

## Wegweiser für eine gelungene betriebliche Übergabe aus sozio-emotionaler Sicht

### So gelingt der Generationenwechsel!

Stehen Sie mit Ihrem Betrieb gerade vor der Herausforderung, einen geeigneten Nachfolger für Ihr Unternehmen zu finden oder sind Sie gar schon mitten in der Nachfolgeplanung und überlegen, wie Sie den Nachfolger von nun an in den Betriebsalltag integrieren können? Unabhängig davon, in welcher Phase der Nachfolge Sie sich gerade befinden, soll Ihnen dieser Leitfaden Hilfestellung leisten um einen gelungenen Übergabeprozess sicherzustellen. Dabei setzt sich der Leitfaden vor allem mit den weichen Faktoren während einer Nachfolge auseinander. Damit sind sämtliche zwischenmenschliche Aspekte angesprochen, die zwischen allen an einer Nachfolge beteiligten Akteuren eine Rolle spielen und wesentlichen Einfluss auf das Gelingen des Nachfolgeprozesses ausüben.

Der Leitfaden ist dabei in zwei Teile untergliedert, die sich an den verschiedenen Phasen einer Übergabe bzw. Übernahme orientieren. Der erste Teil widmet sich der Phase, in der ein Nachfolger gesucht und gefunden wird sowie dessen Eintritt ins Unternehmen und die im Anschluss nachfolgende gemeinsame Phase von Übergeber und Nachfolger im Unternehmen, der sogenannten **Gemeinschaftsphase**. Der Austritt des Übergebers markiert gleichzeitig den Beginn der **Rückzugsphase**, in der die Verantwortung des Nachfolgers weiter zunimmt und sich seine Position im Betrieb verstärkt, während der Übergeber nach und nach Macht und Einfluss abgibt. Dieser Wechsel steht im Fokus des zweiten Teils dieses Leitfadens.

Die beiden Zeitphasen werden jeweils **aus Sicht des Nachfolgers** und des **Übergebers** beleuchtet. Hierbei werden Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die in den verschiedenen Phasen der Nachfolge erfolgsentscheidend für die Etablierung des Nachfolgers im Betrieb sein können. Dessen Akzeptanz – vor allem gegenüber Mitarbeitern, anderen Familienmitgliedern und Stakeholdern – ist wichtig, damit das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich geführt wird.

1. **Findung eines Nachfolgers und Gemeinschaftsphase**
  - 1.1 **Sicht des Übergebers**
  - 1.2 **Sicht des Übernehmers**
  
2. **Rückzugsphase des Altinhabers und Etablierung des Nachfolgers**
  - 2.1 **Sicht des Übergebers**
  - 2.2 **Sicht des Übernehmers**

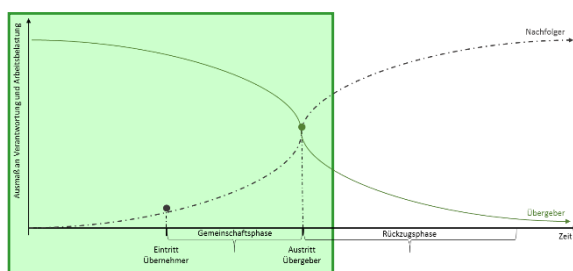
Der Leitfaden besteht durchweg aus wichtigen Fragen, mit denen sich die Beteiligten rechtzeitig auseinandersetzen sollten. Die Handlungsempfehlungen basieren dabei auf einem Forschungsprojekt des Ludwig-Fröhler-Instituts zur Akzeptanz des Nachfolgers bei betrieblichen Übergaben. In den **grünen Exkurs-Boxen** finden Sie außerdem zusätzliche Hinweise, die es bei der **familienexternen Nachfolge** zu beachten gibt – sei es bei einer Übergabe an einen Mitarbeiter oder an einen Firmenexternen.

Folgende Fragen stehen dabei unter anderem im Mittelpunkt, die sich sowohl Übergeber als auch Nachfolger zu gegebener Zeit stellen sollten.

- Was können Sie als Übergeber beitragen, um Ihrem Nachfolger den Einstieg ins Unternehmen zu erleichtern?
- Wie sollten Sie sich als Übergeber gegenüber Ihren Mitarbeitern verhalten, um unter diesen die Integration des „neuen Chefs“ zu fördern?
- Wie lässt sich die gemeinsame Phase im Unternehmen angenehm für alle Beteiligten gestalten?
- Welche Voraussetzungen sollten Sie als Nachfolger erfüllen, welche Erwartungen werden an Sie gestellt?
- Wie sollten Sie sich als Nachfolger gegenüber Ihren Mitarbeitern verhalten, um sich als „neuer Chef“ zu etablieren?

## 1. Phase 1: Findung eines Nachfolgers und Gemeinschaftsphase

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit wichtigen Fragen, die in der Zeit vor dem Eintritt des Nachfolgers in das Unternehmen und der gemeinsamen Anwesenheit im Betrieb von Übergeber und Übernehmer, der sogenannten Gemeinschaftsphase, relevant sind. Im Laufe der Zeit nehmen die Verantwortung des Übernehmers und dessen Arbeitsbelastung bis zum Austritt des Übergebers stetig zu, während die des Übergebers im Gegenzug abnimmt. Diese Entwicklung wird durch die beiden Kurven in Abbildung 1 dargestellt. Bei Verlassen des Betriebs ist der Einfluss von Übergeber und Übernehmer im Gleichgewicht (Schnittpunkt der Linien).



**Abbildung 1: Typischer Verlauf einer betrieblichen Nachfolge**

## 1.1 Sicht des Übergebers

Wenn Sie planen, Ihren Betrieb in den nächsten Jahren an einen Nachfolger zu übergeben und Sie sich bereits Gedanken gemacht haben, welchen Übergabemodus Sie anstreben möchten (familieninterne Übergabe, Fremdmanagement durch einen Mitarbeiter oder eine gänzlich externe Person, Unternehmensverkauf), könnten nachfolgende Punkte und Fragen wertvoll für Sie sein, um sich auf die betriebliche Übergabe optimal einzustellen.

### 1) Persönliche Reflexion zur inneren Bereitschaft

Ihre Planung sieht vor, in naher oder ferner Zukunft das Unternehmen an einen potentiellen Nachfolger zu übergeben. Hierzu sollten Sie sich zunächst über einige Dinge bewusst werden:

- Wann genau möchten Sie sich stärker aus dem Betrieb zurückziehen?
- Haben Sie das Unternehmen selbst gegründet? Wenn ja, wie schwer würde es Ihnen fallen, sich zurückzuziehen?
- Haben Sie das Unternehmen selbst von Ihrem Vorgänger übernommen? Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht? Welche Fehler sind damals unterlaufen, welche wollen Sie selbst nicht wiederholen? Welche Punkte verliefen damals positiv, die Sie mit Ihrem eigenen Nachfolger ebenso durchführen würden?
- Welchen Stellenwert nimmt der Betrieb zurzeit in Ihrem Leben ein? Haben Sie Angst, dass Ihnen etwas fehlen könnte, wenn Sie nicht mehr täglich im Betrieb sind oder freuen Sie sich auf die vor Ihnen liegende, freie Zeit?
- Sind Sie bereit, innerlich loszulassen und sich andere Aufgaben zu suchen?
- Welche Aufgaben wären das? Was könnte Ihnen zukünftig Spaß machen, woran hätten Sie Freude?
- Befürchten Sie, dass durch die Übergabe des Betriebs an einen Nachfolger Ihr Unternehmen an Bedeutung verlieren könnte?

### 2) Nachfolgersuche: Passung und Zumutbarkeit

Sicherlich haben Sie sich schon ausführlich Gedanken gemacht, wer in Ihrem unmittelbaren familiären oder betrieblichen Umfeld als Nachfolger in Frage kommen könnte. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen, Ihre Vorstellungen über einen geeigneten Nachfolger zu konkretisieren:

- Möchten Sie Ihren Betrieb an einen Nachfolger aus der Familie übergeben oder käme auch ein Familienexterner hierzu in Frage?
- Ersteres schränkt die Anzahl der geeigneten Nachfolger erheblich ein. Was sind Gründe dafür, dass Ihnen eine familieninterne Nachfolge so wichtig ist?
- Wie viele potentielle Nachfolger gibt es?

