

**DOSSIER**

**DER**

**MITTEL**

**STAND**

**IN**

**SÜDWEST**

**FALEN**



- 68 Gastkommentar von Andreas Rother**  
Regionale Verankerung, internationaler Erfolg
- 70 Aus der Mitte**  
Der „German Mittelstand“ ist ein Erfolgspähnomen und das Rückgrat der deutschen und südwestfälischen Wirtschaft. Aber was ist das Geheimnis des Erfolgs?
- 76 Recruiting**  
Der Mittelstand ist in Deutschland der Job-Motor Nr. 1. Das gilt natürlich auch für Südwestfalen. Und dennoch: Der Fachkräftemangel wird auch in unserer Region zunehmend zu einer Herausforderung. Moderne Strategien beim Recruiting weisen den Weg in die Zukunft
- 80 Kreative Ansprache**  
Im Interview spricht Personal-Experte Tobias Davidsson über die altbekannten „Schmerzen“ der Mittelständler und warum eine kreative Bewerberansprache wichtig ist
- 82 Steuern** Seit über 15 Jahren hat der deutsche Gesetzgeber an einer Reform der Besteuerung für den deutschen Mittelstand so bedeutsamen Personengesellschaften gearbeitet
- 83 Finanzierung**  
Auch für den Mittelstand: Intelligente Kreditlösungen von der KfW
- 84 M&A im Mittelstand**  
Die Unternehmensnachfolge bleibt eines der größten Themen im Mittelstand. Was aber tun, wenn keine (geeignete) Nachfolgeneration in den Startlöchern steht?
- 86 Interview mit Dr. Tom A. Rösen**  
Warum ist der Mittelstand so erfolgreich? Und welchen Herausforderungen müssen sich die inhabergeführten Familienunternehmen stellen? Antworten auf diese und weitere spannende Fragen gibt Tom A. Rösen



## 104

### Friebe – Prinz + Partner

Partner für Unternehmenskäufe und -verkäufe

## 98

### hp-polytechnik

Typisch Mittelstand:  
Feinbleche aus Iserlohn



- 88 Finanzkommunikation im Mittelstand**  
Insbesondere in Krisenzeiten gilt: Über Geld sollte man sprechen!
- 89 Lieferketten & Welthandel**  
Die Corona-Pandemie hat die Anfälligkeit von Lieferketten und die Risiken für die Produktion deutlich gemacht. Drei Szenarien zeigen, wie sich der weltweite Handel in den kommenden Jahren entwickeln könnte
- 90 Compliance**  
Für große Konzerne sind Compliance-Regelungen nichts Neues. Doch erst nach und nach entwickelt sich im Mittelstand das Bewusstsein für diesen Themenkomplex

## MITTELSTÄNDLER AUS DER REGION

- 93 ABUS Gruppe**  
Das global agierende Familienunternehmen aus Wetter blickt auf eine fast 100-jährige Tradition zurück und setzt Maßstäbe in Sachen Sicherheit
- 94 Echterhage Holding**  
Für die meisten Unternehmen war die Corona-Pandemie ein einschneidendes Erlebnis. Auch die Echterhage Holding hatte während dieser Zeit mit Hürden zu kämpfen. Dennoch geht die mittelständische Unternehmensgruppe gestärkt aus der Situation hervor
- 96 aquatherm GmbH**  
Der Mittelständler aus Attendorn darf weiterhin den Titel „Familienfreundliches Unternehmen“ tragen
- 97 J. Lehde GmbH**  
Vom Mittelstand für den Mittelstand: Das Soester Bauunternehmen baut Hallen und andere Zweckbauten für den deutschen Mittelstand – Schlüsselfertig und zum Festpreis

- 98 hp-polytechnik**  
Die Feinblechspezialisten der Iserlohner Firma hp-polytechnik sind in ihrem Metier seit mehr als einem Vierteljahrhundert ein tätig und damit einer der klassischen innovativen Mittelständler aus Südwestfalen
- 100 Althoff Industrie- und Verwaltungsbau GmbH**  
Mit anspruchsvollen Projekten im Industrie-, Verwaltungs- sowie Gewerbe- und Logistikbau ist das Mescheder Unternehmen seit 20 Jahren deutschlandweit erfolgreich
- 101 Unternehmensgruppe Koerschulte**  
Koerschulte liefert seit mehr als einem Jahrhundert alles das, was Handwerks-, Industrie- oder Bauunternehmen im Arbeitsalltag benötigen. Längst aber ist das Geschäftsmodell neu ausgerichtet

