

Die Nachfolgefrage

GEZIELT KLÄREN

Früh übt sich: Der geeignete Nachfolger für den eigenen Betrieb findet sich manchmal in der eigenen Familie. Wenn nicht, sollte die Suche rechtzeitig angegangen werden

→ BETRIEBSNACHFOLGE

Im Handwerk stehen in diesem und den kommenden Jahren sehr viele Betriebsübergaben an. Erfolgsentscheidend ist nicht nur, überhaupt einen Nachfolger fürs eigene Lebenswerk zu finden. Entscheidend ist auch, die unterschiedlichen beteiligten Persönlichkeiten mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen zusammenzubringen. Und zwar rechtzeitig. Wir schauen genauer hin: beim übergebenden Inhaber und den Nachfolgekandidaten aus der Familie, dem Mitarbeiterstamm und von Extern.

SERIE

Betriebsübergabe

TEIL 1: Die Nachfolgefrage gezielt klären

TEIL 2: Handreichungen für die richtige Kommunikation

TEIL 3: Wie sich der Nachfolger positionieren kann

Auf Platz 1 der größten Probleme bei der Betriebsnachfolge kommt ganz klar die fehlenden Nachfolger.

Natürlich liegt das vorwiegend am demografischen Wandel: Die starken Babyboomer-Jahrgänge gehen in Rente, alle darauffolgenden Generationen sind rein zahlenmäßig unterlegen. Auch ein früher üblicher Automatismus – die Kinder werden zu selbstverständlichen Nachfolgern und übernehmen den Betrieb – ist heute vielfach außer Kraft gesetzt. Von beiden Seiten. Eltern wollen ihre Sprösslinge nicht mehr in ihren Beruf »zwingen«. Die Jungen wiederum haben vielleicht andere berufliche Pläne oder sind abgeschreckt von dem Zeiteinsatz, den die Selbstständigkeit einfordert. Und dennoch gibt es sie noch: die Söhne und Töchter, die die Familientradition fortführen wollen. Die Mitarbeiter, die den Chefposten übernehmen möchten. Und schließlich die dritte Art möglicher Nachfolger, die keine Verbindung zum Betrieb haben und ein externer Käufer sind. Was aus der grundsätzlichen Problematik der Nachfolge folgt, ist zweierlei:

BETRIEBSÜBERGABE – KEINE LEICHTE AUFGABE

Als Unternehmer einen geeigneten Nachfolger zu finden, ist keine leichte Aufgabe. Und selbst wenn ein geeigneter Kandidat gefunden ist, wie schafft es dann der Betriebsinhaber, loszulassen? Nach diesem ersten wichtigen Schritt folgt der zweite: Wie bereitet man die eigentliche Betriebsübergabe gezielt vor und kommuniziert sie richtig? Und schließlich drittens: Wie kann sich der neue Betriebsinhaber erfolgreich positionieren und neue Akzente setzen? Handwerksexpertin Andrea Eigel zeigt in unserer dreiteiligen Serie wichtige Eckpunkte auf. Sie berät und begleitet Handwerksbetriebe gezielt und individuell durch ihre jeweiligen Nachfolgeprozesse.

■ **Erstens:** Man muss sich schon sehr früh mit der Nachfolgefrage beschäftigen. Zehn Jahre vor der geplanten Übergabe ist heute ein realistischer Zeitpunkt, um die ersten Fühler auszustrecken.

■ **Zweitens:** Hat man einen Interessenten für die Betriebsübernahme identifiziert, lohnen sich intensive Planung und die Gestaltung der Übergabe als Prozess in sehr engem Dialog mit den mutmaßlichen Nachfolgern.

Nur so lässt sich sicherstellen, dass beide Seiten mit einem guten Gefühl auf den Übergabezeitpunkt zusteuern. Und nur so

lässt sich vermeiden, dass einer der beiden kurz vor knapp abspringt. Zudem ist so gewährleistet, dass der Inhaber loslassen kann, der Nachfolger motiviert an die Sache herangeht und der Betrieb eine gute Zukunft hat. Der berühmte Faktor Mensch spielt dabei eine wichtige Rolle.