- Definieren Sie aufgrund Ihrer langjährigen Erfahrung, was Ihrer Meinung nach ein Nachfolger mitbringen und können muss, um speziell Ihren Betrieb auch zukünftig mit Erfolg zu führen.
- Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur beschreiben? Welcher der Kandidaten würde sich am besten hier hinein integrieren lassen?
- Welche der potentiellen Nachfolger werden diesen Erwartungen gerecht? Welche können Sie nun ausschließen?
- Wissen Sie, ob unter diesen generelles Interesse und Lust besteht, das Unternehmen weiterzuführen. Wenn nein – reden Sie mit diesen Kandidaten!
- Können Sie sich vorstellen, den Betrieb an mehrere Nachfolge zu übergeben oder kommt eine Team-Nachfolge für Sie generell nicht in Frage, vielleicht aus Angst vor Konflikten in der Gruppe? Generell ist eine Team-Nachfolge dann denkbar und vorteilhaft, wenn nicht alle Anforderungen von einer Person abgedeckt werden können. Die erforderliche Koordination und Abstimmung im Team wird allerdings nur durch eine klare Kommunikation und Abgrenzung der Aufgabenbereiche möglich sein.
- Stimmen Ihre Vorstellungen und die der Nachfolger bzgl. der Übergabe überein? Besteht noch Unklarheit diesbezüglich, sollten Sie hierüber unbedingt das Gespräch suchen.
- Vertrauen Sie Ihrem Nachfolger den Betrieb wirklich an und können Sie akzeptieren, dass dieser eventuell einen anderen Führungsstil als Sie haben wird? Sind Sie zuversichtlich, dass dieser Ihren Betrieb auch weiterhin mit Erfolg führen wird?
- Sie selbst wissen nur zu gut, wie kraft- und zeitraubend die Leitung eines solchen Betriebs sein kann. Viele Übergeber fragen sich daher, ob Sie Ihren Nachkommen tatsächlich die Leitung des Unternehmens zumuten möchten. Hierüber können Sie offen mit Ihrem Nachfolger sprechen, um auch ihn auf mögliche Herausforderungen besser vorzubereiten. Aufgrund seiner eigenen Erfahrung als Unternehmerkind dürfte dieser aber sowieso schon gut einschätzen können, was auf ihn als Unternehmer zukommt. Schließlich hat er als Kind eigens erfahren, wie wenig Zeit manchmal für die Familie übrig bleibt.



Generell ist es wichtig, dass der Nachfolger zum einen die notwendigen Kompetenzen im jeweiligen Gewerk besitzt wie beispielsweise eine Ausbildung und ggf. einen Meistertitel, falls die Zulassungsvoraussetzungen dies erfordern. Auch dass der Nachfolger für einige Zeit

im familiären Betrieb gearbeitet hat, etwa in den Ferien als Jugendlicher, unterstreicht das Interesse am Betrieb. Für die Mitarbeiter ist es wichtig zu erkennen, dass Ihr neuer Vorgesetzter über umfangreiche Expertise verfügt, wenn möglich über größere als sie selbst. Dieses Fachwissen kann auch in anderen Unternehmen erworben werden, was oftmals sogar leichter fällt als eine Ausbildung im eigenen Betrieb zu machen, da der Nachfolger somit keinen Entwicklungsprozess vom untergeordneten „Lernenden“ zum Vorgesetzten durchlaufen muss. Denn diese Rollenänderung kann unter Umständen schwierig für alle Beteiligten sein.

### Exkurs: Familienexterne Nachfolge

Sofern Sie innerhalb der Familie keine geeignete oder gewillte Person finden, denken Sie über eine familienexterne Nachfolge nach. Auch wenn dadurch Ihrem Wunsch nach Kontinuität der Familientradition nicht mehr nachgekommen werden kann – der familienexterne Nachfolger wird auf jeden Fall hochambitioniert und motiviert sein, den Betrieb zu übernehmen. Außerdem haben Sie hier die Möglichkeit, gezielt nach Kompetenzen und Persönlichkeiten zu suchen, die am besten zu Ihrem Betrieb passen. Diese Auswahl haben Sie bei Nachfolgern aus den eigenen Reihen nicht immer.

Sie als Übergeber sollten von der Auswahl Ihres Nachfolgers vollkommen überzeugt sein. Denn alleine aufgrund Ihrer Positionsmacht als Vorgänger haben Sie enormen Einfluss darauf, wie die Mitarbeiter und andere Beteiligten den Nachfolger beurteilen. In gewisser Weise wird Ihnen vertraut, dass Sie die richtige Wahl getroffen haben. Sie schaffen durch Ihre Auswahl somit einen Vertrauensvorsprung für den Nachfolger. Ihr Bekenntnis zu diesem, Vertrauen in dessen Kompetenz und Zuversicht, dass dieser das Unternehmen erfolgreich, wenngleich auch auf andere Art und Weise als Sie zu Erfolg führen wird, sind unabdingbare Voraussetzungen für eine gelungene Einführung des Nachfolgers in den Betrieb.

### 3) Betriebliche Situation

Sie sollten sich eingehend Gedanken darüber machen, in welchem Zustand das Unternehmen ist, welches Sie übergeben möchten. Des Weiteren besitzen Sie umfangreiche Informationen, verfügen über Kenntnisse zur Unternehmensumwelt und können den Nachfolger optimal darauf vorbereiten, welche Schwierigkeiten das Unternehmen zukünftig zu meistern hat. Prüfen Sie daher folgende Punkte:

- Welche Marktsituation liegt vor? Bewegen Sie sich in einem schrumpfenden oder wachsenden Markt? Sind die einzelnen Marktsegmente hart umkämpft?
- Wer sind Ihre größten Wettbewerber und wie gefährlich können diese Ihnen werden?

- Welche strategischen Veränderungen müssen Sie ggf. umsetzen, damit Sie mit dem Wettbewerb mithalten können?
- Was macht Ihren Betrieb einzigartig? Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal, was zeichnet Ihr Kerngeschäft aus und wie können Sie sicherstellen, dass dies auch zukünftig so bleibt?
- Gibt es einige wenige Kunden, die aber den Großteil des Umsatzes ausmachen? Wenn ja, wie können Sie die Abhängigkeit Ihres Betriebs von diesen zukünftig reduzieren?
- Was waren die letzten großen Investitionen, die Sie getätigt haben? Welche sind notwendig, damit das Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleibt oder gar wachsen kann?
- Haben Sie Investitionen in den letzten Jahren eher vernachlässigt und findet der Nachfolger eventuell einen Investitionsstau vor, den er zunächst abbauen muss, bevor das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig wird?
- Welche rechtlichen Gegebenheiten haben sich geändert, auf die Sie reagieren müssen?
- Sprechen Sie mit einem Berater der Handwerkskammer über die notwendige Unternehmenswertermittlung und Möglichkeiten der für Sie sinnvollen Übergabeart (Pacht, Verkauf, Schenkung, schrittweise Übertragung).
- Haben Sie mit Ihrer restlichen Familie hierüber gesprochen?
- Arbeiten weitere Familienmitglieder im Betrieb mit? Wenn ja, wie eng sind hier Ihre Verbindungen? Inwiefern sollten diese bei der Nachfolgeplanung berücksichtigt werden?
- Wie sind die Anteilsverhältnisse unter den Familienmitgliedern verteilt? Wen gibt es, der außer Ihnen noch ein Mitspracherecht bei der Wahl des Nachfolgers haben sollte?
- Wenn es noch andere berechnigte Personen gibt – haben Sie sich mit diesen über die Wahl des potentiellen Nachfolgers abgestimmt und sind Sie sich hier einig?
- Welche weiteren Familienmitglieder könnten Interesse an einer Nachfolge haben, die Sie vielleicht noch nicht bedacht haben?
- Sofern Sie sich für einen Nachfolger oder mehrere entschieden haben – könnte diese Entscheidung für Unmut in der Familie sorgen, weil sich eventuell manch anderer übergangen fühlt?
- Wie können Sie sicherstellen, dass der Familienfrieden bestehen bleibt? Kann das Hinzuziehen eines Mediators oder Coachs eventuell zur Lösung der angespannten Situation beitragen?
- Wenn Sie nur eine Person als Nachfolger haben möchten und diesem auch die Mehrheit der Anteile übertragen wollen, müssen Sie sicherstellen, dass der Anspruch auf Ausgleichszahlungen anderer Anspruchsgruppen erfüllt wird (z.B. Ehefrau, Geschwister). Holen Sie sich hier rechtzeitig juristischen Rat.
- Welche Familienverhältnisse liegen bei den Nachfolgern vor? Können diese die Unterstützung ihrer Partner erwarten?

#### Exkurs: Familienexterne Nachfolge

Seien Sie auch bei einer familienexternen Übergabe ehrlich und offen gegenüber Ihrem Nachfolger. Dieser sollte die Möglichkeit haben, sich ein umfassendes Bild vom Betrieb zu machen, welches er erwägt zu kaufen – sei dies hinsichtlich der Abhängigkeit von zentralen Kunden, Lieferanten, aufgeschobenen Investitionen und der Schuldsituation. Die auch unbeabsichtigte Verschleierung von Informationen jeglicher Art, um beispielsweise einen hohen Verkaufspreis zu erzielen, ist nicht zielführend und führt nicht nur zu zerklüfteten Verhältnissen nach der Übergabe, sondern kann unter Umständen auch rechtliche Konsequenzen haben.

#### 4) Haltung der Familie



Die Einstellung Ihrer Familie zu Ihren Nachfolgeabsichten ist ebenfalls von Bedeutung, sind doch Betrieb und Familie oft eng miteinander verbunden. Folgendes gilt es daher zu beachten:

- Haben Sie mit Ihrem Lebenspartner und Ihren Nachkommen über Ihre Pläne, den Betrieb bald zu verlassen, und Ihre Vorstellungen bzgl. der Nachfolgeregelung gesprochen?

