

Irina Dahms und Kai Lührs haben als Nachfolger ein IT-Unternehmen übernommen, das weit weniger wert war, als die Bilanz darstellte. Die Krise nutzten beide für einen Neustart: Dahms vermarktet Dessous im Direktvertrieb, Lührs ist Partner bei Kern - Die Nachfolgespezialisten.

NACHFOLGE NACH PLAN

Rund 2.000 Betriebe in unserem IHK-Bezirk suchen bis 2014 einen neuen Chef. Dabei gilt es, einige Hürden zu nehmen, denn der Markt ist wenig transparent und die Nachfolge ein Prozess mit Konfliktpotenzial. Nachfolgeberater Kai Lührs und **Wirtschaftsmediator Tilman Metzger** sind zwei, die auch in kniffligen Fällen Rat wissen. Von Sandra Bengsch

DER UNTERNEHMER war sich sicher: Wenn er in den Ruhestand geht, würde sein Sohn den Betrieb weiterführen. Doch der will nicht – und schon ist die Unternehmensnachfolge ungelöst. Der Fall ist nur einer von vielen, über die Uwe-Peter Becker zu berichten weiß. Er ist Nachfolgemoderator unserer IHK – und damit ein gefragter Mann. Denn der Handlungsbedarf ist groß: 39 Prozent der Firmenchefs finden keinen geeigneten Nachfolger, wie Zahlen des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) belegen. Betroffen ist vor allem der Mittelstand. Mehr als 10.000 Betriebe werden bis 2014 in Niedersachsen den Besitzer wechseln. Allein in unserem IHK-Bezirk sind es rund 2.000. Drei bis sieben Jahre dauert der Übergabeprozess. „Oft liegt die größte Schwierigkeit darin, dass die Unternehmer zu spät mit der Suche beginnen“, sagt Becker. „Spätestens mit 55 Jahren sollte die Nachfolge Thema werden.“ Angefangen mit den Fragen, wann der Unternehmer in Rente gehen will und wie viel Kapital er dafür braucht. Darauf aufbauend muss er dann sein Unternehmen vorbereiten, es übergabebereit machen. „Am besten stehen die Chancen, wenn es dem Nachfolger eine Perspektive bietet“, sagt Becker. Das müsse

sich in Bilanzen widerspiegeln, beste Ansprechpartner seien dabei Steuerberater. Außerdem müsse die Kundenstruktur rentabel sein, die Mitarbeiter längerfristig leistungsfähig. „Wenn viele Mitarbeiter über 60 Jahre sind, müssen rechtzeitig auch jüngere eingestellt werden“, sagt Becker. In ländlichen Gebieten, wo sich der demografische Wandel besonders bemerkbar macht, gebe es für Chefs von heute mehrere Möglichkeiten: „Sie können über einen Standortwechsel nachdenken, stärker auf Online-Vermarktung bauen oder sich auf die ältere Zielgruppe einstellen und auf mehr Service und Beratung setzen.“ Die Konzepte arbeitet der Nachfolgemoderator allerdings nicht mit den jeweiligen Firmeninhabern aus, das ist Aufgabe von Nachfolgeberatern. Von Menschen wie Kai Lührs.

Der 40-Jährige ist Partner des Unternehmens Kern – Die Nachfolgespezialisten. Er berät bei Unternehmensnachfolgen in der Region Lüneburg und Hamburg, vernetzt seine Kunden bei Bedarf mit Steuerberatern, Anwälten und Wirtschaftsprüfern, begleitet den Prozess „von A bis Z“, wie er sagt: „Mit der Unterzeichnung des Kaufvertrags ist es nicht getan. Meine Aufgabe als Berater ist es, Werte zu erhalten

