

## Nachfolge gut vorbereiten

Allein im IHK-Bezirk Nord Westfalen werden in den nächsten zehn Jahren rund 35 000 Unternehmen an die nächste Generation übergeben – wenn denn der Nachfolgeprozess erfolgreich ist. Die IHK bietet dafür regelmäßig Nachfolgesprächstage mit Spezialisten zu den Themen Unternehmensbewertung, rechtliche Aspekte, Steuern, Finanzierung und Konfliktlösungen an. Der IHK-Experten-Sprechtag Nachfolge richtet sich an Mitgliedsunternehmer, die ihren Betrieb abgeben wollen und an Personen, die ein Unternehmen übernehmen möchten.

### IHK-Experten-Sprechstage Nachfolge



» **Unternehmensbewertung**  
mit Gernot Stahlberg,  
VALUTA GmbH  
27. April 2022  
www.ihk-nw.de  
Nr. 156110291  
– ausgebucht –



» **Recht**  
mit Prof. Dr. Ulrich Sick,  
Prof. Dr. Sick  
Rechtsanwalts GmbH  
11. Mai 2022  
www.ra-dr-sick.de  
www.ihk-nw.de  
Nr. 156120521



» **Konfliktlösungen**  
mit Frank Kusmierz,  
HOKETUS  
Beratungsgesellschaft mbH  
21. Juni 2022  
www.ihk-nw.de  
Nr. 156120518

» **IHK- Kontakt:**  
Michael Meese  
Tel. 0251 707-226  
Michael.meese@ihk-nw.de

# Nachfolge mit Experten gestalten

In jedem Nachfolgeprozess steckt Konfliktpotenzial. Mit externer Unterstützung lassen sich viele Projekte aber schnell auf Konsens-Kurs bringen. Eine Unternehmerin und drei Experten berichten. » Von Dominik Dopheide

Sabine Brüggemann ist im elterlichen Betrieb groß geworden, hat von klein auf kennengelernt, wie es läuft in einer Strumpffabrik: wie Maschinen summen und Geschäfte brummen, wie Märkte umgarnt und Krisen gemeistert werden. Gerne hat sie später Verantwortung übernommen in der Kloppenborg GmbH – als Leiterin Personalmanagement und Buchhaltung. Bereits in den 80ern hat sich das Unternehmen mit der Produktion von Socken und Strümpfen aus ökologisch nachhaltig erzeugten Rohstoffen einen Namen gemacht. Vor rund drei Jahren aber verkündet Brüggemanns Bruder, den Betrieb an einen Hamburger Geschäftsmann zu verkaufen. „Da bin ich aktiv geworden, denn ich wollte, dass das Lebenswerk unserer Eltern und Großeltern in Familienhand bleibt“, erzählt sie. Nicht ihr, sondern ihrem zehn Jahre älteren Bruder ist das Unternehmerdasein in die Wiege gelegt worden. Jetzt musste er von der familieninternen Nachfolge überzeugt werden. Brüggemann will externe Expertise in die Verhandlungen einbeziehen und wendet sich an die IHK Nord Westfalen. „Ich hatte im Internet über den IHK-Nachfolgesprächstag gelesen und einen Termin

für ein vertrauliches Gespräch mit dem IHK Teamleiter ‚Gründung und Unternehmensförderung‘, Michael Meese, und dem Experten für Konfliktlösungen, Frank Kusmierz, bekommen“, berichtet sie.

### Von beiden Seiten sehen

Wirtschaftsmediator Kusmierz, vormaliger Bankdirektor, ist Geschäftsführer der HOKETUS Beratungsgesellschaft mbH und unter anderem auf Konfliktberatung in Nachfolgeprozessen spezialisiert. Ganz reibungslos gehen die Verhandlungen selten über die Bühne, erklärt er. Verkäufer machen sich Gedanken, ob der Erlös aus-



Sabine Brüggemann, Geschäftsführerin von Hirsch Natur  
Fotos: Lang/IW Köln

reicht für den Lebensabend und die Unternehmenskultur bewahrt wird. Käufer wägen ab, ob sie das Wagnis Nachfolge vor sich selbst und ihren Angehörigen verantworten können. So sehen beide den Sachverhalt aus verschiedenen Positionen. Jetzt

komme es auf die Kommunikation an, betont Kusmierz und warnt: Wenn sich Verhandlungspartner quasi hinter die Burgmauer zurückziehen und dem Gegenüber keinen Einblick in Fakten und Beweggründe gewähren, stellen sie den Erfolg des Projekts aufs Spiel. Mit jeder Stufe der Konflikteskalation – die Wissen-



