

## Mut zur Veränderung zahlt sich aus

Tritt die nächste Generation an die Spitze eines Familienunternehmens, wollen die jungen Firmenlenker das Unternehmen in eine neue Zukunft führen und dazu auch einiges verändern. Doch in der Regel ist das Unterfangen kein Selbstläufer. Daher müssen Übergeber und Nachfolger eine individuelle Nachfolgestrategie aufsetzen.

VON PATRICK PETERS

Marius Matthiesen weiß, was es heißt, einen Betrieb zu übernehmen. Der 34-Jährige steht seit 2014 an der Spitze des Familienunternehmens Matthiesen + Warnt in Mönchengladbach, einem Spezialisten für internationale Spedition und Logistik. Der Fokus liegt auf dem Güterverkehr nach und aus Frankreich. Mit Marius Matthiesen ist jetzt die dritte Generation in dem Traditionsunternehmen tätig, nach dem Gründer Broder Matthiesen (Großvater) und dem Vater Wolfgang Matthiesen.

Auch wenn Marius Matthiesen natürlich schon immer eng mit dem Unternehmen verbunden war, war sein Einstieg in der Geschäftsführung kein Selbstläufer: „Es ist immer schwer, wenn man neu in ein Familienunternehmen kommt, in dem alle Prozesse seit Jahren fest etabliert sind. Da ist der Veränderungswille meist recht spärlich. Als Nachfolger ist man also gefragt, sehr viel Überzeugungsarbeit zu leisten, dass nicht alles, was schon immer so gemacht wurde, deswegen auch weiterhin die ideale Vorgehensweise ist. Dieser Veränderungsprozess dauert meist sehr lange.“

Marius Matthiesen hat aber selbst erlebt, dass dieser Prozess irgendwann erfolgreich ist. Nach und nach hätten sich alle Beteiligten daran gewöhnt und feststellt, dass der Nach-

folger nicht aus reinem Aktionismus etwas verändert, sondern um mit der Zeit zu gehen. Wichtig sei aber, dass der Nachfolger nicht in den Betrieb eintrete und dann meine, alle Strukturen und Prozesse von heute auf morgen umwerfen zu können, weil er sie in einem anderen Unternehmen anders (und vielleicht besser) kennengelernt hat. „Es erfordert Geduld und Demut, sehr behutsam vorzugehen“, betont Matthiesen.

Mittlerweile ist der Jungunternehmer fest etabliert – auch bei den Mitarbeitern, die oftmals schon bis zu 30 Jahre bei Matthiesen + Warnt tätig sind. Diese gewöhnten sich nicht schnell an Veränderungen, und manchmal spüre man auch Widerwille gegen alles Neue. „Aber meist merken sie dann recht schnell, dass es ja zum Wohl des Unternehmens und natürlich auch ihres Arbeitsplatzes ist“, berichtet Marius Matthiesen aus Erfahrung.

Für Jens Bormann, Steuerberater und Partner von Beyel Janas Wiemann + Partner aus Geldern und Kempen, zeigt dies einmal mehr, dass eine Unternehmensnachfolge ein langjähriger Prozess ist, der sehr gut geplant, vorbereitet und durchgeführt werden muss. „Selbst wenn die Übertragung in der Familie stattfindet und sich die Beteiligten schnell einig sind, existieren noch zahlreiche innere und äußere Faktoren, die Einfluss auf



Wenn Jungunternehmer Veränderungen anstoßen, müssen sie ihre Mitarbeiter davon überzeugen, neue Wege mitzugehen.

