möglicher interner Kandidaten vorzunehmen. Herausfordernde Aufgaben sollten im Sinne eines Sonderprojekts verteilt werden, mögliche Kandidaten direkt an den Firmenchef berichten. So lernt dieser viel über Vorstellungen und Arbeitsweisen „live“ und „on-the-job“ kennen.

Gleiches kann man mit neuen Mitarbeitern von extern gezielt angehen. Hat ein Unternehmer in seinem persönlichen Umfeld oder auf einer Veranstaltung einen Experten gefunden, sollte er sich dessen Mitarbeit im Unternehmen sichern. Solche Ansätze sollten als Plan B genutzt werden. Es ist nie verkehrt, neben potenziell geeigneten Familienmitgliedern parallel auch aussichtsreiche interne Nachfolger im Unternehmen zu haben. Damit wird das Risiko einer gescheiterten Nachfolge drastisch reduziert.



ZUR PERSON

Dr. Thomas Schneider ist Partner bei EIM – Executive Interim Management GmbH. Er verfügt über eine langjährige operative und strategische Management-erfahrung in Marketing & Vertrieb, in der Restrukturierung, der Organisationsentwicklung und im internationalen Geschäftsaufbau für mittelständische Unternehmen.

www.eim.com



Die Frage der Kaufpreisermittlung und die Strukturierung des Deals haben gerade bei Nachfolgeregelungen besondere Bedeutung.

Dennoch sollten Unternehmer einen qualifizierten Unbeteiligten hinzuziehen, der eine Liste der relevanten Nachfolgekriterien aufstellt und die Kandidaten danach neutral beurteilt, einerlei ob es sich um Familienmitglieder oder Fremde handelt.

Die letzte Entscheidung hat dann natürlich immer noch der abgebende Inhaber. Und da kaum ein Kandidat alle Anforderungen gleichermaßen erfüllt, kann man außerdem gemeinsam festlegen, welche Qualifizierungsmaßnahmen ergriffen werden sollten, um den Übergang möglichst reibungslos zu gestalten.

Was benötigt ein MBO?

Im Falle eines Management-Buy-out (MBO) ist eine detaillierte Strukturierung der Transaktion erforderlich. Hierbei ist es erforderlich, die gesamten Verträge und Unterlagen des Unternehmens offenzulegen. Da dies einen sehr tiefgehenden Einblick in die Lage des Unternehmens gewährt, ist es nicht unüblich, bereits einen Vorvertrag zu schließen. In diesem kann geregelt werden, wie der spätere Kaufvertrag und die Bedingungen für einen Übergang der Gesellschafteranteile erfolgen sollen. Er steht dann noch unter dem Vorbehalt, dass die Due Diligence keine bislang unbekanntes Risiken aufdeckt.

In einem abschließenden Bericht wird das Ergebnis der Prüfung festgehalten und als Grundlage für die Aus-

gestaltung des Vertrages genommen. Diese Phase endet nach der Prüfung und Verhandlung mit dem Abschluss des Beteiligungsvertrages oder einer Aktionärsvereinbarung.

Die Frage der Kaufpreisermittlung und die Strukturierung des Deals hat gerade bei Nachfolgeregelungen besondere Bedeutung, da hierbei die Übergangsphase vom alten auf den neuen Inhaber richtig gestaltet werden muss. Eine häufig zu beobachtende Finanzierungszurückhaltung der Hausbanken wirkt erschwerend, und es ist in vielen Fällen sinnvoll, in der Strukturierung auf „Earn-out-Modelle“ zu setzen. Neben einer je nach Kapitalkraft des Erwerbers meist eher niedrigen Anzahl-

lung kann der eigentliche Kaufpreis in Raten auf Basis eines vorab festgelegten Umsatzanteils aus der weiteren Geschäftsentwicklung über eine definierte Zeitspanne abgegolten werden.

Der Umsatzbezug ist dabei sinnvoller als eine Ergebnisabhängigkeit, da so die Diskussion über Investitionen und Mittelverwendung ausgeklammert werden kann. Um auch den bisherigen Inhaber zu motivieren, die Übernahme und Überleitung aktiv und konstruktiv zu unterstützen, kann man die Höhe der Umsatzbeteiligung zusätzlich von einem im Übergangszeitraum realisierten Wachstum abhängig machen. Zur optimalen Ausgestaltung ist auf jeden Fall die Kenntnis der Finanzierungsalternativen im Mittelstand eine notwendige Voraussetzung.

FAZIT

Der MBO stellt eine valide Alternative in der Unternehmensnachfolge dar. Dabei sollte ein solcher Prozess nicht dem Zufall überlassen werden. Er kann gezielt durch die aktive Auswahl bereits bestehender Mitarbeiter oder das sachgerechte „Anwerben“ externer Personen frühzeitig in Angriff genommen werden. Im Sinne eines Plan B ergeben sich damit zusätzliche Perspektiven für das Unternehmen. Ganz nebenbei gewinnen Sie mit einer solchen Vorgehensweise gute externe und motivierte interne Mitarbeiter. ■

Notfallkoffer für Familienunternehmen

Aus 30 Jahren Erfahrung im juristischen Notfalldienst lässt sich eine wichtige Empfehlung zur Bewältigung von Schicksalsschlägen ableiten: Jeder Familienunternehmer benötigt einen Notfallkoffer. VON **PROF. RAINER KIRCHDÖRFER**

Selbstverständlich ist die Unternehmerfamilie auch bei Vorhandensein eines Notfallplans vor bösen Überraschungen nicht gefeit, die Wechselfälle des Lebens treffen die Familie dann aber zumindest nicht völlig unerwartet.

Für Pläne solcher Art gelten drei Grundregeln: Sie müssen wie ein medizinischer Notfallkoffer schnell auffindbar sein, sie müssen eindeutige und klare Regelungen und Handlungsanweisungen enthalten, und es muss klar sein, welche Person die Planung im Fall der Fälle umsetzt.

Was kann nun beispielsweise der Inhalt eines solchen Notfallkoffers

sein? Im Folgenden werden zwei typische Fallbeispiele vorgestellt und erläutert.

Notfall 1: Unerwarteter Tod des Unternehmers

Angenommen, ein Unternehmer ist verheiratet und hat zwei minderjährige Kinder. Er ist Mitgesellschafter eines größeren Unternehmens, welchem es wirtschaftlich sehr schlecht geht. Auf einer Bergtour erleidet er einen Herzinfarkt und stirbt noch am selben Tag.

Die Ehefrau konsultiert ihren Anwalt und berichtet diesem, es gebe ein Testament ihres Ehemannes. Ihr Mann habe dies stets mit dem Hinweis erzählt, sie brauche sich trotz Unternehmenskrise später keine Gedanken um ihre persönliche Versorgung zu machen. Folgende Fallstricke können sich aus diesem Fall ergeben:

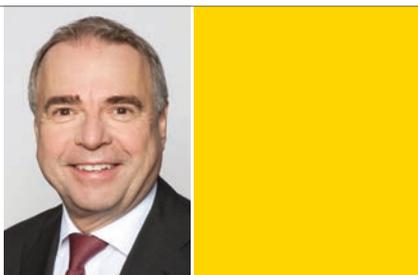
- Das handschriftliche Testament ist nicht auffindbar, stattdessen wird ein mit Schreibmaschine geschriebener und handschriftlich von dem Unternehmer unterschriebener Entwurf eines Anwalts vorgefunden. Schlussfolgerung: Wichtige Dokumente gehören in den Notfallkoffer.
- Eine überraschende Wendung bekommen die Ereignisse, als sich bei der Ehefrau der Anwalt einer Dame aus Wien meldet, welche ein älteres, handschriftlich verfasstes Testament des Unternehmers in Händen hält. In diesem Testament

hatte der Unternehmer diese Dame zu seiner Alleinerbin bestimmt und seiner Ehefrau eine lebenslange Rente ausgesetzt. Schlussfolgerung: Erledigte oder verschollene Dokumente sind zu vernichten und/oder im Notfallkoffer ist darauf hinzuweisen.

- Die Ehefrau geht auf die Bank und möchte vom Konto ihres Mannes Geld überweisen, um einige Rechnungen zu begleichen. Der Bankbeamte sagt ihr, sie möge bitte einen Erbschein vorlegen, ein Testament würde nicht ausreichen.

Schlussfolgerung: Folgende Vorsorgehandlungen sind für den verantwortungsbewussten Unternehmer unabdingbar:

- Zusammenstellung eines Notfallkoffers, in welchem die wichtigsten persönlichen Daten enthalten sind, wie etwa Bankdaten, Pins, wichtige Passwörter, wichtige Telefonnummern, wichtige Verträge etc.
- Erteilung einer Einzel-/Generalvollmacht zugunsten einer Vertrauensperson (z.B. Ehefrau), die über den Tod hinaus wirksam ist.
- Einbindung einer Vertrauensperson, die über persönliche Geheimnisse (wie die Dame in Wien) informiert ist.
- Überprüfung sämtlicher wichtiger Unterlagen durch einen Fachmann (Dokumentencheck).



ZUR PERSON

Prof. Rainer Kirchdörfer ist Vorstand der Stiftung Familienunternehmen. Er ist Honorarprofessor an der privaten Universität Witten-Herdecke und Partner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

www.familienunternehmen.de



Der Notfall an sich lässt sich nicht im Voraus planen, sehr wohl aber die Instrumente und Regeln, um ihn zu bewältigen.

Notfall 2: Koma/Geschäftsunfähigkeit des Familienunternehmers

Ein kinderloser Alleingesellschafter einer Familien-GmbH ist der Ansicht, er habe an alles gedacht. Er hat einen beispielhaften Gesellschaftsvertrag sowie ein formgültiges Testament errichtet sowie Notfallpläne für den Fall seines Todes in der Schublade liegen. Seine Ehefrau ist im Detail über alle Dinge informiert und sollte die Geschäfte der Gesellschaft im Fall seines Todes zumindest vorübergehend führen. Der Unternehmer verunglückt mit seinem Auto so schwer, dass er zum geschäftsunfähigen Pflegefall wird. Auch in diesem Fall gibt es Szenarien, auf die man sich vorbereiten sollte:

- Als die Ehefrau sich – wie vom Unternehmer gewünscht – zur Geschäftsführerin bestellen will, erfährt sie von ihrem Anwalt, dass sie ihren Ehemann nicht automatisch in der Gesellschafterversammlung vertreten kann.
- Die Gattin möchte auch einen Prokuristen entlassen, der die Gunst der Stunde nutzte und sich eigenmächtig einen neuen Dienstwagen bestellte. Der Anwalt des Prokuristen fragt die Ehefrau, woraus sie ihr diesbezügliches Recht zur Vertretung der Familien-GmbH ableite.

Leider ist immer noch der Irrtum weit verbreitet, in Notfällen könnten nahe Angehörige (Ehegatten) automatisch

für den Handlungsunfähigen handeln. Richtig ist vielmehr, dass von dem zuständigen Betreuungsgericht ein Betreuer für die Person bestellt werden muss, die ihre Angelegenheiten nicht selbst besorgen kann. Eine solche Betreuung ist allerdings nicht erforderlich, wenn die Angelegenheit durch einen Bevollmächtigten besorgt werden kann.

Als sich die Ehefrau nun vom Betreuungsgericht zur Betreuerin ihres Ehemannes bestellen lassen will, erlebt sie eine weitere Überraschung. Das Betreuungsgericht meint, da der Unternehmer keinen Wunschkandidaten als Betreuer benannt habe und die Ehefrau Interessenkonflikte habe, solle doch besser ein professioneller Betreuer bestellt werden.

Generalvollmacht als Mittel der Wahl

Eine gute Governance im Familienunternehmen sorgt in der Notfallplanung

auch für solche Fälle: Das Mittel der Wahl wäre hier die Generalvollmacht und die hilfsweise vorsorgliche Benennung eines Wunschbetreuers durch den Unternehmer. Wichtig ist, die Generalvollmacht auch als postmortale Vollmacht auszustellen, um – wie Notfall 1 zeigt – auch in der Zeit zwischen dem Tod und dem Erhalt des Erbscheins handlungsfähig zu bleiben.

In einer solchen Vollmacht kann dann auch angeordnet werden, welche Person der später Handlungsunfähige als Betreuer für den Fall wünscht, dass das Betreuungsgericht doch einen Betreuer bestellt.

Vollmachten, insbesondere Generalvollmachten, werden oft von der Angst vor Missbrauch begleitet. Minimieren lässt sich das Risiko, wenn man eine Regelung in die Vollmacht aufnimmt, wonach diese nur wirksam ist, wenn der Bevollmächtigte im Besitz einer Ausfertigung ist. Diese kann man dann z.B. bei einem Anwalt seines Vertrauens hinterlegen.

FAZIT

Der Notfall an sich lässt sich nicht im Voraus planen, sehr wohl aber die Instrumente und Regeln, um ihn zu bewältigen. Dem Kirchenvater Hieronymus, der im 4. und 5. Jahrhundert nach Christi lebte, verdanken wir den Ratschlag, „aus der Not eine Tugend zu machen“. Im Deutschen ist dies längst ein geflügeltes Wort, das Familienunternehmer beherzigen sollten. ■

Professioneller Begleiter bei der Nachfolge

Auch für sehr erfolgreiche Unternehmer stellt sich eines Tages die Frage des Rückzugs aus der operativen Verantwortung. Ein Wechsel an der Unternehmensspitze will deshalb frühzeitig und vorausschauend geplant sein. Neben der Wahl des geeigneten Nachfolgers und des passenden Übergabemodells sollte die Nachfolgeregelung auch die Etablierung eines Beirats vorsehen. VON **DR. KLAUS WEIGEL**

Mit der Herausforderung Unternehmensnachfolge sehen sich Familienunternehmen regelmäßig konfrontiert. Laut dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn steht Jahr für Jahr bei etwa 70.000 Familienunternehmen in Deutschland eine geplante oder auch ungeplante Neubesetzung

der Geschäftsführung an. Im Normalfall gibt es keine konkreten Vorkehrungen hinsichtlich einer strukturierten Nachfolgeregelung in den Unternehmen. Dabei ragt die Nachfolgethematik in die vielfältigen und voneinander abhängigen Teilbereiche von Familienunternehmen hinein. Zusätzlich können persönliche Auseinandersetzungen, etwa zwischen Gesellschaftern, die Nachfolge erschweren. Die Komplexität der zu beachtenden Interessen wächst von Generation zu Generation. So beruht eine Nachfolgeregelung in späteren Generationen vielfach auf einem Kompromiss und nicht immer auf der bestmöglichen Alternative.

Aufgaben eines Beirats

In dieser Situation kann einem Beirat eine ganz wesentliche Aufgabe zukommen. Seine Rolle kann von der Aufstellung eines Nachfolgeplans und der Formulierung von Auswahlkriterien für einen potenziellen Nachfolger über dessen Auswahl bis hin zu einer Notfallgeschäftsführung reichen. Der Beirat selbst kann für eine begrenzte Zeit die Geschäftsführung übernehmen. Allerdings setzt Letzteres eine bereits langfristige Zusammenarbeit diesem voraus, sodass die Beiratsmitglieder schon mit den wesentlichen Unternehmensaspekten vertraut sind. Außerdem müssen die erforderlichen Qualifikationen vorhanden sein. 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.

Auch nach der Übergabe an den Nachfolger kommen dem Beirat wichtige Aufgaben zu. So ist der ausscheidende Senior häufig noch emotional, zum Teil aber auch noch operativ in Unternehmensentscheidungen eingebunden. Gleichzeitig will sich aber auch der Nachfolger mit seinen Vorstellungen im Unternehmen positionieren. 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 erleichtern. Allerdings erwächst hieraus die latente Gefahr der Einmischung in Unternehmensentscheidungen, die eigentlich dem Nachfolger vorbehalten sind.

Zusammensetzung eines Beirats

Dem Beirat kommt also im Rahmen der Unternehmensnachfolge sowohl eine strukturierende als auch eine vermittelnde Aufgabe zu. Seine Neutralität macht ihn zu einem natürlichen Ansprechpartner für die beteiligten Personen. Dafür sollte er in seiner Struktur homogen sein und vor allem Vertreter mit unterschiedlichem Know-how-Hintergrund enthalten. Hierbei ist insbesondere an Persönlichkeiten zu denken, die eigene unternehmerische Erfahrung



ZUR PERSON

Dr. Klaus Weigel ist seit 2007 Geschäftsführender Gesellschafter der Board Xperts GmbH, Frankfurt am Main. Er war 25 Jahre für verschiedene Banken im Corporate-Finance- und Private-Equity-Geschäft in leitender Funktion und als Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten tätig. Die Board Xperts GmbH ist spezialisiert auf die Vermittlung qualifizierter Aufsichtsräte und Beiräte. Dr. Weigel ist zugleich Mitgründer und Vorstandsmitglied des Verbands Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V. (ArMiD) und gehört seit vielen Jahren dem Unternehmerbeirat der Oskar-Patzelt-Stiftung an.
klaus.weigel@board-experts.de

gen bei der Lösung zu erwartender Herausforderungen einbringen können. Beiratsmitglieder müssen darüber hinaus über die erforderliche persönliche und soziale Kompetenz verfügen und in der Lage sein, dem Unternehmen auch zeitlich im erforderlichen Maß zur Verfügung zu stehen. Es versteht sich von selbst, dass Beiräte unabhängig und neutral sein müssen. Insofern scheiden als Mitglieder von Beiräten alle Personen grundsätzlich aus, die aufgrund von Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen verbunden sind.

