

# Familie oder Verkauf?

- Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten
- Familie, Fremdmanager oder Verkauf
- Welche Strategie haben Unternehmer?

Lesen Sie dazu den Artikel zum  
Round Table ab Seite 58.  
Dieses Exemplar sendet Ihnen

 **KLEIN & COLL.**  
TRUSTED ADVISORS FOR M&A

MARKTNISCHEN  
15 neue Geschäftsideen

KATASTROPHEN  
Was Versicherungen abdecken

HOFLIEFERANTEN  
Im Auftrag des Königs

# AUF S ND!

die Provinz locken



# „Man kann es nicht erzwingen“

**NACHFOLGE** Wie lässt sich ein Generationswechsel planen? Was passiert, wenn eine Familie nach 356 Jahren die Firma aufgibt? Und ist eine 18-Jährige zu jung, um Chefin sein? Ein Round-Table-Gespräch

[ Interview: Antonia Götsch und Andreas Kurz Fotos: Alex Kraus ]

## DIE TEILNEHMER

**Kurt Staud, 75,** verkaufte die Staud-Möbelwerke 2010 (50 Mio. Euro Umsatz, 140 Mitarbeiter)

**Markus Schmitt, 35,** Geschäftsführer Herzau+Schmitt (70 Mitarbeiter, 7 Mio. Euro Umsatz)

**Claus Kapferer, 55,** verkaufte 2008 den Pharmahandel Kapferer (Umsatz 600 Mio. Euro, 380 Mitarbeiter 2008)

**Michael Keller, 55,** Experte für M&A, geschäftsführender Teilhaber der Beraterfirma Klein & Coll.

**Vanessa Weber, 30,** vierte Generation, Inhaberin Werkzeug Weber (6 Mio. Euro Umsatz, 15 Mitarbeiter)

**Philip Schmorsal, 35,** geschäftsführender Gesellschafter der K. A. Schmorsal GmbH (1300 Mitarbeiter, knapp 160 Mio. Euro Umsatz)

**Jürgen Weber, 57,** dritte Generation beim Lieferanten und Dienstleister Werkzeug Weber

*Über Nachfolge sprechen Unternehmer meist nur dann offen, wenn die Übergabe zur nächsten Generation vorbildlich geglückt ist – was nur selten der Fall ist. Zum Round-Table-Gespräch in einem Frankfurter Hotel, zu dem impulse und die Beratungsgesellschaft Klein & Coll. eingeladen hatten, kamen auch Unternehmer, die nach langem Ringen ihre Firma aufgegeben haben.*

**Herr Staud, nach 356 Jahren im Familienbesitz haben Sie Ihre Möbelwerke Anfang 2010 an Private-Equity-Investoren verkauft. Das ist Ihnen sicherlich nicht leicht gefallen.**

*Kurt Staud:* Natürlich nicht. Es hängt ja sehr viel Herzblut dran und Leidenschaft. Wir haben viele Krisen gemeistert. Aber dann kam der Zeitpunkt, als das Unternehmen auf der technischen Seite eine richtige Schiefelage bekam. Ich war damals schon halb raus aus der Firma und musste wieder voll einsteigen. Aus den eigenen Reihen war niemand da, der nach mir hätte weitermachen wollen oder können. Wir wollten, dass der Standort erhalten bleibt. Meine größte Sorge waren die Arbeitsplätze. Wenn ich mal in den Ruhestand gehe, möchte ich aufrechten Hauptes durch Bad Saulgau laufen können.

**Waren sich alle Gesellschafter einig?**

*Staud:* Da habe ich schon kämpfen müssen, mit vier Stämmen ist es schwierig. In meiner Generation sind wir vier Geschwister, jeder hat vier Kinder. Aber zum Schluss kam doch das Jawort von allen. Wir haben den Verkauf innerhalb eines halben Jahres durchgezogen. Augenzu und durch.