Unterschiedliche Beteiligte im Nachfolgeprozess Bei der Suche nach geeigneten Nachfolgern gibt es unterschiedlichste Beteiligte. Welche typischen Gemengelagen gibt es? An jedem gelingenden Nachfolgeprozess sind Men- ➤

DIE 3-IN-1-LEITER

LEANSAFE X3

WIEVIELE LEITERN BRAUCHST DU? EINE!

**WERNER LEANSAFE X3: Eine Leiter im Transport,
drei im Einsatz**

Als Profi lieferst du ab – jeden Tag. Darum brauchst du praktisches Handwerkszeug, das dich bei allen Anforderungen unterstützt. Die neue Kombileiter von Werner ist **Steh-, Anlege- und Ausziehleiter in einem**. Mit nur einer Hand passt du die Leiter allen Anforderungen an. **Ob in Ecken, an Pfeilern oder Pfosten** – mit deiner Werner schaffst du Höchstleistungen unter allen Bedingungen und **bis zu einer Arbeitshöhe von 3,7 Metern**. Dabei ist die Leiter mit einem extrem reduzierten Gewicht ab 9,5 Kilogramm optimal in der Handhabung – auch als Ein-Mann-Show. Für starke Performance in der Nähe von Strom gibt es die patentierte Leiter nicht nur aus hochwertigem Aluminium, sondern auch aus nicht leitendem Fiberglas. Leicht, einfach umzuklappen und robust – eben die perfekte Leiter.

Hol dir jetzt deine WERNER unter www.wernerco.com/de/leansafex3.

Da stehst du sicher drauf!



WERNER – Bereit für hohe Erwartungen.





Foto: auremar/stock.adobe.com

Wer sich rechtzeitig um die Betriebsnachfolge kümmert, kann entspannt seinen Ruhestand genießen

schen beteiligt, die während der Übergangsphase für sich Perspektiven entwickeln können und müssen. Nur: Ihre jeweiligen Ausgangspunkte und deshalb auch ihre Entwicklungsaufgaben bis zum Inhaberwechsel könnten unterschiedlicher nicht sein:

■ Der Betriebsübergabende ist zunächst mit dem Thema Loslassen konfrontiert. **Wie stelle ich mir mein Leben im Ruhestand vor?** Was will ich aktiv angehen, was lockt mich und macht für mich richtig Sinn? Diese Fragen sind enorm wichtig und nicht befriedigend beantwortet mit »Ich kümmere mich endlich mehr um meine Enkel, meine Grundstücke und werde endlich mal richtig aufräumen«. Gefragt ist eine Perspektive, die wirklich trägt. Nur dann gelingt das Loslassen und gibt dem Übergabenden die Freiheit, selbst zu gestalten.

■ Kommt der **Interessent aus der Familie**, spannt sich eine besondere Konstellation auf. Neben der grundsätzlichen Eltern-Kind-Rollenverteilung, die zumindest beruflich in ein Verhältnis unter Erwachsenen geführt werden muss, sind weitere innerfamiliäre Regelungen erforderlich. Hat die übernehmende Tochter oder der übernehmende Sohn weitere Geschwister, muss unbedingt frühzeitig das Thema Erben beleuchtet werden. Innerhalb des Betriebs gibt es ebenfalls Besonderheiten beim Übergang des Chefsessels von

Eltern auf Kind. Meist kennen die Kinder den elterlichen Betrieb schon sehr gut – das ist ein Startvorteil. Gleichzeitig werden die »Junioren« nicht von Anfang an als neue Führungsfiguren angenommen. Wie die jungen Nachfolger Autorität im Betrieb gewinnen, ist daher ein wichtiges zu bearbeitendes Thema.

