

# KALKÜL

MAGAZIN FÜR RECHT, STEUERN UND ANGEWANDTE BETRIEBSWIRTSCHAFT

## NACHFOLGER IN SICHT?

Vererben, verkaufen oder verfallen lassen.

Zum Problem der Unternehmensnachfolge im Mittelstand



- 08 INTERVIEW: KARLHUBERT DISCHINGER UND DER GRÜNE STIFT
- 16 BASEL III KOMMT: NACHFOLGE AUS BANKENSICHT
- 35 UNTERNEHMENSBEWERTUNG: VERFAHREN IM ÜBERBLICK
- 38 AUF NUMMER SICHER: ZUR GESTALTUNG VON TESTAMENTEN
- 40 STIFTUNGEN: DER TRAUM VOM UNSTERBLICHEN UNTERNEHMEN

# Nicht von uns. Aber auch nicht schlecht.

FREYLER – oft kopiert, selten erreicht.



Zugegeben, nicht jeder Neubau wird zum Wahrzeichen oder gar zum nationalen Symbol. Dennoch ist es für uns selbstverständlich, jedes Bauprojekt mit der Weitsicht voranzutreiben wie

wir es mit einem eigenen Gebäude tun würden. Deshalb kommen über 70 Prozent unseres Neugeschäfts über Kundenempfehlungen zustande – eine Quote, die für sich spricht!

#### **FREYLER Industriebau GmbH**

Draisstraße 4 | 79341 Kenzingen  
Tel. 07644 805-0 | Fax 07644 805-171  
info@freyler.de

# EDITORIAL



**Ulf Tietge:** Der Journalist und Blattmacher aus Offenburg leitet die Kalkül-Redaktion

**D**er Mittelstand ist das wirtschaftliche Rückgrat Baden-Württembergs. Es sind die inhabergeführten Unternehmen, die Arbeitsplätze schaffen, Innovationen vorantreiben und unsere Wirtschaftsstruktur prägen. Bewunderswert. Unterstützenswert. Mit politischen Sonntagsreden ist es nicht getan. Im Gegenteil. Für diese Unternehmer machen wir Kalkül. Ein Magazin, das jenseits der aktuellen Nachrichtlage Antworten auf rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Fragen gibt. Es geht um Hilfestellung bei strategischen Herausforderungen. Um Anregungen und Ideen, um Best-Practice-Beispiele sowie die Auswertung und Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Kalkül ist also eine Fachzeitschrift für Unternehmer und beleuchtet mit jeder der jährlich zwei Ausgaben ein Schwerpunktthema aus möglichst vielen Perspektiven.

Die vorliegende erste Ausgabe widmet sich dem Thema Unternehmensnachfolge. Warum? Weil jedes Jahr Tausende Betriebe zugrunde gehen, bei denen die Unternehmensnach-

folge eben nicht klappt. Weil eben nicht mehr 80, sondern nur noch 40 Prozent aller Betriebe innerfamiliär übertragen werden. Weil Unternehmer durch die demografische Entwicklung in unserem Land gezwungen sind, sich intensiver als je zuvor mit dem Ende des eigenen Schaffens zu beschäftigen. Niemand macht das gern. Und kaum jemand spricht gern darüber. Veranstaltungen zum Thema Unternehmensnachfolge sind selten gut besucht – denn wer will schon öffentlich zugeben, sich mit diesem Thema zu beschäftigen?

Dieses Magazin ersetzt natürlich keine rechtliche oder steuerliche Beratung und auch niemals die intensive Beschäftigung mit der eigenen Situation. Vielleicht aber inspirieren wir Sie mit der einen oder anderen Idee. Gelänge uns das, wären wir mehr als zufrieden.

Redaktion, Verlag und Herausgeber wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre. Und wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre Meinung mit uns teilen. Kritik, Lob und Anregungen erreichen uns per Mail an [redaktion@kalkuel-magazin.de](mailto:redaktion@kalkuel-magazin.de)

Redaktion, Verlag und Herausgeber wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre. Und wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre Meinung mit uns teilen. Kritik, Lob und Anregungen erreichen uns per Mail an [redaktion@kalkuel-magazin.de](mailto:redaktion@kalkuel-magazin.de)

Kalkül ist kein  
Wirtschaftsmagazin  
sondern eine  
Fachzeitschrift für  
Unternehmer

## DIE HERAUSGEBER



**Markus Arendt:** Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Morstadt | Arendt



**Patrick Reisch:** Steuerberater und Sozius der Kanzlei Reisch & Künstle



**Florian Künstle:** Steuerberater, Betriebswirt und Wirtschaftsprüfer



>**Deutschland leidet** weniger unter einem Nachfolger-Mangel als unter einem Vorgänger-Problem, attestieren die Forscher des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung. Zu viele Nachfolgeprozesse scheitern demnach an überzogenen Vorstellungen und an der Psychologie der Gründergeneration

# NACHFOLGER? NICHT IN SICHT...

Die Wirtschaftskrise überstanden, dem Wettbewerb getrotzt, den Fiskus ertragen – Mittelständler sind Überlebenskünstler. Dennoch sterben jedes Jahr Tausende Unternehmen, weil es für ihre Gründer keine geeigneten Nachfolger gibt

**C**harles Philip Arthur George Mountbatten-Windsor ist eine arme Sau. Seine Mutter ist Königin von England, er ist Prince of Wales, Duke of Cornwall, Earl of Chester, Lord of the Isles und Herr über zwei Dutzend weitere Landstriche in England. Doch was gilt das? Charles ist 62 Jahre alt, in Sachen Popularität beim Volk vom eigenen Sohn überholt worden und nun droht ihm, Zeit seines Lebens Kronprinz zu bleiben und sich mit biologischer Landwirtschaft, Camilla und Polo-Sport die Zeit zu vertreiben. Eine übersprungene Generation, sagen Fachleute dazu.

Was Prinz Charles nicht trösten wird: Er ist kein Einzelfall. Er ist nur der weltweit bekannteste Fall einer nicht gelungenen Nachfolge.

Nach Deutschland. Genauer: nach Baden-Württemberg. Im Musterlände regiert der Mittelstand. Schaffige Typen, die inzwischen stramm auf die 70 zugehen. Nach dem Krieg geboren, streng zu Fleiß und Sparsamkeit erzogen, ehrgeizig und voller Unternehmergeist.

Die besten von ihnen gelten als Hidden Champions, werden als Entrepreneure des Jahres ausgezeichnet und mit Bundesverdienstkreuzen behängt. Die große Masse der mittelständischen Unternehmer dagegen werkelt heimlich, still und leise vor sich hin. Wer keinen Freizeitpark führt, kein Tunnelbohrunternehmen hat, nicht die ganze Welt mit Hebebühnen ausstattet oder sonstwie spektakulär Erfolg hat – den lässt die Presse links liegen. Und genau diese Unternehmen haben in Sachen Unternehmensnachfolge ein echtes Problem.

Im Kammerbezirk der IHK Südlicher Oberrhein stehen jedes Jahr rund 1000 Unternehmensnachfolgen an. Das sind fünf je Werktag. Zwei dieser Unternehmen bleiben in der

Familie, sagt die Statistik. Ob die familieninterne Nachfolge klappt oder nicht, dazu gibt es keine Statistiken.

Bleiben drei von fünf Unternehmen übrig. Jeden Tag. Es gibt Unternehmer, die sich rechtzeitig mit der eigenen Nachfolge beschäftigen und dafür sorgen, dass ihre Betriebe zur rechten Zeit verkauft werden. An Mitarbeiter oder Führungskräfte, an Wettbewerber und Marktbegleiter, an andere Unternehmer. Bei anderen wird das Thema Nachfolge auf die lange Bank geschoben. „Es mangelt an Einsicht, Nachsicht und Zeit“, sagt Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Lehrbeauftragte für Unternehmensführung und -strategie an der Hochschule Calw.

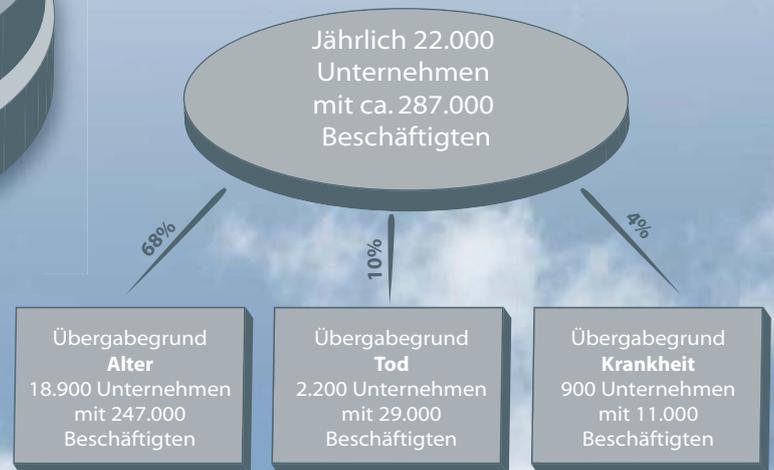
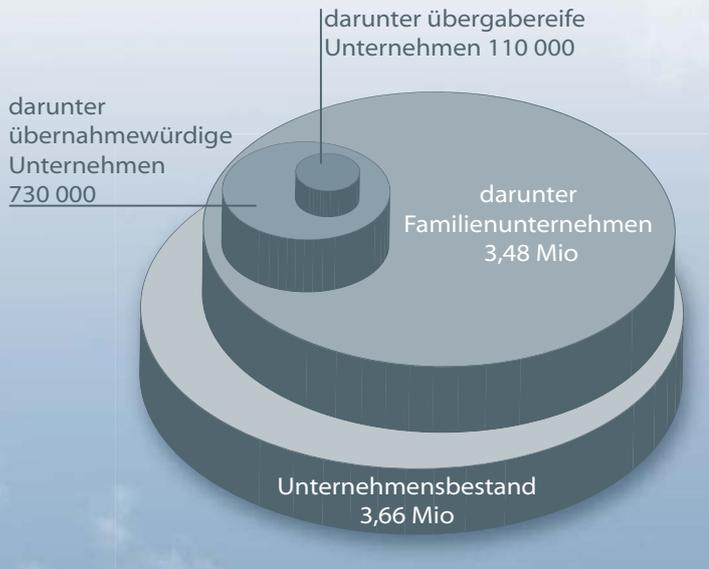
„Es fehlt die Einsicht, dass man selbst der Nächste sein könnte und dass man für diese Situation vorsorgen muss. Es fehlt die Nachsicht, dass kein Nachfolger alles weiß, was man selbst weiß. Kann er auch nicht! Denn Wissen ist Information gepaart mit Erfahrung. Und Letztere muss jeder selbst machen. Aber man kann ihm dabei helfen! Und an Zeit fehlt es den meisten, weil sie im Tagesgeschäft stecken wie ein Hamster im Laufrad. Es kostet Mut, das Rad anzuhalten und zu überlegen, was von dem eigenen Schaf-

fen übrig und erhalten bleiben soll, wenn man selbst nicht mehr ist, nicht mehr kann oder nicht mehr will. Es kostet Zeit, einen Nachfolger aufzubauen. Es kostet Zeit, sein Unternehmen und die darin und damit arbeitenden Menschen auf den Nachfolger vorzubereiten.“

Wer weiß, dass nur 15 Prozent der Unternehmer und nur 10 Prozent der Freiberufler einen Notfallplan haben, wer weiß, dass weniger als 40 Prozent der Unternehmer ein Testament aufgesetzt haben und wer sich dann noch vor Augen führt, dass von den bestehenden Testamenten gut die Hälfte veraltet oder ungültig ist, dem wird angst und ban-

„Viel zu vielen  
Unternehmern  
mangelt es in  
Sachen Nachfolge  
an Einsicht,  
Nachsicht und Zeit“

## Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland von 2010 bis 2014



## Der 3-Stufen-Plan für die Nachfolge

### 1. Stufe: 15 Jahre vor der geplanten Übergabe

- Werden Sie sich – im Groben – darüber klar, welche Ziele Sie mit der Betriebsübergabe erreichen wollen.
- Schützen Sie das Unternehmen vor Streitigkeiten in der Familie, achten Sie darauf, keine Pflichtteilsansprüche entstehen zu lassen und treffen Sie Vorsorge für den eigenen Tod oder für den Fall eines schweren Unfalls.
- Bauen Sie eine umfassende und ausreichende private Altersvorsorge auf. Nehmen Sie sich vor Regelungen in Acht, die ausschließlich auf Kosten der Firma gehen.

### 2. Stufe: 10 Jahre vor der geplanten Übergabe

- Die Nachfolgefrage mit dem Ehepartner und der Familie besprechen. Überprüfen Sie auch den Güterstand. Die Gütertrennung hat im unternehmerischen Leben Vorteile – im Erbfall ist sie jedoch absolut nachteilig.
- Lassen Sie sich bei der Verteilung des Erbes nicht von einem schlechten Gewissen leiten. Ihr Nachfolger muss zum Unternehmer, nicht vom Unternehmer geboren sein.

### 3. Stufe: 5 Jahre vor der geplanten Übergabe

- Es ist Zeit, dass Ihr Nachfolger in den Betrieb eintritt und Sie sich auf eine konkrete Arbeitsteilung mit ihm einigen.
- Halten Sie Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig und rentabel, indem sie notwendige Investitionen durchführen und darauf achten, ihren Nachfolger nicht durch Pensionszahlungen, Mieten und Pachten zu überlasten

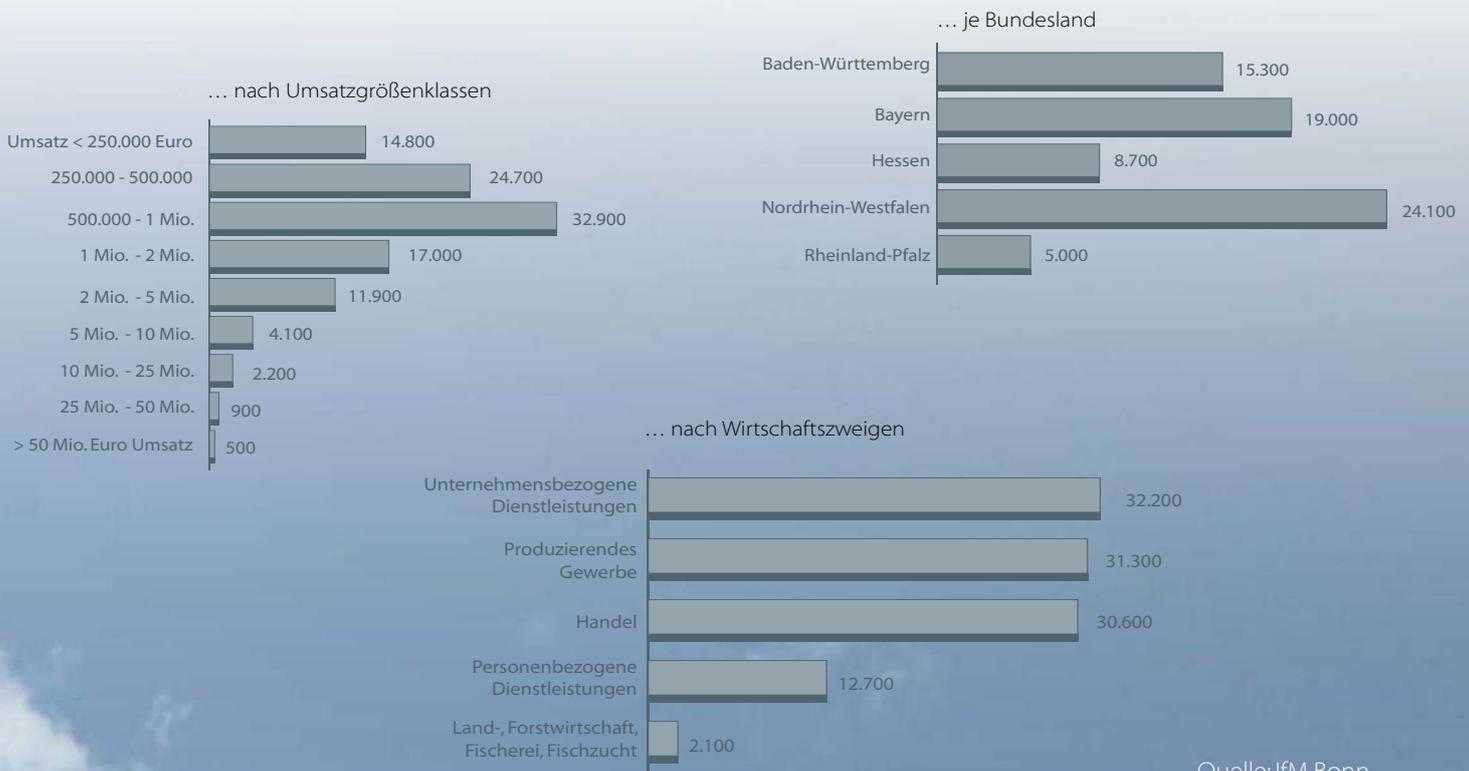
› ge um die Zukunft vor allem kleiner und mittelständischer Unternehmen. „Ja, ja, ganz schlimm, wenn einem so etwas passiert!“, werden Sie hören, wenn Sie eine der vielen wahren Geschichten erzählen, bei denen ein Unternehmer im Auto verunglückt oder am Schreibtisch umkippt. Und natürlich weiß in so einer Situation viel zu oft keiner im Unternehmen, was Sache ist, was als Nächstes zu tun ist. Natürlich gibt es keinen Stellvertreter, der die Chef-Aufgaben interimweise erledigen könnte. Der Chef war der Kopf und in dem war alles drin – nirgends war etwas dokumentiert, kein Vertretungsplan, geschweige denn ein Notfallplan erstellt. Ossola-Haring: „Das ist leider gang und gäbe. Niemand glaubt, dass es ihn auch treffen könnte. Man glaubt, die Unglücksfälle treffen immer nur andere.“

Mittelständler sind hemdsärmelige Alpha-Tiere.