FOTO: GETTYIMAGES/NATTAKORN MANEERAT

die Nachfolge haben. Die Anforderungen in der Unternehmensnachfolge sind hoch“, sagt Bormann, der mit seinen

Partnern regelmäßig Familienunternehmer und deren Nachfolger steuerlich, betriebswirtschaftlich und strategisch

berät. Natürlich seien auch steuerliche Themen sehr wichtig, insbesondere hinsichtlich der Schenkungsteuer bei der Übertragung von Anteilen zu Lebzeiten. Auch dies lasse sich mittels der steuerlichen Freibeträge, die alle zehn Jahre griffen, in einem längeren Prozess steueroptimiert gestalten. „Aber die steuerliche Komponente ist nicht das allein Entscheidende. Übergeber und Nachfolger müssen eine Nachfolgestrategie aufsetzen, um das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen und keine Unzufriedenheit bei einer der Parteien aufkommen zu lassen. Wenn kei-

ne Einigkeit besteht, können Konflikte zwischen den Generationen den Unternehmenserfolg und natürlich auch das persönliche Verhältnis gefährden“, warnt Jens Bormann. Er weiß aber auch, dass eine Schenkungsstrategie aus strategischen Gesichtspunkten Sinn ergeben kann: „Dadurch können Nachfolger behutsam an die Verantwortung herangeführt werden, und die Eigentümer geben diese nach und nach ab. Das kann die Übergabe maßgeblich vereinfachen.“

Ein aktuelles Beispiel aus der Beratungspraxis von Jens Bormann ist das Unternehmen Holzbau van Aaken aus Kevelaer am Niederrhein. Das mittelständische Handwerksunternehmen wurde 1719 gegründet und wird in der 14. Generation vom Diplom-Ingenieur Heinz-Josef van Aaken geführt. Holzbau van Aaken bietet Leistungen aus Zimmerei, Holzhausbau, Denkmalpflege, Schreinerei und Tischlerei sowie dem Ingenieurwesen an. Die 15. Generation steht in den Startlöchern: Heinz-Josef van Aaken wird den Betrieb voraussichtlich im Herbst dieses Jahres an seinen Sohn Martin übertragen. Der Junior ist schon lange im Betrieb tätig. „Die Übertragung ist das Ergebnis eines mehrjährigen Prozesses, in dem ich mich mit der Unternehmensführung und den wichtigen Strukturen vertraut



Marius Matthiesen, Jungunternehmer und aktuell auch Vorsitzender der Wirtschaftsjunioren Mönchengladbach, der Jungunternehmerorganisation der IHK Mittlerer Niederrhein FOTO: PRIVAT



Jens Bormann, Steuerberater FOTO: PRIVAT

gemacht habe. Jetzt ist die richtige Zeit, die Verantwortung auch gesellschaftsrechtlich zu übernehmen“, sagt Martin van Aaken, der auf die Bedeutung einer engen Kooperation zwischen Nachfolger und Übergeber – in dem Falle zwischen Vater und Sohn – hinweist.

### Nachfolgeberatung

(ppe) Während spezialisierte Steuerberater und Rechtsanwälte die Ansprechpartner für die jeweiligen fachlichen Fragestellungen sind, können Alt-Eigentümer wie auch Übernehmer beispielsweise bei der IHK-Nachfolgeberatung ([www.ihk.de/nachfolgeberatung](http://www.ihk.de/nachfolgeberatung); für Düsseldorf: [www.duesseldorf.ihk.de](http://www.duesseldorf.ihk.de) ->

„Existenzgründung/Gewerbeanzeige -> „Unternehmensnachfolge“) und der Handwerkskammer (für Düsseldorf: [www.hwk-duesseldorf.de](http://www.hwk-duesseldorf.de) -> „Betriebsführung“ -> „Beratung“) wichtige Aspekte besprechen. Auch Banken und Sparkassen bieten häufig Nachfolgeberatungen an.

## Nachfolge gut planen

Das Scheitern der Unternehmensnachfolge kann zu schweren Schäden führen. Experten betonen, dass man solche Risiken durch eine sinnvolle Vorbereitung weitgehend reduzieren kann.