Den idealen Beirat gibt es nicht: Um die an den Beirat gestellten Anforderungen erfüllen zu können, ist auf ein Gesamtportfolio an Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften zu achten. Die optimale Besetzung hängt vornehmlich von den Bedürfnissen des Unternehmens und der Familie ab. Gleichwohl lässt sich ein Anforderungskatalog von Eigenschaftsmerk-

malen aufstellen, die in einem Beirat in hoher Konzentration vertreten sein sollten. Unternehmerische Fähigkeiten und Erfahrungen, Verantwortungsbewusstsein, strategische Kompetenz und betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden als besonders wichtig empfunden. Auch Wahrnehmungsvermögen, analytisches Denken, Vertrauen sowie Kritik- und Konfliktfähigkeit sind für eine Beiratstätigkeit auf Augenhöhe wichtig. Besondere Bedeutung kommt der Unabhängigkeit des Beirats vor allem von der Familie zu.

Gewinnung von Beiratsmitgliedern

Für die Gewinnung von Beiratsmitgliedern greifen Unternehmen noch immer überwiegend auf das eigene Umfeld zurück. Dabei sind dann häufig Interessenkonflikte und persönliche Verknüpfungen fast nicht zu vermeiden. Externe Persönlichkeiten mit der entsprechenden Kompetenz werden zu-

nehmend durch die Einbeziehung professioneller Dienstleister gewonnen. Allerdings gibt es gute Beiräte nicht zum Nulltarif. Die Vergütung sollte dem erforderlichen zeitlichen Aufwand angemessen sein. Gute Beiräte wollen ernst genommen werden, sie wollen sich mit ihren Ideen einbringen und mitgestalten. Letztlich ist die Höhe der Beiratsvergütung auch ein Zeichen der Wertschätzung ihrer Arbeit.

FAZIT

Ein qualifiziert besetzter Beirat ist auch für Familienunternehmen keine lästige Pflicht, sondern ein strategisches Instrument zur Sicherung der Unternehmenszukunft. Richtig eingesetzt hilft er, das unternehmerische Vermögen zu erhalten und zu mehren. Viele Familienunternehmen wissen die Vorteile eines hochwertig besetzten Beirats inzwischen zu schätzen, denn die Kosten-Nutzen-Relation ist nicht zu toppen. ■

Anzeige

Restrukturierung 2017

13. Handelsblatt Jahrestagung | 26. bis 28. April 2017 | Frankfurt/Main

Sonderpreis
für Banken-
vertreter

Eine Branche macht sich zukunftsfähig.

Das Event des Jahres

- Über 400 Teilnehmer, mehr als 70 Referenten
- FOCUS-DAY zur vorinsolvenzlichen Sanierung
- Networking <Forty5 Event für junge Restrukturierer
- Vorträge, Diskussionsrunden, parallele Sessions

 handelsblatt-restrukturierung.de

hbrestruk

 0211.96 86 - 33 42

Mit freundlicher Unterstützung von:

helbling

Konzeption und Organisation:

EUROFORUM
an informa business

Handelsblatt
Substanz entscheidet.



Gartenlaube: Grünanlagen im Wohnungsbau.

Unternehmen nach Wachstumsphase gekauft

Während sich andere Unternehmer erst hochbetagt an den Verkauf ihres Lebenswerkes wagen, hat Arne **Thestorf** den Gartenbaubetrieb seiner Eltern mit 52 Jahren an seinen zehn Jahre jüngeren Nachfolger Olaf Aderkaß, einen langjährigen Mitarbeiter, verkauft.

VON **TORSTEN HOLLER**

Am Anfang stand ein Praktikum. 1995 kam Olaf Aderkaß im Zuge seiner Ausbildung zum Ingenieur zur Rainer Thestorf Garten- und Landschaftsbau GmbH in Norderstedt. Dort arbeiteten weniger als zehn Mitarbeiter, es gab mehr Schaufeln als motorisierte Technik und einen rüden Umgangston unter den Mitarbeitern. „Ich war froh, als das halbjährige Praktikum vorbei war“, erinnert sich Aderkaß. Er

wechselte, erst zur Bundeswehr, dann zum größten Landschaftsbauer in Hamburg mit rund 200 Mitarbeitern. „Dort habe ich gelernt, was ein gewisse Unternehmensgröße und die dazugehörige Logistik bedeuten.“ Doch als ein Generationswechsel anstand und sich das Unternehmen von 200 auf 30 Mitarbeiter klein geschrumpft hatte, war auch für Olaf Aderkaß dort im Jahr 2001 Schluss.

Keine externe Lösung gefunden

Kurzerhand klopfte er wieder bei seinem Praktikumsbetrieb an, der inzwischen auch auf die Größe von 30 Mitarbeitern gewachsen war. Sohn Arne hatte das Geschäft von seinen Eltern übernommen. „Das Team war jünger und motivierter, an der Spitze standen zwei fähige Bauleiter, und alle wollten etwas reißen“, sagt Aderkaß. Als Bauleiter stieg er ins Unternehmen ein. Ein Allroundjob, der von der Kundenakquise bis zur Angebotserstellung und der Kontrolle der ausgeführten Arbeiten

alles abverlangte. Trotzdem lief nicht alles rund: „Teilweise haben wir rostige Nägel gerade geklopft.“ Doch ihm gefiel, dass der Betrieb auf organisches Wachstum setzte. Der Winterdienst kam dazu, und so konnten die Mitarbeiter, die im Sommer den Rasen pflegten, im Winter anderweitig eingesetzt werden. Darüber hinaus stieg das Unternehmen in das Segment der Entwässerung ein, um sich von den zahlreichen Wettbewerbern in der Hamburger Metropolregion zu unterscheiden. Die strukturellen Veränderungen griffen, das Unternehmen wuchs organisch auf knapp 100 Mitarbeiter. Aderkaß stieg zum Assistenten der Geschäftsführung auf und erhielt Prokura für das Unternehmen. Als sich Arne Thestorf knapp 50-jährig dazu entschloss, einen Nachfolger zu suchen, verspürte Aderkaß Lust, den Betrieb nach der erfolgreichen Aufbauarbeit zu übernehmen. Nachdem der Firmenchef zunächst nach externen Lösungen suchte, kam man sich in

KURZPROFIL

Rainer Thestorf Garten- und Landschaftsbau GmbH

Gründungsjahr: 1964

Branche: Garten- und Landschaftsbau

Unternehmenssitz: Norderstedt

Umsatz 2016: 6,7 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 100

www.thestorf.de

zahlreichen Gesprächen hinsichtlich einer internen Lösung näher. Gemeinsam mit dem Steuerberater Rüdiger Kloth von der Sozietät Bormann, Demant & Partner aus Hamburg entwickelte Thestorf und Aderkaß ein Konzept für die Übernahme. Eine vorläufige Teilübernahme wurde durchgespielt. „Am Ende war es aber sinnvoller für Aderkaß, das Unternehmen gleich komplett zu übernehmen“, sagt Kloth.

Langfristige Finanzierung über 15 Jahre

Im Kern sollte eine langfristige Finanzierung des Kaufpreises über 15 Jahre stehen, der dem neuen Inhaber noch die Freiheit lässt, regelmäßige Investitionen in moderne Technik zu tätigen. Angesichts des aktuellen Zinstiefs bei den Banken war der Zeitpunkt passend, den kompletten Kaufpreis mit einem kleinen Einsatz privater Mittel zu finanzieren. „Ziel ist es, den Kaufpreis anhand der jährlichen Überschüsse und mit einem Teil meines Gehalts zu finanzieren“, so Aderkaß. Mit Unterstützung durch die Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein und einer Risikolebensversicherung gelang es, das Bankdarlehen zu besichern.



Draußen zu Haus: Fachkräfte bei der Pflege von Garten- und Grünflächen

Belegschaft wird zielgerichtet verjüngt

Nach der erfolgreichen Übernahme will Olaf Aderkaß das Unternehmen nun als regionalen Gartenbaubetrieb in der bisherigen Belegschaftsstärke erhalten und zielgerichtet verjüngen, wenn die älteren Mitarbeiter in Rente gehen. „Das wird eine große Herausforderung, denn es gibt kaum Personal und Nachwuchs. Keiner will heute

mehr im Freien arbeiten“, so Aderkaß. Dennoch gelingt es ihm, über die sozialen Netzwerke wie Xing und Facebook neue Mitarbeiter zu gewinnen. Damit diese auch im Unternehmen bleiben, sorgt Aderkaß durch eine intensive Fortbildung dafür, dass seine Mitarbeiter die Branche in all ihren Facetten kennenlernen. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Solide Unternehmensgröße und gutes Portfolio“

Interview mit **Olaf Aderkaß**, Inhaber Rainer Thestorf Garten- und Landschaftsbau GmbH, Norderstedt

Unternehmeredition: Wie haben Sie erfahren, dass Ihr Arbeitgeber einen Nachfolger sucht?

Aderkaß: Wir haben ja sehr eng zusammengearbeitet, daher wusste ich von seinen Plänen. Der Inhaber Arne Thestorf hat versucht, Käufer außerhalb und innerhalb des Unternehmens zu finden. Das war sein langfristiges Ziel. Doch in der nicht einfachen Branche des Garten- und Landschaftsbaus fand sich kein Käufer von außerhalb. Bis es zu einer internen Lösung kam, dauerte es zwei Jahre.

Was hat Sie dann bewogen, die Nachfolge zu übernehmen?

Ich war gern im Unternehmen, es hat eine solide Größe, einen großen Kundenstamm und ein gutes Portfolio mit 60 Prozent Gartenpflege und 40 Prozent Neubau. Als Ausgleich zu den saisonalen Schwankungen gibt es den Winterdienst. Darüber hinaus lag der Betrieb nur zehn Minuten von meiner Wohnung entfernt. Übernimmt man ein Unternehmen, bedeutet das zwangsläufig, erheblich weniger Zeit für Frau und Kind zu haben. Da sind kurze Wege sehr hilfreich. Meine Frau von dem



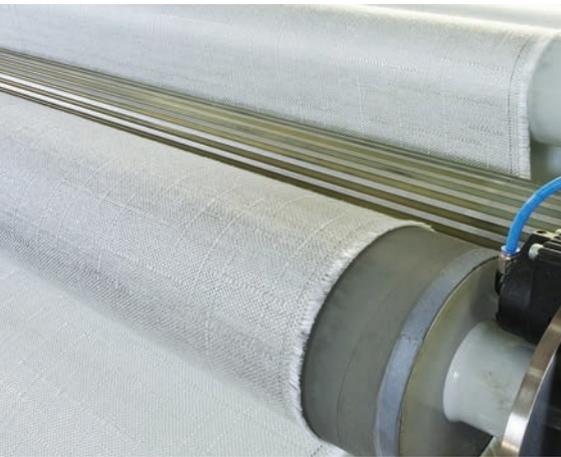
Olaf
Aderkaß

Vorhaben zu überzeugen, war eine der größten Herausforderungen im Übernahmeprozess. Heute hält sie mir den Rücken frei.

Welche Rolle spielt Ihr Vorgänger noch im Unternehmen?

Wir telefonieren und sehen uns regelmäßig, weil es zwangsläufig noch Dinge gibt, die abgewickelt werden müssen. Aber ansonsten ist er gänzlich raus und macht sein eigenes Ding.

Vielen Dank für das Gespräch.



Innovative Textilien: Das Unternehmen ist für seinen Erfindergeist bekannt.

Weiterhin in guten Händen

Die **Vitrulan Group** aus dem oberfränkischen Marktschorgast ging zu 90 Prozent an die mittelständische Industrieholding Adcuram. Für das innovationsgetriebene Unternehmen, das Produkte aus Glasgewebe herstellt, die beste Lösung für die Nachfolge. VON **MAGDALENA LAMMEL**

Es geht ihm gut. Peter Cordts, Geschäftsführer der Vitrulan Group, strahlt die Gelassenheit und Ruhe eines Mannes aus, der eine gute Entscheidung getroffen hat. Dabei hat er im Dezember vergangenen Jahres sein Unternehmen an einen Investor verkauft. Für viele andere eine Horrorvorstellung. Doch Cordts ist sich sicher, das Richtige getan zu haben.

Bei der Suche nach einem Käufer war ihm wichtig, dass dieser das Unternehmen langfristig in seinem Sinne fortführen wird und nicht nach kurzer Zeit wieder aussteigt. „Es musste eine solide Vertrauensbasis da sein, und das ist bei Adcuram der Fall. Deshalb mache ich mir keine Sorgen“, verrät der 59-Jährige voller Zuversicht.

Warum Vitrulan bei Adcuram in guten Händen ist, liegt unter anderem an der Branche. Die Münchner

Industrieholding hat produzierende Mittelstandsunternehmen aus dem Technologiebereich im Portfolio und umfangreiche Erfahrungen im Baubereich – für Vitrulan optimal. 2021 feiert das Unternehmen den 100. Geburtstag und blickt auf ein spannendes Jahrhundert zurück.

100 Jahre Innovation

1921 wurde in Lauscha die „Thüringische Glaswollindustrie“ von Hans F.C. Cordts, Hamburger Kaufmann und Großvater des jetzigen Geschäftsführers, und drei weiteren Mitstreitern gegründet. Sie entwickelten ein völlig neues Verfahren, um Glaswolle herzustellen, die zur Wärmedämmung eingesetzt werden konnte. Von Anfang an war bei den seit 1929 unter dem Namen „Vitrulan“ – ein Kunstwort aus den lateinischen Begriffen „Vitrum“ (Glas) und „Lana“ (Wolle) – geschützten Produkten Innovation Trumpf: Nach und nach wurden neue Einsatzmöglichkeiten für das Material entdeckt, im Jahr 1931 etwa als Wandbelag. Nachdem die Familie mit Kriegsende und der Teilung Deutschlands das Unternehmen durch Enteignung verlor, gründete sie das Unternehmen 1958 neu. Hans F. Cordts errichtete das Unternehmen in zweiter Generation in Marktschorgast auf der grünen Wiese neu und entwickelte es kontinuierlich erfolgreich weiter. Heute entwickelt und produziert Vitrulan

Glasgewebe und -vliese für dekorative Anwendungen und Glasverstärkungsprodukte für technische Anwendungen mit dem Schwerpunkt Bau, welche in dem seit 1992 zu Vitrulan gehörenden Standort Haselbach in Thüringen gefertigt werden. Seit 1995 hält Peter Cordts die Fäden in der Hand. Unter seiner Führung entwickelte Vitrulan neue Einsatzbereiche und Produkte wie zum Beispiel Magnet- oder Whiteboard-Tapeten, die aufgehängte Magnetwände oder Tafeln obsolet machen. Verkauft wird an große Marken aus der Baubranche. Der Deko-Anteil, also Glasgewebetapeten und -vliese, beträgt rund 65 Prozent, die restlichen 35 Prozent erwirtschaftet Vitrulan mit sogenannten technischen Textilien wie Armierungs- und Trägergeweben.

Mit neuer Führung in die Zukunft

„Diese Innovationskraft hat uns überzeugt“, erläutert Broder Abrahamsen, Prokurist für M&A und Unternehmensbeteiligungen bei Adcuram, die Gründe für die Übernahme. Den Erfindergeist soll das Unternehmen beibehalten, auch wenn sich Peter Cordts Ende des Jahres aus der Geschäftsführung zurückzieht. Darüber hinaus habe Vitrulan gute, langjährige Kundenbeziehungen. Das spreche für die Qualität der Produkte und damit auch für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Und diese soll durch die Industriehol-

KURZPROFIL

Vitrulan Holding GmbH

Gründungsjahr: 1921

Branche: Glasgewebe

Unternehmenssitz: Marktschorgast (Oberfranken)

Umsatz 2015: ca. 60 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 400

www.vitrulan.de

ding langfristig gesichert werden: „Um unsere Position im Markt zu halten oder auszubauen, braucht es Investitionen, und das besser früher als später“, erklärt Cordts seine Strategie. Aus dem Cashflow alleine könne er diese nicht stemmen, und Innovation sei die Basis für eine erfolgreiche Zukunft. Dass Adcuram neben der Weiterfinanzierung auch die Umsetzung der Investitionen vor Ort unterstütze und zusätzlich auch das Unternehmen operativ und strategisch mit einem eigenen Expertenteam von außen anschieben kann, sei natürlich ein weiterer großer Vorteil.

