

Mittelstand

FINANZIERUNG & BERATUNG

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

SONDERBEILAGE

FREITAG, 18. SEPTEMBER 2009

Investieren
Wie sich Fehler bei der Expansion ins Ausland vermeiden lassen | Seite 7

Abgeben
Wie Unternehmer herausfinden, ob der Nachwuchs für die Firmenleitung taugt | Seite 10



Ein sogenannter „Stau aus dem Nichts“ entsteht ohne für den Autofahrer erkennbare Ursache. Meist folgt er auf ein Bremsmanöver, das wie eine Welle durch die Auto-Kolonnen zieht, weil der jeweils nächste Fahrer immer stärker bremst

Zaudern mit der Staatshilfe

VON TORSTEN HOLLER

Die Preisturbulenzen auf den Fruchtmärkten brachten Wilfried Ackermann im vergangenen Jahr ganz schön ins Schwitzen. „Plötzlich kostete eine Tonne Zitronen das Zehnfache“, erzählt der Chef des sächsischen Baby-saftherstellers Ackermanns Haus, der zuletzt einen Umsatz von 15 Mio. € erwirtschaftete. Er musste zahlen, sonst hätte er nicht weiterproduzieren können. Die Folge: Im Herbst tat sich plötzlich eine Liquiditätslücke von 700 000 € auf. Die Hausbank weigerte sich, die Kreditlinie zu erhöhen. Ackermann stand an der Wand. So wie Ackermann geht es derzeit Tausenden Mittelständlern. Die Hausbanken ziehen sich zurück, verweigern überlebenswichtige Kredite. „Nur wenige trauen sich, ohne Haf-

Die Anträge für Kredite aus den KfW-Sonderprogrammen sind extrem aufwendig. Deshalb nimmt nur ein Bruchteil der Mittelständler diese Chance wahr

tungsfreistellungen oder Landesbürgschaften feste Zusagen zu machen“, sagt Michael Bormann, Partner der BDP Venturis Management Consultants. Mittlerweile ist das, was Unternehmer bisher nur vermutet haben, amtlich: Die Kreditklemme ist zugeschnappt. Die Europäische Zentralbank registrierte seit Januar 2009 einen Rückgang des Kreditvolu-

mens in der Euro-Zone um insgesamt 85 Mrd. € und damit ein Minus von 3,4 Prozent.

Allein deutsche Banken reichten 29 Mrd. € weniger aus. Die Bundesregierung stemmt sich nun mit aller Kraft dagegen: 40 Mrd. € stellt sie den Unternehmern im Rahmen verschiedener Sonderprogramme zur Verfügung – abrufbar bei der staats-eigenen Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Dazu sollen die länder-eigenen Bürgschaftsbanken und Beteiligungsgesellschaften unterstützend eingreifen. Bislang gingen bei der KfW aber nur 2500 Anträge über 12,6 Mrd. € ein. Hinzu kommen Voranfragen über magere 7 Mrd. €.

„Rund 93 Prozent aller Mittelständler haben noch nicht vom Konjunkturpaket profitiert“, bemängelt Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW). Obwohl sie das Geld dringend benötigen: Laut einer Umfrage des BVMW unter 1500 Unternehmen steht die Hälfte derzeit finanziell schlechter da als noch vor einem Jahr.

Ohoven und viele andere Experten kritisieren, dass es extrem kompliziert sei, die Kredite aus den Sonderprogrammen zu beantragen. Die meisten Unternehmer würden von den bürokratischen Hürden abgeschreckt. „Gerade bei Kreditvolumen in Millionenhöhe sollten die Unternehmen mindestens wöchentlich, besser noch tagesaktuell ihre Zahlen aufbereitet haben“, sagt Maike Göting, Vertriebsdirektorin bei der KfW. Ein solch detailliertes Liquiditätsmanagement überfordert etliche Mittelständler – gerade in Krisenzeiten.

Hier sieht auch Restrukturierungsexperte Bormann das Problem. Viele Unternehmer wüssten gar nicht, dass sie eine positive Fortsetzungsprognose für die kommenden drei Jahre abgeben müssen, um eine Insolvenz abzuwehren und einen Kredit aus den Sonderprogrammen zu bekommen. Logischerweise wüssten sie dann auch nicht, wie man eine solche Prognose erstellt. „Da gibt es ziemlich oft große Augen.“

Und so versuchen die meisten mittelständischen Unternehmer dann doch, selbst klarzukommen. Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Familienunternehmen kennen zwar über 85 Prozent der Mittelständler die KfW-Sonderprogramme. Aber nur 18 Prozent nehmen diese auch wirklich in Anspruch. Stattdessen greifen 71 Prozent der inhabergeführten Mittelständler auf ihre Festgeldkonten zurück. 61 Prozent nehmen Gesellschafterdarlehen in Anspruch.

Selbst die Sparkassen, die von der Zuwanderung enttäuschter Kunden privater Banken profitiert haben und seither über pralle Kassen verfügen, können den Rückgang des Kreditgeschäfts nicht vollständig abfangen. Aber immerhin verzeichneten sie eine konstante Zuwachsrate ihrer Kreditbestände von rund sechs Pro-

zent, während die der Großbanken im zweiten Quartal um 8,6 Prozent zurückgegangen ist.

Abhilfe sollen nun auch die sogenannten Globaldarlehen schaffen. Das sind großvolumige Kredite, die die KfW privaten Banken gewährt, die daraus eine Vielzahl von Kleinkrediten machen. So sollen alle von

den Zinskonditionen der KfW profitieren. 10 Mrd. € gibt es dafür aus dem Kredit- und Bürgschaftsprogramm der Bundesregierung. „Wir erwarten, dass die 10 Mrd. € recht schnell abfließen. Wir haben bereits von einer Großbank eine Anfrage über 1,5 Mrd. €“, sagt KfW-Chef Ulrich Schröder.

Wilfried Ackermann hat inzwischen einen Betriebsmittelkredit erhalten. Sanierungsexperte Bormann hatte ihm eine positive Fortführungsprognose bescheinigt. Für die frische Liquidität verbürgt sich seither die Bürgschaftsbank Sachsen, die ihrerseits auf die Mittel des Konjunkturpakets zurückgriff.

Mittelständler verschmähen Staatshilfen

Zurückhaltung Laut einer Studie der Stiftung Familienunternehmen kennt der Großteil der Betriebe die krisenbedingten Förderprogramme der Regierung. Trotzdem werden die bereitgestellten Mittel nicht annähernd ausgeschöpft.

Bewertung Dabei ist die staatliche Förderung besser als ihr Ruf: Unternehmen, die Hilfsangebote in Anspruch genommen haben, bewerten die Maßnahmen sehr viel positiver als die Gesamtheit der befragten Unternehmen.

Unterstützungsmaßnahmen der Politik

Familienunternehmen in %

■ Nutzen Sie? ■ Kennen Sie?

KfW-Sonderprogramm mittelständischer Unternehmen	18,0	85,1
Ausweitung der Kurzarbeit	29,3	80,6
Degressive Abschreibung in Höhe von 25 %	27,9	60,8
Sonderabschreibungen	12,6	44,6
KfW-Sonderprogramm große Unternehmen	6,3	40,1
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand	3,2	32,9
Verbesserte Exportkreditgarantien	2,3	32,0

FTD/jst; Quelle: Stiftung Familienunternehmen, 2009

INHALT

Die Krise hat den Mittelstand in einen Investitionsstau getrieben. Geld- und Auftragsmangel drohen, den Geschäftsverkehr lahmzulegen. So wie Autofahrer, die im Stau stecken, sollten Unternehmer jetzt gelassen bleiben. Das führt schneller ans Ziel als die panische Suche nach immer neuen Auswegen. Ruhe im Stau ist daher das Motiv unserer Bebilderung.

Mezzanine-Kapital Der Finanzierungsweg hat auch Nachteile. | Seite 2

Beteiligungen Vorbehalte gegenüber Privatequity steigen. | Seite 3

Gutes Tun Viele kleinere Firmen engagieren sich sozial. | Seite 4

Konflikte Wie Familienunternehmen Streit vermeiden können. | Seite 5

Expansion Vor allem die asiatischen Märkte sind interessant. | Seite 6

Geldinstitute Deutsche Banken verstärken ihre weltweite Präsenz. | Seite 7

Bürokratie Durch den Abbau werden Milliarden gespart. | Seite 8

Insolvenz Ein Planverfahren kann den Konkurs abwenden. | Seite 9

COMMERZBANK



Mittelstandsbank

Von Platz 1 auf Platz 1

Für Unternehmen ist die Commerzbank unverändert erste Wahl.

Die Leser von „Markt und Mittelstand“ haben die Commerzbank erneut zur Mittelstandsbank des Jahres gewählt (Heft 3/2009). Der beste Beweis dafür, dass die Commerzbank ihr klares Bekenntnis zum Mittelstand auch in schwierigen Zeiten nachhaltig und bedarfsgerecht umsetzt.

Wir bedanken uns beim deutschen Mittelstand für diese Anerkennung unserer Arbeit. Im Verbund mit der übernommenen Dresdner Bank werden wir unser erfolgreiches Geschäftsmodell konsequent fortführen – noch näher am Kunden, mit gestärkter Eigenkapitalbasis und hoher Kreditbereitschaft. Wir werden das bleiben, was der Mittelstand am dringendsten braucht: ein leistungsstarker und zuverlässiger Partner für das unternehmerische Finanzmanagement.

www.commerzbank.de/firmenkunden

Zeitbomben im Zwischengeschoß

VON SARAH SOMMER
UND OLAF WITTROCK

Mezzanine-Kapital scheint wie gemacht für Mittelständler: Einerseits erhöht die Mischform aus Eigen- und Fremdkapital in der Regel das Haftungskapital in der Bilanz. Andererseits dürfen sich die Geldgeber nicht ins operative Geschäft einmischen. Deshalb haben sich etliche Unternehmenschefs in den vergangenen Jahren dieses Finanzierungsinstrument bedient.

Doch für manchen wird das Mezzanine-Kapital nun zur Zeitbombe. Denn vor rund fünf Jahren machte Mischkapital aus standardisierten Programmen die Runde, das Banken und Finanzdienstleister damals gut am Kapitalmarkt verbriefen konnten. Bald laufen die ersten Verträge aus. Die Tranchen müssen an die Finanziere zurückgezahlt werden. Für viele Unternehmen ist das gerade jetzt eine Katastrophe, weil sie mit allem, was sie haben, gegen die Wirtschaftskrise kämpfen.

700 Unternehmen haben laut Guido Bruch, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Equity Advice, seit 2004 von den standardisierten Mezzanine-Programmen profitiert. Damals wurden die ersten Programme dieser Art aufgelegt. Rund 4,5 Mrd. € sind laut Bruch in den letzten Jahren in die Bilanzen deutscher Mittelständler geflossen. „Die Konditionen waren extrem günstig, das Kapital leicht zu bekommen“, sagt Bruch.

Standardisiertes Mezzanine-Kapital galt lange als echte Alternative zum Kredit. Nun könnte die Anschlussfinanzierung so manchem Probleme bereiten

Stau oder Umweg? Eine Studie der Universität Duisburg-Essen ergab, dass die Fahrer am schnellsten ans Ziel gelangen, die den **Stau aussitzen** und nicht bei den kleinsten Anzeichen von Verzögerung sofort die Route ändern

Vor zwei Jahren wendete sich das Blatt. „Banken und Finanzdienstleister haben in der Boomzeit nicht genau genug auf die Risiken geschaut“, sagt Bruch. 2006 kamen die ersten Insolvenzen, und auch einige Betrügereien wurden aufgedeckt. „Das



Vertrauen in den Markt war dahin“, sagt Bruch. Als die Finanzkrise auch dem Verbriefungsmarkt den Todesstoß gab, kippte auch die Refinanzierung der Banken: 2008 fanden sich für kein einziges Mezzanine-Programm mehr Käufer.

Die beiden größten Anbieter, HSBC und CEG, starteten im Sommer zwar noch einen gemeinsamen Versuch, den Markt wiederzubeleben – ohne Erfolg. „Die Anbieter sind faktisch handlungsunfähig“, sagt Mezzanine-Experte Bruch.

Bald könnte aber auch so manch früherer Kunde vor dem Aus stehen. „Die Endfälligkeit der Mezzanine-Programme bringt eine riesige Bugwelle an Problemen mit sich“, warnt Michael Nelles, Vorstand der Finanzierungsberatung Conpair. Viele Unternehmen gingen davon aus, dass sie ihre Mezzanine-Tranchen mit vergleichbaren Programmen ablösen können. Andere wollten die Finanzierung mit angesparten Eigenmitteln aus dem Wachstum zurückzahlen. „Die Wirtschaftskrise macht ihnen aber jetzt einen Strich durch die Rechnung“, sagt Nelles.

Ein realistischeres Szenario sei die breite Anwendung sogenannter Debt-Equity-Swaps: Die Mezzanine-Tranchen würden so am Ende der Laufzeit in echtes Beteiligungskapital umgewandelt – und damit nicht mehr fällig.

Wer vermeiden will, dass seine Bank zum Miteigentümer mutiert, landet bei der nötigen Umschuldung im Anschluss an die Standard-Mezzanine-Tranche möglicherweise wieder bei einem mezzaninen Angebot – allerdings nicht von der Stange und über Anleihen refinanziert, sondern individuell verhandelt. Denn dieser mezzanine Teilmarkt ist keineswegs so tot wie jener mit Schubladenangeboten à la Preps. Nach wie vor bieten Fonds und Beteiligungsgesellschaften individuell zugeschnittenes Mezzanine-Kapital an.

Der einzige Haken ist der Preis. So günstig wie die verbrieft Variante sind die individuellen Mezzanine-Finanzierungen nämlich nicht zu haben. „Die Unternehmen müssen vernünftige, risikoadequate Konditionen akzeptieren“, sagt Frank Golland, Senior-Partner bei M Cap Finance Management in Frankfurt.