VON PATRICK PETERS

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) untersucht unter anderem die Unternehmensnachfolgesituation in Deutschland. Die aktuellen Zahlen sind beeindruckend: Die vorliegende Schätzung für den Zeitraum 2018 bis 2022 kommt zum Ergebnis, dass etwa 150.000 Unternehmen mit rund 2,4 Millionen Beschäftigten zur Übergabe anstehen. „Das Thema Unternehmensnachfolge genießt seit Jahren hohe Aufmerksamkeit, auch weil mit dem Scheitern einer Unternehmensnachfolge die Vermutung eines volkswirtschaftlichen Schadens, vor allem der Verlust von Arbeitsplätzen, verbunden wird“, heißt es beim IfM Bonn. „Damit es nicht zu Vermögensschäden kommt, ist bei einer Unternehmensnachfolge eine enge fachliche Begleitung notwendig. Es können viele Fehler passieren, die die Zukunft des Unternehmens, die finanzielle Sicherheit des Senior-Unternehmers und möglicherweise auch den Familienfrieden aufs Spiel setzen können. Familie und Unternehmen sind im Mittelstand oft untrennbar verbunden“, sagt der Düsseldorfer Rechtsanwalt Dr. Guido Krüger (Beiten Burkhardt), der regelmäßig Familienunternehmen und deren Nachfolger und Käufer bei diesen Prozessen berät.

Im Fokus stehe unter ande-

rem die steuerliche Gestaltung der Unternehmensnachfolge. Gerade seit der Neuregelung der Erbschaft- und Schenkungsteuer könne es schneller zu einer steuerlichen Belastung kommen als in der Vergangenheit. Durch Grundstücks- und Immobilienbesitz könnten schnell hohe Unternehmenswerte entstehen, die dann wiederum zu Erbschaftsbeziehungsweise Schenkungssteuer führten.

Die Grenze dafür liege bei 26 Millionen Euro pro Erwerb. „Daher können auch Eigentümer größerer Unterneh-

**„Wichtig ist es, den Wert eines Unternehmens sehr genau und vor allem frühzeitig zu berechnen“**

men Chancen der steuerfreien Übertragung nutzen, indem alle zehn Jahre Anteile steuerfrei übergeben werden. Wichtig ist deshalb, den Wert eines Unternehmens sehr genau und vor allem frühzeitig zu berechnen.“

Guido Krüger betont auch, dass sich Unternehmer gegen unerfreuliche Entwicklungen nach der Übertragung absichern könnten. Das Stichwort lautet Rückforderungsvorbehalt. Dadurch kann der Senior-Unternehmer auch nach der Schenkung noch eingreifen, zum Beispiel bei offen-

sichtlichem Missmanagement oder Verhalten, das gegen die Werte des Unternehmens ausgerichtet ist, etwa hinsichtlich der Mitarbeiterführung. Das bedeutet: „Durch bestimmte Schritte können Unternehmen viel Stress und Ärger vermeiden. Daher ist von einer Unternehmensnachfolge ohne Beratung abzuraten“, sagt der Rechtsanwalt.

Auch Prof. Dr. Holger Wassermann von der Unternehmensberatung Intagus mit Standorten in Berlin und im Rheinland stellt heraus, dass Beratung mit Weitsicht bei der Nachfolge sehr wichtig ist. Intagus begleitet Käufer und Verkäufer bei der Unternehmensnachfolge, oftmals im Kontext der Nachfolge. „Das betrifft sowohl Eigentümer als auch Nachfolger. Wir stellen gerade mit Blick auf den Unternehmensverkauf fest, dass Eigentümer den Prozess sehr vereinfachen können, wenn sie frühzeitig alle wichtigen Dokumente zusammenstellen und eventuelle Schwachstellen im Unternehmen beseitigen. Das verschafft Ruhe und Gelassenheit im Verkaufsprozess und verhindert negative Überraschungen bei den Preisverhandlungen. Es können sogar Verkäufe platzieren, weil durch eine schlechte Vorbereitung kurz vor dem Notartermin noch massive Risiken auftauchen. Das kann auch zu Regressforderungen nach Abschluss der Transaktion führen.“



„Wachstum braucht Zeit.  
Wir messen sie in Holz.“

Fördern, was NRW bewegt.

Moritz Blees, Matthias Köppe und Adrian Roepe, Gründer von Kerbholz, designen preisgekrönte Uhren und Sonnenbrillen aus Holz. Damit sie auch ihr Unternehmen ganz natürlich weiterentwickeln können, hat sie die NRW.BANK mit dem Programm NRW.BANK.Innovative Unternehmen unterstützt.



Die ganze Geschichte unter: [nrwbank.de/kerbholz](http://nrwbank.de/kerbholz)

## Gut gefördert läuft es besser

Start-ups und innovative Unternehmen können ihre Pläne besser umsetzen, wenn die Finanzierung stimmt. Fördermittel sind da ein wichtiger Baustein. Es gibt zahlreiche Programme; für Unternehmer lohnt es sich, einmal nachzufragen.

VON JÜRGEN GROSCHE

Es sind Geschichten wie die von Moritz Bleses, die zeigen, wie modernes Unternehmertum heute oft funktioniert, wie Gründer Neues auf den Weg bringen und letztlich die Wirtschaft damit bereichern. Bleses' Geschichte beginnt wie die vieler Start-ups: „Erst war es nur ein Planspiel mit echtem Geld“, erinnert er sich an den Beginn der Erfolgsgeschichte der Marke „Kerholz“ im Jahr 2012: „Wir waren BWL-Studenten, die mit einer Geschäftsidee das an der Uni Gelernte in der Praxis üben wollten. Jeder der vier Freunde hat 5000 Euro in den Topf gegeben, und dann haben wir einfach losgelegt.“

Zu ihrer Geschäftsidee inspirierte sie eine Südamerika-Reise, wo sie Brillengestelle aus Holz kennenlernten. Diese wollten sie selbst fertigen und in Deutschland vertreiben. Es blieb nicht beim Planspiel. Heute arbeiten mehr als 30 Mitarbeiter in einer ehema-

ligen Schirmfabrik in Köln-Bickendorf an einer stetig wachsenden Produktpalette, die längst nicht mehr nur Brillen umfasst, sondern auch Uhren und Accessoires.

Am Erfolg eines jungen Unternehmens wie Kerholz hat ein Faktor einen zentralen Anteil: die richtige Finanzierung. Und hier kommt die Förderbank des Landes NRW ins Spiel, die NRW.Bank. „Start-ups sorgen mit ihren innovativen Geschäftsideen für wirtschaftliche Dynamik und leisten einen großen Beitrag zu Wachstum und Beschäftigung“, sagt Gabriela Pantring, Mitglied des Vorstands bei der NRW.Bank. „Doch eine gute Geschäftsidee alleine macht noch keine Geschäftsgründung erfolgreich. Insbesondere in der frühen Gründungsphase benötigen Gründer eine passgenaue Finanzierung, damit die Idee nicht scheitert, bevor das Geschäft durchgestartet ist.“

**„Eine gute Geschäftsidee alleine macht noch keine Geschäftsgründung erfolgreich“**

Die NRW.Bank begleitet nordrhein-westfälische Start-ups in allen Phasen – von der Idee über die Gründung bis zum Wachstum. Ihr Förderspektrum reicht von zinsgünstigen Förderdarlehen mit attraktiven Konditionen wie günstigen Zinsen und einer langen Zinsbindung über Eigenkapitalfinanzierungen bis hin zu Förderberatungsangeboten.

Die Gründer um Bleses zum Beispiel nutzten das Programm „NRW.Bank.Innovative Unternehmen“. Es unterstützt



Die Gründer des Start-ups „Kerholz“ (v. l.): Matthias Köppe, Moritz Bleses, Adrian Roepe. FOTO: ERIK CHMIL

schnell wachsende, innovative Unternehmen in Nordrhein-Westfalen dabei, Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern. Förderbank und Unternehmer arbeiten dabei – wie bei den anderen Programmen auch – mit der Hausbank des Unternehmens zusammen.