Hinzu kam, dass es keinen Nachfolger in der Familie gab, und jeder Mitarbeiter in der Führungsebene, der als Geschäftsführer infrage gekommen wäre, auf seiner Position eine große Lücke hinterlassen hätte. Für Cordts war das keine Option, genauso wenig wie die Übernahme durch einen Strategen oder Wettbewerber. So war, auch mit Blick auf das Ziel, die Marke Vitrulan langfristig zu erhalten, der Verkauf an Adcuram die beste Möglichkeit, alles auf einmal zu regeln.



Firmengebäude von Vitrulan: In Oberfranken hat das Unternehmen seinen Sitz.

Stark durch Mitarbeiter

Im Laufe des Jahres wird Cordts seine Aufgaben an einen neuen Geschäftsführer übertragen und sich danach anderen Dingen widmen. „Ich vertraue darauf, dass Adcuram bei der Auswahl meines Nachfolgers auch darauf achtet, dass er das Unternehmen in meinem Sinne weiterführt“, sagt er. „Innovativ einerseits, aber auch nah an den Mitarbeitern.“ Ihm ist wichtig, dass sich die Angestellten dem neuen

Geschäftsführer genauso anvertrauen können wie ihm. Dass die Mitarbeiter nun ein wenig Angst haben, was nach ihm kommt, findet Cordts ganz natürlich. Er will deshalb auch weiterhin beobachten, wie sich sein Unternehmen entwickelt. „Und wenn ich sehe, dass etwas nicht so läuft, dann werde ich die Hand heben, um mich einzumischen.“ Allerdings ist er sich sicher, dass das nicht nötig sein wird. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Ein Berater ist unabdingbar“

Interview mit **Peter Cordts**, Geschäftsführer, Vitrulan Holding GmbH

Unternehmeredition: Was waren die größten Herausforderungen beim Nachfolgeprozess?

Cordts: Da gab es durchaus ein paar. Es musste der richtige Investor gefunden werden, dem ich mein Unternehmen anvertrauen wollte. Dann habe ich unterschätzt, wie viel Zeit in die Vorbereitung aller Unterlagen investiert werden muss; Alles in allem dauerte der Prozess zwei Jahre. Und die persönliche Komponente spielt natürlich auch eine gewaltige Rolle. Sich von seinem Unternehmen zu trennen, fällt sicherlich keinem leicht,

deshalb sollte der Käufer mit Bedacht gewählt werden.

Was würden Sie Unternehmern in einer ähnlichen Situation raten?

Bereiten Sie sich vor. Nicht nur mental, sondern auch im Unternehmen. Je besser alles strukturiert ist, desto einfacher ist der Prozess für beide Seiten. Und ganz wichtig: Holen Sie sich Unterstützung. Einen Beirat, wie ich es gemacht habe, oder einen externen M&A-Berater. Ich musste viele Entscheidungen treffen und war froh um den kompetenten Rat in schwierigen Situationen. Es kommen



Peter
Cordts

Themen auf einen zu, mit denen man sich vorher nie beschäftigt hat, und es tut gut, sich auf Experten verlassen zu können.

Wie sah die Vorbereitung im Unternehmen aus?

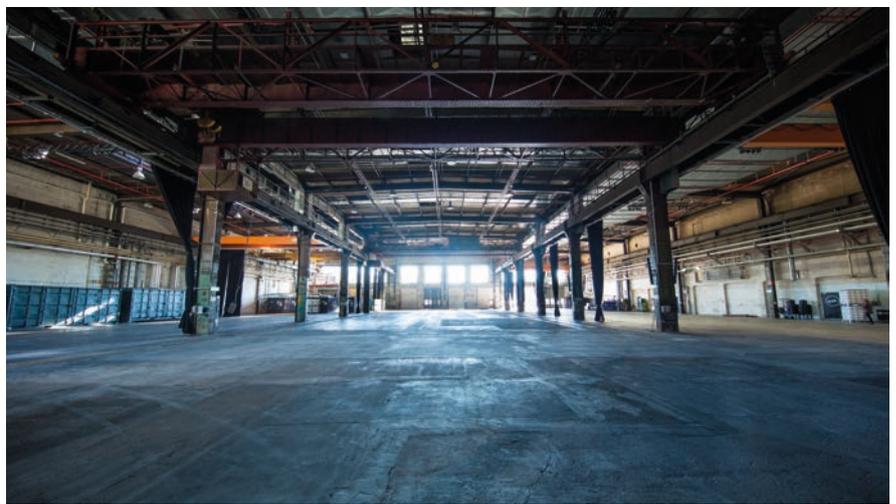
Fast genauso wichtig wie ein Berater ist ein Führungsteam, dem man schon im Vorfeld nach und nach einzelne Züge übergibt. Das sorgt für Sicherheit und dafür, dass es auch danach so laufen wird, wie wenn man noch da wäre.

Vielen Dank für das Gespräch.

Ein Ort mit Geschichte

Mit dem Projekt **Halle 45** möchte ein junges Unternehmen ein neues Kapitel an die lange Historie der ehemaligen Mainzer Phönix-Halle reihen. Gestartet als Waggonfabrik, kurzfristig Panzerwerkstatt und später als Ausweichbühne des Staatstheaters genutzt, soll die Halle 45 jetzt die Eventlocation im Rhein-Main-Gebiet werden. VON **KORBINIAN VIELMEIER**

Die Geschichte der Halle 45 ist länger als die Summe der Lebensjahre der Geschäftsführer ihrer Betreibergesellschaft. Vor mehr als 170 Jahren gehörte sie zum Gelände der Waggonfabrik Gebrüder Gastell, die neben Eisenbahn- und Straßenbahnwaggons auch Bus- und Autokarossen herstellte. Nach der Zerstörung der Halle im Krieg wurde sie nach altem Vorbild wiederaufgebaut und später unter anderem als Panzerwerkstatt genutzt. Die schweren Eisenträger in der Halle, mächtige, noch funktionsfähige Deckenkräne und viele weitere Details sind und bleiben Zeugnisse der industriellen Vergangenheit. „Wir wollen aus diesem Industriedenkmal keinen sterilen Glaspalast machen“, sagt Dr. Hanns-Christian von Stockhausen, der zusammen mit Ralph Heinrich die Geschäfte der Halle 45 GmbH führt. Er sieht die lange Geschichte der Halle nicht als Bürde, sondern als Chance und Alleinstellungsmerkmal. „Wir sind stolz auf diese Historie und den Charakter, der dazugehört. Deshalb haben wir uns – frei nach Kurt Cobain – dem Motto verschrieben ‚the worst crime is faking it‘.“



Industriecharme: Eisenträger und Deckenkräne erinnern an die frühere Nutzung der Halle.

Breit aufgestellt

Auf 5.000 Quadratmetern, die variabel abteilbar sind, werden seit März 2016 Veranstaltungen aller Art durchgeführt. Neben Konzerten, Auftritten von bekannten Comedians und Public Viewings zu Sportgroßereignissen wie der Fußball EM gehören auch Firmenevents zum festen Betriebskonzept. „Wir wollten uns von Anfang an breit aufstellen“, sagt von Stockhausen. Das gelte nicht nur für die Kundschaft, sondern auch für das Dienstleistungsangebot. So sieht sich die Halle 45 GmbH sowohl als Bereitsteller der Eventlocation als auch als Eventagentur, die das Konzept der Veranstaltung von A bis Z in den eigenen Räumen entwerfen und umsetzen kann. In welchem Ausmaß der Kunde auf die Leistungspalette zurückgreift, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. „Wir ermöglichen damit maximale Flexibilität“, sagt von Stockhausen, der die Firmenevents als wich-

tigen Umsatzfaktor sieht. „Allein mit Kultur ist es extrem schwer, eine Halle betriebswirtschaftlich erfolgreich zu führen.“ Genau dies machte dem Vorpächter der Halle einen Strich durch die Rechnung. Letztlich zwang ihn der Kostendruck zur Aufgabe nach 17 Jahren. Den traditionellen Namen der Location „Phönix-Halle“ nahm er mit. „Er besitzt die Markenrechte und will sich leider nicht davon trennen. Das haben wir akzeptiert und weitergearbeitet“, sagt von Stockhausen.

Für einen großen Konflikt wäre auch gar keine Zeit gewesen. Denn zwischen dem Entschluss, den Betrieb der Halle zu übernehmen, bis hin zur Unterschrift des Mietvertrags lag letztlich gerade einmal etwas mehr als ein halbes Jahr. „Es war ein täglicher Kampf gegen die Uhr“, sagt von Stockhausen. Da der Vormieter die Halle im Frühjahr 2015 verließ, waren von Stockhausen und sein Partner Ralph Heinrich auf

KURZPROFIL

Halle 45 GmbH

Gründungsjahr: 2015
Branche: Eventmanagement
Unternehmenssitz: Mainz
Jahresumsatz: 1 Mio. Euro
Mitarbeiterzahl: 12
www.halle45.de



Halle 45: Offen für Veranstaltungen jeglicher Art.

das Vertrauen und die Geduld des Vermieters, der Beos AG, angewiesen, die die Halle auch direkt als Hochregallager weitervermieten hätten können. „In unserem Fokus stand, das Projekt in dieser Zeit sauber zu planen, und natürlich mussten wir das Kapital beschaffen.“

Mit Kapital und Know-how

Als einer der Geldgeber konnte die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz mbH gewonnen werden. „Zugegeben waren wir zunächst skeptisch, da wir zum einen zur Branche kaum Kontakt hatten und zum anderen bekannt war, dass es der Phoenix-Halle nicht gut ging“, sagt Thorsten

Eickhoff von der MBG. „Die professionelle Herangehensweise, die Fachleute und das gesamte Konzept haben uns dann aber schnell überzeugt.“ Vor allem das Netzwerk, das sich die Betreiber binnen kürzester Zeit aufgebaut hatten, sei bemerkenswert gewesen.

Insgesamt 2,5 Mio. Euro Investitionskapital hat die Halle 45 GmbH für die Instandsetzung eingeplant. Über die Hälfte ist bereits in die alten Gemäuer geflossen. „Mit der alten Phoenix-Halle, wie wir sie übernommen haben, hat die Halle 45 im Grunde nur noch die äußere Hülle gemein“, sagt von Stockhausen. Doch nicht nur die umfassende Renovierung des Geländes sei ein zentraler Schritt gewesen, auch die Zusammen-

setzung des mittlerweile zwölfköpfigen Mitarbeiterstabs sei Keimzelle des Erfolgs. Von Stockhausen als Anwalt kümmert sich um das Marketing, die Finanzen und Verträge. Partner Heinrich ist Inhaber einer Licht- und Tontechnikfirma und bringt langjähriges Veranstaltungs-Know-how mit. Er verantwortet den Vertrieb sowie die Planung und operative Umsetzung der Veranstaltungen. Um die beiden hat sich ein Team aus Experten auf dem jeweiligen Fachgebiet gebildet, mit dem die Halle 45 zu einem Aushängeschild der Rhein-Main-Region gemacht werden soll und das parallel die Geschichte der Location weiterschreibt. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir wollen dem Charakter der Halle und unserer Philosophie gerecht werden“

Interview mit **Dr. Hanns-Christian von Stockhausen**, Geschäftsführender Gesellschafter der Halle 45 GmbH



Dr. Hanns-Christian von Stockhausen

Unternehmeredition: **Erinnern Sie sich an das erste Event, das Sie einfach nur genießen konnten?**

von Stockhausen: Es gab noch nicht das eine Event, aber einige tolle Momente. Wir hatten zum Beispiel einmal eine 45 Meter lange weiße Tafel, die mitten in unserer 5.000 Quadratmeterhalle stand und an der 150 Personen Platz nahmen. Das war eine wirklich beeindruckende Atmosphäre. Aber ich hatte auch da nicht das Gefühl, einfach nur genießen zu können, sondern immer den Blick auf Verbesserungen und Weiterentwicklungen gerichtet.

Wie ist die Rückmeldung der Gesellschaft?

Gerade in der Anfangsphase haben wir mit Aktionen wie „Rette den Phoenix“ oder „Zeig dein Gesicht“ abgetastet, ob überhaupt Nachfrage besteht. Die Rückmeldung war extrem positiv, etwa durch Mails, Briefe oder Schulterklopfen von den Bürgern. Aber auch von Prominenten aus dem Umkreis wie Universitätsprofessoren oder Sportfunktionären erhielten wir enormen öffentlichen Zuspruch, was uns in unserem Tun bestätigt hat.

Was sind die nächsten Schritte?

Es gibt noch einige Bauvorhaben, die wir vollenden möchten, wie die Sanierung der Fassade. Möglicherweise auch noch ein neuer Fußboden, und natürlich gibt es noch ein paar kleinere Ecken in der Halle, in denen wir gerne noch etwas machen würden. Mittelfristig wollen wir auch die Zulassung von jetzt 2.000 auf 5.000 Personen erhöhen. Damit haben wir aber keinen zeitlichen Druck. Im Vordergrund steht bei alledem aber, dem Charakter der Halle und unserer Philosophie gerecht zu werden.

Vielen Dank für das Gespräch.



Wachsen mit Investor: Mit dem Laserschmelzen und 3-D-Druck will C.F.K. vorankommen.

Nachfolge durch Fusion

Der Gründer des Spezialisten für Draht- und Senkerodieren von Bauteilen **C.F.K. GmbH**, Günter Kochendörfer, hat sein Unternehmen vor einiger Zeit an seinen Geschäftsführer Dr. Christoph Over und die Gesco-Industriegruppe übergeben. Beide wollen das Unternehmen langfristig weiterentwickeln. VON **TORSTEN HOLLER**

Es war kurz nach seiner Doktorarbeit im Jahre 2003, die Christoph Over am Fraunhofer-Institut für Lasertechnik (ILT) in Aachen schrieb, als er sich entschloss, aus seiner Dissertation ein Unternehmen aufzubauen. Gemeinsam mit seinem Kollegen Dr. Wilhelm Meiners gründete er die inno-shape GmbH und bezog praktischerweise gleich Räume als Untermieter im ILT. Die inno-shape beschäftigte sich mit dem Laserschmelzen. Doch während üblicherweise Laser dazu dienten, Material von einem Werkstück abzutragen, kehrten die beiden Gründer den Prozess um und trugen mithilfe eines Lasers Schicht um Schicht auf

das neue Werkstück auf. Das Besondere daran: mit der Methode konnten Bauteilgeometrien entwickelt werden, die bislang nicht herstellbar waren: „Wir konnten damit quasi 'um die Ecke bohren“, erinnert sich Over an die Geschäftsidee. Automobilzulieferer und Haushaltsgerätehersteller waren die ersten Kunden der inno-shape. Christoph Over und sein Studienkollege wurden zu Vorreitern des 3-D-Drucks, ihre Firma meldete etliche Patente an.

Schwierige Kapitalbeschaffung für Maschinen

Doch der Start gestaltete sich schwierig. Zwar gelang es, das Fraunhofer-Institut und die Gründerstart-Initiative aus Aachen als Gesellschafter zu gewinnen und pro Jahr ein Wachstum von 15 Prozent zu erreichen. Im Markt lag noch mehr Wachstum, das wusste Over. Doch waren die Investitionen in die Lasermaschinen ziemlich kostspielig. „Für ein Start-up wie uns war es nicht einfach, eine solche Maschine zu leasen“, berichtet Over von den Anfängen seiner unternehmerischen Tätigkeit. Es lag nahe, nach einem industriellen Partner Ausschau zu halten.

Inzwischen hatte auch Günter Kochendörfer das innovative Unternehmen entdeckt. Sein Unternehmen, die C.F.K. GmbH, beschäftigt sich mit dem Bearbeitungsverfahren des Erodierens. Dort werden mittels elektrischen Stroms Teilchen abgetragen, um Formen und Werkstücke zu erzeugen. Die Technologie von inno-shape erschien als sinnvolle Ergänzung, um den Kunden in der Industrie eine tiefere Wertschöpfung anzubieten. Die beiden Unternehmen fusionierten. Bei dieser Gelegenheit kam der Mittsechziger Kochendörfer auch auf das Thema seiner Nachfolge zu sprechen. Aus seiner Familie fand sich niemand zur Übernahme des Unternehmens. Christoph Over, damals Mitte dreißig, schien mit dem Mitgift seines Start-ups ein geeigneter Nachfolger zu sein.