Die Forscher am Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn kennen das. Der Mittelstand, das berühmte Rückgrat der deutschen Wirtschaft, steht im Zentrum ihrer Forschung. Und dem IfM ist es zu verdanken, dass nicht mehr Horrorzahlen von jährlich 70 000 dringend zu übergebenden Unternehmen in den Sonntagsreden von Politikern auftauchen. Es sind nur etwa 22 000. Nur.

Bei früher durchgeführten Datenerhebungen waren die Forscher des IfM von einer einfachen Faustregel ausgegangen: „Ein Familienunternehmen mit mehr als 50 000 Euro Jahresumsatz gilt als nachfolgefähig. Und wir haben bei den damals 60-jährigen Unternehmern nachgefragt, ob sie eher eine familieninterne oder externe Nachfolgelösung anstreben“, erzählt Professor Frank Wallau.

Wer so fragt, kriegt auch solche Antworten, weiß man beim IfM heute. Antworten, die man auch von Leuten bekäme, deren altes Häuschen zum Verkauf steht. „Die gehen dann



Quelle: IfM Bonn

mit Interessenten durchs Haus und sagen einem, was das alles gekostet hat. Ob das den potenziellen Käufer interessiert, ist eine andere Frage“, sagt Wallau. Überzogene Vorstellungen also, Sentimentalitäten. Aber keine Geschäftsgrundlage. Heute weiß man, dass die Mehrheit der kleinen Unternehmen dichtgemacht wird, wenn der Eigentümer in Rente geht. Für unseren Wertekanon ein Horrorszenario. Für die IfM-Forscher nicht mehr. Sie konzentrieren sich auf die Sicht des potenziellen Nachfolgers, der den Laden schauen muss. Kann man von der Firma leben? Was wird sich am alten Kundenstamm verändern, der ja auch mit dem Gründer älter wird? Wie anpassungsfähig ist das unternehmerische Gebilde? Und da, sagt Wallau, fragten sich viele: „Warum mache ich nicht meinen eigenen Laden auf? Dann wird eben neu gegründet statt übernommen.“ Volkswirtschaftlich gesehen sei das halb so schlimm. Volkswirtschaftlich gesehen. Aber persönlich? „Senior-Unternehmer können nicht loslassen“, sagt Ossola-Haring. „Und das ist menschlich sehr verständlich. Man hat das ganze Leben geackert. Immer kam der Betrieb zuerst. Und nun plötzlich soll man den ganzen Tag Golf spielen? Was einem im Stress verlockend erscheint, ist plötzlich das Horrorszenario.“ Kein Zeitdruck. Niemand will etwas von einem. Keine Entscheidungen sind zu treffen. Doch man weiß, wie schnell man verblödet, wenn man jeden Abend bei einem Glas Rotwein auf der Terrasse sitzt und auf den Sonnenuntergang wartet. Ossola-Haring: „Drücken wir es positiv aus: Damit ein



**Markus Arendt**, Herausgeber von Kalkül, hat diesen Beitrag verfasst. Arendt ist Rechtsanwalt und Partner der Anwaltspartnerschaft Morstadt | Arendt in Offenburg. Den Autor erreichen Sie via: [arendt@morstadt-arendt.de](mailto:arendt@morstadt-arendt.de) Autoreninfo

Seniorunternehmer loslassen will und kann, braucht er eine sinnvolle andere Aufgabe.“ Professor Wallau geht noch einen Schritt weiter. Er sagt, das Nachfolgeproblem sei eigentlich etwas anderes: „ein Vorgängerproblem.“ In diesem Zusammenhang steht zu befürchten, dass wir eine neue Form von Altersarmut erleben: die von Unternehmern, die entweder bis ans Lebensende vor sich hinwursteln, weil sie es sich nicht leisten können, ihren Betrieb aufzugeben, oder die ihn aufgegeben haben und nun ohne Altersversorgung dastehen, die ja eigentlich der Betrieb hätte sein sollen. Selbst dort, wo es potenzielle Nachfolger aus dem Kreis der Familie oder des Managements gäbe, heißt das noch lange nicht, dass sie auch ran dürfen. Das „Prinz-Charles-Syndrom“ nennt Wallau das: „Der ganze Laden ist auf den Vorgänger optimiert. Man macht, was der Alte eben so will, immer schon so wollte. Und selbst, wenn der zu Lebzeiten das Zepter abgibt, hat der Nächste ein dickes Problem.“ Auch ist es nicht gut, wenn der „Kronprinz“ zu lange in der zweiten Reihe steht. „Dann muss bezweifelt werden, ob er wirklich für die erste Reihe taugt“, sagt Ossola-Haring. „In solchen Fällen kann es besser sein, eine Generation zu überspringen. Auch aus Altersgründen. Denn ein Nachfolger, der selbst schon weit über 50 Jahre ist, hat nicht mehr die Zukunft, die ein 30-Jähriger hat.“ Armer Prinz Charles. Fast könnte er einem leidtun. Fast. ■

# „ES GIBT EIN LEBEN NACH DER KAMMER“

IHK-Präsident und Unternehmer Karlhubert Dischinger über die eigene Nachfolge und die Bedeutung der Zahl 2020 für seine Familie

**G**ut 40 000 Unternehmen brauchen in den nächsten zwei Jahren einen Nachfolger. Bei der Spedition karldischinger lassen sich Karlhubert Dischinger und sein Sohn Karlkristian fünf Jahre Zeit, um die Staffelübergabe gelingen zu lassen.

Herr Dischinger, die Regelung der eigenen Nachfolge gilt gemeinhin als schwerste, weil zuvor nie geübte Aufgabe für einen Unternehmer. Hand aufs Herz: Stimmt das?

**Dischinger:** Nie geübt, das stimmt, aber schwer fällt mir das nicht. Ich wohne seit meiner Kindheit in der Nähe eines Friedhofs. Der ist voll mit unersetzlichen Menschen – diese Tatsache muss einem immer bewusst sein.

Sie haben erklärt, sich mit Ihrem Sohn fünf Jahre Zeit zu nehmen, um alles in die Wege zu leiten, danach bekommt er den grünen Stift, mit dem bei Dischinger nur der Chef schreibt.

**Dischinger:** Als Familienunternehmen sind nicht nur mein Sohn und ich betroffen, sondern meine Frau, meine Töchter, die leitenden Mitarbeiter sowie die jungen Potenzialträger unseres Hauses, die in absehbarer Zeit die Chance haben, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Haben Sie einen Zeitplan entwickelt?

**Dischinger:** Wir haben zwei Termine fixiert, die heißen 2015 und 2020. Familie, leitende Mitarbeiter und Berater werden die personellen, rechtlichen, steuerlichen und sonst notwendigen Schritte für 2015 angehen – als Basis dafür, dass karldischinger das Jahr 2020 als Mittelständler erreicht.

Sie haben Ihrem unternehmerischen Handeln stets Ziele vorangestellt, aktuell das Konzept Dischinger 2020. Warum 2020?

**Dischinger:** Es gibt im Landesarchiv Karlsruhe eine Urkunde, nach der Michel Tischinger im Jahr 1470 einen Weintransport vom Zehntkeller Rothweil zu den Klosterbrüdern St. Blasien machen musste, um dafür einen Lehenshof in Ampringen zu erhalten, wo wir heute unseren Firmensitz haben. Diese Reise möchte ich 550 Jahre nach der urkundlichen Erwähnung

unserer Familie mit einem Pferd nachvollziehen – als Zeichen für meine Mitarbeiter, dass es uns als karldischinger auch in Zukunft geben wird.

Bei der Nachfolgegestaltung sind zig Themen zu berücksichtigen. Was ist prioritär?

**Dischinger:** Das Wichtigste ist, die Familie und die Mitarbeiter rechtzeitig mit ins Boot zu nehmen, und ihnen damit die Zukunft zu zeigen.

Ihr eigenes unternehmerisches Wirken begann in kaltem Wasser. Sie waren 25 Jahre jung, als Ihr Vater starb und Sie Verantwortung übernehmen mussten. Rückblickend betrachtet: Warum ist Ihnen das so gut gelungen?

**Dischinger:** Jede Aufgabe habe ich versucht, positiv anzugehen und ich hatte das Glück, zur richtigen Zeit Leute kennenzulernen und Mitarbeiter zu bekommen, die mir enorm geholfen haben. Am wichtigsten aber ist, dass meine Frau, die trotz unserer drei Kinder im Betrieb in verantwortlicher Position mitarbeitet, voll an meiner Seite steht.

Für Sie ist immer klar gewesen, einmal den elterlichen Betrieb fortzuführen. Ist das bei Ihrem Sohn auch so?

**Dischinger:** Wir haben versucht, unsere Kinder ohne Vorgaben zu erziehen. Uns freut, dass unsere älteste Tochter nach ihrem BA-Studium seit 10 Jahren eine Filiale unseres Hauses führt und unsere zweite Tochter im Automobilbereich gelandet ist. Vielleicht haben wir nicht den Fehler gemacht, die Kinder permanent mit den Herausforderungen eines Mittelständlers zu belasten, sondern die positiven Dinge zu vermitteln. Sie haben als Präsident 10 Jahre lang die Geschicke der IHK Südlicher Oberrhein bestimmt...

**Dischinger:** Ja und ich bin sehr zuversichtlich, dass der Präsidentenwechsel harmonisch vorgenommen wird. Meinem



**Karlhubert Dischinger** ist seit zehn Jahren IHK-Präsident, seit 36 Jahren Unternehmer. Jetzt bereitet er seinen Ruhestand vor

Nachfolger oder meiner Nachfolgerin wünsche ich alles Gute. Zum hanseatischen Verständnis vom ehrbaren Kaufmann gehört es, sein Haus wohlbestellt zu übergeben. Wie macht man das bei einem Gebilde wie der Kammer?

**Dischinger:** Zusammen mit Präsidium, Vollversammlung und Hauptamt haben wir eine gute Basis erhalten – das zeigt auch unsere Beitragspolitik. Und nach guter badischer Sitte „mir müsse schwätze mit de lit“ habe ich versucht, Herausforderungen möglichst lösungsorientiert anzugehen.

Wer ein Unternehmen mit 450 Mitarbeitern führt und nebenbei IHK-Präsident ist, der hat sieben Tage in der Woche den Terminkalender voll. Nur: Was kommt danach?

**Dischinger:** Es gibt ein Leben nach der Kammer, da bin ich mir ganz sicher. Als Unternehmer werde ich zum 65. Geburtstag Verantwortung abgeben – also in meinem Fall den grünen Stift. Ich werde aber sicherlich nicht morgens beim Bäcker Brötchen holen, mit meiner Frau Kaffee trinken, Zeitung lesen und in den Tag hinein leben - die eine oder andere Aufgabe im Unternehmen sowie lang vernachlässigte Hobbys warten noch. ■

CORPORATE PUBLISHING · ONLINE MARKETING · STRATEGIE · KOMMUNIKATION · PR · SOCIAL MEDIA · MARKENFÜHRUNG · SPECIAL INTEREST MAGAZINE · CORPORATE BOOKS · EVENT MARKETING · CORPORATE DESIGN · KLASSISCHE WERBUNG · VERLAGSBERATUNG · ZEITSCHRIFTENENTWICKLUNG · CORPORATE PUBLISHING · ONLINE MARKETING · STRATEGIE · KOMMUNIKATION · PR · SOCIAL MEDIA · MARKENFÜHRUNG · SPECIAL INTEREST MAGAZINE · CORPORATE BOOKS · EVENT MARKETING · CORPORATE DESIGN · KLASSISCHE WERBUNG · VERLAGSBERATUNG · ZEITSCHRIFTENENTWICKLUNG · CORPORATE PUBLISHING · ONLINE MARKETING · STRATEGIE · KOMMUNIKATION · PR · SOCIAL MEDIA · MARKENFÜHRUNG · SPECIAL INTEREST MAGAZINE · CORPORATE BOOKS · EVENT MARKETING · CORPORATE DESIGN · KLASSISCHE WERBUNG · VERLAGSBERATUNG · ZEITSCHRIFTENENTWICKLUNG

WIR SORGEN FÜR GUTE NACHRICHTEN.



INFO@PPTMEDIA.COM • WWW.PPTMEDIA.COM



# INSTITUT FÜR DEN MITTELSTAND VON MORGEN

Seit April hat die Wirtschaftsregion Ortenau einen Wettbewerbsvorteil mehr: das BWIZ, ein Institut für die Erforschung, Gestaltung und Begleitung von Nachfolgeprozessen. Die Ziele des Instituts beschreibt Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring

**U**nternehmerische Erfahrung trifft wissenschaftliche Forschung. Willkommen in den Räumen des neuen Baden-Württembergischen Instituts für Zukunftsgestaltung (BWIZ) in Offenburg. Unter Führung der Calwer Professorin Dr. Claudia Ossola-Haring widmet sich das BWIZ dem Thema Unternehmensnachfolge in all seinen Facetten. „Wenn es uns als BWIZ im ersten Jahr gelingt, die Bedeutung des Themas Nachfolge mittelständischen Unternehmern zu verdeutlichen, wäre das sensationell.“ Das BWIZ engagiert sich zu diesem Zweck mit Publikationen und Informationsveranstaltungen, bietet auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und unternehmerischer Erfahrungen Workshops, moderierte Gespräche und Coachings an.

Die Idee für die Gründung des BWIZ stammt von Markus Arendt, der ebenso wie Florian Künstle, Patrick Reisch und Ulf Tietge Gründungsmitglied des BWIZ ist. Arendt: „Die Bedeutung des Themas Unternehmensnachfolge ist schon heute erheblich – doch die demografische Entwicklung Deutschlands führt unweigerlich zu einer weiteren Verschärfung der Situation.“

Ungeachtet dessen kümmern sich die meisten Inhaber mittelständischer Betriebe in Deutschland viel zu spät um die eigene Nachfolge und bringen damit oftmals das Lebenswerk von Generationen in arge Bedrängnis. Schlägt die Nachfolgelösung fehl, gefährdet dies oft auch die eigene Existenz.

86 Prozent der Betriebe müssen aus Altersgründen des Inhabers an einen Nachfolger übergeben. Die restlichen Betriebe müssen wegen Tod (10 Prozent) beziehungsweise Krankheit des Eigentümers (4 Prozent) übertragen werden.



**Dr. Claudia Ossola-Haring**, Professorin für Unternehmensführung und -strategie an der Hochschule Calw, hat den Beitrag über die Gründung des BWIZ und dessen Ziele gemeinsam mit dem Journalist Ulf Tietge verfasst. [Autoreninfo](#)

Bis in die 90er-Jahre hinein blieben gut 80 Prozent der übergabereifen Unternehmen in der Familie. Dieser Wert ist in Baden-Württemberg inzwischen auf etwa die Hälfte zusammengeschmolzen, sagt Bernhard Schanze, der für die IHK Südlicher Oberrhein das Thema Unternehmensnachfolge bearbeitet. Allerdings gibt es erhebliche regionale Unterschiede zwischen ländlichen Regionen und Ballungsräumen. Rainer Dieterle, der Firmenkundenchef der Volksbank Kinzigtal, beobachtet zwar ebenfalls eine zunehmende Zahl von Unternehmensverkäufen – dennoch liege im Geschäftsbereich der Volksbank der Anteil der familieninternen Nachfolgen „erfahrungsgemäß“ noch immer bei mehr als 70 Prozent. Im bundesdeutschen Durchschnitt, so hat das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) ermittelt, gehen 21 Prozent der Unternehmen im Zuge der Nachfolge in den Verkauf – Tendenz: steigend. Rückläufig ist dagegen die Zahl der Unternehmen, die mangels familieninterner Nachfolge an Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen übergeben werden. Dieser Wert liegt noch bei 10 Prozent.