**Und die Mitarbeiter?**

*Staud:* Es fällt schwer, wenn man vor der versammelten Mannschaft sagen muss, wir haben das Unternehmen veräußert. Als ich dann gesagt habe, dass ich noch zwei Jahre mit im Boot bin – wie auch von den Investoren für eine Übergangsphase gewünscht –, war wieder heile Welt.

*Markus Schmitt:* Hat der Mitarbeiter in der Produktion wirklich wahrgenommen, dass das Unternehmen verkauft wurde?

*Staud:* Nicht so richtig.

*Schmitt:* Der große Schlag kommt erst, wenn Sie sagen, hier ist mein Nachfolger.

*Staud:* Den arbeite ich gerade ein. Aber der 31. Dezember 2011 steht vor der Tür, dann sind meine zwei Jahre um.

**Gab es neben Ihnen beim Maschinenbauer Herzau+Schmitt weitere Kandidaten für die operative Nachfolge, Herr Schmitt?**

*Schmitt:* Wir sind sieben in der dritten Generation. Fünf haben sich für andere Berufe wie Medizin entschieden. Ich habe in der Reklamationsabteilung angefangen und mich über fünf Jahre in der Firma hochgearbeitet. Gut, als Unternehmersohn ist der Weg dann doch ein bisschen geebnet, aber ich hätte jederzeit die Reißleine ziehen können.

**Herr Kapferer, auch Sie haben Ihre Traditionsfirma verkauft, aber arbeiten dort noch für eine Übergangsfrist. Wie fühlt sich das an?**

*Claus Kapferer:* Emotional tut es schon weh, wenn man sieht, dass gewisse Dinge verändert werden. Aber das muss man hinterrücken und sagen: Ich bin den Weg gegangen, meiner Familie geht es wirtschaftlich gut, wir haben Sicherheit. Diese Sicherheit ist natürlich ein Antipol zum Unternehmertum. Aber irgendwann ist das Risiko zu groß geworden.

*Michael Keller:* Die schönste Form der Nachfolge ist immer und ausnahmslos die Familie, das sollte auch primär das Ziel sein.

*Vanessa Weber:* Aber wenn es nicht funktioniert, kann man es auch nicht erzwingen.

*Schmitt:* Ein entscheidendes Kriterium ist doch, ob in der Familie jemand fähig ist, das Werk der Eltern fortzuführen. Da ist es manchmal eine große unternehmerische Leistung, wenn man sagt, wir haben niemanden. Es ist besser für die Mitarbeiter,



**Durchaus streitbar** Claus Kapferer, Philip Schmersal, Vanessa Weber, Jürgen Weber, Kurt Staud, Markus Schmitt, Michael Keller (v. l.)

die Firma in fremde Hände zu geben, als die Verantwortung den Kindern aufzuzwingen.

**Herr Kapferer, haben Sie Angst, dass Ihre Kinder irgendwann sagen: Papa, warum hast du uns so eine Chance genommen?**

*Kapferer:* Wenn man die Ertragslage als Mittelständler schlecht einschätzt, ist es besser für die Kinder, wenn man rechtzeitig aussteigt. Den Kindern geht es gut, die haben erlebt, wie Papa als Unternehmer 60, 70 Stunden unterwegs war. Ich weiß nicht, ob das so eine Traumvorstellung war.

*Keller:* Viele Kinder denken: Warum samstags, sonntags arbeiten, wenn auf der anderen Seite Bargeld lacht? Damit kaufe ich mir halt einen Lamborghini. Bei Unternehmerfamilien erlebe ich immer wieder, dass die Kinder sagen, ich will nicht schufteln wie Mama und Papa, ich will leben. Auch das ist legitim.

*Schmitt:* Der Lifestyle lacht und das Geld, das man als gut ausgebildeter Absolvent woanders verdienen kann. Ein hohes Gehalt, wie es zum Beispiel ein Berater bekommt – wer verdient das als Unternehmensnachwuchs bei sich im eigenen Haus?

*Philip Schmersal:* Aber das ist doch kurzfristig gedacht. Selbstständiger Unternehmer zu sein, das zählt irgendwann viel, viel mehr.