und in neue Hände zu geben.“ Dazu führt er mit den Unternehmen ein kostenloses Erstgespräch, dem ein Angebot, ein Exposé und die Unternehmensbewertung folgen. Dann beginnt die Kandidatensuche, der Nachfolgeberater gleicht die Ziele zwischen Übergeber und Übernehmer ab, berät bei Fragen der Finanzierung. Lührs steht seinen Kunden – Nachfolgern wie den scheidenden Unternehmern – aber auch im weiteren Verlauf zur Seite. Er unterstützt die Teambildung unter neuer Führung, hilft, neue Unternehmensstrategien aufzubauen und bereitet den Senior-Unternehmer auf die Zeit nach dem Arbeitsleben vor. „Wir erarbeiten gemeinsam einen Fünf-Jahres-Plan, damit sie nicht in ein Loch fallen, wie viele andere auch, wenn die Rentenzeit plötzlich gekommen ist.“ Experten wie Lührs müssen Unternehmer zwar anders als den für IHK-Mitglieder kostenlosen Nachfolgemoderator bezahlen, aber dabei gibt es für kleine und mittelständische Unternehmen Unterstützung: Bis zu 50 Prozent der Kosten übernimmt die NBank auf Antrag.

WIE WICHTIG ein verlässlicher, neutraler Ansprechpartner während des Nachfolgeprozesses ist, weiß Lührs aus eigener Erfahrung. Denn zu seinem Beruf kam er über einen Umweg. Eigentlich hatte er mit seiner heutigen Lebensgefährtin Irina Dahms ein eigenes IT-Unternehmen führen wollen – doch dann kam alles anders. Lührs erzählt die Geschichte an einem Tisch im Wohnzimmer des Paares. Es war 2011, als er und Irina Dahms entschlossen, ihre jahrelange Selbständigkeit auf breitere Füße zu stellen und ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen. Doch etwas Passendes zu finden, war gar nicht so leicht. „Der Markt ist sehr undurchsichtig, weil eben kein Unternehmer ein Schild aushängt, Suche Nachfolger“, sagt Lührs, schließlich könnte das Mitarbeiter und Geschäftspartner beunruhigen. Für Lührs und Dahms war die Nachfolgebörse der IHK ein erster Anhaltspunkt. Sie suchten nach einem Dienstleister, den sie zu einem Spezialisten für Hard- und Softwarelösungen, Schulungen und IT-Service ausbauen wollten. Anfang 2012 fanden sie dann das vermeintlich perfekte Unternehmen. Der Senior-Chef des IT-Betriebs suchte einen Nachfolger. Lührs und Dahms brachten die nötige Expertise mit, hatten jahrelange Erfahrung im IT-Projektmanagement, als Trainer und Coach. Zusammen mit einem Nachfolgeberater, dem Kern-Gründer Nils Koberber, trafen sie sich einige Male mit



dem Verkäufer, besichtigten den Betrieb, überzeugten sich von der Kompetenz der Mitarbeiter, prüften Verträge und Bilanzen – und kauften das Unternehmen schließlich für einen sechsstelligen Betrag. Doch schon kurz nach der Übernahme stellte sich heraus, dass es längst nicht so viel wert war, wie in den Büchern dargestellt wurde. „Die Braut wurde hübsch gemacht“, sagt Kai Lührs. Es folgten schwierige Schadensersatzverhandlungen, die bis heute andauern. „Während der zermürbenden Zeit war Nils Koerber für uns ein wichtiger Ansprechpartner“, sagt Kai Lührs. So entstand die Idee, dass Lührs mit seiner Ausbildung zum Betriebswirt, der Erfahrung im Vertrieb, als Trainer, Coach und mit seiner persönlichen Geschichte ein idealer Nachfolgeberater wäre. „Wenn ich Unternehmer begleite, spreche ich mit ihnen auf Augenhöhe. Ich kann mich besser in die Situation einfühlen als jemand, der nie Unternehmer war“, sagt Lührs

DIE NACHFOLGE ist ein Prozess, bei dem es viele Hürden zu nehmen gilt, auch dann, wenn beide Seiten ehrlich miteinander umgehen. Etwa 80 Prozent aller Generationswechsel sind laut einer Studie des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung mit emotionalen Konflikten verbunden. Die zu lösen, hat sich

