

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

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 voraus denken“

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, Abwirtschaften 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