*Schmitt:* Auf jeden Fall.

*Schmersal:* Ich glaube, ein Fehler in kleinen und mittelständischen Firmen ist, dass sich die Unternehmer für unentbehrlich halten und die Work-Life-Balance aus den Fugen gerät. Bei uns arbeitet keiner 60 Stunden. Eher 45. Ich werde nicht für Anwesenheit bezahlt, sondern dafür, dass es läuft.

**Ihr Unternehmen ist mit 15 Mitarbeitern ja eher klein, Frau Weber. Wie steht es um Ihre Work-Life-Balance?**

*Vanessa Weber:* Da reden wir besser nicht drüber. Aber ich mache meine Arbeit eben auch gern. Es heißt ja Unternehmer und nicht Unterlasser. Ich habe Lust drauf, etwas zu bewegen.

**Herr Weber, Sie haben Ihre Tochter früh in die Pflicht genommen, sie hat die Firma mit 18 übernommen.**

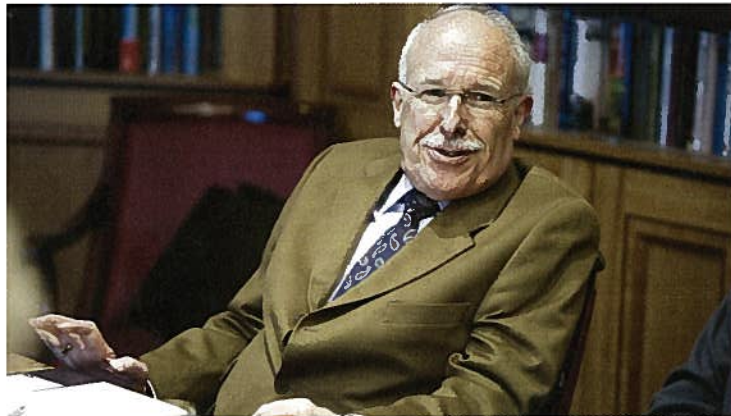
*Jürgen Weber:* Ich musste durch einen Unfall in der Jugend vor ein paar Jahren in den Rollstuhl und zur Behandlung mehrere Monate ins Krankenhaus. Ich stand vor der Entscheidung: entweder verkaufen, oder sie macht weiter.

**Hatten Sie Angst, dass Ihr Kind scheitert?**

*Jürgen Weber:* Viele, zum Beispiel mein Steuerberater, haben gesagt, wie kannst du deiner Tochter mit 18 das Unternehmen überschreiben? Wenn >



**Vom Unternehmer zum Genossen** Claus Kapferer, 55, führte mit seinem Bruder in vierter Generation den Pharmagroßhandel Kapferer. Das Unternehmen aus Mosbach wurde 1884 gegründet. 2008 entschied sich die Familie für einen Verkauf an den Konkurrenten Noweda, eine Genossenschaft



**Trennung nach einem ganzen Leben** 75 Jahre ist Kurt Staud alt, seit 61 Jahren baut er Möbel. Die Geschichte der Martin Staud GmbH reicht bis 1653 zurück. 2010 verkaufte er an einen von der Beteiligungsgesellschaft Orlando Management verwalteten Fonds, um so 140 Arbeitsplätze in Bad Saulgau zu erhalten



**Der Berater** Michael Keller stammt selbst aus einer Unternehmerfamilie. Der 55-Jährige ist geschäftsführender Teilhaber bei Klein & Coll. Er berät Unternehmer wie Kurt Staud und Claus Kapferer beim Verkauf. Zudem ist Keller Mitglied im Wirtschaftssenat des Bundesverbands der mittelständischen Wirtschaft

die einen Freund kennenlernt, dann wollen die nur das Geld ausgeben. Aber ich habe meinem Gefühl vertraut. Das war richtig. Heute bin ich superstolz auf meine Tochter. Das Unternehmen hat sich toll entwickelt und ist gewachsen.