„Es wird für kleine und mittelständische Unternehmen immer schwerer werden, einen Nachfolger zu finden“, prophezeit BWIZ-Geschäftsführerin Ossola-Haring mit Blick auf die demografische Entwicklung im Land. „Wird ein Unternehmen überhaupt noch verkauft, wird dies an ein Großunternehmen, an einen Konzern sein. Damit nimmt die Konzentration zu und das, was meines Erachtens die südwestdeutsche Wirtschaft stabilisiert, nämlich der Mittelstand, wird zunehmend verschwinden.“ Viel zu häufig sei außerdem zu beobachten, dass Unternehmer mit ihrer Belegschaft gemeinsam alt würden. Geht dann der Alt-Unternehmer, geht praktisch >

eine ganze Mitarbeitergeneration mit ihm. Ossola-Haring: „Es ist wichtig, dass die Altersstruktur im Unternehmen stimmt. Dass es junge Mitarbeiter in leitenden Funktionen gibt, die dem ‚alten Unternehmensnachfolger‘ zur Seite stehen oder ‚alte Hasen‘ unter den Mitarbeitern, die dem ‚jungen Unternehmensnachfolger‘ mit ihren Erfahrungen helfen. Dazu gehört von beiden Seiten nicht nur guter Wille, sondern auch Respekt vor dem jeweils anderen dazu.“

Wie es schief laufen kann, zeigt der Bahlsen-Fall. Im Streit der Nachfahren um Erbfolge, Führung und Strategie des Herstellers der Leibniz-Kekse, brach das Familienunternehmen Bahlsen GmbH & Co. KG auseinander. Werner Michael Bahlsen übernahm die Süßgebäck-Sparte, sein Bruder Lorenz Bahlsen das Salzgebäck. Das Nachfolgedebakel wurde offen eingestanden, Werner Michael Bahlsen sprach von einem „nicht organisierten Generationswechsel“. Seitdem gilt der Fall Bahlsen als Musterbeispiel dafür, wie eine Nachfolge nicht laufen sollte. „Gerade in Familienunternehmen ist die Übergabe des Betriebs an Söhne und Töchter eine heikle, aber unterschätzte Aufgabe“, sagt Ossola-Haring. „Generationenkonflikte und gegensätzliche Führungsstile bei Senior und Junior können hemmende Spannungen aufbauen.“

Das BWIZ richtet sich gleichermaßen an Übergeber wie an Nachfolger, an produzierende Unternehmen wie an Freiberufler – und an solche, die es werden wollen. Junge Hüpfen? Nicht ganz. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmensnachfolger hat selbst die 40 schon deutlich überschritten und

damit vielleicht noch fünf Jahre, bis die Bank im Rahmen des Rating-Verfahrens den Nachfolger nach dem Stand seiner eigenen Nachfolgeregelung fragen wird.

Drei Generationen – das ist machbar. Bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern liegt die Wahrscheinlichkeit um 60 Prozent. Nach einer Statistik des Instituts der deutschen Wirtschaft gelingt jedoch nur jedem achten großen Familienunternehmen die Übergabe bis in die vierte Generation. Die Wrede-Holding aus Arnshausen (Kerngeschäft: Kunststoff) ist so ein Fall. Seit 125 Jahren ist das Unternehmen in Familienhand und damit das so bleibt, legt eine so genannte Familienverfassung die wichtigen Eckpunkte fest. Darunter zum Beispiel, dass jüngere Familienmitglieder ihre beruflichen Erfahrungen nicht im eigenen Unternehmen, sondern immer in anderen Betrieben sammeln sollen. Oder dass Familienmitglieder nicht in untergeordneten Positionen der Unternehmensgruppe arbeiten dürfen, da eine solche Unterstellung zu unerträglichen Spannungen führe.

„Wir wollen klar machen, was die kritischen Erfolgsfaktoren kleiner und mittelständischer Unternehmen sind“, sagt BWIZ-Geschäftsführerin Ossola-Haring: „Gerade in Baden-Württemberg gibt es viele kleine Betriebe, die international sehr erfolgreich tätig sind. Aber warum? Und welche Rolle spielt es für das Unternehmen und seinen Erfolg, dass Unternehmer, Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden wissen, dass und wie es weiter besteht? Diese Fragen fundiert zu beantworten, das soll das BWIZ leisten.“ ■

Anzeige

## „BESTER SPÄTBURGUNDER BADENS“

lt. FACHZEITSCHRIFT WEINWELT 6/2010



WEINGUT VILLA HEYNBURG · 77876 KAPPELRODECK · TEL. 07842/9967500



  
VILLA HEYNBURG  
WEINGUT

# SIC TRANSIT GLORIA MUNDI

A large, artistic photograph of an hourglass is positioned on the right side of the page. The hourglass is tilted, and a stream of dark, fine-grained sand is falling from the upper bulb into the lower bulb. The lighting is dramatic, highlighting the texture of the sand and the curves of the glass.

Es vergeht der Ruhm auf Erden – nur kümmert sich eben niemand darum. Diese Erfahrung macht seit fünf Jahren Norbert Schanze, der im Auftrag der IHK Nachfolger und Übergeber zusammenbringen soll. Eine heikle Mission

**V**or fünf Jahren ist Norbert Schanze mit einem hehren Ziel angetreten: Einen Nachfolgerclub etablieren, der als proaktive Vermittlungsinstitution für möglichst viele der jährlich 1000 zu übergebenden Unternehmen im Kammerbezirk Südlicher Oberrhein Nachfolger findet. Bilanz nach fünf Jahren: mehr als eine Unternehmensnachfolge pro Jahr ist nicht zu schaffen. Dennoch ist Schanze zufrieden. „Proaktive Unternehmen zu vermitteln oder geeignete Betriebe für angehende Unternehmer zu identifizieren, ist nicht leistbar. Aber der Kammer ist es gelungen, als Ansprechpartner zu gelten. Wir vermitteln Informationen und Gesprächspartner – das ist ein Anfang.“

Zumal die Lage ernst ist. Bis Anfang der 90er-Jahre konnten 80 Prozent der mittelständischen Unternehmen am Oberrhein davon ausgehen, dass die Nachfolge innerhalb der Familie vonstatten geht. Aktuell liegt dieser Wert noch bei 40 Prozent. Tendenz: weiter sinkend. „Bis 2015 wird sich die Lage verschärfen, da nicht mehr die geburtenstarken Jahrgänge aus den 60er-Jahren als potenzielle Nachfolger unterwegs sind. Auf immer mehr übergabereife Unternehmer kommen immer weniger Nachfolger. Das wird sich auf die Preise für Unternehmen sicher auswirken“, sagt Schanze.

Obwohl diese Zahlen bekannt sind, seien viele Unternehmer nicht bereit, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge ernsthaft auseinander zu setzen.

Wenn Schanze im Namen der IHK zu einer Info-Veranstaltung lädt, kommen 30 Menschen. 40 vielleicht. In Relation gesetzt zu den mehr als 50000 Mitgliedsunternehmen der Kammer, ist das enttäuschend. „Wir brauchen eine neue Kultur in Sachen Unternehmensnachfolge“, schlussfolgert Schanze. „Es darf nicht mehr als ehrenrührig gelten, sich aktiv mit dem eigenen Ruhestand zu beschäftigen.“

Im Gegenteil: Das ist in hohem Maße honorig!“

Gefährdet sind nach Schanzes Beobachtung vor allem Unternehmen mit 20 bis 100 Mitarbeitern. Wer größer ist, um den kümmern sich M&A-Berater oder Unternehmens- und Steuerberater. Für kleinere Firmen reicht oft die Internet-Unternehmensbörse nexxt-change, eine Art Ebay für kleine Betriebe. „Mittelgroße Unternehmen laufen Gefahr, durch den Rost zu fallen“, sagt Schanze. „Diese Firmen sind es fraglos wert, fortgeführt zu werden. Doch was geschieht? Statt sich mit Mitte 50 dem Thema ernsthaft zu widmen, verliert man sich im Tagesgeschäft. Und ehe sich diese Unternehmer versehen, ist ihre Zeit abgelaufen und der Betrieb nicht mehr übergabefähig.“ ■

## EU-RECHT I

Einige deutsche Bestimmungen zur Erbschafts- und Schenkungssteuer sind nach Ansicht der Europäischen Kommission diskriminierend und beschränken den freien Kapitalverkehr innerhalb der EU.

In Deutschland Ansässigen gewährt der Fiskus nach derzeitigem Recht im Rahmen einer Erbschaft je nach Verwandtschaftsgrad einen Freibetrag von bis zu 500 000 Euro. Haben Erblasser und Erbe ihren Wohnsitz nicht in Deutschland, reduziert sich der Betrag auf lediglich 2000 Euro. Gleiches gilt im Rahmen der Schenkungssteuer.

Deutschland wurde nun aufgefordert, die Diskriminierung zu beseitigen und die Vorschriften zu ändern. Sollte dies nicht erfolgen, droht die Kommission Deutschland mit einer Klage vor dem Europäischen Gerichtshof. ■

## EU-RECHT II

Die Europäische Kommission will die Körperschaftssteuer vereinheitlichen und hat eine „Gemeinsame konsolidierte Körperschaftssteuer-Bemessungsgrundlage“ (GKKB) vorgeschlagen. Als einheitliche, jedoch fakultative Basis sollen Verwaltungsaufwand, Rechtsunsicherheiten und Befolgungskosten reduziert werden.

Bisher müssen Unternehmen innerhalb der EU ihre körperschaftsteuerliche Bemessungsgrundlage nach bis zu 27 Regelwerken berechnen. Bei grenzüberschreitend aufgestellten Unternehmen müssen Verrechnungspreise für gruppeninterne Auslandstransaktionen gebildet werden, ohne dass jedoch Verluste aus dem einem Land mit Gewinnen aus dem anderen verrechnet werden können.

Die GKKB sorgt für die Aufteilung der Körperschaftssteuer unter den Staaten nach einer speziellen Formel, unter Berücksichtigung von Vermögenswert, Lohnsumme und Umsatz. Hohe Kosten und Komplikationen würden dadurch vermieden, so die Kommission. ■

# GANZ IM SINNE DER GLÄUBIGER

Bundeskabinett beschließt  
Gesetzentwurf zur Erleichterung  
der Unternehmens-Sanierung



Die Befriedigung der Gläubiger ist und bleibt das entscheidende Ziel von Insolvenzverfahren. Jedoch soll der Ablauf für alle Beteiligten effektiver und planbarer werden. Auch die Fortführung von Unternehmen soll erleichtert werden und somit der Erhalt von Arbeitsplätzen.

Hierzu hat das Bundeskabinett im Februar dieses Jahres den Gesetzentwurf zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen beschlossen (ESUG). Das Gesetz fasst mehrere Reformvorhaben zusammen.

Bereits im Eröffnungsverfahren wird die Möglichkeit eingeräumt, einen vorläufigen Gläubigerausschuss einzusetzen, um die Gläubigerautonomie zu stär-

ken. Zudem muss der Ausschuss berufen werden, wenn das Unternehmen den Betrieb noch nicht eingestellt hat und eine gewisse wirtschaftliche Bedeutung besitzt. So wird die Eigenverwaltung durch den Gläubigerausschuss gestärkt, die zukünftig Regel statt Ausnahme sein soll.

Der Ausschuss hat zukünftig auch ein wichtiges Mitspracherecht bei der Auswahl des Insolvenzverwalters. Ein einstimmiges Votum (Eignung und Unabhängigkeit des Verwalters vorausgesetzt) ist nach dem Gesetz gerichtlich bindend.

Neu ist, dass der Schuldner bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung sich unter eine Art Rettungsschirm stellen kann, um unter Aufsicht

## ALLE KINDER SIND GLEICH

Eheliche und nichteheliche Kinder sind zukünftig (als Erben) gleichgestellt. Dem Gesetz zur erbrechtlichen Gleichstellung nichtehelicher Kinder hat der Bundesrat am 18. März 2011 zugestimmt. Das Gesetz soll rückwirkend zum 29. Mai 2009 gelten, muss aber noch vom Bundespräsidenten unterzeichnet und im Gesetzblatt veröffentlicht werden. Mit dem Gesetz reagierte

der Gesetzgeber auf eine Beschwerde des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte vom Mai 2009. Entgegen der bisherigen Gesetzesregelung aus dem Jahr 1969 sind nun nichteheliche Kinder, die vor dem 1. Juli 1949 geboren wurden und am 2. Oktober 1990 in der seinerzeitigen Bundesrepublik gelebt haben, nicht weiter vom gesetzlichen Erbrecht ausgeschlossen. ■

## RINGSUM-VERÄUSSERUNG NICHT MISSBRÄUCLICH

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat mit Urteil vom 7. Dezember 2010 entschieden, dass die verlustbringende Veräußerung eines im Privatvermögen gehaltenen Kapitalgesellschaftsanteils an einen Mitgesellschafter nicht deshalb rechtsmissbräuchlich ist, weil der Veräußerer in engem zeitlichen Zusammenhang von einem anderen Gesellschafter dessen Anteile in gleicher Höhe erwirbt.

Im konkreten Fall ging es um Verlustvorträge von GmbH-Gesellschaftern, deren im Jahr 2000 gegründetes Unternehmen fast ausschließlich mit Aktien am Neuen Markt handelte. Aufgrund der negativen Börsenentwicklung minderte sich das Vermögen erheblich und die Gesellschafter beschlossen, ihre jeweiligen Beteiligungen reihum an einen Mitgesellschafter zu veräußern und in selber Höhe wieder zu erwerben. Diese Verluste erkannten sowohl das Finanzamt als auch das Finanzgericht

nicht an, da diesen Verlustvorträgen ein Gestaltungsmissbrauch zugrunde liege (§ 40 AO).

Der BFH stellte in seiner Entscheidung jedoch klar, dass dies nicht der Fall sei. Vielmehr stehe es dem Steuerpflichtigen frei, ob, wann und an wen er seine Anteile verkaufe. Entstehende Verluste seien zu berücksichtigen, solange keine gesetzlich normierte Verlustabzugsbeschränkung vorliegen. Ein Rechtsmissbrauch ist somit nicht gegeben. Zwar profitieren die Gesellschafter bei der Ringsum-Veräußerung im ersten Moment durch die Verlustvorträge aus den Verkäufen, so der BFH. Gleichzeitig ändere sich jedoch durch den erneuten Erwerb zu günstigen Konditionen die zu ermittelnde steuerliche Bewertungsgrundlage der Anteile. Bei einer späteren Veräußerung werde der geringere Anschaffungspreis berücksichtigt, sodass sich der Vorteil wieder ausgleiche. ■

innerhalb von drei Monaten einen Sanierungsplan erstellen zu können, ohne dass Vollstreckungsmaßnahmen dies torpedieren könnten.

Die Rechtsmittel gegen Planverfahren werden beschränkt, sodass einzelne Gläubiger nicht mehr in missbräuchlicher Weise den Insolvenzplan verhindern oder verzögern können. Nach der neuen Regelung ist es zudem möglich, Forderungen der Gläubiger in Gesellschaftsanteile umzuwandeln.

Die Reform sieht eine Verkürzung der Verjährungsfristen und die Konzentration der Insolvenzgerichte vor, mit nur einem je Landgerichtsbezirk. Auch die Insolvenzstatistik wird geändert, um künftig Angaben über Ergebnis und Ausgang der Verfahren zu haben. ■



**Markus Arendt**, Herausgeber von Kalkül, verantwortet die Auswahl der Entscheidungen und Beiträge auf unseren aktuellen Rechts-Seiten.

Autoreninfo

## HOHE KONTINUITÄT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Geschäftsführer und Vorstände von Familienunternehmen bleiben signifikant länger im Amt als die entsprechenden Führungspersonen bei Unternehmen in Streubesitz. Dies fand im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Uni Mannheim in einer im Februar 2011 veröffentlichten Studie heraus.

„Was bislang nur gefühlt und an einzelnen Beispielen festgemacht wurde, ist hier auf breiter Datenbasis nachgewiesen“, so Projektleiter Detlef Keese: In Familienunternehmen bleiben Top-Manager im Schnitt 8,3 Jahre, während es bei Unternehmen im Streubesitz lediglich 6,2 Jahre sind.

Bei der Langzeitbetrachtung, mit einer Verweildauer der Führungspersonen von 15 oder mehr Jahren, fällt der Unterschied besonders stark aus: Lediglich sieben Prozent der Führungsebene von Nicht-Familienunternehmen bleiben über diesen Zeitraum dem Unternehmen treu. Bei Familienunternehmen liegt der Wert mit 16 Prozent mehr als doppelt so hoch.

Dieser Aussagetenor gilt laut ifm unabhängig von Beschäftigtenzahl, Branche oder Umsatzgröße.

Für die Studie wurden insgesamt 137 Unternehmen ausgewertet, davon 70 Familienunternehmen. Knapp 13000 Führungspersonen wurden in die Analyse einbezogen. ■



# AUF HERZ UND NIEREN: ZUR BONITÄT VON NACHFOLGERN

Die Volksbank Kinzigtal gibt Unternehmensnachfolgern gern Kredit. Erwiesenermaßen funktionierende Geschäftsmodelle bergen eben überschaubare Risiken. Doch leider sieht das nicht jede Bank so

**B**enjamin Franklin ist seit mehr als 220 Jahren tot. Doch vom Gründervater der Vereinigten Staaten von Amerika ist ein Satz überliefert, den noch heute jeder Mittelständler bedenkenlos unterschreiben würde: „Wenn Du den Wert des Geldes kennenlernen willst, versuche, Dir welches zu leihen.“

Der Mann hat recht. Sein Satz hat im Zuge von Basel II nichts an Wahrheit verloren und wird auch durch die Einführung von Basel III nicht widerlegt werden. Im Gegenteil. Die Wirtschaftskrise 09/10 hat vielen Unternehmen vor Augen geführt, wie schwierig es ist, Kapital zu bekommen, wenn man es dringend braucht. Ganz anders ist die Situation, wenn man nicht auf fremdes Geld angewiesen ist – man bekommt es quasi hinterhergeschmissen.

Die Banken in der Region würden so etwas nie zugeben. Zumindest nicht, wenn man den offiziellen Weg über die Pressestelle wählt. Durch die Blume lassen Vorstände zwar durchblicken, dass sie auch schon gehört hätten, dass der jeweilige Wettbewerber – egal ob aus dem blauen oder dem roten Lager – sich mitunter schon so verhalte, von Kreditklemme könne aber keine Rede sein.