#### Exkurs: Familienexterne Nachfolge

Sollten Sie sich trotz vorhandener Interessen an einer Nachfolge von Seiten der Familie für eine familienexterne Person entschieden haben, sollten Sie den familiären Interessenten gegenüber offen und ehrlich begründen, warum Sie Ihre Wahl für die bessere halten. Solche Gespräche können zwar unangenehm sein, gerade wenn es an der mangelnden Qualifikation des familiären Interessenten lag, ist aber unbedingt notwendig, um Konflikte und Unmut in der Familie zu vermeiden. Sofern keine anderen familiären Anteilseigner existieren, ist es alleine Ihre persönliche Entscheidung, wem Sie den Betrieb übertragen möchten.

#### 5) Zeitrahmen der Nachfolge

Sobald Sie sich darüber klar geworden sind, an wen Sie das Unternehmen übergeben möchten und sofern der/die gewählte/n Nachfolger sich vorstellen können, den Betrieb zu übernehmen, sollten Sie gemeinsam mit der Zeitplanung der Nachfolge beginnen.

- Welchen Zeitrahmen stellen Sie sich beide vor? Auch bei einem schrittweisen Rückzug des Übergabers, sollte ein ungefähres Datum vorliegen, an dem der dieser spätestens ausscheiden soll.
- Die Erstellung eines Übergabe-Fahrplans, eventuell auch in Zusammenarbeit mit einem Betriebsberater der Handwerkskammer, kann dabei helfen, wichtige Fristen und Termine einzuhalten. Setzen Sie sich beispielsweise früh damit auseinander, welche erbrechtlichen und steuerlichen Themen Sie bei einer Nachfolge zu beachten haben. Informieren Sie sich rechtzeitig über Gestaltungsmöglichkeiten der Nachfolge, um Zeit, Geld und Nerven zu sparen.
- Setzen Sie externe Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten und vor allem Kreditgeber über die geplante Nachfolge in Kenntnis. Damit die Benachrichtigung Ihrer Geschäftspartner nicht in Vergessenheit gerät, nehmen Sie solche Punkte in den Zeitplan mit auf.
- Wann planen Sie, den Nachfolger zum Geschäftsführer zu ernennen? Zu welchem Zeitpunkt erwägen Sie die Übertragung der Unternehmensanteile? Schrittweise während der Gemeinschaftsphase, mit Ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen oder gar erst durch Vererbung?



### Exkurs: Familienexterne Nachfolge

Eine familienexterne Übergabe erfordert oftmals eine noch detailliertere Planung und sorgfältigere Aufarbeitung von Informationen, da die Übergabe- bzw. Gemeinschaftsphase oftmals wesentlich kürzer ist als bei familieninternen Übergaben. Von Ihnen ist gefordert, dem Nachfolger in kurzer Zeit einen detaillierten Einblick in sämtliche Bereiche des Unternehmens zu geben.

Die Planung beginnt mit der Erstellung einer Objektbeschreibung, der anschließenden Absichtsvereinbarung und Risikoprüfung, und erstreckt sich über Kaufpreisermittlung und -einigung, Überschreibung von Vollmachten hin zur genauen Planung, wann der Familienexterne einsteigt, wie lange Sie gemeinsam arbeiten und wann genau Sie als Übergeber ausscheiden.

### 6) Einstieg des Nachfolgers und Verhalten während der Gemeinschaftsphase

Nachdem alle vorherig aufgeführten Fragen geklärt und sämtliche Vorbereitungen getroffen worden sind, kann der Nachfolger offiziell in das Unternehmen einsteigen. Diese Fragen helfen Ihnen, den Eintritt des Nachfolgers optimal zu gestalten:

- Wichtig für alle Beteiligten ist eine offene Kommunikation – vor allem auch für Ihre Mitarbeiter. Diese wünschen sich ebenso wie Sie, dass der Betrieb weitergeführt wird, alleine schon aus Gründen der Arbeitsplatzsicherheit und weil sie gerne weiter bei Ihnen arbeiten möchten. Gerade für sie ist es daher wichtig zu wissen, wie die Nachfolgeplanung konkret abläuft. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter daher nicht im Dunkeln und machen Sie allen bekannt, wen Sie als Nachfolger vorgesehen haben und wann dieser mit seiner Arbeit beginnen wird.
- In welcher Rolle sehen Sie Ihren Nachfolger? Welche Aufgabenbereiche soll er abdecken? Wo wird er sein Büro haben? Bei Ihnen oder in getrennten Räumen?
- Führen Sie Ihren Nachfolger schrittweise in alle Bereiche des Unternehmens ein. Hierzu ist es wichtig, dass Sie bereit sind, sämtliches Wissen über Produkte, Kunden, Banken und Lieferanten offen und ehrlich zu teilen und weiterzugeben. Das Zurückhalten von Informationen kann hierbei nur Ihnen und dem Betrieb schaden. Sie sollten Ihren Nachfolger als engsten Vertrauten betrachten.
- Sprechen Sie wichtige anstehende Entscheidungen mit Ihrem Nachfolger ab – schließlich ist er derjenige, der die Konsequenzen solcher Entscheidungen langfristig zu tragen hat.
- Nachdem der Nachfolger sich in verschiedene Bereiche eingearbeitet hat, ist eine konkrete Aufgabenteilung sinnvoll. Sprechen Sie ab, wer zukünftig welchen Bereich betreuen soll und überlassen Sie Ihrem Nachfolger in diesem Bereich dann auch volle Entscheidungsbefugnis und Autonomie. Dazu zählt auch, dass Sie diese wichtigen Entscheidungen eigenständig überlassen oder er sich Belangen von Mitarbeitern annimmt. Je näher das vereinbarte Austrittsdatum rückt, desto mehr Aufgaben übertragen Sie an Ihren Nachfolger und ziehen sich zurück. Versuchen Sie sich von der Vorstellung freizumachen, dass das Abtreten und Delegieren von Entscheidungen einen Machtverlust für Sie persönlich bedeutet. Betrachten Sie es vielmehr als notwendigen Schritt, Ihren Nachfolger im Betrieb zu etablieren. Ihr Ansehen wird dadurch nicht schrumpfen, Sie haben lediglich weniger Einfluss als zuvor. Sich mit diesem Gedanken anzufreunden, ist ein wichtiger Schritt, um das Unternehmen eines Tages vollständig in andere Hände zu legen.
- Wo Menschen miteinander arbeiten, kommt es natürlicherweise immer wieder zu Unstimmigkeiten und Konflikten. Eine offene Kommunikation der Erwartungen und Absichten ist daher unabdingbar, um solche Konflikte möglichst früh einzudämmen und nicht eskalieren zu lassen. Wichtig ist, dass Konflikte jeglicher Art nicht vor Mitarbeitern ausgetragen werden, auch wenn

Sie noch so unterschiedlicher Ansicht sind. Sie beide können dabei im Grunde nur verlieren – vor allem Reputation. Ziehen Sie sich daher beide zurück, diskutieren Sie eingehend und einigen Sie sich dezent im Hintergrund auf eine Lösung, die Sie dann gemeinsam nach außen kommunizieren. Vor allem sollten Sie sich beide an die vereinbarte Lösung halten. Versuchen Sie zu vermeiden, Ihren Nachfolger in aller Öffentlichkeit verbal anzugreifen, zu kritisieren oder anderweitig anzugehen – solche Konflikte können diesem nur schaden.

- Seien Sie sich bewusst darüber, dass eine innerfamiliäre Nachfolge besonders schwierig ist, weil lang etablierte Rollenverhältnisse zunächst aufgebrochen und neu definiert werden müssen. Dies erfordert Zeit und Ausdauer. Wo Sie früher Vater bzw. Mutter und Ihr Nachfolger Sohn bzw. Tochter waren, stehen Sie heute Ihrem Nachkommen als ebenbürtiger und gleichrangiger Geschäftspartner gegenüber. Begegnen Sie diesem daher mit Respekt und erwarten Sie nicht, dass er Ihrer Autorität zu gehorchen hat, wie Sie es aus der familiären Rolle heraus erwarten würden.
- Während Sie anfangs im Betrieb der alleinige „Monarch“ sind, der dem Nachfolger Wissen überträgt und ihn in wichtige Prozesse einweiht, werden Sie im Laufe der Zeit immer mehr zu einem Delegierenden und letzten Endes Berater bzw. Mentor, je mehr Verantwortung und Aufgaben Sie übertragen. Ihr Nachkomme hingegen wandelt sich vom anfänglichen Unterstützer zum Manager hin zur Führungsperson und alleinigen Entscheidungsträger. Was der Nachfolger also an Einfluss gewinnt, gibt der Übergeber nach und nach ab. Dieses Gleichgewicht ist in der am Anfang des Kapitels stehenden Grafik veranschaulicht.

