

Schlusspunkt.

Liebe Leserin, lieber Leser, wir sind am Ende des Buches angekommen. Bevor ich den Schlusspunkt setze, will ich Ihnen Danke sagen. Danke dafür, dass Sie der Geschichte des Unternehmens Bleckmann auf nahezu 200 Seiten folgten. Für mich ist diese Geschichte ein Zeitspiegel deutscher Unternehmenskultur, ein Beweis, dass der wertvollste Aspekt in der Wirtschaft und in der Politik verlorengelassen – die Menschlichkeit. Diese Einsicht hat mich zu der Frage verleitet: Wie können die Erben sich an Vorbildern festhalten? Wie kann Unternehmertum wieder Spaß machen? Ich finde diese Fragen berechtigt, denn aktuell sind die Nachfolger im Mittelstand eher von Feinden denn von Förderern umgeben.

Als die Lektorin anmerkte, dieses Buch sei ein belligerentes Werk, da wusste ich: Ja, genau das sollte es werden. Strategische Finanzstrategien sind nichts für zarte Seelen, schon gar nicht in der Not, wohl aber für Menschen mit Zuversicht. Meine Heldin, Viktoria Bleckmann, sagte mir einmal: *»Wissen Sie, ich habe in den Jahren gelernt, auch mal Fünfe gerade sein zu lassen. Was heute ein Drama ist, kann morgen schon ganz anders sein. Vielleicht raufen sich die hartgesottene Manager die Haare, wenn sie diesen Satz lesen, aber wenn man eine Krise von zehn Jahren erlebt hat, dann kann man gar nicht anders, als sich manchmal zurückzulehnen, die Augen zu schließen und zu denken: Es geht weiter. Auf jeden Fall geht es weiter.«*

In diesem Gespräch verriet sie mir, dass sie eigentlich Tierärztin werden wollte, aber diese Pläne über den Haufen warf, weil der Vater sie darum bat. Als er im Koma lag, da hielt sie seine Hand und versprach: *»Vater, du kannst mir vertrauen!«* Ein Fehler? Begangen in einem zutiefst emotionalen Moment? Nein, dieses Versprechen gab sie aus einem Gefühl der Verantwortung heraus. Sie ließ sich einfach von der Zuversicht leiten, dass dies ein guter Weg sei. Träume dürfen auch einmal zerplatzen. Das schafft Raum für neue, größere, manchmal gar für Visionen. Fortan war ihre Vision, das geerbte Unternehmen zu erhalten.

Viktoria hat mit der unerschütterlichen Unterstützung ihrer Schwester Benita und ihrer Mutter Helene erreicht, was kaum einer für möglich gehalten hätte. Sie hat die Firma gegen den Widerstand der Unternehmenszerstörer gerettet. Das macht sie stolz, aber ihre Bodenhaftung verliert sie dadurch nicht. Und sie hat sich ihren Humor bewahrt.

Gefragt nach den zehn Tipps für die Unternehmensnachfolger ihrer Generation, antwortet Viktoria heute:

1. Versuchen Sie nicht, in die Fußstapfen des Vorgängers zu treten. Das wirkt komisch. Setzen Sie eigene Spuren.
2. Bleiben Sie geradlinig. Jede Entscheidung muss zu 100 Prozent zu Ihnen passen. Nicht zu den anderen. Entscheiden Sie und dann stehen Sie mit allen Konsequenzen dazu. Sie dürfen Fehler machen!
3. Junge Frauen und Männer haben zu viel Respekt vor Bankern. Streifen Sie den vor einem Gespräch ab. Sie sind Unternehmer! Sie sind verantwortlich für Ihre Mitarbeiter. Sie wollen Arbeitsplätze erhalten und in die Wirtschaftskraft dieses Landes investieren. Also sind Sie kein Bittsteller um Almosen. Lassen Sie nicht nur Ihre Berater reden, zeigen Sie sich.
4. Werden Sie nicht Opfer Ihrer eigenen Reporting-Struktur. Alles, was Sie den Banken berichten, kann gegen Sie verwendet werden. Viele junge Unternehmer reagieren gar mit einem vorauseilenden Gehorsam. Lehnen Sie sich erst einmal zurück, stoppen Sie Ihren Lauf. Und dann handeln Sie nach der Empfehlung Ihres Beraters.
5. Wechseln Sie Ihre Berater in einer Krise nicht, sondern haben Sie gemeinsam einen langen Atem bis zur Konsolidierung.