- Auch der **Mitarbeiter als Nachfolger** bringt eine sehr gute Betriebs- und vor allem Kundenkenntnis mit. Gleichzeitig hat er die Aufgabe, mit seinem Rollenwechsel zum Chef Autorität gegenüber den ehemaligen Kollegen zu entwickeln. Für ihn tut sich ein weiteres drängendes Anliegen auf: die Finanzierung der Übernahme. Ist er der Richtige für den Job, sollte der Noch-Chef dem Nachfolger in dieser entscheidenden Frage unter die Arme greifen, ihm verschiedene Modelle vorschlagen und ihm helfen, mit den richtigen Steuerberatern und Banken ins Geschäft zu kommen. Das nimmt Ängste und baut eine der wichtigsten Schwellen ab, die bei Mitarbeitern eine Übernahme behindern.
- Beim **externen Käufer als Nachfolger** – sofern es sich um eine Einzelperson und nicht um ein Unternehmen handelt – steht folgendes im Vordergrund: Er hat keine Betriebskenntnis und muss sie über einen gewissen Zeitraum erwerben. Das sollte bei der Übernahmeplanung unbedingt berücksichtigt werden.

Was muss mit jedem möglichen Nachfolger geklärt werden? Formale, finanzielle und rechtliche Themen spielen natürlich bei jeder Betriebsübergabe eine große Rolle. Ebenso entscheidend ist jedoch, den Betrieb auf die Übergabe vorzubereiten und das Zusammenspiel während des gesamten Nachfolgeprozesses zu regeln. Folgende essenzielle Fragen umreißen das Gesamtspektrum:

Andrea Eigel

Kaleidoskop Marketing Service



Foto: Andrea Eigel

»Der Faktor Mensch spielt bei der Betriebsübergabe eine wichtige Rolle.«

- **Attraktivität des Betriebs und seine Zukunftsperspektiven:** Noch vor der Nachfolgersuche sollte man daher klären, wie viel der Betrieb wert ist. Ist der Betrieb zukunftsorientiert aufgestellt? Welche Perspektiven hat die Firma, die einem interessanten Nachfolgekandidaten gefallen könnte und ihm wiederum eine interessante Zukunftsperspektive bieten?
- **Eignung des Nachfolgers:** Wo hat er seine Stärken und seine Schwächen? Und wie lassen sich letztere während der Übergabephase beheben? Wo muss fachlich und bei Führungskompetenzen nachgeschärft werden? Wo braucht er Unterstützung?
- **Das Miteinander definieren:** In welchem Zeitraum läuft die Übergangsphase ab? Arbeiten Übergeber und Übernehmer noch eine Zeitlang zusammen im Betrieb? Wenn ja: Wie sind dann die Aufgaben verteilt? Wer trifft welche Entscheidungen? An wen wenden sich die Mitarbeiter für welche Fragen?

Ein durchdachter Nachfolgerprozess lohnt sich Selbstverständlich gleicht keine erfolgreiche Betriebsübergabe der anderen. Zu unterschiedlich und zu vielschichtig sind die individuellen Umstände und die Menschen, die sie gestalten. Umso mehr lohnt es sich, den Nachfolgeprozess frühzeitig, in Ruhe, mit umfassenden Gedanken in sehr viele Richtungen und mit dem richtigen Konzept anzugehen. Dann kommt im besten Falle das Beste heraus: Ein Übergeber, der bis zum Ende motiviert arbeitet und sich dann beruhigt aus dem Betrieb verabschieden kann, weil er sich auf sein neues aktives Leben freut. Mitarbeiter, die dem Betrieb treu bleiben, weil sie wissen, dass ihre Firma Zukunft hat. Und natürlich ein Nachfolger, der im Betrieb eine für ihn sinnhafte und vielversprechende Zukunft sieht und die Weiterentwicklung mit Elan anpackt.

Andrea Eigel

BERATUNG FÜR DIE BETRIEBSNACHFOLGE

Andrea Eigel begleitet derzeit eine ganze Reihe von Handwerksbetrieben bei ihrem Nachfolgeprozess. Die Handwerksexpertin erarbeitet dabei in individuellen Beratungen, wie sich der jeweilige Betrieb optimal für die Übergabe aufstellt und potenzielle Nachfolger erfolgreich ins Unternehmen integriert. Im Netzwerk mit Steuerberatern und Rechtsanwälten bietet sie ein umfassendes Paket mit allen Kompetenzen für die konkrete Betriebsnachfolge an. www.andreaeigel.de/