#### **Exkurs: Familienexterne Nachfolge**

Wenn ein firmenfremder Nachfolger gefunden wurde, sollten Sie auch Ihre Mitarbeiter rechtzeitig darüber informieren, dass der Verkauf des Unternehmens ansteht und welche Konsequenzen dies für sie hat. Normalerweise sind Sie gesetzlich dazu verpflichtet, alle Mitarbeiter in solchen Fällen uneingeschränkt zu übernehmen. Um aber möglichen Ängsten seitens der Belegschaft entgegenzuwirken, ist es Ihre Aufgabe als Übergeber, das weitere Vorgehen offen und transparent zu kommunizieren. Dazu gehört auch die Vorstellung seiner Person sowie die Information darüber, wann genau der Käufer seinen Einstieg plant und wann Sie als Übergeber den Betrieb endgültig zu verlassen gedenken.

Besonders brisant wird es, wenn ein Mitarbeiter aus den eigenen Reihen das Unternehmen übernehmen wird. Seien Sie sich hier im Klaren, dass sich ein Mitarbeiter von vormals gleicher Ebene nun zum

Vorgesetzten entwickeln muss. An diese neuen Rollen müssen sich zunächst alle gewöhnen. Eventuell haben Sie eine Vermutung oder ein Gefühl, ob dies aufgrund des momentanen Verhältnisses zwischen dem Nachfolger und seinen Kollegen eher gut oder schlecht funktionieren würde.

Sobald der Nachfolger feststeht, sollten Sie dies also Ihrer Belegschaft kommunizieren. Im Falle eines komplett fremden Käufers laden Sie diesen noch vor seinem Einstieg ein, stellen Sie ihn vor und geben Sie Mitarbeitern und Nachfolger die Gelegenheit, sich gegenseitig kennenzulernen.

Während Ihrer gemeinsamen Phase im Unternehmen sollten Sie Ihrem Nachfolger umfassenden Einblick in den Betrieb gewähren, ihm die Eingewöhnung erleichtern, indem Sie für alle Rückfragen offen zur Verfügung stehen und diesen vor allem gegenüber Kunden und Lieferanten als die Person vorstellen, die den Betrieb zukünftig weiterführen wird. Auf der einen Seite kann es sich merkwürdig anfühlen, den eigenen Betrieb in fremde Hände zu geben. Andererseits kann die Zahlung eines Kaufpreises dabei helfen, endgültig Abstand zu gewinnen – Sie als Übergeber sind nun nicht mehr Eigentümer des Betriebs, der Ihnen damit offiziell nicht mehr gehört.

#### **7) Plan B**

Seien Sie sich im Klaren, dass Planänderungen trotz Übergabe-Zeitplan, getroffener Vereinbarungen und Zusicherungen immer möglich und manchmal auch nötig sein können. Der Nachfolger könnte es sich beispielsweise noch einmal anders überlegen; Sie könnten feststellen, dass der Nachfolger doch nicht die Kompetenzen hat, die Sie als erforderlich erachten. Oder es können komplett andere äußere Umstände hinzukommen, die es notwendig machen, die Nachfolgeplanung noch einmal zu überdenken. Planen Sie daher mehrgleisig, sodass Sie auch auf einen etwaigen Unternehmensverkauf oder Fremdmanagement der Firma vorbereitet sind.

#### **Exkurs: Familienexterne Nachfolge**

Auch hier kann es passieren, dass sich ein potentieller Käufer, der starkes Interesse bekundet hat, oder ein Mitarbeiter, dessen Zusage Sie bereits hatten, kurzfristig und unvermittelt zurückziehen. Damit werden oft sämtliche Vorbereitungen umgeworfen. Auch wenn es zunächst mühsam ist, sollten Sie die Suche und Hoffnung nicht aufgeben und noch einmal einen neuen Anlauf nehmen.

#### **8) Gelungener Austritt**

Schneller als Sie vermutlich erwartet haben, ist der Tag Ihres Austretens da, den Sie vor langer Zeit angesteuert haben. Die letzten gemeinsamen Monate und Jahre waren für alle Seiten sicherlich anstren-

gend und manchmal auch nervenaufreibend. Einige Wochen vorher sollten Sie sich mit nachfolgenden Fragen auseinandersetzen. Außerdem können diese Ihnen eventuell Hilfestellung geben, wie dieser wichtige Tag gestaltet werden könnte.

- Fühlen Sie sich dazu bereit, das Unternehmen zu verlassen? Wenn nein, wieso nicht?
- Trauen Sie Ihrem Nachfolger die volle und alleinige Führung des Unternehmens zu? Wenn nein, dann ist nun noch Zeit, eventuelle Defizite auszugleichen und Themen anzusprechen.
- Welche Rolle werden Sie zukünftig im Betrieb haben? Sprechen Sie hierüber mit Ihrem Nachfolger. Könnten Sie sich beispielsweise vorstellen, dem Betrieb als Berater hin und wieder zur Verfügung zu stehen? Wenn ja, käme das auch für Ihren Nachfolger in Frage?
- Welche neuen Aufgaben und Hobbys haben Sie sich gesucht, die Ihren Lebensalltag von nun an ausfüllen sollen? Integrieren Sie Ihren Lebenspartner in diese Planungen, denn auch für diesen bedeutet der Austritt aus dem Unternehmen eine Umstellung. Arbeitet dieser gar ebenfalls im Betrieb, scheiden Sie vermutlich beide gleichzeitig aus dem Unternehmen aus. Sie werden sich zunächst in einem völlig neuen Lebensalltag wiederfinden, der gemeinsam neu gestaltet werden muss. Diese Umstellung ist nicht einfach – betrachten Sie es als gemeinsame Lebensherausforderung und freuen Sie sich auf einen neuen spannenden Lebensabschnitt, der vor Ihnen liegt. Endlich können Sie einmal das tun, was Sie sich schon lange vorgenommen haben.

- Feiern Sie Ihren Austritt und die offizielle Übergabe an Ihren Nachfolger im Betrieb mit all Ihren Mitarbei-



- tern, laden Sie eventuell auch andere Interessensgruppen mit ein. Meistens geht mit Ihrem Ausscheiden auch die Ernennung des Nachfolgers als Geschäftsführer einher, eventuell gar das Übertragen einiger Anteile. Eine offizielle Feier, z.B. in Form einer Grillparty, während eines Sommerfests oder der Weihnachtsfeier, hilft allen Seiten, den neuen Abschnitt in der Unternehmensgeschichte einzuläuten.
- Auch wenn Ihnen anfänglich sicherlich etwas fehlen wird – vermeiden Sie es, ständig im Betrieb aufzutauchen, auch wenn Sie nur interessehalber wissen möchten, wie die Geschäfte so laufen. Der Betrieb ist nun das Gebiet Ihres Nachfolgers – nur wenn Sie sich wirklich komplett zurückziehen, wird er es schaffen, sich als neuer Chef im Betrieb zu etablieren und Autorität zu generieren. Sofern der Nachfolger Sie aber um Hilfe bittet oder noch Informationen be-

nötigt, dürfen und sollten Sie ihm natürlich jederzeit beratend zur Seite stehen.

## 1.2 Sicht des Übernehmers

Sicherlich haben Sie sich als potentieller Nachfolger eines Familienbetriebs schon darüber Gedanken gemacht, ob Sie sich mit einer Karriere im familiären Betrieb anfreunden können. Vielleicht sind Sie sich



bezüglich dieser Entscheidung schon sehr sicher, vielleicht überlegen Sie aber auch noch, ob Sie Ihr beruflicher Weg nicht in ein fremdes Unternehmen außerhalb der familiären Möglichkeiten führen könnten. Die nachfolgenden Punkte und Fragen sollen Ihnen bei dieser Entscheidung und auf dem Weg in den Familienbetrieb behilflich sein. Außerdem bieten sie Ihnen Ansatzpunkte, wie Ihr Einstieg ins Unternehmen und die gemeinsame Phase mit Ihrem Vorgänger optimal gestaltet werden kann.

### 1) Persönliche Reflexion zur inneren Bereitschaft

- Welche Rolle spielte der familiäre Betrieb bislang in Ihrem Leben und wie stehen Sie diesem gegenüber? Sicherlich sind Sie damit aufgewachsen. Wie hat der Betrieb Ihre Kindheit und Ihren Werdegang beeinflusst?
- Haben Sie früher schon vereinzelt Ferienjobs oder andere Tätigkeiten im Betrieb übernommen? Wenn ja, wie hat Ihnen das gefallen? Was hätten Sie stattdessen vielleicht lieber gemacht? Oftmals hilft es über diese frühen Signale nachzudenken, um zu erkennen, ob die Wahl in den Betrieb einzusteigen, tatsächlich die richtige ist.
- Arbeiten Sie derzeit schon im Unternehmen mit oder haben Sie eventuell sogar Ihre Ausbildung im familieneigenen Betrieb gemacht?
- Tendieren Sie eher zu einer eigenen Karriere in einem fremden Unternehmen oder könnten Sie sich vorstellen, die Verantwortung für den Betrieb zu übernehmen und diesen fortzuführen?
- Wenn ja, aus welchen Gründen? Was sind Ihre Motive? Möchten Sie der familiären Tradition und Verpflichtung gerecht werden oder ist es Ihr eigener, innerster Wunsch? Natürlich ist es auch möglich, dass beide Motive in Kombination eine Rolle spielen.
- Wenn Sie sich vorstellen müssten, wo Sie in zehn Jahren stehen – würden Sie sich im Familienbetrieb sehen oder in einem komplett anderen Unternehmen? Welche Position würden Sie dort begleiten? Beschränken sich Ihre Interes-

sen auf einen speziellen Bereich oder sind Sie an vielen Dingen interessiert?