6. Seien Sie gegenüber kreativen Methoden aufgeschlossen. Spielen Sie mit Metaphern. Als unsere Mitarbeiter während der Krise schwächelten, haben wir ein Fußballcoaching initiiert. Jeder hat seine Aufgabe im Team, jeder spielt seinen Part für die Mannschaft. Das war Kopf-kino. Fußball ist zum Code für Teamstärke geworden. Wer sich dem verweigert und einen Einzelsport spielen will, wird die Mannschaft nicht stärken können und gehört auf die Ersatzbank.
7. Nehmen Sie eine Krise nach der Unternehmensübergabe nicht persönlich! Alles, was Sie erleben, beruht auf den eventuellen Fehlern des Vorgängers. Mit diesem Bewusstsein schaffen Sie Distanz zu sich selbst und dem Geschehen.
8. Nutzen Sie nie die Not der anderen zu Ihrem Vorteil. Bleiben Sie menschlich.
9. Sagen Sie sich am Ende: Die Krise hatte ich mitgeerbt, aber den Erfolg habe ich geleistet.
10. Schätzen Sie jeden einzelnen Ihrer Mitarbeiter und hoffen Sie, sie alle mögen Ihnen lange treu bleiben.

Schlusspunkt.

Danke

Alternative Danksagung an die Menschen und insbesondere an das *Blaue Team*, ohne das dieses Buch in dieser Art nicht geschrieben worden wäre, begleitet von der Bitte um Nachsicht an alljene, die nicht mit aufgeführt sind und ohne deren Mitwirken der Kampf gegen die Zerstörer aussichtslos gewesen wäre.

*Sabine Hübner · Georg Steiger · Marie-Anne van den Berg · Rüdiger Fromm
Bernd Wilmsmann · Robert Grauer · Heiner Stemmer · Matthias Brenken
Dr. Jürgen Grabow · Vanessa Volkmann · Patrick · Konrad Fröhlich
Holger Wirthwein · Christoph Fries · Michael Fromm · Marion Beck
Ingrid Ramona Müller · Philippe Ledreff · Eric Vert · Jean Bernard Conrad
Jan Keetman · Christoph Hagemann · Bettina Volkmann
Christoph Meiswinkel · Martin Klenner · Frank Diefenbach · Tanja Nölting
Ingrid Borgelt · Thomas Volkmann · Frank Schöberl · Irene Buttкус
Martin Sommer · Jörg Spiegel · Jan Dröge · Birgit Adolphs · Martine Hoff
Carmen Boll · Johanna Fromm · Stephan Schlösser · Didier Longeron
Carmen Wolf · Armelle Branly · Jan Künckler · Werner Schwickert
Helga Volkmann · Tanja Joos · Axel Müller · Martin Nickel · Michael Janssen
Rüdiger Saath · Birgit Faber · Marc Schneider · Bernd Spengler
Georg Haussmann · Tanja Nünning · Hans-Peter Radermacher
Ilse Friedrichs † · Robert Drees † · Carsten Randt · Andreas Fromm
Stefan Krauss · Karl-Heinz Schmerler · Marion Deneu · Günter Högner
Tobias Heisig · Virgine Demussy · Robert Buchalik*

* Die Namen erfolgen in gewürfelter Reihenfolge

Über die Autoren



PETER TSAO-ADOLPHS arbeitet als Geschäftsführer eines international agierenden Unternehmensverbundes für die Mittelstandsberatung – bestehend aus Kanzlei mit den Tätigkeitsschwerpunkten Unternehmens- und Steuerrecht, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung sowie Corporate Finance. Als Geschäftsführer zeichnet er unter anderem für den Bereich strategische Finanzierungsberatung verantwortlich. Im Rahmen seiner

Mandate agiert er als Interim-Manager und begleitet Unternehmen als CFO während kritischer Sanierungs- und Restrukturierungsphasen. Dabei richtet er einen breiten Fokus auf die Komplementarität aus Fachwissen und Menschlichkeit. Corporate Finance ist für ihn eine Mission, die sich erfolgreich nur mit gegenseitigem Vertrauen zwischen Mandant und Berater erfüllt.

Zuvor war Peter Tsao-Adolphs viele Jahre als Leiter im Bereich des Acquisition & Leveraged Finance innerhalb der Investmentbanking-Sparte einer großen deutschen Landesbank tätig. Im Rahmen dieser Position verantwortete er zudem den Bereich Technologiefinanzierungen und war zuständig für die Initiierung und Umsetzung innovativer Asset-Backed-Securities-Programme im europäischen Ausland. Als Mitglied im Investment-Komitee einer französischen Dachinstitution der Sparkassen in Frankreich war er ergänzend befasst mit dessen nationalen und grenzüberschreitenden Private-Equity-Investments.

