

LÜDERS
WARNEBOLDT
& PARTNER

Unternehmer im Gespräch

„Der Tag X plus 1“

Wie Unternehmer ihre Nachfolge regeln.
Eine Studie zum Generationswechsel im Mittelstand.
20+3 Interviews mit Persönlichkeiten der Wirtschaft.

ISBN 978-3-00-034487-9

1. Auflage 2011

© Lüders Warneboldt & Partner, Lehrte, www.luederslaw.de

Dieses Buch ist mit allen Teilen urheberrechtlich geschützt. Die Verwertung bedarf der Zustimmung des Rechteinhabers, sofern sie vom Urheberrecht nicht ausdrücklich zugelassen ist. Das gilt vor allem für Nachdruck, Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Verarbeitung in und für elektronische Systeme.

Herausgeber: Lüders Warneboldt & Partner, Lehrte

Tel 05132 / 82 68 0

www.luederslaw.de

Kooperationspartner: Commerzbank, Hannover

Tel 0511 / 30 37 0

www.commerzbank.de

Konzept und Gestaltung: KOMMposition – Kommunikation und PR-Beratung, Berlin

Interviews: Rüdiger v. Schönfels / Marcella Isenmann

Tel 030 / 30 36 92 88

www.kommposition.de

Druck: Quensen Druck + Verlag GmbH & Co. KG, Hildesheim

Tel 05121 / 74 87 90

www.quensendruck.de

INHALT

I. EDITORIAL	Seite 5
II. ANALYSE	
15 Kernaussagen zur Nachfolge	Seite 7
Einleitung	Seite 9
Die Methode: Wie die Interviews erstellt wurden	Seite 10
Der Fokus: Was Unternehmern beim Generationswechsel wichtig ist	Seite 11
Die Auswahl: Wie Nachfolger ausgewählt werden	Seite 13
- Familieninterne Lösung	Seite 14
- Externe Lösung	Seite 16
- Kombination aus familieninterner und externer Nachfolge	Seite 18
- Förderung familienfremder Nachfolger im Unternehmen	Seite 19
Der Verkauf: Wie sich der Unternehmenserhalt sichern lässt	Seite 20
Die Stiftung: Was sich Unternehmer bei dem Modell denken	Seite 23
Die Kommunikation: Warum es auf Gedankenaustausch ankommt	Seite 24
- Kommunikation innerhalb der Familie	Seite 24
- Kommunikation zwischen Nachfolger und Übergeber	Seite 25
Der Übergang: Wie Nachfolger an die Macht kommen	Seite 27
Die Altersfrage: Warum Unternehmer den Absprung nicht finden	Seite 31
Die Gerechtigkeitsfrage: Wie Nachkommen und Nachfolger denken	Seite 33
Die Zeitfrage: Wie lange ein Generationswechsel dauert	Seite 34
Die Berater: Bei wem Unternehmer Unterstützung suchen	Seite 36
Die Banken: Warum sich Banken um die Nachfolgefrage kümmern	Seite 40
Das Fazit: Wie Unternehmer von dieser Studie profitieren	Seite 43
III. INTERVIEWS	
Übersicht der Interviews	Seite 45
Interviews: 3 x Berater im Gespräch	Seite 49
Interviews: 20 x Unternehmer im Gespräch	Seite 63

I. EDITORIAL

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer, liebe Leserinnen und Leser,

Erfahrung ist Bestandteil und Voraussetzung für den Erfolg. Es ist die Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitern, Erfahrung mit Kunden, ganz einfach die Erfahrung eines Unternehmers, der jeden Tag Probleme löst und Entscheidungen trifft. Doch wie steht es mit der Frage der Unternehmensnachfolge? Diese trifft ein Unternehmer in aller Regel nur einmal im Leben. Dass Unternehmer von der Erfahrung anderer profitieren können, ist der Leitgedanke für dieses Buch, das Lüders Warneboldt & Partner in Kooperation mit der Commerzbank Hannover in diesem Jahr zum ersten Mal herausgibt.