Und wie steht es beim Thema Unternehmensnachfolge? Schwierig. Die Volksbank Offenburg hat unsere Fragen zum Thema Nachfolge gar nicht erst beantwortet. Gleiches gilt für die Volksbank Lahr, die Sparkasse Haslach-Zell und eine Reihe weiterer Institute.

Die Volksbank Kinzigtal dagegen hat sich unseren Fragen gestellt. „Wir haben als ortsansässige Bank ein hohes Engagement in Nachfolgefinanzierungen“, sagt Rainer Dieterle, Bereichsleiter der Firmenkundenbank. „Da wir meist die bestehende Firma schon über Jahre begleitet haben, können wir die Übernahmen solcher Firmen meist besser beurteilen als neue Existenzgründungen.“ Die Volksbank verlangt daher auch bei Übernahmen lediglich „bankübliche Si-

cherheiten, je nach Eigenkapitalquote und Risikogehalt des Vorhabens“. Zwar mag sich auch Dieterle nicht auf eine konkrete Eigenkapitalvorgabe festlegen lassen – „15 Prozent der Gesamtmaßnahme“ könne man aber als „groben Maßstab“ ansetzen.

15 Prozent. Bei einem Unternehmenswert von zwei Millionen sind das 300 000 Euro. Das klingt machbar. Zumal die Volksbank Kinzigtal darauf verweist, bei Unternehmensnachfolgen durchaus mit der Bürgschaftsbank und der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft (MBG) zu kooperieren. Mezzanine Finanzierungen, Eigenkapital-Ersatzdarlehen und Bürgschaften würden je nach Einzelfall in das Finanzierungskonzept integriert.

Man muss jedoch wissen: Im Kinzigtal ist die Welt in Sachen Unternehmensnachfolge noch in Ordnung. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen geht von einer Generation auf die nächste über. Nur etwa ein Fünftel der ortsansässigen Unternehmen werden im Zuge der Nachfolge verkauft, schätzt Firmenkundenchef Dieterle. Nichtsdestotrotz werde die Volksbank Kinzigtal Ende des Jahres zu einer Informationsveranstaltung einladen, bei der das Thema Nachfolgegestaltung im Mittelpunkt stehen wird.

Klar ist: Die demografische Entwicklung ist in Wolfach, Hausach oder Haslach nicht viel anders als im Rest Baden-Württembergs. Eine ganze Unternehmerngeneration ist auf dem Weg in den Ruhestand – und viele Nachfolger haben die 40 selbst schon längst überschritten. „Klar berücksichtigen wir bei Kreditentscheidungen auch das Alter – aber wir behandeln einen 45-Jährigen nicht anders als einen 35-Jährigen“, sagt Dieterle. Erst vor Kurzem hat er den Verkauf eines Unternehmens per Asset Deal an einen 60-jährigen Investor begleitet. Der Mann hat die Firma für seine Tochter erworben und mit der Volksbank eine Rückführung des Darlehens binnen fünf Jahren vereinbart. Ein Millionen-Kre- ➤

dit an einen Mann von 60 Jahren? „Der übernommene Betrieb ist wirtschaftlich stark, das Geschäft macht Sinn“, sagt Dieterle. „Aber es stimmt schon: Wäre der Investor nicht 60, sondern 70 Jahre alt, hätte die einen Teil des Risikos tragende KfW vielleicht nicht mitgespielt.“

Tatsächlich gibt auch Dieterle zu, dass sich viele Unternehmer aus Sicht der Bank viel zu spät und zögerlich mit dem eigenen Karriereende beschäftigen. Immerhin: Kunden im Alter von Ende 50 bis Anfang 60 bringen bei der Volksbank Kinzigtal das Thema Nachfolge in der Regel selbst auf den Tisch und haben bereits begonnen, sich Gedanken zu machen. Im Rating-Gespräch ist die Nachfolge ebenfalls ein Thema, klar. Aber eben standardmäßig und gleichsam für 29- wie für 49-jährige Unternehmer. Auch sei aktuell nicht zu erkennen, dass sich durch Basel III die Finanzierungsbedingungen für Unternehmen signifikant veränderten.

Dieterle: „Jeder Unternehmer sollte sich bei seinen Vorhaben Gedanken zur Fortführung seines Betriebes machen. Für den Fall der Fälle müssen Pläne vorhanden sein, um den Betrieb fortzuführen.“ Eine Rating-Vorgabe, ab wann die Regelung der eigenen Nachfolge obligatorisch ist, gebe es nicht, so Dieterle. „Kreditentscheidungen hängen auch in einem höheren Alter von der Bonität, den Sicherheiten und dem Vorhaben selbst ab.“ Für die Bank sei allerdings schon wichtig, wie es um die Absicherung des Unternehmers selbst bestellt ist und wie sich die zeitliche Entwicklung der Restverschuldung darstellt.

Außerhalb des Kinzigtals weht angehenden Unternehmern unter Umständen ein anderer Wind um die Nase. Junge, engagierte Gründer möchten den Sprung in die Selbstständigkeit wagen, haben aber kein Geld. Die Banken verlangen Sicherheiten, die noch gar nicht vorhanden sein können. Selbst wenn die Erträge des Unternehmens üppig fließen, weichen viele Kreditinstitute von hohen Forderungen nicht ab. Ausweg könnte eine Bürgschaft der Förderbanken sein. Doch auch dafür sind strenge Kriterien zu erfüllen.



**Ulf Tietge** hat sich als Wirtschaftsjournalist über Jahre mit Beiträgen zur Entwicklung des Mittelstands und der Rolle der Banken einen Namen gemacht. Tietge hat Kalkül mitentwickelt und leitet die Redaktion.

Autoreninfo

Wie rigide die Banken vorgehen, hat beispielsweise Peer-Gunter Groll erfahren. Er hat die Firma DW Document World übernommen, einen der deutschlandweit größten Konzessionäre der Marke Xerox. „Für die Finanzierung wandten wir uns zunächst an die bisherige Großbank, mit welcher der Gründer über Jahre zusammenarbeitete“, erzählt Groll. Obwohl die Firma nie hohe Fremdmittel in Anspruch nehmen musste, erwartete das Kreditinstitut gigantische Sicherheiten. „Wir konnten anhand der Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie der Planzahlen belegen, wie gut das Geschäft aufgestellt war. Trotzdem wollte die Bank eine Übersicherung von mehr als 100 Prozent“, sagt Groll.

Für den Diplom-Kaufmann eine untragbare Forderung, er wandte sich an die Sparkasse in seinem Wohnort. „Der Sachbearbeiter reagierte völlig konträr. Wir bekamen innerhalb von nur einer Woche unbürokratisch und zu fairen Konditionen die Finanzierungszusage.“ Zwar musste Groll auch bei der Sparkasse umfangreiche Sicherheiten abtreten, doch weniger als damals die Großbank erwartete.

Um die Banken mit ins Boot zu holen und das notwendige Eigenkapital vorzuweisen, das für attraktive Zinssätze obligatorisch ist, müssen die Parteien mitunter nachhelfen. Wolf Kempert, Geschäftsführer der Gesellschaft für Unternehmensnachfolge und Unternehmensführung (UNU) in Berlin berichtet: „Manchmal ist es notwendig, dass der scheidende Firmenchef noch selbst Geld in die Hand nimmt.“

In der Regel läuft das auf eine Beteiligung hinaus: Der Senior kann als stiller Teilhaber im Unternehmen bleiben, übernimmt eventuell den Vorsitz im Aufsichts- oder Beirat und wird über die laufenden Erträge entlohnt – jedoch verbunden mit einem Risiko: Denn eine Beteiligung kommt nur in Betracht, wenn der neue Geschäftsführer alle Kompetenzen und Führungsqualitäten mitbringt, um den Betrieb erfolgreich weiterführen zu können. Doch auch dann bleiben noch Unwägbarkeiten wie etwa Konjunkturschwankungen, die die Altersbezüge gefährden können. ■

Anzeige

## Hausverwaltung für heute und morgen

Durch die Kombination von kaufmännischem Sachverstand und sozialer Kompetenz ist die RRK-Treuhand GmbH seit 1985 Ihr zuverlässiger Partner in allen Fragen der Immobilien- und Hausverwaltung. Transparenz, aktives Handeln und die Zufriedenheit aller involvierten Parteien kennzeichnen die Philosophie der Gesellschaft, um langfristig den Wert Ihrer Immobilien zu erhalten oder sogar zu steigern.

**RRK**  
Treuhand  
Hausverwaltung

RRK-Treuhand GmbH | Saarlandstraße 21 | 77709 Wolfach  
078 34/83 68-12 | info@rrk-treuhand.de | www.rrk-treuhand.de





# „NIEMAND KANN DAS SO WIE ICH!“

Es gibt Unternehmer, die scheitern an sich selbst. Nach außen erfolgreich, doch von Hybris zerfressen. Die Selbstüberschätzung entwickelt sich schleichend – mit fatalen Folgen

**E**s wird 4:30 Minuten dauern, bis Sie mit diesem Beitrag fertig sind. Es kann sein, dass Sie in dieser Zeit das Heft in die Ecke pfeffern, weil Sie von Selbstüberschätzung, Egozentrik und Beratungsresistenz nichts wissen wollen. Wenn Sie dagegen bis zum letzten Absatz kommen, betrifft Sie der Beitrag wahrscheinlich gar nicht, denn Sie stellen bereits mit der Lektüre Ihre Kritikfähigkeit unter Beweis.

Es ist schwierig, psychologische Probleme an realen Menschen aus unserem direkten Umfeld festzumachen und Beispiele zu nennen. Ein Interview zum Thema? Nein. Nie! Höchstens als vertrauliches Hintergrundgespräch. Eigene psychologische Schwächen einzugestehen, ist für einen an Hybris leidenden Unternehmer unmöglich.

Von Gordon Gekko, dem von Michael Douglas gespielten Börsenhai aus „Wall Street“, gibt es ein schönes Zitat, das die eigene Selbstüberschätzung auf den Punkt bringt: „Mittagspause machen doch nur Schwächlinge.“

Muss sich ein Mensch wie eine Maschine behandeln? Nein. Aber wir tun es! Als Unternehmer ist man immer versucht, die Firma über alles zu stellen. Erst kommt die Firma. Dann lange nichts. Die Frau, die Familie, Freunde – alles irgendwie wichtig, aber im Zweifel zweitrangig.

Natürlich: Sie sind nicht so. Ich ja auch nicht. Aber wir kennen Menschen, die schon ein wenig so ticken. Die sich für unverzichtbar halten (oder es sogar sind), die ihr Unternehmen den Bach runtergehen sehen, wenn das Handy am Wochenende ausbleibt.

Man kann so leben. Über Jahre. Man hat im Zweifel auch großen unternehmerischen Erfolg. Nur was ist, wenn das Lebenswerk dann übergeben werden soll? Unmöglich. Wenn man über Jahre nicht hat loslassen können, wenn man nie bereit war Verantwortung zu teilen – wie soll man dann sein Lebenswerk komplett in die Hände eines anderen übergeben?



Unternehmerische Selbstüberschätzung äußert sich in einer Reihe von Symptomen beziehungsweise Alarmsignalen.

- Das Fehlen einer zweiten Führungsebene, verbunden mit hoher Fluktuation von Führungskräften. Fertigungsleiter, Prokuristen, Vertriebsleiter kommen und gehen. Liegt deren Scheitern unter Umständen am Unternehmer?

- Spinnennetz-Struktur. Alle Entscheidungen im Unternehmen laufen über den Boss. Es gibt keine Organisation nach Geschäftsbereichen, keine Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Auch Investitionen im Bereich von ein paar Hundert Euro müssen von ganz oben abgenickt werden. So machen sich Unternehmer natürlich unverzichtbar – denn eine so unmündige Organisation ist auf sich selbst gestellt nicht überlebensfähig.

- Kaum Urlaub, extrem wenig (sinnvolle) Freizeitaktivitäten. Niemand verlangt von Unternehmern, ein Sabbatical einzu- >



streuen. Aber Unternehmer sind Menschen. Und Menschen brauchen Pausen. Denn ohne Pausen steigt das Risiko von Fehlern und falschen Entscheidungen

- Sich selbst opfern: „Ich mache das doch nur für Euch!“ Wer im Familienrat – wenn es den denn überhaupt gibt – so argumentiert, setzt unbewusst auf ein Scheinargument. Denn die Aussage ist Quatsch, zeugt von Egoismus und entmündigt die eigene Familie.
- „Das kann sonst keiner so wie ich“, haben wahrscheinlich viele Unternehmer schon einmal gedacht. Entscheidend ist: Handelt man auch so oder gibt man Führungskräften wie dem eigenen Nachwuchs dennoch (mehrere) Chancen, sich zu beweisen? Und: Wenn das Unternehmen nicht auch von selbst funktioniert – hat man dann als Unternehmer wirklich einen guten Job gemacht?
- „Meine Branche ist ein Haifischbecken. Wenn ich meinen Sohn dort hineinwerfe, wird er aufgefressen.“ Ein Scheinargument. Man selbst hat es geschafft und nun versucht man, sich als Beschützer zu gerieren. Völlig falsch. Man muss es probieren und Verantwortung Stück für Stück übergeben.
- „Ich muss im Unternehmen bleiben, das verlangen schon die Banken.“ Auch vorgeschoben. Banken verlangen Sicherheiten – richtig. Es kann sein, dass der Senior den Start des Nachfolgers finanziell mitverantworten muss. Aber dass der Alte weiter am Ruder steht? Nein. Es ist fatal, wenn der Neue nur scheinverantwortlich ist und etwa per Geschäftsführungsordnung über Gebühr eingeschränkt wird.

„Mein Vater war so“, sagt Markus Arendt, der heute als Rechtsanwalt in Offenburg erfolgreich ist. „Bei uns in der Familie war immer klar, dass ich den Smartex Modevertrieb eines Tages von meinem Vater übernehme. Aber es ist nie dazu gekommen, denn mein Vater war nicht in der Lage Verantwortung abzugeben oder Macht zu teilen.“

Die gescheiterte Übernahme inklusive der Insolvenz von Smartex ist inzwischen Jahre her. Doch Arendt trifft als Anwalt für Gesellschaftsrecht immer wieder auf ganz ähnliche Beispiele autoritärer Sturheit. „Es ist zum Haare raufen. Beratungsresistenz ist gar kein Ausdruck. Der Steuerberater, der Banker, wir als Anwälte – jeder sieht, wohin die Reise geht. Es ist nicht die Unfähigkeit des eigenen Nachwuchses, an denen es scheitert, es ist die Person des Unternehmers. Nur steht der natürlich nicht zur Debatte.“

Den Unternehmer aus der Position des juristischen Beraters heraus frontal zu kritisieren? Schwierig. „Übermäßig autoritäre Unternehmer, die daran leiden, dass sie die eigenen Person überhöhen, sind nicht kritikfähig“, sagt Arendt „Oft ist der ‚Point of no Return‘ auch schon überschritten. Wer seinen Sohn für unfähig hält und ihn dies bereits hat spüren lassen, der kommt von seiner Entscheidung nicht mehr runter. Diesen Fehler zuzugeben, vor der eigenen Frau, der Familie, vielleicht sogar der Belegschaft, das ist ein zu großer Gesichtsverlust. Wenn es der Nachfolger nicht irgendwie schafft, das alte Alphasrechtzeitig vom Thron zu stoßen – dann nimmt der Chef die Firma mit ins Grab.“ ■

Anzeige

# Unabhängigkeit gesichert.

Herr Weig konnte seinen Lebenstraum verwirklichen: ein Künstlerdasein in der eigenen Galerie.  
Dank seiner Sparkassenberaterin und Deka Investmentfonds.

Jetzt in Ihrer

 Sparkasse  
Hanauerland

Erfüllen auch Sie  
sich Ihre Wünsche.

 Deka  
Investmentfonds





Wilhelm Schillinger und Edith Chrobok führen die 50 Mitarbeiter der Firma Schillinger in dritter Generation

# Ein ganz starkes Team

Tradition, handwerkliches Können und Innovation aus Oberwolfach

Die Firma Schillinger ist ein Unternehmen des Holzverarbeiteten Handwerks und feiert in diesem Jahr unter dem Motto „windows and more“ ihr 100-jähriges Betriebsjubiläum. Der Firmensitz ist in Oberwolfach. Schillingers Stärke ist die individuelle und serielle Fertigung von Fenstern, Türen und Fassadenelementen in Holz- und Holz-Aluminium-Kombination. Außerdem produzieren, liefern und montieren die 50 Mitarbeiter hochwertige Haustüren und Wintergärten in verschiedensten Ausführungen. Individuelle Anforderungen und Wünsche werden durch einen modernen Maschinenpark und die eigene Konstruktionsabteilung ermöglicht.

Zur Produktion hochwertiger Holzfenster verbindet Fensterbau Schillinger handwerkliches Können und moderne Maschinenteknik. Das Unternehmen verarbeitet weit überwiegend heimische Hölzer, darunter vor allem die für

den Fensterbau besonders geeignete Weißtanne. Mit CNC-gesteuerten Fertigungslinien und Maschinen sowie einem ausgeklügelten ERP-System werden hochwertige Fenster und Fassadensysteme rationell produziert. Vorbildhaft für die Branche ist die vollautomatische Lackieranlage mit einer Beschichtungstechnik, die dem technischen Standard der Automobilindustrie entspricht. Um die hohe Qualität der Produkte zu gewährleisten, setzt das Unternehmen auf eine hohe Wertschöpfungstiefe. Vom Verleimen der Hölzer bis zur Montage durch geschulte Monteure auf der Baustelle – Schillinger überlässt nichts dem Zufall. Im Gegenteil: Von der Planung bis zur Montage wird so ein optimaler Service gewährleistet.