Aus diesen Erfahrungen heraus gestaltet Peter Tsao-Adolphs seit über einem Jahrzehnt als Berater maßgeschneiderte Finanzierungslösungen für deutsche mittelständische Unternehmensgruppen. Er zählt hier zu den profiliertesten Experten der strategischen Finanzberatung. Extremsituationen sind hierbei eher die Regel als die Ausnahme. Denn in den vergangenen 25 Jahren seiner Karriere hat er erfahren, dass Corporate Finance neben Know-how und Vernetzung noch weiterer Koordinaten bedarf und dass die Lösung komplexer Unternehmens- und Finanzierungssituationen nur mit der Loslösung von einer mechanistischen Finanzierungsbetrachtung gelingen kann. Das zeigt die aktuelle – und mutmaßlich noch anhaltende – krisenhafte Bankensituation.

Die Parameter für ein solches integrales Corporate Finance werden im Studium nicht gelehrt und in der Praxis mangels Mut ignoriert. Aus Sicht des Autors bestehen diese aus: Weitsicht, Kreativität und der Kondition, gegen Restriktionen oder sich gerierende Autoritäten anzurennen. Dieser Dreiklang zählt zu den Erfolgsgeheimnissen, wenn ein Unternehmen in schwieriges Fahrwasser und nicht selten in eine existenzgefährdende Krise gerät. Die nämlich macht weder vor den Gesellschaftern, den Geschäftsführern noch den Mitarbeitern halt. Eine Krise trifft vor allem diejenigen mit Härte, die das entscheidende Rückgrat der deutschen Wirtschaft darstellen: die familiengeführten Mittelstandsunternehmen, bei denen das Leitbild nicht durch den nächsten Quartalsbericht oder die nächste Dividende geprägt wird. Vielmehr etablieren sie ein nachhaltiges Wirtschaften mit Dekaden- und sogar Generationenperspektive. Sie pflegen eine hohe soziale Verantwortung für Beschäftigte und deren Familien.

Eine starke Generation von Inhaberunternehmen tritt in den nächsten Jahren ab und übergibt den Nachfolgern eine Kostbarkeit – ein Lebenswerk, ein Familienvermögen, oftmals eine Perle in der Branche. Eine solche Nachfolge zu meistern, bedeutet für die nächste Generation – auch und gerade wenn diese aus der eigenen Familie stammt – bereits in guten Unternehmenszeiten eine hohe Herausforderung.

In Krisenzeiten – gar noch im Falle einer unregelmäßigen Nachfolge – wird aus der Herausforderung ein Kraftakt ohne Gleichen mit physischen und psychischen Belastungen, die für Außenstehende nicht im Ansatz zu ermessen sind. So soll dieses Buch auch sensibilisieren und ein Weckruf sein, dem Corporate Finance eine menschliche Komponente hinzuzufügen.

Peter Tsao-Adolphs versteht sein Buch »Unternehmenszerstörer« als alternatives Sachbuch. Für eine junge Generation, die sich aufmacht, das Erbe anzutreten. Für die Gründer, die ihre Übergabe vorbereiten. Als Mutmacher für all diejenigen, die sich der Mission verschrieben haben, ihrem Unternehmen auch in schwieriger Zeit eine Perspektive zu verschaffen.



Als Ghostwriterin und Autorin blättert GABRIELE BORGMANN ein Spektrum an Themen auf: Markenbildung, Unternehmenskultur und Kommunikation, Zeitgeist, Kunst, Motivation und Chancen im Leben. In ihrem Buch »Vom Exposé bis zum Bucherfolg« bietet sie Autoren einen Schreib- und PR-Leitfaden, erarbeitet in individuellen Positionierungsworkshops Konzept, These und Schreibstimme zum Buch, vermittelt Arbeitsmethoden vom Rohtext bis zum Feinschliff.

Als Schreiberberaterin begleitet sie Unternehmen, um sich mit Sprache und Storytelling unverwechselbar zu positionieren. Darauf richtet sie den Fokus in ihrem Handbuch für die Unternehmenskommunikation »Business-Texte. Von der E-Mail bis zum Geschäftsbericht«.

Gabriele Borgmann studierte Kunstgeschichte in Bonn, sammelte Erfahrung in Zeitungsverlagen und war 16 Jahre in einer politischen Institution im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Internationale Beziehungen tätig. Sie setzte sich für die Verwirklichung der Menschenrechte in Südasien ein.