„Unternehmer im Gespräch – Der Tag X plus 1“ ist eine Fallsammlung zum Generationswechsel im Mittelstand. Für dieses Buch haben wir mit 23 Unternehmern aus 18 Branchen intensiv über Nachfolge gesprochen. Ergebnis sind 20 spannende Interviews. Gründer, Nachfolger und abgebende Unternehmer berichten von persönlichen Erfahrungen, erklären Lösungsansätze und legen Finger in Wunden. Jedes Interview erzählt eine eigene, lehrreiche Geschichte.

Auf dem Titelblatt haben wir 20 + 3 Interviews versprochen. Das hat einen guten Grund. Denn wir haben die 20 Unternehmengespräche um drei Beraterinterviews ergänzt. Wir von Lüders Warneboldt & Partner hoffen, dass sich das Buch für Unternehmer, Gründer und Nachfolger als Anregung bewährt.

Der Generationswechsel in Familienunternehmen hat es in sich. Bei der Nachfolgeregelung geht es im wahrsten Sinne des Wortes ums Ganze: Um den Fortbestand des Unternehmens, Verteilung von Vermögen, Gerechtigkeit unter Erben, die Absicherung des abgebenden Unternehmers und die Zukunft des Übernehmers. Verantwortung für die Familie und Mitarbeiter, Mitbestimmung und Abgrenzung – keine Frage, da sind starke Emotionen im Spiel.

Umso wichtiger sind Kommunikation und Fingerspitzengefühl. Erst wenn die grundsätzlichen Fragen und Befindlichkeiten in der Familie geklärt sind, kommen die rechtlichen und steuerlichen Ausgestaltungen dran. Auch diese sind wichtig und beileibe kein Kinderspiel. Die Regelung einer Nachfolge ist eine komplexe Entscheidung, die einer individuellen Herangehensweise bedarf. Diese Erkenntnis berücksichtigt Lüders Warneboldt & Partner seit mehr als 20 Jahren in der Nachfolgeberatung für mittelständische Unternehmen. Einen Teil dieser Erfahrung hoffen wir, mit diesem Buch weitergeben zu können.

Ein herzliches Dankeschön gebührt allen Unternehmern, die sich zu einem Interview bereit erklärt haben. Ihre Mitarbeit nehmen wir persönlich! Ohne Sie wäre dieses Buchprojekt nicht möglich gewesen. Ihnen und allen anderen Unternehmern wünschen wir viel Erfolg bei anstehenden Nachfolgeregelungen und mit Blick auf das Buch, dass Sie es mit großem Interesse und persönlichem Gewinn lesen.

Ihr Dr. Otto Lüders Oliver Warneboldt



Dr. Otto Lüders
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Notar



Oliver Warneboldt
Diplomökonom, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer,
Master of International Taxation, Fachberater für
Unternehmensnachfolge (DStV e.V.)

III. INTERVIEWS

Berater im Gespräch

„Mit Fachwissen und Fantasie“

Lüders Warneboldt & Partner Rechtsanwalt und Notar Dr. Otto Lüders über die Ziele und Emotionen in Unternehmerfamilien beim Generationswechsel und ihre Bedeutung für eine erfolgreiche Nachfolgeberatung. Seite 49

„Auf der steuerlichen Zeitbombe“

Lüders Warneboldt & Partner Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Oliver Warneboldt über die Rolle des Steuerberaters als erster Ansprechpartner für die Nachfolgeplanung und die Interessen der Unternehmer an einer steueroptimalen Gestaltung. Seite 55

„Für Nachfolger vorausdenken“

Commerzbank AG Roman Hieronimus, Nachfolgeberater der Commerzbank in Frankfurt am Main, über Kreditratings und das Interesse der Banker am Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Seite 59

Unternehmer im Gespräch

„Wir spielen wieder in der Bundesliga“

Edelstahlcenter Garbsen GmbH Horst Zaabel über Aufbau, Verkauf, Abwirtschafen im Konzern und Rückkauf seiner Firma mit Wiederaufbau – eine doppelte Gründerleistung mit Generationswechsel. Seite 63

„Verantwortung ist unteilbar“

Beckmann Verlag GmbH & Co. KG Jan-Klaus Beckmann über die Vorteile einer klaren Verteilung von Kompetenzen bei der Übergabe und die Herausforderung einer familieninternen Konsensfindung. Seite 69