Finanzkrise verzögerte Verhandlungen

2009 war es dann soweit. Die inno-shape fusionierte mit der C.F.K., Christoph Over erhielt 20 Prozent der Anteile, die Fraunhofer-Gesellschaft und die Gründerstart-Initiative wurden als Gesellschafter ausbezahlt. Doch weil Christoph Over das Unternehmen nicht komplett übernehmen wollte, führten

KURZPROFIL

C.F.K. CNC Fertigungstechnik Kriftel GmbH

Gründungsjahr: 1986

Branche: Metallverarbeitung

Unternehmenssitz: Kriftel (Taunus)

Umsatz 2016: 9,7 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 70

www.cfk-online.de

die beiden Gespräche mit der Gesco-Industriegruppe aus Wuppertal. Die Gesco fokussiert sich auf hochspezialisierte Unternehmen, die Probleme mit der Nachfolge haben. „Unser Ziel ist dabei, unsere Beteiligungen langfristig zu entwickeln und gerade keinen Exit anzustreben. Und die C.F.K. passte – auch nach der Fusion – hervorragend in unser Portfolio“, so Dr. Eric Bernhard, Vorstandsvorsitzender der börsennotierten Gesco AG. Die Gesco ist im Prime Standard notiert, der 18 traditionsreiche Industrieunternehmen umfasst, einige davon Marktführer in ihrem Segment oder Hidden Champions.

Trotz der guten Voraussetzung für eine Übernahme gerieten die Verhandlungen ins Stocken: „Wir sind in den Sog der Finanzkrise geraten und mussten unser Unternehmen erst einmal wieder auf Kurs bringen“, so Christoph Over, der inzwischen zusammen mit Kochendörfer Geschäftsführer der C.F.K. GmbH war. Und so stieg die Gesco AG

erst 2012 ins Unternehmen ein. Günter Kochendörfer verabschiedete sich anschließend in den Ruhestand.

In den vergangenen Jahren konnte das Geschafter-Tandem Over und Gesco das Unternehmen weiter nach vorn bringen. Von 2013 bis heute wuchs der Umsatz um 3 Mio. Euro auf 9,7 Mio. Euro. 15 neue Mitarbeiter wurden eingestellt. Mehr als 2,7 Mio. Euro wurden in neue Maschinen investiert. „Wir wollen den Bereich des Laserschmelzens und des 3-D-Drucks weiter ausbauen und erwarten dort ein überproportionales Wachstum von jährlich 20 bis 25 Prozent“, so Christoph Over. Die veredelten Werkstücke aus Kriftel finden sich in millimetergroßen Klingen für die Chirurgie, in Triebwerksteilen von Airbus oder in tonnenschweren Stahlformen für die Kunststoffindustrie. Mittelfristig soll sich der Umsatz zwischen zehn Mio. und zwölf Mio. Euro einpendeln. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Bauteil von C.F.K.: Mit höchster Genauigkeit werden diese bearbeitet.

„Die Verhandlungen mit den Banken gestalten sich einfacher“

Interview mit **Dr. Christoph Over**, Geschäftsführer C.F.K. GmbH

Unternehmeredition: Was schätzen Sie an der Zusammenarbeit mit der Gesco AG besonders?

Over: Ich finde es gut, dass die Zusammenarbeit langfristig und ohne Exit-Szenario ausgelegt ist. So bleiben die Liquidität und das Eigenkapital im Unternehmen, und wir können langfristig gemeinsam organisch wachsen. Wir haben inzwischen eine Eigenkapitalquote von über 40 Prozent.

Welchen Nutzen ziehen Sie noch aus der Zusammenarbeit?

Zwei Dinge sind durch die Zusammenarbeit mit der Gesco AG abgesichert: Wenn mir etwas passiert, dann geht das Unternehmen nicht unter. Und privat ist ausgeschlossen, dass meine Familie auf den Schulden sitzen bleibt, die ich etwa als kompletter Finanzier des Unternehmens hinterlassen hätte.



Dr. Christoph Over

Wie reagieren die Banken auf das Beteiligungsmodell?

Die Verhandlungen mit den Banken beim Kauf von neuen Maschinen gestalten sich einfacher: Ich muss mir nicht anhören, dass ich noch die anderen Schulden durch die Finanzierung des Kaufpreises in den Büchern habe. Es kommt nur das operative Geschäft zur Sprache und keine gesellschaftsrechtlichen Dinge.

Vielen Dank für das Gespräch.

Generationenwechsel in vier Schritten



Weiter in Familienhand: Die Brauerei Leikeim.

Christine Leikeim wollte sich aus der familieneigenen **Traditionsbrauerei** zurückziehen. Die jungen Söhne standen für die Nachfolge bereit, aber es fehlte ihnen an Erfahrung. Deshalb holte die Unternehmerin einen Interim-Manager ins Haus. VON **BÄRBEL BROCKMANN**

Im Juni 2016 war der Wechsel auf die fünfte Generation der Brauerei Leikeim perfekt. Christine Leikeim, die das Familienunternehmen seit dem Tod ihres Mannes 1998 allein geführt hatte, übertrug ihre Anteile auf ihre drei Kinder Andreas, Anna und Basti-

an. Es war der letzte Schritt einer von langer Hand geplanten geordneten Übergabe. Begonnen hatte sie 2009. Andreas Leikeim, damals 29 Jahre alt, hatte gerade sein Diplom als Betriebswirt in der Tasche und war in den Familienbetrieb eingestiegen. Als gelernter Braumeister verstand er viel vom Bier, hatte aber noch keine Praxiserfahrung. Deshalb stellte Christine Leikeim im September den Interim-Manager Jürgen Eiche ein, der über viel Know-how in der Getränkebranche verfügt. Ziel war es, den Familiennachfolger fit für die Leitung des oberfränkischen Traditionshauses zu machen.

Schritt eins: Sparprogramm

In den ersten Monaten führte Eiche die Brauerei allein, Andreas Leikeim assistierte ihm. Es gab einiges zu tun. Für den Profi Eiche war deutlich geworden, dass die Brauerei nicht optimal

aufgestellt war. Das Marktumfeld war angespannt, darunter litt die Ertrags-situation. Es galt, wichtige Kennzahlen signifikant zu verbessern. Die Hausbank war angesichts der unbefriedigenden Geschäftsentwicklung schon auf den Plan getreten. „Wir hatten ein paar wirtschaftliche Probleme und haben gemerkt, dass es strategisch an der ein oder anderen Stelle nicht mehr richtig rundläuft“, sagt Andreas Leikeim heute.

Interim-Manager Eiche kam über die Zeitarbeitsfirma ZMM zu den Leikeims. Das Münchener Unternehmen ist auf die Vermittlung von Managern für zeitlich begrenzte Aufgaben spezialisiert. Entsprechend war die Mission von Eiche. „Wir haben darauf hingearbeitet, die Situation wirtschaftlich und finanziell schnell in den Griff zu bekommen, um anschließend zukunftsfähige Strukturen zu schaffen“, sagt Eiche.

KURZPROFIL

Brauhaus Altenkunstadt Andreas Leikeim GmbH & Co. KG

Gründungsjahr: 1887

Branche: Brauerei

Unternehmenssitz: Altenkunstadt
in Oberfranken

Umsatz: ca. 25 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 100

www.leikeim.de

Schritt zwei: Neue Strategie

Die nötige Gesundung der Leikeim-Brauerei gelang erst einmal durch ein Sparprogramm. Ein Jahr nach seinem Antritt konnte Eiche über eine langfristige Neuausrichtung nachdenken. Zentraler Baustein der neuen Strategie wurde die engere Zusammenarbeit mit der Altenburger Brauerei in Thüringen. Diese gehörte ebenfalls Christine Leikeim, wurde aber von einem externen Management geführt. Fortan wurden beide Brauereien stärker verbunden „Wir arbeiten seitdem eng mit der Altenburger Brauerei zusammen. Die Vernetzung brachte eine große Kostenersparnis“, konstatiert Leikeim.

Schritt drei: Nachfolge

Ein halbes Jahr lang wurde Andreas Leikeim von Interim-Manager Eiche für die Nachfolge für die Brauerei Leikeim gecoacht. Sein jüngerer Bruder Bastian war derweil mit seinem Betriebswirtschaftsstudium fertig und nahm auf dem Chfesssel der Altenburger Brau-

erei Platz. Auch er wurde dabei vom erfahrenen Eiche angeleitet.

Schritt vier: Übertragung der Anteile

Als die beiden Brüder schließlich auch ohne fremde Hilfe operativ fest im Sattel der beiden Brauereien saßen, entschied Christine Leikeim, den letzten Schritt der Nachfolgeregelung zu vollziehen: die Übertragung ihrer Gesellschaftsanteile auf ihre Kinder. Die beiden Söhne bekamen jeweils 35 Prozent der Anteile an jeder der beiden Brauereien, die restlichen 30 Prozent gingen auf ihre Schwester Anne über.

Ganz hat sich Christine Leikeim aber nicht zurückgezogen. Zusammen mit Eiche und einem ehemaligen Manager der Henninger-Brauerei sitzt sie in den neu geschaffenen Beiräten der beiden Brauereien. „Damit soll sichergestellt werden, dass mein Bruder und ich auch in Zukunft ausreichend Unterstützung bekommen“, sagt Andreas Leikeim. Interim-Manager Eiche zieht ein positives Fazit seiner Arbeit bei den Leikeims:

**Regionale Biere sind wieder angesagt:**

Die Privatbrauerei Leikeim gibt es seit 1887.

„Es war eine harmonische Zusammenarbeit. Es ist viel leichter, etwas zu erreichen, wenn man die volle Unterstützung der Gesellschafter bekommt.“ ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Regionale Brauereien werden wieder gesucht“

Interview mit **Andreas Leikeim**, Geschäftsführender Gesellschafter des Brauhauses Altenkunstadt

Unternehmeredition: Wie sieht Ihre Strategie angesichts eines nachlassenden Bierkonsums aus?

Leikeim: In einem rückläufigen Markt ist es besonders wichtig, sich richtig zu positionieren. Wir haben den Vorteil, dass die regionalen Brauereien schon wieder gesucht werden. Regionale, heimatverwurzelte Marken sind attraktiv. Deshalb setzen wir im Marketing auf diese Besonderheit. Wir sehen, dass wir auf diese Weise auch gegen sehr starke Biermarken Kunden gewinnen können. Wir haben außerdem in den 1990er-Jahren die Bügelverschlussflasche wiedereingeführt.

Das kommt dem aktuellen Retrotrend entgegen.

Exportieren Sie Ihre Biere auch?

Wir exportieren unsere Biere bereits nach Italien und nach China. Dort arbeiten wir mit Importeuren zusammen, die unser Produkt in diesen Ländern vermarkten. Wir wollen versuchen, unseren Export in der Zukunft noch zu steigern.

Bieten Sie auch Craft-Biere an?

Wir haben vor sieben Jahren ein Steinbier entwickelt, das nach einem ganz alten Brauverfahren gemacht wird. Das entspricht

in etwa einem Craft Beer. Wir nehmen dabei zum Beispiel heiße Steine und bringen damit die Bierwürze zum Kochen. Aber wir sind im Grunde eine typische Sortimentsbrauerei, wir haben für jeden Geschmack etwas dabei.

Eine Übernahme durch einen Großen der Branche kommt für Sie nicht infrage?

Sollten wir auf ein derartiges Interesse stoßen, würde uns das sehr freuen, denn es zeigte, dass wir alles richtig gemacht haben. Derzeit würden wir ein Übernahmeangebot aber nicht annehmen.

Vielen Dank für das Gespräch.



Andreas
Leikeim



Produktion bei Fischer Surface: Auch in Tschechien hat das Unternehmen drei Standorte.

Zwei Gründersöhne, die sich, mitten im Leben stehend, Gedanken um ihre persönliche und berufliche Zukunft machten – so könnte man zusammengefasst die Geschichte von Erwin und Peter Fischer auf den Punkt bringen. Als Geschäftsführer der Fischer Surface Technologies GmbH, eines Spezialisten für metallische Kunststoffoberflächen sowie galvanisierte ABS-Kunststoffe, standen die beiden End-50er vor der Frage, wie sie den künftigen Herausforderungen ihres Unternehmens, insbesondere im Bereich der Internationalisierung, begegnen sollten.

KURZPROFIL

Fischer Surface Technologies GmbH

Gründungsjahr: 1956

Branche: Kunststoffverarbeitung/Galvanik

Unternehmenssitz: Katzenelnbogen

Umsatz 2016: 65 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: rund 600

www.fischer-galvanik.de

Mehr Kapital für die Nachfolge

Das Unternehmen **Fischer Surface Technologies** produziert hochwertige Oberflächen im Bereich der galvanisierten Kunststoffformteile. Im vergangenen Jahr stand beim Unternehmen eine Nachfolgeregelung an. Die Brüder Fischer verkauften ihre Anteile an einen Private-Equity-Partner.

VON **HOLGER GARBS**

Frank Müller, Partner der Deutschen Private Equity und neuer Miteigentümer von Fischer Surface, erklärt die wachsenden Herausforderungen an Zulieferbetriebe: „Der Druck für Unternehmen wie Fischer Surface wird immer größer. Die Automobilhersteller erwarten eine globale Verfügbarkeit der Bauteile.“

Mehr Eigenkapital für die Internationalisierung

Viele Gründer oder Inhaber stellen sich in solchen Fällen die Frage, welche persönliche, berufliche und nicht zuletzt auch finanzielle Belastung sie noch auf sich nehmen wollen. Für die Brüder Fischer ging es vor allem darum, das Eigenkapital zu stärken, um die Internationalisierung finanzieren und absichern zu können. Deshalb entschieden sich die beiden, die Verantwortung für ihr Unternehmen in neue Hände zu geben. „Beide Eigentümer wussten um die künftigen Herausforderungen, gerade im Bereich der Internationalisierung, und haben sich früh genug mit den strategischen Fragen auseinandergesetzt“, erinnert sich Frank Müller.

Unternehmen als Ganzes erhalten

Mit einem Beratungshaus an ihrer Seite machten sich die Brüder Fischer auf die Suche nach potenziellen Eigentümern. Vor allem musste die Wahl zwischen einem strategischen Partner oder einem Finanzinvestor getroffen werden. „Die Eigentümer und das eingespielte Managementteam hatten klare Kriterien“, bringt es DPE-Manager Müller auf den Punkt. Das Unternehmen sollte als Ganzes erhalten bleiben, also entschieden sich die beiden Brüder schließlich für einen Finanzinvestor, die Deutsche Private Equity. Für die Frage des neuen Geschäftsführers wurde mit Peter Endlich eine interne Lösung gefunden. Endlich arbeitet bereits seit 16 Jahren in der Firma und leitete vorher die tschechischen Standorte.

Nachfolge früher regeln

In der Rückschau zeigen sich alle Partner mit der Nachfolgelösung sehr zufrieden. Das war im deutschen Mittelstand nicht immer so. Doch mittlerweile zwingen auch die Folgen der Globalisierung und der Digitalisierung Firmeninhaber immer früher, sich eingehender mit künftigen

– auch finanziellen – Herausforderungen auseinanderzusetzen. Dabei geht es auch um strategische Meilensteine und ob man die aus eigener Hand erreichen kann. „Die Firmeninhaber von heute wissen immer besser Bescheid“, betont Müller. „Sie regeln ihre Nachfolge nicht nur früher, sie wollen auch mehr über die fachliche Expertise der Finanzinvestoren erfahren oder selbst an Bord bleiben, ob als Beiratsmitglied oder im Rahmen einer aktiven Beteiligung.“ Gerade jüngere Unternehmer sähen neue Herausforderungen, die mit der herkömmlichen Hausbank nicht zu machen seien, viel deutlicher.

Internationalisierung weiter vorantreiben

Aktuell verfügt Fischer über drei Werke in Tschechien sowie zwei in Deutschland. Nach eigenen Angaben ist das Un-



Schriftzug für PKW: Fischer Surface produziert hochwertige Oberflächen.

ternehmen Marktführer in Osteuropa. Als neuer Gesamtgeschäftsführer wird Peter Endlich seine Arbeit auch künftig von Tschechien aus führen. „Wir haben ein starkes Führungsteam in Deutschland“, so Endlich. Neben der weiteren Internationalisierung des Geschäfts, vor allem in Osteuropa und Asien so-

wie in den USA, will Endlich die verschiedenen Unternehmensgruppen in Deutschland und Tschechien weiter zusammenführen. „Das Unternehmen Fischer als Ganzes zu erhalten, war unser primäres Ziel“, schließt Endlich. Es ist gelungen. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Es fiel mir nicht schwer, die Verantwortung zu übernehmen“

Interview mit **Peter Endlich**, Geschäftsführer, Fischer Surface Technologies GmbH

Unternehmeredition: Was hat Sie dazu bewogen, als Geschäftsführer mehr Verantwortung zu übernehmen?

Endlich: Ich bin seit über 20 Jahren im Unternehmen Fischer tätig und habe die Werke in Tschechien seit vielen Jahren betreut. Ich vertraue auf das Personal in unseren Werken. Wenn die Organisation stimmt, macht es am Ende des Tages kaum einen Unterschied, ob man die Verantwortung für 500 oder 750 Angestellte innehat. Wir haben ein starkes Team, und unser Unternehmen bringt sehr gute Voraussetzungen für die nächsten Wachstumsstufen

mit. Deshalb fiel es mir nicht schwer, die Verantwortung zu übernehmen.