Literaturempfehlungen

Die Kanzlei FROMM agiert als interprofessionelle Mittelstandsberatung in den Bereichen Recht, Steuern, Wirtschaftsprüfung und Corporate Finance. Sie hat sich in Deutschland einen Namen als belligerente Kanzlei erarbeitet. Zu Recht. Seite an Seite mit ihren Mandanten – den Unternehmern im Mittelstand – verfolgt sie konsequent ihr Ziel: Beratung, Krisenbewältigung, Sanierung und Rettung, wenn Unternehmenszerstörer aufmarschieren. Ihr Anspruch lautet: fachübergreifende Kompetenz aus einer Hand.

Zudem publizierten die FROMM-Experten zahlreiche Fach- und Praxisbücher. Hier eine Auswahl:

Dr. Fromm, Andreas; Schmidt, Christoph (2014): Steuern und Bilanzen – Einführung ins Steuerrecht. Studienheft des IST-Studieninstituts, Düsseldorf.

Wolf, Carmen (2013): Arbeitshilfen für Rechtsanwaltsfachangestellte. 5. Auflage. Luchterhand, Köln.

Dr. Fromm, Rüdiger; Dr. Vogt, Hans (2012): Richtig schenken und vererben. 7. Auflage. Deutscher Taschenbuch Verlag, München.

Dr. Fromm, Rüdiger; Dr. Fromm, Michael; Dr. Fromm, Andreas (2012): Die richtige Unternehmensnachfolge im Mittelstand. BBE-media, Neuwied.

Wolf, Carmen (2012): RVG für Einsteiger. 4. Auflage. Luchterhand, Köln.

Dr. Fromm, Andreas (2008): Die Investmentaktiengesellschaft mit veränderlichem Kapital – Haftungsfolgen im Falle einer Besteuerung der Anteilseigner nach § 6 InvStG. Peter Lang, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Brüssel, New York, Oxford, Wien.

Dr. Fromm, Viola, Mitautoren-Beitrag (2007): »Handelsrecht, Europäisches und Internationales Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Unternehmenskauf/M&A«, in: Das Assessorexamen im Wirtschaftsrecht (Hrsg.: Erik Kießling). 2. Auflage. C. H. Beck, München.

Wolf, Carmen (2007): Kanzleiorganisation. Luchterhand, Köln.

Dr. Fromm, Viola (2004): WTO und TRIPS. Carl Heymanns, Köln.

Dr. Fromm, Rüdiger (2004), Mitautoren-Beitrag: »Die Unternehmensbewertung im Mittelstand«, in: Handbuch Finanz- und Vermögensberatung. (Hrsg.: Moritz, Gerd). Gabler, Wiesbaden.

Dr. Fromm, Viola, Mitautoren-Beitrag (2003): »Internationale Unternehmenstransaktionen«, in: Aktienrecht bei Unternehmenskauf und Restrukturierung (Hrsg.: Gerhard Picot/Alexander Mentz/Eberhard Seydel). C. H. Beck, München.

Dr. Fromm, Viola (2002): Die Auszahlung von Bargeld an Automaten nach deutschem Zivilrecht. Duncker & Humblot, Berlin.

Dr. Fromm, Rüdiger (2000): Das perfekte Unternehmer-Testament. BBE-media, Neuwied.

Dr. Fromm, Michael (1999): Öffentlich-rechtlicher Programmauftrag und Rundfunkföderalismus. Nomos, Baden-Baden.

Dörr, Dieter (Autor) und Dr. Fromm, Michael (Mitautor) (1998): Programmvielfalt im öffentlich-rechtlichen Rundfunk durch funktionsgerechte Finanzausstattung. Nomos, Baden-Baden.

Dr. Fromm, Rüdiger (1991): Sicherung des Lebenswerkes. 2. Auflage. Rehm, Heidelberg.

Dr. Fromm, Rüdiger (1991): Die steuerliche Betriebsprüfung. 2. Auflage. Heyne, München.

Weitere empfehlenswerte Literatur

Faulhaber, Peter; Landwehr, Norbert (2006): Turnaround-Management in der Praxis. Campus, Frankfurt.

Dr. Dr. Hohberger, Stefan; Damlachi, Hellmut (2010): Sanierung im Mittelstand. 2. Auflage. Tectum, Marburg.

Portisch, Wolfgang (2010): Sanierung und Insolvenz aus Bankensicht. 2. Auflage. Oldenbourg, München.

Institut der Wirtschaftsprüfer (2009): IDW Verlautbarungen zur Sanierung und Insolvenz. 4. Auflage. IWD, Berlin.