„Mezzanine-Finanzierungen sind unbesichert, also Risikokapital. Zinssätze um die sieben bis neun Prozent, wie sie während des Verbriefungsbooms gezahlt wurden, sind da völliger Wahnsinn“, sagt Golland. Trotz höherer Zinssätze habe sich die Nachfrage nach Individual-Mezzaninen in den vergangenen Monaten mehr als verdoppelt.

Die HVB hatte 2004 gemeinsam mit dem Finanzdienstleister CEG das erste größere Verbriefungsprogramm überhaupt aufgelegt – und mit seinem Angebot „Preps“ den Standard-Mezzanine-Boom ausgelöst. Die Preps-Verträge wurden so gestaltet, dass der gesamte Betrag nach sieben Jahren in einer Summe zurückgezahlt werden muss. 2011 müssen hundert Unternehmen aus der ersten Tranche insgesamt mehr als 860 Mio. € zurückzahlen. Und das ist erst der Anfang. 2012 und 2013 werden weitere Tranchen fällig.

Etliche Anbieter arbeiten nun an einer Lösung des Refinanzierungsproblems. „Eine Idee sind zum Beispiel Mezzanine-Fonds, bei denen der Staat einen Teil des Ausfallrisikos übernimmt“, sagt Conpair-Vorstand

Unternehmen werden die Anschlussfinanzierung auslaufender Standardprogramme allein mit individuellem Mezzanine-Kapital jedoch kaum stemmen können, warnt Finanzierungsexperte Nelles: „Individuelles Mezzanine-Kapital kann nur ein Bestandteil der Refinanzierungsstrategie sein, reicht aber nie für den Gesamtbetrag aus.“ Dafür gebe es gar nicht genug Kapital am Markt. „Die betroffenen Unternehmer müssen frühzeitig eine individuelle Lösung mit verschiedenen Finanzierungsinstrumenten und mehreren Kapitalgebern finden“, sagt Nelles. Heißt im Klartext: Die betroffenen Mittelständler stehen vor harten Kreditverhandlungen.



Zur Kasse, bitte!

Welche Mezzanine-Programme demnächst fällig werden (Auswahl)

Fälligkeitsjahr	Summe in Mio. €	Finanzierte Unternehmen	Anbieter (Programme)
2011	865	101	HVB/CS (PREPS 2004)
2012	1264	202	HVB/CS (PREPS 2005), HSBC (HEAT I), IKB/Deutsche Bank (Equinotes I)
2013	1651	317	HVB/CS (Preps 2006), HSBC (HEAT II), IKB/Deutsche Bank (Equinotes II), LB B.-Württemb./HSH/Haspa (PRIME), Commerzbank (CB Mezz), BayernLB/WestLB, Merrill Lynch (Puls 1)
2014	578	113	HVB/CS (PREPS 2007), HSBC (HEAT III)

FTD/jst; Quelle: Guido Bruch, Mezzanine-Bericht.de

Die Volksbanken Raiffeisenbanken arbeiten im Finanzverbund mit DZ BANK, WGZ BANK, Bausparkasse Schwäbisch Hall, DG-HYP Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank, easyCredit, Münchener Hypothekenbank, R+V Versicherung, Union Investment, VR LEASING, WL BANK.



Schlechte Zeiten, gut für den Verkehr: Im vergangenen Jahr verhinderte die Wirtschaftskrise in Großbritannien fast jeden dritten Stau. Dies ergab eine Studie des britischen Automobilklubs AA

Grünes Licht für die Europa-GmbH

Unternehmer erwarten deutliche Erleichterungen

VON TINA STADLMAYER

Der Bundesverband der Deutschen Industrie ist voll des Lobes. Der Entwurf der Europäischen Kommission für die Europäische Privatgesellschaft (EPG) sei eine „exzellente Grundlage“, um europaweit eine einheitliche Rechtsform für Unternehmen einzuführen. Am 1. Juli 2010 soll die Verordnung in Kraft treten. Dann können europaweit tätige Unternehmen und Konzerne mit Tochtergesellschaften im EU-Ausland eine EPG gründen. Wie sie im Detail aussehen wird, entscheidet demnächst der EU-Ministerrat.

Laut einer Umfrage der EU-Kommission unter 517 europäischen Unternehmen erhoffen sich 67 Prozent von der EPG die „einfachere und billigere Gründung von Tochterunternehmen“. 65 Prozent glauben, dass die neue Rechtsform eine „Erleichterung der Organisation von Unternehmensgruppen“ bringt.

Nach einer Studie der Unternehmensberatung KPMG wiederum begrüßen 66 Prozent der befragten Unternehmen die Europa-GmbH. Sie gehen davon aus, dass sie durch die Vereinheitlichung der Binnenverfassung von Tochtergesellschaften ihre Kosten senken können. KPMG-Partner Peter Hommelhoff hält die EPG für eine flexible und kostengünstige Alternative. „Durch die EPG lassen sich die Kosten für Verwaltung und Rechtsberatung erheblich senken, aber auch die Gründungskosten für Unternehmen.“

Gründungskosten senken

Das ergab auch eine Studie im Auftrag des Verbands deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA). Wer Service- und Vertriebstöchter in fünf EU-Ländern aufbauen will, muss derzeit noch mit Gründungskosten in Höhe von rund 45 000 € und jährlichen Beratungskosten von 16 500 € rechnen. Mit der EPG ließen sich diese Ausgaben laut Studie um 80 Prozent senken.

Darüber hinaus ermöglicht die neue Rechtsform, ein europäisches Unternehmens-, Konzern- oder Gruppenlabel aufzubauen und somit die Außenwirkung zu verbessern, meint KPMG-Experte Hommelhoff: „Das schafft Vertrauen am Markt und bei Geschäftspartnern in anderen EU-Staaten.“ Nicht nur für mittelständische Unternehmen, sondern auch für Konzerne sei die EPG deshalb interessant.

Auch Kristina Schunk, Geschäftsführerin des Werkzeugherstellers Schunk, verspricht sich einiges von der EPG: „Wir könnten auf europaweit einheitliche Mustersatzungen zurückgreifen. Das würde die Gründung und die Geschäftsführung einer Tochtergesellschaft erleichtern.“ Sie fordert: „Wir brauchen eine flexible europäische Gesellschaftsform, die es uns erlaubt, unter einer europäischen Flagge zu segeln.“

Frisches Geld, das keiner will

Etlliche Beteiligungsgesellschaften sitzen auf vollen Kassen und wollen nur eines: investieren. Auch im Mittelstand. Doch der ziert sich – trotz Krise

VON DESIRÉE BACKHAUS

Die Liste der strauchelnden Firmen in Private-Equity-Hand wird immer länger: Die Senderkette Pro Sieben Sat 1, die Autowerkstattkette ATU Auto-Teile-Unger, der Sanitärhersteller Sanitec, der Modelleisenbahnbauer Märklin – sie alle ächzen unter ihrer Schuldenlast und leiden unter den groben Managementfehlern der Private-Equity-Investoren.

Das schreckt ab – vor allem Mittelständler. Sie wollen mit Beteiligungsgesellschaften in der Regel nichts zu tun haben. Gerade einmal sieben Prozent aller familiengeführten Unternehmen haben sich bisher auf externes Eigenkapital von Beteiligungsgesellschaften eingelassen, wie eine aktuelle Studie der Technischen Universität München ergab.

Die Folge: Private-Equity-Gesellschaften bleiben derzeit auf ihrem Geld sitzen. Etwa 75 bis 100 Beteiligungsgesellschaften suchen auch jetzt in der Krise nach Möglichkeiten zu investieren, schätzt Arno Fuchs,

Geschäftsführer der Investmentbank FCF Fox Corporate Finance in München. „Es sind mehrere Milliarden Euro auf dem Markt. Aber die Gesellschaften finden keine passenden Investitionen“, sagt Fuchs. Daran ist allerdings nicht nur das schlechte Image der Private-Equity-Branche schuld.

Das Problem liegt vielmehr darin, dass Mittelständler und Beteiligungsgesellschaften ganz unterschiedlich ticken. „Beide Parteien verstehen die Bedürfnisse des anderen nicht“, kritisiert Fuchs. Den Mittelständlern stößt beispielsweise auf, dass Private-Equity-Manager eine Renditeerwartung von 20 bis 25 Prozent haben. Diese wiederum rechtfertigen ihre Forderung damit, dass sie auch das volle Risiko eingehen

und entsprechend entlohnt werden wollen.

Die mangelnde Kommunikation ist einer der wesentlichen Gründe, warum die Investoren ihr Geld selbst in einer Zeit nicht loswerden, in der etliche Mittelständler Schwierigkeiten haben, ihre Geschäfte überhaupt zu finanzieren.

Dabei könnten beide voneinander profitieren. Denn Beteiligungsinvestoren bringen in der Regel nicht nur frisches Geld, sondern auch branchenspezifisches Fachwissen mit. Das kann vor allem dann wertvoll sein, wenn sich ein Unternehmen strategisch neu aufstellen möchte, um weiter zu wachsen. „Private-Equity-Gesellschaften können oft helfen“, sagt Fuchs. Er empfiehlt bei der Auswahl vor allem darauf zu ach-

ten, dass die Gesellschaft Branchenkenntnisse und ein Netzwerk an Beratern mitbringt.

Doch selbst, wenn sich alle Beteiligten soweit einig sind, scheitern die Verhandlungen aus einem ganz anderen Grund: „Das Gros der Private-Equity-Firmen ist immer noch zu stark auf Mehrheitsbeteiligungen ausgerichtet“, sagt Ann-Kristin Achleitner, Professorin für Unternehmensfinanzierung an der Technischen Universität München. Damit würden sie die Bedürfnisse vieler mittelständischer Unternehmer übersehen: „Unabhängigkeit und Kontrolle über das eigene Unternehmen stellen wichtige Ziele für Mittelständler dar.“

Halten Investoren dagegen die Mehrheit der Anteile, ist der Unternehmer in seinen Entscheidungen nicht mehr frei. Die Beteiligungsgesellschaft bestimmt dann, ob neue Maschinen angeschafft werden oder ein Kredit bei der Bank beantragt wird. Der Mittelständler verliert so nicht nur seine Unabhängigkeit, sondern auch seine Flexibilität.

„Ein wichtiger Schritt wäre deshalb, dass Beteiligungsgesellschaften langfristig Kapital zur Verfügung stellen, ohne den Unternehmen Kontrolle zu entziehen“, sagt Achleitner. Das funktioniert beispielsweise bei Minderheitsbeteiligungen – wenn

sich der Investor also mit weniger als 25 Prozent am Unternehmen beteiligt.

Unter dieser Voraussetzung ist privates Beteiligungskapital gerade in der Krise für Mittelständler interessant. Denn frisches Geld ist kaum noch zu bekommen. Die Gewinne gehen zurück. Investitionen aus eigener Kraft zu stemmen scheidet daher immer öfter aus. Kredite sind derzeit auch immer seltener zu bekommen. Spätestens ab nächstem Jahr wird es noch schwieriger werden, befürchtet Diethard Simmert, Professor für Unternehmensfinanzierung an der International School of Management Dortmund.

Der Grund: Die Jahresabschlüsse der Unternehmen werden durch die Krise deutlich schlechter ausfallen als noch 2008. Cashflows und Eigenkapitalquote,

wichtige Kennzahlen für das Kreditrating jedes Unternehmens, geraten dann unter Druck. „Wer dann einen neuen Kredit braucht, muss auf jeden Fall mehr dafür zahlen. Im schlimmsten Fall gibt es aber gar kein Geld mehr von der Bank“, sagt Simmert. Und dann kann Geld nur aus der Unternehmerfamilie kommen. Oder eben von externen Investoren – am liebsten solchen, die sich auch mit Minderheitsbeteiligungen zufriedengeben.

„Die Beteiligungsgesellschaften finden keine passenden Investitionen“

Arno Fuchs, FCF Fox Corporate Finance

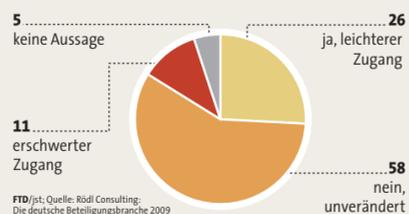
Kreditklemme zwingt zu mehr Offenheit

Studie Laut einer aktuellen Studie der Beratungsgesellschaft Rödl & Partner ist der Mittelstand derzeit deutlich offener für Beteiligungskapital als vor einem Jahr. Befragt wurden 300 Investoren.

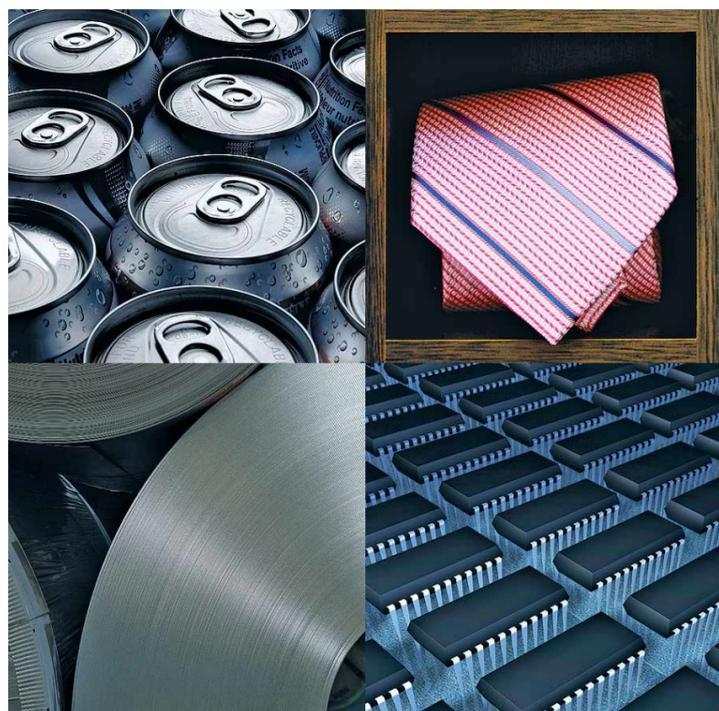
Geldmangel Allerdings öffnet sich ein Großteil der Betriebe dem Private-Equity-Kapital aus purer Not: Es fehlt an frischem Geld.