Die Kunden sind private Bauherren, Bauunternehmen und vor allem öffentliche Auftraggeber. In Schulen und Kindergärten achten Architekten und

Bauherren besonders stark auf den Einsatz ökologischer Baumaterialien – und damit sind Holz- oder Holz-Alu-Fenster erste Wahl. Um die technischen und ästhetischen Anforderungen von Architekten umzusetzen, unterhält die Firma Schillinger ein eigenes technisches Büro, wodurch auch komplizierteste Konstruktionen machbar werden.

**Erich Schillinger GmbH**  
**Allmendstr. 3-5**  
**D-77709 Oberwolfach**  
**Telefon: 0 78 34 / 8 34 79-0**  
**info@schillinger-fenster.de**  
**www.schillinger-fenster.de**



Made by Schillinger: die Gewerbeschule in Offenburg, ein Wohnhaus in Nagold, eine Waldkircher Anwaltskanzlei (von links)



# MIT GOLDENEN LÖFFELN

Viele Frühberufene enden als Versager oder Verweigerer – warum eigentlich?

Foto: iStockphoto

Anzeige

Nachfolge schon gesichert?

**bwiz** 

Baden-Württembergisches  
Institut für Zukunftsgestaltung

Seit dem 1. April 2011 hat die Wirtschaftsregion Ortenau einen Wettbewerbsvorteil mehr: ein eigenes Institut für die Gestaltung von Nachfolgeprozessen. Wissenschaftlich fundiert. Praxiserfahren. Kompetent, unabhängig, diskret und menschlich. Lernen Sie jetzt das Baden-Württembergische Institut für Zukunftsgestaltung (BWIZ) kennen und besuchen Sie uns im Internet. [www.bwiz.de](http://www.bwiz.de)

**F**red Schmid ist ein gefragter Mann. Der Kinder- und Jugendpsychologe mit Privatpraxis in Zürich fühlt Kindern von Unternehmereltern auf den Zahn. „Schon in jungen Jahren als Kronprinz zu gelten, mindert den Ehrgeiz, sich zu bewähren“, sagt Schmid. Nichts sei erdrückender, als schon mit Windeln der unternehmerische Erbe zu sein und das zu spüren zu bekommen. Schmid: „Das menschliche Erlebnis, sich etwas zu erarbeiten, wird derjenige, der schon als Kind die Rolle des gemachten Mannes trägt, nicht erleben; unter Umständen sogar schwere Mängel in der Persönlichkeitsfindung offenbaren.“ Eltern, insbesondere Unternehmervätern, schreibt Schmid ins Stammbuch, den beruflichen Werdegang ihrer Sprösslinge nicht durch eigene Interessen oder auch nur durch leise geäußerte Nachfolgeideen zu determinieren. Schmid: „Ein Unternehmer muss seinen Kindern den eigenen Berufswunsch lassen und akzeptieren, dass der Sohn meinetwegen Arzt, aber eben nicht Unternehmer werden will.“ Selbstverständlich? Von wegen! „Mancher Vater ist nicht bereit, Familientraditionen und eigenen Ehrgeiz zu opfern, um damit dem anderweitig begabten Sohn ein erfülltes Leben und einen selbstgewählten Beruf zu ermöglichen“, sagt der Münchner Psychologe und Autor Siegfried Elhardt. Die Liste der prominenten Verweigerer ist lang: Axel Springer Junior – hat sich erschossen. Arndt Krupp von Bohlen und Halbach – Studium kurz vorm Examen abgebrochen, aufs Erbe verzichtet und ein Leben als Playboy geführt. Rolf

Gerling – studierte lieber Psychologie anstatt die Leitung des Gerling-Konzerns zu übernehmen. Jan Philipp Reemtsma – den Zigarettenkonzern des Vaters verkauft und das Hamburger Institut für Sozialforschung gegründet.

Das Problem der Kinder ist bei jedem dieser Schicksale auch ein Problem der Väter, die wie selbstverständlich davon ausgehen, dass ihre Nachkommen aus dem exakt gleichen Holz geschnitzt sein müssen wie sie selbst. Doch was passiert, wenn sich der Sprössling nicht so entwickelt, wie es der Vater wünscht? Ignorieren und so tun, als läuft alles nach Plan? Dem Kronprinzen die Insignien seiner angedachten Position auch auf die Gefahr hin wegnehmen, ihn dadurch bloßzustellen? Spekulationen und Spott in der Familie wie der Firma sind so sicher unvermeidbar. Für Schmid ist daher klar: Unternehmereltern ist unbedingt zu raten, keine Entscheidungen zu treffen, durch die sie sich in Abhängigkeit ihrer Kinder begeben.

Hans Otto Eglau schreibt in seinem bemerkenswerten Buch „Erbe, Macht & Liebe“ über Unternehmerfamilien: „Der Ausgangspunkt einer Nachfolgeentscheidung kann nicht sein, unbedingt einen Sohn zum Geschäftsführer zu machen. Die Unternehmensführung gehört in die Hände des Tüchtigsten (...). Ein Unternehmen ist kein Selbstbedienungsladen für seine Inhaber. In ihm arbeiten Menschen mit dem Ziel, aus gemeinsamen Anstrengungen den größtmöglichen Nutzen zu erzielen. Begriffe wie ‚Familie‘ oder ‚Verwandtschaft‘ passen nicht in diesen Kontext.“ ■

Anzeige



**Link.Gengenbach**

Link.Gengenbach GmbH  
Eugen-Klassenner-Strasse 16  
77723 Gengenbach

Telefon 07803 / 92635-0  
Telefax 07803 / 92633-29

info@link-gengenbach.de  
www.link-gengenbach.de

# Großes Ansehen verdient man sich nicht mit großen Boni, sondern mit großem Einsatz für die Kunden.

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Ihre kompetenten Ansprechpartner  
Wir sind für Sie da! Tel.: 07834 839-0



Rainer Dieterle



Stefan Springmann



Peter Bauer



Reiner Volle



Peter Maier



Axel Schondelmaier



„Meine Firma.  
Meine Leistung.  
Meine Nachfolge.“



**Volksbank  
Kinzigtal eG**

[www.volksbank-kinzigtal.de](http://www.volksbank-kinzigtal.de)



# BLOSS NICHT MIT PUPPEN SPIELEN

In Sachen Unternehmensnachfolge begreifen viele Unternehmer ihre Töchter als Notlösung. Vor allem in Handwerk und Industrie macht man sich so das Leben schwer

**E**s gibt keine weibliche Form von Entrepreneur. Es gibt Buchhalterin, Abteilungsleiterin, Gesellschafterin, Erbin und Tochter. Aber eben nur eine Form von Boss. Und die ist männlich. Gerade in Handwerk und Industrie nimmt die Sprache vorweg, was die Wissenschaft mit Studien belegt: In Sachen Unternehmensnachfolge spielen Töchter höchstens die zweite Geige. „Es gibt eine Menge Unternehmer, die hoffen lieber auf einen patenten Schwiegersohn oder verkaufen ihr Unternehmen, als der eigenen Tochter die Unternehmensleitung zuzutrauen“, sagt Dr. Detlef Keese von der Uni Mannheim. Ergebnis: Nur 24 Prozent aller Unternehmen werden von einer Frau weitergeführt oder wenigstens von einem Team, dem eine Frau angehört. In diesen Zahlen sind der Tupper-Vertrieb, der Friseur-Salon, das Nagelstudio, viele kleine Dienstleister sowie die Praxen und Kanzleien von Freiberuflern bereits enthalten. In Handwerk und Industrie dagegen liegt die Frauenquote in Sachen Unternehmensnachfolge je nach Branche sogar um zehn Prozent. Zugegeben: Die jüngste wissenschaftliche Untersuchung zum Thema ist knapp zehn Jahre alt. Aber: „Seitdem hat sich nicht viel getan“, sagt Keese. „Die Dienstleistungsberufe sind emanzipiert, Handwerk und Industrie nicht. Wir beobachten nach wie vor, dass sich Frauen eher ein fremdes Unternehmen kaufen, als dass sie in der eigenen Familie Verantwortung übernehmen dürfen.“

Woran liegt das? An einem ganzen Bündel von Gründen, sagen die Forscher der Uni Mannheim. Keeses Studien zufolge werden Söhne von Kindesbeinen an auf ihre künftige Rolle vorbereitet. Ergebnis: Sie fühlen sich verpflichtet und wachsen entsprechend häufig in die ihnen zuge dachte Rolle hinein. Töchter dagegen durchlebten eine andere Sozialisation und eine andere Erziehung. Überspitzt ausgedrückt: Um einen Automobilzulieferer zu übernehmen, bringt es nichts, mit Puppen zu spielen. Matchbox ist da besser.

Frauen erleben deutlich häufiger Probleme im Verlauf des Nachfolgeprozesses als ihre männlichen Pendanten. Keese sagt: „Entrepreneurship steht bei Töchtern nicht auf der Agenda. Viele Frauen machen außerdem eine Ausbildung, die branchenfremd und damit im Sinne der Nachfolgelösung nicht zielführend ist.“ Mehr noch: Während sich Söhne wie selbstverständlich verpflichtet fühlen, das elterliche Unternehmen zu übernehmen, fühlen sich Töchter gehemmt. Keese ist überzeugt, dass Frauen innerfamiliäre Führungsansprüche nicht mit genügend Nachdruck einfordern. Söhne seien da weniger zurückhaltend.

In puncto unternehmerische Performance ist dagegen kein Unterschied zwischen Söhnen und Töchtern feststellbar. Keese: „Die Entwicklung der übernommenen Unternehmen ist nicht geschlechtsabhängig. Daher ist es ja so bedauernd, dass in Sachen Unternehmensnachfolge kaum emanzipatorische Fortschritte feststellbar sind.“ ■

# BESTE AUSSICHTEN FÜR DEN RUHESTAND?

Viele Unternehmer konzentrieren sich bei der Planung ihrer Altersvorsorge auf künftige Erträge der Firma oder deren Verkaufserlös.

Ein riskantes Spiel, denn der Wert des Lebenswerks wird fast immer überschätzt

**D**ie Rente ist sicher. Sicher nicht ausreichend. Und schon gar nicht für Unternehmer. Das klingt banal, ist aber in der Praxis immer wieder ein Problem. Viele Unternehmer kümmern sich mit Hingabe um das Wohl und Wehe ihrer Firma und unterstützen mit Weitblick ihre Mitarbeiter durch Einrichtung einer betrieblichen Altersvorsorge – doch die eigene Altersvorsorge bleibt viel zu oft auf der Strecke. Immer noch setzen viele Unternehmer überwiegend auf die Erlöse aus dem eigenen Lebenswerk, ohne sich hinreichend Gedanken zu den Details zu machen.

Wer mit Unternehmern über Altersvorsorge spricht, stellt schnell fest, dass die meisten nicht über ausreichend umfassende Strategien verfügen, die den wünschenswerten Alterswohlstand gewährleisten. Als problematisch erweist sich regelmäßig die Einschätzung des Unternehmenswerts, den Inhaber nahezu immer überschätzen.

Jeder Unternehmer muss sich im Klaren sein, dass der Wert seiner Firma schwankt und von der Marktlage abhängig ist. Innerhalb von Monaten kann es nach oben oder unten gehen. Die beste Verhandlungsposition bei der Nachfolge haben daher jene Firmenchefs, die loslassen können – aber nicht müssen. Denen die Zeit nicht im Nacken sitzt.

Als Basis für die Preisverhandlung wählen die Parteien in der Regel den Ertragswert, den der Steuerberater ermittelt. Wohlgemerkt als Basis: Der Ertragswert entspricht fast nie dem Kaufpreis. Mehr Informationen zu Bewertungsmethoden und Vorgehen finden Sie auf den Seiten 35 ff.

Unabhängig davon stellen sich dem Senior auf dem Weg in einen entspannten und finanziell wie psychologisch sorgenfreien Lebensabend eine Reihe wichtiger Themen.

## Die Unternehmensübergabe zu Lebzeiten

Viele Unternehmer trennen sich zu Lebzeiten nur sehr ungern von ihrem Vermögen und wollen auch die unternehmerische Verantwortung nicht aus der Hand geben. Insofern besteht vielfach eine gewisse Tendenz, die Nachfolgeregelung in ein Testament zu verlagern. Tatsächlich aber hat die Übertragung zu Lebzeiten eine Reihe gewichtiger Vorteile. Sie gewährleistet die frühzeitige Einbindung des Unternehmenserben und sichert die Kontinuität der Unternehmensfortführung. Zudem ist die Gefahr von Erbstreitigkeiten innerhalb der Familie tendenziell geringer, wenn der Senior die

Vermögensübertragung zu Lebzeiten vornimmt und die von ihm getroffene Nachfolgeentscheidung innerhalb der Familie erläutern kann.

Bei einer sukzessiven Übertragung müssen in der Übergangsphase, in der Senior und Junior gemeinsam im Unternehmen tätig sind, die beiderseitigen Rechte eindeutig geregelt werden. Auf Geschäftsführungsebene sind Vertretungsbefugnisse, zustimmungspflichtige Geschäfte sowie eine Geschäftsordnung zu definieren. Auf Gesellschafterebene sind Minderheitsrechte,

Stimmrechtsregelungen, Entnahmerechte und Veräußerungsbeschränkungen zu regeln.

## Pflichtteilsansprüche reduzieren

Durch die Übertragung der Unternehmensbeteiligung können Pflichtteilsansprüche weichender Erben reduziert oder vermieden werden. Durch die Reform des Pflichtteilsrechts wird seit Anfang 2010 die frühzeitige Übertragung von Unternehmen stärker honoriert. Bisher waren diese Schenkungen bis zu 10 Jahre vor dem Tod des Erblassers auf Verlangen des Pflichtteilsberechtigten ausgleichspflichtig. Pflichtteilberechtigte

„Die beste Position in Verhandlungen haben Unternehmer, die loslassen können – aber nicht müssen“



wurden also so gestellt, als ob es die Schenkung nicht gegeben hätte. Seit der Reform gilt: Je länger die Schenkung zurückliegt, umso weniger ist sie für die Pflichtteilsberechnung von Bedeutung. Lag die Schenkung im ersten Jahr vor dem Erbfall, fließt sie voll in die Berechnung des Erbes ein, lag sie zwei Jahre davor, noch zu 90 Prozent und in jedem weiteren Jahr um ein Zehntel weniger.

Verzichtet ein Unternehmer auf die Übertragung zu Lebzeiten und soll das Unternehmen nur auf einen oder einige wenige Erben übertragen werden, empfiehlt sich der Abschluss eines Erbvertrags, in dem die übrigen Erben als Vermächtnisnehmer eingesetzt werden. Der Pflichtteilsverzicht ist dabei dem Erbverzicht vorzuziehen, da sich bei einem Erbverzicht die Pflichtteilsansprüche der übrigen Erben erhöhen.

#### Steuerliche Überlegungen

Für eine Unternehmensnachfolge zu Lebzeiten sprechen steuerliche Vorteile: Die Freibeträge bei der Erbschaftsteuer können alle zehn Jahre in Anspruch genommen werden. Künftige Wertsteigerungen des übertragenen Vermögens unterliegen zudem nicht mehr der Erbschaftsteuer (siehe auch Seite 30).

#### Vorbehalt von Widerrufsrechten

Der Schenker sollte bei Übertragungen im Familienkreis nicht darauf verzichten, Rückforderungs- und Widerrufsrechte im Schenkungsvertrag zu präzisieren und Sicherungsmechanismen gegen den Zugriff Dritter einzubauen.

Gesetzlich steht dem Schenker ein Rückforderungsrecht wegen Bedürftigkeit und Nichterfüllung einer Auflage durch den Beschenkten zu. Ein Widerruf der Schenkung ist gesetzlich nur bei grobem

Undank des Beschenkten vorgesehen. Es ist dringend zu empfehlen, ein Widerrufsrecht auch für den Fall des Vorversterbens des Beschenkten festzuhalten und ein Widerrufsrecht vorzubehalten, falls der künftige Ehepartner des Beschenkten in einem Ehevertrag nicht auf den Pflichtteil verzichtet. Damit kann verhindert werden, dass das vorzeitig übertragene Unternehmen bei Vorversterben des Nachfolgers auf dessen Ehepartner übergeht. Vorsicht ist dagegen bei einem unbeschränkten Widerrufsrecht geboten, da die Übertragung ertragsteuerlich in der Regel nicht anerkannt wird.

#### Absicherung der Altersvorsorge

Bei einer Nachfolgeregelung innerhalb der Familie ist eine Übertragung gegen Vorbehaltsnießbrauch bisher vor allem bei Immobilien üblich, kann aber grundsätzlich auch bei der Unternehmensnachfolge eingesetzt werden.

Es sollte jedoch beachtet werden, dass die Nachfolger vom Erfolg oder Misserfolg ihrer Managementtätigkeit unmittelbar betroffen sein sollten. Aus diesem Grund ist in der Regel die Übertragung gegen feste wiederkehrende Versorgungs-

leistungen zu bevorzugen. Wenn eine Leibrente vereinbart wird, sind Firmenchefs nur dann auf der sicheren Seite, wenn die Leibrente auch besichert ist. Hierfür infrage kommt etwa der Eintrag einer Grundschuld, falls zum Beispiel Immobilien vorhanden sind.