Fördermittel gibt es natürlich nicht nur für Start-ups. „Die NRW.Bank unterstützt den Mittelstand insgesamt bei der Umsetzung seiner künftigen Aufgaben mit zinsgünsti-

gen Darlehen, Risikoübernahme oder Beteiligungskapital“, sagt Pantring. Aktuell steht im Mittelstand insbesondere das Thema Digitalisierung im Fokus. Für Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben bietet die NRW.Bank zum Beispiel das neue Kreditförderprogramm „NRW.Bank. Digitalisierung und Innovation“ an. „Mit ihm können kleine und mittelständische Unternehmen sowie Angehörige der freien Berufe neue digita-

ellen Fördermittelrecherchen im In- und Ausland. Das NRW.Bank Venture Center wiederum ist mit seiner Beratung auf technologieorientierte, gründungswillige Forscher und Wissenschaftler spezialisiert. „Generell ist das Ziel der NRW.Bank-Förderberater, anbieterunabhängig die für die Unternehmensvorhaben passenden Förderprogramme zu finden“, sagt Pantring. „Sie bereiten die Gründer und Unternehmer zudem auf Gespräche mit Finanzierungspartnern vor, vermitteln relevante Kontakte und Beratungsstellen und zeigen ihnen, wie sie ihr Geschäftskonzept und ihre Finanzierungsstruktur weiter optimieren können.“

ellen Fördermittelrecherchen im In- und Ausland. Das NRW.Bank Venture Center wiederum ist mit seiner Beratung auf technologieorientierte, gründungswillige Forscher und Wissenschaftler spezialisiert.

„Generell ist das Ziel der NRW.Bank-Förderberater, anbieterunabhängig die für die Unternehmensvorhaben passenden Förderprogramme zu finden“, sagt Pantring. „Sie bereiten die Gründer und Unternehmer zudem auf Gespräche mit Finanzierungspartnern vor, vermitteln relevante Kontakte und Beratungsstellen und zeigen ihnen, wie sie ihr Geschäftskonzept und ihre Finanzierungsstruktur weiter optimieren können.“



Erfolgreiches Geschäftsmodell: Uhren aus Holz FOTO: ERIK CHMIL

## Viele arbeiten schon mit Künstlicher Intelligenz

Deutsche Unternehmen haben offenbar die Relevanz der neuen technologischen Entwicklung erkannt.

(jgr) Unternehmen können heute nicht einfach weiterarbeiten, wie man es über Jahrzehnte geübt hat. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit, heißt ein geflügeltes Wort, das nahelegt: Unternehmen müssen die Trends der Zeit erkennen und sich darauf einstellen. Ein Megatrend derzeit: die Künstliche Intelligenz (KI). Deutsche Unternehmen sind hier offenbar aufmerksam. KI spiele in der Strategie deutscher Unternehmen eine immer größere Rolle, lautet das Ergebnis einer aktuellen Studie des Prüfungs- und Beratungsunternehmens EY im Auftrag von Microsoft Deutschland. Darin geben 86 Prozent der befragten deutschen Unternehmen an, dass künstliche Intelligenz in den nächsten fünf Jahren einen sehr starken beziehungsweise starken Einfluss auf ihre Branche haben wird.

Ein Großteil der befragten deutschen Unternehmen arbeitet bereits mit Künstlicher Intelligenz. 54 Prozent haben nach eigenen Angaben die ersten Pilotprojekte gestartet, und ein Viertel hat die Technologie bereits so in die Unternehmensabläufe implementiert, dass sie ausgewählte Aufgaben oder sogar ganze Prozesse übernehmen kann. Europaweit haben gerade einmal 41 Prozent der Unternehmen mit Pilotprojekten begonnen. Allerdings sind bereits 31 Prozent in einem fortgeschrittenen Stadium und setzen KI in ihren Unternehmensprozessen ein.

Das Tempo in Deutschland könnte aber möglicherweise noch anziehen: 45 Prozent sehen KI als sehr wichtige oder sogar die wichtigste Priorität in ihrer Digitalstrategie. Europaweit ist das nur bei 36 Prozent der befragten Unternehmen der Fall. Für 80 Prozent

der deutschen Unternehmen ist vor allem die Automatisierung von Prozessen eine relevante Anwendungsmöglichkeit für KI. Vorhersagen etwa von Kundenverhalten oder Marktentwicklungen halten 71 Prozent für vielversprechend in der Praxis. Und 60 Prozent erkennen in der Aufbereitung von externen und internen Daten als Basis für weitere Entscheidungen wichtige Anwendungen von KI.