## PARTNER DES MITTELSTANDS

- 103 Ochel Consulting**  
Detlef Ochel unterstützt zusammen mit seinem Team Unternehmen beim erfolgreichen Finden und Binden von Fach- und Führungskräften
- 104 Friebe – Prinz + Partner**  
Mit ihrer interdisziplinären Expertise von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten ist die Sozietät Friebe – Prinz + Partner eine gute Adresse, wenn es um Unternehmenskäufe wie -verkäufe geht
- 106 Märkische Bank**  
In guten wie in schlechten Zeiten: Die Märkische Bank ist ein verlässlicher Partner des Mittelstands, der den regionalen Unternehmen dabei hilft, aus der Krise zu kommen
- 108 Klepper & Partner**  
Fallstrick Insolvenzantragspflicht: Gerade in Krisenzeiten sollten Unternehmer einen Partner an ihrer Seite haben, der sich auch mit der Sanierung von Unternehmen auskennt

## 108

### Klepper & Partner

Ein Partner in kritischen Situationen

# Was tun, wenn der Nachfolger fehlt?

» Wer gründet, der investiert nicht nur viel Geld und geht finanzielle Risiken ein. Als mittelständischer Unternehmer investiert man gleichermaßen Zeit, Energie und Herzblut. Statistisch gesehen arbeiten sie mehr als sechs Jahre länger als Erwerbstätige, jeder Zehnte von ihnen ist bei Nachfolge bereits 77 Jahre alt. Daraus kann man schließen, dass es den Inhabern aus unterschiedlichen Gründen nicht leichtfällt, die Zügel aus der Hand zu geben. Dabei ist es extrem wichtig, den Nachfolgeprozess ordnungsgemäß zu gestalten. Wie aber sehen die Handlungsalternativen aus, wenn keine (geeignete) Nachfolgeneration in den Startlöchern steht? «

Text: Katja Michel



Experten für Nachfolge und Unternehmenskäufe und -verkäufe:  
Dr. Volker Jahr (l.) und Christian Witte von der Kanzlei Friebe – Prinz + Partner.

inhaber bzw. Selbstständigen aus dem Geschäftsleben zurückziehen. Vielen von ihnen fehlt eine qualifizierte Nachfolge, was das Management des Generationenwechsels mehr und mehr zur Herausforderung macht. Mehr als die Hälfte der Inhaber möchte das Unternehmen nach dem eigenen Rückzug in den Händen eines Familienangehörigen wissen. Die Kinder haben aber möglicherweise andere Pläne, als den elterlichen Betrieb weiterzuführen. Oder sie würden gerne, sind bloß im Grunde für diese Aufgabe nicht geeignet. Nicht jeder be-

kommt das Unternehmer-Gen in die Wiege gelegt. Wenn also kein Nachfolger greifbar ist, sollte ein verantwortungsvoller Unternehmer frühzeitig über seine Optionen nachdenken.

## Verantwortungsvolle Alternative

Ein Verkauf an Externe zum Beispiel würde neue Möglichkeiten eröffnen. Das gilt allerdings nicht nur für mittelständische

Familienunternehmen. Diplom-Kaufmann Christian Witte und Dr. Volker Jahr, beide Partner der Kanzlei Friebe-Prinz und Partner mdB, begleiten unter anderem mittelständische Unternehmen und deren

Inhaber bei Unternehmenskäufen und -verkäufen. Die Experten erinnern daran, „dass bei zwei jeweils zu 50 %-beteiligten Gesellschafter-Geschäftsführern ein Fremdverkauf oder eine Übernahme durch angestellte Geschäftsführer sinnvoll sein kann, falls die Zusammenarbeit problematisch wird oder

„Ein erfolgreicher Verkauf beginnt damit, Vertragspartner zu finden, die zueinander passen. Durch eine offene Kommunikation sollten Wünsche und Ziele formuliert werden und Risiken benannt werden.“

Dr. Volker Jahr

sich die jeweiligen Interessen anderweitig entwickeln.“ Diplom-Wirtschaftsingenieur Dr. Wolfgang F. Fink, Partner bei S&P Merger & Acquisitions GmbH und Experte für Transaktionen, Unternehmensbewertungen und Due Diligence, ergänzt, dass ein Verkauf auch dann sinnig sein kann, wenn es einem Unternehmer droht, in seiner unternehmerischen Freiheit eingeschränkt zu werden, beispielsweise durch Bankvorgaben.