Als Alternative sollte die teilentgeltliche Veräußerung geprüft werden. Sofern nicht sämtliche Anteile übertragen werden, sondern der Senior am Unternehmen beispielsweise als Minderheitsgesellschafter beteiligt bleibt, können auch unterschiedliche Entnahmerechte für Senior und Junior definiert werden. ■



**Karl Künstle** ist Steuerberater und Sozium der Kanzlei Reisch & Künstle. Mit Sohn Florian Künstle hat er die ersten Schritte in Sachen eigene Nachfolge bereits in die Wege geleitet.

Autoreninfo

# DEM FISKUS ENTFLIEHEN

Die steuerliche Gestaltung von Unternehmensnachfolgen ist Sache von Experten. Versäumnisse oder Fehler können schnell sehr teuer werden

**D**ie steuerliche Optimierung von Unternehmensnachfolgen ist eine komplexe und individuelle Beratungsaufgabe. Notwendig ist die Analyse und Bewertung des gesamten Vermögens, die Regelung der erb- und zivilrechtlichen Erfordernisse sowie eine Analyse zu Möglichkeiten der vorweggenommenen Erbfolge, etwa als Schenkung unter Lebenden.

## Entgeltliche Übertragung gegen Einmalzahlung

Der Gewinn aus der Veräußerung eines Betriebs, Teilbetriebs oder Mitunternehmeranteils unterliegt grundsätzlich der Einkommensteuer. Hat der Veräußerer jedoch das 55. Lebensjahr vollendet oder ist im sozialversicherungsrechtlichen Sinne dauernd berufsunfähig, kann ein Freibetrag in Höhe von 45.000 Euro in Abzug gebracht werden; der Freibetrag ermäßigt sich um den Betrag, um den der Veräußerungsgewinn 136.000 Euro übersteigt. Der verbleibende Gewinn gehört zu den Außerordentlichen Einkünften und ist nach der Fünftelregelung zu versteuern.

Alternativ zur Fünftelregelung und auf Antrag des Steuerpflichtigen wird die Einkommensteuer auf den Teil des Veräußerungsgewinns, der den Betrag von fünf Millionen Euro nicht übersteigt, nach dem Ermäßigten Steuersatz bemessen. Der Ermäßigte Steuersatz beträgt 56 Prozent des durchschnittlichen Steuersatzes, mindestens jedoch 14 Prozent. Sowohl der oben genannte Freibetrag, als auch der ermäßigte Steuersatz können von jedem Steuerpflichtigen nur einmal im Leben in Anspruch genommen werden.

## Entgeltliche Übertragung gegen wiederkehrende Leistungen

Bei der entgeltlichen Übertragung gegen wiederkehrende Leistungen an den Senior gibt es zwei Wege. Als Sofortversteuerung wird der Barwert der Rente beziehungsweise der Kaufpreistraten nach Abzug von Veräußerungskosten und dem Kapitalkonto als Gewinn versteuert. Die steuerlichen Folgen entsprechen denen der Einmalzahlung, allerdings ist eine Progressionsmilderung möglich. Bei der Nachträglichen Versteuerung wiederkehrender Leistungen werden die Renten / Raten mit dem Kapitalkonto laufend verrechnet. Nach Aufbrauchen des Kapitalkontos gelten die Zahlungen als

nachträgliche gewerbliche Einkünfte und sind zu versteuern. Anfangs gewährt die nachträgliche Versteuerung eine Steuerstundung, allerdings wird kein Freibetrag gewährt.

## Betriebsverpachtung

Verpachtet ein Unternehmer sein Unternehmen als Ganzes (wobei der Betrieb nach Pachtende durch den Verpächter weitergeführt werden kann), hat er in der steuerlichen Behandlung ein Wahlrecht. Die Verpachtung kann als Betriebsaufgabe oder als Betriebsfortführung behandelt werden – mit ganz unterschiedlichen steuerlichen Folgen etwa in Sachen Freibetrag oder ermäßigtem Steuersatz.

## Unentgeltliche Übertragung

Den wohl größten Gestaltungsspielraum haben Unternehmer und Steuerberater bei der unentgeltlichen Übertragung von Unternehmen – etwa vom Vater auf den Sohn. Gleichzeitig aber lauern auf diesem Feld sehr problematische (weil teure) Stolperfallen. Grundsätzlich gilt: Wer das geerbte Unternehmen sieben Jahre lang hält und in dieser Zeit die Arbeitsplätze komplett erhält (700 Prozent der Ausgangslohnsumme binnen sieben Jahren; gilt für Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitern), spart die Erbschaftsteuer komplett. Dafür aber darf der Anteil des Verwaltungsvermögens maximal 10 Prozent betragen. 85 Prozent Abschlag auf die Erbschaftsteuer gibt es bei fünfjähriger Haltefrist inklusive 400 Prozent Ausgangslohnsumme und einem Anteil des Verwaltungsvermögens von maximal 50 Prozent. Die Steuer auf den 15-Prozent-Anteil ist sofort fällig.

Als Verwaltungsvermögen gelten unter anderem Dritten zur Nutzung überlassene Immobilien und Grundstücke, Minderheitsanteile an Kapital- und Personengesellschaften sowie Wertpapiere und vergleichbare Forderungen. Ebenfalls als Verwaltungsvermögen gelten Beteiligungen an Kapitalgesellschaften mit einer Beteiligungshöhe von mehr als 25 Prozent, wenn das Verwaltungsvermögen dieser Gesellschaften mehr als 10 beziehungsweise mehr als 50 Prozent beträgt. Im Vorfeld einer anstehenden Unternehmensnachfolge ist daher rechtzeitig die Zusammensetzung des Verwaltungsvermögens zu überprüfen. ■



## Wir begleiten Gipfelstürmer.

Die Sozietät Reisch & Künstle begleitet und berät mittelständische Unternehmen in der Ortenau und dem Schwarzwald seit mehr als 60 Jahren. Darunter sind zahlreiche Mandanten, die seit Jahrzehnten auf die Erfahrung, das Engagement und die Kompetenz von Reisch & Künstle vertrauen. Die Sozietät und ihre 25 Mitarbeiter stehen für unternehmerisches Denken und nachhaltige Lösungen, für pragmatische Ansätze und vorausschauendes Denken. Mehr dazu unter: [www.reisch-kuenstle.de](http://www.reisch-kuenstle.de)



# DIE FIRMA IST FAMILIE

Seit 100 Jahren gibt es die Firma Schillinger. Und es sieht so aus, als ginge es so weiter. Wie das gelingt, verraten Edith Chrobok und ihr Bruder Willi Schillinger im Interview

**E**twas mehr als 10000 Menschen in Deutschland sind älter als 100 Jahre. Zum Geburtstag schickt der Bundespräsident jedem ein Glückwunschsreiben. Dass jedoch ein Unternehmen sein 100-jähriges Bestehen feiern kann, ist noch seltener, auch wenn sich Christian Wulff mit Glückwünschen an Firmen vornehm zurückhält. Dann eben WRO-Besuch statt Wulff-Brief. So hat die Firma Schillinger aus Oberwolfach die Auftaktveranstaltung zum 100-jährigen Bestehen gefeiert. Im Interview verraten die geschäftsführenden Gesellschafter und Geschwister Edith Chrobok und Willi Schillinger, warum man ihrer Firma das stolze Alter gar nicht ansieht. 100 Jahre sind eine Ewigkeit für ein Unternehmen. Was machen Sie anders als andere?

**Willi Schillinger:** So viel wie möglich. Wir versuchen, technologisch führend zu sein, auch wenn wir mit unseren 50 Mitarbeitern nur 80 Fenster am Tag produzieren.

**Handwerk trifft Hightech?**

**Schillinger:** So kann man sagen. Wir sind stolz darauf, dass wir die Oberfläche unserer Fenster mit einem Verfahren behandeln, das auch die Automobilindustrie für Karosserien einsetzt. Oder dass bei uns Computer zwischen den Säge- und Fräs-Maschinen stehen: Die papierlose Auftragsbearbeitung per ERP-System garantiert Effizienz und Flexibilität.

**Und das ist das ganze Geheimnis?**

**Edith Chrobok:** Die Firma ist von unserem Großvater gegründet worden. Als einfache Schreinerei – aber mit Visionen, viel Fleiß und Ehrgeiz. Unser Vater hat das Unternehmen weiter wachsen lassen und immer in den Betrieb investiert.

Wir machen es nicht anders – und haben das Glück, dass wir uns inzwischen in der Firma wie in einer großen Familie fühlen. Jeder unserer Mitarbeiter ist irgendwie auch mit der Firma verheiratet und setzt sich zu mindestens 100 Prozent ein. Wir können uns aufeinander verlassen und unseren eigenen Stärken vertrauen.

**Was meinen Sie damit?**

**Chrobok:** Man muss als Unternehmen nicht jede Mode, jedes Abenteuer mitmachen. Nach 1989 sind unsere Wettbewerber alle wie die Geier nach Ostdeutschland aufgebrochen. Wir nicht. Wir sind hiergeblieben und haben unsere Marktposition in Baden-Württemberg verbessert. Wir haben uns darauf konzentriert, rationeller zu fertigen, noch besser zu werden und Spitzenqualität zu garantieren. Und wir haben den Betrieb für die nächste Generation aufgestellt.

**Für Ihre Kinder?**

**Schillinger:** Die Perspektive ist gut. Meine Tochter macht ihre Schreinerlehre, Ediths Sohn studiert Holztechnik. Das Unternehmen steht finanziell gut da, unsere Altersversorgung ist außerhalb des Betriebs geregelt und so können unsere Kinder mit der Firma in Zukunft Geld verdienen, ohne die Hypothek zu haben, erst die Alten versorgen zu müssen. Sie haben den Betrieb 1992 übernommen. Was ist wichtig, damit man als Geschwister miteinander auskommt?

**Chrobok:** Wichtig ist, dass nicht noch die Ehepartner sich einmischen, dass jeder seinen Bereich, seine Aufgaben hat. Ehrlichkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit sind die Basis. Und man muss dem anderen seinen Anteil am Erfolg gönnen. Erbsenzählerei wäre der Anfang vom Ende. ■



Aliseo-Industriepark Gengenbach

# Tag des Mittelstands

Aufschwung 2011 – Fit für die Zukunft?!

8. Juni 2011, ab 17 Uhr

**Allianz** 



KUNDE: KASTO MASCHINENBAU, ACHERN  
PROJEKT: NEUBAU VERWALTUNGSGEBÄUDE  
ARCHITEKTUR: GROSSMANN ARCHITEKTEN

Weil Ästhetik, Effizienz und Funktionalität  
keine Widersprüche sind.

Grossmann. Architektur für den Mittelstand.

**GROSSMANN**  
ARCHITEKTEN



# UND WAS KOSTET DIE FIRMA?

Was ist ein Lebenswerk wert?  
Eine brutale Frage. Und natürlich  
führen viele Wege nach Rom

**D**as Wichtigste vorweg: Den absolut richtigen Unternehmenswert gibt es nicht. Es gibt nicht einmal eine auf jeden Fall anwendbare Bewertungsmethode. Egal, welches Bewertungsverfahren angewandt wird – der Kaufpreis von Unternehmen ist immer das Ergebnis zäher Verhandlungen zwischen Verkäufer und Käufer unter Berücksichtigung diverser Faktoren. Ein externer Nachfolger ist stets bestrebt, einen möglichst geringen Kaufpreis zu zahlen. Der Unternehmer dagegen überschätzt in der Regel den Wert seines Unternehmens. Das ist menschlich nachvollziehbar und verständlich, da er in das Unternehmen viele Jahre der Mühe und Arbeit eingebracht hat. Allerdings führt diese Wertüberschätzung zu einer doppelten Gefahr für das Unternehmen. Einerseits weil es so natürlich schwieriger ist, einen Nachfolger zu finden. Andererseits besteht die Gefahr, dass sich der Nachfolger an einem überhöhten Kaufpreis und den damit verbundenen Finanzierungskosten wirtschaftlich übernimmt beziehungsweise die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens überstrapaziert wird. Dann ist der Bestand des Unternehmens als Ganzes in Gefahr.

Wie schwierig das Feststellen des richtigen Kaufpreises sein kann, zeigt ein einfaches Beispiel aus dem Bereich der Freien Berufe. Stellen Sie sich eine Steuer- und eine Rechts-

anwaltskanzlei vor. Beide beschäftigen je zehn Mitarbeiter, erwirtschaften eine Million Euro Umsatz und 250.000 Euro Gewinn vor Steuern. Das Betriebsvermögen sei identisch. Und der Wert der beiden Gesellschaften? Die Steuerkanzlei ist um ein Vielfaches wertvoller. Warum? Weil der im Zuge einer Übertragung zu erwartende Mandantenschwund bei Steuerberatern durchschnittlich unter 10 Prozent, bei Rechtsanwälten dagegen bei 50 Prozent liegt.

Für die Bewertung mittelständischer (nicht börsennotierter) Unternehmen haben sich in der Praxis eine Reihe von Verfahren etabliert. Grundsätzlich sind Ertragswertverfahren und Substanzwertverfahren zu unterscheiden. Parallel dazu existieren Methoden, die beide Verfahren kombinieren.

In der Praxis ist ein Ertragswertverfahren oft die gängige Methode. Die Ertragskraft und damit die Kapitaldienstfähigkeit eines Unternehmens ist im Zuge der Unternehmensnachfolge von entscheidender Bedeutung, denn der Nachfolger muss ja aus den Erträgen anstehende Investitionen sowie seine Zins- und Tilgungszahlungen aus dem Kauf des Unternehmens finanzieren. Der Substanzwert (=Vermögensgegenstände abzgl. Verbindlichkeiten) sollte daher lediglich als Hilfswert angesehen werden, der Sicherheit nur in Form von Liquidationswerten, also Veräußerungserlösen von Vermögenswerten zu Marktpreisen, bietet. >

„Viele Unternehmer werden schon müde. Kurz vor Schluss und kaum noch investiert

## DIE 12 GEBOTE FÜR DIE NACHFOLGE

Unabhängig vom gewählten Bewertungsverfahren: Um einen guten Preis für das eigene Lebenswerk zu erzielen, hat die IHK Region Stuttgart 12 Gebote für die Unternehmensnachfolge aufgestellt:

1. Du sollst genug Zeit für den gesamten Vorgang der Nachfolge einplanen – fünf Jahre sind im Zweifel zu wenig.
2. Du sollst deine Unternehmensverhältnisse klären – juristisch, familiär, steuerlich – und zwar bevor Du mit dem ersten Kaufinteressenten sprichst.
3. Du sollst ein detailliertes Informations-Memorandum anfertigen.
4. Du sollst einen Stufenplan aufstellen und die Aktions- wie Zeitstufen des Verkaufsprozesses festlegen.
5. Du sollst eine ausreichend große Zielgruppe potenzieller Interessenten definieren.
6. Du sollst Anonymität wahren.
7. Du sollst mit mehreren Interessenten verhandeln.
8. Du sollst die Verkaufsverhandlungen zügig gestalten.
9. Du sollst potenzielle Käufer unterstützen – insbesondere mit der Lieferung von Informationen.
10. Du sollst in den Verhandlungen stets die gemeinsamen Interessen betonen.
11. Du sollst Kooperationsbereitschaft nicht nur versprechen, sondern leben – vor allem in Bezug auf die Einarbeitung des neuen Firmeninhabers.
12. Du sollst eine realistische Sichtweise der Dinge bewahren – etwa bei der Bewertung von Risiken und Chancen.

Neben dem Ertragswert spielt der Kapitalisierungszinsfuß die zentrale Rolle bei der Unternehmensbewertung. Dieser Wert hat bei der Unternehmensbewertung die Aufgabe, den Erfolg der Unternehmen zu Renditen anderer Kapitalanlagen in Beziehung zu setzen und das mit einer Betriebsübergabe verbundene unternehmerische Risiko einzupreisen. Der Ertragswert wird durch den Kapitalisierungszinsfuß so angesetzt, dass die künftigen Erfolge der Unternehmung die bei der Unternehmensbewertung geforderte Rendite verzinsen.

### Wertermittlung nach dem Ertragswertverfahren

Für das Ertragswertverfahren (auch Discounted-Cash-Flow-Methode) wird der Gewinn eines Unternehmens ermittelt. Von diesem Wert wird nun der Unternehmerlohn abgezogen. Beispiel: Ein Unternehmen erwirtschaftet 180000 Euro Gewinn, der abzuziehende Unternehmerlohn beträgt 80000 Euro. Der Ertrag des Unternehmens liegt also bei 100000 Euro. Zur weiteren Berechnung steht nun das Verfahren auf Basis einer Ewigen Rente oder das Staffelfverfahren zur Verfügung.

Beim Ertragswertverfahren auf Basis einer Ewigen Rente wird unterstellt, dass die Jahresüberschüsse in der Zukunft unbefristet zu erwarten sind. Der Barwert der unbefristeten Gewinne stellt den Unternehmenswert dar, der Ertrag in Höhe von 100000 Euro wird nach dem Verfahren der Ewigen Rente zu 5,0 Prozent kapitalisiert. Als Unternehmenswert errechnet sich:  $100000 \text{ Euro} \times 100 : 5 = 2000000 \text{ Euro}$ .