Welche Vorteile sehen Sie in der Nachfolgeregelung durch Private Equity?

Bei uns passte es am besten zu unseren Anforderungen: Wir konnten das Unternehmen als Ganzes erhalten und auf Wachstumskurs gehen. Hier braucht es einen Partner mit einer ausreichenden Finanzkraft, langfristigen Denken und Erfahrung in der Internationalisierung. Das passte bei DPE sehr gut. Das nötige Fachwissen haben wir selbst.



Peter Endlich

Gibt es Dinge oder Situationen, die Sie so nicht erwartet haben?

Eigentlich nicht. Der gesamte Verkaufsprozess dauerte ungefähr ein Jahr. Wir haben uns sehr intensiv beraten und darauf vorbereitet. Das Konzept war sehr gut ausgearbeitet, und die Abstimmung mit den Kollegen in Deutschland verlief reibungslos. Man muss natürlich vorher eine gewisse Vorstellung haben, wohin die Reise gehen soll.

Vielen Dank für das Gespräch.

Investmentlegende stockt auf

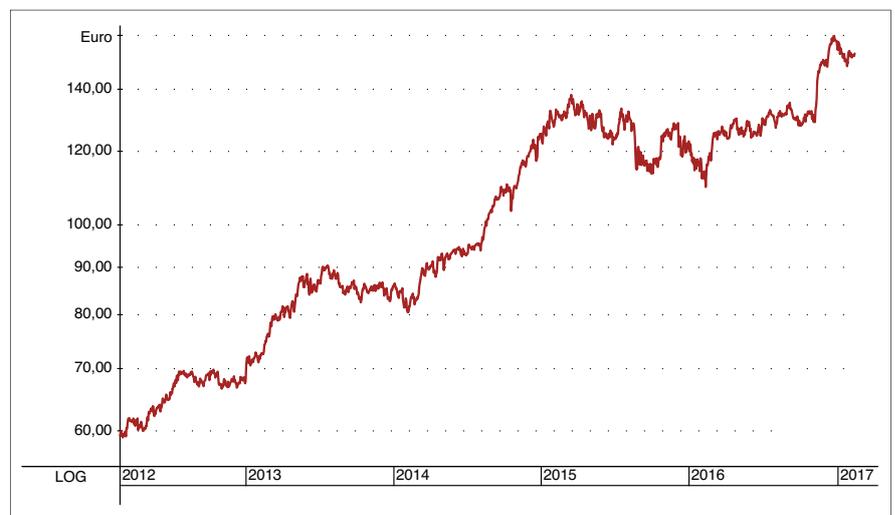
Zwölf Mrd. US-Dollar hat Warren Buffett seit der Wahl von Donald Trump zum US-Präsidenten investiert. Auch den deutschen Mittelstand hat er für sich entdeckt. Seine börsennotierte Gesellschaft Berkshire Hathaway ist einen Blick wert. VON **CHRISTOPH KARL** UND **TOBIAS SCHORR**

Es ist nicht gerade so, dass wenig über Warren Buffett bekannt ist. Was auch an ihm selbst liegt. In Investmentfragen ist Buffett alles andere als verschwiegen. Vielmehr teilt das „Orakel von Omaha“ bereitwillig sein Wissen. In seinen Aktionärsbriefen oder dem jährlichen „Woodstock der Kapitalisten“ in Omaha erklärt der Star-Investor ausführlich sein Vorgehen an der Börse. Zuletzt hat er in einem Interview verraten, dass er in den drei Monaten nach der Wahl von Donald Trump zwölf Mrd. US-Dollar investiert hat. Selbst für den 75 Milliarden schweren US-Amerikaner sind Aktienanlagen dieser Dimension eher ungewöhnlich. Zum Vergleich: In den ersten neun Monaten des Jahres 2016 lag das Volumen insgesamt bei 5,2 Mrd. US-Dollar. Im Jahr 2015 investierte er rund zehn Mrd. US-Dollar. Dennoch zählt er zu den Trump-Kritikern. Vor der Wahl unterstützte Buffett die demokratische Präsidentschaftskandidatin Hillary Clinton. Wie er sein Geld nach dem Wahltag investierte, ist nicht bekannt. Erst in den kommenden Wochen dürfte dies publik werden.

Wissen, was drinsteckt

Buffett ist dafür bekannt, dass er in Unternehmen investiert, deren Produkte er versteht. So hält er größere Anteile an Coca-Cola – auch persönlich soll er ein besonderes Faible für Cherry Coke haben. Seine größte Position hält er bei Kraft Heinz, und auch bei Airlines sieht er große Kurschancen. Zuletzt investierte er im November in die vier größten US-amerikanischen Gesellschaften American Airlines Group, Delta Air, Southwest Airlines Co. und United Continental Holdings. Interessant findet er

Starker Anstieg: Berkshire Hathaway Inc. B (WKN: A0YJQ2)



Quelle: Tai-Pan

die Titel vor allem deswegen, weil sich der einst fragmentierte Markt konsolidiert habe und mittlerweile effizienter sei. Früher war Buffett ein großer Kritiker dieser Industrie.

Für Anleger mit einem längeren Anlagehorizont könnte die „Buffet-Aktie“ Berkshire Hathaway durchaus interessant sein: Einem Buchwert von 269 Mrd. US-Dollar aus dem dritten Quartal steht eine Steuerrückstellung von knapp 74 Mrd. US-Dollar auf nicht realisierte Gewinne aus Aktienbeteiligungen gegenüber. Diese Rückstellung ist jedoch auf Basis eines Unternehmenssteuersatzes von 35 Prozent berechnet. Sollte Donald Trump die Steuern tatsächlich auf 15 Prozent absenken, würde Berkshire auf einen Schlag einen Buchgewinn von rund 42 Mrd. US-Dollar realisieren. Doch ganz unabhängig davon sollte der Buchwert auch im vierten Quartal 2016 und 2017 allein durch Investmentgewinne und

laufende Erträge aus den Beteiligungen weiter ansteigen. Buffett hat gleichzeitig angekündigt, seine Aktie zu einem Kurs unterhalb des 1,2-fachen Buchwertes zurückzukaufen.

Blick nach Deutschland

Bislang gingen Buffetts Anlagestrategien fast immer auf. In den vergangenen fünf Jahren kletterte der Kurs der Berkshire-Aktie um knapp 160 Prozent. Mittlerweile hat das Investmentvehikel auch den deutschen Mittelstand entdeckt. Im Januar dieses Jahres investierte die Tochter Precision Castpast in die Schulz GmbH, ein auf Metallbauteile und Spezialrohre spezialisiertes Familienunternehmen aus Krefeld. Bereits vor zwei Jahren schlugen die US-Amerikaner beim Spezialisten für Motorradbekleidung Detlev Louis zu. Die Größenordnung dieser Transaktionen lag allerdings deutlich unter den herkömmlichen. ■

„Auf diszipliniertes Stockpicking kommt es an“

Fondsmanagerin Birgitte Olsen verantwortet den BB Entrepreneur Europe Small Fonds. Für 2017 ist sie für die Konjunktur positiv gestimmt. Ebenso glaubt sie an eine gute Performance ausgewählter europäischer Unternehmen. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Sie investieren in kleine, familiengeführte Unternehmen in Europa – wie findet man die „Perlen“?

Olsen: Indem wir am Puls der Unternehmen bleiben und unser Handwerk tun. Meine Teamkollegen und ich führen jährlich 350 bis 400 Treffen mit dem Management der für uns interessanten Unternehmen durch. Dabei sind wir bestrebt, das Unternehmen fundamental in seiner Gesamtheit zu verstehen. Strategie, Wettbewerbsposition, Profitabilität und Wachstumspotenzial versuchen wir zu quantifizieren, wir legen aber auch Wert auf qualitative Aspekte wie Unternehmenswerte oder Gründerrolle. Über kleinkapitalisierte Unternehmen ist kaum mehr unabhängiges Research-Material zu finden, wo-

raus sich für uns als Stock Picker große Chancen ergeben.

Warum sollten Anleger momentan in europäische Unternehmen investieren?

Europäische Frühindikatoren deuten auf ein robustes BIP-Wachstum 2017 von ca. 2 bis 2,5 Prozent hin. Dabei liegen die Konsenserwartungen eher bei 1,5 Prozent. Allerdings sind die Aktienmärkte in der Eurozone nervös und notieren aufgrund der politischen Risiken mit einem durchschnittlichen Abschlag von 20 Prozent gegenüber den USA. Daraus ergeben sich Chancen für Anleger, die ihre Hausaufgaben machen. Wir konzentrieren uns angesichts volatiler Währungen und Zinsen auf Unternehmen mit intakter Wettbewerbsposition, gesunden Bilanzen und günstigen Bewertungen.

Im Jahr 2016 lag die Rendite des Fonds bei mehr als zehn Prozent. Was erwarten Sie für dieses Jahr?

2016 war ein unterdurchschnittliches Jahr für europäische Aktienmärkte mit einer Rendite von 1,2 Prozent für den breiteren Markt gemessen am STOXX 600. Nebenwerte konnten mit 5,6 Prozent etwas besser abschneiden. Mit unserem BB Entrepreneur Europe Small Fonds, der auf kleinkapitalisierte eigentümergeführte Unternehmen fokussiert ist, konnten wir den Index mit einer Rendite von zwölf Prozent klar schlagen. Für 2017 erwarten wir erneut anspruchsvolle Märkte, die jedoch viele Opportunitäten bieten. Auf ein diszipliniertes und inspiriertes Stock Picking wird es ankommen. ■

schorr@unternehmeredition.de

Ausgewählte Fonds für Unternehmer

Name	ISIN	Fondsart	Volumen in Mio. Euro	Gesamtkostenquote*	Max Ausgabeaufschlag*	Durchschnittliche Wertentwicklung					Rating**
						02.01.2017 - 09.02.2017	1 Jahr*	3 Jahre*	5 Jahre*	10 Jahre*	
Ethna-AKTIV A	LU0136412771	Misch	7.005	1,86	3,00	0,94	1,82	1,12	3,31	3,79	3
BHF Flexible Allocation FT	LU0319572730	Misch	469	1,66	5,00	0,64	5,99	4,28	5,77		4
LOYS Sicav - LOYS Global P	LU0107944042	Aktien	406	1,61	5,00	-1,18	23,35	8,66	10,23	5,64	4
Bantleon Opps - Family & Friends PA	LU0634998545	Misch	194	2,04	3,50	0,16	6,12	1,53	2,98		2
GS&P Fonds Family Business R	LU0179106983	Aktien	125	2,24	5,00	1,27	1,55	1,07	5,02	3,81	3
Bellevue(Lux) BB Entrepr. Europe B EUR	LU0415391860	Aktien	101	2,32	5,00	2,53	19,19	6,62	8,52		2
Sauren Global Stable Growth A	LU0136335097	Dachfonds gemischt	87	2,36	5,00	1,25	5,75	4,93	6,10	4,90	4
Spängler Family Business Trust T	AT0000A0J-DU3	Aktien	20	1,99	5,00	1,35	10,98	5,10	8,22		2
H & A Unternehmerfonds Europa B	LU0294540942	Aktien	16	2,22	5,00	1,77	18,70	6,57	8,82		3

* = in Prozent; ** = Morning Star Rating Overall. Eine Übersicht der Rating-Kriterien von Morningstar finden Sie unter <http://po.st/MorningSt>.

Geldanlage mit Reiz und Risiko

In Zeiten niedriger Zinsen und hoch bewerteter Aktienmärkte suchen Investoren nach alternativen Anlagen, die eine interessante Rendite versprechen. Gerade für erfahrene Unternehmer sind Direktbeteiligungen eine reizvolle Option. VON **JENS SPUDY**

Wer selbst ein Unternehmen gegründet und aufgebaut hat oder sonst unternehmerisch tätig war, bringt viel Verständnis für Entrepreneurere mit, die mit einem Erfolg versprechenden Geschäftsmodell den Markt erobern wollen. Umgekehrt profitieren junge Unternehmen stark von der strategischen Erfahrung solcher Unternehmergeesellschafter.

Meist werden erfolgreiche Unternehmer unmittelbar durch den oder die Gründer auf eine Beteiligungsoption

angesprochen. Wer selbst nach Beteiligungsmöglichkeiten sucht, wird bei Start-up-Konferenzen, Gründermessen oder „Elevator Pitches“ fündig. Effizient und erfolgreich kann auch die systematische Vorselektion von Beteiligungsoptionen durch spezialisierte Dienstleister sein, die über ein umfangreiches Netzwerk und die nötige Erfahrung verfügen, sich optimal ergänzende Partner zusammenzuführen.

Die Qual der Wahl

Bei aller Begeisterung für innovative Geschäftsideen darf man nicht übersehen, dass das Risikoprofil von Private Equity höher ist als das anderer Anlageklassen. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, maximal im niedrigen zweistelligen Prozentbereich des Gesamtvermögens in Direktbeteiligungen zu investieren. Ob ein Investment im Einzelfall ratsam ist, hängt von vielen Faktoren ab: Dazu gehören die Vermögenslage und -struktur, rechtliche und steuerliche Voraussetzungen aufseiten des Investors. Auf der anderen Seite gilt es, Stärken und Schwächen, Chancen und Marktrisiken des Unternehmens zu beachten. Diese müssen dann im Zuge einer professionellen Due Diligence erkannt und bewertet werden. Wer erfolgreich investieren möchte, ist daher in der Regel auf externe Berater angewiesen, die über Erfahrung in der jeweiligen Branche des Investments verfügen sollten, um die Marktgegebenheiten und den Unternehmenswert richtig zu erfassen. Sie sind aber auch meist über die gesamte Laufzeit der Beteiligung für das kontinuierliche Controlling unverzichtbar.

Wie entwickelt sich der Markt auf lange Sicht?

Direktbeteiligungen sollten in der Regel langfristig erfolgen. Potenzielle Investoren sollten sich daher primär auf zukunftssträchtige Branchen konzentrieren. Dies macht aktuell gerade jene Branchen für Direktinvestments besonders attraktiv, die von den Megatrends profitieren dürften. Auch wenn die Meinungen darüber, was in den nächsten Jahren Trend sein wird, im Einzelnen auseinandergehen mögen, herrscht weitgehend Konsens, dass etwa in der Gesundheitsbranche, bei regenerativen Energien und der Digitalisierung eine immense Dynamik liegen wird. Hinweise dazu lieferte bereits vor 20 Jahren der Zukunftsforscher Leo Nefiodow mit einer Fortentwicklung der berühmten Theorie der langen Wellen Nikolai Kondratjews, als er darlegte, dass die grundlegende Innovation für den nächsten Wachstumsschub der Volkswirtschaften im Gesundheitsbereich liegen werde. Auch der Trendforscher Matthias Horx, Gründer des Zukunftsinstituts, teilt diese Einschätzung und zählt die Gesundheit zu den Megatrends, die die soziale, technologische, wirtschaftliche und politische Entwicklung der nächsten Jahrzehnte bestimmen werden.

Wo liegen die Chancen für Direktinvestitionen im Gesundheitsmarkt?

Anders als die Pharmaindustrie, deren Innovationen bis zur Marktreife Milliardenbeträge verschlingen, bietet der Bereich Medizintechnik viel Raum für Erfolg versprechende Direktinvestitionen in neuartige Verfahren und Technologien, die deutlich geringere Investi-



ZUR PERSON

Jens Spudy ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Spudy Invest-Gruppe, die 2016 mit der mittelbaren Übernahme der Frankfurter ICR GmbH zu einem der führenden unabhängigen Multi Family Offices Europas aufgestiegen ist und Mandanten mit einem Gesamtvermögen von mehr als zehn Mrd. Euro betreut. Der Bankkaufmann und Diplom-Betriebswirt gründete 1994 eines der ersten unabhängigen Multi Family Offices in Deutschland.

www.spudy-invest.com

tionen erfordern. Aber auch hier gilt es, von Anfang an die Spreu vom Weizen zu trennen. Also wirklich innovative Ideen aufzuspüren sowie Potenziale, Markt und Management kritisch zu beleuchten und zu bewerten.

Welche Risiken bestehen für den Investor?

Anders als Aktiengesellschaften unterliegen die für Direktinvestitionen interessanten Unternehmen keiner Veröffentlichungspflicht und werden daher nicht von Analysten bewertet. Aufgrund der fehlenden Transparenz müssen die Investoren oder ihre Berater selbst über das nötige Wissen zur Beurteilung und Kontrolle verfügen. Der finanzielle und personelle Aufwand eines Investments kann zu einem Risiko werden, wenn er die Ressourcen des Investors überfordert. In einem solchen Fall

wäre die Einschaltung eines Family Offices dringend zu empfehlen.