**Kam dieses Vertrauen daher, dass Sie selbst früh die Firma übernommen haben?**

**Jürgen Weber:** Ich war 16, als mein Vater starb, im zweiten Lehrjahr und war nur in der Volksschule gewesen. Ich hatte keine Ahnung vom Geschäft. Die ersten fünf Jahre gab es keinen freien Samstag, keinen Sonntag, keinen Abend. Ich bin aber nicht traurig drüber. Ich hatte auch Vorteile, bin etwa mit 18 Jahren einen zer BMW gefahren. Ich weine meiner Jugend nicht nach. Wichtig war aber, dass meine Frau mich immer so unterstützt hat.

**Keller:** Ich bin hundertprozentig davon überzeugt, dass man Unternehmer kraft Gene ist. Herr Weber ist ein Beispiel dafür. Unternehmer kann man nicht lernen.

**Eine steile These.**

**Schmersal:** Grundsätzlich stimme ich zu. Ich würde aber eher sagen, man muss eine gewisse Grundeignung mitbringen. So wie man niemandem, der introvertiert ist, befehlen kann: Sei extrovertiert.

**Viele negative Beispiele zeigen: Wer Unternehmern hat, kann trotzdem scheitern.**

**Schmersal:** Deshalb haben wir einen Beirat als Kontrolle. Der musste auch meiner Berufung zustimmen.

**Schmitt:** Wir haben uns freiwillig den Regeln einer AG unterworfen. Das führt dazu, dass es ein klares Berichtswesen gibt.

**Schmersal:** Unsere Historie ist ziemlich unruhig. Dadurch, dass unser Unternehmen 1945 von zwei Brüdern gegründet wurde, haben auch zwei Stämme weitergeführt, mein Vater und sein Cousin. Die haben sich überhaupt nicht verstanden, es hat über 20 Jahre Krieg gegeben mit über 25 Prozessen. 2003 haben wir die Chance bekommen, dass nur ein Familienstamm 100 Prozent übernimmt. Wir haben den anderen Stamm ausbezahlt und uns geschworen: in Zukunft niemals mehr als ein Gesellschafter in der Firma. Nur einer kann stimmberechtigt sein. Ich habe noch eine Schwester, die beruflich einen anderen Weg eingeschlagen hat. Wir werden eine Familien-AG gründen, wo sie aber stille Gesellschafterin ist.

**Auch stille Gesellschafter haben Forderungen.**

**Schmitt:** Gier darf nicht zur Zersplitterung führen. Bei uns weiß jeder Anteilseigner, dass er nach dem 65. Lebensjahr in relativer Abgesichertheit lebt. Bis dahin wird das Kapital in der Firma gebraucht.

*Jürgen Weber:* Mein Steuerberater, der ja gegen meine Nachfolgelösung war, hat mich zunächst dazu verleitet, das Unternehmen meinem Sohn und meiner Tochter zu überschreiben, je zur Hälfte. Mein Sohn war damals 16. Zwei Jahre später habe ich gesagt, so kann das nichts werden, und habe Vanessa 100 Prozent überschrieben.

#### **War Ihr Sohn enttäuscht?**

*Jürgen Weber:* Nein, er war zu jung dazu. Heute ist er ab und zu schon mal neidisch, aber er bekommt ja einen finanziellen Ausgleich. Und er arbeitet im Unternehmen mit.

*Vanessa Weber:* Da bin ich auch froh drüber. Es ist eine große Hilfe, die Familie dabeizuhaben, die rechnet nicht nach Arbeitszeiten oder Urlaub ab.

#### **Herr Weber, es klingt, als hätte es Sie Überwindung gekostet, sich gegen Ihren Steuerberater zu stellen.**

*Jürgen Weber:* Er hat mich seit 1972 begleitet und ist eine Vertrauensperson geworden. Das Kaufmännische hat mir von Anfang an gelegen, aber vom Steuerrecht hatte ich beim Start keine Ahnung. Bevor ich ein Auto oder einen Kopierer kaufte, habe ich meinen Steuerberater gefragt.