Leichter Zugang für Beteiligungsgesellschaften

Hat sich das Verhalten des Mittelstands gegenüber Private-Equity-Investitionen aufgrund der Finanzkrise geändert? Antworten in %



FTD ist, Quelle: Rödl Consulting, Die deutsche Beteiligungsbörse 2009



Versicherungskonzepte für den Mittelstand

Die Versicherungsbedürfnisse von mittelständischen Unternehmen sind so verschieden wie die Industriesparten, in denen diese tätig sind. XL Insurance stellt sich diesen Kundenbedürfnissen mit einem Team, das sich ausschließlich diesem Segment widmet. Durch unser globales Know-how und effiziente administrative Prozesse stellen wir dem Kunden verlässliche und schnell verfügbare Versicherungslösungen für Sach- und Haftpflichtrisiken zur Verfügung.

Kontaktieren Sie uns unter der Nummer +49 (0)89 63 206 200.
www.xlinsurance.com/middlemarket/cea



Vor allem auf Steuern fixiert

Nach welchen Kriterien Familienunternehmer entscheiden

VON PATRICK HAGEN

Heute ist klar, dass die ganze Aktion ein Fehler war: Der deutsche Familienkonzern hatte vor Jahren eine Zwischenholding in der Schweiz gegründet – aus steuerlichen Gründen. Als die Konstruktion nach einigen Jahren ausgedient hatte, musste der Unternehmer feststellen, dass die Entscheidung nicht so einfach rückgängig zu machen war. Es wären hohe Steuernachzahlungen in der Schweiz angefallen. Das ist kein Einzelfall, sagt Rainer Kirchdörfer von der Kanzlei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, die vor allem für Familienunternehmen tätig ist. Denn Steuererlasse ändern sich häufig.

Zwar gehört der alles bestimmende Patriarch langsam, aber sicher der Vergangenheit an. Trotzdem treffen Familienunternehmen Entscheidungen immer noch anders als kapitalmarktorientierte Großkonzerne. Das gilt auch für das Thema Steuern. So spielt etwa die Höhe der Ertragssteuern eine sehr viel größere Rolle als bei nicht familiengeführten Unternehmen, sagt Kirchdörfer.

Das kann zur Gefahr für den Betrieb werden: Familienunternehmen planen häufig auf lange Sicht, gleichzeitig ändern sich in kaum einem Rechtsgebiet die Vorschriften so schnell wie im Steuerrecht. „Bei steuerlich determinierten Entscheidungen muss ein Unternehmer immer mitprüfen, was ihn die Rückabwicklung kostet“, empfiehlt daher Kirchdörfer.

Mittelstandsexperte Norbert Winkeljohann vom Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater PricewaterhouseCoopers kann die Steuerfizierung deutscher Mittelständler zwar nachvollziehen, da ihre Steuerlast seiner Meinung nach in der Vergangenheit sehr hoch gewesen ist. „In manchen Fällen verstellt die steuerliche Überoptimierung von Unternehmensstrukturen den Blick auf betriebswirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen“, sagt er.

Risiko genauer im Blick

Nicht nur beim Thema Steuern ticken Familienunternehmen anders. Entscheidungswege sind kürzer. Vieles wandert über den Tisch des Unternehmers und wird direkt entschieden. Dadurch können die Firmen flexibler und schneller reagieren. Allerdings hat sich in den vergangenen Jahren bereits einiges verändert, sagt Winkeljohann. „Die Entscheidungsprozesse sind fundierter geworden“, sagt er. „Ab einer gewissen Größe kann man Unternehmen heute nicht mehr aus dem Bauch führen“, sagt Winkeljohann. Dafür haben auch Basel II und die strengen Regeln für Banken bei der Kreditvergabe gesorgt. Fast alle größeren Familienunternehmen haben mittlerweile mehrere Führungsebenen.

Wie entschieden wird, hängt vor allem davon ab, wie viel Familienkapital im Unternehmen gebunden ist, sagt Götz Walter von BDE-Consulting, einem Unternehmensberater, spezialisiert auf mittelgroße inhabergeführte Unternehmen. „Entscheidungen werden deutlich risikosensibler getroffen, wenn das Familienvermögen betroffen ist“, sagt Walter.

IMPRESSUM

Financial Times Deutschland
Stubbenhuk 3 · 20459 Hamburg
Tel. 040/31990-0 · Fax 040/31990-310
www.ftd.de; E-Mail: leserservice@ftd.de

Redaktion: Volker Bormann (verantwortl.), Johanna Lutteroth, Charlotte Reimers, Tina Stadlmayer
Gestaltung: Andreas Voltmer (Ltg.), Oliver Meisner
Bildredaktion: Florian Kraska
Infografik: Jens Storkan
Bildbearbeitung: FTD-Bildbearbeitung
Chefin vom Dienst: Dr. Hiltrud Bontrup
Korrektur: Martin Hinzmann

Verlag: G+J Wirtschaftsmedien GmbH & Co. KG, vertreten durch die Geschäftsführer Dr. Bernd Buchholz und Ingrid Haas
Postanschrift: Brieffach 02, D-20444 Hamburg

Verlagsleiter: Jan Honsel

Anzeigenleiter: Mario Suchert (verantwortl.), E-Mail: sonderthemen@ftd.de

Syndication: Picture Press Bild- und Textagentur GmbH, Koordination: Petra Martens, Anfragen: Nicole Wulff, Tel. 040/3703 3401, E-Mail: wulff.nicole@picturepress.de

„Financial Times“, „Financial Times Deutschland“ und „FTD“ are registered trade marks of The Financial Times Limited and used under licence.

Druck: Presse-Druck- und Verlags-GmbH, 86167 Augsburg; BZV Berliner Zeitungsdruck GmbH, 10365 Berlin; Druck- und Verlagszentrum GmbH & Co. KG, 58099 Hagen; Mannheimer Morgen Großdruckerei und Verlag GmbH, 68167 Mannheim

Geben und schweigen

Konzerne engagieren sich sozial, weil es sich für sie rechnet. Mittelständler tun Gutes aus Überzeugung oder Verbundenheit – und reden nicht viel darüber

VON STEFANIE BILEN

Ausgerechnet der renditeschwache Einzelhandel macht mit Fürsorge und Wohltätigkeit auf sich aufmerksam: Seit Jahrzehnten setzt sich das Hamburger Drogerieunternehmen Budnikowsky für die Belange der Armen und Schwachen ein. Und obwohl der Preiskampf in den Regalen immer härter wird, Konkurrenten wie DM und Müller immer geballter in den Norden der Republik – Heimat der rund 130 Budni-Filialen – vordringen, engagiert sich das Familienunternehmen weiter. Erst kürzlich wurde Gabriele Wöhlke, Mitinhaberin der Firma und Vorsitzende der Budnianser Hilfe, für ihr soziales Engagement mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet.

Was für Konzerne zunehmend chic wird, praktizieren mittelständische Unternehmen schon seit Langem: Sie nennen es allerdings selten Corporate Social Responsibility (CSR), wie es in der Konzernsprache heißt, sondern je nach Tätigkeitsfeld

schlicht gesellschaftliches, soziales oder Umwelt-Engagement.

„Insbesondere Familienunternehmen halten auch in schwierigen Zeiten an ihrem gesellschaftlichen Engagement fest, weil es ihnen am Herzen liegt“, sagt Michael Arretz, Geschäftsführer von Sustain, einer auf CSR spezialisierten Unternehmensberatung. Oft bringen sich die Firmen in ihrer Region ein und weil sie direkten Kontakt zu den Leuten haben, wissen sie genau, dass man sich auf ihre Spenden oder ihre Mitarbeit verlässt, betont Arretz.

Der Berater der Intes Akademie für Familienunternehmen hat sogar beobachtet, dass sich die Mittelständler momentan noch stärker engagieren als noch vor einem Jahr – trotz der Finanzkrise. „Das gemeinnützige Engagement der Familienunternehmen nimmt eher zu als ab“, sagt Klaus Schweinsberg, Partner der Akademie. Als Grund führt er die leeren Kassen des Staates an, angesichts derer viele Unternehmer in die Bresche springen. Zudem gründen mittelgroße und große Firmen mehr als je zuvor gemeinnützige Familienstiftungen.

Ein entscheidender Grund ist laut Schweinsberg, dass sich die junge Generation häufig als „Social Entrepreneurs“ versteht und deshalb einen definierten Teil ihrer Arbeitszeit und ihrer Ressourcen ganz gezielt einem gemeinnützigen Projekt widmet. Paradebeispiel dieser sozialen

Unternehmer ist der Ritter-Sport-Erbe Alfred Ritter. Er hat dem Schokoladenhersteller seit seinem Einstieg einen sehr gesellschafts- und umweltorientierten Kurs verpasst. Er lässt in Nicaragua Öko-Kakao anbauen, hat am Hauptsitz in Waldenbuch ein Blockheizkraftwerk errichtet, das nun das Unternehmen mit Strom versorgt, und fördert darüber hinaus junge Künstler.

Wie viele der rund drei Millionen kleinen und mittleren Betriebe sich in welchem Umfang engagieren, wird man niemals genau erfassen können. Eine Intes-Studie vom Dezember 2008 gibt aber wenigstens Anhaltspunkte: Demnach investieren nahezu zwei Drittel von 250 befragten Familienunternehmen jährlich bis zu 50 000 € in gemeinnützige

Projekte, gut vier Prozent geben sogar über 1 Mio. € aus.

Erstaunlicherweise wollen viele Unternehmer mit ihren Wohläten namentlich gar nicht in Verbindung gebracht werden. Aus dem Hause Seidensticker, einem Textilhersteller in Bielefeld, ist beispielsweise bekannt, dass die gleichnamige Familie sich für die örtliche Universität einsetzt und eine Sport- und Veranstaltungshalle finanziert hat, alles Weitere solle aber bitte nicht publik werden, sagt eine Sprecherin – obwohl die Liste der Aktivitäten lang ist. „Weil es ihnen peinlich wäre“, vermutet Arretz von Sustain. Und weil sie Angst vor einem Ansturm an Bittstellern haben.

Insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit sollte man mit seinen

guten Taten aber nicht hinter dem Berg halten, empfehlen Berater. Wer etwa in eine Fotovoltaik-Anlage oder ein Heizkraftwerk investiert, solle dies zumindest seinen Geschäftspartnern und Banken gegenüber kommunizieren. „Nachweise zur Nachhaltigkeit können für Geschäftsbeziehungen sehr förderlich sein“, sagt Arretz. Konzerne wie Siemens klopfen solche Punkte immer ab, bevor sie mit jemandem zusammenarbeiten. Arretz erwartet, dass solche Kriterien bald genauso wichtig sein werden wie gewisse Qualitätsstandards.

Budnikowsky hat sein Engagement sogar schon in seinen Slogan übernommen: „Jeden Tag Gutes tun.“ Darauf werden auch die Mitarbeiter eingeschworen. Mal ruft Budni seine Kunden auf, Wein- und Sektkorken in den Filialen abzugeben, um daraus Dämmgranulat für den umweltfreundlichen Hausbau herstellen zu lassen – mithilfe von Behinderten. Andere Aktionen sind eine Kinderkrebsinitiative oder die Verleihung eines Preises an Menschen, die ihre Angehörigen pflegen.

Durch das Engagement fühlen sich nicht nur die Mitarbeiter ans Unternehmen gebunden, wie der geschäftsführende Gesellschafter Cord Wöhlke betont, sondern auch Kunden angesprochen. Es passt einfach zum Sortiment, das auch aus Bioprodukten – etwa Milch zu fairen Preisen – besteht.

Ein Herz für Bildung und Kultur

Region Laut einer Studie der Intes Akademie für Familienunternehmen fördern gut zwei Drittel der deutschen Mittelständler Schulen und Bildungseinrichtungen in ihrer Region.

Welt Auf internationaler Ebene nehmen sich nur rund 16 Prozent der Unternehmen des Themas Entwicklungshilfe an.

Wo sich Mittelständler am meisten engagieren in %, Mehrfachnennung möglich

Bildung, Schulen	67,3
Kunst, Kultur	46,0
Medizin, Gesundheit	24,2
Wissenschaft, Forschung	18,1
Entwicklungshilfe	15,7
Religion	13,7
Umweltschutz, Ökologie	12,1
Andere	35,9

FTD/jst; Quelle: Intes Akademie für Familienunternehmen, 2008



Wer bei Stau die Spur wechselt, kommt weder schneller voran, noch beschleunigt er die Auflösung des Staus. Im Gegenteil: Beim Spurwechsel wird oft der Sicherheitsabstand zum Hintermann außer Acht gelassen. Deshalb müssen auch nachfolgende Fahrzeuge bremsen – und der Stau verlängert sich

Wenn das Erbe zur Last wird

Die viel kritisierte Erbschaftsteuerreform gerät erneut unter Beschuss. Denn ihre Schwachstellen zeigen sich in der Krise besonders deutlich

VON GERD MISCHLER

Gut 70 000 Unternehmer regeln in Deutschland jedes Jahr ihre Nachfolge. Das hat das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn unlängst ermittelt. In fast jedem zweiten Fall kommt der neue Chef aus der Unternehmerfamilie. Für diese Betriebe ist die Übergabe an die nächste Generation neuerdings eine existenzielle Herausforderung. Der Grund: Die Erbschaftsteuerreform, die seit Jahresbeginn gilt.