- Haben Sie bereits in anderen Unternehmen Erfahrung gesammelt? Wenn ja, wo und in welcher Position? Was hat Ihnen dort gut, was weniger gut gefallen? Was würden Sie in Ihrem eigenen Betrieb anders gestalten?
- Wenn Sie die Wahl hätten, sofort in den Betrieb einzusteigen oder doch noch einmal in einem anderen Betrieb „fremde Luft zu schnuppern“ – mit welcher Entscheidung würden Sie sich wohl eher fühlen?
- Wenn Sie Bedenken bezüglich der Übernahme haben, worin sehen Sie diese begründet? Beziehen sich Ihre Sorgen eher auf Ihre eigene Person wie mangelnde Kompetenz und fehlende Führungseigenschaften oder eher auf die Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgänger? Wie können Sie etwaige Zweifel aus dem Weg räumen?

## 2) Unternehmerische Kompetenz und Zumutbarkeit

Generell ist eine Ausbildung im jeweiligen Gewerk, in dem Ihr Betrieb tätig ist, unabdingbar. In den zulassungspflichtigen Handwerken der Anlage A der HWO ist des Weiteren der Nachweis eines Meisterbriefs erforderlich. Sollten Sie beispielsweise als Nachfolger über umfangreiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen, aber nicht viel „vom Handwerk verstehen“, und möchten Sie den Betrieb aber dennoch übernehmen, so gäbe es theoretisch die Möglichkeit, die erforderlichen Zertifikate entweder nachzuholen oder sämtliche fachliche Expertise durch das Anstellen geeigneter Fachkräfte ins Unternehmen zu holen. Prinzipiell wird das Führen eines Betriebs ohne Vorlage eines eventuell notwendigen Meisterbriefs von verschiedenen Ausnahmeregelungen in der HWO ermöglicht, z.B. durch die Anstellung eines technischen Betriebsleiters oder für Gesellen mit langjähriger Berufserfahrung. Sie sollten sich allerdings darüber bewusst sein, dass Sie sich hiermit in eine gewisse Abhängigkeit Ihrer Mitarbeiter begeben und dass gerade im Handwerk, wo oftmals flache hierarchische Strukturen und eine große Inhaberzentralität vorliegen, die Erwartungshaltung gegenüber dem Chef von hohen Anforderungen an seine fachlichen Kenntnisse geprägt ist. Technische Expertise trägt also stark dazu bei, dass Mitarbeiter Sie akzeptieren und honorieren, alleine aus dem Grund, weil diese Ihnen nicht fachlich überlegen sind und Sie deren Leistung so einfacher überprüfen können.

- Besitzen Sie eine Ausbildung oder gar einen Meisterbrief im selben Handwerk, in dem Ihr Betrieb tätig ist?
- Wieso haben Sie sich damals für diese Ausbildung entschieden?
- Wo haben Sie die Ausbildung gemacht? Falls Sie diese extern absolviert haben – in welchen Eigenschaften unterschied sich dieser Betrieb

von Ihrem? Falls Sie diese im Familienbetrieb abgeschlossen haben – was hat Ihnen damals gefallen, was hätten Sie sich anders vorgestellt?

- Sind Sie generell zufrieden mit Ihrer Berufswahl? Sind Sie sich des Weiteren im Klaren, dass das Führen eines Betriebs Sie weg vom operativen Geschäft stärker hin zum strategischen Management des Unternehmens bringen wird?
- Sofern Sie keinen Meisterbrief besitzen, diesen aber für die Übernahme benötigen – wann wäre der richtige Zeitpunkt, diesen nachzuholen? Sofern andere Lösungen in Frage kommen, beispielsweise das Einstellen eines technischen Betriebsleiters – gibt es bereits mögliche Kandidaten hierfür?
- Verfügen Sie über weitere Kenntnisse, wie beispielsweise betriebswirtschaftliches Wissen? Besitzen Sie eventuell sogar einen Hochschulabschluss? Wenn nein, wie können Sie sicherstellen, dass Sie sich dieses Wissen aneignen? Ein gewisses Grundverständnis in betriebswirtschaftlichen Belangen ist unabdingbar für die Führung eines Unternehmens.
- Hatten Sie schon einmal eine Führungsposition inne und wie wohl haben Sie sich damit gefühlt?
- Sicherlich besuchen Sie des Öfteren den Familienbetrieb, sei es einfach während des betrieblichen Alltages oder zu besonderen Anlässen wie Weihnachtsfeiern o.ä. Wie verhalten sich die Mitarbeiter Ihnen gegenüber? Spüren Sie, dass Ihnen eine gewisse Achtung und Wertschätzung bereits entgegen gebracht wird? Können Sie sich vorstellen, diese Mitarbeiter anzuleiten und gemeinsam mit Ihnen zu arbeiten?
- Wie würden Sie Ihre sozialen Kompetenzen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten beschreiben? Falls Ihnen die Beantwortung dieser Frage schwer fällt, erkundigen Sie sich doch bei einem guten Freund oder Angehörigen, wie er Sie selbst beschreiben würde. Selbst- und Fremdbild fallen dabei oftmals erstaunlicherweise weit auseinander.
- Wenn Sie nun Mängel hinsichtlich Ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten identifiziert haben, welche die Nachfolge erschweren könnten – wie können Sie diese Defizite ausgleichen?
- Sind Sie sich bewusst, was die Führung eines Betriebs für Ihr Freizeitverhalten und die verfügbare Zeit mit Ihrer Familie bedeutet? Sind Sie gewillt, gerade in den ersten Jahren hart zu arbeiten, für den Betrieb rund um die Uhr verfügbar zu sein, Einschnitte bei der Urlaubsplanung hinzunehmen und eventuell das Unternehmen sogar an erster Stelle zu platzieren? Sie als Unternehmerkind wissen, wie zeitraubend der Betrieb für Ihre Eltern war und können sich daher gut in die Lage Ihrer eigenen Familie versetzen, die Sie nun öfter entbehren muss.



### Exkurs: Familienexterne Nachfolge

Sofern Sie sich als Mitarbeiter für den zum Verkauf stehenden Betrieb interessieren, indem Sie gerade arbeiten, suchen Sie das Gespräch zum Übergeber und informieren Sie ihn über Ihr Interesse. Vielleicht ist dieser aber auch schon bereits auf Sie zugekommen und hat Ihnen somit signalisiert, dass er Sie für einen möglichen und kompetenten Nachfolger hält.

Werden Sie sich im Klaren, ob Sie sich eine unternehmerische Tätigkeit aus dem Angestelltenverhältnis heraus generell vorstellen können. Auch wird sich Ihre Rolle zu den anderen Mitarbeitern, die zurzeit noch Ihre Kollegen sind, grundlegend verändern. Diese Rollenänderung muss aber keinesfalls von Vorneherein nachteilig sein.

Interessieren Sie sich generell für die Gründung eines Betriebs, so kommt eventuell die Übernahme eines bestehenden Unternehmens für Sie in Betracht. Dies bringt unter Umständen viele Vorteile mit sich, zu welchen beispielsweise ein etablierter Kundenstamm, die Reputation der Marke sowie eingespielte Strukturen und Prozesse zählen.

### 3) Betriebliche Situation



Sollten Sie sich für die Übernahme des Betriebs entscheiden, so ist es besonders wichtig zu analysieren, welche betriebliche Situation eigent

entlich vorliegt und welchen zukünftigen Herausforderungen Sie sich mit dem Betrieb stellen müssen. Schließlich übernehmen Sie die volle Verantwortung für das Unternehmen mit all seinem Betriebsvermögen und ausstehenden Schulden. Werfen Sie einen Blick auf die Kapitelinhalte im Bereich des Übergebers, diese Punkte gelten gleichermaßen für Sie. Weitere Fragen, die für Sie von Bedeutung sein dürften, sind:

- Werfen Sie einen Blick in die Bilanz und GuV der letzten Jahre und finden Sie heraus, wie Ihr zukünftiges Unternehmen aufgestellt ist. Sollte Ihnen das schwer fallen, kontaktieren Sie einen Betriebsberater Ihrer Handwerkskammer.
- Sofern Sie einen Investitionsstau identifiziert haben – welche finanziellen Ressourcen sind erforderlich, um diesen zu beheben? Wie können Sie an diese gelangen?
- Welche Investitionen sollten als erstes umgesetzt, welche können aufgeschoben werden? Priorisieren Sie.
- Welche Herausforderungen wird Ihr Unternehmen zukünftig meistern müssen? Wo drohen Gefahren? Sie könnten beispielsweise die Wettbewerbssituation detailliert analysieren und Stra-

tegien entwickeln, um hier weiter erfolgreich mitspielen zu können. Vielleicht resultieren notwendige Anpassungen aber auch aus Gesetzesänderungen im juristischen Bereich. Überlegen Sie sich, welche strategischen Maßnahmen notwendig sind, um auf Umweltveränderungen jeglicher Art zu reagieren.