Bereit für den Ausstieg: Exit-Strategien

Investoren sollten sich schon beim Einstieg überlegen, wann und wie sich der Exit realisieren lässt. Denkbar sind insbesondere Abreden im Beteiligungsvertrag zur Veräußerung an strategische oder institutionelle Investoren, zu einem etwaigen Börsengang, zur Fusion mit einem anderen Unternehmen, zum Verkauf von Anteilen sowie zu Buy-back-Transaktionen. Stetige Wertsteigerungen und die nachhaltige Unternehmensentwicklung lassen leicht den Eindruck aufkommen, Risikomanagement und Exit-Strategien seien überflüssig, nur Kosten verursachende Planungsinstrumente. Aber es gibt zahlreiche Gründe, die einen Ausstieg

erforderlich machen können. Spätestens wenn plötzlich ein Exit notwendig wird, rächen sich Nachlässigkeiten im Beteiligungsvertrag oder ein unzureichendes Controlling. So wird der Verkaufspreis oft am Einstandspreis zuzüglich geleisteter Investitionen festgemacht, obwohl das Unternehmen inzwischen deutlich höher zu bewerten wäre.

FAZIT

Direktinvestitionen bieten interessante Renditechancen, erfordern aber besondere Kenntnisse auf Investorensseite, um die eingeschränkte Transparenz auszugleichen. In der Regel erfordern solche Investitionen trotz unternehmerischer Erfahrung eine professionelle Unterstützung – vor allem in fremden Branchen. Hier ist die Einbindung externer Dienstleister oder Family Offices ein probater Weg. ■

— Anzeige —

Basisanlagen

Publikumsfonds für sicherheitsbewusste Anleger

BANTLEON YIELD PLUS
BANTLEON FAMILY & FRIENDS



Bei dieser Anzeige handelt es sich um Werbung. Sie stellt weder eine Anlageberatung noch ein Angebot für den Kauf oder Verkauf eines Produkts dar. Die aufgeführten Produkte sind Publikumsfonds nach Luxemburger Recht. Eine Anlageentscheidung sollte in jedem Fall auf Grundlage des Verkaufsprospekts, der wesentlichen Anlegerinformationen (KIID) und des jüngsten Jahres- bzw. Halbjahresberichts erfolgen. Diese Dokumente sind kostenlos bei der BANTLEON AG, Aegidientorplatz 2a, D-30159 Hannover, bei der Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG, Graben 21, A-1010 Wien und bei der BANTLEON BANK AG, Bahnhofstrasse 2, CH-6300 Zug sowie unter www.bantleon.com erhältlich. Mit den abgebildeten Feri EuroRating Awards in der Kategorie »Absolute Return« wurde BANTLEON viermal in Folge als Fondsmanager ausgezeichnet. Wertentwicklungen der Vergangenheit sowie Auszeichnungen sind kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung.

BANTLEON
Der Anleihenmanager

www.bantleon.com

Robo-Advisors für die Vermögensverwaltung

Junge Start-up-Unternehmen fordern die Banken in einem ihrer Kerngeschäftsfelder heraus: der Vermögensverwaltung. Ihren Kunden bieten sie Produkte an, die bisher Millionären vorbehalten waren. VON **CHRISTIAN SCHNEIDER-SICKERT**

Die digitale Entwicklung macht es möglich: Sogenannte Fintechs fordern die alteingesessenen Banken und Versicherungen auf unterschiedlichen Feldern heraus. Die Fintechs, eine Wortschöpfung, die sich aus den Begriffen Finanz und Technologie zusammensetzt, sind junge Start-up-Unternehmen, die den Vorteil extrem schlanker Strukturen und schneller Entscheidungsprozesse haben. Zudem spezialisieren sie sich, anders als die Platzhirsche, die meist die gesamte Produktpalette des Bank- oder Versicherungsgeschäfts im Angebot haben,

auf ganz bestimmte Geschäftsfelder. Aus diesen Gründen können sie ihre Dienstleistungen deutlich günstiger anbieten als die angestammten Finanzunternehmen.

Wie sich die Anbieter unterscheiden

Eine erste Generation von Fintechs startete vor einigen Jahren mit dem Angebot von internetbasierten und mobilen Zahlungssystemen. Dank ihnen ist es heute nicht nur möglich, Bankgeschäfte von zu Hause aus zu erledigen, sondern auch innerhalb von Sekunden Geld per Computer oder Handy rund um die Welt zu verschicken oder sogar mit dem Smartphone an der Supermarktkasse zu bezahlen. Dienstleistungen, die es in dieser Form vorher noch nicht gab. Sie bringen dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen, ohne den traditionellen Banken wirklich wehzutun.

Mittlerweile hat sich aber eine neue Fintech-Generation etabliert, welche die Banken in einem ihrer Kerngeschäftsfelder herausfordert: der Geldanlage. Die einen treten gewissermaßen nur als Vermittler auf, indem sie zum Beispiel Festgeld für ihre Kunden europaweit bei verschiedenen Banken anlegen. Die anderen nehmen die Anlageberatung selbst in die Hand: Gemeint sind digitale Vermögensverwalter, sogenannte Robo-Advisors. Sie digitalisieren und automatisieren die traditionelle Vermögensverwaltung der Geschäftsbanken, die sich an wohlhabende Kunden richtet, und machen sie damit auch

Kunden zugänglich, die keine Millionenbeträge auf dem Konto haben.

Zahlreiche Anbieter werben hier bereits um die Gunst der Privatanleger. Die Stiftung Warentest hat kürzlich in ihrer Januar-Ausgabe die Angebote verschiedener Robo-Advisors am deutschen Markt untersucht und bewertet. Hierbei unterscheidet sie drei verschiedene Typen:

- **Self-Service-Robo-Advisors:** Sie unterstützen den Anleger lediglich und geben ihnen Tipps bei der Auswahl geeigneter Finanzprodukte. Die Kunden investieren also komplett eigenverantwortlich und überwachen ihre Anlage selbstständig.
- **Half-Service-Robo-Advisors:** Sie unterbreiten den Kunden Anlagevorschläge und vermitteln ihnen in der Regel auch geeignete Produkte. Sie verwalten die Kunden-Portfolios aber nicht eigenständig. Das bedeutet: Wollen diese Anbieter Umschichtungen in den Kundendepots vornehmen, müssen die Kunden erst zustimmen.
- **Full-Service-Robo-Advisors:** Sie bieten dem Kunden eine Komplettlösung an, das heißt: Sie unterbreiten nicht nur Anlagevorschläge, sondern sie betreuen über den gesamten Anlagezeitraum hinweg die Anlage. Der Kunde muss sich um nichts mehr kümmern – außer weiteres Geld anzulegen, wenn er dies möchte, oder sein Geld irgendwann wieder abzurufen.



ZUR PERSON

Christian Schneider-Sickert leitet die LIQID Investments GmbH. Bereits nach Ende seines Studiums in Oxford gründete er sein erstes Unternehmen. Er hielt verschiedene Führungspositionen in der Medien- und Finanzindustrie, unter anderem im Bereichsvorstand von Bertelsmann und im Vorstand von FremantleMedia.

www.liqid.de

Auf Indexfonds basierend

Full-Service-Robo-Advisors bieten in erster Linie Verwaltungsstrategien an, die auf Indexfonds (ETFs) basieren und somit kostengünstig und breit diversifiziert sind. Die Kundenportfolios werden in regelmäßigen Abständen rebalanciert, damit die Gewichtung der verschiedenen Anlageklassen in den Depots stets unverändert bleibt. Ein Beispiel: Ein Kunde wünscht ein Depot, das zu 50 Prozent aus Aktien und zu 50 Prozent aus Anleihen besteht. Steigen beispielsweise die Kurse der Aktien und sinken die Kurse der Anleihen in den Depots, entsteht ein

Übergewicht an Aktien. Deshalb werden zu einem bestimmten Stichtag Aktien verkauft und Anleihen hinzugekauft, um die ursprüngliche Gewichtung wiederherzustellen.

Darüber hinaus passen einige Robo-Advisors die Kunden-Portfolios mithilfe mathematischer Algorithmen kontinuierlich der aktuellen Marktsituation an. Vor Beginn der Geldanlage werden hierzu Online-Tests zur individuellen Risikobereitschaft eines Kunden durchgeführt. Darauf basierend wird das Portfolio erstellt und durch stetige Überwachung im vorher definierten Risikobereich gehalten. In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Robo-Advisors auf den Markt gekommen. Nur einige wenige von ihnen verfügen allerdings über eine Lizenz der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zur Tätigkeit der Finanzportfolioverwaltung nach § 32 Kreditwesengesetz.

Anlagen in Private Equity möglich

Einige Robo-Advisors ermöglichen erfahrenen Kunden neben der Vermögensverwaltung auch die Investition in alternative Anlagen wie Private Equity und verschaffen ihnen damit Zugang zu Anlageklassen, die Privatanlegern normalerweise verschlossen sind. Private-Equity-Fonds, die bislang meist nur institutionellen Anlegern offenstanden, investieren direkt in Unternehmen, die (noch) nicht an der Börse notiert sind. Das birgt gewisse Risiken, eröffnet aber auch zusätzliche Chancen und

ermöglicht so eine Überrendite gegenüber traditionellen Fonds, die lediglich in die Anleihe-, Aktien- und Rohstoffmärkte investieren. Mit Private Equity wird Kapital bereitgestellt, das Firmen zum Beispiel nutzen, um neue Technologien zu finanzieren, Akquisitionen zu tätigen oder ihre Bilanz zu stärken.

Dank ihrer schlanken Strukturen sind die Robo-Advisors in der Lage, die Kosten für die Kunden sehr niedrig zu halten. Marktbeobachter trauen ihnen deshalb ein großes Potenzial zu. Insbesondere für Unternehmer können Robo-Advisors eine interessante Option bei der Geldanlage sein, auch im Hinblick auf ihre Altersvorsorge. Denn Unternehmen verfügen oft über freie finanzielle Mittel, ihnen fehlt in der Regel aber die Zeit, sich selbst um die Verwaltung dieser Mittel zu kümmern. Bei traditionellen Banken aber fühlen sie sich diesbezüglich häufig nicht gut aufgehoben, weil die dort empfohlenen Produkte nicht immer ihren Ansprüchen genügen und zudem oft hohe Kosten verursachen. Für klassische Vermögensberater wiederum bringen viele Unternehmer nicht die geforderte Mindestanlagesumme mit. Robo-Advisors können da eine sinnvolle Alternative sein, zumal ihre Produkte nicht nur kostengünstig sind, sondern die Kunden auch äußerst flexibel bleiben: Bei zahlreichen Anbietern können die angelegten Gelder innerhalb von wenigen Tagen wieder abgezogen werden, ohne dass dadurch nennenswerte Kosten entstehen. ■



Fintechs fordern die alteingesessenen Banken und Versicherungen auf unterschiedlichen Feldern heraus.

Inflationsraten klettern

Seit einigen Monaten steigt die Inflation. Im Januar lag sie bei 1,9 Prozent, so hoch wie zuletzt Mitte des Jahres 2013. Schuld sind vor allem gestiegene Energiepreise. Wie sich die Teuerungsrate weiterentwickelt und Anleger darauf reagieren sollten.

Teuerung dürfte ab März fallen

Der Inflationsanstieg ist vor allem auf die Erholung der Ölpreise zurückzuführen. Somit dürfte die Teuerung nach einem temporären Hoch über zwei Prozent ab März wieder leicht zurückfallen. Von daher bekommen wir keine hartnäckige Inflation. Trotzdem gilt es, bei der Geldanlage mit Inflation zu rechnen. Denn der Realzins, also der Unterschied zwischen Tagesgeldsatz und Inflation, bleibt spürbar negativ. Wer sein Geld also vermeintlich sicher parkt, verliert in Wirklichkeit Kaufkraft und damit Vermögenssubstanz. Wertpapieranlagen sind daher trotz

höherer Schwankungen eine gute Alternative. Wir raten, Zinspapiere, Aktien, Rohstoffe und Immobilien zu berücksichtigen und auch Liquidität vorzuhalten. Die genaue Dosierung hängt dabei vom Anlagehorizont und dem eigenen Risikoprofil ab. Je länger die Anlagedauer und je größer der Risikoappetit, desto mehr dürfen es Aktien und Rohstoffe sein. Für Anleger, die nur wenig Zeit haben, bietet sich ein professionelles Vermögensmanagement an. Dabei erhält der Anleger eine Komplettlösung, die auf sein Risikoprofil zugeschnitten ist.



CHRIS-OLIVER SCHICKENTANZ
Chefanlagestratege,
Commerzbank

Aktienmärkte sind politischen Risiken unterworfen

Die Inflationsraten steigen zwar, aber wir dürfen nicht vergessen, dass wir von sehr niedrigen Niveaus kommen, die zum Teil sogar unter null lagen. Der jetzige Anstieg geht vor allem auf einen wieder höheren Rohölpreis zurück. Dieser Trend wird sich aber nicht fortsetzen. Wir erwarten für 2017 eine Inflationsrate von durchschnittlich 2,1 Prozent in Deutschland und von 1,6 Prozent in Europa. Für Anleger führt allerdings das Festhalten an traditionellen Geldanlagen selbst unter diesen milden Inflationsbedingungen

zu schleichenden Verlusten. Es ist zuletzt zwar viel über eine Zinswende geschrieben und geredet worden. Das gilt aber nur für einzelne Kapitalmarktinstrumente – etwa zehnjährige Bundesanleihen, die mittlerweile wieder eine Rendite von 0,3 Prozent aufweisen. Reale Vermögenswerte profitieren von einem steigenden Inflationstrend, das sind Immobilien, Rohstoffe und auch Aktien. Allerdings verlaufen die Wertentwicklungen nicht gradlinig. Gerade die Aktienmärkte sind zurzeit politischen Risiken unterworfen.



DR. ULRICH KATER
Chefvolkswirt,
DekaBank

Inflationsangst ist übertrieben

Die Inflation hat in den USA bereits angezogen, und im Euroraum steigt sie ebenfalls. Für das Jahr 2017 erwarten wir im Schnitt eine Rate von 1,8 nach 0,4 Prozent im vergangenen Jahr. Das ist aber immer noch unter dem Zielwert der Europäischen Zentralbank (EZB) von nahe zwei Prozent. Für 2018 erwarten wir 1,9 Prozent. Es dürfte nicht der Beginn einer Phase hoher Preissteigerungen sein. Meines Erachtens setzt sich der von den USA ausgehende Anstieg der Anleiherenditen fort. Steigende US-Renditen führen meist auch bei uns zu steigenden Renditen. Bislang lief das noch recht

verhalten. So stieg der Renditeunterschied zwischen amerikanischen und deutschen Staatsanleihen auf den höchsten Stand seit über 30 Jahren. Steigende Anleiherenditen sind indes das Spiegelbild von fallenden Kursen. Dabei sind die Risiken umso größer, je höher die Restlaufzeiten sind. Aktuell macht ein ausgewogener Mix aus Staatsanleihen, Pfandbriefen, Unternehmensanleihen und Währungsbeimischungen Sinn. Daneben sollten sich Anleger am Aktienmarkt positionieren. Auf kurze Sicht sind die Indizes überkauft, eine Konsolidierung könnte aber für Einstiegschancen sorgen.