Dr. Wolfgang F. Fink ist Partner bei S&P Mergers and Acquisitions GmbH mit Sitz in Essen. Seit 1989 hat das Unternehmen rund 140 M&A-Transaktionen begleitet.

Er ermutigt Inhaber dazu, den Verkauf als Option anzunehmen, um die Mitarbeiter und das Familienvermögen zu schützen. „Sein Lebenswerk zu veräußern, mag manchem wie eine Niederlage erscheinen; es ist aber die viel verantwortungsvollere Alternative, als sich zu übernehmen oder ohne Reserven alles auf eine Karte zu setzen.“

### Kommunikation – Beratung – Einigkeit

Jedoch gibt es bei einem Verkauf im Mittelstand einiges zu beachten. Dr. Fink rät Unternehmern in ungeklärter Nachfolgesituation dazu, 2-3 Jahre vor dem beabsichtigten Ausscheiden an den Beginn des Verkaufsprozesses zu denken. Dann ist es zunächst angezeigt sich professionelle Hilfe zu suchen. Die Experten Witte und Jahr wissen, „dass ein erfolgreicher Verkauf damit beginnt Vertragspartner zu finden, die zueinander passen. Im Dialog mit Beratern und den vertragsgestalt-

tenden Rechtsanwälten könnten diese dann den Prozess aktiv begleiten. Durch eine offene und klare Kommunikation sollten Wünsche und Ziele formuliert werden, aber auch Risiken benannt. So vermeidet man Missverständnisse und beugt Enttäuschungen vor.“ Weiterhin hilft es, so Fink, „wenn der verkaufende Unternehmer bereit ist, sich zurückzunehmen und den Prozess der Unternehmensübergabe für ca. ein Jahr konstruktiv zu begleiten. Denn bei fast jedem Unternehmensverkauf folgt eine Übergangsphase, in der das Unternehmen geordnet in eine neue Eigentümerkonstellation überführt werden soll.“

„Oft macht die sogenannte Earn-Out-Klausel im Kaufvertrag einen Teil des Kaufpreises davon abhängig, ob das Unternehmen die geplanten Finanzziele einhält“, erklärt Fink weiter. Dabei spielt der bisherige geschäftsführende Gesellschafter nach wie vor eine wichtige Rolle. Für den Verkäufer ist eine fachlich einwandfreie Unternehmensbewertung wichtig, damit der Verkaufspreis am Ende stimmt. Auch bei erhöhtem Verkaufsdruck, sollte der Preis nicht unter Marktwert liegen. Bei einer schlechten Vertragsgestaltung könne es zu Haftungsrisiken für den verkaufenden Inhaber kommen, warnen Christian Witte und Dr. Volker Jahr. Daher ist die kompetente Beratung unerlässlich.

### Gefahren beim Verkauf

- Verkaufspreis unter Marktwert z. B. bei erhöhtem Verkaufsdruck
- fachlich unzureichende Unternehmensbewertung
- Haftungsrisiken bei schlechter Vertragsgestaltung
- Zerstörung eines Lebenswerkes
- Zerschlagung des Standortes (Arbeitsplatzverlust)
- Verlust der Unternehmenskultur, ggf. auch von Know-how und Kompetenz
- Abwanderung wesentlicher Mitarbeiter

Stimmen die Rahmenbedingungen können viele Risikofaktoren eines Verkaufs minimiert werden. Vor allem den richtigen Käufer zu finden, ist wertvoll. Denn dieser sollte solvent sein und nicht daran interessiert den

Standort zu zerschlagen und das Unternehmen auszubeuten. Die größte Angst vor einem Verkauf ist die Ungewissheit, wie es der Firma, aber vor allem den Mitarbeitern danach ergeht. Jedoch geben sowohl Dr. Volker Jahr als auch Dr. Wolfgang Fink dahingehend Entwarnung. Sie sind