Bei der Ertragswertmethode nach dem Staffelfverfahren werden die in der Zukunft zu erwartenden Gewinne zeitlich befristet und mit unterschiedlichen Kapitalisierungszinssätzen abgezinst. Das bedeutet eine Befristung der Ertrags-Kapitalisierung und bildet die Realität eher ab als die Annahme unbefristeter Erträge. Gleichzeitig wird der Tatsache Rechnung getragen, dass weiter in der Zukunft zu erwartende Erträge mit höherem Risiko verbunden sind.

# n lange vor dem Ruhestand Luss wird dann weniger akquiriert „Ein teurer Fehler“

Unser Unternehmen von vorhin hat nach dem Staffelverfahren bei 5,0 Prozent Abzinsung für zehn Jahre einen Unternehmenswert von 772 000 Euro. Wird der Ertrag von 100 000 Euro dagegen im ersten bis fünften Jahr mit 5,0 Prozent, aber im sechsten bis zehnten Jahr mit 10 Prozent abgezinst, ergibt sich ein Wert von 668 000 Euro.

## Einsatz von Kombinationsverfahren

Kombinationsverfahren basieren auf der Idee, dass zwar der Ertragswert den Unternehmenswert darstellt, dass jedoch seine Ermittlung in der Praxis mit Unsicherheiten behaftet ist, sodass die Unternehmenssubstanz einzubeziehen ist. Die beiden bekanntesten Kombinationsverfahren sind die Übergewinnmethode und das Stuttgarter Verfahren.

Die Übergewinnmethode ermittelt zunächst eine Nominalverzinsung auf den im Unternehmen gebundenen Substanzwert zu Wiederbeschaffungswerten. Das betriebsnotwendige Vermögen muss eine Kapitalverzinsung ähnlich einer alternativen Investition erzielen. Diese Nominalverzinsung wird vom Jahresüberschuss in Abzug gebracht, es bleibt der sogenannte Übergewinn. Danach wird wie zuvor schon beschrieben das Staffelwertverfahren angewendet. Unser Beispiel hat bei 500 000 Euro Substanzwert und sechs Prozent Nominalzins jetzt noch einen Unternehmenswert von 524 000 Euro.

Die Übergewinnmethode ist für Nachfolger also ein wirksames Verfahren zur Bewertung von Unternehmen mit hohen Substanzwerten, aber geringen Erträgen. Das Stuttgarter Verfahren ist dagegen stärker substanz- als ertragswertorientiert. Vorteil: Die beiden am schwierigsten zu bestimmenden Vorgaben werden pau-

schaliert. Der Kapitalisierungszinsfuß wird auf neun Prozent festgelegt, die Dauer der Kapitalisierung auf fünf Jahre befristet. Als Grundlage dient der durchschnittliche Gewinn der vergangenen drei Jahre.

In unserem Beispiel werden nun die Vorgaben des Ertragswerts mit 100 000 Euro sowie des Substanzwertes mit 500 000 Euro aus der Übergewinnmethode übernommen. Nach dem Stuttgarter Verfahren ergeben sich 527 000 Euro. Aufgrund der Vereinfachung wichtiger Parameter wird das Stuttgarter Verfahren oft verwendet, wenn sich die Parteien auf keine andere Methode einigen können.

So ausgeklügelt die Methoden sind – sie liefern nur die Basis von Verhandlungen. Ein Ertragswert entspricht fast nie dem Kaufpreis. Neben den künftig realisierbaren Erträgen spielen zahlreiche Faktoren eine Rolle: die Abhängigkeit des Unternehmens von der Person des Unternehmers etwa. Gibt es eine zweite Führungskraft im Haus, wirkt sich das wertsteigernd aus. Relevant sind Mitarbeiter, Betriebszugehörigkeit, Alter und Qualifikation. Ein dynamisches, gut ausgebildetes

Team hat Einfluss, ebenso eine spezialisierte oder diversifizierte Leistungspalette und eine lebendige Stammkundenstruktur. Daraus erschließt sich auch, warum und wie die Betriebsführung schon Jahre vor der Nachfolge strategisch ausgerichtet werden sollte.

Immer wieder ist festzustellen, dass Unternehmer kurz vor dem Ruhestand müde werden. Wer weiß, dass er die Firmenleitung bald abgibt, investiert selten in neue Technik und akquiriert auch keine neuen Kunden mehr. Solche Nachlässigkeiten wirken sich beim Verkauf an einen externen Nachfolger oft sehr negativ aus. Daher: Durchhalten! ■



**Patrick Reisch** arbeitet als Steuerberater und Diplom-Betriebswirt für die Wolfacher Steuersozietät Reisch & Künstle, deren Sozius er auch ist. Das Magazin Kalkül unterstützt er als Herausgeber und Autor.

Autoreninfo

# KRISE?

Unternehmenskrisen entwickeln sich schleichend. Doch wenn aus der strategischen Krise eine Ergebniskrise wird, ist umgehend effektive und pragmatische Hilfe nötig.

Unser Anspruch ist, gemeinsam mit Managern, Gesellschaftern und Kreditgebern die Existenz unserer Mandanten zu sichern. Wir erarbeiten Sanierungsgutachten und begleiten deren Umsetzung zur nachhaltigen Erhöhung von Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

[www.turnaround-gutachten.de](http://www.turnaround-gutachten.de)

**Turnaround**

Gesellschaft für Sanierung und Restrukturierung mbH



# JEDER SOLLTE EINS HABEN

Das Unternehmertestament gehört zum verantwortungsvollen Umgang mit dem eigenen Ableben. Dennoch ist es im Mittelstand nicht gang und gäbe

**E**in Testament ist keine Frage des Alters. Vielmehr zeigt das Unternehmertestament den verantwortungsvollen Umgang mit dem Betrieb, der Familie, dem Nachfolger, der steuerlichen Auseinandersetzung und Gestaltung sowie einer insgesamt durchdachten Strategie. Es zeigt, dass sich der Unternehmer über seine eigenen Ziele im Klaren ist und die im Unternehmen möglichen Konflikte bedacht hat.

Doch genau daran fehlt es immer wieder. Tchibo-Gründer Max Herz schrieb 1965 in seinem Testament, dass „zwei seiner befähigsten Jungen mindestens 52 Prozent der Anteile an der Frisch-Röst-Kaffee Max Herz GmbH erhalten“ sollen. Durch diese unklare Formulierung hat er selbst die Ursache für eine bis heute andauernde Erb- und Familienstreitigkeit gesetzt.

Um Streitigkeiten zu vermeiden, aus Bequemlichkeit und dem Fehlen einer echten Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen, vertrauen viele Unternehmer auf die gesetzlichen Regelungen. Denn der deutsche Gesetzgeber hat diesen Fall ausführlich im Bürgerlichen Gesetzbuch ausgestaltet. Doch insbesondere bei Unternehmen hängt viel mehr dran und es lohnt sich eine genauere Betrachtung der Regelungen mit ihren Auswirkungen.

Treten mehrere Nachfolger das Erbe an, bilden sie nach dem Gesetz eine Erbengemeinschaft und diese Gemeinschaft tritt in die Gesellschaft ein. Wie erfolgt die Geschäftsführung? Wer bestimmt die Ausrichtung des Unternehmens? Das Gesetz sagt: alle Erben – egal, wie viele es sind. Beschlüsse müssen innerhalb dieser Erbengemeinschaft grundsätzlich einstimmig erfolgen. Hierdurch sind viele Betriebe nach dem Erbfall nicht mehr handlungsfähig.

Auch haften die Erben als Gesamtschuldner für die Verbindlichkeiten des Unternehmens. Eine Situation mit der nicht jeder umgehen kann oder möchte und deshalb seine Konsequenzen zieht.



Die nächste Gefahr für den Betrieb resultiert daraus, dass jeder Miterbe jederzeit Anspruch auf Auseinandersetzung des Erbes hat und die Auszahlung seines Anteils verlangen kann. Dies erfolgt zum jeweiligen Verkehrswert, sodass einige Unternehmen durch diese Forderungen finanziell ins Wanken kommen.

Was kann also besser gemacht werden, wenn die gesetzlichen Regelungen nicht ausreichen und eine Patentlösung nicht existiert? An einem Unternehmertestament führt dann kein Weg vorbei.

Nur so besteht die Möglichkeit, das „magische Viereck“, also die vier wesentlichen Ziele innerhalb einer Unternehmensnachfolge, selbst zu regeln. Ziele sind dabei immer der Unternehmenserhalt und die Sicherung der Fortführung. Demgegenüber steht das Ziel der Versorgung des Ehegatten und der weichenden Familienmitglieder. Weitere Ziele sind die Vermeidung beziehungsweise Reduzierung von Pflichtteilsansprüchen sowie die Reduzierung der steuerlichen Gesamtbelastung. Alle Ziele bilden Abhängigkeiten untereinander und stehen teilweise in erheblicher Konkurrenz zueinander. Daher sollten für das Testament vorab einige Fragen geklärt sein. So muss zuerst feststehen, welches Vermögen tatsächlich zu vererben ist. Welcher Teil der Erbmasse ist Betriebsvermögen und wie wird er steuerlich beziehungsweise verkehrsseitig bewertet? Und welcher Teil gehört demgegenüber zum Privatvermögen? Kann über das jeweilige Vermögen frei verfügt werden?

Welche Personen sind erb- beziehungsweise pflichtteilsberechtig? Wer ist der geeignete Nachfolger? Ist es jemand aus der Familie oder doch jemand externes? Müssen andere relevante Rechtsordnungen berücksichtigt werden?

„Die gesetzlichen Regelungen reichen nicht. Selbst ein paar handschriftliche Regelungen sind schon besser“

Sind unerwartete Entwicklungen bedacht und spezielle Notwendigkeiten getroffen? Kann eine weitere steuerliche Optimierung erfolgen?

Die Beantwortung dieser Fragen, die Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen und den resultierenden Konflikten sowie die Lehren aus dem vorangegangenen Beispiel führen zu folgenden Ratschlägen:

Der Unternehmensnachfolger sollte immer Erbe sein, um die Kontinuität zu sichern und Steuernachteile zu vermeiden. Auch ist er Vollerbe, nicht nur Vorerbe.

Um Streit zu vermeiden, sollten Erbengemeinschaften vermieden werden. Der Unternehmensnachfolger ist somit idealerweise Alleinerbe.

Ersatzerbenregelungen verschaffen Klarheit für den Fall, dass es den Alleinerben nicht mehr gibt. Und für den Fall, dass der Erbe noch minderjährig ist, muss ebenfalls eine Regelung vorhanden sein.

Arbeiten sie mit präzisen Erbquoten, ebenso wie mit klaren, eindeutigen und verständlichen Begrifflichkeiten und Formulierungen.

Wenn der Ehegatte nicht Nachfolger werden soll, verursacht das „Berliner Testament“ häufig Nachteile. Denn der überlebende Ehegatte kann auf unvorhergesehene Vorkommnisse

gegebenenfalls nicht mehr reagieren, die Erbschaftsteuer (gerade bei großen Vermögen) wird zweimal fällig und das Problem der Nachfolge wird letztlich nur verschoben. Das Testament sollte mit den Regelungen aus dem Gesellschaftsvertrag und denen des Ehevertrags vereinbar sein sowie den aktuellen Wünschen entsprechen.

Wenn beim eigenhändigen und handschriftlichen Verfassen Unklarheiten auftreten, kontaktieren Sie einen Fachmann. Das führt für alle zu einem besseren Ergebnis. ■



# DER WEG ZUM UNSTERBLICHEN UNTERNEHMEN

Der Mittelstand geht stiften. Durch die Neuregelung der Stiftungsgesetzgebung ist die Einrichtung einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung deutlich attraktiver geworden – und man hat die Chance, sein Lebenswerk unsterblich zu machen

Das älteste Unternehmen der Welt ist pleite. Kongō Gumi. Ein japanisches Bauunternehmen, das 2006 nach 1428 Geschäftsjahren Insolvenz angemeldet hat. Zugegeben: Es gibt Gasthäuser, die sind noch älter. Aber es sind die Immobilien, die noch leben, nicht die Unternehmen. Das älteste deutsche Unternehmen ist die Brauerei Weihenstephan mit gut 970 Jahren (dokumentierter) Firmengeschichte, dicht gefolgt von der Brauerei Weltenburger mit 960 Jahren.

Welche Lebenserwartung Unternehmen im Allgemeinen haben, untersucht Dr. Alex Coad vom Jenaer Max-Planck-Institut für Ökonomik. Er hat ein Modell zur Altersverteilung von Unternehmen entwickelt und kann vorhersagen, wie viele der heute existierenden Unternehmen einer Volkswirtschaft – wahrscheinlich – auch in 10, 30 oder 50 Jahren noch Bestand haben werden. Ergebnis: Die Altersverteilung von Unternehmen lässt sich näherungsweise durch eine Exponentialverteilung darstellen. Das bedeutet: Die Chance, dass ein Unternehmen das nächste Jahr überlebt, ist von Jahr zu Jahr annähernd konstant. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Firma ihren 100. oder gar 1000. Geburtstag feiern kann, ist zwar sehr gering, aber nicht gleich null.

Das eigene Lebenswerk unsterblich werden zu lassen, ist für viele Unternehmer ein Traum. Eine Stiftung kann dabei helfen, das Unternehmen vor Gefahren von außen und innen zu schützen. In Deutschland gibt es eine Reihe guter Beispiele dafür. Bosch. Lidl. Bertelsmann. Fresenius. Oder auch die Meiko aus Offenburg. Die Geschäftsführer Burkhard Randel und Dr. Stefan Scheringer können sich voll und ganz darauf konzentrieren, dass Meiko prosperiert und es den Mitarbeitern gut geht – ohne kurzfristige Ambitionen von Anteilseignern fürchten zu müssen. Das Unternehmen gehört der vom Gründer ins Leben gerufenen Oskar und Rosel Meier-Stiftung.

Zusätzliche Anreize, insbesondere für Mittelständler, eine Stiftung ins Leben zu rufen, bietet das seit Oktober 2007 in Kraft getretene „Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“. Das Gesetz ermöglicht dem Bürger mit Errichtung der eigenen gemeinnützigen Stiftung hohe Steuerentlastungen und bietet recht komfortable Freibeträge. Seit 2007 können vom Stifter eine Million Euro in den Vermögensstock einer Stiftung eingebracht werden, die als Sonderausgaben (verteilt auf bis zu zehn Jahre) steuerlich geltend gemacht werden. Bei Ehepaaren sind es zwei Millionen. Die absetzbaren Beträge haben sich durch die Gesetzesnovelle damit quasi verdreifacht.

Stifter, die in der Vergangenheit die alten Höchstgrenzen ausgeschöpft haben, können bis zu den neuen Höchstbeträgen zustiften, ohne erneut die 10-Jahres-Frist abzuwarten. Folglich kann ein Stifter durch die Ausstattung seiner Stiftung mit Vermögenswerten von zum Beispiel 300 000 Euro rund 145 000 Euro Steuerrückflüsse erwarten. In diesem Zusammenhang fallen bei der Übertragung von Vermögenswerten weder Schenkungs- noch Erbschaftsteuer an. Bei der Übertragung von Immobilienvermögen auf den Träger der gemeinnützigen Stiftung wird keine Grunderwerbsteuer erhoben. Durch diese steuerlichen Vorteile bieten Stiftungen effektive Lösungen für Unternehmensnachfolgesituationen, inklusive angemessener Versorgung des Stifters und seiner Angehörigen. Von den Erträgen einer gemeinnützigen Stiftung kann ein Drittel für den angemessenen Lebensunterhalt des Stifters und seiner Angehörigen verwendet werden, ohne den Gemeinnützigkeitsstatus zu gefährden. Zudem kann ein weiteres Drittel der Erträge von der gemeinnützigen Stiftung thesauriert werden. Aus dieser allmählichen Erhöhung der Stiftungssubstanz ergibt sich langfristig eine Ertragssteigerung der Stiftung, an der der Stifter und seine Nachfahren gemeinnützigkeitsunschädlich partizipieren können.

# „Ideen sind wichtiger als die Beglückung von Kapitaleignern“

In der Praxis bieten sich Stiftungen vor allem dann an, wenn etwa ein Unternehmen aus einer Besitzpersonengesellschaft und einer Betriebskapitalgesellschaft besteht. Soll der Betrieb verkauft werden, hat der Erwerber des Unternehmens regelmäßig nicht das erforderliche Kapital, um auch die Besitzgesellschaft zu erwerben. Der Veräußerer wiederum möchte – oder muss – die rentenähnlichen Einkünfte aus der Besitzgesellschaft für seinen Lebensunterhalt weiter vereinnahmen.

Ein isolierter Verkauf der Betriebsgesellschaft beendet die zwischen den beiden Gesellschaften bestehende, so genannte steuerliche Betriebsaufspaltung. Unerwünschte Folge: Zwischenzeitliche Wertzuwächse bei der Besitzgesellschaft – häufig das Betriebsgrundstück – sind zu versteuern, ohne dass aus diesen stillen Reserven heraus liquide Mittel beim Unternehmer landen würden.

In dieser Situation ist die Einbringung des Betriebsvermögens in eine gemeinnützige Stiftung denkbar. Der Besteuerungseffekt aus der Entnahme des Betriebsvermögens wird durch den Sonderausgabenabzug neutralisiert. Dieses Verfahren ist seit Langem möglich – doch erst durch die neuen Freibeträge ist es wirklich sinnvoll anwendbar.