OLIVER POSTLER

Chefanlagestratege,
HypoVereinsbank, Private Banking &
Wealth Management

Kein Anlass zur Sorge

Keine Frage, die Zeit der niedrigen Inflationsraten ist passé. Der seit Anfang 2016 gestiegene Ölpreis wird die deutsche Rate in den kommenden Monaten sogar über die Zweiprozentmarke katapultieren. Doch ist das Anlass zur Sorge? Nein. Denn dieser Anstieg wird sich weder beschleunigen noch von Dauer sein. Dafür fehlt es in Euroland an gesamtwirtschaftlicher Nachfrage – auf Jahressicht dürfte die Preissteigerung unter zwei Prozent liegen. Die EZB wird ihren expansiven Kurs also fortsetzen. Welche Geldanlagen passen

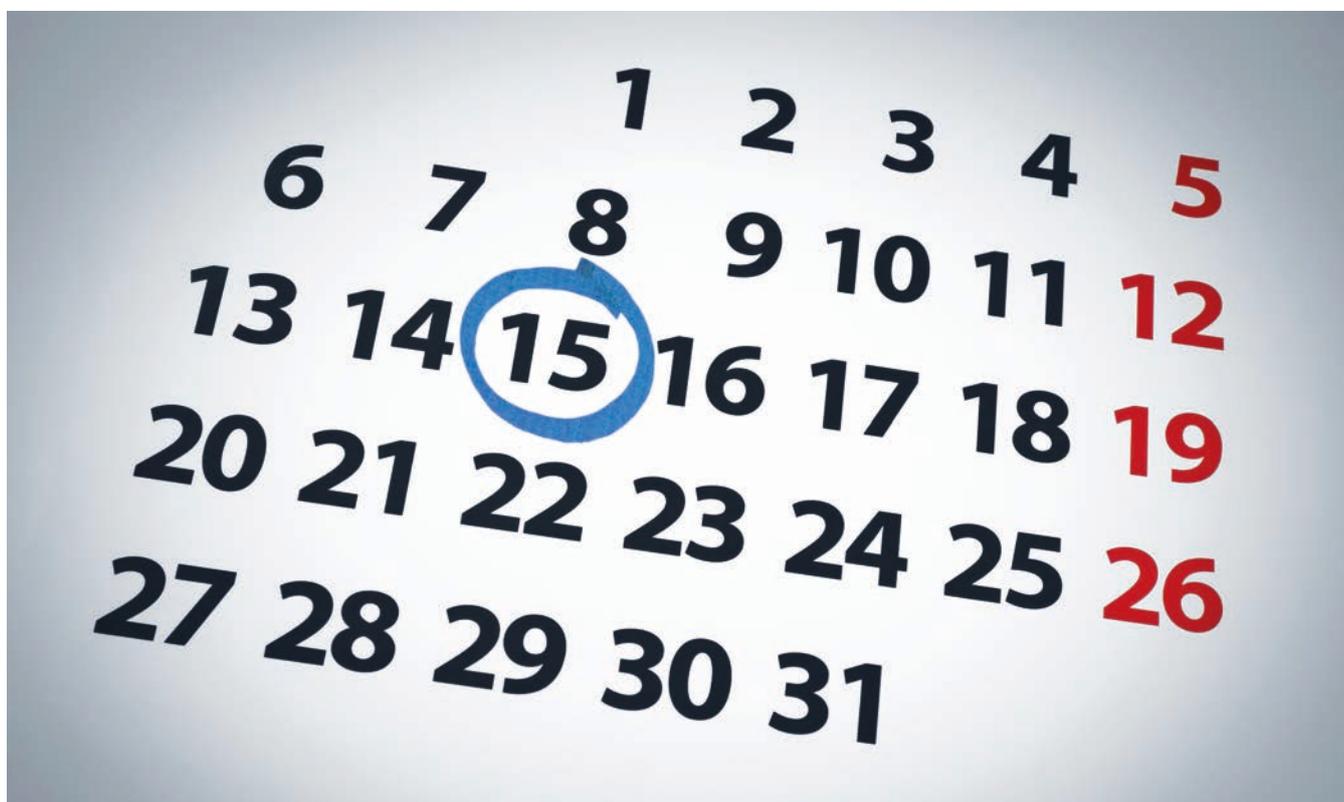
zu diesem Szenario? In einer empirischen Studie über einen Zeitraum von mehr als 100 Jahren haben wir herausgefunden, dass Anleger bei schwacher Inflation und expansiver Geldpolitik mit Aktien die besten Ergebnisse erzielen. Auch bei Inflationsraten zwischen vier und acht Prozent sind sie nicht zu schlagen. In einem solchen Fall bieten auch Staatsanleihen Schutz, deren Kupon an die Preissteigerung gekoppelt ist. Denkbar wäre eine solche Entwicklung, wenn die Rohstoffpreise weiter ansteigen oder es zu positiven Überraschungen beim Wachstum kommt.



DR. LARS EDLER

Co-Chief Investment Officer,
Sal. Oppenheim

Eventkalender



Datum/Ort	Veranstalter	Event
8.3.2017 München	LSG & Kollegen und Unternehmeredition www.lsg-kollegen.de/de/business-leaders	Business Leaders „Wachstum durch Innovation“ Teilnahme: auf Anfrage
14.-15.3.2017 München	TCW Transfer Centrum www.management-kolloquium.de	24. Münchner Management Kolloquium Teilnahme: 1.950 Euro (zzgl. MwSt.)
14.3.2017 Mannheim	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-akademie.de	„Loslassen lernen“ Teilnahme: 1.090 Euro (zzgl. MwSt.)
20.-22.3.2017 München	Süddeutscher Verlag www.sv-veranstaltungen.de	Die Fabrik des Jahres/GEO Award Teilnahme: 2.250 Euro (zzgl. MwSt.)
4.-5.4.2017 Ludwigsburg	Kolping-Bildungswerk Württemberg www.csrforum.eu	13. Deutsches CSR-Forum Teilnahme: 900 Euro (zzgl. MwSt.)
5.-7.4.2017 Hamburg	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-akademie.de	Inhaber Strategietage 2017 Teilnahme: 2.190 Euro (zzgl. MwSt.)
26.4.-28.4.2017 Frankfurt	Euroforum veranstaltungen.handelsblatt.com/restrukturierung	13. Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 2017 Teilnahme: 3.199 Euro (zzgl. MwSt.)
7.-9.5.2017 Berlin	Management Circle www.managementcircle.de	Global Female Leaders 2017 Teilnahme: 2.995 Euro
11.5.2017 Mainz	Wirtschaftsministerium RLP www.mwvlw.rlp.de	Mittelstandstag Rheinland-Pfalz Teilnahme: auf Anfrage
16.5.2017 Köln	INTES Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Kompetent als Fremdmanager Teilnahme: 1.190 Euro (zzgl. MwSt.)
16.5.2017 Hamburg	Convent www.convent.de	13. Norddeutscher Unternehmertag Teilnahme: auf Anfrage
28.6.2017 Düsseldorf	Wirtschaftsministerium NRW www.wirtschaft.nrw	Mittelstandsforum Nordrhein-Westfalen Teilnahme: auf Anfrage

Rheinland-Pfalz

Veranstaltungspartner:



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR
WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT
UND WEINBAU

Veranstalter:

CONVENT.de
EIN UNTERNEHMEN DER ZEIT VERLAGSGRUPPE

MITTELSTANDSTAG



11/05
2017

Mainz
ZDF-Konferenzzentrum

Jetzt kostenfrei anmelden:
www.convent.de/rfp

Medienpartner:

Unternehmer
Edition

Partner (Stand 1.2.17):



DIE ZEIT



Expense Reduction
Analysts

MAYER · BROWN

PartnerPlusBenefit

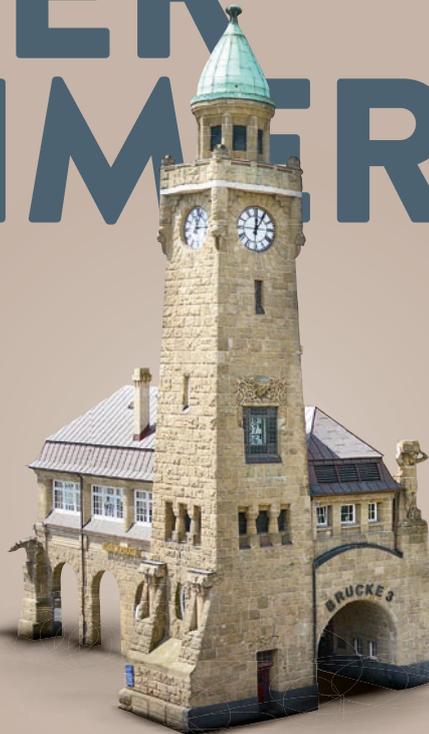


vitra.

VRM AKADEMIE
VERLAGSGRUPPE RHEIN MAIN

13. Norddeutscher

UNTERNEHMER TAG



Mit freundlicher Unterstützung:



Handelskammer
Hamburg

Veranstalter:

CONVENT.de
EIN UNTERNEHMEN DER ZEIT VERLAGSGRUPPE

16/05
2017

Hamburg
Handelskammer Hamburg

Jetzt kostenfrei anmelden:
www.convent.de/ndut

Medienpartner:

Unternehmer
Edition

Partner (Stand 1.2.17):



DIE ZEIT

DELFS & PARTNER
WIRTSCHAFTSPRÜFER UND STEUERBERATER



Expense Reduction
Analysts



cutting through complexity

MÖHRLE
HAPP
LUTHER

PartnerPlusBenefit



TARGO · COMMERCIAL FINANCE

vitra.



wts
TAX LEGAL CONSULTING

Zwischen Innovation, Tradition und Globalisierung



Frauen-Talk: WiWo-Chefredakteurin Miriam Meckel (l.) und Henkel-Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah

Auf dem **Gipfeltreffen der Weltmarktführer** in Schwäbisch Hall trafen sich wieder die Hidden und die nicht mehr ganz so versteckten Champions. Innovation, Tradition, Internationalisierung und US-Präsident Trump standen im Mittelpunkt der Vorträge und Gespräche.

Für die Vorsitzende des Gesellschafterausschusses beim Düsseldorfer Persil-Hersteller Henkel, Simone Bagel-Trah, ist es eine Herausforderung, die 100 Familienmitglieder unter einen Hut zu bekommen. Sie halten die Mehrheit der Anteile am DAX-Konzern. Die Ururenkelin von Firmengründer Karl Henkel beteuert, dass sämtliche Erben an einem Strang ziehen, trotz unterschiedlicher Berufe und Einschätzungen. Viel miteinander sprechen und lieber eine Stunde länger diskutieren, lautet ihre Erfolgsformel. Sie sieht die Familie als Quelle der Inspiration und plädiert dafür, mehr Querdenker in die Unternehmen zu holen, um auch künftig innovativ zu bleiben. Helfen soll auch ein Chief Information Officer (CIO), den Henkel momentan sucht, um weitere Ideen zu kreieren. Wichtig sei es, die Produkte in die Köpfe der Menschen zu bekommen – Persil etwa: So gibt eine Wäsche-App

jetzt schon Tipps für die Fleckentfernung. Auch zeigt sie an, wie lange die Wäsche in den eigenen Wash & Coffee-Shops noch läuft. Mittlerweile gibt es von Henkel auch Service-Stationen, an denen Mitarbeiter größerer Unternehmen ihre Wäsche abgeben und wieder abholen können. Gewaschen wird sie natürlich mit Persil.

Gags für Trump-Werbung

Ein paar Ideen hätte Erich Sixt, wie er den neuen US-Präsidenten in eine seiner berühmten Werbekampagnen einbinden könnte. Etwa mit einem Foto von Donald Trump in einem SUV von Sixt mit dem Slogan: „Auch wir haben Kandidaten mit einer großen Klappe.“ Allerdings wird es wohl bei der Idee bleiben – in den USA könnte das mit einer Klage enden, die ihn viel Geld kosten könnte. Und Millionenbudgets will er dafür nicht bereitstellen. Schließlich ist Erich Sixt ein Unter-

nehmer alter Schule. So zu wirtschaften wie die meisten Start-ups aus dem Silicon Valley, die mit viel Geld aufgebläht sind und noch über Jahre rote Zahlen schreiben, ist nicht sein Ding. Tesla-Chef Elon Musk sieht er als Verlustmaximierer, dem die Leute haufenweise Geld hinterherwerfen. „Wenn ich auf etwas stolz bin, dann darauf, keine Verluste zu machen“, sagt Sixt. Am eigenen Geldbeutel würde er das am ehesten spüren. Schließlich hält er die Mehrheit der Stimmrechte seines börsennotierten Konzerns.

Neue Märkte erobern

Das ist das Ziel des Medizintechnikunternehmens B. Braun. Der Vorstandsvorsitzende Prof. Heinz-Walter Große sieht in Afrika große Chancen, um etwa Dienstleistungen und Produkte rund um die Dialyse anzubieten. Von den 6,5 Mrd. Euro Umsatz, den das Unternehmen 2016 erwirtschaftete, kommen ge-

rade mal 100 Mio. Euro aus Afrika. Mit diesem Anteil ist das Unternehmen aus Melsungen sogar noch ein führendes deutsches Unternehmen auf dem Kontinent. Bislang findet der wirtschaftliche Aufschwung dort nahezu ohne deutsche Beteiligung statt. Die meisten Aufträge für die großen Infrastrukturprojekte in Afrika haben die Chinesen an Land gezogen. Wenn sich deutsche Unternehmen auf dem Kontinent engagieren, dann vornehmlich in Südafrika. Doch kommen auch andere Länder schnell voran. „Afrika entwickelt sich“, sagt Große, der auch Vorsitzender der Subsahara-Afrika Initiative der Deutschen Wirtschaft ist. Die Mittelschicht wird stärker, und auch die Kapitalmärkte entdecken den Kontinent. Große sieht gerade für deutsche Unternehmen eine große Chance. Noch beackert B. Braun den Markt vor allem mit Vertriebsniederlassungen. Künftig sollen aber mehr regionale Produktionsstandorte entstehen. Auch Bundesentwicklungsminister Gerd Müller gab den Unternehmern auf dem Gipfeltreffen der Weltmarktführer die Richtung vor. „Auf nach Afrika“, fordert er. Überall treffe er im Land auf Chinesen und Russen, aber kaum auf deutsche Unternehmer.

Anders denken

Doch nicht nur die großen, alteingesessenen Familienunternehmen hatten ihren Auftritt beim Kongress. Wie man in der Modeindustrie andere Wege gehen kann, zeigt Gründerin Anna Alex mit ihrem Unternehmen Outfittery. „Viel zu lange ist in der Branche zu wenig geschehen. Die Händler dachten, die Kunden kommen schon“, sagt sie. Doch kommen immer weniger in die Geschäfte. Ihrer Meinung nach fehlt vor allem Männern das Interesse, sich zwischen zig Krawatten, Hemden oder Hosen im Laden, aber auch in den Online-Stores entscheiden zu müssen. Outfittery setzt deswegen auf Personal Shopping im Internet. 300 Stylisten und Datenanalysten stellen für Kunden Bekleidungsboxen zusammen. Mittlerweile sammelte das Unternehmen 250 Mio. Euro bei Investoren ein und hat 400.000 Kunden.

Auf die Produktion *Made in Germany* setzt Sina Trinkwalder von Manomama. Wortgewaltig nahm sie den Preis auf der Abendveranstaltung des Kongresses entgegen. In ihrer Bekleidungsfirma beschäftigt sie unter anderem Alleinerziehende, junge Menschen mit keinem oder schlechtem Schulabschluss und Langzeitarbeitslose. Sie nahm den Preis für „Unternehmerisches Herz“ entgegen. „Die einzige Aufgabe eines Unternehmens heute ist die Maximierung der Menschlichkeit, nicht die Steigerung des monetären Gewinns“, sagt Trinkwalder. *TS*



Jetzt anmelden!

deutsches csr-forum

**13. Deutsches CSR-Forum
Internationales Forum
für Nachhaltigkeit
und Zukunftsfähigkeit**

4.-5. April 2017 in Ludwigsburg

**Motto:
Zukunftsfähige Gesellschaft
und nachhaltiges Wirtschaften
Gemeinsam verantwortlich
handeln – Jetzt erst recht!**

Themen (Auswahl)

- Rio 25 – 25 Jahre nach der Umweltkonferenz in Rio
- Vernetztes Denken – Denken in Ökosystemen
- Führung mit Werten
- Zukunft der Mobilität
- Lieferkette Lebensmittel
- Verleihung des Deutschen CSR-Preises 2017

Referenten



Sarah Wiener,
Stiftungsgründerin und
Vorstandsvorsitzende
Sarah Wiener Stiftung



Günther Oettinger,
Kommissar für Haushalt
und Personal,
Europäische Kommission



Katrin Schütz,
Staatssekretärin im Ministerium
für Wirtschaft, Arbeit und
Wohnungsbau des Landes
Baden-Württemberg



Prof. Dr. Götz Rehn,
Gründer und Geschäftsführer
Alnatura



Prof. Dr. Ortwin Renn,
Wissenschaftlicher Direktor,
Institute for Advanced
Sustainability Studies e.V. (IASS),
Potsdam



Prof. Dr. Wolfgang Schuster,
Vorstandsvorsitzender,
Deutsche Telekom Stiftung,
Bonn

- **Wolfgang Langhoff**, Vorstandsvorsitzender BP Europa ■ **Antje Schubert**, Geschäftsführerin iglo ■ **Prof. Dr. Julia Peters**, Hochschule Kempten University of Applied Sciences ■ **Christoph Dahl**, Geschäftsführer Baden-Württemberg Stiftung ■ **Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath**, Institutsleiter IAT Universität Stuttgart und Fraunhofer IAO ■ **S.E. Gurjit Singh**, Botschafter der Republik Indien ■ **Uwe Hück**, Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats Porsche ■ **Cornelia Hulla**, Director Human Resources Europe International Mondy und weitere namhafte Personen

Träger:
Kolping Bildungswerk
Württemberg e.V.
Theodor-Heuss-Straße 34
70174 Stuttgart
Telefon 0711 217439-40
Telefax 0711 217439-47
E-Mail: wir@csrforum.eu
www.csrforum.eu

