



Der neue Nachfolger braucht ein betriebliches Konzept, das auf ihn zugeschnitten ist, um die zukünftige Aufstellung und Entwicklung des Betriebs zu fokussieren und sich selbst in dem Unternehmen einzufinden

BETRIEBSÜBERGABE

die Nachfolgeperspektiven entwickeln

SERIE

Betriebsübergabe

- Teil 1:** Die Nachfolgefrage gezielt klären
- Teil 2:** Handreichungen für die richtige Kommunikation
- Teil 3:** Wie sich der Nachfolger positionieren kann

→ **BETRIEBSNACHFOLGE** Der neue Chef braucht einen Plan, bevor er das Ruder übernimmt. Schließlich beinhaltet jeder Wechsel in der Betriebsführung die Chance, das Betriebsprofil auf sich selbst zuzuschneiden, neue Akzente zu setzen und somit eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten. Mit welchen Mitteln lässt sich also der neue Firmencharakter sichtbar machen, ohne die Trumpfkarte Kontinuität zu verschenken? Ein paar Gedankenanstöße.

In der deutschen Sprache gibt es für den Ausdruck »die Nachfolge antreten« eine interessante alternative Redewendung: »Jemand tritt in die Fußstapfen des anderen«, sprich: die seines Vorgängers. Kann man heute noch den bisherigen Weg eines Betriebs einfach eins zu eins fortsetzen? Hat man als Nachfolger nicht Lust, eigene Routen oder zumindest persönliche Abzweigungen zu testen? Passen die Schrittlängen des Vorgängers und Nachfolgers überhaupt noch zusammen? Und ist man nicht zumindest immer mit zwei Paar unterschiedlichen Schuhen unterwegs? Diese Überlegungen

sind vor allem deshalb so interessant, weil das Wesen der meisten Handwerksbetriebe eng mit der Persönlichkeit des Inhabers verknüpft ist. Nur wenn der Unternehmer voll hinter seinem Betrieb steht und das tun kann, was er und wie er es wirklich gerne macht, kann die Firma erst erfolgreich sein.

Aus diesem Grund führt auch kein Weg daran vorbei: Der Nachfolger braucht ein betriebliches Konzept, das auf ihn zugeschnitten ist. Ein Gefühl von »dieser Betrieb ist voll und ganz meiner, auch ideell« muss sich einstellen, damit die Aufgabe mit Elan angepackt wird. Doch natürlich bedeu- ➤

Foto: A. B. C/stock.adobe.com



Ein neuer Inhaber eröffnet neue Perspektiven für den Betrieb

- Was ist mir persönlich wichtig? Welche Werte sind nicht verhandelbar?
- Welche Perspektive auf mein Berufs- und Arbeitsleben habe ich?
- Mit welcher Art von Kunden arbeite ich am liebsten zusammen?
- Welcher Typ Mitarbeiter passt fachlich und persönlich zu mir als Unternehmer und zu den Kunden, die bevorzugt bedient werden sollen?
- Was ist einzigartig am Betrieb unter meiner Führung? Womit punktet er gegenüber den Mitbewerbern?

So banal die Fragen auf den ersten Blick aussehen – die Antworten darauf sind garantiert individuell und ergeben einen hervorragenden Kompass für die Aufstellung und Entwicklung des Betriebs unter dem neuen Steuermann.

tet das nicht, dass bei jedem Inhaberwechsel alle vorhandenen Strukturen auf links gedreht werden müssen. Sehr oft bietet der vorhandene Betrieb bereits die absolut passende Basis für den neuen Inhaber. Eine klare Vorstellung davon, mit welchen Leistungen man für welche Kunden zukünftig tätig sein will, wie der Betrieb dafür intern aufgestellt sein muss und nach außen präsentiert werden soll, macht deshalb bereits im Vorfeld der Übernahme Sinn.

Positionierung: Hier stehe ich – dort will ich hin

Der Positionierungs-Vorgang sorgt für zwei entscheidende Dinge: Der Nachfolger findet sich durch diese griffige Ausrichtung in seinem Betrieb wieder. Zudem hat der neue Chef ein klares Bild vor Augen, wohin die Reise gehen soll. Ob er seine Ziele auf diesen oder jenem Weg, auf gebahnten oder neuen Pfaden erreichen wird, ergibt sich daraus. Was gehört nun zu den Grundsatzgedanken einer betrieblichen Ausrichtung, die sich jeder Nachfolger machen sollte?

