



Paul und Simon Vestner (r.)

Foto: Wolf Heider-Sawall

## Die gemeinsame Sprache bewahren

Ein Unternehmen zu übergeben ist eine formal wie emotional anspruchsvolle und zudem langwierige Aufgabe. Unsere kleine Serie zeigt, was Sie bei innerfamiliären, aber auch bei externen Übergaben im Hinterkopf behalten sollten. Wir starten mit der Übergabe innerhalb von Familien. **GABRIELE LÜCKE**

**JAHRELANGER ZERMÜRBENDER** Streit unter den Geschwistern um das väterliche Unternehmen? Bis hin zu langwierigen Auseinandersetzungen vor Gericht? Einhergehend mit emotionalen Verletzungen? Für Paul Vestner war immer gesetzt, dass seine Kinder so etwas nicht erleben dürfen. „Es reicht, dass ich selbst eine solche Situation zu meistern hatte, als ich 1982 nach dem Tod meines Vaters die Aufzugsfirma mit meinen Brüdern weiterführen musste. Der Konflikt mit meinen Brüdern schadete nicht nur unserer Familie, sondern machte es natürlich auch viel schwe-

### LERNEN AUS SCHLECHTER ERFAHRUNG

rer, das väterliche Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten“, erzählt der heute 64-Jährige. Deshalb hat er selbst alles dafür getan, in seiner eigenen Familie eine einvernehmliche Übergabelösung zu finden. Was ihm auch gelungen ist. Sein Sohn Simon wollte und wird die Vestner Aufzüge GmbH in Dornach weiterführen. Die Tochter geht ihren eigenen Weg. Paul Vestner selbst kümmert sich noch um den technischen Bereich, überlässt den größten Teil des Geschäfts aber bereits seinem Sohn. „Ich rede noch mit und natürlich ringen auch Simon und ich immer wieder um Entscheidungen“, erzählt der Senior-Chef. „Aber stets nur zur Sache. Das ist der Unterschied.“ Junior-Chef Simon Vestner rundet ab: „Im Mittelpunkt unserer durchaus auch kontroversen Diskussionen steht immer der Erfolg des Unternehmens. Den wollen wir beide, deshalb finden wir auch immer eine Lösung. Die wechselseitige persönliche Wertschätzung stellen wir dabei nie infrage.“ Damit haben die Vestners die beste Basis, den innerfamiliären Stabwechsel erfolgreich zu Ende zu bringen (siehe Interview S.

16). Denn eines ist klar: Nachfolgeregelungen sind formal schon äußerst komplex. Zusätzliche emotionale Unstimmigkeiten oder gar unüberbrückbare Streitigkeiten in der Familie, zwischen den Erben oder den Generationen, machen eine Übergabe nicht leichter, lassen sie scheitern, zerstören das Unternehmen im schlimmsten Fall sogar.

Zunächst eine kurze aktuelle Bestandsaufnahme: Wie das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn errechnet hat, wird es in den Jahren 2010 bis 2014 zu bundesweit etwa 110 000 Unternehmensübergaben kommen.

In Bayern sind es 19 000, also rund 3 800 pro Jahr. „Diese Betriebe haben die nötige Substanz, um von der nächsten Unternehmensgeneration erfolgreich fortgeführt zu werden“, erläutert Dr. Rosemarie Kay, Expertin für das Thema beim IfM. Das Institut geht davon aus, dass diese Unternehmen auf jeden Fall einen Nachfolger finden. In Zukunft dürfte sich die Lage auf dem Nachfolgemarkt aber mehr und mehr anspannen: „Nicht zuletzt der demografische Wandel erschwert perspektivisch die Suche nach Nachfolgern“, warnt Dr. Ilja Nothnagel, Referatsleiter Unternehmensnachfolge beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag in Berlin und Verfasser des aktuellen DIHK-Reports zur Unternehmensnachfolge. Denn zum einen werden auch in Unternehmerfamilien weniger Kinder geboren. „Wobei erschwerend hinzukommt, dass die Kinder sich heutzutage immer weniger verpflichtet fühlen, ein Unternehmen zu übernehmen“, betont Kay. Zum anderen wird demografiebedingt auch die Gruppe der 30- bis 45-Jährigen, die bislang als Existenzgründer und damit potenzielle externe Übernehmer bereitstanden, kleiner.