Am Ende dürfte die Technologie die Ausrichtung von Unternehmen deutlich verändern: Etwa die Hälfte der deutschen Befragten (51 Prozent) erwartet, dass KI eine



Roboter, Betriebsabläufe, Vorhersagen etwa von Kundenverhalten: Unternehmen erkennen die Relevanz Künstlicher Intelligenz. FOTO: GETTYIMAGES/POPBPA

große Rolle bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle spielen wird. Das traditionelle Kerngeschäft und daran angrenzende Bereiche wird KI nur aus Sicht von 34 beziehungsweise 29 Prozent stark beeinflussen. Allerdings bringt die Technologie aus Sicht der Unternehmen auch Risiken mit sich. An vorderster Stelle nennen 63 Prozent der deutschen Unternehmen regulatorische Anforderungen. So sind vielen die Richtlinien im Land für den Einsatz von KI noch zu un-

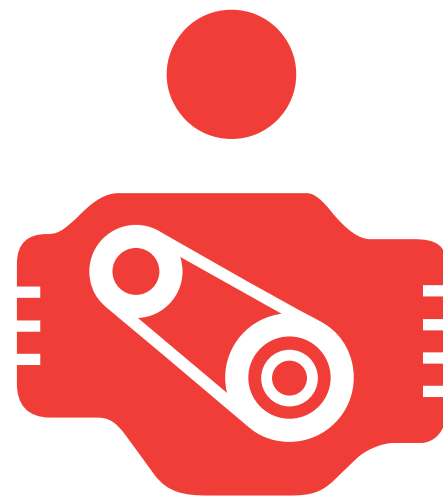
klar. 54 Prozent fürchten sogar, dass sie die Kontrolle über die KI verlieren und diese sich selbstständig.

Für die Studie „Artificial Intelligence in Europe“ wurden insgesamt knapp 300 Unternehmen in 15 europäischen Ländern befragt. 35 der befragten Unternehmen haben ihren Sitz in Deutschland. „Deutsche Unternehmen sind bei neuen Technologien oft eher zurückhaltend. Die Demokratisierung und Zugänglichkeit von KI sowie die rapide wachsende Menge an auszuwertenden Daten lässt die Bedeutung von KI allerdings auch für Unternehmen hierzulande deutlich ansteigen. Der Reifegrad ist aber noch sehr unterschiedlich auf dem deutschen Markt verteilt und viele Unternehmen suchen noch nach einer nachhaltigen Wertschöpfung“, kommentiert Damir Zubovic, Partner und Leiter Daten- und Informationsmanagement sowie Analyse und künstliche Intelligenz im Bereich Advisory Services bei EY, die Studie.

„In vielen Bereichen beginnen Unternehmen gerade erst damit, das volle Potenzial von Künstlicher Intelligenz als Treiber und Wegbereiter für die digitale Transformation zu erschließen. Wo genau kann KI einen Mehrwert schaffen? Wo sollen sie beginnen? Selbst bei fortgeschrittenen Anwendern sind noch viele Fragen offen“, sagt Sabine Bendiek, Geschäftsführerin Microsoft Deutschland. „Bei der Bewältigung der Herausforderungen geht es dabei genauso um Kultur und Führung wie um Daten, Analytik und Technologie. Wenn KI Führungskräfte dabei unterstützt, operative Aufgaben effektiver anzugehen, können sie sich besser darauf konzentrieren, ihre Mitarbeiter zu befähigen.“



# Brummen ist einfach.



sparkasse.de

Weil wir den Motor der Wirtschaft am Laufen halten. In Deutschland und an 64 Standorten weltweit.

Deutsche Leasing

Die Landesbanken