#### **Ob Ihre Tochter reif genug ist für die Nachfolge, ist ja keine genuin steuerrechtliche Frage. Trotzdem hat er mitgeredet.**

*Jürgen Weber:* Weil er viele Firmen gesehen hat, die in den Abgrund gerissen wurden.

*Keller:* Für den Steuerberater, insbesondere die kleinen Kanzleien, ist der Mittelständler ein ganz bedeutender Mandant, den er nicht verlieren will. Oft begleitet man sich über Jahre. Und wenn ein Steuerberater drei, vier Webers verliert, ist das ein Albtraum. Deshalb verhindert er den Verkauf des Unternehmens. Er hat das über Jahre kommen sehen. Derselbe Steuerberater, der jeden Monat die betriebswirtschaftliche Auswertung erstellt hat, rennt dann um fünf vor zwölf zur Bank und sagt, wir brauchen sofort einen Kredit, sonst stelle ich einen Insolvenzantrag.

*Schmitt:* Umgekehrt sehen Sie den Deal, den Sie machen können.

*Keller:* Ein seriöser M&A-Berater hat es nicht nötig, auf Geldfang zu gehen, der Branche geht es finanziell sehr gut.

#### **Eine Frage an die Jüngeren: Ist es Ihren Vorgängern gelungen loszulassen?**

*Schmersal:* Wir sind noch im Prozess. Mein Vater ist 65 und sehr fit. Der kümmert sich nun mehr um seine Hobbys, fährt etwa aktiv Rennsport. Er ist nur noch drei Tage pro Woche im Unternehmen, lässt also los. Obwohl, so ganz ... Als ich 2007

angefangen habe, hieß es, in zwei, drei Jahren. Jetzt haben wir 2011, und es heißt wieder „in zwei, drei Jahren“. Aber das ist kein Problem, weil er mir das operative Geschäft übertragen hat.

*Staud:* Ich kann mich da einfühlen. Ich glaube, mir wird es schwerfallen zu gehen. Ach, ich weiß es. Mein Unternehmen war immer mein Hobby.

61 Jahre lang. Wenn ich zu Hause bin bei meiner Frau, soll ich vielleicht Befehlsempfänger werden, dazu bin ich nicht geboren.

*Schmitt:* Für meinen Vater war klar, mit 65 übergibt er die operativen Aufgaben. Von heute auf morgen kam er zu Meetings nicht mehr mit. Einmal im Monat treffe ich mich mit ihm und meinem Onkel, da sich die beiden um die Familienholding kümmern. Da kann ich meine Fragen loswerden >



**Stolzer Vater** Jürgen Weber, 57, übernahm die Firma, die sein Großvater 1946 gegründet hatte, 1970. Die Werkzeug Weber GmbH liefert Werkzeuge und Dienstleistungen an die metallverarbeitende Industrie. Auch ins Ausland, etwa nach Österreich, England oder China



**Erfolgreiche Tochter** Sie übernahm mit 18 Führungsaufgaben in der Firma, seit 2002 ist Vanessa Weber Alleininhaberin und steigerte den Umsatz von 1,9 Mio. auf 6 Mio. Euro. Die 30-Jährige engagiert sich bei den Wirtschaftsjunoren, im Einkaufsverband Deutscher Eisenhändler und sitzt im Bosch-BSS-Beirat



**Einer bestimmt** Philip Schmersal, 35, ist geschäftsführender Gesellschafter der K. A. Schmersal GmbH, die sicherheitsgerichtete Elektrotechnik und Sicherheitslösungen verkauft, mit 1300 Mitarbeitern in Deutschland, Brasilien und China. Früher führten zwei Stämme das Unternehmen, was für Krach sorgte



**Viele Firmen** Die Familie von Markus Schmitt arbeitet seit über 75 Jahren im Elektromaschinenbau. Der 35-Jährige ist Geschäftsführer von Herzau+Schmitt. Rund um das Ursprungsunternehmen haben sich weitere Firmen entwickelt. Zweien steht Schmitt vor: der KBS Kältetechnik und dem Dienstleister SL-DV Service

und die Herren informieren, was in der Firma passiert. Ich muss meinem Vater ein Kompliment machen. Er hat mir nicht reingeredet. Auch wenn es mal Geld gekostet hat. Ich musste mir ja auch erst meine Sporen verdienen.