Die Strumpffabrik Brüggemann ist ein Familienbetrieb geblieben - weil Sabine Brüggemann mit Expertenberatung den Verkauf verhindern konnte. Foto: Lang/iw Köln

schaft kennt neun – werde es schwieriger zurückzufinden in den konstruktiven Dialog, weiß Kusmierz. Wenn es aber fröhliche, gegenseitiges Verständnis zu entwickeln, komme es meist zu einer Lösung, die beide „mit einem Lächeln“ akzeptieren können. Aufgabe der Mediatoren in diesem Prozess: aus neutraler Position den Perspektivwechsel auf die Gegenseite des Verhandlungstisches zu moderieren und die Gespräche somit auf Konsens-Kurs zu bringen. Das gelte um so mehr, wenn eine familieninterne Nachfolge zu meistern ist. Dann muss Kusmierz nicht nur Kennzahlen einschätzen, sondern auch tiefe Emotionen. Mediation nämlich frage nach Motivlagen, lichte aus, „was beim Eisberg unter Wasser ist“ – zum Beispiel das Gefühl, übergangen und unterschätzt

worden zu sein, erklärt der Mediator. „Je enger die Familie im Unternehmen zusammenarbeitet, um so mehr schwingen solche Themen unterschwellig mit“, sagt Kusmierz. Wird die Situation in Balance gebracht ist, ist der Weg frei für den Austausch von Sachargumenten – beispielsweise zur Unternehmensbewertung.

#### Erfolgsfaktor Neutralität

Auch in diesem Themenfeld heißen die Zauberworte: Neutralität, Transparenz und Akzeptanz, wie Gernot Stahlberg versichert. Er ist Geschäftsführer der VALUTA GmbH Sachverständigen-Gesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und von der Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für

Unternehmensbewertung. „Das klassische Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgeschäft bieten wir nicht an, damit uns Berufskollegen hinzuziehen können, ohne eine Konkurrenz um das Mandat befürchten zu müssen“, erklärt Stahlberg, der auch zum Expertenkreis der IHK-Nachfolgesprechtag gehört.

Der zentrale Erfolgsfaktor in jeder Kaufpreisverhandlung laut Stahlberg: Die Prämissen zur Unternehmensplanung müssen nachvollziehbar sein? „Wenn beide Parteien verstehen, was gerechnet worden ist, führt das zur Akzeptanz des Ergebnisses“, sagt Stahlberg, der empfiehlt, bereits zu Beginn des Prozesses einen Gutachter einzuschalten. Ohne partielle Einschätzungen wachse gegenseitiges Vertrauen, und das spare Zeit und Kosten: „Wenn ich ein Ergebnis akzeptiere, brauche ich nicht lange nachzuhaken“, begründet der Sachverständige. Für Käufer, erklärt Stahlberg, sind die zu erwartenden Erträge maßgeblich. Sie werden im Ertragswertverfahren abgebildet, zudem kommen vereinfachte Preisfindungsverfahren, wie Umsatz- und EBIT-Multiplikatoren, zur Anwendung. Im Zuge der IHK-Sprechtag wird bereits über die Faktoren geredet, die künftige Erträge beeinflussen können, etwa über Branche und Wettbewerbssituation. Wie

# WIR BRINGEN SIE INS RADIO

## ... jetzt auch im KREIS COESFELD

**MMS**  
Münsterländische  
Medien Service  
[www.mms-muenster.de](http://www.mms-muenster.de)



**ANTENNE  
MÜNSTER**  
95.4 MHz

**RADIO  
RST**  
104.0 • 105.2 MHz

**RADIO  
KIEPENKERL**  
88.2 • 106.3 • 107.4 MHz

**RADIO  
WMW**  
88.4 • 93.0 • 97.6 • 103.6

**MÜNSTERLAND  
KOMBI**

nachhaltig ist das Geschäftsmodell, und inwieweit wird es von disruptiven digitalen Entwicklungen bedroht oder beflügelt? Diese beiden Aspekte haben laut Stahlberg in den beiden Jahren der Corona-Pandemie stark an Bedeutung gewonnen. Zum Fallstrick insbesondere für familieninterne Nachfolgeprozesse könne das rechtlich verankerte vereinfachte Ertragswertverfahren zur Bestimmung der Erbschafts- und Schenkungssteuern werden, da es oft zu Ergebnissen führe, die nicht plausibel seien, berichtet Stahlberg. Sein Tipp: per Sachverständigengutachten den Verkehrswert ermitteln lassen.