- Sollten Sie tatsächlich schwierigen Zeiten entgegenblicken und Ihnen das Risiko zu hoch für eine Übernahme sein, sprechen Sie diese Bedenken offen an. Gemeinsam lässt sich eventuell sogar durch Hinzuziehen eines Beraters schneller eine Lösung finden.

### Exkurs: Familienexterne Nachfolge

Haben Sie als Kaufinteressent ein Unternehmen gefunden, überlegen Sie sich, ob der Betrieb tatsächlich zu Ihren Vorstellungen passt. Dazu gehören sowohl Standortfragen als auch die sorgfältige Analyse des Kundenstamms, der Konkurrenz am Markt, der Kosten- und Erlösstruktur anhand von Bilanzen und GuVs, der Ruf des Unternehmens und die Unternehmenskultur. Nach einem ersten Kennenlernen der Mitarbeiter sollten Sie auch eine Aussage treffen können, ob die Harmonie vorhanden ist und Sie sich mit der vorliegenden Unternehmenskultur identifizieren können. Sie sollten den Betrieb in aller Ruhe und Tiefe analysieren, denn Sie verpflichten sich als Käufer alle Verträge des Unternehmens sowie Arbeitsverhältnisse mit sämtlichen Rechten und Pflichten fortzuführen.

### 4) Haltung der Familie

Die Entscheidung, ein Unternehmen zu übernehmen, betrifft nicht nur Sie persönlich, sondern auch Ihre eigene Familie bzw. weitere Familienmitglieder, die im Betrieb auf unterschiedlichste Art und Weise involviert sein können.

- Haben Sie mit Ihrem Lebenspartner über Ihre Pläne und den Wunsch gesprochen, den Betrieb zu übernehmen? Wie ist dessen Haltung hierzu? Der Betrieb wird Sie sicherlich zeitlich als auch kräftetechnisch fordern, Sie müssen sich also der vollen Unterstützung Ihres Partners sicher sein können. Sollten Sie Kinder haben oder Ihr Partner ebenfalls arbeiten, müssen Sie sich Gedanken machen, wie die Arbeitsteilung zukünftig erfolgen soll und wer welche familiären Verpflichtungen übernimmt.
- Wohnen Sie nahe am Ort des Familienbetriebs oder weiter entfernt? Was würde ein Umzug für Sie und Ihre Familie bedeuten?
- Welche anderen Familienmitglieder sind im Betrieb involviert, die ein Problem mit Ihrer Nachfolge haben könnten? Worin liegt dies eventuell begründet? Gibt es Neid, Ärger, sonstige Probleme und wie ließen sich diese aus dem Weg schaffen?

- Gibt es Geschwister oder andere Personen, die Anspruch auf die Nachfolge erheben? Wie wird in der Familie damit umgegangen, dass die Wahl auf Sie fiel? Wie wurde darüber gesprochen?
- Gibt es wegen der Nachfolgeregelung Konflikte innerhalb der Familie und durch welche Personen werden diese verursacht? Wie geht Ihr Vorgänger mit diesen Konflikten um und wie verhält er sich gegenüber den Konfliktverursachern? Werden hier für klare Fronten gesorgt oder bleiben Probleme unausgesprochen bestehen?
- Können Sie sich vorstellen, dass eines Tages eines Ihrer Kinder den familiären Betrieb einmal übernehmen wird? Wäre es Ihr Wunsch, dass sich Familien- und Firmentradition fortsetzen?

### 5) Zeitrahmen der Nachfolge

Sobald Sie sich darüber sicher geworden sind, dass Sie den Betrieb übernehmen möchten, sollten Sie gemeinsam mit dem Übergeber eine genauere Zeitplanung vornehmen. Hierfür gelten die gleichen Punkte, die schon in den vorangegangenen Abschnitten zur Sicht des Vorgängers beschrieben worden sind.

### 6) Einstieg des Nachfolgers und Verhalten während der Gemeinschaftsphase



Nachdem Sie sich über alle vorherigen Punkte klar geworden sind, kann Ihrem Eintritt ins Unternehmen nichts mehr im Weg stehen. Um

diesen reibungslos zu gestalten, können Ihnen die nachfolgenden Fragen behilflich sein:

- Kommunikation ist bei einer Nachfolge besonders wichtig – nicht nur zwischen Ihnen und Ihrem Vorgänger, sondern auch mit allen anderen Beteiligten, wie beispielsweise weiteren Familienmitgliedern, Mitarbeitern, Banken, Lieferanten und Kunden. Besonders wichtig ist es für die Mitarbeiter zu wissen, wie es mit dem Unternehmen weitergehen und wer ihr zukünftiger Vorgesetzter sein wird. Auch Ihre Kreditgeber möchten wissen, wer Ihr Ansprechpartner sein und für Verbindlichkeiten haften wird. Bankinstitute sind oftmals erst dann gewillt, weitere Kredite zu vergeben oder Kreditlinien einzuräumen, wenn feststeht, dass das Unternehmen auch weitergeführt wird. Seien Sie hier also in jeder Hinsicht offen und transparent, um Liquiditätsengpässe frühzeitig abzuwenden!
- Welche Aufgaben möchten Sie zukünftig im Betrieb übernehmen? Eine klare Aufgabenteilung kann Ihnen und Ihrem Vorgänger helfen, doppelte Arbeit zu vermeiden. Getrennte Zuständigkeiten erleichtern die Zusammenarbeit, da jeder für seinen eigenen Bereich verantwort-

lich ist. Generell ist zu empfehlen, als „Allrounder“ einzusteigen, das Unternehmen in allen Facetten kennenzulernen und sich anschließend auf eigene Aufgabenbereiche festzulegen. Im Laufe der Zeit sollte Ihr Vorgänger Ihnen immer mehr Aufgaben übertragen und sich langsam zurückziehen. So können Sie entspannt in Ihre Aufgabe als Chef hineinwachsen, während Sie Ihren Vorgänger immer als Ansprechpartner im Hintergrund wissen.

- Wichtige Entscheidungen sollten Sie gemeinsam treffen, denn schließlich sind Sie derjenige, der hierfür zukünftig die langfristigen Konsequenzen zu tragen hat. Sollten Sie von Ihrem Vorgänger nicht ausreichend einbezogen werden, sprechen Sie dies offen an.
- Tragen Sie solche Unstimmigkeiten und Konflikte aber nie offen vor Ihren Mitarbeitern aus – dies kann nur Ihrem Ansehen schaden, vor allem, wenn Sie zu keiner einstimmigen Lösung kommen und Ihr Vorgänger sich durchsetzt. Solange dieser noch im Betrieb tätig ist, sitzt er aufgrund seiner Positionsmacht immer am längeren Hebel. Sie sollten daher daran interessiert sein, durch Kommunikation einen gemeinsamen Kompromiss zu finden.
- Sofern Ihr Vorgänger auch gleichzeitig ein Elternteil ist, bringen Sie diesem Verständnis für seine schwierige Situation entgegen. Während Ihr Vater oder Mutter es noch gewohnt sind, Sie als Eltern wie Kinder zu behandeln, stehen Sie sich nun im Betrieb als gleichberechtigte Geschäftspartner gegenüber. In diese veränderten Rollen müssen alle Beteiligten zunächst hineinwachsen.
- Arbeiten Sie auch einmal im Betrieb in der Produktion oder im Falle eines Dienstleisters direkt beim Kunden mit. Damit zeigen Sie den Mitarbeitern, dass Sie sich nicht scheuen, sich die „Hände schmutzig zu machen“. In stressigen Zeiten persönlich auszuhelfen und mit anzupacken kann außerdem dazu beitragen, dass die Mitarbeiter merken, wie sehr Ihnen das Unternehmen am Herzen liegt. Letzten Endes ziehen Sie alle an einem Strang, denn das Wohl des Unternehmens ist Ihr gemeinsames Ziel.

### 7) Plan B

Vielleicht häufen sich in letzter Zeit Konflikte und Probleme und Sie und Ihr Vorgänger kommen einfach nicht miteinander zurecht. Im Zweifel kann ein Coach oder Mediator dabei helfen, Lösungen für solche Konflikte zu finden. Der Vorteil eines Mediators ist, dass dieser nie Verhalten beurteilt oder kritisiert, sondern dabei unterstützt, eigenes Verhalten zu analysieren und Hilfe zur Selbsthilfe zu geben, wie solche Verhaltensweisen zukünftig verändert und Konflikte somit vermieden werden können. Beide müssen hierfür aber offen und zugänglich sein. Sollte dies keine Lösung bieten und Sie tatsächlich überle-

gen, aus dem Unternehmen wieder auszusteigen, seien Sie sich im Klaren darüber, welche Konsequenzen dies hat. Zum einen werden Ihr Vorgänger und vielleicht auch Ihre Familie von Ihnen persönlich enttäuscht sein, weil das Familienunternehmen nun nicht von einem Familienmitglied weitergeführt wird. Seien Sie darauf vorbereitet, dass Ihnen viele Dinge vorgeworfen werden. Helfen Sie daher dabei, weiteren Lösungen zur Identifikation eines neuen Nachfolgers auszuarbeiten. Eventuell gibt es ja einen kompetenten und interessierten Mitarbeiter oder ein anderes Familienmitglied. Den Betrieb auf einer Unternehmensverkaufsplattform im Internet zu inserieren, öffnet Türen, einen firmen- und familienexternen Nachfolger zu finden.

