



Nachfolge auf Kurs bringen

Wenn der Chef das Unternehmen nicht mehr führen kann oder will, darf das Unternehmen daran nicht scheitern. Zwei Hochschulen haben ein Weiterbildungsangebot entwickelt, damit die Übergabe an einen familieninternen oder auch externen Nachfolger konfliktfreier und zielstrebig gelingt. » Von Dominik Dopheide

Vorausschauend planen, dann schnell und systematisch handeln: So zeigt sich Unternehmergeist – eigentlich. Doch ausgerechnet beim Projekt Nachfolge sieht die Realität oft anders aus. „Viele Senior-Unternehmer verschleppen das Thema oder verdrängen den Gedanken ganz, sodass es eines Tages schlicht zu spät sein kann“, berichtet Dr. Alexander Lahmann, Professor für Mer-



35 000 Betriebe in Nord-Westfalen werden in den nächsten zehn Jahren an die nächste Generation übergeben werden.

gers & Acquisitions (M&A) im Mittelstand an der Handelshochschule Leipzig (HHL) und Leiter des HHL-Instituts für Familienunternehmen & Unternehmensnachfolge (IFU). Als Mediator hat er selbst miterlebt, wie es ruckeln kann im Nachfolgeprozess. „Schließlich haben wir es mit drei Personenkreisen zu tun, die jeweils eine eigene Agenda und eigene Interessen haben: Nachfolger, Senior-Unternehmer und Berater“, erklärt Lahmann. Sein Tipp Nummer 1 bei verhärteten Verhandlungsfrenten: Perspektivwechsel. Stolpersteine, etwa Divergenzen bei der Unternehmensbewertung, lassen sich laut Lahmann gut aus dem Weg räumen, wenn es den Parteien gelingt, gegenseitiges Verständnis zu entwickeln. Wer aber die zeitliche Herausforderung unterschätzt, die das Nachfolge-Vorhaben darstellt, habe einen grundlegenden Fehler begangen, der oft nicht mehr zu kompensieren sei, warnt der Wissenschaftler. Das gilt auch dann, wenn die Firma in der Familie bleiben soll. Beispielhaft zitiert der Professor aus einem Gespräch, das er moderiert hat: „Papa, wenn ich übernehme, bist du bitte ganz raus“, hatte ein designerter Chef gefordert und damit den Plan des Vaters kurz-

fristig durchkreuzt. Zehn Jahre lang hätte der Senior gern noch an des Sohnes Seite im Tagesgeschäft mitgemischt.

Planungsstart: Sieben Jahre vorher

„Nicht nur der externe, auch der familieninterne Nachfolgeprozess erfordert eine Phase des Kennenlernens, weil einige Themen nicht über Nacht ausdiskutiert werden können“, sagt Lahmann und empfiehlt die Entwicklung und Dokumentation einer Familienverfassung, die deckungsgleich ist mit der Unternehmensstrategie. Sie ist ein Navigator für künftige unternehmerische Entscheidungen, aber auch für den Umgang mit Familienangehörigen, die von der Nachfolge ausgeschlossen sind. Generell empfiehlt Lahmann, die Nachfolgeorganisation in Teilprozesse zu gliedern. Erster Schritt für Seniorunternehmer: den Zeitpunkt für den Ruhestand bestimmen, dann mindestens sieben Jahre im Kalender zurückblättern und den Starttermin für das Nachfolge-Projekt eintragen.

Herausforderung Digitalisierung

„Eine gute Vorbereitung ohne Zeitdruck ist im Nachfolgeprozess das A und O“, bestätigt Sven Wolf, Teamleiter Unternehmensförderung bei der IHK Nord Westfalen. Er verweist auf die Bedeutung gelungener Generationenwechsel für die wirtschaftliche Entwicklung



„Die Digitalisierung sorgt für zusätzlichen Druck, weil manches Geschäftsmodell künftig nicht mehr marktfähig sein könnte.“

Sven Wolf



Zertifikatslehrgang „Unternehmensnachfolge“

Beginn: Juni 2021

Ort: Bildungszentrum der IHK in Münster
Umfang: Drei Module mit 15 Programmtagen innerhalb von sechs Monaten
Zielgruppe: Seniorunternehmer und potenzielle Nachfolger für mittelständische Unternehmen
Anmeldung: www.hhl.de/unternehmensnachfolge

der Region. Demnach steht in den kommenden zehn Jahren im Münsterland und im Emsscher-Lippe-Raum bei 35 000 Betrieben mit rund 200 000 Beschäftigten die Nachfolgeregelung an. Besonders die ca. 89 000 Familienunternehmen rücken in den Blickpunkt: Rund 40 Prozent der Inhaber sind älter als 55 Jahre. Der Standort hat also einen großen Umwälzungsprozess zu meistern, und zwar unter den erschwerten Bedingungen, die der demografische Wandel schafft. „Die klassischen Gründerjahrgänge der 25- bis 45-Jährigen schrumpfen, und die Kinder übernehmen auch nicht mehr selbstverständlich die Firmenleitung“, erklärt Wolf und fährt fort: „Die Herausforderung Digitalisierung sorgt für zusätzlichen Druck, denn so manches aktuell noch gut funktionierende Geschäftsmodell könnte künftig nicht mehr marktfähig sein.“ Auch er hat beobachtet, dass Inhabern sowie angehenden Unternehmern nicht