„Das war hart an der Grenze“

Otto Otto GmbH Matthias Otto über die Wirkung des Alters auf die Entscheidungskraft von Unternehmern und die Herausforderung einer Aufholjagd für den Juniorchef. Seite 75

„Der richtige Zeitpunkt für den Rückzug“

Karl Hoffmeister GmbH Karl Hoffmeister über die Einsicht von Vätern in die Notwendigkeit eines Generationswechsels, die Abgabe von Macht und Änderungen im Führungsstil. Seite 81



>>> Unternehmer im Gespräch

„Die Finanzierungsfrage hätte mir am Start fast das Genick gebrochen“

Landmaschinen Winter GmbH*

Michael Winter* und sein Sohn Bernd* über den Generationswechsel im Handwerk und eine verfehlte Nachlassregelung als bedrohliche Erblast für Nachfolger.

Seite 87

„Am Tag X plus 1 scheid ich aus“

ckc AG

Christian Krentel über dynastisches Denken in Familienunternehmen und die Frage, wie Gründer ihr Unternehmen für die Nachfolge strukturell vorbereiten können.

Seite 93

„Wer einmal raus ist, ist raus!“

Uhlig Rohrbogen GmbH
LOREA GmbH

Willi Lauer über den Kauf und Verkauf eines Unternehmens und eine Altlast als unterschätztes Hindernis bei den Verhandlungen mit Investoren.

Seite 99

„Konzerngehirne sind keine Unternehmer“

HFH GROUP HERBST

Siegfried Herbst über den Unterschied zwischen Unternehmern und Managern, die schwierige Finanzierung externer Nachfolger und den gescheiterten Versuch einer externen Nachfolge.

Seite 103

„Wir Brüder haben im Zweifelsfall immer den schwarzen Peter“

Gleisgut GmbH*

Gernot Gneisen* über die Schwierigkeiten einer ungeplanten Nachfolge ohne klare Absprachen darüber, welche Aufgaben und Verantwortung die Nachfolger im Unternehmen übernehmen sollen.

Seite 109

„Ich hatte Flausen im Kopf“

Welke GmbH & Co. KG

Axel Katzera über eine erfolgreiche Tandemlösung beim Generationswechsel und die Frage, wie sich der Sohn eines Gründers einen externen Partner für die Nachfolge sucht.

Seite 115

„Die Risikobereitschaft ist heute höher“

Bethke & Leide GmbH

Harry-Daniel Leide über die Vermeidung von Konflikten bei der generationsübergreifenden Geschäftsführung und den wirtschaftlichen Nutzen eines Juniorchefs.

Seite 119

„Wir bauen langjährige Mitarbeiter gezielt als unsere Nachfolger auf“

Hoba Wiegast GmbH*

Berthold Breuer* über zehn DDR-Arbeiter, die zu BRD-Unternehmern werden und für ihre Nachfolge im Gesellschafterkollektiv ein Erfolgsrezept finden.

Seite 123

„Mein Problem war, dass ich jung war“

Quensen Druck + Verlag
GmbH & Co. KG

Thomas Quensen über Mobbing von Mitarbeitern und Kundenschwund als Startschwierigkeiten für blutjunge Nachfolger und die Frage, wie man damit fertig wird.

Seite 129

„Die Familie ist die Keimzelle“

Architekturbüro Heinz
& Jörg Gardzella

Jörg Gardzella über die Firmengründung mit seinem Vater, Entscheidungen für eine Großfamilie und eine erfolgreiche Regelung der Nachfolge innerhalb von drei Monaten.

Seite 137

„Ich saß am kürzeren Hebel“

Valentin Klein Elektrogroßhandel
Valentin Klein Immobilien GmbH
& Co. KG

Hans-Valentin Klein über einen Gründer, der seine drei Söhne als Erben des Unternehmens gerecht behandeln wollte und gerade dadurch dem Verkauf seines Lebenswerks den Weg geebnet hat.