- Bei welchen Leistungen und Services (z. B. Beratung) verfüge ich über besondere Expertise?
- Welche dieser Leistungen führe ich mit Herzblut und vollem Engagement aus?
- Will ich den Betrieb breiter oder schmaler aufstellen als mein Vorgänger?

Außendarstellung: Den wirklichen Charakter des Betriebs sichtbar machen

Erst wenn dieser Orientierungsrahmen – die Positionierung – steht, ist es sinnvoll, sich über die neue Außendarstellung des Betriebs Gedanken zu machen. Machen Sie nicht den Fehler, zuerst mit einem neuen Logo, komplett neuer Fahrzeugbeschriftung und vielen weiteren Werbemitteln den Inhaberwechsel aus dem hohlen Bauch heraus zu dokumentieren. Das kostet viel Geld und kann nicht wirken, wenn sich hinter dem neuen Gewand kein Bewusstsein für die eigentliche Substanz des Betriebs verbirgt. Wer seine Werte, Ausrichtungen und Zielsetzungen kennt, kann sie treffsicher nach außen sichtbar machen. Was heißt das nun konkret?

- Es gibt kein Rezept für die »richtige« Außendarstellung nach einem Inhaberwechsel. Entscheidend ist allerdings, dass sich der Betrieb unter seiner neuen Führung sowohl auf digitalen wie analogen Kanälen sichtbar macht. Die genaue Wahl der Medien und die Inhalte hängen davon ab, welche Kunden und zukünftige Mitarbeiter erreicht werden sollen und welches Profil des Betriebs griffig transportiert werden soll.
- Soll die vorhandene Außendarstellung nebst Logo und Firmennamen einfach weitergeführt, komplett geändert oder einfach nur nachjustiert werden? Auch hier liegt jeder

Foto: Andrea Eigel



➔ **Andrea Eigel** Kaleidoskop Marketing Service

»Der neue Inhaber als Steuermann braucht einen Plan, bevor er das Ruder übernimmt.«

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/

KEINE LEICHTE AUFGABE

Als Unternehmer einen geeigneten Nachfolger zu finden, ist keine leichte Aufgabe. Denn dieser muss erst gefunden werden. 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.



Foto: Chlorophylle/stock.adobe.com

Mit der richtigen Positionierung hat der neue Chef auch ein klares Bild vor Augen, wohin die Reise gehen soll

Fall anders und es gilt, den jeweils zielführendsten Weg mit überschaubarem Aufwand zu wählen. Der Nachfolger profitiert beispielsweise von einer Beibehaltung des Firmennamens, wenn es sich um einen traditionsreichen Betrieb mit gutem Image handelt. Dann kann eine nur leichte Modernisierung des Firmenlogos – z. B. mit einer frischeren Schriftart – schon völlig ausreichend sein, um den Inhaberwechsel und die neuen betrieblichen Akzente zu dokumentieren.

Gute Sichtbarkeit ist in jedem Fall niemals ein Selbstzweck. Sie dient dazu, die richtigen Kunden und zukünftigen Mitarbeiter anzuziehen. Sie bahnt Aufträge und Kontakte an, aus denen der Betrieb sein wirtschaftliches Wohlergehen generiert. Genau deshalb ist ihre Planung anhand einer hieb- und stichfesten Positionierung eine der zentralsten Aufgaben, der sich ein Nachfolger vor der Betriebsübernahme annehmen sollte. Diese Vorbereitung auf das neue Chefdasein eröffnet Perspektiven und gibt einen konkreten Leitfaden an die Hand, was wann und wie zu tun ist.

Andrea Eigel

ALLIGATOR

macht's einfach.



DIE FARBE FÜR ALLE FÄLLE.

Farbbeständig in der Klasse A und universell einsetzbar: Unsere Silicon-Fassadenfarbe Miropan-Universal überzeugt sicher in Farbe von pastellig bis kraftvoll.

Einfach zu verarbeiten ist sie als Grund-, Zwischen- oder Schlussbeschichtung geeignet.