Tilman Metzger zur Aufgabe gemacht. Der Wirtschaftsmediator und Mediationstrainer hilft, wenn sich die Fronten zwischen Geschäftspartnern verhärten oder es Streit innerhalb von Unternehmen gibt. „Ich bin die Brücke, über die es geht: Wenn ich verstehe, können die Beteiligten sich gegenseitig auch verstehen“, sagt Metzger und schildert dann das Beispiel eines Familienbetriebs, bei dem nicht nur die Existenz des Unternehmens, sondern auch der Familienfrieden auf dem Spiel stand: Der Unternehmer, Anfang 60, hatte den Mann seiner Tochter zum Nachfolger bestimmt. Die Übergabe sollte Schritt für Schritt erfolgen, dem Schwiegersohn nach drei Jahren 60 Prozent der Firma gehören, der Senior-Chef ihm lediglich als Berater zur Seite stehen. Doch schon kurz nachdem der Schwiegersohn in die Geschäftsführung eingestiegen war, gab es Unstimmigkeiten mit den Mitarbeitern, die sich immer wieder an ihren alten Chef wandten. Der gewann den Eindruck, dass sein Schwiegersohn, ein Ingenieur, zwar fachlich fit war, aber als Führungskraft noch wachsen musste. Der Schwiegersohn dagegen fühlte sich übergangen. Als er eines Tages die Tür zum Büro seines Schwiegervaters öffnete und fragte, wann sie darüber sprechen könnten, die Nachfolge

komplett zu machen, kam es zum Bruch. Der Seniorunternehmer und mit ihm seine Frau und seine Söhne empfanden die Forderung als undankbar und frech. „Sie verstanden nicht, warum der Schwiegersohn es so eilig hatte, schließlich hatte der Senior-Chef viel Know-how und wollte sich als nützliches Korrektiv verstehen wissen“, sagt Metzger. Im weiteren Verlauf vermischten sich Berufliches und Privates: „Es ging um Erbgeschichten, um die richtige Balance aus Nähe und Distanz der beiden Ehepaare und um Kindererziehung, denn die Großeltern waren oft Babysitter für ihre Enkelkinder.“ Irgendwann waren sich alle Seiten einig, den Konflikt nicht allein regeln zu können. Das Telefon bei Wirtschaftsmediator Metzger klingelte. Kurz darauf traf sich die gesamte Familie zum Gespräch. Als die Tochter und der Schwiegersohn erzählten, dass der Konflikt inzwischen auch ihre Ehe belastet, „hat es bei den anderen Klick gemacht“, sagt Metzger. Die Familie sei für alle Beteiligten ein wichtiger Wert. Und dass die junge Ehe in Gefahr war, sei den anderen nicht bewusst gewesen: „Das ist das Wesentliche an einer Mediation: Es kommen Informationen auf den Tisch, die man vorher nicht wusste. Und dieses Extrawissen hilft dabei, Lösungen zu finden.“

Wirtschaftsmediator Tilman Metzger vermittelt bei Konflikten in Unternehmen: „Ich bin die Brücke, über die es geht. Wenn ich verstehe, können die Konfliktbeteiligten sich auch gegenseitig verstehen.“ Metzger bildet auch andere zu Wirtschaftsmediatoren aus.

WIRTSCHAFTSMEDIATOREN verbessern die Kommunikation unter den Konfliktbeteiligten, sagt Metzger, der auch andere für den Beruf ausbildet: „Wir helfen dabei, einen Sachverhalt von unterschiedlichen Standpunkten aus zu betrachten.“ Im Fall der familieninternen Nachfolge hatte der Senior-Chef es als der Situation nicht angemessen empfunden, dass der Schwiegersohn zwischen Tür und Angel auf die Nachfolge zu sprechen kam. Der Schwiegersohn hatte die Frage dagegen vielmehr als Aufforderung zu einem intensiven Gespräch gemeint. Er warf seinem Schwiegervater vor, nicht loslassen zu können. Eine klassische Konfliktsituation wie Metzger sie so oder ähnlich immer wieder erlebt: „Jeder leidet, möchte das dem anderen aber nicht zeigen, aus Angst, das könnte als Schwäche ausgelegt werden“, sagt Metzger: „Das führt dazu, dass die Menschen sich gegenseitig als übermächtig und gnadenlos wahrnehmen.“ Deshalb sei es während der Mediation wichtig, dass jeder seine Sorgen offenbart. Das mache ihn menschlich. Erstes Ziel sei es nicht, Harmonie zu erreichen, sondern Klarheit. Metzger vergleicht schwelende Konflikte mit Tretminen: „Viele Menschen möchten diese Tretminen um des lieben Friedens willen im Sand verbuddelt lassen.“ Das birge die Gefahr, aus Versehen darauf zu treten. „Der Mediator hilft bei einer kontrollierten Sprengung: Die Schwierigkeiten

werden offen angesprochen. Das bringt Klarheit und kann helfen, die Arbeitsbeziehung wieder herzustellen. Es kann aber auch deutlich machen, dass es keinen gemeinsamen Weg mehr gibt.“