„Sein Lebenswerk zu veräußern, mag manchem wie eine Niederlage erscheinen; es ist aber manchmal auch die viel verantwortungsvollere Alternative.“

**Dr. Wolfgang Fink**

überzeugt, dass fast niemand kauft, um zu schließen. In der Regel würden Arbeitsplätze und Standorte eher gerettet, als aufgegeben. Dr. Fink: „Niemand möchte seinem neuen Baby weh tun.“



**BMS**  
Industriebau.



**Neubau eines  
Verwaltungsgebäudes für  
die EJOT Holding GmbH &  
Co. KG in Bad Berleburg**

**BMS Industriebau GmbH**  
Alte Heeresstraße 25 · 59929 Brilon  
Tel: 02961 980-200  
www.bms-industriebau.de



# Was ist meine Firma wert? Bewertung und Vertragsgestaltung

» **Friebe – Prinz + Partner** / Ein mittelständisches Unternehmen soll verkauft werden oder einer der Gesellschafter tritt aus der Firma aus – Situationen, die fast immer eine Unternehmensbewertung und entsprechende vertragliche Gestaltungen auf den Plan rufen. Denn diese sind sowohl für Unternehmensverkäufe (M&A) als auch für gesellschaftsrechtliche Exit-Szenarien eine zentrale Grundlage für den Erfolg des Projekts. Mit ihrer interdisziplinären Expertise von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten ist die Sozietät Friebe – Prinz + Partner eine gute Adresse auf diesem Gebiet «

Experten für die Unternehmensbewertung:  
Christian Witte (l.) und Dr. Volker Jahr von  
der Kanzlei Friebe – Prinz + Partner.



„Bei einer Unternehmensbewertung steckt der Teufel im Detail“, weiß Christian Witte, der seit einhalb Jahren Partner bei Friebe – Prinz + Partner ist und Unternehmensbewertungen als eines seiner Spezialgebiete nennt. Aus seiner langjährigen Erfahrung weiß er, dass die Ergebnisse einer Unternehmensbewertung eine zentrale Entscheidungsgrundlage bei Unternehmenskäufen und -verkäufen bilden, letztlich aber auch für die Ausgestaltung von gesellschaftsvertraglichen Abfindungsklauseln eine große Rolle spielen.

Wer sich Gedanken über den Wert seines Unternehmens macht, denkt dabei vielleicht nicht nur an reale Werte, sondern auch an die immateriellen. Dazu gehören unter anderem die Marktstellung des Unternehmens, die Erfahrung der Mitarbeiter oder der Ruf in der Branche. Christian Witte erlebt in der Praxis immer wieder, dass viele seiner Mandanten überrascht sind, wenn er ihnen vor Augen führt, dass der eigentliche Wert des Unternehmens – aus ökonomischer Sicht betrachtet – tatsächlich von den zukünftigen Ertragsperspektiven abhängt. Als Beispiel nennt der 51-Jährige die zukünftige Umsatz- und Kostenstruktur sowie Chancen und Risiken, die in die Ertragsperspektive mit einfließen. Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater macht außerdem klar, dass es bei einer Unternehmensbewertung nicht nur um die Feststellung eines Wertes geht, sondern auch um die

zweckbezogene Nachvollziehbarkeit des Bewertungsansatzes und das daraus resultierende Ergebnis. „Wichtig ist, dass man sich bei der Herangehensweise an eine Bewertung und deren vertragliche Umsetzung in Gesellschafts- oder Unternehmenskaufverträgen methodisch nicht angreifbar macht.“ Dr. Volker Jahr, der als Rechtsanwalt und Steuerberater seit 17 Jahren Partner bei Friebe – Prinz + Partner ist und Bewertungsprozesse vor allem als Fachanwalt für Steuer-, Handels- und Gesellschaftsrecht begleitet, erlebt immer wieder, dass Abfindungsklauseln in Gesellschaftsverträgen fehlerhaft und im Konfliktfall entsprechend angreifbar sind. Dann gilt es, diese im Interesse aller Beteiligten vertraglich neu auszugestalten und dabei eine korrekte Unternehmensbewertung zur Anwendung kommen zu lassen. In diesem Zuge sind auch die gesellschaftsvertraglichen Regelungen insgesamt auf ihre Recht- und Zweckmäßigkeit hin zu prüfen.

