

# Aus den Gesprächskreisen

## NACHFOLGER UNTER SICH

Mit dem Thema Unternehmensübergabe beschäftigte sich der Gesprächskreis für junge Unternehmer. Das Höchstalter der Teilnehmer war auf 40 Jahre begrenzt, um ihnen die Möglichkeit zum entspannten Austausch mit Gleichgesinnten zu geben. Mit der Frage nach dem Reiz der Selbstständigkeit eröffnete Kirsten Baus, Leiterin des Instituts für Familienstrategie, die Diskussion, an der die Gründerin Seda Erkus sowie die Nachfolger Robert Reisch und Matthias Aldinger teilnahmen. Gestalten können, Unabhängigkeit, Vorbilder in der Familie – diese Motive verbanden die Jungunternehmer auf dem Podium mit den Teilnehmern des Workshops. Aber: Die Rahmenbedingungen müssen stimmen, damit die Nachfolger tatsächlich zupacken können. Robert Reisch baut im Verlag ein komplett neues Geschäftsfeld auf, während Matthias Aldinger als Kellermeister im gleichnamigen Weingut für den Ausbau der Weine zuständig ist. Eigenständigkeit erlaubt hier wie dort einen gleitenden Übergang von der älteren zur jüngeren Generation. „Ob Altersgrenzen im Gesellschaftsvertrag hilfreich sind?“ Seda Erkus äußerte Verständnis für die Älteren: „Das Loslassen mit 65 Jahren fiel mir unheimlich schwer. Momentan kann ich es mir überhaupt noch nicht vorstellen.“

## SE ALS MODERNE GESELLSCHAFTSFORM

Die Rechtsform des Familienunternehmens kann den entscheidenden Beitrag leisten, um es zukunftsfähig zu machen. Nachfolge und Führung hängen eng mit der gewählten Gesellschaftsform zusammen, zeigten Dr. Weinand und Dr. Gerhard K. Balz von der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft in ihrem Gesprächskreis „Die SE als ideale und moderne Gesellschaftsform für Familienunternehmen“. Sie stellten typische Probleme dar, die von den Teilnehmern wissbegierig aufgenommen wurden. Die Rechtsform SE (Societas Europaea), die auf einer EG-Verordnung von 2001 beruht und seit 2004 in Deutschland erlaubt ist, bietet Unternehmen ein modernes Gewand, flexibel bei der inneren Struktur von Geschäftstätigkeit und Aufsicht sowie offen für die grenzüberschreitende Aktivität im europäischen Ausland. „Die SE ist wie ein Maßanzug, der mitwächst“, sagte Dr. Balz. Sie hilft, Probleme bei Führung und Nachfolge strukturell in den Griff zu bekommen. Als Trennschicht zwischen Gesellschaftern und Gesellschaft kann sie dabei nützlich sein, den Gesellschafter zur rechtzeitigen Abgabe von Führungsverantwortung zu motivieren und die nächste Generation in einer gestuften Form an die Verantwortung heranzuführen.

## KLUG FINANZIEREN

Im Gesprächskreis mit Daniel Jürgens und Dr. Heiko Frank von der IMAP M&A Consultants AG ging es um nachhaltige Unternehmenssicherung durch alternative Finanzierungs- und Beteiligungsmodelle. Die Spezialisten erläuterten die verschiedenen Modelle vom Eigenkapital ohne Stimmrecht bis zum Joint Venture in Asien. Generell gelte, so die Experten, dass in allen Fragen von Finanzierung, Verkauf, Zukauf oder Nachfolge, eine rechtzeitige Erarbeitung und Umsetzung einer unternehmensspezifischen Lösung entscheidend sei. „Häufigstes Problem ist das zu späte Ergreifen geeigneter Maßnahmen, die dann zu nicht optimalen Kurzfristlösungen führen“, sagte Koch. Die Teilnehmer hatten viele Fragen und diskutierten über die Vor- und Nachteile von strategischen Partnern und Finanzinvestoren, über Anleihen und den Börsengang. Fazit: Die Finanzierungsmöglichkeiten für Familienunternehmen sind heute so vielfältig, dass sie unbedingt individuell für die jeweilige Situation des Unternehmens strukturiert werden müssen. Dr. Frank sagte: „Entscheidend sind die Situation des einzelnen Unternehmens und die Ziele der Gesellschafter.“



Gesprächskreis Nachfolger



Gesprächskreis SE



Gesprächskreis nachhaltige Unternehmenssicherung



Gesprächskreis Marke



Gesprächskreis Beirat

## VOM WERT DER MARKE

Florian Schmittgall von der Schmittgall-Gruppe und Till Heckel von der Leonhardt & Kern Werbeagentur hatten ihren Gesprächskreis „Markenführung“ ganz auf den Erkenntnisfortschritt der etwa 50 Teilnehmer ausgerichtet. Die Referenten definierten die Marke folgendermaßen: „Eine Marke ist das empathische Verhältnis von Menschen zu Produkten und Leistungen eines Unternehmens, das aus einer Vielzahl von direkten und indirekten Begegnungen entsteht.“ Um diese so genannten „Kundenkontaktpunkte“ geht es auch, wenn Unternehmer darüber nachdenken, wie sie eine Markenführung entwickeln, intensivieren oder festigen könnten. „Eine moderne Markenführung greift tiefer in die Unternehmensprozesse hinein als je zuvor“, so das Credo von Till Heckel, „denn statt den kurzfristigen Kampagnen von früher ist heute langfristiges Beziehungsmanagement angesagt“. Dr. Oliver Böpple von Youse in Berlin lenkte den Blick auf die Kundenkontaktpunkte und machte den Gesprächskreis zum Workshop, indem er ein Arbeitspapier austeilte mit Fragen wie „Aus der Sicht Ihres Kunden: Welches sind die fünf wichtigsten Kontaktpunkte mit Ihrer Marke?“ Nach zehn Minuten Ausfüllzeit dann die zweite Aufgabe: „Was Sie geschrieben haben, diskutieren Sie jetzt mit Ihrem Sitznachbarn und umgekehrt.“ Die Teilnehmer vergaßen darüber sogar die Kaffeepause.

## BEIRAT: NUTZEN MUSS KLAR SEIN

Im Gesprächskreis „Beirat: Professionalität versus familiäre Prägung“ von PWC und Intes interessierten die Teilnehmer vor allem Fragen rund um die Etablierung und die richtige Besetzung des Gremiums. Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt von Intes empfahl den Unternehmern, sich konkrete Gedanken über den Nutzen eines Beirats für das Unternehmen, aber auch für die Familie zu machen und diese dann schriftlich zu fixieren. „Darauf aufbauend, kann man bestimmen, was das Gremium machen soll und was nicht“, sagte der Experte. Zu einer ähnlichen Herangehensweise riet er, wenn es um die Besetzung des Gremiums geht: Vor der Suche müsse das Anforderungsprofil an die Mitglieder klar sein. In diesem Kontext kam auch die Frage auf, wie viel Familie ein Beirat trägt. Zudem ging es um die Neubesetzung des Gremiums, gerade im Hinblick auf die Nachfolge: „Der Beirat, den der Senior bisher hatte, ist nicht unbedingt der richtige für den Junior“, unterstrich der Experte. „Hier braucht es aber Mut, etwas zu ändern, damit das Gremium zukunftsfähig bleibt – ein Schritt, der vielen Unternehmern schwerfällt.“ Dr. Steffen Huber von PWC Stuttgart zeigte anschließend auf, was in Bezug auf den Beirat in den Gesellschaftsvertrag gehört und was separat geregelt werden sollte. ■