Markus Neuner, Nachfolgeexperte der IHK für München und Oberbayern, findet diese Analyse besorgniserregend. „Deutschland kann sich nicht leisten, gut funktionierende, mittelständische Unternehmen zu verlieren, nur weil die Frage der Nachfolge nicht rechtzeitig und professionell angegangen wird.“ Das gefährde nicht nur den volkswirtschaftlich gesunden Mix verschiedener Unternehmensgrößen. „Der Mittelstand darf auch als innovativer Querdenker nicht wegfallen.“ Umso wichtiger ist es also – vor allem, wenn auch nicht nur in der Zukunft –, dass die Nachfolge nicht auch noch von innerfamiliären Streitigkeiten torpediert wird, sondern gelingt. Dabei ist die innerfamiliäre Nachfolge selbstredend nicht die einzige Alternative, aber der Schwerpunkt des ersten Teils unserer kleinen Serie. Ausgangspunkt ist die Übergabe zu Lebzeiten.

Wie gelingt eine innerfamiliäre Übergabe nun formal und emotional mehr oder weniger reibungslos? „Der erste und wichtigste Rat lautet: Gehen Sie die Nachfolgeregelung sehr frühzeitig an. Ein Unternehmen zu übergeben dauert – auf Grund der formalen und emotionalen Komplexität – erfahrungsgemäß bis zu fünf Jahre“, unterstreicht Beatrice Rodenstock. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der Navi-

### RECHTZEITIG STARTEN

Get GmbH in München. Ein Schwerpunkt des Beratungsunternehmens ist die Begleitung von Familienunternehmen bei der Übergabe. „Je rechtzeitig Sie starten, umso mehr Zeit haben Sie, das beste Übergabe-Modell zu finden, sich mit ihren Kindern zu einigen, eines von ihnen – oder auch mehrere – im Unternehmen als Nachfolger zu positionieren, die potenziellen emotionalen Befindlichkeiten auszubä-

lancieren, Ihr Leben nach dem Unternehmersein vorzubereiten – sodass Sie Ihr Lebenswerk schließlich auch wirklich loslassen und zufrieden übergeben können.“

Dabei ermöglichen diese Punkte eine Vorstrukturierung:

- eine Bestandsaufnahme machen und die Zukunft des Unternehmens planen,
- den Nachfolger auswählen und vorbereiten,
- die Übergabe gesellschafts- und erbrechtlich aussteuern,
- die Übergabe finanziell und steuerlich strukturieren,
- parallel zu den anderen Schritten: die Übergabe emotional flankieren,
- die Übergabe organisieren.

„Der erste Schritt zur Übergabe kann nur eine umfassende Bestandsaufnahme des Staus quo sein“, leitet Dr. Michael Bonefeld die Diskussion der obigen Punkte ein. Seine Kanzlei Bonjur in München ist auf Erb- und Erbschaftsteuerrecht spezialisiert. Zur Bestandsaufnahme gehören eine klassische Unternehmensdiagnose: von den Kennzahlen über die Mitarbeiter bis

hin zu den Prozessen. Aber auch Verträge, Versicherungen oder Haftungstatbestände sollten geprüft werden. „Auf Basis der Bestandsaufnahme wird dann die Strategie für die Zukunft vorbereitet“, erklärt Beatrice Rodenstock. „Dazu sollte der Seniorunternehmer zunächst allein in sich gehen. Was er sich vorstellt, fixiert er am besten schriftlich und kommuniziert es an die Beteiligten.“ Ilja Nothnagel ergänzt: „Dabei sind stets auch mögliche und nötige Investitionen zu bedenken – häufig vernachlässigen Seniorunternehmer vor der Übergabe jedoch gerade diesen wichtigen Punkt der Zukunftssicherung.“

## NÖTIGE INVESTITIONEN

Mit der Strategiefindung einher geht die Suche nach dem Nachfolger. „Interessanterweise wünschen sich viele Unternehmer dabei traditionell immer noch die Söhne als Nachfolger“, beobachtet IfM-Expertin Rosemarie Kay und plädiert für mehr Offenheit den Töchtern gegenüber: „Es geht um den Willen, das Talent, die

Unternehmerbefähigung – nicht um das Geschlecht.“ Praktisch, so Beatrice Rodenstock, biete es sich an, eine Liste mit den Eigenschaften, die der Nachfolger erfüllen sollte, anzulegen. „Dabei darf nicht nur das Fachwissen eine Rolle spielen. Ebenso wichtig sind die Führungskompetenz, soziale und kommunikative Fähigkeiten oder auch die Unternehmenskultur, die er vertritt. Gleichzeitig gilt: Offen bleiben! Zu Werten oder Führungsstilen müssen die Junioren auch eine andere Einstellung haben dürfen als die Senioren.“ Zu beobachten, wie der Nachfolger sich in der Praxis bewährt, indem er in den Unternehmensalltag eingebunden wird, liefert zusätzliche Indizien, ob er die Übernahme auch wirklich stemmen kann. Zur Objektivierung der Einschätzung kann es auch sinnvoll sein, den Nachfolger zusätzlich von einem Dritten beurteilen zu lassen. „Auf keinen Fall sollte ein Kind die Nachfolge antreten, das eigentlich nicht will, aber aus Familieneräson zustimmt“, unterstreicht Ilja Nothnagel. „Ist der Nachfolger dann gefunden, sollte er sich auch sofort mit einbringen und seine strategischen Vorstellungen und Bedingungen erläutern dürfen. Diese sollten dann diskutiert und ins Strategiepapier integriert werden“, fordert Beatrice Rodenstock auf. Sie ergänzt noch einen Rat an die Kinder: „Wer sich berufen fühlt, sollte das Gespräch über die Nachfolge auch von sich aus einfordern.“