„Wir begleiten gerade in Südwestfalen dauerhaft viele mittelständische Familienunternehmen und erleben immer wieder, wie emotional dieses Thema für viele Inhaber ist“, sagt Dr. Jahr. Schließlich gilt es – wie auch im Falle eines anstehenden Verkaufs –, die Interessen aller Vertragsbeteiligten bei der Vertragsgestaltung im Blick zu haben. Da ist bei gesellschaftsvertraglichen Abfindungsregelungen und einer entsprechenden Unternehmensbewertung zum einen der Gesellschafter, der für sein Ausscheiden Interesse an einer hohen Abfindung hat, zum anderen die Gesellschaft, in deren Interesse das Abfindungsguthaben möglichst niedrig sein sollte. Bei Unternehmensverkäufen steht auf der einen Seite oft der Firmeninhaber als Verkäufer, der sein Unternehmen möglicherweise einst alleine mit viel Herzblut aufgebaut und dann weiterentwickelt hat – und auf der anderen Seite der mögliche Käufer und Interessent, der eher nüchtern kalkuliert und auf einen möglichst niedrigen Kaufpreis setzt. Wenn es keinen Börsenkurs gibt, gelten Unternehmen aufgrund ihrer Komplexität und der Zusammensetzung ihrer wertbestimmenden Faktoren oft als das am schwierigsten zu bewertende Vermögen. Von daher ist es nicht verwunderlich,

dass die Abfindungshöhe und die Unternehmensbewertung häufig Gegenstand von Auseinandersetzungen zwischen den Gesellschaftern sind.

„Wenn wir Abfindungsregelungen für Unternehmen entwerfen, dann ist es sehr wichtig, dem Mandanten klarzumachen, was genau er im Gesellschaftsvertrag damit überhaupt regelt und was es bedeuten würde, wenn die Abfindungsregelung morgen greifen würde.“ Nicht selten ist die Unternehmens- oder Beteiligungsbewertung daher der entscheidende Punkt – und oftmals auch der am meisten konfliktbeladene Streitpunkt bei Unternehmenserwerben oder Gesellschafter-Auseinandersetzungen, bei der die gegensätzlichen wirtschaftlichen Interessen der Beteiligten besonders deutlich zu Tage treten.

Christian Witte und Dr. Volker Jahr machen klar, dass Unternehmen nie nur nach Schema F bewertet werden können, auch wenn es berufstechnische Standards gibt. „Die individuelle Bearbeitung und Ausgestaltung von Formeln und Verträgen ist das A und O. Jeder Fall ist anders.“ Da bei Friebe – Prinz + Partner Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte unter einem Dach sitzen und interdisziplinär zusammenarbeiten, können Inhaber ihr Unternehmen aus einer Hand und quasi in einer Gesamtlösung bewerten und entsprechende vertragliche Gestaltungen erstellen lassen. Christian Witte: „Wir spielen uns hier auf kurzem Wege gegenseitig die Bälle zu, um im Interesse des Mandanten eine bestmögliche, rechtssichere Bewertung und deren vertragliche Umsetzung zu erstellen.“

### Friebe – Prinz + Partner

Friebe – Prinz + Partner ist seit fast 50 Jahren eine der führenden Sozietäten in Südwestfalen. Was Dr. Gunter Friebe 1972 als Einzelpraxis in Lüdenscheid gründete, ist mittlerweile auf mehrere Gesellschaften mit weiteren Standorten in Hagen, Olpe und Schwerte verteilt, an denen Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte sowie mehr als 100 Mitarbeiter vorwiegend mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen in allen Bereichen wirtschaftlicher Aktivität betreuen: vom Einzelunternehmen bis zur großen Kapitalgesellschaft, aber auch Freiberufler, Unternehmen der öffentlichen Hand, Gebietskörperschaften und soziale Einrichtungen.

 FRIEBE - PRINZ + PARTNER

Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte

**Friebe – Prinz + Partner**

**Wirtschaftsprüfer**

**Steuerberater**

**Rechtsanwälte mbB**

Parkstraße 54

58509 Lüdenscheid

Tel.: 02351/15330

wpg@friebe-prinz-partner.de

www.fpp.de