**Wie sind Sie als junge Unternehmer mit der neuen Verantwortung zurechtgekommen?**

**Schmersal:** Ein gutes Netzwerk ist ganz wichtig. Das wird nach wie vor von Unternehmern unterschätzt.

**Vanessa Weber:** Mir hat es am Anfang sehr geholfen, mich bei den Wirtschaftsunioren mit anderen jungen Unternehmern auszutauschen.

**Keller:** Der Mittelständler, der ein Netzwerk hatte, ist deutlich besser durch die Krise gekommen.

**Schmersal:** Unser Netzwerk hat die Firma sogar gerettet, als 2003 der zweite Gesellschafter ausbezahlt werden musste. Damals machten wir knapp 100 Mio. Euro Umsatz, da kann man sich vorstellen, was das für eine Summe war. Sämtliche Großbanken haben Nein gesagt. Und wer hat es finanziert? Die Sparkasse Wuppertal, weil der Vorstandssprecher mit meinem Vater seit ihrer gemeinsamen Zeit bei den Wirtschaftsunioren befreundet war. Er sagte, Heinz, ich glaube dran. Hätte das nicht funktioniert, wäre er seinen Job los gewesen.

**Die Regierung hat günstige Rahmenbedingungen geschaffen für eine Nachfolge.**

**Schmersal:** So einfach ist es ja nicht.

**Man muss eine gewisse Lohnsumme erreichen.**

**Schmersal:** Im Prinzip müsste ich jetzt 100 Mitarbeiter freisetzen, die Überschreibung machen und dann die Leute wieder einstellen. Jetzt haben wir eine Hochphase. Übergebe ich heute und habe in zwei Jahren eine Krise wie 2008/09, hänge ich im Fliegenfänger. Dann brechen die Umsätze ein, die Deckungsbeiträge, ich muss Leute freisetzen, und dann wird die Steuer fällig.

**Keller:** Vor allem schreibt der Gesetzgeber dem Unternehmer vor, wie er die Firma zu führen hat.

**Schmitt:** Selbst wenn ich davon ausgehe, dass ähnlich viele Mitarbeiter im Unternehmen bleiben, die ähnlich bezahlt werden müssen, muss ich mit den normalen Steigerungsfaktoren über die nächsten zehn Jahre rechnen. Eine Bürde.

**Keller:** Das ist kein Geschenk der Regierung.

**Dennoch übergeben viele Familien derzeit ihre Unternehmen.**

**Schmersal:** Richtig ist, dass es vorher noch schlechter war. Jetzt haben wir einen Gambling-Faktor drin. Man kann durchkommen, aber geht die Entwicklungskurve nach unten, gibt es den Nackenschlag obendrauf.

**Keller:** Wenn es ums Erben geht, lohnt es sich, ab 25 Mio. Euro nach Österreich oder in die Schweiz zu gehen.

**Plant einer von Ihnen den Umzug?**

**Schmersal:** Ich habe in den USA und Belgien gelebt. Aber am Ende zieht es einen doch wieder zurück nach Hause. Und wenn es nur Wuppertal ist.

**Staud:** Man sagt so was leichthin, wenn man sich mal ärgert über die Steuern: Jetzt bewerben wir uns in Vaduz. Für mich wäre es leicht, mein Sohn lebt in der Schweiz. Aber nein ...

**Schmitt:** Man ist verwurzelt da, wo das Unternehmen groß geworden ist.

**Staud:** Ich glaube, ich würde krank werden.

**NACHFOLGE IM NETZ**

Studiengänge für Familienunternehmer, neue Erbschaftsteuerregeln, Stiftungen als Ausweg.

Lesen Sie mehr zum Thema Nachfolge im Online-Spezial [www.impulse.de/nachfolge](http://www.impulse.de/nachfolge)