Jetzt anmelden!
Anmeldeschluss
31.03.2017

Anmeldeformular:
www.csrforum.eu/F7/
anmeldung.html



Neue Führung bei Ravensburger

Zum 01. April 2017 übernimmt **Clemens Maier** den Vorstandsvorsitz beim Spielwarenhersteller Ravensburger von Karsten Schmidt, der sich nach 15 Jahren an der Spitze von der Ravensburger Gruppe verabschiedet. Damit wird das Unternehmen wieder von einem Mitglied der Inhabersfamilie geführt. Clemens Maier ist ein Urenkel des Firmengründers Otto Maier. Er wird künftig die Bereiche Spiele, Puzzles sowie das Auslandsgeschäft verantworten. Als zweiter Vorstand

fungiert weiterhin der bisherige Finanz-, IT- und Personalchef Hanspeter Mürle. Die Ravensburger Gruppe ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen und gehört zu den großen Markenherstellern in der Spielwarenbranche. Im abgelaufenen Geschäftsjahr erwirtschaftete das Unternehmen mit einem Umsatz von 444 Mio. Euro einen Gewinn von 33,5 Mio. Euro. Das Unternehmen beschäftigt über 2.000 Mitarbeiter.

www.ravensburger.de



Clemens Maier

Oswald Hager verstorben

Im Alter von 90 Jahren ist **Oswald Hager** am 19. Januar gestorben. Er galt als einer der Pioniere der Elektrobranche und war Gründer der Hager Group. Hager studierte an der Wolfgang-Goethe Universität in Frankfurt Betriebswirtschaft und promovierte anschließend. Zusammen mit seinem Vater und seinem Bruder gründete er die Firma Hager OHG im Jahr 1955. Heute ist das Unternehmen einer der führenden Anbieter von Lösun-

gen und Dienstleistungen für elektrotechnische Installationen in Wohn-, Industrie- und Gewerbeimmobilien. Im Jahr 2008 übernahm sein Sohn Daniel die Führung des saarländischen Unternehmens. Das Familienunternehmen beschäftigt mittlerweile 11.650 Mitarbeiter, erwirtschaftet einen Umsatz von 1,9 Mrd. Euro und hat 28 Produktionsstätten in elf Ländern.

www.hagergroup.com



Oswald Hager

Veränderung bei Rittal

Neuer Geschäftsführer Produktion beim Schaltschrank- und Systemanbieter ist seit dem 01. Februar **Carsten Röttchen**. Sein Aufgabengebiet soll vor allem die Neuausrichtung der Produktion umfassen. Rittal baut im hessischen Haiger ein modernes Werk für die Produktion von Kompaktgehäusen, das als Vorbild für sämtliche Werke weltweit dienen soll. Industrie-4.0-Strukturen sollen die Basis

für die Produktions-, Logistik- und Kommunikationsprozesse sein. Bereits seit April 2015 ist Röttchen Geschäftsbereichsleiter Produktion bei Rittal. Er kommt vom Automobilhersteller Opel, wo er 23 Jahre in verschiedenen Managementpositionen tätig war. Rittal ist das größte Unternehmen der inhabergeführten Friedhelm Loh Group.

www.rittal.com



Carsten Röttchen

Weiter in Familienhand

Die angeschlagene Modehauskette Wöhrle bleibt in Familienhand. **Christian Greiner**, Enkel des Firmengründers Rudolf Wöhrle, soll neuer Eigentümer des insolventen Unternehmens werden und 100 Prozent der Aktien übernehmen. Greiner ist seit 2011 Vorstandsmitglied der Ludwig Beck AG in München. Die Gläubigerversammlung stimmte dem Verhandlungsergebnis zu. Jetzt soll der

Insolvenzplan fertiggestellt, genehmigt und bei Gericht eingereicht werden. Für die Weiterentwicklung und Repositionierung strebt Wöhrle an, Co-Investoren aufzunehmen. Aus Sicht des Unternehmens soll es keine weiteren Schließungen von Filialen geben. Auch will man die Anzahl der Beschäftigten nicht weiter reduzieren.

www.woehrl.de



Christian Greiner

Unternehmensverzeichnis

	Seite
Rimowa GmbH	S. 6-13
Berentzen Gruppe	S. 6-13
Dr. August Oetker KG	S. 6-13
Rechenzentrum Hartmann GmbH & Co. KG	S. 6-13
DILAX Group	S. 6-13
PFEIFER Holding GmbH & Co. KG	S. 20-22
true fruits GmbH	S. 24-26
Kieser Training AG	S. 28-30
M. Kappus GmbH & Co. KG	S. 32-33
Bau-Fritz GmbH & Co. KG	S. 34-36
Rainer Thestorf Garten- und Landschaftsbau GmbH	S. 60-62
Vitruan Holding GmbH	S. 62-63
Halle 45 GmbH	S. 64-65
Brauhaus Altenkunstadt/ Andreas Leikeim GmbH & Co KG	S. 68-69
Fischer Surface Technologies GmbH	S. 70-71
Ravensburger AG	S. 84
Hager SE	S. 84
Rittal GmbH & Co. KG	S. 84
Rudolf Wöhrl AG	S. 84

Unternehmer

Edition

Impressum Nachfolge 2017

Verlag: GoingPublic Media AG
Hofmannstr. 7a, 81379 München
Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39
E-Mail: info@goingpublic.de
Internet: www.goingpublic.de, www.unternehmeredition.de

Redaktion: Tobias Schorr (*TS, Chefredakteur*), Volker Haaß (*VH*)

Bildredaktion: Anna Bertele, Marie Grom, Volker Haaß, Tobias Schorr

Bilder: Fotolia

Titelbild: © studiostoks/www.fotolia.com

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Bärbel Brockmann, Dr. Lars Edler, Prof. Dr. Birgit Felden, Christian Futterlieb, Holger Garbs, Nicolas Gutbrod, Andreas Hofmann, Torsten Holler, Christoph Karl, Dr. Ulrich Kater, Prof. Rainer Kirchdörfer, Katharina Kutsche, Magdalena Lammel, Andrea Martens, Laura Marwede, Oliver Postler, Prof. Dr. Tom Rüsen, Chris-Oliver Schickentanz, Dr. Thomas Schneider, Jens Spudy, Gustl. F. Thum, Korbinian Vielmeier, Mark Walther, Dr. Klaus Weigel

Interviewpartner: Olaf Aderkaß, Philipp Amereller, Michael Antonopoulos, Dr. Hans Bethge, Peter Cordts, Peter Endlich, Dr. Stefan Frädrich, Patrizia Kappus-Becker, Dagmar Fritz-Kramer, Werner Kieser, Andreas Leikeim, Birgitte Olsen, Dr. Christoph Over, Florian Regenfelder, Thomas Vinnen, Dr. Hanns-Christian von Stockhausen

Lektorat: Sabine Klug, Magdalena Lammel, Visavis Media, Bayreuth

Art Direktor: Anna Bertele

Grafik: Marie Grom

Verlagsleitung: Lukas Neumayr

Anzeigen: Claudia Kerszt
Tel.: 089-2000 339-52, Fax: 089-2000 339-39
Gültig ist die Preisliste Nr. 2 vom 1. Januar 2013.

Erscheinungstermine 2017: 1/17 Unternehmensnachfolge (22.2.) mit Spezial „Steuern & Recht“ • 2/17 Mittelstandsfinanzierung (19.4.) • 3/17 Restrukturierung (21.6.) • 4/17 Private Equity, M&A (23.8.) mit Spezial „Investoren im Mittelstand“ • 5/17 Vermögen (18.10.) mit Spezial „Mitarbeiterbeteiligung“ • 6/17 Internationalisierung (13.12.)

Preise: Einzelpreis 9,80 Euro

Abonnementverwaltung: abo@unternehmeredition.de
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: © 2017 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.

ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

„Eigentlich gibt es keine Arbeit“

Dr. Stefan Frädriich gibt seit Jahren Motivationskurse in Unternehmen. Gerade zu Jahresbeginn ist er gut gebucht. Im Interview erklärt er, warum er nicht an ein Erfolgsrezept glaubt und wie er sich den idealen Arbeitsplatz vorstellt. INTERVIEW **VOLKER HAAB**

1 Herr Dr. Frädriich, haben Sie Vorsätze für das Jahr 2017?

Jahreswechsel sind für mich überhaupt nicht symbolisch, die spielen keine Rolle. Eher resümiere ich das Jahr in meinem Tagebuch als Realitätscheck, als dass ich mir Vorsätze diktiere. Man sollte sich meiner Meinung nach auch nicht auf Vorsätze konzentrieren, sondern auf Verhaltensweisen, die bestimmte Vorsätze begünstigen.

2 Wer ist einfacher zu coachen – faule Menschen oder gestresste?

Rein statistisch begegne ich häufiger den gestressten Menschen, weil die eher etwas erreichen wollen. Generell gibt es zwei Gründe, warum Menschen auf mich zukommen: Entweder es tut

ihnen etwas weh oder sie verfolgen ein bestimmtes Ziel. Beides kann sowohl faule als auch gestresste Menschen betreffen.

3 Sie erklären Ihren Zuhörern das Nicht-rauchen genauso wie gute Führungskultur oder erfolgreiche Verkaufsstrategien. Gibt es beim Thema Motivation eine goldene Regel oder hat jedes Thema seine eigenen Gesetze?

Jedes Thema hat seine eigenen Kniffe und Tricks. Die können aber bei anderen Problemen helfen. Das kann man sich wie ein Buffet vorstellen, aus dem man sich bedienen kann. Meine Arbeit besteht darin, Buffets zu kollektionieren. Dabei bin ich ideologiefrei. Ich glaube nicht an ein Erfolgsrezept, sondern an verschiedene Tipps. Jeder sucht sich dann das aus, was für ihn funktioniert.

4 Was ist für Sie der Prototyp eines guten Unternehmens?

Ich glaube, es gibt keine Prototypen. Die erfolgreichen Unternehmer sind einfach bereit, ihre Ideen umzusetzen, weil das für sie sinnstiftend ist. Sie entscheiden sich dafür, dass sie auf diese Weise leben möchten, weil sie gerne etwas gestalten.

5 Der moderne Manager soll kein Patriarch mehr sein. Denken Sie, dass diese Entwicklung hin zum Teampartner alternativlos ist, oder können verschiedene Typen ein Unternehmen lenken?

Wenn der Chef der schlaueste Mann im Raum ist, dann ist er meistens im falschen Raum. Er begrenzt nämlich sein eigenes Wachstum, weil er die eigene

Kompetenz für das Nonplusultra hält. Die richtigen Brains suchen sich Leute, die im jeweiligen Fachgebiet noch besser sind als sie selbst. In der heutigen Wissensgesellschaft ist das gefragter denn je. Die wirklich guten Manager verstehen es vor allem, das Wissen ihrer Mitarbeiter anzuzapfen.

6 Die Jobanforderungen werden höher, seit Jahren ist landauf, landab von Burnout die Rede. Wie haben sich Ihrer Meinung nach die Arbeitsbelastung und Unternehmenskultur in den letzten Jahren entwickelt?

Ich denke nicht, dass wir zu viel arbeiten. Es gibt vielleicht Trends zur Bürokratisierung, und das steht im Widerspruch zu einer zunehmenden Individualisierung und Selbstverwirklichung. Hier dient das Silicon Valley als Vorbild, weil die Mitarbeiter ihre Arbeit frei gestalten können, bis hin zu ihrer Arbeitsplatzbeschreibung. So etwas sind wir in Deutschland mit unserer Ingenieurstradition beziehungsweise unserem Perfektionsdrang nicht gewohnt.

7 Moderne Firmen heben die Trennung von Arbeit und Freizeit zunehmend auf. Halten Sie diese Diffusion für motivierend oder braucht es eine klare Trennlinie zwischen den beiden Lebensbereichen?

Jetzt stelle ich eine steile These auf: Eigentlich gibt es keine Arbeit. Es gibt Projekte. Menschen spielen ihr Spiel. Die unternehmerische Aufgabe besteht darin, die Leute zu finden, die richtig Bock auf ihren Job haben, weil es für die nicht mehr Arbeit ist. ■



KURZPROFIL

Dr. Stefan Frädriich

Geboren: 26.02.1972

Beruf: Motivationscoach und Speaker

Hobbys: Arbeiten, Lesen, Sport, Reisen

Größte Erfolge: Der Weg in die Selbstständigkeit und in die Buchbranche

www.stefan-fraedrich.de



**TAG DER
WELTMARKTFÜHRER**
der Region Köln

■ Profitieren Sie von den Insights der Kölner Weltspitze.

11. MAI 2017 ■ FLORA KÖLN

**Sonderpreis
für Mittel-
ständler**



TOP-THEMEN:

- Mittelstand im Wandel – Disruption, Innovation & Internationalisierung
- Old meets Young Economy
- Arbeiten 4.0 – Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus?
- Familienunternehmen und ihre Erfolgsstrategien

Jetzt informieren und anmelden:

 weltmarktfuehrer-tag.de/koeln

Mitveranstalter:



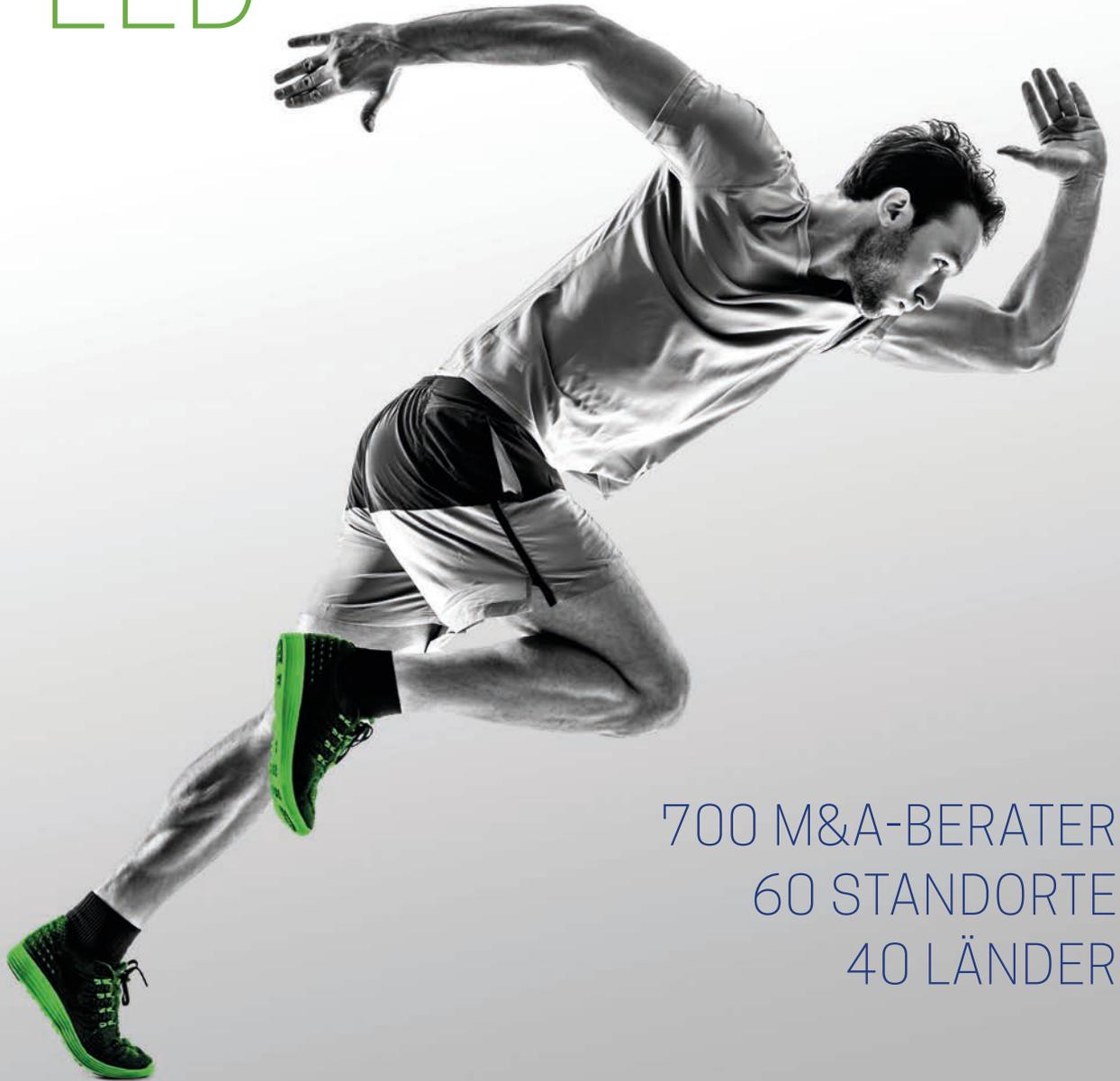
managementforum
Verlagsgruppe Handelsblatt

Veranstalter:

**Wirtschafts
Woche**

So verstehen wir Wirtschaft.

GETTING UP TO SPEED



700 M&A-BERATER
60 STANDORTE
40 LÄNDER

Oaklins GERMANY
www.oaklins.de

Eine neue globale Einheit und schon jetzt **eine der größten und erfahrensten Mid-Market M&A-Beratungen weltweit**. Mit unseren 700 M&A-Experten und Senior-Beratern mit über 30-jähriger Erfahrung in den wichtigsten Schlüsselindustrien haben wir bereits mehr als 5.000 Transaktionen erfolgreich zum Abschluss gebracht, über die Hälfte davon grenzüberschreitend.