Seite 143

„Ich bin hier nicht der Alleinherrscher“

B.A.S. Verkehrstechnik AG

Werner Sporleder, Gründer und unverwüstlicher Unternehmenschef, mit Finanzvorstand Sonja Riefe über lebenslanges Arbeiten und die steueroptimale Nachfolge für eine Aktiengesellschaft in Familienhand.

Seite 149

„Der Nachfolger muss Mut aufbringen“

Holtmann GmbH & Co. KG

Claus Holtmann über Machtwechsel in Familienunternehmen, den Sinn von Übergangsphasen und die Frage, wie der Einstieg eines familienfremden Gesellschafters dem nächsten Generationswechsel den Weg bereiten kann.

Seite 155

„Emotionen kann kein Fremder richten“

Fruchtsaft Hönze GmbH*

Harald Hönze* über die Nachteile der geteilten Verantwortung in Familienunternehmen und die Chance, die Machtverhältnisse beim nächsten Generationswechsel neu zu justieren.

Seite 161

„Ab Montag fängst Du im Büro an!“

Senioren- und Pflegeheim
Neuer Hof Geriatrie-Zentrum
GmbH & Co. KG

Otti Baumann und Tochter Barbara über die Besonderheiten einer Nachfolge für ein gefördertes Seniorenheim vor einem familiären Hintergrund mit mehreren potenziellen Erben.

Seite 165

„Denk dran, dass Dich hier jeder kennt“

Kalb & Krüger GmbH*

Christian Krüger-Merzmann* über seinen ungewöhnlichen Karrieresprung zum Unternehmer durch Adoption und wie er seine eigene Nachfolge regelt. In Zukunft bestimmt ein Nachfolgerduo der verschiedenen Charaktere. Sohn Bernd* erklärt die Zusammenarbeit unter ungleichen Brüdern.

Seite 171

Unternehmer im Gespräch: „Der Tag X plus 1“

Der Generationswechsel in Familienunternehmen ist ein facettenreiches Thema. Auf den ersten Blick geht es um zwei Fragen: Wer übernimmt die Verantwortung im Unternehmen? Und wer bekommt die Anteile? Doch die richtigen Antworten zu geben, ist kein Kinderspiel.

Nachfolgen sind Einzelfälle. Die Ausgangslage wird bestimmt von Emotionen und Beziehungen in der Unternehmerfamilie. Ziel ist eine tragfähige Lösung, die rechtlich wasserdicht und steuerlich optimiert sein soll. Jede Nachfolge bedarf der individuellen Lösung.

Das vorliegende Buch gibt Unternehmern wertvolle Anregungen für die Nachfolgeregelung. Im Mittelpunkt stehen Fallbeispiele aus der Wirtschaftspraxis. Wer sich mit ihnen beschäftigt, erhält neue Impulse und individuelle Antworten auf die vielschichtigen Fragen zur Unternehmensnachfolge: Wie sichere ich als Gründer mein Lebenswerk? Wie wichtig sind klare Absprachen zwischen Unternehmer und Nachfolger? Was genau bedeutet Gerechtigkeit unter Erben, wenn ein Unternehmen im Spiel ist? Wie gestalten Unternehmer die externe Nachfolge und welche Risiken müssen sie beachten? In diesem Buch geht es um Erfolge und Misserfolge. Aus beidem lässt sich lernen.

Unternehmer im Gespräch: „Der Tag X plus 1“ ist eine Fallsammlung, in der Praktiker das Sagen haben. 23 Mittelständler aus 18 Branchen berichten in 20 Interviews, wie sie den unternehmerischen Generationswechsel als Gründer, Unternehmer oder Nachfolger erleben oder erlebt haben. Jedes Interview erzählt eine spannende Geschichte. In weiteren Gesprächen mit einem Rechtsanwalt, einem Steuerberater und einem Banker kommen drei erfahrene Nachfolgeberater zu Wort. Für die Gesamtschau sorgt der analytische Bericht in dieser Studie.

Hinter diesem ungewöhnlichen Fachbuch über die Unternehmensnachfolge steht mit der Kanzlei Lüders Warneboldt & Partner ein Herausgeber mit langjähriger Erfahrung in der Nachfolgeberatung. Kooperationspartner für dieses Buchprojekt ist die Commerzbank Hannover.