„Einige Themen können nicht über Nacht ausdiskutiert werden.“

Dr. Alexander Lahmann



Dr. Alexander Lahmann, Professor für Mergers & Acquisitions (M&A) im Mittelstand an der Handelshochschule Leipzig (HHL) und Leiter des HHL-Instituts für Familienunternehmen & Unternehmensnachfolge (IFU)

Foto: HHL

immer bewusst ist, welche komplexe Aufgaben im Nachfolgeprozess stecken. Daher hat die IHK ein neues Weiterbildungsformat initiiert, das sich an abgehende und künftige Inhaber richtet: das Zertifikatsprogramm „Unternehmensnachfolge – Zielgerichtetes Nachfolge-Management in Zeiten der digitalen Transformation“. Es startet mit dem Thema „Nachfolge-Management & Family Governance“, die beiden weiteren Module tragen die Titel „Unternehmensführung“ und „Digitale Transformation im Mittelstand“. Nicht die IHK selbst, sondern zwei Hochschulen sind mit der Konzeption und Realisation der Kurse betraut. Der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Westfälischen Wilhelms-

Universität Münster (WWU) und die Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der HHL Leipzig bieten das Programm gemeinsam an. Das Team um Alexander Lahmann erklärt, wie Seniorunternehmer und künftige Inhaber den Nachfolgeprozess erfolgreich managen, die Experten der WWU zeigen, wie sich Digitalisierungsdruck im Zuge der Nachfolge in Innovationskraft wandeln lässt.

Bewertung, Steuern und Corona

Der Digitalisierungsgrad kann auch zum Schrittmacher für den Übergabeprozess werden, macht der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Gernot Stahlberg deutlich. Er ist Geschäftsführer der Valuta GmbH Sachver-

ständigengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster, und von der IHK Nord Westfalen öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Unternehmensbewertung. „Wenn sich die abgehende Generation nicht mehr intensiv mit dem digitalen Wandel befassen möchte, ist eine beschleunigte Übertragung der Verantwortung an die nachfolgende sinnvoll“, rät er. Zum einen sei deren Technikaffinität in der Regel höher, zum anderen gebiete es die Fairness, elementare Entscheidungen jenen zu überlassen, die das Unternehmen in die Zukunft führen. Eine weitere Gefahrenstelle ist die Unternehmensbewertung. „Der Wert wird häufig von dem betrauten Steuerberater nach dem steuer-



Forum Unternehmensnachfolge

Die IHK Nord Westfalen lädt bereits zum fünften Mal zum Forum Unternehmensnachfolge ein. Dort können abgehende und übernehmende Unternehmer sich mit Erfahrungsberichten informieren sowie Tipps von Experten bekommen. Diesmal wird insbesondere die Unternehmensnachfolge außerhalb der Familie diskutiert. Mit dabei ist Heike Lewedag, Kock GmbH aus Lengerich (Bild, Mitte). Sie wurde 2019 als Unternehmensnachfolgerin des Jahres vom Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) ausgezeichnet.

» 6. Oktober, 16.30 Uhr, IHK in Münster
www.ihk-nw.de, Nr. 156116481



Foto: VdU/Pedro Becerra



Gernot Stahlberg, Geschäftsführer der Valuta GmbH Sachverständigen-gesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster, und von der IHK Nord Westfalen öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Unternehmensbewertung

Foto:Valuta GmbH

rechtlich verankerten vereinfachten Ertragswertverfahren typisiert ermittelt, das aber oft zu Ergebnissen führt, die nicht plausibel sind, gerade in Corona-Zeiten“, erläutert Stahlberg, der seit mehr als 20 Jahren Unternehmen bewertet. Das könne bei den abgehenden und nachfolgenden Personen zu unnötig falschen Einschätzungen führen, aber auch zu Spannungen mit Familienmitgliedern, die von der Nachfolge ausgeschlossen sind, oder zu Meinungsverschiedenheiten mit den Finanzbehörden. Stahlberg kennt das Gegenmittel:

Neutralität. Auch das Steuerrecht biete die Möglichkeit, unabhängige Sachverständige einzubinden. Der Verkehrswert, der von ihnen ermittelt wird, schaffe Transparenz, Akzeptanz zwischen den Beteiligten und eine plausible Grundlage der Besteuerung. „Gerade bei familieninternen Nachfolgen spielen ja Erbschafts- und Schenkungssteuern eine wichtige Rolle“, sagt Stahlberg. „In vielen Branchen führt die Pandemie zu geringeren Unternehmenswerten und entsprechender Besteuerung“, ergänzt er. Das könne für fa-



„In vielen Branchen führt die Pandemie zu geringeren Unternehmenswerten.“

Gernot Stahlberg

milieninterne Nachfolgen ein Vorteil und Anlass zu zügigem Handeln sein. „Der wichtigste Schritt aber gilt der Gewissheit, dass die Nachfolgerin oder der Nachfolger den Willen, die Eignung und die passenden Vorstellungen mitbringt“, sagt Stahlberg. Wie wertvoll ein geschulter Blick von außen ist, hat Professor Dr. Alexander Lahmann vor Kurzem einmal mehr bewiesen: Er hat einen Nachfolger überzeugt, dass es gut für die Firma ist, wenn der Senior erstmal an Bord bleibt. Nicht zehn Jahre lang, sondern zwei bis drei.

BMS
Industriebau.



**Neubau eines
Multifunktionsgebäudes
für die Sedus Systems
GmbH in Geseke**

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