Haben Junior und Senior sich gefunden, muss die formale Übertragung des Unternehmens vorbereitet werden. Michael Bonefeld vergleicht das gern mit einem Mikadospiel: „Die einzelnen Stäbe stehen für Gesellschafts-, Erb-, Familien- und Steuerrecht. Wenn ich an einem Stab ziehe, beginnen auch die anderen, sich zu bewegen.“ Er empfiehlt dringend: „Die einzelnen Bereiche sollten von Anfang an nicht getrennt, sondern stets gemeinsam betrachtet werden. Hilfreich ist zudem, nicht nur eine, sondern stets mehrere Übergabealternativen durchzuspielen.“ Dazu sollten der Übergeber und der Übernehmer auch weitere Schlüsselpersonen und Fachleute hinzuziehen.

Der erste zu ziehende Mikadostab ist die gesellschafts- und erbrechtliche Übertragung der Unternehmensanteile an den designierten Nachfolger: Soll ein innerfa-

miliärer Verkauf stattfinden? Soll eine Schenkung vorgenommen werden? Werden die Anteile in einem oder in mehreren Schritten übertragen? Sollte, weil die Kinder ausbildungsmäßig noch nicht so weit sind, vorübergehend ein Fremdgeschäftsführer an Bord? Wann ist der beste Übergabezeitpunkt? Sind weitere Kinder oder anspruchsberechtigte Erben in der Familie, gilt es parallel, auch deren Position im Unternehmen zu klären: Welche Pflichtteilsansprüche bestehen? Würden die weiteren Erben auf ihre Anteile verzichten und eine anderweitige Abfindung akzeptieren? Möchten Sie im Unternehmen mit-



wirken? Wie können sie mitwirken? Inwiefern müssen oder sollen sie über die Anteile finanziell versorgt werden? Schließlich müssen alle Beteiligten ihre Einigung in Verträgen dokumentieren. Darüber hi-

naus muss der Gesellschaftsvertrag entsprechend angepasst werden. Bonefeld kommentiert: „Die kluge Übertragung und vor allem Aufteilung der Anteile und damit der Stimmrechte gewährleistet auch die Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Zu viele kleine Anteile oder Anteile in Händen von zerstrittenen Erben oder Familienstämmen – all das kann Entscheidungen blockieren.“ „Was an dieser Stelle auf den Prüfstand muss, ist die Frage nach der für die Nachfolge des betroffenen Unternehmens adäquate Rechtsreform“, betont Neuner. „In Einzelfällen sollte dabei auch an die kleine Aktiengesellschaft oder an eine Stiftung gedacht werden.“ „So kann es beispielsweise aber auch sinnvoll sein, aus einer voll haftenden Personengesellschaft etwa eine GmbH & Co KG zu machen. Die beschränkte Haftung mag einem Kind die Entscheidung, Nachfolger zu werden, erleichtern“, erläutert Bonefeld. „Rechtsformänderungen können sich unter Umständen auch steuerrechtlich positiv auswirken.“

## ZERSTRITTENE ERBEN

Das führt überhaupt zur steuerlichen Optimierung. „Dabei sollte man die Entscheidung für ein Übergabemodell allerdings nie nur von steuerlichen Aspekten abhängig machen“, warnt Dr. Christian Reiter, Steuerberater und Rechtsanwalt bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH in München. Als Beispiel für ein Modell, das sowohl dem Übergeber als auch dem Übernehmer steuerliche Vorteile bringen kann, dient an dieser Stelle die Schenkung: als vorgezogene Erbfolge. Für den Übergeber ist die Schenkung als unentgeltliche Zuwendung steuerfrei – im Gegensatz zum Verkauf, bei dem er den

## Packen Sie den Notfallkoffer

Wenn der Unternehmer durch Krankheit oder Unfall länger ausfällt, im schlimmsten Fall stirbt, muss das Unternehmen dennoch handlungsfähig bleiben. Deshalb gilt es – als erste Maßnahme einer umfassenden Nachfolgeregelung –, den Notfallkoffer zu packen. Was er unbedingt enthalten sollte, erklärt Dr. Michael Bonefeld:

- Hinterlegen Sie zur Sicherung des operativen Geschäfts auffindbar das Passwort für Rechner und E-Mail-Account. Sorgen Sie für den Zugriff auf wichtige Kontonummern, die Safe-Kombination, Ersatzschlüssel oder aktuelle Gesprächsnotizen.
- Schreiben Sie Vollmachten: Dabei hilft keine allumfassende Generalvollmacht, die für die Ehegatten vorliegt. Eine solche ist grundsätzlich (zum Beispiel nach dem Tode des Unternehmers) widerruflich. Besser sind Spezialvollmachten: eine für das Unternehmen, andere für die privaten Finanzen oder die Immobilien.
- Sorgen Sie gegebenenfalls für einen Vorratsbeschluss, damit der Kronprinz oder ein vertrauter Mitarbeiter sofort Prokura hat, wenn Sie länger ausfallen oder schlimmstenfalls sterben.
- Hinterlassen Sie einen Geschäftsbesorgungsvertrag, der Handlungsanweisungen für verschiedene Szenarien vorsieht. Das heißt etwa: Es darf verkauft werden, wenn der Unternehmer mehr als sechs Monate im Koma liegt.
- Schreiben Sie ein Testament. Datieren Sie es. Aktualisieren Sie es regelmäßig. Und lassen sie

in jedem Fall sicherstellen, dass es den Gesellschaftsverträgen nicht widerspricht. Gesellschaftsverträge haben stets Priorität.

• Beachten Sie, dass sie vor allem bei minderjährigen Erben spezielle Regeln treffen müssen. Bestimmen Sie offiziell einen Testamentsvollstrecker, der für die Minderjährigen entscheiden darf, denn sonst spricht das Familiengericht bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen mit. Regeln sie die Rolle der Kinder in Hinblick auf ihre Volljährigkeit auch gesellschaftsvertraglich.

• Bedenken Sie zu den Gesellschaftsverträgen: Die Anteile von Personengesellschaften sind nicht automatisch vererbbar. Die Vererbbarkeit wird erst durch sogenannte Fortsetzungs-, Nachfolge- oder Eintrittsklauseln, die zu Lebzeiten in den Gesellschaftsvertrag integriert werden, ermöglicht. Bei der GmbH hingegen gehen die Anteile automatisch auf die Erben über. Hier kann wiederum über sogenannte Einziehungsklauseln im GmbH-Gesellschaftsvertrag geregelt werden, dass nur ein bestimmter Miterbe als Gesellschafter aufgenommen wird und die anderen Erben ihre Anteile abtreten müssen.

## IHK-Veranstaltungen

**Erfolgreiche Nachfolgeplanung und Nachfolgersuche – Den Generationenwechsel strategisch vorbereiten und erfolgreich umsetzen**

Termin: 30. Juni 2011 in Westerham  
Trainer: Toni C. Plonner

Webcode: M6ABXh11

**Unternehmertestament, Pflichtteilsverzichtsvertrag und Notfallplan – Was Sie als Unternehmer in der Rückhand haben sollten!**

Termin: 14. März 2011 in Westerham  
Trainer: Dr. Erich Jedelhauser

Webcode: M6ABXD11

**Beratung:**  
Thomas Kölbl, Telefon: 08063 91-251,  
E-Mail: Koelbl@muenchen.ihk.de

## Hilfe von der IHK

Die IHK informiert zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge auch in Form von Gesprächen zur Erstberatung und leistet Hilfestellung bei der Suche nach einem externen Nachfolger: Die IHK-Nachfolgebörse bringt Unternehmer aus Oberbayern mit Interessenten zusammen. Vertraulichkeit versteht sich dabei von selbst. Sie finden die IHK-Nachfolgebörse unter:

Webcode: 0204AAD

Viele haben ihren Nachfolger auch über die bundesweite Datenbank <http://www.nexxt-change.org/> gefunden.