IM KONKRETEN FALL gab es aber eine einvernehmliche Lösung: 40 Prozent des Unternehmenskapitals wurden in Immobilien umgewandelt, die der Vater und die beiden Söhne jetzt an den Schwiegersohn verpachten. Im Gegenzug hat der Schwiegersohn 100 Prozent der Firma erhalten, der Senior-Chef hat sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Das hat das Erbe der beiden Söhne und die Unabhängigkeit des Schwiegersohns als Unternehmer sichergestellt. Noch allerdings ist die Mediation die Ausnahme im Bereich der Unternehmensnachfolgen. Vor allem ältere Unternehmer seien es gewohnt, selbst zu führen, sagt Metzger: „Sie lassen nicht so gern Externe ins Haus. Dabei ist das Gute an der Mediation gerade, dass sie Herr in der Sache bleiben.“ Viele der Verantwortlichen hätten noch nicht erkannt, dass eine Mediation oft günstiger ist, als ein Rechtsstreit oder gar der Verlust des Unternehmens.

KONFLIKTPOTENZIAL GIBT es bei Nachfolgeprozessen jede Menge. Das beginnt bereits mit unterschiedlichen Auffassungen zum Wert des Unternehmens. IHK-

Nachfolgemoderator Uwe-Peter Becker hat festgestellt, dass die Senior-Chefs dazu neigen, den Unternehmenswert zu überschätzen. Aus nachvollziehbaren Gründen: Sie verkaufen ihr Lebenswerk, sichern sich damit die Rente während es für den Nachfolger darum geht, die Finanzierung zu stemmen und von den Erträgen leben zu können: „Der Unternehmer verkauft die Vergangenheit, der Übernehmer kauft die Zukunft.“ Damit verbunden sein kann auch ein strategischer Wechsel, der dem Senior vielleicht nicht schmeckt. Und obwohl Becker empfiehlt, eine Übergangsfrist zu vereinbaren, in der der ehemalige Chef dem Nachfolger beratend zur Seite steht, kann auch das für Zündstoff sorgen. Viele Gründe also, die auch für Kai Lührs Anlass waren, sich jetzt zum Wirtschaftsmediator ausbilden zu lassen. ■

Fotos: Hans-Jürgen Wege

IHK-Sprechtag Unternehmensnachfolge

Unsere IHK lädt am 10. Dezember von 15 bis 19 Uhr zum Sprechtag Unternehmensnachfolge. In Einzelgesprächen mit Experten können Unternehmer erste steuerliche und rechtliche Fragen klären. Ansprechpartner sind Dr. Harald Grürmann, Präsident der Steuerberaterkammer Niedersachsen, Michael Semrau, Notar und Fachanwalt für Steuer- und Erbrecht, sowie Sabine Schlüter vom Fachbereich Existenzgründung und Unternehmensförderung unserer IHK. Sie nimmt auch Anmeldungen entgegen und versendet den Fragebogen, der Basis für eine effektive Beratung ist: schluter@lueneburg.ihk.de, Tel: 04131 / 742 193 www.ihk-lueneburg.de (Dok.-Nr. 17814).



DIEDERICHSEN
LFD.BUCHFÜHRUNG

Hühnerberg 1
29229 Celle
Fon 0 50 86 - 16 12
Fax 0 50 86 - 16 43

Mobil 01 62 - 2 30 97 55
buchfuehrung-diederichsen@web.de
www.buchfuehrung-diederichsen.de

Unsere Leistungen:

- Buchung laufender Geschäftsvorfälle
- Lohn- und Gehaltsabrechnungen
- Baulöhne
- Nachholarbeiten
- Umfassende Betriebsberatung

Unser Service:
Ihre Unterlagen werden abgeholt!



Giesler & Co. GmbH
Hallen- und Gewerbebau

Raum für Visionen.



Tel. 05331-9034-0 • Fax: 05331-9034-14 • www.giesler-co.de • Info@giesler-co.de