### Reichlich rechtliche Fallstricke

Die versprochene rosarote Unternehmenszukunft lassen sich Käufer am besten schwarz auf weiß geben: „Ertragsgarantien können als Haftungsklauseln im Vertrag formuliert werden“, erklärt Professor Dr. Ulrich Sick. Auch er – Professor für Wirtschaftsrecht an der Westfälischen Hochschule und geschäftsführender Gesellschafter der Prof. Dr. Sick Rechtsanwalts GmbH – gehört zum Expertenteam der IHK-Nachfolgesprechstage.

Unternehmensnachfolgen, so empfiehlt er, sollten von erfahrenen Rechtsprofis begleitet werden, die auf das Thema spezialisiert sind – bildet doch das Kaufvertragswerk die Basis für das gesamte Projekt. Fallstricke, betont Sick, gebe es reichlich, beispielsweise die Frage, ob eine Immobilie mitveräußert wird, oder nicht. Bleibt sie im Unternehmenseigentum, schieße der Preis in die Höhe, werde sie herausgelöst, kann das zu einer Aufdeckung stiller Reserven und somit zu einem steuerpflichtigem Veräußerungsgewinn führen. Damit könne sich eine zusätzliche Steuerbelastung ergeben. Auch das Bezahlmittel kann Gegenstand rechtlicher Betrachtung wer-

den, erklärt der Professor. Er verweist darauf, dass auch in schwierigen Zeiten, wie in der Corona-Pandemie, etwaige Rentenverpflichtungen für Nachfolger weiter bestehen, nach einer Insolvenz aber in der Regel nicht mehr bedient werden. Dann

*„In einer familieninternen Unternehmensnachfolge gibt es immer Konfliktpotenzial.“*

*Michael Meese,  
IHK-Nachfolgeexperte*

wiederum hätten die Verkäufer das Nachsehen. Nicht jeder Fallstrick, mahnt der Experte, ist auf den ersten Blick erkennbar. Liegen alle Betriebsgenehmigungen vor und auch alle Baugenehmigungen zur erworbenen Immobilie? Ist der Boden frei von Kontaminationen? Umwelthaftung, sagt Sick, könne sehr teuer werden, und oft gehe die Historie eines Schadens so weit zurück, dass der Vorgang in Vergessenheit geraten ist und das ursprünglich verantwortliche Unternehmen nicht mehr existiert. Mit guter Vertragsgestal-

tung können hier große Konflikte vermieden werden, sagt Sick. Expertenrat sei das beste Mittel, um all diese Fragen zu meistern. Die einstündige kostenfreie Beratung im Zuge des IHK-Nachfolgesprechtags ist ein idealer Einstieg in den Dialog mit den Spezialisten.

Michael Meese rechnet damit, dass die Nachfrage zu diesem Angebot weiter steigt. „Es wurden ja Projekte während der Pandemie auf Eis gelegt, doch es müssen immer noch rund 35.000 Betriebe in Nord Westfalen in den kommenden Jahren übergeben werden“, begründet er. Um so wichtiger sei das Engagement der Experten: Sie leisten auf den Sprechtagen einen Beitrag, dass die Projekte nicht an vermeidbaren Fehlern scheitern. „In einer familieninternen Unternehmensnachfolge etwa gibt es immer Konfliktpotenzial“, sagt Meese. Frühzeitig zu reden, am besten neutrale Moderation einzuschalten: Das sei der Weg, um Eskalation zu verhindern und alle Interessen zu wahren.

### Konsens dank Berater

Sabine Brüggemann und ihr Bruder jedenfalls haben Konsens erzielt. „Es gab bei der Preisfindung keine Differenzen“, erzählt die Unternehmerin. Daran habe Berater Kusmierz großen Anteil, fügt sie hinzu. Dem Unternehmen hat sie bereits neue Impulse, ja sogar einen neuen Namen gegeben: Sie hat die Firma nach der eigenen Traditions-Marke „Hirsch Natur“ umgetauft. Weitere Veränderungen stehen bevor. „Wir bauen einen Online-Shop auf, damit wir noch mehr Kunden erreichen“, erläutert Brüggemann. Sie will die Wollsocke vom „Oma-Touch“ befreien. Ihre Großeltern, die Unternehmensgründer, hätten sicher nichts dagegen, wenn die Enkelin mit neuen Ideen das 100-jährige Firmenjubiläum ansteuert. «



Abschied vom „Oma-Touch“: Geschäftsführerin Sabine Brüggemann will die Woll-Socke attraktiver machen und mit neuen Ideen das Jubiläumsjahr 2028 ansteuern.

Foto: Lang/iw Köln