Wie eine aktuelle Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) ergab, hält jeder dritte Unternehmer – und damit 50 Prozent mehr als noch vor drei Jahren – die Erbschaftsteuerreform für eines der größten Hemmnisse bei der Firmenübergabe.

Zwar können Erben nun die Nachfolge antreten, ohne Steuern zu zahlen. Doch die Auflagen dafür sind streng. So muss der Erbe den Betrieb zehn Jahre unverändert fortführen und darf die Lohnsumme nicht unter den Durchschnitt der Jahre vor der Übernahme sinken lassen. Das Verwaltungsvermögen der Firma – etwa vermietete Immobilien oder Wertpapiere – darf zehn Prozent des Betriebsvermögens nicht übersteigen.

Selbst wer 15 Prozent seines Erbes versteuert und die Verschonung nur für die übrigen 85 Prozent beansprucht, muss den Betrieb sieben Jahre fortführen und darf die Lohnsumme nur leicht sinken lassen. Das Verwaltungsvermögen darf in diesem Fall aber bis zur Hälfte des Betriebsvermögens ausmachen. Das sieht zwar verlockend aus, hat aber,

wie Monika Wünnemann vom Bundesverband der deutschen Industrie feststellt, „erhebliche Kehrseiten“.

Vor allem jetzt, in der Krise, zeigt sich das besonders deutlich, mahnt

„Die Boomjahre werden für Firmenerben in der Krise zum Boomerang“

Brun-Hagen Hennerkes, Stiftung Familienunternehmen

die Stiftung Familienunternehmen in München. Vor allem die Lohnsummenbindung empfinden 90 Prozent der vom DIHK befragten Unternehmer als extrem belastend. Kein Wunder: Denn die Regelung verbietet schlicht Entlassungen bei Auftrags-

und Umsatzeinbußen. Selbst Instrumente wie die Kurzarbeit können Erben nicht nutzen. Denn die Verschonungsregeln heben nicht auf die Zahl der Arbeitsplätze ab, sondern auf die Summe der gezahlten Löhne. Und die sinkt, wenn Kurzarbeit eingeführt wird. „Die Lohnsummenklausel und Instrumente wie die Kurzarbeit gehen nicht unter einen Hut“, kritisiert Klaus Groll, Präsident des Deutschen Forums Erbrecht.

Heftige Kritik löst auch die Berechnung des Unternehmenswerts aus, auf dessen Grundlage die Erbschaftsteuer festgesetzt wird. Hierfür wenden die Beamten das Ertragswertverfahren an. Dieses orientiert sich, wie die Stiftung Familienunternehmen bemängelt, an dem Ertrag, den die Firma in den Jahren vor dem Erbfall abgeworfen hat. Dass dieser in der

Rezession sinkt, wird nicht berücksichtigt. „Die Boomjahre werden für Firmenerben so in der Krise zum Boomerang“, sagt Stiftungs-Vorstand Brun-Hagen Hennerkes.

Neben diesen Geburtsfehlern hat die Erbschaftsteuerreform auch Folgen für die Finanzierung der Unternehmen. Diese sind der Reform zwar nur indirekt anzulasten, wiegen aber nicht minder schwer. Denn solange Banken damit rechnen, dass einem Erben hohe Erbschaftsteuerforderungen drohen, stellen sie ihm ein schlechteres Rating aus. Sollte er doch einen Kredit bekommen, dann nur zu solchen Konditionen, die die Finanzierungskosten in die Höhe schnellen lassen. In Zeiten, in denen viele Betriebe ohnehin nur mit großen Schwierigkeiten an frisches Geld kommen, wiegt das schwer.



Jeder Deutsche verbringt laut dem Automobilclub von Deutschland (AvD) rund 50 Stunden im Jahr im Stau. Einen Anteil daran haben die zurzeit gut 250 Baustellen auf Deutschlands Autobahnen

Strafsteuer auf hohen Kreditbedarf

Seit 2008 sind Schuldzinsen nicht mehr voll absetzbar

VON ROBERT KRACHT

Durch die 2008 eingeführte Zinsschranke dürfen Firmen ihren Finanzierungsaufwand nicht mehr komplett vom Jahresgewinn abziehen. Deshalb zahlen Betriebe jetzt Körperschaft- und Gewerbesteuer auf eine Bemessungsgrundlage, die sie überhaupt nicht erwirtschaftet haben. Entziehen können sich dem die Unternehmer nur dadurch, dass sie weniger Kredite aufnehmen. Doch das ist angesichts der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise kaum realistisch.

Nach der Zinsschranke dürfen Refinanzierungskosten nur bis zu 30 Prozent des um Zinsen und Abschreibung erhöhten Gewinns abgesetzt werden. „Das kann zu einer existenzbedrohlichen Auszehrung der Unternehmenssubstanz führen“, warnt Steuerberater Volker Schmidt von Ebner Stolz Mönning Bachem aus Stuttgart. Denn der Fiskus hält über diese Hinzurechnung sogar in Verlustjahren die Hand auf oder verlangt über den Nichtabzug von betrieblichem Aufwand eine Steuer von über 100 Prozent des Jahresgewinns.

Zwar gibt es für Mittelständler eine jährliche Freigrenze von 1 Mio. €, was fünfprozentige Darlehen von bis zu 20 Mio. € freistellt. Diese Hürde überschreiten aber mittelgroße Unternehmen und international tätige Kapitalgesellschaften oder nationale Holdings mit vielen Tochter- oder Schwesterunternehmen schnell.

Die Freigrenze bei der Zinsschranke wurde jetzt zwar durch das Bürgerentlastungsgesetz von 1 auf 3 Mio. € angehoben. „Dies ist aber unzureichend“, kritisiert der Experte. Denn erstens gilt das nur kurzfristig bis Ende 2009. Zweitens begünstigt die neue Schwelle lediglich ein Kreditvolumen von rund 60 Mio. €. Das reicht weiterhin nur dazu, einen Großteil der mittelständischen Unternehmen von der Zinsschranke auszunehmen. Dies ist vom Gesetzgeber auch so geplant, denn die Anzahl der belasteten Unternehmen soll nur um rund 55 Prozent sinken.

Damit wird aber weder das Problem einer Substanzbesteuerung noch die Zusatzbelastung bei Großkonzernen entschärft oder gar behoben. Aber auch einen erwünschten Aufschwung bremst die Zinsschranke. Denn müssen neue Investitionen fremdfinanziert werden, belegt das Finanzamt dieses Engagement mit einer Zinsschranke und verlangt Abgaben in Zeiten von Verlusten.

Zerstörerische Zerwürfnisse

VON TINA STADLMAYER

Macht und Milliarden, schöne Frauen und schnelle Autos – der verbissene Familienkrieg im Porsche-Piëch-Clan, gleicht einem Hollywood-Drama. Vorläufiges Ergebnis des jüngsten Streits zwischen Wolfgang Porsche und seinem Cousin Ferdinand Piëch: VW kauft Porsche. Bis 2011 sollen beide Unternehmen verschmolzen werden.

Die Fehde zeigt, dass Familienunternehmen schnell im Chaos versinken, wenn nicht alle an einem Strang ziehen. „80 Prozent der untergehenden Familienfirmen scheitern nicht am Markt, sondern an Problemen zwischen den Gesellschaftern“, sagt Tom Rüsen vom Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Der Grund dafür sei das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Wertesysteme: „Da ist die unternehmerische Logik, wonach der Beste und der Fitteste am meisten Einfluss erhält. Im System Familie gelte dagegen Zugehörigkeit mehr als Leistung.“

Oft eskalieren deshalb Konflikte in Familienunternehmen. Besonders anfällig sind Großfamilien mit vielen Kindern und Angeheirateten. Wo der eine Gesellschafter in die Firma investieren möchte, braucht der andere das Geld vielleicht für andere Zwecke. Im schlimmsten Fall blockieren sich die Familienmitglieder

Familienunternehmen scheitern oft an Konflikten im Gesellschafterkreis – obwohl sie sich vermeiden lassen

gegenseitig. Oder sie verständigen sich, wie bei der Brauerei Gaffel in Köln, nur noch über Anwälte.

Familienunternehmen haben zwar viele Vorteile gegenüber Kapitalgesellschaften: kürzere Entscheidungswege, mehr Flexibilität und eine längerfristige Planung. In Krisenzeiten verhält sich die Belegschaft meist loyal, und Familie und Gesellschafter stehen als zuverlässige Kapitalgeber im Hintergrund. Doch in schwierigen Zeiten häufen sich auch die Meinungsverschiedenheiten. Zur Krise im Unternehmen kommt dann auch noch die Krise in der Familie.

Laut Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen, muss deshalb in einer Unternehmer-Großfamilie eine von allen akzeptierte Autoritätsperson das Familienmanagement betreiben. Sie sollte Konflikte rechtzeitig erkennen und im Streitfall schlichten. Im Porsche-Piëch-Clan fehle eine solche Persönlichkeit, deshalb sei die Fehde so eskaliert. Als positives Beispiel nennt Hennerkes die Familie Haniel.

Dort halte Franz Haniel die Familie zusammen.

Die Gefahr, dass sich die Haniels in die Haare geraten, ist allerdings auch ungleich geringer als bei VW und Porsche: „Niemand von Haniel arbeitet bei Haniel“ lautet das Familienmotto. Die Geschäfte werden ausschließlich von Managern geführt, die nicht zur Familie gehören. Das ist bei den meisten kleineren und mittleren Familienbetrieben anders. Viele Firmen werden inzwischen von der zweiten oder dritten Generation geführt. Streit zwischen Geschwistern und Cousins, Scheidungen oder der plötzliche Tod eines Hoffnungsträgers können das Unternehmen ins Straucheln bringen.

Gleichzeitig können Unternehmenskrisen aber auch intakte Familiengänge sprengen. Ein extremes Beispiel ist der Fall des Großunternehmers Adolf Merckle. Der Gründer des Pharmakonzerns Ratiopharm hatte sich im Januar vor einen Zug geworfen. Wegen Aktienspekulationen war der Vater von vier Kindern in Finanznöte geraten. „Merckle hat die Risiken für seine Unternehmen zu spät erkannt und sich keine Beratung von außen geholt“, sagt Hennerkes. „Scham und Angst vor dem Gesichtverlust führten zur Katastrophe.“ Das wäre zu vermeiden gewesen, wenn er nicht alle Entscheidungen alleine getroffen hätte.

Die Angst vor einem Gesichtverlust führt laut Mittelstandsexperte

Rüsen nicht selten dazu, dass Unternehmer in Krisenfällen zu spät handeln oder sich übermäßig verschulden, um niemanden entlassen zu müssen.

Familienunternehmen bräuchten nicht nur in Krisenzeiten qualifizierte Beratung. Noch wichtiger als ein guter Berater, sagt Hennerkes, sei jedoch ein Beirat, in dem die Familie keine Mehrheit habe.

Dieses Gremium – vergleichbar mit einem Aufsichtsrat – entscheidet über die Bestellung und Entlassung von Geschäftsführern sowie über Ausschüttungen und Sonderrechte für die Familiengesellschafter.

Als ebenso wirkungsvoll hat sich eine Familiencharta erwiesen, in der die Beteiligten definieren: Wer sind wir? Wie regeln wir Konflikte? „Das ist zwar juristisch nicht bindend, aber

es führt zu einem Abgleich der Positionen und im besten Fall zu einer Verständigung über grundsätzliche Haltungen“, sagt Rüsen.

Auch Familientage, an denen sich der Clan trifft und über sich und das Unternehmen spricht, können helfen, Konflikte zu vermeiden. Manchmal kann es sogar sinnvoll sein, einen Investor ins Unternehmen zu holen. „Seine Anwesenheit könnte die Beteiligten zu einer gewissen Disziplin zwingen“, sagt Rüsen.

Neben solchen familiären Streitigkeiten kann auch der Generationenwechsel ein Familienunternehmen in die Bredouille bringen. Bei einem Drittel der Betriebe ist die Nachfolge nicht geklärt, heißt es in einer Studie der Deutschen Bank. Eine „gute Lösung“, sagt Hennerkes, habe die Familie Steigenberger gefunden. Als Egon Steigenberger 1985 starb und kein Nachfolger in Sicht war, wurde die Firma in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Daran hielt die Steigenberger-Familie zuletzt 99,6 Prozent der Anteile. Als die Familie erkannte, dass sie die Expansion nicht mehr aus eigener Kraft finanzieren konnte, verkaufte sie das Unternehmen an einen kapitalstarken Investor und rettete so ihr Familienvermögen.

Auch im Volkswagenkonzern steht früher oder später der Generationenwechsel an. Heftige Konflikte sind bereits programmiert, denn Ferdinand Piëch hat zwölf Kinder von vier Frauen.

Die Zukunft sichern

Nachfolge Laut einer aktuellen Studie der Deutschen Bank ist bei rund einem Drittel der Familienunternehmen die Nachfolge derzeit nicht geklärt. Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie sind in diesen Fällen programmiert. Laut Brun-Hagen Hennerkes von der Stiftung Familienunternehmen muss jeder Unternehmenschef rechtzeitig festlegen, wann, wie und an wen er die operative Führung abgibt und sich dann konsequent daran halten.



Im Norden ist der Mittelstand bestens unterwegs. Weil ihm die Wege geebnet werden.

NORD/LB
Die norddeutsche Art.

Kreativität, Mut und Weitsicht – diese Eigenschaften sind es, die Unternehmer erfolgreich machen. Ein Erfolg, für den man einen Partner braucht, der vorausschauend begleitet, mit Verlässlichkeit und Kontinuität. Und der mit innovativen Lösungen Handlungsspielräume und neue Wege öffnet.