Doch so attraktiv Stiftungen sind, um kurz- und langfristig sein Lebenswerk zu bewahren – was ist inhaltlich das Geheimnis langlebiger Unternehmen? Arie de Geus, Shell-Manager im Ruhestand und Gastdozent an der London School of Economics, kommt in seiner Studie über das „Geheimnis der Vitalität von langlebigen Unternehmen“ zu bemerkenswerten Ergebnissen, die wichtige Aspekte der Überlebensfähigkeit von Organisationen herausstellen.

Wirklich langlebige Unternehmen (100 Jahre und mehr), so de Geus, denken nicht nur in Effizienz und Ertrag, verstehen sich nicht als „Geldmaschinen“, sondern produzieren „als Überlebensgemeinschaften“ verschiedensten Nutzen für eine Reihe von Bezugsgruppen. „Gewinne und angesammeltes Kapital wird bei ihnen für die Zukunftsvorsorge genutzt und nicht für die Beglückung der Kapitaleigner“.

Doch worauf gründen sich diese Aussagen? Eine Arbeitsgruppe bei Royal Dutch Shell widmete sich in den 80er-Jahren der Frage, „warum manche Unternehmen langfristig überleben, manche aber nicht“. Diese Untersuchung bestätigte zwei Thesen: Die durchschnittliche Lebensspanne eines Unternehmens ist weit kürzer als seine potenzielle Lebenszeit. Aus den Daten der Handelsregister ließ sich zunächst eine Bevölkerungsstatistik für Unternehmen erstellen. Schätzungsweise 40 bis 50 Prozent der neu gegründeten Unternehmen bleiben schon im ersten Jahr auf der Strecke. Die mittlere Lebenserwartung von Unternehmen liegt in der nördlichen Hemisphäre deutlich unter 20 Jahren; Großunternehmen leben im Durchschnitt 20 bis 30 Jahre länger. O-Ton der Studie: „Es scheint, dass wir es bei Unternehmen mit einer Spezies zu tun haben, deren maximale Lebenserwartung einige Hundert Jahre, deren mittlere Lebenserwartung aber weniger als 50 Jahre beträgt.“

Die andere wichtige Beobachtung dieser Studie besteht darin, dass langlebige Unternehmen „Meister im Management des Wandels“ sind. Diese These, für sich genommen, mag zwar auf den ersten Blick, ob ihrer Schlichtheit und Selbstverständlichkeit, noch keinen Anlass zu besonderer Neugier geben. Und doch! Die Autoren entdeckten im Vergleich der

Anzeige

Weil Leistung zählt.

Hilleke Immobilien steht seit 1987 für gute Beratung, profunde Sachkunde und Verlässlichkeit in allen Fragen des Immobilienwesens.

 **HILLEKE**  
**IMMOBILIEN**  
[www.hilleke-immobilien.de](http://www.hilleke-immobilien.de)

Erfahren. Anerkannt. Sicher.



Der erste Makler in Offenburg mit LeistungsGarantie .

# Recht für Unternehmer

Für die Unternehmensleitung:  
Gesellschaftsrecht, Handelsrecht

Für die Personalabteilung:  
Arbeits- und Vertragsrecht

Für den Vertrieb:  
Wettbewerbsrecht

Für Forschung  
und Entwicklung:  
Patentrecht

Die Rechtsanwaltskanzlei Morstadt|Arendt zählt seit Jahrzehnten zu den ersten Adressen für kompetente Rechtsberatung in Offenburg. Rechtsanwalt Markus Arendt – selbst Spross einer Unternehmerfamilie – hat die Kanzlei

speziell auf die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen sowie ihrer Inhaber ausgerichtet. Vielleicht liegt es daran, dass sich Unternehmer bei Morstadt|Arendt besonders gut verstanden, beraten und vertreten fühlen.

**MORSTADT|ARENDDT**  
Recht für Unternehmer



Philipp-Reis-Straße 9 | 77652 Offenburg

Telefon: 07 81/990 75 95 | Telefax: 07 81/990 65 95

info@morstadt-arendt.de | www.morstadt-arendt.de

27 untersuchten, besonders langlebigen Unternehmen vier gemeinsame Charakterzüge, die wertvolle und übertragbare Hinweise dafür liefern können, was die wesentlichen Eckpunkte von Langlebigkeit, damit auch von nachhaltigem unternehmerischem Erfolg sein können:

**Konservatives Finanzgebaren.** Das Wissen um die Bedeutung von Mittelreserven: Gefüllte Kassen erlaubten es, Wachstum und weitere Entwicklung selbst zu bestimmen.

**Sensibilität gegenüber dem Umfeld.** Lernen und Anpassung gelang ihnen rasch und sie bauten ihre Geschäfte auf unterschiedlichsten Grundlagen auf. Jedes Unternehmen änderte sein Geschäftsfeldportfolio mindestens einmal vollständig.

**Bewusstsein der eigenen Identität.** Egal wie diversifiziert das Unternehmen war, die Beschäftigten fühlten sich dem Ganzen zugehörig und die Manager waren bemüht, die Organisation mindestens so gesund zu erhalten, wie sie ihnen anvertraut wurde. Die Topmanager kamen häufig aus dem Unternehmen selbst – und jeder Mitarbeiter weiß Antwort auf die entscheidende Frage: „Was ist für uns wichtig?“

**Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen.** Langlebige Unternehmen lassen auch Experimente und exzentrische Geschäfte zu. Das Unternehmen gewährt den Menschen Freiraum, Ideen zu entwickeln, frei von engen Kontrollen, Direktiven und Bestrafungen bei Fehlern. In dem Ausmaß, in dem die Komplexität der von Unternehmen zu bewältigenden Aufgaben ansteigt, bekommt auch der



**Florian Künstle** arbeitet als Diplom-Betriebswirt und Steuerberater für die Sozietät Reisch & Künstle in Wolfach, zudem ist er als Wirtschaftsprüfer in eigener Kanzlei tätig. Kalkül unterstützt er als Herausgeber.

Autoreninfo

Faktor „Wissen“ und das „Management des Wissens“ als zentrale Fähigkeit von Unternehmen besonderes Gewicht. Langfristig orientierte und nachhaltige Unternehmensführung beinhaltet nach de Geus für Manager den Auftrag, das Unternehmen gesund zu übergeben und im Rahmen klar verkündeter Werte zu führen. „Manager müssen verdeutlichen: Engagement kommt vor Kapital. Hochachtung vor Innovationen rangiert vor dem Festkleben an einer bestehenden Geschäftspolitik. Die Verpflichtung zum Lernen hat Vorrang vor geordneten Abläufen und das Überdauern der Gemeinschaft zählt mehr als alle anderen Belange.“

Sein Fazit: „Lebendige, lernende Unternehmen haben in einer Welt, die für sie unkontrollierbar ist, eine bessere Überlebens- und Entwicklungschance. Sie haben ihre volle Berechtigung, vor allem weil Erfolg jetzt davon abhängt,

wie viel Intelligenz ein Unternehmen bei sich mobilisieren kann. Der hohe Toleranzgrad einer lebendigen Organisation schafft Freiräume für neue Ideen und für mehr Lernen. Solche Freiräume sind für das (Über-)Leben intelligenter, Unternehmen äußerst wichtig.“

Sollten Sie sich eingehender mit dieser Studie und seinen insgesamt kurzweiligen Thesen zum „langlebigen, lernenden Unternehmen“ befassen wollen, sie sind im Buch „Jenseits der Ökonomie – Die Verantwortung der Unternehmen“ von Arie de Geus, erschienen im Klett-Cotta Verlag, zu finden. ■

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Markus Arendt, Florian Künstle, Patrick Reisch

Die Inhalte dieses Magazins werden mit größter Sorgfalt recherchiert und verfasst. Der Verlag übernimmt dennoch keine Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen, auch ersetzen die Beiträge nicht die Beratung durch einen Rechtsanwalt oder Steuerberater.

Kalkül erscheint mit zwei Ausgaben im Jahr und einer Auflage von 5000 Exemplaren. Es gilt Anzeigenpreisliste 2011. Kalkül darf nur mit vorheriger Genehmigung des Verlags nachgedruckt oder vervielfältigt werden. Das Magazin im Internet: [www.kalkuel-magazin.de](http://www.kalkuel-magazin.de)

### Verlag

PPT media GbR

Geschäftsführer:

Anselm Popp, Ulf Tietge

Bahnhofplatz 1 · 77694 Kehl · Telefon: 0 78 54/98 93 52

[info@pptmedia.com](mailto:info@pptmedia.com) · [www.pptmedia.com](http://www.pptmedia.com)



Art Direktion und Layout

Susanne Bertonnaud

[sb@pptmedia.com](mailto:sb@pptmedia.com)

Anzeigen- und Leser-Service

Nadine Sommermann

[nas@pptmedia.com](mailto:nas@pptmedia.com)

### Druck

Wir machen Druck GmbH · Mühlweg 25/2 · 71711 Murr



# ES LEBE DIE MARKE

Marketing-Experte Andreas Kiesewetter  
über die Substitution des  
Unternehmens- durch den Markenwert

**Andreas Kiesewetter:** „Marken können durch eine Unternehmensnachfolge an Stärke und Image auch zulegen“

**G**oogle ist vorbei. Coca-Cola hat seinen Status als wertvollste Marke der Welt verloren – und das innerhalb weniger Jahre. Für den Freiburger Marketing-Experten Andreas Kiesewetter ist das ein Beleg dafür, dass nicht mehr Maschinen, Hallen und Technik über den nachhaltigen Wert eines Unternehmens entscheiden, sondern eben auch Unternehmensideen, Menschen und Köpfe.

Herr Kiesewetter, die durchschnittliche Lebenserwartung eines Unternehmens beträgt knapp 20 Jahre – wirkt eine nachhaltig angelegte Markenstrategie lebensverlängernd?

**Kiesewetter:** Die Marke und die gemeinsam erarbeitete, zugrunde liegende Strategie schaffen Rahmenbedingungen für langfristigen Erfolg über Generationen.

Wie das?

**Kiesewetter:** Die Markenstrategie ist ein Konzept, das weit über herkömmliche Werbung hinausgeht und unternehmerische, persönliche sowie familiäre Ziele, das Unternehmenskonzept, seine Positionierung und das Markenverständnis intern wie extern nachhaltig und mit operativen Maßnahmen im Gesamtkonzept integriert. Die Person des Unternehmers spielt dabei eine wesentliche Rolle, da Leitfigur und Unternehmensidentität kaum zu trennen sind.

Auf wie viel zusätzliche gute Jahre kann ich denn Ihrer Meinung nach hoffen?

**Kiesewetter:** Ein Unternehmen ist nicht deshalb erfolgreich, weil die Tradition erhalten wird – sondern weil sich die Unternehmensmarke, die Identität und auch die Werte weiterentwickeln. Erfolgreiche Familienbetriebe haben immer eins gemeinsam: Sie arbeiten kontinuierlich und aktiv an sich, ohne in Aktionismus zu verfallen oder nur zu reagieren.

Es braucht erhebliche Investitionen, um eine Marke aufzubauen und zu pflegen. Rechnet sich das mit Blick auf einen eventuellen Unternehmensverkauf im Zuge der Nachfolge?

**Kiesewetter:** Unternehmenswerte definieren sich nicht zuletzt über Markenwerte. Dass Google Coca-Cola als wertvollstes Unternehmen verdrängt hat, beweist: die Grundlage eines hohen Unternehmenswertes ist die Marke.

Also gehört die Etablierung des Unternehmens als Marke zu den Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche und lohnende Unternehmensnachfolge?

**Kiesewetter:** Viele Unternehmen wissen gar nicht, wie man die eigene Marke betriebswirtschaftlich berechnet oder was ihre Marke wert ist. Eine reine Marketing-Marke wie Geox ist durch Marketingpräsenz, Filialen und Produkte erfolgreich. Unternehmen aus dem B2B-Bereich müssen ihre Marke stärker aus dem ganzheitlichen Kontext heraus sehen und bewerten. Eine Marke, die emotional und inhaltlich von den Kunden gelebt wird, kann auch durch eine Unternehmensnachfolge an Stärke, Kompetenz und Image gewinnen – entscheidend dafür sind die Werte, die ich kommuniziere und mit dem Generationswechsel beim Kunden positioniere. Die Wirklichkeit sieht anders aus. Viele Unternehmer drehen am Vorabend einer Nachfolge ihre Marketingaufwendungen zurück. Falsch? Oder verständlich?

**Kiesewetter:** Es macht wenig Sinn, kurz vor der Nachfolge die Braut zu schmücken oder nach der Nachfolge eine aufwändige Werbekampagne zu starten. Vertrauen und Bindung schaffen wir nur durch Authentizität, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Offenheit – also den Werten, für die der Mittelstand steht. Deshalb ist der Erfolg die Summe aus Strategie, Identität und Kommunikation. ■

## FRANZ KOOK

Seit 20 Jahren ist Franz Kook bereits Vorstandsvorsitzender der Duravit AG in Hornberg. Kook verkörpert den Sanitärkeramikhersteller seit so langer Zeit, dass es heute erstaunlich scheint, dass Kook 1970 nach einer Kaufmannslehre als Sachbearbeiter Innen- und Außendienst bei Duravit begonnen hat. Binnen sechs Jahren avancierte er zum Vertriebsleiter, besuchte die Abendschule, absolvierte ein BWL-Fernstudium. 1987 wurde Kook stellvertretender Geschäftsführer, 1988 Vorstand. Unter Kooks Ägide wuchs das Unternehmen zu einem Konzern mit mehr als 5000 Mitarbeitern und Werken in der Türkei, Ägypten, Tunesien, China und Indien. Der in Bochum geborene Kook feiert in diesem Jahr seinen 65. Geburtstag und wird den Duravit-Vorstand verlassen.



## ...UND DIE 7 FIESEN FRAGEN

Wenn Sie abends von der Arbeit heimkommen – was würden Sie Ihrer Frau nie erzählen?

Die Kategorie „nie erzählen“ hat es bisher zwischen meiner Frau und mir noch nicht gegeben. Es ist aber auch nicht so, dass ich abends – vor allem wenn ich spät heimkomme – meine Frau noch mit meinen Tageserlebnissen überfalle. Eher ergeben sich die Gespräche über den Austausch des Erlebten im Laufe der nächsten Tage.

Vorstandsvorsitzender der Duravit AG zu sein ist spannend – aber als Kind wollten Sie etwas anderes werden, oder?

An einen konkreten Berufswunsch kann ich mich aus der Kindheitszeit nicht erinnern. Ich fand allerdings den Beruf eines Politikers immer sehr beeindruckend.

Unter uns: Was war der persönlich größte Triumph Ihres Lebens?

Den Begriff persönlicher Triumph mag ich nicht besonders. Er bedeutet ja so viel wie Sieg oder große Genugtuung. Ein angemessener Umgang mit Erfolgen gefällt mir mehr. Außerdem ist es ganz selten, dass man einen großen Erfolg ganz alleine errungen hat.

Und wie haben Sie das gefeiert?

Eine größere Feier habe ich mit Erfolgen nie verbunden.

Und der größte Fehler? Und bitte: nicht über Ungeduld oder Perfektionismus schwadronieren, es geht um echte Fehler...

Aus meiner Sicht und auch auf die Gefahr hin, dass andere noch viel größere Fehler sehen: Am Beginn unserer Tätigkeiten in China habe ich einen chinesischen General-Manager eingestellt. Das hat sich in wenigen Wochen als großer Flop herausgestellt. Die Entscheidung wurde dann schnell korrigiert.

Noch etwas aus dieser Kategorie: Was war die schwerste Entscheidung, die Sie bisher haben treffen müssen?

Aus meiner Sicht gab es viele „schwerste“ Entscheidungen. Es geht sehr häufig darum, zu entscheiden, ob man nach links oder rechts geht. Die wirklich schwerste, existenzielle Entscheidung kann ich nicht einmal kommunizieren.

Angenommen, Sie könnten für eine Woche den Job einer beliebigen anderen Person auf der Welt übernehmen...

In der Beziehung habe ich wirklich keine Wünsche. Ich bin glücklich über das Vertrauen, das ich für meinen jetzigen Job in großem Umfang erhalten habe und sehe darin eine für mich nicht zu steigernde Lebensqualität.



Mit der Allianz auf Nummer sicher: Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft

# Wer große Ziele hat, braucht einen starken Partner

Besuchen Sie uns beim Tag des Mittelstands am 8. Juni in Gengenbach.  
Kostenlose Anmeldung unter [www.mittelstandstag-ortenau.de](http://www.mittelstandstag-ortenau.de)

Filialdirektion Offenburg · Telefon: 07 81/2 81-0 · [jochen.erb@allianz.de](mailto:jochen.erb@allianz.de)

**Allianz** 



Pragmatisch?

Immer.

Das verbindet mich mit meiner Bank. Als Unternehmer packe ich überall mit an. Darum schätze ich einen Partner, der den Mittelstand kennt und mich in allen Belangen aktiv begleitet. Von der Finanzierung über die Risikoabsicherung bis zur Nachfolgeregelung. Und was verbindet Sie mit Ihrer Bank?

SÜDWESTBANK AG, Hauptstraße 35, 77652 Offenburg, Telefon 0781/932251-0  
offenburg@suedwestbank.de, www.suedwestbank.de

**SÜDWESTBANK** 

Werte verbinden.