• **IHK-ANSPRECHPARTNER**

Karola Ashby, Tel. 089 5116-631

E-Mail: ashby@muenchen.ihk.de

Veräußerungsgewinn zu versteuern hätte. Der Übernehmer hat hingegen, unter anderem wenn er seinen persönlichen Freibetrag überschreitet, Schenkungsteuer zu zahlen. Die Schenkungsteuer entspricht im wesentlichen der Erbschaftsteuer. Vorteil der Schenkung ist aber, dass alle zehn Jahre der persönliche Freibetrag und gegebenenfalls niedrigere Steuersätze wieder neu genutzt werden können und damit Anteile auch in mehreren Paketen übertragen werden können. Unternehmensvermögen kann zudem über die sogenannte Regel- beziehungsweise Optionsverschonung zu 85 oder sogar 100 Prozent von der Schenkungsteuer freigestellt sein. „Die dafür zu erfüllenden Voraussetzungen haben sich durch Erbschaftssteuerreform 2010 erheblich verschärft. So darf der Übernehmer je nachdem, ob er die Regel- oder Optionsverschonung wählen will, beim sogenannten unschädlichen Verwaltungsvermögen auf Ebene der übertragenen Einheit die Obergrenze von 50 beziehungsweise zehn Prozent nicht überschreiten. Außerdem muss er die Lohnsumme über fünf beziehungsweise sieben Jahre zu 400 oder zu 700 Prozent halten“, erläutert Reiter. Weiterhin können die Vergünstigungen zum Beispiel durch Verkauf der übertragenen Anteile durch den Übernehmer wieder verloren gehen. „Es gibt glücklicherweise regelmäßig keinen Fallbeileffekt, es kommt also nicht zu einer vollen, sondern nur zu einer anteiligen Nachversteuerung.“ Reiter warnt zugleich: „Das Finanzamt holt sich im Nachversteuerungsfall das Geld unter Umständen auch vom Schenker. Er ist im gesamtschuldnerischen Sinne neben dem Übernehmer zahlungspflichtig.“

Weitere Planungsaspekte: Damit ein Erbe bei Anteilen an einer Kapitalgesellschaft die Regel- oder Optionsverschonung überhaupt in Anspruch nehmen kann, muss der Erblasser oder Schenker entweder allein oder durch Pooling mit an-

## LIQUIDITÄT IM UNTERNEHMEN

deren Gesellschaftern mehr als 25 Prozent der Geschäftsanteile halten. Bei Personengesellschaftsanteilen gibt es eine solche Mindestanteilvorgabe nicht. Reiters Fazit: „Wie auch eine aktuelle Studie unseres

### Unternehmensbeispiel 1: Sich eigenen Respekt verdienen

**Die auf hochwertige Rauch- und Lederwaren spezialisierte Firma Wilh. & Rich. Diehl – Pfeifen Diehl – in München ist ein echtes Traditionsunternehmen. Jetzt bereitet Helmut Diehl (59), der das Unternehmen in vierter Generation führt, die Übergabe vor. Nachfolgerin wird seine Tochter Caroline (28).**

Helmut Diehl ist stolz auf seine Tochter Caroline. „Sie hat einen guten Weg gemacht: Banklehre, Studium, Erfahrungen als Assistentin der Geschäftsleitung in einem großen Kinobetrieb. Zudem hat sie während ihrer bisherigen Mitarbeit in unserem Geschäft ein gutes Händchen für die Mitarbeiter und Kunden bewiesen und schon viele spannende Modernisierungsideen eingebracht.“ Er habe sich ehrlich gefreut, als sich herausstellte, dass sie das Familienunternehmen gern weiterführen möchte. „Sie wäre dazu nicht verpflichtet gewesen. Aber sie wird dem Betrieb gut tun.“ Und auch Caroline Diehl freut sich über die Option, Unternehmerin zu werden: „Unsere Firma besteht seit 150 Jahren, ich übernehme das Geschäft also in fünfter Generation. Wir haben einen sehr guten Standort, einen erstklassigen Ruf, ein edles Sortiment, treue Stammkunden. Ich bin nach und nach in diese Vorstellung, Unternehmerin zu werden, hineingewachsen und schließlich wusste ich: Ich möchte es sein und ich kann es auch sehr gut.“ Damit die Übergabe später reibungslos läuft, bereiten die beiden Diehls sie derzeit intensiv vor. Caroline Diehl arbeitet bei Davidoff in der

Hauses zur Erbschaftsteuer ergeben hat: Wer die erbschaftsteuerlichen Vorteile für Unternehmensvermögen nutzen will, muss zahlreiche Stolperfallen erkennen. Nur so lässt sich das komplexe Steuerthema in den Griff bekommen und der erste Schritt zur steuerlichen Optimierung ist gelungen.“ Und dann bleibt mehr Liquidität im Unternehmen. Zumal diese neben der Steuer durch zwei weitere Aspekte beeinträchtigt ist: Zum einen muss wie erwähnt geregelt werden, ob andere anspruchsberechtigte

Schweiz als Trainee, erweitert ihr Wissen über gehobene Rauchwaren und taucht tief ins dazugehörige Marketing ein. Gleichzeitig wird sie bereits bei den Diehl-Kunden und -Lieferanten als zukünftige Chefin positioniert. Helmut Diehl wägt derweil die formalen und steuerlichen Übergabeoptionen ab, plant die eigene finanzielle Vorsorge etwa in Form einer Leibrente, und die Erbregelung für den Sohn, der Wissenschaftler ist und es gleichermaßen gut findet, dass seine Schwester das Unternehmen übernimmt. Zudem plant Diehl Senior, was er nach dem Fulltime-Job als Unternehmer „noch so alles anzetteln könnte“. Besonders wichtig bei der Vorbereitung ist Vater und Tochter aber die Frage, wohin das Unternehmen sich in Zukunft entwickeln soll. „Ich will ein Unternehmen übergeben, das auf dem Sprung ist, und möchte diesen Sprung auch mit Investitionen unterstützen“, betont Helmut Diehl. „Wir haben sehr kompatible Vorstellungen darüber, wo es hingehen soll. Gleichzeitig hat sich eine sinnvolle Aufgabenteilung entwickelt“, ergänzt Caroline Diehl. „Mein Vater bringt unglaublich viel Erfahrung und Know-how ein und optimiert das Sortiment, ich verantworte den Kassenbereich, die Lager- und Buchhaltung, den Internetauftritt.“ Sie freut sich: „So konnte ich auch erste eigene Akzente setzen, mir eigene Sporen und Respekt verdienen.“

Erben mit Mitteln aus dem laufenden Geschäft abgefunden werden. Zum anderen muss der Senior weiterhin seinen Lebensunterhalt bestreiten. Dazu wird das Unternehmen vor allem im Fall einer vorherigen Schenkung einen gewissen, in vielen Fällen sogar den Löwenanteil beitragen. „Zumindest sind wiederkehrende Leistungen wie eine Leibrente, die dem Senior ausbezahlt wird, oftmals steuerfrei“, betont Michael Bonefeld. Beatrice Rodenstock rundet ab: „Der Senior sollte immer einen persönlichen Finanzplan aufstellen, um zu



### Unternehmensbeispiel 2: Sich zur Nachfolge berufen fühlen

wirklich fasziniert.“ Da seine beiden Geschwister andere Pläne entwickelten, wurde Marcus Lingel schließlich auch offiziell der designierte Nachfolger. „Ins gemachte Nest setzen konnte ich mich allerdings nie. Ich wurde gefordert, ich musste mir die Verantwortung erkämpfen.“ Also begann er, sich akribisch auf die Nachfolge vorzubereiten: Banklehre, Studium, Promotion, Erfahrungen in anderen Banken, schließlich 2000 der Einstieg ins familiengeführte Unternehmen, zuerst als Generalbevollmächtigter, dann als Geschäftsführer, schließlich als Vorsitzen-

**Vor zwei Jahren hat Dr. Marcus Lingel (41) von seinem Vater Siegfried Lingel (72) die Führung der Merkur Bank übernommen. Das war für ihn Wunsch und Berufung zugleich. Auch deshalb ging die Übergabe wohl so reibungslos von statten.**

der der Geschäftsleitung. „Zu Anfang leiteten mein Vater und ich das Geschäft noch gemeinsam. Was seinerzeit wirklich bemerkenswert war: Egal ob ein Mitarbeiter meinen Vater oder mich fragte, er bekam stets dieselbe Antwort. Wir haben immer die gleichen Werte und Ziele vertreten.“ Bei allem Gleichklang setzte Lingel Junior jedoch auch eigene Akzente. „Er hat eine kooperativeren Führungsstil, auch technisch hat er einiges erneuert. So kommt es nicht von ungefähr, dass die Merkur Bank dieses Jahr zur Bank des Jahres gewählt wurde“, erläutert Siegfried Lingel. Gemeinsam freuen sie sich, dass die Bank kräftig weiter wächst – die erbschaftsteuerliche Optionsverschonung nach der Schenkung geltend zu machen, war also kein Problem. Seit 2008 gehören Marcus Lingel sämtliche Komplementäranteile und er haftet als Gesellschafter persönlich. Dieses Bekenntnis zur unternehmerischen Verantwortung hat er von seinem Vater übernommen. Siegfried Lingel selbst hält noch Anteile in Form von Aktien und ist am Gewinn beteiligt. Als Berater unterstützt er die Bank weiterhin. „So möchte ich die Verantwortung noch mittragen.“

wissen, was er in Zukunft an finanziellen Mitteln braucht. Und der Nachfolger-Generation ist zu raten, dass sie den Fehler der Senioren nicht wiederholt, für die das Unternehmen noch zu oft das einzige Mittel der Altersvorsorge ist.“ Schließlich müssen auch die emotionalen Aspekte ei-

ner Übergabe bedacht werden. „Die Unternehmensstrategie sollte daher mit einer Familienstrategie gekoppelt werden“, empfiehlt Beatrice Rodenstock. „Übergaben laufen eher selten wirklich harmonisch ab. Es kommen oft auch die familiäre Vorgeschichte, persönliche Empfind-

lichkeiten, Ängste, Vorbehalte, etwaige Verletzungen ins Spiel. Daran müssen alle Beteiligten gemeinsam arbeiten. Denn nur wenn man die emotionalen Probleme antizipiert, sie besprechbar macht, sie unter Umständen mithilfe eines Mediators offen diskutiert, so auch versachlicht, werden sie auch regelbar.“ Ihre Erfahrung: „Solange den Leistungen und der Persönlichkeit des anderen die nötige Wertschätzung gezollt wird, finden sich immer eine gemeinsame Sprache oder ein Kompromiss.“

Auch wenn für die Familienstrategie mehr Mitspieler als allein der Übergeber und Nachfolger relevant sind, gilt es, auf diese beiden dennoch ein besonderes Augenmerk zu legen. „Es heißt ja immer, dass die Seniorunternehmer nur schwer loslassen können. Das stimmt noch und auch schon nicht mehr ganz“, beobachtet Michael Bonefeld. „Die heutigen Senioren fühlen sich durch frische Ideen des Juniors nicht mehr gleich überholt oder verdrängt, sondern sehen eher, dass die Jungen in dieser Zeit rasanter wirtschaftlicher Veränderungen ihr Lebenswerk mit den Neuerungen auch fit für die Zukunft halten. Deshalb können sie auch leichter abgeben.“ Beatrice Rodenstock findet zudem: „Wenn der Senior nicht loslässt und sich nicht konsequent nach und nach zurückzieht, kann der Junior sich nicht freischwimmen, keine eigenen Akzente setzen, keine eigene Autorität aufbauen. Er kommt nicht aus dem Schatten seines Vorgängers – und das ist immer auch schlecht für das Unternehmen.“ Sie relativiert: „Am Anfang mag sich der Junior durch die Begleitung und Erfahrung des Seniors vielleicht sicherer fühlen, will ihn deshalb an Bord behalten. Aber es muss ein Ende der Begleitung definiert sein.“ Die Expertin schmunzelt: „Und es gibt definitiv ein Leben nach dem Unternehmersein zu entdecken: Man kann ein Hobby intensivieren, ein Ehrenamt übernehmen oder als Business Angel fungieren. Es muss etwas sein, was den Senior ausfüllt, herausfordert und weiterhin identitätsstiftend ist.“

### ? IHK-ANSPRECHPARTNER

**Markus Neuner**, Tel. 089 5116-259  
E-Mail: [neuner@muenchen.ihk.de](mailto:neuner@muenchen.ihk.de)

# Sich nicht verdrehen lassen

Bei der Vestner Aufzüge GmbH in Dornach ist die Übergabe bald abgeschlossen. Paul Vestner (64) hat in seinem Sohn Simon (32) den geeigneten Nachfolger gefunden.



**Seit fünf Jahren wirken Sie und Ihr Sohn Simon gemeinsam im Unternehmen. Wann wird der Stab endgültig übergeben?**

Paul Vestner: Der Notarvertrag kam jetzt mit der Post. Wir werden ihn durcharbeiten, feinjustieren und dann die Übergabe auch formal abschließen. Wir haben uns natürlich eine steuerlich optimierte Übergabe gewünscht. Also haben wir die erneute Erbschafts- und Schenkungssteuerreform, die ja erst Anfang 2010 in Kraft getreten ist, abgewartet und die endgültige Schenkung noch verschoben.

Simon Vestner: Realiter habe ich bereits jetzt die operative Verantwortung für die meisten strategischen Bereiche unseres Unternehmens. Mein Vater verantwortet derzeit den technischen Sektor, ich kümmere mich um den Vertrieb, die Kunden, die Mitarbeiter, die Prozesse.

**Wann beginnt man als Seniorunternehmer, sich mit der Übergabe zu beschäftigen?**

Paul Vestner: Ich habe mir schon vor 20 Jahren die ersten Gedanken dazu ge-

macht. Ich bin ja selbst Nachfolger. Der Unternehmensgründer war mein Vater. Als ich und meine Brüder das Unternehmen dann nach seinem Tod 1982 weiterführen mussten, gab es viel Streit, jahrelange gerichtliche Auseinandersetzungen bis in die 90er-Jahre. Dabei hätten wir in der Zeit eigentlich den geschäftlichen Sprung ins sich öffnende Osteuropa planen müssen. Meine Lehre daraus: Ich wollte auf keinen Fall, dass meine eigenen Kinder so etwas auch erleben, ich wollte alles einvernehmlich regeln, den Erfolg des Unternehmens nicht durch familiären Streit torpedieren. Wohl deshalb habe ich mir auch so früh die ersten Gedanken gemacht.

**Und schließlich haben Sie in Ihrem Sohn den geeigneten und vor allem auch einen gewillten Nachfolger gefunden?**

Paul Vestner: Meine Tochter hat auch eine Weile im Unternehmen mitgearbeitet, aber sie hat sich dann doch anders entschieden. Zu diesem Zeitpunkt wusste mein Sohn bereits, dass er das Unternehmen weiterführen wollte. Wenn keiner der beiden Interesse gehabt hätte, hätte ich verkauft.

**Was reizt einen jungen Menschen am Unternehmersein?**

Simon Vestner: Ich bin wohl schließlich in den Sog dieses Unternehmens und seiner Vision geraten ... Es macht mir Spaß, hier zu arbeiten, es gefällt mir, die Märkte gut zu bedienen, innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen, das Potenzial unserer Mitarbeiter zu wecken.

**Sie haben also wie Ihr Vater das Unternehmer-Gen. Wohin soll das Unternehmen sich entwickeln?**

Simon Vestner: Wir sind auf dem Markt derzeit nur ein verhältnismäßig kleiner Player, haben einen Weltmarktanteil von unter einem Promille. Wenn wir wachsen wollen, müssen wir nicht nur – denn das



tun wir ohnehin – auf die Kundenwünsche reagieren, wir müssen vor allem die Preise unserer Produkte senken und uns stärker international aufstellen. Daran arbeiten wir zusammen mit unseren Mitarbeitern und Partnern, dafür modernisieren wir unsere Prozesse.

**Sie entscheiden über solche strategischen Zukunftsfragen, überhaupt über Veränderungen, Mitarbeiter, technische Neuerungen derzeit noch zusammen?**

Simon Vestner (lacht): Mein Vater hat schon noch gern das letzte Wort ...

Paul Vestner: ... was sich aber ändert. Ich bin ehrlich: Die Wirtschaft verändert sich derzeit rasant. Die daraus resultierenden Herausforderungen zu bestehen, ist doch eigentlich auch die Aufgabe der jungen Unternehmergegeneration, oder? Ich überlasse meinem Sohn also auch mehr und mehr die Entscheidungen ...

Simon Vestner: ... über die wir aber durchaus weiterhin engagiert und oft kontrovers diskutieren. Allerdings nie auf



„Irgendwann sagt man sich einfach, jetzt ist der Sohn dran.“\*

persönlicher Ebene. Es geht uns tatsächlich immer um das Beste fürs Unternehmen.

**Muss ein Senior das Loslassen erst lernen?**

Paul Vestner: Irgendwann sagt man sich einfach, jetzt ist der Sohn dran: Lass ihn seine eigenen Erfahrungen machen, seinen eigenen Weg gehen. Zudem habe ich noch ein kleines Immobilienunternehmen, in dem ich mich austoben kann, und einige Hobbys. Und außerdem macht mein Sohn das wirklich gut. Er kann das. Er hat meinen Respekt.

**Und wie gelingt es dem Junior wiederum, eigene Akzente zu setzen, als Chef an-**

**genommen zu werden, aus dem Schatten des Vaters zu treten?**

Simon Vestner: Einerseits sicherlich auch darüber, dass ich die Leistung meines Vaters sehr schätze, Respekt vor der Tradition habe, nicht alles über Bord werfe. Sein Herzblut ist in diesem Unternehmen. Andererseits stehe ich aber auch für eine andere Herangehensweise: Ich führe teamorientierter, kooperativer, organisiere Prozesse anders.

**Loslassen, eigene Akzente, wechselseitige Wertschätzung – wichtig ist zudem aber auch ein juristisch und steuerlich optimales Übergabemodell. Wie haben Sie das gelöst?**

Paul Vestner: Die Erbschafts- beziehungsweise Schenkungssteuer haben wir ja schon angesprochen. Insgesamt übernimmt mein Sohn in zwei Schritten 75 Prozent der Anteile. Ich behalte 25 Prozent. Außerdem bekommen meine Frau und ich eine Rente aus dem Unternehmen. Meine Tochter erhält die Immobilien. Damit ist Vestner Aufzüge GmbH in der Hand eines Familienstamms. Das war uns wichtig. Außerdem haben wir vor ein paar Jahren schon in eine GmbH umfirmiert.

**Hatten Sie einen externen Berater?**

Paul Vestner: Nur unseren Notar und Steuerberater.

**Haben Sie einen Rat an Unternehmerkollegen, die jetzt in die Übergabepanung einsteigen?**

Paul Vestner: Rechtzeitig anfangen und so übergeben, dass man sich angenehm verabschieden kann.

Simon Vestner: Bei allem Respekt für den Senior darf sich der Junior nicht verdrehen lassen. Er muss seinen eigenen Weg gehen.

\* Paul und Simon Vestner, IHK-Magazin-Redakteure Gabriele Lücke, Bernhard Adam