Die Branchenexpertise unserer Berater macht uns dabei ebenso zum starken Partner wie unsere internationale Ausrichtung, mit der wir mittelständischen Unternehmen auch global zur Seite stehen. Damit sie auch weiterhin ihre Zukunft mit Kreativität, Mut und Weitsicht gestalten können.

www.nordlb.de

Lukrativer Grenzübertritt

VON GERD MISCHLER

Sabine und Wolf-Dietrich Herold halten mit ihren Produkten die Welt zusammen. In jedem zweiten Handy steckt ein Klebstoff, den die zwei Geschäftsführer der Delo Industrie Klebstoffe mit ihren 230 Mitarbeitern im oberbayerischen Windach hergestellt haben. Die beiden Chemiker beliefern auch 80 Prozent der weltweiten Hersteller von Smartcards sowie viele internationale Maschinenbauer, die Automobil- und die Baubranche.

Insgesamt erwirtschaftet Delo mehr als die Hälfte seiner 30 Mio. € Umsatz im Ausland. Spuren hat die schwache Weltkonjunktur bei dem Mittelständler dennoch nicht hinterlassen. Trotz Wirtschaftskrise ging der Umsatz im vergangenen Geschäftsjahr nur um drei Prozent zurück, in Singapur und Nordamerika legte er sogar deutlich zu. „Wir konnten uns gut behaupten“, freut sich Delo-Chef Herold.

Um seine internationalen Kunden individuell betreuen zu können, hat der Chemiker in den letzten Jahren neben Vertretungen in Frankreich, Spanien, Schweden, Österreich und der Schweiz eine Tochtergesellschaft in Boston gegründet und in China, Singapur, Taiwan und Südkorea Niederlassungen aufgebaut. Zuletzt eröffnete Delo im Herbst 2008 ein Büro in Taipeh. „Kunden in Asien erwarten, dass sie ein- bis zweimal im Monat besucht werden und der Fortschritt eines Projektes intensiv begleitet wird“, erklärt Adrian Choo, Delos Sales Manager in Taiwan.

Delo ist mit seinem Auslandsengagement im deutschen Mittelstand kein Einzelfall. Wie das Mittelstandsbarometer 2009 der Wirtschaftsberatung Ernst & Young ergab, ist jedes vierte Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 30 Mio. € interna-

Trotz Wirtschaftskrise investieren nach wie vor viele Mittelständler im Ausland – vor allem Europa und Asien reizen sie



Ins Spiel vertieft: Wer anders als diese Jungs im Stau die Nerven verliert, darf auf Beistand hoffen. Mitarbeiter des ADAC bieten auch psychologische Betreuung an

tional tätig. Trotz der Krise planen derzeit nur drei Prozent weniger Betriebe, im Ausland zu investieren, als zu Jahresbeginn 2008. Allerdings sinken wegen der momentan schlechten Finanzierungsmöglichkeiten die Investitionsvolumina. Zu diesem Ergebnis kommt die Umfrage „Auslandsinvestitionen in der Industrie 2009“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK). „Der

Internationalisierungskurs der letzten Jahre flaut damit vorerst ab“, sagt DIHK-Chefvolkswirt Volker Treier.

Ein Ende der Globalisierungswelle im deutschen Mittelstand ist jedoch nicht in Sicht. Im Gegenteil: Viele Betriebe sehen in der aktuellen Krise eine Chance, sich neue Märkte zu erschließen oder bereits gewonnene Marktanteile zu sichern. So investiert mehr als die Hälfte der vom DIHK be-

fragten Unternehmen im Ausland zur Zeit vor allem in den Auf- und Ausbau von Vertriebswegen und Serviceangeboten. Kostenüberlegungen und damit Produktionsverlagerungen spielen dagegen keine Rolle mehr – weil die Unternehmen derzeit ihre Kapazitäten schon in Deutschland kaum auslasten können.

Auch die osteuropäischen Mitgliedsstaaten der EU haben im Zuge der Wirtschaftskrise an Attraktivität verloren. Schuld am Abstieg der Standorte in Osteuropa ist die Tatsache, dass die dortigen Banken von der Finanzkrise besonders betroffen sind und Investoren deshalb kaum mehr Kredit gewähren. Gleichzeitig steigen die Löhne in den Ländern Osteuropas rapide, sodass sie aus Kostengründen nicht mehr interessant sind.

Die westeuropäischen Mitgliedsländer der EU bleiben dagegen der traditionelle Investitionsschwerpunkt deutscher Mittelständler. Länder wie Frankreich, Spanien, Italien oder Österreich sind aufgrund des einfachen Warenverkehrs im europäischen Binnenmarkt, der gemeinsamen Währung und der räumlichen Nähe vor allem für kleinere Mittelständler attraktiv.

Fast genauso wichtig wie die westeuropäischen Staaten der EU bleibt für kleine und mittelgroße Unternehmen trotz der Krise der asiatische Kontinent. Kein Wunder, erwarten viele Volkswirte doch, dass der nächste Aufschwung aus Asien kommt. Die Zahlen des zweiten Quartals legen nahe, dass es nicht mehr lange dauern wird. Die chinesi-

sche Volkswirtschaft legte zwischen April und Juni um 15 Prozent zu, die südkoreanische wuchs um zehn Prozent. Singapur verzeichnete sogar einen Zuwachs von 21 Prozent.

Wie Wolf-Dietrich und Sabine Herold investiert deshalb derzeit jeder zweite deutsche Mittelständler in Asien in den Ausbau seiner Vertriebs- und Kundendienst-Netzwerke.

Europa stagniert, China holt auf

Europa Seit 2005 sinken die deutschen Exporte ins europäische Ausland. Dafür ist aber die Zahl der Firmen, die im europäischen Ausland Service- und Vertriebsgesellschaften oder Produktionsstätten betreiben, gestiegen.

Asien China hat als Handelspartner deutlich an Gewicht gewonnen. Die Zahl der Firmen, die nach China exportieren und dort Niederlassungen betreiben, ist in den letzten Jahren stetig gestiegen.

Wo deutsche Unternehmen aktiv sind
in %, Mehrfachnennung möglich

	Vertrieb/Service	Produktion
Europa	10,6	7,9
USA, Kanada, Mexiko	5,0	2,3
Russland	3,2	0,3
China	3,1	2,4
Indien	2,3	1,3
Naher/Mittlerer Osten	2,1	0,2
Afrika	1,8	0,4
Lateinamerika	1,6	1,2
Japan	1,5	0,2
übriger asiatischer Raum	0,9	0,1

n = 1513
FTD/jst; Quelle: IFA Bonn, 2008

Gut vernetzt wird der Auftritt stärker

Warum Einzelkämpfer im Ausland auf verlorenem Posten stehen

VON GABRIELE LÜKE

Der internationale Erfolg der Firma KBB Kollektorbau in Berlin hat sich rasant entwickelt. Lieferte der Solarspezialist seine Kollektoren vor vier Jahren lediglich an Kunden in Deutschland und Österreich, stehen heute weltweit knapp 20 Länder auf der Lieferliste; die Exportquote wuchs seit 2005 von 5 auf 60 Prozent. „Das verdanken wir vor allem unserem konsequenten Networking“, sagt Vertriebsleiter Olivier Drücke. „Wir engagieren uns in den relevanten internationalen Verbänden, nehmen an Auslandsmessens oder Exportinitiativen teil.“ Da trifft sich die Branche, man pflegt Kontakte, bereitet das Auslandsgeschäft vor.

In den Zielländern selbst setzt Drücke auf die enge Zusammenarbeit mit den Auslandschamkammern (AHKs). „Wir nutzen ihre Netzwerke vor Ort, ihre vielen Beziehungen, das hilft operativ und erleichtert uns den Markteintritt.“

Drücke hat damit die bestehenden Netzwerkoptionen gut ausgeschöpft. „Gerade unser deutsches AHK-Netz ist mit 120 Standorten in 80 Ländern weltweit einmalig“, sagt Julia Arnold. Sie ist beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Berlin für die Koordination und Weiterentwicklung des AHK-Dienstleistungsbereichs unter der Marke DEinternational verantwortlich. „Jede AHK pflegt Beziehungen zu deut-

schon und einheimischen Unternehmen, Verbänden, Behörden und der Politik, stellt diese Kontakte zur Verfügung, organisiert Veranstaltungen und Treffen für ihre Mitglieder, unterstützt so bei der Partnersuche, Ansiedlung und Expansion.“

Genau das ist der Punkt: „Bei grenzüberschreitenden Kontakten kommen kulturelle und sprachliche Hürden ins Spiel, Entscheidungsprozesse laufen anders ab“, erläutert Klaus Mangold, Vorsitzender des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft in Berlin. „Da sind deut-

„Unser deutsches AHK-Netz ist weltweit einmalig“

Julia Arnold, DIHK

sche Netzwerke vor Ort wichtige Mittler.“ Der Ost-Ausschuss ist die älteste Gemeinschaftsinitiative der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft. Er öffnet den Unternehmen über Hintergrundgespräche, Konferenzen oder Delegationsreisen die Türen zu 22 Ländern. Mangold sagt: „Viele unserer Mitgliedsfirmen zählen noch zu den Pionieren des Osthandels, sie haben sich seinerzeit auch immer wieder untereinander geholfen. Darin besteht eine wichtige Funktion von Netzwerken.“

Das zeigt sich auch in den vielen informellen deutschen und internationalen Unternehmervereinen und

-clubs auf der ganzen Welt. Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft (BVMW), wirbt zum Beispiel für das internationale Netzwerk des BVMW: Es besteht aus 31 Auslandsrepräsentanzen mit rund 230 assoziierten Experten.

Auch Herbert Neuland, Geschäftsführer von Baden-Württemberg International, der Wirtschaftsfördergesellschaft des Bundeslands preist sein Netzwerk: „Auf diese ergänzende Plattform sollte man nicht verzichten: Erweiterung des persönlichen Kontaktnetzes, direkter Erfahrungsaustausch, wechselseitige informelle Unterstützung – das bringt auch das Geschäft voran.“

Nicht nur an Netzwerken teilnehmen, sondern schon als Netzwerk im Ausland starten – das ist die Idee der Global Partners Bayern. Der Verband bietet kleinen und mittleren Unternehmen viele strategische Vorteile, sagt der Vorsitzende Thomas Wüst: „Know-how, offizielle und informelle Kontakte – all das multipliziert sich. Und damit vervielfachen sich auch die Optionen im Zielland.“ Im russischen Nischnij Nowgorod konnten die Global Partners beispielsweise in ein großes überregionales Infrastrukturprojekt einsteigen. Wüst: „Für Einzelkämpfer wäre der Zugang viel schwieriger gewesen – als Verbund können wir nun sogar die Projektbedingungen mitgestalten.“

Hier drin:
Geld von der
NRW.BANK

Gerade in schwierigen Zeiten:
Lassen Sie sich beraten.
www.jetzt-wird-gefördert.de

Wir fördern Ihr Unternehmen.

Die NRW.BANK fördert kleine und mittlere Unternehmen mit zinsgünstigen Krediten, Darlehen zum Ausgleich mangelnder Sicherheiten und zur Stärkung des Eigenkapitals sowie mit Eigenkapital-Finanzierungen.

Fragen Sie Ihre Hausbank – oder direkt uns: Tel. 0211 91741-4800 (Rheinland) oder 0251 91741-4800 (Westfalen-Lippe).
www.nrwbank.de

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

Expansion mit Köpfchen



Firmen brauchen eine gute Strategie, sonst droht die Eroberung neuer Märkte zu scheitern. Besonders wichtig ist es, die richtigen Leute zu finden

Bleibt ein Fahrzeug liegen, helfen die Automobilclubs. Der AvD zum Beispiel leistet bei seinen Mitgliedern europaweit Pannenhilfe und holt Kinder aus dem Urlaubsland nach Hause, wenn der Fahrer ausfällt

produzieren, sondern um neue Märkte zu erschließen“, sagt Oliver Weirauch, geschäftsführender Partner bei der Unternehmensberatung Droege & Comp. „Viele machen sich aber keine Gedanken, wie sie die neuen Märkte erschließen wollen.“

Ganz entscheidend für Firmen mit Auslandsambitionen ist eine vorausschauende Personalpolitik. Wie wichtig das ist, bekam der metallverarbeitende Betrieb zu spüren, der sich ein Standbein im Ausland aufbauen wollte. Böse überrascht stellten seine Manager fest, dass am gewählten Standort nur Facharbeiter für die chemische Industrie zu finden waren.

Auch für die Besetzung der Leitungspositionen brauchen Unternehmen dringend ein gutes Konzept. Denn zu Beginn der Expansion ins Ausland gibt es oft zu wenig Manager, die aus dem Unternehmen heraus die Projekte betreuen können, sagt Weirauch. „Das müssen Leute sein, die sich im Stammhaus profiliert haben und das Vertrauen des Unternehmers genießen.“

Ohne Hilfe ist der Schritt ins Ausland schwierig. Doch bei Unterstützung durch Unternehmensberater rät Verbandsvertreter Kirchhoff zur Vorsicht: „Sie müssen schon ganz spezifisch in das geforderte Leistungsspektrum passen.“ Er hat gute Erfahrungen mit den Auslandshandelskammern, den deutschen Botschaften vor Ort oder internationalen Rechtsanwalts- und Steuerberatungsgesellschaften gemacht.

Vor allem kleinere Firmen sind auf Partner und Kooperationen angewiesen. „Hierbei ist nur zu beachten, dass man sein Know-how schützt“, sagt Kirchhoff. Viele Aufgaben von der Buchhaltung bis zum Aufbau der Infrastruktur könnten Firmen mit gleichgesinnten Unternehmen gemeinsam angehen.

