

### Unberechenbar?

Die vergangenen Jahre waren geprägt von unerwarteten Ereignissen. Auch lang existierende Unternehmen mussten sich ganz neuen Herausforderungen stellen. Das ändert den Blick auf Bewertungen und Geschäftsmodelle. Ein Grund, Nachfolgepläne zu verschieben, sollte dies nicht automatisch sein. Aber ein Anlass, mit externen Experten über Perspektiven und Vorbereitungen zu sprechen. Wir stehen Ihnen gern zur Verfügung.

Ihr KCN – [sogehtnachfolge.de](https://sogehtnachfolge.de)

### Elite Report 2024

Die DZ PRIVATBANK ist erstmals unter den Top 10 der Vermögensverwalter im deutschsprachigen Raum und wurde zum zehnten Mal in Folge mit „Summa cum laude“ ausgezeichnet. Auch die WerteSchmiede als genossenschaftliches Family Office für die Finanzberatung sehr großer und international verzweigter Familienvermögen erhielt das „Summa cum laude“ von der Fachjury.

### Nächste Führungs-generation

Generationenwechsel bei Goldeck Süßwaren (Zetti). Zeitgleich mit der Veräußerung der Minderheitsbeteiligung von VR Equitypartner wurde die operative Führung des traditionsreichen Herstellers von Schokoladenspezialitäten an drei jüngere Geschäftsführer übergeben. VR Equitypartner war zwölf Jahre an Goldeck beteiligt und begleitet das Unternehmen mit einer Mezzanine-Finanzierung weiterhin.



### NACHHALTIGKEIT

### Treiber oder Getriebener?

Interview mit Sebastian Dürr von NordESG über Unsicherheiten im Bereich Nachhaltigkeit.

**Herr Dürr, wir leben in unsicheren Zeiten, der Investitionsbedarf bei vielen Unternehmen ist hoch – auch im Bereich Nachhaltigkeit. Man möchte nicht zu spät sein, aber zugleich unnötige Investitionen vermeiden. Was raten Sie Unternehmen?**

**Sebastian Dürr:** ESG ist primär ein Risikomanagement-Tool, mit dem Unternehmen die für sie wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte identifizieren und mehr darüber erfahren können, welche Priorität ihre Stakeholder diesen beimessen. Wer in den USA selbst produziert, wird von einem Regierungswechsel und einer anderen ESG-Politik dort wahrscheinlich stärker betroffen sein als ein reiner Exporteur. Ein Textilproduzent wird oft auf Kunden treffen, die im Nachhaltigkeitskontext stärker sensibilisiert sind, als dies bei Kunden in anderen Branchen der Fall ist. Dabei sollte man indirekte Anforderungen nicht ausklammern: Auch wenn mein Unternehmen selbst nicht direkt von regulatorischen Anforderungen betroffen ist, können es meine Kunden sein und entsprechende Anfragen an mein Unternehmen richten, um ihren Offenlegungsanforderungen gerecht zu werden. Und: ESG bedeutet dabei keinesfalls nur Klima und Umwelt. Soziales und Governance sind ebenfalls relevant.

**Täuscht der Eindruck, oder sind Kunden in ihren Erwartungen meist weiter als die Regulierung?**

**Dürr:** Darauf gibt es keine allgemeingültige Antwort. Bei einigen Branchen treiben die Kunden das Thema voran, bei anderen greift die Regulierung zuerst. Letztlich sind es nicht nur Kunden oder regulatorische Aspekte – Unternehmen sollten auch die Anforderungen von anderen Stakeholdern wie Investoren und Fremdkapitalfinanzierern im Blick behalten. →

### BUY AND BUILD

## Hecht oder Goldfisch?

In unserem Auftaktbeitrag haben wir die Wachstumsstrategie „Buy and Build“ vorgestellt: Ein Unternehmen kauft systematisch andere Unternehmen hinzu und stärkt damit seine eigene Position. Diesmal diskutieren wir, welche Unternehmen als Käufer geeignet sind und vielleicht sogar im Rahmen einer Plattformstrategie mehrere Objekte hinzukaufen. Drei Kriterien sind ausschlaggebend:

### 1. Finanzielle/bilanzielle Stärke:

Beim Kauf wird in der Regel ein Preis gezahlt, der über dem Buchwert der Vermögenswerte liegt. In der Bilanz wird dieses Mehr als „Goodwill“ verbucht. Doch Vorsicht: Banken ziehen den Goodwill vom Eigenkapital ab. Wer über ein geringes Eigenkapital verfügt, bekommt so rasch Probleme mit der Bank.

### 2. Strategische Aufstellung:

Eine klare strategische Positionierung zeigt Zukaufpotenzial auf. Nur, wer selbst scharf positioniert ist („stark in Europa und USA“), kann mit der Akquisition eines „Goldfischs“ („stark in Asien“) passgenau unternehmerischen Mehrwert realisieren.

### 3. Führungsstruktur:

Weil viele Zukäufe an der späteren Integration scheitern, sollte der „Hecht“ personell stark aufgestellt sein, diese Aufgabe zu meistern. Das setzt ein professionelles mehrköpfiges Führungsteam voraus, das diese Integration gemeinsam schultert.

Manche Defizite lassen sich mit externen Partnern wie einem Eigenkapitalgeber oder einem Strategieberater lösen. Kaufinteressenten sollten entsprechende Aufgaben aber frühzeitig anpacken.

### FORTSETZUNG VON SEITE 1

## Treiber oder Getriebener?

**Die größte Aufmerksamkeit erhält – zumindest medial – die Regulierung. Und von außen wirkt die Politik oft unberechenbarer als andere Stakeholder. Beim EU-Lieferkettengesetz wurde bis zur letzten Minute noch verhandelt. Kann ich mich überhaupt vorbereiten? Oder erst reagieren, wenn das Gesetz wirklich verabschiedet ist?**

**Dürr:** Das endgültige Ergebnis von Gesetzgebungsprozessen, gerade auf europäischer Ebene, ist nicht immer vorhersehbar. Unternehmen können sich im Vorfeld mit den geplanten Änderungen wie dem EU-Lieferkettengesetz beschäftigen. In welchem Umfang treffen diese auf

mein Unternehmen zu? Welche Anforderungen ergeben sich und an welchen Stellen ist mit den größten Änderungen zu rechnen? Welche Informationen habe ich bereits über meine Lieferanten und Kunden? So vermeidet man, bei Null anzufangen, wenn die neue Regulierung greift.

**Machen das Unternehmen schon – oder fällt es angesichts anderer drängender Themen hinten runter?**

Nicht jedes Unternehmen kann im Vorfeld auf sich abzeichnende regulatorische Änderungen reagieren. Bei der Berichtspflichtregelung CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) sind mir viele

Unternehmen bekannt, die mindestens einen Probelauf machen, bevor die eigentliche Berichtspflicht für sie greift – auch um das Risiko zu vermeiden, die Anforderungen nicht rechtzeitig erfüllen zu können.

### Sebastian Dürr, NordESG

Sebastian Dürr ist einer der Gründer von NordESG. Das Beratungshaus unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie, dem Nachhaltigkeitsreporting und beim Carbon Accounting.

#### IMPRESSUM

Redaktionell  
Verantwortliche:

Thomas Gabbert, DZ BANK AG | Alexander Roßbach, VR Equitypartner GmbH | Mathias Semar, DZ PRIVATBANK S.A.  
Platz der Republik, 60265 Frankfurt am Main, Tel. +49 69 7447 94215, E-Mail: KompetenzCenterNachfolge@vrep.de  
Das vollständige Impressum finden Sie hier: [www.sogehnnachfolge.de/impressum](http://www.sogehnnachfolge.de/impressum)