Egal, welcher Wind Ihnen entgegenweht: Wenn Sie sich mit der Entscheidung, in das Unternehmen eingetreten zu sein, nicht wohl fühlen – aus welchen Gründen auch immer –, dann sollten Sie ehrlich zu sich selbst sein. Auch wenn zunächst das Gefühl vorherrschen wird, Chaos und Durcheinander hinterlassen und Menschen enttäuscht zu haben, ist es Ihr eigenes Leben, welches Sie persönlich gestalten können. Diese Autonomie sollten Sie sich trotz empfunderer Verpflichtungen gegenüber der Familientradition bewahren.

### Exkurs: Familienexterne Nachfolge

Haben Sie hingegen ein Unternehmen gekauft, so gibt es kein Zurück. Sie sollten sich daher überlegen, wie Konflikte entgegengewirkt werden kann, bevor Sie überhaupt entstehen. Bei Problemen mit der Belegschaft sprechen Sie diese offen an und versuchen Sie, im gemeinsamen Diskurs den Grund für diese Probleme herauszufinden. Anschließend können Sie gemeinsam eine Lösung erarbeiten. Gerade für eine fremde Person, die das Unternehmen überhaupt nicht kennt, erfordert es zu Beginn sehr viel Fingerspitzengefühl, existierende Strukturen und teilweise unbewusste Verhaltensweisen zu durchschauen. Vieles wird einfach auf althergebrachten Wege gehandhabt – und Sie möchten das jetzt ändern? Lassen Sie sich hierzu Zeit (siehe auch Kapitel 2.2).

## 8) Austritt des Übergebers und endgültige Übernahme

Irgendwann ist der Tag dann gekommen, an dem Ihr Vorgänger das Unternehmen offiziell verlässt. Egal, wie der Tag von statten geht – ob begleitet von einer Abschiedsfeier für den Übergeber oder Ihrer Ernennung zum Geschäftsführer – für Sie markiert er den Beginn eines neuen Abschnitts in Ihrer Laufbahn als Chef des Betriebs, aber auch in Ihrem Leben.

- Wie fühlen Sie sich, wenn Sie daran denken, bald eigenverantwortlich für den Betrieb zu sein?

- Wenn Sie sich unwohl fühlen, woran liegt das? Fehlen Ihnen noch Informationen oder Kompetenzen, fehlt Ihnen Mut oder Risikobereitschaft? Wie können Sie dieses Gefühl ablegen?
- Ihr Übergeber ist trotz seines Austritts nicht aus der Welt. Überlegen Sie gemeinsam, welche Rolle er zukünftig bekleiden soll. Er wird sich sicher freuen, wenn er Ihnen ab und an als Berater zur Seite stehen darf – denn schließlich fällt ihm selbst der Abschied von seinem Lebenswerk nicht leicht. Zukünftige Aufgaben sollten jedoch klar definiert werden, schließlich wollen Sie vermeiden, dass Ihr Vorgänger täglich Ihr Unternehmen besucht, am Betriebsalltag teilnimmt und sich mit Ihren Mitarbeiter unterhält.
- Der Abschied Ihres Vorgängers aus dem Betrieb ist ein schöner Anlass für eine gemeinsame Feier mit allen Mitarbeitern (siehe Kapitel „Sicht des Übergebers“).
- Wie geht es nun weiter? Überlegen Sie gemeinsam weitere Schritte, vor allem erbrechtlicher und steuerlicher Natur. Wann werden Ihnen in welcher Höhe Anteile überschrieben oder wurden diese teilweise vielleicht schon auf Sie übertragen?
- Haben Sie vorgesorgt? Existiert ein eigenes Unternehmertestament und haben Sie entsprechende Vorsorgemaßnahmen getroffen, falls Sie als Chef ausfallen?

## 2. Rückzugsphase des Altinhabers und Etablierung des Nachfolgers

Das zweite Kapitel fokussiert den Zeitraum, nachdem der Altinhaber offiziell aus dem Unternehmen ausgeschieden ist und der Übernehmer die alleinige Verantwortung für den Betrieb übernommen hat. Da der Übergeber nicht von heute auf Morgen verschwindet, sondern sich viel mehr langsam zurückzieht, wird diese Zeit auch als Rückzugsphase beschrieben.

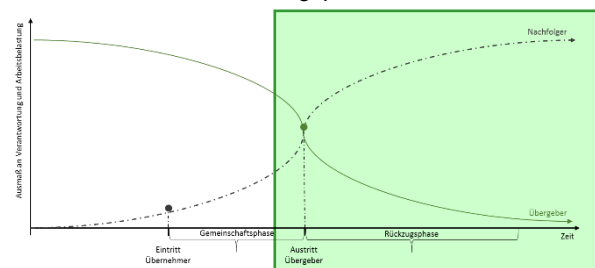


Abbildung 2: Typischer Verlauf einer betrieblichen Nachfolge

### 2.1 Sicht des Übergebers

Nachdem Sie nun offiziell aus dem Unternehmen ausgeschieden sind, können



Sie sich völlig neuen Aufgaben widmen.

- Wie geht es Ihnen mit dem Austritt aus der Firma? Fehlt Ihnen der betriebliche Alltag oder sind Sie froh, endlich Ihren Hobbys und Freizeitaktivitäten nachgehen zu können?
- Wie oft besuchen Sie den Betrieb? Haben Sie eine feste Rolle, beispielsweise als Berater? Ist Ihre Anwesenheit im vorliegenden Ausmaße auch Ihrem Nachfolger recht?
- Haben Sie noch ein Büro? Besitzen Sie noch die Mehrheit der Anteile? Fühlt es sich daher so an, als hätten Sie noch das Recht zu intervenieren und zu entscheiden? Das Übertragen der Unternehmensanteile ist ein ganz wichtiges Instrument, Ihren Nachfolger zu etablieren. Es ist für Sie persönlich auch ein wesentlicher Meilenstein. Denn erst, wenn Sie sich von solchen Symbolen der Macht gelöst haben, haben Sie den Betrieb gänzlich aus den eigenen Händen gegeben.
- Selbst wenn Sie das Handeln Ihres Nachfolgers kritisch betrachten – geben Sie diesem ein wenig Zeit, sich in seine Rolle als nun eigenverantwortlicher Chef des Betriebs hineinzufinden. Vermeiden Sie es, sich ständig in dessen Belange einzumischen. Auch wenn es hart klingt und Sie das Bedürfnis verspüren, für das Wohl des Betriebs sorgen zu müssen – das Unternehmen ist nun nicht mehr Ihres allein.
- Ihr Nachfolger hat einen anderen Führungsstil als Sie. Akzeptieren Sie das und versuchen Sie nicht, zu intervenieren und ihn von Ihren Ansichten zu überzeugen.

## 2.2 Sicht des Übernehmers

Sie haben nun den Betrieb vollständig von Ihrem Vorgänger übernommen und dieser hat das Unternehmen verlassen. Selbst wenn Ihnen der Übergang noch mit Rat und Tat zur Seite steht, haben Sie nun die volle Verantwortung für Ihre Mitarbeiter, müssen Aufträge akquirieren und abwickeln, Qualität gewährleisten, Liquidität sichern und Schulden zurückzahlen. Was es zu beachten gibt, finden Sie in den nachfolgenden Punkten:

### 1) Anfangsphase: Endlich allein verantwortlich

- Ihre Kompetenz haben Sie in den letzten Monaten oder gar Jahren sicherlich schon eingehend bewiesen und dafür gesorgt, dass Ihre Mitarbeiter Sie honorieren und schätzen. Auch erste Anzeichen, wie beispielsweise das ständige Vorortsein im Betrieb in Jugendzeiten oder gar als Kind, haben die Mitarbeiter zu dem Gedanken veranlasst, dass Ihr Eintritt in den Betrieb relativ sicher ist. Sie bewundern Ihre Hingabe für das Unternehmen und die Leidenschaft für die Produkte, die Sie herstellen. Seien Sie sich daher bewusst, dass Sie als Chef auch immer in einer

gewissen Vorbildfunktion sind. Die Mitarbeiter identifizieren sich zweifelsohne mit Ihnen und möchten von Ihnen wertgeschätzt werden.

- Auch wenn viele Ihrer Mitarbeiter Sie schon von klein auf kennen und der Altersunterschied zwischen Ihnen mitunter problematisch werden könnte – solange Sie diesen den notwendigen Respekt und die Wertschätzung für Ihre Leistung im Unternehmen entgegenbringen, sollten Sie gut miteinander auskommen. Sofern Sie sich duzen, sollten Sie das auch beibehalten. Denn der Aufstieg zum Chef der Firma macht Sie für gewöhnlich zu keinem anderen Menschen. Das Duzen an sich trägt nicht zu einem Autoritätsverlust für Sie bei. Ein lockeres Miteinander macht Sie hingegen zu einer leicht umgänglichen Führungsperson und einem angenehmen Vorgesetzten – dennoch sollten Sie Grenzen aufzeigen können.