VON KATRIN BERKENKOPF

Der Produktionsstandort war neu für den deutschen Mittelständler, die Maschinen waren es nicht. Die alten Modelle aus dem Stammhaus sollten im Ausland laufen. Doch es gab keine Handbücher mehr für die Geräte, die Bedienung war kompliziert. Die Ar-

beiter brauchten viel länger als kalkuliert, um mit den Abläufen vertraut zu werden. Mit neuen Maschinen wäre der Start für das Unternehmen viel einfacher gewesen – die Arbeiter hätten Handbücher und Schulungen bekommen und der Käufer eine Garantie.

„Es gibt typische Fehler, die man immer wieder entdeckt, wenn Aus-

landsengagements schiefgehen“, erklärt Arndt Günter Kirchhoff, Geschäftsführender Gesellschafter der Kirchhoff Gruppe, ein Autzulieferer und Werkzeughersteller. Er ist auch Vorsitzender des BDI/BDA-Mittelstands-ausschusses. „Bisher sind erst acht Prozent der europäischen Mittelständler im Ausland aktiv“, sagt Kirchhoff. „Das ist ein sehr niedriger Wert, wenn man bedenkt, dass auslandsaktive Unternehmen erfolgreicher sind.“ Früher sind Mittelständler ihren Kunden schlicht ins Ausland gefolgt. „Heute, im Zeitalter der Globalisierung, ist es eigentlich weniger der Fall, und man sollte selbst entscheiden, welche Märkte und Regionen die Entwicklung des eigenen Unternehmens voranbringen“, sagt er.

In mittelständischen Unternehmen ist meistens ein kleiner Kreis von Managern für solche Entscheidungen verantwortlich. Sehen die im Ausland attraktive Geschäftsmöglichkeiten, wird nicht lange gezögert. „So zu arbeiten bringt natürlich Vorteile, denn man kann recht schnell auf neue Möglichkeiten reagieren und bei einer Markterschließung vorne dabei sein“, sagt Axel Weller, Gesellschafter bei der Unternehmensberatung Management Partner. Aber ohne fundierte Strategie kann die Internationalisierung schnell scheitern.

Manager sollten sich darüber klar sein, welche Rolle die Auslandsgesellschaft spielen wird und was das für das Stammhaus bedeutet, sagt Weller. Das Unternehmen muss entscheiden, welche Funktionen künftig dezentral und welche zentral gesteuert werden. „Das Controlling, das bei

einem Mittelständler traditionell schlank ist, wird plötzlich viel größer“, erklärt Weller. „Die Gesamtstruktur des Unternehmens verändert sich.“

Manager müssen sich über ihre Ziele und den Weg dahin im Klaren sein. „Heute haben die Unternehmen erkannt, dass man nicht nur ins Ausland gehen sollte, um billiger zu

Partnersuche in der Fremde

Strategie Am liebsten arbeiten deutsche Industrieunternehmen mit ortsansässigen Partnern zusammen, um ausländische Märkte zu erschließen. Solche Kooperationen werden in den nächsten zwei Jahren deutlich zunehmen, ergab eine Onlinebefragung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn. Allerdings bauen Firmen auch mehr und mehr auf eigene Vertriebs- und Servicegesellschaften, um sich den Weg ins Ausland zu ebnet.

Wie deutsche Unternehmen ausländische Märkte erschließen

in %

■ aktuell ■ geplant

Kooperationen mit Unternehmen im Ausland	15,6	11,4
Lohnfertigungs-/Veredelungsverträge	13,8	6,0
Eigene Vertriebs-/Servicegesellschaften	12,0	8,4
Produktionsstätten im Ausland	7,0	6,7
Kapitalbeteiligung/Joint Ventures	6,0	5,8
Vergabe von Lizenzen/Franchiseverträgen	4,6	3,5

FTD/Jst, Quelle: IFM Bonn, 2008

Deutsche Banken beraten im Ausland

Die Geldinstitute haben ihre weltweite Präsenz in den vergangenen Jahren verstärkt

VON SABRINA ERBEN

Die Deutsche Bank ist auch im Ausland eine feste Größe. Das Kreditinstitut unterhält 2000 Niederlassungen in 72 Ländern und beschäftigt insgesamt 80 000 Mitarbeiter. Nur 35 Prozent der Angestellten arbeiten in Deutschland, 30 Prozent im europäischen Ausland und 35 Prozent in Asien und Amerika.

Die Auslandsbüros der Bank richten sich jedoch nicht nur an ausländische Kunden. Die Deutsche Bank will auch im Ausland erster Ansprechpartner für deutsche Unternehmen sein.

Entschließt sich ein mittelständisches Unternehmen, im Ausland aktiv zu werden, umwerben deutsche Banken ihre Firmenkunden dort inzwischen ähnlich intensiv wie in der Heimat. Sie beschäftigen Berater, die Unternehmen mit Wissen über die lokale Marktstruktur weiterhelfen sollen, und Produktmanager, die ähnliche Finanzierungsprodukte wie in Deutschland anbieten. „Das Ziel ist, grenzübergreifend eine gleich hohe Qualität der Betreuung sicherzustellen“, sagt Bernd Laber, bei der Commerzbank als Bereichsvorstand für das Auslandsgeschäft mit Mittelständlern verantwortlich.

Mittelständler zieht es im Ausland besonders oft zu deutschen Banken und nur selten zu einheimischen In-

stituten. Der Grund: Kennt die Bank das Unternehmen bereits aus der Heimat, muss der Kunde nicht erst eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung etablieren. Außerdem entfällt die Sprachbarriere, wenn die Bank im Ausland deutsche Mitarbeiter beschäftigt.

So ist auch die Commerzbank außer in Deutschland in mehr als 50 Ländern an insgesamt 110 Standorten vertreten. Ist in einem Land einmal keine Filiale vorhanden, bietet

„Das Ziel ist, grenzübergreifend eine gleich hohe Qualität der Betreuung sicherzustellen“

Bernd Laber, Commerzbank

die Bank ihren Firmenkunden trotzdem einen Ansprechpartner an. Der sitzt entweder in der Region oder in Deutschland, soll sich aber mit den lokalen Begebenheiten auskennen.

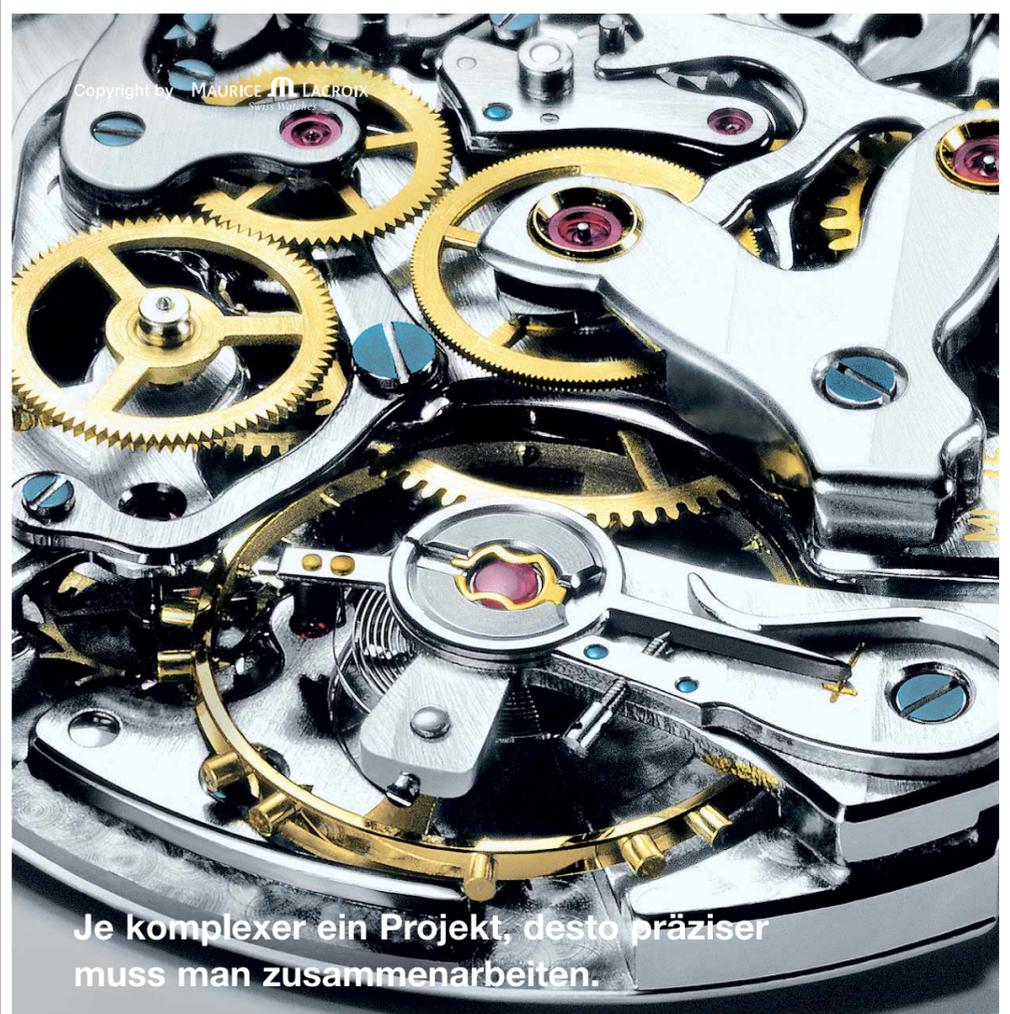
Der Markt für Bankgeschäfte mit deutschen Mittelständlern jenseits der Grenzen wächst. Denn immer mehr Unternehmen wagen den Schritt ins Ausland, belegen Zahlen des Statistischen Bundesamts, das rund 20 000 Unternehmen befragt hat. Rund 18 Prozent der Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten

haben demnach zwischen 2001 und 2006 einen Teil ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten ins Ausland verlagert oder planen dies bis Ende 2009. Sie verlegen also entweder einen Produktionsstandort ins Ausland oder wollen ihre Produkte in weiteren Ländern verkaufen.

Osteuropa ist immer noch als Standort bei den Unternehmen beliebt. Rund 60 Prozent der mittelständischen Unternehmen, die zuletzt Auslandsmärkte betreten haben, sind in den zwölf neuen EU-Mitgliedstaaten aktiv geworden.

Darauf haben auch die Banken reagiert. So sind die HypoVereinsbank und ihre Muttergesellschaft Unicredit in siebzehn osteuropäischen Staaten vertreten – mit rund 3000 Filialen und 65000 Mitarbeitern. Die Commerzbank unterhält Filialen oder Tochterunternehmen in Tschechien, Ungarn und Russland. So ist sie zum Beispiel mehrheitlich an der polnischen BRE-Bank und der ukrainischen Bank Forum beteiligt.

Banken beraten Mittelständler im Ausland nicht nur bei Finanzierungsfragen, sondern auch über Möglichkeiten der öffentlichen Förderung. Die HypoVereinsbank zum Beispiel informiert mittelständische Unternehmen in ihrem „European Competence Center“ darüber, welche EU-Fördermittel es gibt und wie man an sie herankommt.



Je komplexer ein Projekt, desto präziser muss man zusammenarbeiten.

Am besten mit uns.

Corporate Finance. Bei der Finanzierung von Unternehmensübernahmen, Projekten, Leasing und anderen Steuer- oder Bilanzkonzepten im In- und Ausland sind wir der ideale Partner – für Unternehmen wie für die öffentliche Hand. Denn wir sind die Spezialisten, die gemeinsam mit Ihnen eine exakt auf Ihre Ziele abgestimmte Finanzierung erarbeiten. www.helaba.de

Helaba Landesbank Hessen-Thüringen

Weniger Formulare

VON GERD MISCHLER

Wolfgang Schmahl hat die Nase voll. Neben einer Produktionserhebung soll der Geschäftsführer der Zahnradfabrik Neviges in Velbert dem Landesamt für Statistik in Düsseldorf jeden Monat eine Investitions- und eine Verdiensterhebung schicken. Dafür geht jedes Mal ein ganzer Arbeitstag drauf. Verständnis für den Aufwand, den sie dem Unternehmer bereiten, haben die Beamten nicht. Als Schmahl 2007 wegen einer schweren Krankheit neun Monate lang ausfiel und sein Sohn um das Überleben des Betriebs kämpfte, drohten die Beamten mit bis zu 5000 € Ordnungsgeld, wenn er seiner gesetzlichen Auskunftspflicht nicht nachkomme.

Fälle wie diesen hatte Angela Merkel im Sinn, als sie den Bürokratieabbau zu einem der wichtigsten Ziele der Großen Koalition erklärte und versprach, den Aufwand, den die Verwaltung Unternehmern bereitet, bis

Immerhin 7 Mrd. Euro pro Jahr hat die Bundesregierung Unternehmen bislang durch den Abbau von Bürokratie erspart

Nicht zu erschüttern: Laut AvD sind gut ein Drittel der Verkehrsmeldungen im Radio veraltet. Viele angekündigte Staus haben sich bei der Ausstrahlung bereits aufgelöst



2011 um ein Viertel zu senken. Um zu ermitteln, um wie viel Geld es dabei überhaupt ging, mussten zunächst die Bürokratiekosten gemessen werden. Das dauerte. Erst 2007 wusste

der Nationale Normenkontrollrat (NKR), der die Kanzlerin beim Bürokratieabbau berät, dass allein die Verpflichtungen, Sachverhalte zu dokumentieren oder an Behörden zu

melden, die Wirtschaft jedes Jahr 475 Mrd. € kosten. Besonders hoch ist dabei mit 21,3 Mrd. € der von den Finanzämtern verursachte Aufwand. Allein die Pflicht, Rechnungen zehn

Jahre aufzubewahren, schlägt mit 6,2 Mrd. € im Jahr zu Buche. An zweiter Stelle folgen mit 13,9 Mrd. € Aufwände aus dem Bereich des Justizministeriums.

Besonders hart treffen diese Belastungen kleine Betriebe wie den von Wolfgang Schmahl. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn schätzt, dass in Firmen mit weniger als zehn Arbeitnehmern jeder Angestellte im Schnitt 64 Stunden im Jahr Formulare ausfüllt. Die Unternehmen kostet das rund 4361 € pro Angestelltem. Bei Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern verteilt sich die Last auf mehr Schultern. Die Kosten fallen mit 354 € pro Arbeitnehmer entsprechend geringer aus.

Das sind erhellende Zahlen. „Doch beschränkt sich Bürokratieabbau nicht auf das Messen von Informationspflichten. Sein Erfolg bemisst sich am praktischen Abbau bürokratischer Regeln“, stellt Josef Schlarmann, der Bundesvorsitzende der Mittelstandsvereinigung von CDU und CSU, fest.

Was aber hat die Bundesregierung an Entlastungen für die Unternehmen bislang erreicht? Als der NKR Anfang Mai seinen Jahresbericht veröffentlichte, stellte er der Koalition darin ein durchweg positives Zeugnis aus. Die Bundesregierung habe vielfältige Entlastungsmaßnahmen auf den Weg gebracht und werde ihr Versprechen halten, die Hälfte des für 2011 angekündigten Abbaus von einem Viertel der Bürokratiekosten noch in dieser Legislaturperiode zu erreichen. Das sieht auch MIT-Chef Schlarmann so und verweist darauf, dass die Koalition die durch Berichts- und Meldepflichten verursachten Kosten um fast eine Milliarde gesenkt und durch das Bilanzrecht-Modernisierungsgesetz Hunderttausende von kleinen Betrieben davon befreit habe, eine Bilanz aufzustellen. Das spare der Wirtschaft jedes Jahr 2,5 Mrd. €.

Noch wichtiger ist für den NKR-Vorsitzenden Johannes Ludewig, aber, dass heute jeder Vorschlag für

ein neues Gesetz eine Berechnung des dadurch verursachten Aufwands enthalten muss und die Ministerien die Kosten bei ihrer Arbeit somit von Anfang an mitdenken müssen. Durch diese Herangehensweise seien in den vergangenen zwei Jahren Belastungen in Höhe von 3,3 Mrd. € vermieden worden, sagt Ludewig: „Die Gesetzgebungskultur ist ein Stück weit anders geworden – das ist wohl der wichtigste bisher erreichte Fortschritt.“

Zurücklehnen kann sich die Bundesregierung deswegen nicht. „Der Prozess des Bürokratieabbaus muss weitergehen“, fordert MIT-Chef Schlarmann. Dabei müssten in Zukunft nicht nur die durch Statistikpflichten verursachten Kosten berücksichtigt werden, sondern auch der beträchtliche Aufwand, der Unternehmen etwa durch das neue Erbschaftsteuer- oder das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) entsteht.

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag geht davon aus, dass die Erbschaftsteuer-

reform jedes Unternehmen mit Verwaltungskosten in Höhe von 40 000 € belastet. Und das AGG kostet die Wirtschaft nach Angaben des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln mindestens 156 Mio. € pro Jahr.

Wenn die nächste Bundesregierung bei dem Ziel bleibt, Unternehmen bis 2011 um 12 Mrd. € zu entlasten, muss sie zudem dafür sorgen, dass sich mehr Institutionen am Bürokratieabbau beteiligen. „Wir brauchen eine ‚Gemeinschaftsaktion Bürokratieabbau‘, an der sich nicht nur die Bundesministerien und einige Enthusiasten in Ländern und Kommunen beteiligen, sondern alle, die an der Schnittstelle zwischen staatlicher Verwaltung, Bürgern und Unternehmen Verantwortung tragen“, fordert Ludewig. MIT-Chef Schlarmann sieht dabei neben der öffentlichen Hand vor allem Sozialversicherungsträger und Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern in der Pflicht.

„Wir brauchen eine ‚Gemeinschaftsaktion Bürokratieabbau‘“

Johannes Ludewig, NKR-Vorsitzender

Deutschland baut auf den Mittelstand. Der Mittelstand baut auf uns – gerade in schwierigen Zeiten.

Unser Geschäftsmodell ist einfach, stabil und wirkungsvoll: Wir machen Finanzgeschäfte, die wir verstehen, mit Menschen und Unternehmen, die wir kennen. So sind wir mit weitem Abstand zum wichtigsten Finanzpartner der Unternehmen in Deutschland geworden. Auch in schwierigen Zeiten stehen wir zu unserer Verantwortung und bleiben ein verlässlicher Partner. Die Sparkassen und ihre Verbundpartner haben insgesamt 450 Mrd. Euro an Firmenkrediten ausgereicht. Und im laufenden Jahr haben wir die Kreditvergabe an den Mittelstand nochmals gesteigert.

Dem Wohlstand ihrer Region und den dort lebenden Menschen verpflichtet: die Sparkassen. Gut für Sie – und gut für Deutschland.

Sparkassen-Finanzgruppe

Fragen zur Finanzwirtschaft?

Wir helfen Ihnen gern – in Ihrer Sparkasse oder online unter www.gutfuerdeutschland.de

Kreditinstitute besonders stark betroffen

Branchen Informationspflichten sind nicht nur gesetzlich vorgeschrieben. Sie verursachen auch viel Arbeit und damit Kosten. Die Auswertung des Statistischen Bundesamts zeigt, dass einige Branchen mehr davon betroffen sind als andere.

Banken Am schlechtesten schneiden die Banken ab. Sie stemmen jedes Jahr 1,55 Mrd. € an Bürokratiekosten. Geht es nach dem Normenkontrollrat soll sich das künftig ändern.

Wer unter der Bürokratie leidet

Spezifische Kosten in Mio. €	
Kreditinstitute*	1550
Arztpraxen	980
Versicherungen**	940
Finanzierungsinstitutionen	690
Apotheken	590
Spezialhersteller Pharmazie	440
Zahnarztpraxen	440
Gesundheitswesen	440
Lebensversicherungen	340
Abfüll-/Verpackungsgewerbe	280

* ohne Spezialkreditinstitute ** ohne Lebensversicherungen
FTD/jst; Quelle: Normenkontrollrat, 2009



Neustart nach dem Absturz



Forschungen haben ergeben, dass **Stauteilnehmer** ihr Schicksal gelassener nehmen, wenn sie über das Staugeschehen informiert sind: Wer über die Ursache und das Ausmaß Bescheid weiß, wartet ruhiger

Manager reagieren zu spät auf Alarmsignale

► Die Consulting-Firma A.T. Kearney hat in einer Studie europaweit 1200 Insolvenzen unter die Lupe genommen. Ergebnis: Mehr als die Hälfte aller Pleiten sind die Folge einer falschen Strategie oder falscher Investitionen. Weitere Gründe sind zu hohe Kosten, zu geringe Liquidität sowie eine verspätete oder zu wenig konsequente Reaktion der Geschäftsführer auf die Krise.

In vielen Unternehmen hätte sich die Insolvenz noch abwenden lassen, wenn die Manager rechtzeitig ihre Strategie verändert hätten. Doch nur 15 Prozent der krisengeschüttelten Unternehmen verfolgen eine Strategie, die eine nachhaltige Restrukturierung ermöglicht, kritisiert A.T. Kearney. Statt zu handeln, verfielen viele Manager in eine Schockstarre. Sie reagierten zu spät auf Alarmzeichen und zögerten notwendige Entscheidungen hinaus. CHRISTOPH HUS

Ein Insolvenzplanverfahren kann einen drohenden Konkurs abwenden und Arbeitsplätze retten. Es wird allerdings noch zu wenig genutzt

VON TANJA BUSCH

Erst verweigerte die Hausbank der mittelständischen Papierfabrik weitere Kredite, dann bekamen die Lieferanten keine Waren-Kreditversicherungen mehr. Der Chef der Fabrik musste wegen drohender Zahlungsunfähigkeit Insolvenz anmelden. „Man wird sofort als Versager angesehen, der ein Unternehmen in die Grütze gefahren hat“, sagt er.

Der Unternehmer, der nicht mit Namen genannt werden will, gab jedoch nicht auf, sondern drängte auf ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung, „denn ich hatte ja die Marktkenntnisse und das Know-how über Papiermaschinen.“ Der Neustart gelang: Heute ist der Familienbetrieb kerngesund.

Ob Autozulieferer Jüpo, Walzwerk Finow oder Stahlwerk Unna: Derzeit setzen zahlreiche angeschlagene Mittelständler auf einen Neubeginn mittels Insolvenzplanverfahren. Auch das Textilhaus Sinn-Leffers, der Drogeriemarkt ‚Ihr Platz‘ und der Büroartikelhersteller Herlitz sind diesen Weg gegangen.

Mit der Reform des Konkursrechts war das Instrument vor zehn Jahren eingeführt worden, um insolvente Betriebe aus eigener Kraft zu sanieren und zu erhalten. Der Gesellschafter kann in der Firma verbleiben. Das Verfahren ist eine Alternative zur üblicherweise genutzten übertragenen Sanierung, bei der ein umstrukturiertes Unternehmen an neue Investoren übergeben wird. Hans Haarmeyer, Professor am RheinAhr-Campus und langjähriger Insolvenzrichter, lobt die Transparenz der Planinsolvenz: „Es ist das einzige Verfahren im deutschen Recht, bei der eine Mehrheit der Gläubiger es ermöglicht, ein Sanierungskonzept für eine Firma durchzusetzen“, sagt er. Im außergerichtlichen Vergleich zum Beispiel kann ein einziger Gläubiger eine Einigung verhindern.

Bei einer übertragenden Sanierung wiederum hält Haarmeyer es für nachteilig, dass die Gläubiger ihr

Geld nur aus dem Verkaufspreis der Firma bekommen. „So ist dem Missbrauch Tür und Tor geöffnet. Denn oft veräußern Verwalter ein Unternehmen deutlich unter Wert, wie in vielen Verfahren zu beobachten ist.“ Beim Planverfahren erhalten die Gläubiger zwar auch eine Sofortzahlung, aber das wesentliche Kapital wird aus den Umsätzen des sanierten Unternehmens in den nächsten Jahren generiert. „Da besteht eine ganz andere Ertragsprognose“, sagt er.

Auch beim traditionsreichen Klavier- und Flügelhersteller Schimmel, der Ende Juli Insolvenz anmelden musste, ist nun ein Planverfahren angedacht. „Fest steht bereits, dass die Firma nicht liquidiert werden soll. Daran haben Banken und Lieferanten kein Interesse“, sagt Insolvenzverwalter Joachim Schmitz. Die Sanierungschancen hält er für gut: Geschäftsführer Hannes Schimmel-Vogel habe sich „frühzeitig und fachkundig von externen Experten beraten lassen“.

Empirisch sind die Vorzüge von Planverfahren belegt. So ist die Hälfte von ihnen bereits ein Jahr nach Insolvenzantrag beendet, hat das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn ermittelt. Dadurch werden die Gerichte entlastet, und auch die Gläubiger können vergleichsweise früh befriedigt werden. Bei Einzelunternehmen erhalten sie im Schnitt 13 Prozent ihrer Forderungen zurück, bei Personengesellschaften sogar 60 Prozent, gegenüber durchschnittlich 3,6 Prozent bezogen auf alle Regelinsolvenzverfahren mit Schlussverteilung. Zudem können gut 60 Prozent der Arbeitsplätze gerettet werden.

Dennoch führt das Planverfahren in Deutschland noch ein Schattendasein. Es wurde im vergangenen Jahr nur in 2,15 Prozent der 29 800 Firmeninsolvenzen angewendet. Der Gesetzgeber hatte ursprünglich eine höhere Quote erwartet. Die Gründe dafür sind vielfältig. „Viele Mittelständler stellen den Insolvenzantrag zu spät, wenn sie schon verblich gegen Verbindlichkeiten ankämpfen und das operative Geschäft vernachlässigt haben“, kritisiert Insolvenzverwalter Jan Wilhelm. Aus Angst vor einem Gesichtverlust scheuen viele Firmenchefs davor zurück, das Planverfahren rechtzeitig zu beantragen.

Ein Hemmnis stellen auch unerfahrene Insolvenzverwalter dar. 90 Prozent der rund 1800 Verwalter in Deutschland haben keine Erfahrung mit solchen Verfahren, schätzt das

IfM. Viele sind Juristen: „Ihnen fehlen meist betriebswirtschaftliche Kenntnisse, um einen Betrieb zu sanieren“, sagt Sebastian Krause, Insolvenzanwalt und Professor an der Fachhochschule FOM. „Mit der Folge, dass sich Verwalter erst gar nicht an die Erarbeitung eines Insolvenz-

plans trauen.“ Zumal sie schneller zu Geld kommen, wenn sie ein Unternehmen beerdigen. „Gegenüber dem Richter heißt es dann, ein Planverfahren macht keinen Sinn, es bleibt nur die Zerschlagung. Und die Richter tragen das dann aus eigener wirtschaftlicher Unkenntnis mit“, er-

gänzt Insolvenzrichter Haarmeyer. „Wir haben ein Juristen-Kartell, das sich darauf verständigt hat, dass es bei einer Insolvenz nur um die rechtliche Abwicklung eines Unternehmens geht.“

Insolvenzanwalt Sebastian Krause fordert eine andere Vergabepaxis,

damit die Richter in Zukunft keine unfähigen Insolvenzverwalter mehr auswählen können: „Die Funktion eines Insolvenzverwalters müsste bei größeren Verfahren europaweit ausgeschrieben werden, dann könnten endlich echte Profis einen Insolvenzfall managen.“

INITIATIVE IMMOBILIENKUNDEN

WGZ BANK. Solide Immobilienfinanzierung in jeder Größe.

EXPO REAL vom 05. – 07.10.2009
Wir freuen uns auf Ihren Besuch!
Neue Messe München –
Halle A2 Stand A2.221.

Ob große oder kleine Immobilienprojekte, es zahlt sich aus, auf ein solides finanzielles Fundament zu bauen. Bei der WGZ BANK ist in guten Händen, wer als Bauträger, Projektentwickler oder Investor ambitionierte Objekte realisieren will. Vom Bürohaus über das Einzelhandelscenter bis hin zum Altenpflegeheim oder dem Facharztzentrum. Die WGZ BANK ist als genossenschaftliche

Zentralbank der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Rheinland und in Westfalen und als Geschäfts- und Handelsbank genau der Partner, mit dem Sie Ihre Projektpläne zielorientiert umsetzen können. Finanzierungen von kleineren Objekten übernimmt die WGZ BANK ab 2 Mio. Euro, bei Großprojekten steht sie als Konsortialpartner zur Verfügung.

Nun liegt es in Ihren Händen, den nächsten Schritt zu machen.

Ansprechpartner:
Bernd Hütter
Leiter der Abteilung
Immobilienkunden
Tel.: +49 211 778 2116
immobilien@wgzbank.de

Im FinanzVerbund der Volksbanken Raiffeisenbanken

WGZ BANK
Die Initiativbank

Das verlangen die Insolvenzverwalter

Barrieren Laut einer Studie des Zentrums für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim fordern Insolvenzverwalter: den Insolvenzplan zu vereinfachen, das Insolvenzgeld länger zu zahlen und vor allem, den § 613a BGB für drei Jahre auszusetzen. Dieser Paragraph regelt, dass der Unternehmenskäufer alle Arbeitsverhältnisse übernimmt.

Diskutierte Änderungen im Insolvenzrecht

Antworten* „sehr hilfreich“ und „hilfreich“ in %

§ 613a BGB in Krisenzeiten für min. drei Jahre abschaffen	84
Insolvenzplan vereinfachen, Genehmigung beschleunigen	81
Insolvenzverwalter darf Gesellschaftsvertrag ändern	78
Gesellschafter verstärkt in Insolvenzplanverfahren einbeziehen	73
Insolvenzgeldzahlung in Krisenzeiten verlängern	64

* Umfrage, N = 107

FTD/jst, Quelle: Euler Hermes, 2009

Wie Unternehmer herausfinden, ob der eigene Nachwuchs für die Firmenleitung taugt

VON MIRJAM MÜLLER

Viele Unternehmer verhalten sich, als seien sie unsterblich. Zwar haben nach einer Untersuchung von PricewaterhouseCoopers (PwC) vier von fünf Unternehmern bei der Besetzung von Führungspositionen den Wunsch nach einem Kandidaten aus dem Familienkreis. Doch für die Umsetzung tut mancher Patriarch nicht viel. Dabei sind die frühe Suche nach einem geeigneten Nachfolger, dessen persönliche und fachliche Ausbildung für die Position sowie die strukturelle Vorbereitung des Betriebs das A und O für den Erhalt des unternehmerischen Lebenswerks.

Das gilt nicht nur für die Prominenz unter den Unternehmerfamilien wie etwa die Merckles, Haniels, Ottos oder Oetkers. In Deutschland erwirtschaften 2,122 Mio. Unternehmen einen Jahresumsatz von mehr als 50 000 €. 94,5 Prozent von diesen sind Familienunternehmen. Zwischen 2005 bis 2009 steht nach Hochrechnungen des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in jeder sechsten dieser Firmen die Nachfolge an.

Dadurch entsteht ein Markt, den auch immer mehr Institute und Beratungshäuser erkennen und sich mit speziellen Angeboten für die Nachfolgesuche in der eigenen Familie und die Ausbildung der nächsten Generation an Unternehmerclans wenden: Zum Beispiel die Bonner Intes Akademie für Familienunternehmen, das Center for Family Business an der Universität St. Gallen und das Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Auch das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen an der Zeppelin University, die Equa-Stiftung und die vor mehr als zehn Jah-

ren gegründete Deutsche Junioren Akademie (DJA) haben sich einen Namen gemacht.

Die DJA erarbeitet in enger Abstimmung mit Firmeninhaber und künftigem Nachfolger ein Konzept für einen erfolgreichen Generationswechsel, qualifiziert die Nachfolger

für die anstehenden Herausforderungen und hilft dabei, sie zu Führungspersönlichkeiten zu entwickeln. Dabei verfolgt die DJA einen offenen Ansatz: „Wenn eine Nachfolge ansteht, ist es von entscheidender Bedeutung, den richtigen Kandidaten zu finden. Dazu gehört zum

Beispiel auch die Überlegung, ob die Organisation des Unternehmens prinzipiell mehrere Familienmitglieder in Führungspositionen zulässt, oder ob eine Beiratslösung für den Nachwuchs eventuell geeigneter ist als eine operative Funktion“, sagt DJA-Geschäftsführer Julian von Möller. Um die Weichen von Anfang an richtig zu stellen, testet die DJA potenzielle Nachfolger zunächst in einem 2,5-tägigen Assessment, das sie zusammen mit der TU Berlin und Unternehmern entwickelt hat. Dabei wird das unternehmerische Denken und Handeln der Kandidaten ebenso unter die Lupe genommen, wie deren Fachkenntnisse und ihre generelle Motivation zur Übernahme des Familienbetriebs.

Im nächsten Schritt entwickelt die DJA gemeinsam mit der Familie und im Verbund mit externen Trainern einen individuellen Entwicklungs- und Trainingsplan für den Junior. Das Besondere: Die Experten vom DJA erstellen ein Gutachten, aus dem hervorgeht, ob der Kandidat überhaupt für eine Schlüsselrolle im Unternehmen geeignet ist. „Bei rund 15

Prozent der von uns getesteten Personen war dies nicht der Fall. Hier ist ein ehrliches und objektives Feedback für die Familien von zentraler Bedeutung“, sagt Möller. „Es ist die Basis für die nächsten Schritte. Entweder geht es darum, den Nachwuchs inhaltlich und persönlich auf seine Rolle in der Geschäftsführung vorzubereiten oder aber über Alternativen nachzudenken.“ Dazu gehört zum Beispiel die Rolle eines aktiven Beirats, „die dann auch strukturell im Unternehmen verankert werden muss.“

Nachwuchstraining

Deutsche Junioren Akademie Das Programm ist speziell auf Nachfolger zugeschnitten. Es besteht aus fünf Teilen: Beurteilung der eigenen Stärken und Schwächen, Erfahrungsaustausch mit Unternehmern, Vermittlung von Fach- und Methodenwissen, Praxiseinsatz in Fremdunternehmen und Begleitung der ersten Schritte im eigenen Unternehmen.

Auch Norbert Winkeljohann, Mitglied des PwC-Vorstands und Leiter des Bereichs Mittelstand, bestätigt, dass ein Eignungstest der künftigen Unternehmergeneration zur Sicherung des Fortbestands eines Familienunternehmens von zentraler Bedeutung ist. „Die größten Risiken im Rahmen von familieninternen Nachfolgeregelungen liegen in der Überschätzung der unternehmerischen Fähigkeiten der Nachfolgenereneration“, weiß der PwC-Experte. Aber auch ein überaus geeigneter Kandidat brauche eine auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene Ausbildung: „Produkt- und Marktwissen sowie betriebswirtschaftliche Grundlagen sollten in einem Ausbildungsplan ebenso wenig fehlen wie Grundkompetenzen einer klassischen Managementausbildung.“

Hier bieten verschiedene Institute Unterstützung an. So hat im Januar an der WHU – Otto Beisheim School of Management der Intes-Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen seinen Betrieb aufgenommen. Zu den weltweit führenden Adressen für die Managementausbildung zählt etwa das International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, das seit mehr als 60 Jahren Führungskräften für die Wirtschaft und insbesondere angehenden Chefs von Familienunternehmen ihr Rüstzeug vermittelt. Auch das 1990 als Non-Profit-Organisation gegründete Family Business Network International (F.B.N.) hat sich die Wissensvermittlung, den Erfahrungsaustausch und das Networking zwischen ihren mittlerweile mehr als 2000 Mitgliedern aus 60 Ländern auf die Fahnen geschrieben. Ebenfalls auf die Thematik spezialisiert ist die F.B.N. Deutschland als Vereinigung von führenden Familienunternehmen. Zu ihren Zielen zählt es, den Unternehmerfamilien eine Plattform für den exklusiven Erfahrungsaustausch sowie die hochklassige Aus- und Weiterbildung zum Thema Familienunternehmen zu bieten.

Gleichgültig für welche Art der Ausbildung man sich entscheidet – „eine frühe Auseinandersetzung mit dem Thema und der Versuch, die eigenen Kinder langsam auf ihre Rolle vorzubereiten und für das Familienunternehmen zu begeistern, sind die besten Garantien für einen gelungenen Generationenwechsel“, sagt Experte Julian von Möller. Und mit der richtigen Ausbildung der Nachfolger haben Unternehmerfamilien auch gute Chancen, das alte Sprichwort Lügen zu strafen, das da heißt: „Der Erste erstellt's, der Zweite erhält's, und der Dritte zerschellt's.“



Bewegungsdrang: Viele Stauopfer vertreten sich zwischendurch die Beine. Hauptbeschäftigung ist jedoch das Telefonieren. 60 Prozent rufen ihren Partner an, hat die Gesellschaft für Erforschungswissenschaftliche Sozialforschung herausgefunden

Eignungstests für Nachfolger

Baden-Württemberg hat den Rohstoff, der in der Krise am wertvollsten ist: Ideen.

Mit freundlicher Unterstützung der



In schwierigen Zeiten muss man sich auf seine Stärken besinnen. Das sind in Baden-Württemberg vor allem Erfindergeist und Tatkraft. Hier sprudeln die Ideen. Kein Wunder, dass die Region im Innovationsindex der EU auf Platz 1 liegt. Die Förderprogramme der L-Bank tragen dazu bei, dass aus diesen guten Ideen gute Geschäfte werden. Mehr unter www.l-bank.de

Alleskönner gesucht

Spezielle Ausbildungsgänge bereiten auf Führungspositionen im Mittelstand vor

VON MIRJAM MÜLLER

Deutsche Familienunternehmen öffnen sich zunehmend für familienfremde Führungskräfte. Eine Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) ergab, dass viele Familienunternehmen nicht mehr ohne externe Manager in Spitzenpositionen auskommen. Zwar halten Mitglieder der Gründerfamilie in sieben von zehn der befragten Familienunternehmen Führungspositionen. Das Topmanagement ist dennoch keineswegs fest in Familienhand. In 40 Prozent der Unternehmen führen überwiegend familienfremde Manager die Geschäfte. Je größer ein Familienunternehmen ist, desto stärker ist der Einfluss familienfremder Führungskräfte. So sind externe Topmanager bei fast jedem zweiten international aktiven Unternehmen in der Mehrheit.

Dass an externer Verstärkung kaum ein Weg vorbeigeht, ist vielen Unternehmern klar. Die Schwierigkeit liegt darin, Bewerber mit der richtigen Qualifikation zu finden, denn die Anforderungen in mittelständischen, familiengeführten Unternehmen unterscheiden sich sehr von denen in großen Konzernen. „Führungskräfte im Mittelstand müssen in der Regel Generalisten sein – weit mehr als Führungskräfte in Konzernen“, sagt Norbert Winkeljohann, Mitglied des PwC-Vorstands

und Leiter des Bereichs Mittelstand: „Entscheidungsfreude und -schnelligkeit sowie unternehmerische Verantwortungsbereitschaft und Führungsqualitäten sind die Kernkompetenzen für Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen.“

Burghard Hermeier, Rektor der FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management in Essen sagt: „Der Mittelstand schaut typischerweise nicht so sehr auf die Abschlusnoten. Fachkenntnisse und soziale Kompetenz werden zwar gefordert, aber dies alleine reicht zum Erfolg nicht aus.“ Es würden Generalisten gesucht, die sich aber auch gründlich in fachspezifische Inhalte einarbeiten.

Fachkenntnisse reichen zum Erfolg nicht aus

Burghard Hermeier, Rektor der FOM

Auf die Nachfrage nach Alleskönnern stellen sich immer mehr Businesschulen mit speziellen Studiengängen und berufsbegleitenden MBA-Programmen ein. So absolvieren Studierende der Bachelor- und Masterstudiengänge an der FOM bereits im ersten Semester das Modul „Management Basics“, bei dem der komplette Lebenszyklus eines Unternehmens durchleuchtet wird. Die Studierenden werden so darin trainiert, dass volkswirtschaftliche Ana-

lysen, betriebswirtschaftliche Methoden, Informationswirtschaft und Unternehmensrecht in einem engen Zusammenhang stehen.

Auch beim Modul „Turnaround Management“ zum Studienabschluss geht es um den 360-Grad-Blick. Hier müssen finanzwirtschaftliche, rechtliche und personelle Aspekte miteinander in Einklang gebracht werden.

Auch die Fachhochschule des Mittelstands (FHM) hat sich auf die Ausbildung für den Mittelstand spezialisiert. Sie bietet drei Studiengänge mit Mittelstandsschwerpunkt an. „Wir haben Curricula, welche die Spezifika des Mittelstands vom Einkauf über die Lagerwirtschaft, die Produktion und Dienstleistung, das Marketing bis hin zum Vertrieb abbilden“, sagt Wolfgang Krüger von der FHM.

Ähnliche Studiengänge bieten auch die WHU – Otto Beisheim School of Management, das Institute of Management Berlin (IMB) oder die TU München mit ihrem Executive MBA in Innovation & Business. Trotz der Fülle an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten fordern Experten mehr Engagement. „Gemessen daran, dass mehr als 70 Prozent der Arbeitsplätze in mittelständischen Unternehmensgrößen verankert sind, gibt es noch viel zu wenige Studiengänge, die dem Mittelstand problemlos integrierbare Absolventen bereitstellen“, sagt FOM-Rektor Burghard Hermeier.



JULIEN/MARKT/STOCK/ART