### Exkurs: Familienexterne Nachfolge

Sind Sie vom Mitarbeiter nun zum Chef aufgestiegen, könnte dieser Rollenwechsel manchmal zu unangenehmen Situationen führen. Sie sind nun in Ihrer Position als Chef gefordert, Mitarbeiter zu führen, mit denen Sie einst ein „Bierchen“ nach Feierabend getrunken haben. Doch wieso das alles nun aufgeben?

Indem Sie Ihre Mitarbeiter spüren lassen, dass sie sich nach wie vor an Sie wenden können, Sie diese respektvoll behandeln und Ihre Arbeit wertschätzen, sorgen Sie für ein angenehmes und offenes Arbeitsklima. Die Kenntnis von sämtlichen mitarbeiterinternen Angelegenheiten wird jedoch nicht mehr möglich und auch nicht notwendig sein.

Sollten Dinge dennoch einmal unplanmäßig verlaufen, wird von Ihnen verlangt, durchzugreifen und gegebenenfalls ein Machtwort zu sprechen. Denn Sie allein tragen nun Verantwortung für das Personal und deren Arbeitsplätze. Ein gewisses Durchsetzungsvermögen müssen Sie daher besitzen, auch wenn es sich zunächst seltsam anfühlen mag, über eine Gruppe von ehemaligen Kollegen zu bestimmen. Diese Eingewöhnungsphase erfordert Zeit.

Auf der anderen Seite haben Sie als Ehemaliger optimalen Einblick in die Prozesse und Strukturen des Betriebs und kennen die Stellen, an denen es hakt wie kein anderer. Hier können Sie beispielsweise sehr gut ansetzen, um erste Verbesserungen umzusetzen.

- Seien Sie offen und zugänglich für die Probleme Ihrer Mitarbeiter. Nun sind Sie der Hauptsprechpartner. Sie werden sich wundern, mit welchen Belangen diese auf Sie zukommen, denn diese sind oftmals nicht nur beruflicher Natur. Auch wenn Sie es vielleicht befremdlich finden, sich mit den privaten Problemen Ihrer Angestellten zu beschäftigen, so sollten Sie sich doch die Zeit hierfür nehmen. Schließlich ist es

ein untrügliches Zeichen für ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern.

- Auch wenn Ihr Vorgänger nun aus dem Unternehmen ausgetreten ist und Sie endlich freie Bahn für all Ihre Ideen und Veränderungswünsche haben, die sich im Laufe der letzten Zeit bei Ihnen angesammelt haben – gehen Sie es langsam an! Besser ist es, sich anfänglich erst einmal noch in den gewohnten Strukturen zu bewegen. Denn auch für die Mitarbeiter bedeutet der Generationenwechsel eine große Umstellung und viele fürchten, dass dieser allzu große Veränderungen mit sich bringt. Bewahren Sie daher zunächst einmal existierende Strukturen und Normen und versuchen Sie nicht, gleich alles auf einmal zu verändern. Ihre Mitarbeiter werden Ihnen im Gegenzug eine gewisse Anzahl an „Kreditpunkten“ entgegenbringen, in deren Rahmen Sie dann innovativ tätig sein können. Sind diese Innovationen erfolgreich und bringen positive Konsequenzen mit sich, erhöht sich der Spielraum, der Ihnen gewährt wird und Sie können immer größere Veränderungen umsetzen.



- Einen positiven Einfluss auf die Menge der Innovations-Kreditpunkte, die Ihnen gewährt werden, hat es, wenn Sie von Ihren Mitarbeitern als kompetent erachtet werden, wenn Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse bezüglich der Ihnen vorschwebenden Veränderungen mit einbeziehen und Sie sich gruppenkonform verhalten. Das bedeutet: Handeln Sie zu Beginn nach den Regeln der Gruppe bzw. wie die Unternehmenskultur es erfordert und stehen Sie für Ihre Mitarbeiter ein. Geben Sie Ihnen das Gefühl, dass diese Ihnen vertrauen können und beweisen Sie Loyalität gegenüber dem Personal. Dies führt dazu, dass Sie als neuer Chef Anerkennung und Wertschätzung erhalten.

Seien Sie als Chef nicht zu zaghaft mit Ihren Mitarbeitern. Auch wenn es sich noch so anfühlt, nur der „Juniorchef“ zu sein – Sie haben jetzt die volle Verantwortung für den Betrieb. Seien Sie daher durchsetzungsstark und sprechen Sie, wenn notwendig, ein Machtwort. Nur so erlangen Sie die nötige Autorität.

## 2) Reifephase: Etablierung als Chef

Im Laufe der Zeit werden Sie sich als Chef des Betriebs etablieren. Sie sind dann nicht mehr länger der Junior-



chef, der das Unternehmen von seinem Vorgänger übernommen hat, sondern Sie haben sich über längere Zeit nun als würdig erwiesen, den Betrieb zu führen. Aber schon aufgrund der Tatsache, dass Ihr Vorgänger Sie zum Nachfolger erwählt hat und Sie der Vorgesetzte sind, haben Sie eine gewisse Positionsmacht im Betrieb, die Ihnen Autorität und Entscheidungsgewalt verschafft. Im Laufe der Zeit steigen jedoch auch die Erwartungen an Sie – Ihre Mitarbeiter erwarten nun von Ihnen, dass Sie mit dem Fluss der Zeit gehen, innovativ sind und das Unternehmen wettbewerbsfähig halten. Machen Sie Ihren Mitarbeitern jedoch klar, dass nicht nur Sie hierfür verantwortlich sind. Durch aktives Einbinden der Belegschaft und Delegieren von Aufgaben und Verantwortung können Sie es schaffen, dass alle gemeinsam nach neuen Ideen suchen und offen für Veränderungen sind, die das Unternehmen stärken.

## 3) Ende einer Ära

Irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem auch Sie daran denken, das Unternehmen an einen Nachfolger abzugeben. Planen Sie hierzu weitsichtig und beginnen Sie nicht zu spät, verschiedene Möglichkeiten der Nachfolgeregelung durchzuspielen. Überlegen Sie zusätzlich, was damals bei Ihrer eigenen Übergabe positiv verlief und was verbessert werden sollte. Was möchten Sie bei Ihrer eigenen Übergabe daher einmal vermeiden? Dieser Leitfaden – nun aus Sicht des Übergebers gelesen, kann Ihnen dabei weitere wertvolle Hinweise geben.

## Literatur

Zehe, Alexandra (2015). *Three Essays on Family Firm Succession: How to Legitimate a Successor and How to Remain Innovative*. Dissertation, Technische Universität München.

## Weitere Informationen und Hilfestellung erhalten Sie...

- In der **betriebswirtschaftlichen Beratung Ihrer Handwerkskammer**
- In den **Kompetenzzentren** Ihrer Kammer, z.B. [www.betriebsnachfolge-handwerk.de](http://www.betriebsnachfolge-handwerk.de)
- Auf den Seiten des **Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie**: [www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/gruendungen-und-unternehmensnachfolge.html](http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/gruendungen-und-unternehmensnachfolge.html)
- Auf den Seiten der **Wirtschaftsministerien der Länder**, beispielsweise: [www.existenzgruendung-hessen.de/nachfolge.html](http://www.existenzgruendung-hessen.de/nachfolge.html); [www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de/](http://www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de/)

### Noch keinen Nachfolger gefunden?

- Stellen Sie Ihren Betrieb auf der **bundesweiten Unternehmensbörse** [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org) ein!
- Deutsche Unternehmensbörse: [www.dub.de/](http://www.dub.de/)

Dieser Leitfaden kann Ihnen nur Hinweise und Anregungen hinsichtlich möglicher Lösungen und Hilfestellungen bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Ausbildungsabbrüche geben. Er kann nicht im eigentlichen Sinne Wissen vermitteln und vor allem kein umfassendes Bild über die vielfältigen Möglichkeiten und Grenzen von Maßnahmen gegen Ausbildungsabbrüche geben. Auch kann der Einzelfall nicht allein anhand dieses Leitfadens ausreichend gewürdigt werden.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und weiblichen Personenbezeichnung verzichtet. Die Verwendung der männlichen Form schließt die weibliche Form natürlich mit ein.

Dieser Leitfaden steht online zur Verfügung:

[http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl\\_pdfs/LFI\\_bwl\\_Leitfaden\\_xyzxyz.pdf](http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Leitfaden_xyzxyz.pdf)

**Autor: Alexandra Zehe**

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Urheberrechtsangabe zu den verwendeten Bildern: © imageteam – Fotolia.com, S. 3; © Monkey Business – Fotolia, S. 4; © Gina Sanders – Fotolia.com, S. 5; © Jonas Glaubitz – Fotolia, S. 7; © Picture-Factory - Fotolia, S. 7; © Robert Kneschke, S. 9; © Tyler Olson, S. 10; © Katarzyna Bialasiewicz photographee.eu, S. 11; © Coloures-pic – Fotolia, S. 13; © Rido, S. 13

**2015**

**Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften  
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer