

Haben Sie eine /-n
Nachfolger /-in gekrönt,
können Sie sich zur
Ruhe setzen.



Königsdisziplin

Das Finden eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin ist zwar der Schlüssel zum Erfolg. Aber erst eine erfolgreiche Übergabe setzt allem die Krone auf. Nicht Themen wie Erbe, Finanzierung oder Qualifikation gefährden den Prozess im Kern, der wahre Knackpunkt sind die Emotionen. Um die zu beherrschen, braucht es klare Spielregeln, tierischen Humor und eine „mitfühlende“ Landkarte, verrät Nachfolgeberaterin Anna Lisa Selter

1

WEITSICHT'GIPFEL

Viele Inhaber/-innen geben ihren Betrieb innerhalb der Familie weiter. Da braucht es, neben einem Plan, emotionale Weitsicht, damit dieses Unternehmen nicht scheitert.

2

TRÄNENTAL

Wer seinen Betrieb abgibt, gibt gleichzeitig sein Lebenswerk weiter. Das kann traurig machen. Aber sind Sie da erst durch, erwarten Sie tolle Aussichten!



Liebe Nachfolgende, benehmt euch nicht wie Schisshasen.

Und das gibt Ärger

Das ist zumindest nicht so selten. Bei einer familieninternen Lösung kann es zu maximalen Spannungen kommen. Die Sorgen und Erwartungen aller Beteiligten sind groß; im schlimmsten Fall kann eine fehlgeschlagene Nachfolge Familien auseinanderreißen. Weniger dramatisch, aber doch ärgerlich: Durch ungebremste Emotionen verlängert sich der Übergabeprozess beträchtlich. Steht der Wechsel bevor, wird zwangsläufig diskutiert und verhandelt und die Familienebene mit der geschäftlichen Ebene vermischt. Dann geht es zur Sache und Familienmitglieder verhalten sich plötzlich wie Esel, Platzhirsch oder Schnecke – sie schalten auf stur, liefern sich Revierkämpfe oder ziehen sich in ihr Schneckenhaus zurück.

Weise und mit Rundumsicht: Hilfe ist erlaubt!



Liebe Übergebende, lasst nicht dauernd den Schlaufuchs raushängen.

Keine Sorge, das passiert in nahezu jedem Übergabeprozess. Themenfelder wie Finanzen und Mitarbeiterführung bieten dabei zwar den Diskussionsstoff, Auslöser sind aber unsere Gefühle. Übrigens: Auch die Übergabe an einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin gestaltet sich nicht zwangsläufig einfacher. Haben Chef/-in und das Teammitglied ein vertrautes Verhältnis, kann der Prozess ähnlich kompliziert sein. Machen wir ein Rollenspiel: *Versetzen Sie sich gedanklich in die Zukunft – Sie sind jetzt etwa 60 Jahre alt und haben die Rente vor Augen. Sie sind sich sicher, dass Sie Ihren Betrieb weitergeben möchten. Sie wünschen sich Ihr Kind für die Nachfolge, das bereits als Meister oder Meisterin in Ihrem Unternehmen arbeitet. Was nach „Hey, ist doch alles schon geregelt“ klingt, birgt ordentlich Konfliktpotenzial.* >

60 %

Die Zahl der Betriebsübergaben im Handwerk wuchs zwischen 2014 bis 2021 stetig um 60 Prozent, wie eine Analyse der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) ergab

Anna Lisa Selter Expertin für Unternehmensnachfolgeprozesse



Anna Lisa Selter ist Inhaberin der Nachfolgeberatung „Die nächsten hundert Jahre“ in Düsseldorf. Sie arbeitet als Coach und leitet die Fachgruppe Unternehmensnachfolge im Verband „Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.“. Die 43-Jährige hat den Nachfolgeprozess im eigenen Familienunternehmen miterlebt und berät Betriebe mit Erfahrung und Empathie dabei, ihre Nachfolge zu meistern, unnötige Kosten zu vermeiden und den Familienfrieden zu bewahren. Ihre Herangehensweise ist ungewöhnlich: Um Dialogbrücken zwischen Inhaber/-innen und Nachfolger/-innen zu bauen, nutzt sie, neben Moderation und Mediation, Werkzeuge wie die Landkarte mit Metaphern aus der Tierwelt. → dienaechsten100.de



3

UNTERLAGENBERGE

Ist bislang nur die Spitze des Steuerbergs erkennbar, läuft gewaltig was schief. Als Nachfolgende/-r darf man nicht nur, man muss alles wissen.

Wer wie ein sturer Esel auftritt, dem gehören die Ohren lang gezogen.

JEDE/-R 4.

Betriebsinhaber/-in ist derzeit über 60 Jahre, das ergab die Sonderumfrage „Betriebsnachfolge im Handwerk“ des Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Eine erzwungene Nachfolge ist niemals eine Lösung. Tauschen Sie sich offen aus, über alles, was Ihnen wichtig ist, und darüber, wie die Details aussehen könnten. Was nervt Ihr Kind? Wovor haben Sie selbst Respekt? Ihre Vorstellungen sind ziemlich sicher andere als die der folgenden Generation. Erst einmal geht es ums Ausprechen und Zuhören, erst später um Lösungen und Kompromisse. Über allem steht: Nachfolge ist kein Wettkampf. Dieses Gespräch sollte spätestens drei Jahre vor Ihrem Ausstieg stattfinden – so lange dauert im Schnitt ein Übergabeprozess. Wichtig: Das bleibt erstmal unter Ihnen, sprechen Sie erst mit Mitarbeiter/-innen, wenn der Plan steht und es ein gemeinsamer Plan ist! Verfrühte Gerüchte,

Ich will – was willst du?

In diesem Versuch geht es zuallererst um Sie. Fragen Sie sich im ersten Schritt: Bin ich bereit fürs Nichtstun, für viel Freizeit? Machen Sie jetzt konkrete Pläne für die Zukunft, die Sie erfüllen. Sonst blockieren Sie sich emotional und können nicht loslassen. Sind Sie so weit, sprechen Sie mit Ihrem Sohn oder Ihrer Tochter. Stellen Sie klar, dass Sie die Übergabe freiwillig und gern angehen. Haken Sie nach, ob die Leitung Ihrer Firma auch wirklich der Wunsch Ihres Nachwuchses ist.



Von wegen alles »selbst« und das alles »ständig«!

die vielleicht schon Ihre Geschäftspartner/-innen von den Dächern pfeifen, sind kontraproduktiv.

Kein Tabu

Im zweiten Schritt stellen Sie die nötigen Informationen und Unterlagen (siehe Seite 22/23) für Ihre Unternehmensnachfolge zusammen. Ihr Kind darf nicht nur, es muss erfahren, auf was es sich organisatorisch und finanziell einlässt. Da wird nichts beschönigt. Falls es das sogar vorab einfordert, seien Sie nicht eingeschnappt. Freuen Sie sich lieber – das zeugt von Unternehmerdenken. Eine rechtzeitige

Bestandsaufnahme hilft auch Ihnen, die Situation realistisch einzuschätzen. Wunschenken hat hier nichts zu suchen – vor allem, wenn Sie einen Kaufpreis vereinbaren wollen. Viele umgehen die Themen „Kaufpreisverhandlung“, „Gehalt der oder des Nachfolgenden“, „Unternehmenswertermittlung“, „Erbchaftsregelung“ und „Altersvorsorge“, weil sie meinen, dass man in der Familie nicht über Geld spricht. Das wirkt im Nachfolgeprozess dann so, als kehre man einem zurückkehrenden Bumerang den Rücken zu. Nur dass statt einer Beule ein Familienzweck und/oder ein finanzieller Verlust drohen. >

Platzhirschgehabe und Revierkämpfe machen bloß Krach.



4

KENNTNISSE-CANYON

Hör mal, wer da spricht: Chef/-in als Elternteil oder Unternehmer/-in? Und der oder die Nachfolgende als Kind oder Unternehmer/-in? Es muss jederzeit klar sein, wer gerade wer ist.

Haben Sie Ihr Geld ins Unternehmen gesteckt und planen Sie es zur Finanzierung Ihres Ruhestands ein? Na dann raus damit – und zwar gleich zu Beginn. Ein Verkauf, auch in der Familie, ist legitim. Und Finanzierungsideen und -hilfen sowie Beratungsstellen gibt es zur Genüge (mehr auf Seite 22/23).

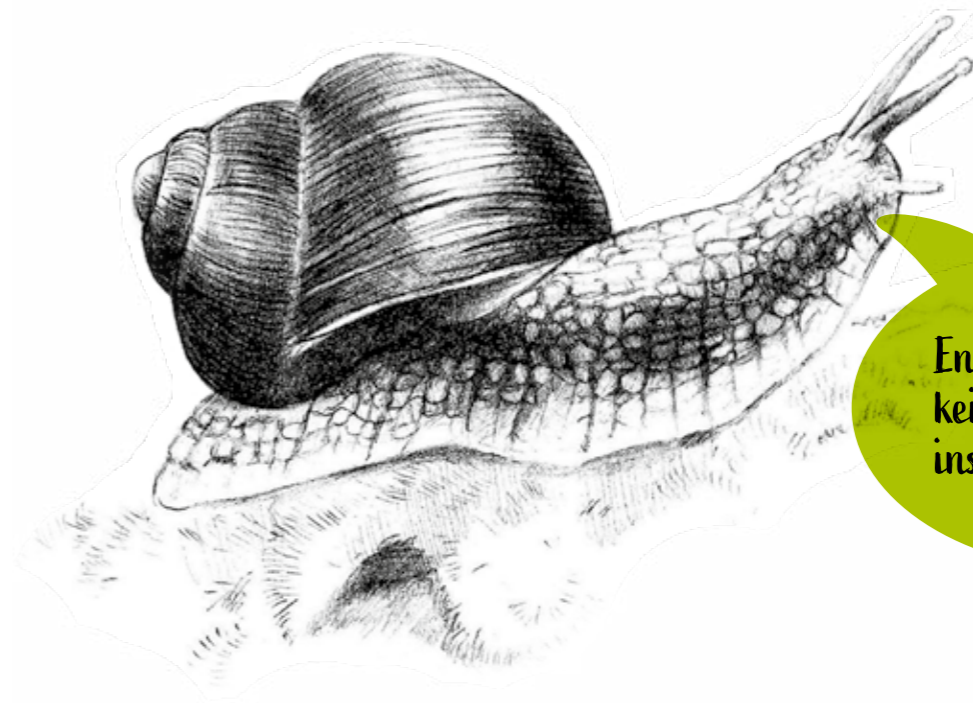
Klare Rollenverteilung

Emotional herausfordernd sind vor allem die Doppelrollen, in denen Sie und Ihr Nachwuchs stecken. Sie als Manager/-in wünschen sich eine Nachfolge, die das Ruder in die Hand nimmt, gestaltet, entwickelt und Verantwortung tragen kann und will. Genau wie Sie es zeitlebens getan haben und noch immer tun. Ihre Führungspersönlichkeit können Sie nicht einfach an- und abschalten. Und deshalb bekommen Sie, vielleicht zum ersten Mal, Gegenwind zu spüren, wenn Ihr Kind zu führen beginnt. Das kann ungewohnt sein, weil es seinen eigenen Kopf hat und eigene Ideen umsetzen will.

Die Krux: Sie sind gleichzeitig Elternteil und Unternehmer/-in und Ihr Sohn oder Ihre Tochter ist Kind und Unternehmer/-in. Wenn nicht klar ist, wer gerade in welcher Rolle und mit welcher Absicht spricht, kann das beim Gegenüber in den falschen Hals geraten. Also erinnern Sie sich grundsätzlich und gegenseitig in beruflichen Gesprächen daran, in welcher Rolle Sie sich befinden. So vermeiden Sie Konflikte. Andernfalls wirkt sich das auch auf das Team, die Kundschaft und Lieferanten aus. Kurz: Es gefährdet den Betrieb. Planen Sie zum Ausgleich regelmäßige Privatzeit miteinander ein – kein Bereich sollte vernachlässigt werden.

Auch gutgemeinte, plakative Aussagen wie „Als Chef machst du alles selbst und ständig“ oder „Das haben wir immer so gemacht“ sollten Sie unbedingt runterschlucken. Auch wenn da in den vergangenen Jahrzehnten durchaus etwas dran war. Die Zeiten ändern sich und Sätze wie diese bringen Sie nicht voran. Im Gegenteil. Sie werden von der folgenden Generation vielmehr als Drohung oder Warnung wahrgenommen. Im Jahr 2022 sind kreative Lebensmodelle, die eine Kombination aus Unternehmertum, Familie und Freizeit ermöglichen, längst denk- und umsetzbar.

Gute Gespräche auf Augenhöhe sind Ihr bester Schutzschild.



Endspurt? Jetzt bloß keinesfalls zurück ins Schneckenhaus!

36 %

der Inhaber/-innen im Handwerk planen, laut Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), an ein Familienmitglied zu übergeben, zwölf Prozent an einen Mitarbeiter und zwei Prozent an einen Wettbewerber

Das Beste kommt zum Schluss

Mittlerweile haben Sie ein Gefühl dafür, was da auf Sie zukommt. Das nimmt dem Vorhaben ein wenig den Schrecken. Vergessen Sie bei all Ihren Überlegungen nie, dass es nicht nur ein herausfordernder Prozess ist, den Staffeln formvollendet an die nächste Generation zu übergeben. Es ist auch ein wirkungsvoller und vor allem schöner. Denn Nachfolger/-innen zeigen Interesse und Leidenschaft, Durchhaltevermögen und Zukunftsorientierung und haben den Wunsch nach Erfolg. Bestärken Sie Ihre/-n Nachfolger/-in, indem Sie ein Vorbild sind. Zeigen Sie, dass Unternehmer sein auch Gestalter sein bedeutet und dass es große Freiheit und Unabhängigkeit mit sich bringt – inhaltlich und finanziell. Für Sie beide gilt: Das Beste kommt zum Schluss. Heißt, Ihr Nachwuchs genießt den verdienten Platz an der Spitze – und Sie Ihren an der Sonne. ◀

Wenn Sie jetzt nicht in Rente wollen, haben Sie einen Vogel ...



Sie haben noch niemanden, der Ihren Betrieb übernehmen kann? Tipps zur Nachfolgesuche sowie zu Fördermitteln, Altersvorsorge, Unternehmenswertermittlung oder Erbschaftsregelungen finden Sie auf den Seiten 22/23.

So ordnen Sie das Gefühlschaos

Entwickeln Sie gemeinsam einen Zeitstrahl für den Nachfolgeprozess mit den wichtigsten Meilensteinen.

Organisieren Sie sich ein neutrales Unterstützerteam, das Sie beide auf dem Weg begleitet (siehe Seite 22).

Definieren Sie gemeinsam Grenzen: Was darf nicht, was muss passieren, damit die Nachfolge klappt?

Tauschen Sie sich zu Aufgaben und Zuständigkeiten aus. Stecken Sie klar ab, wer was tut und verantwortet. Wichtig: Fixieren Sie das.

Erzählen Sie gemeinsam Team, Lieferanten und Kundschaft von der Nachfolge. Das schafft Klarheit und beruhigt.

Sprechen Sie mit den Banken, wenn diese in den Kaufprozess eingebunden werden sollen, und reden Sie früh mit einem Steuerberater, wenn Sie schenken wollen (siehe Seite 22).

Schauen Sie gemeinsam in die Glaskugel: Worauf freuen Sie beide sich, wenn der Prozess abgeschlossen ist?



Gefühle? Nicht verstecken.

Gemeinsam sind wir noch stärker!



Beziehen Sie alle Familienmitglieder früh mit ein, um Streit oder Eifersucht vorzubeugen.

Listen Sie zusammen wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten auf. Prüfen Sie dann gemeinsam, wie und wo Ihr Nachfolger oder Ihre Nachfolgerin sich fehlende Kenntnisse rechtzeitig aneignen kann.

Im Alltag ist es wichtig, Wertschätzung und Respekt für den anderen zu zeigen. Sprechen Sie auch über Erfolge und Fortschritte, die Sie bei sich und dem/der Nachfolger/-in sehen.

Hinterfragen Sie sich in allen Konflikten. Verfolge ich gerade meine persönlichen Interessen oder wirklich noch die meines Betriebs?

Üben Sie bei Entscheidungen den Rollenwechsel. Das ist ungewohnt, macht aber Spaß, wenn man sich nicht zu ernst nimmt.

Entwickeln Sie Konfliktregeln. Z. B. Brüllen und Weglaufen verboten, eine kurze Auszeit okay. Auch ein Codewort kann helfen, wenn es eskaliert. Im Ernstfall Unterstützung hinzuziehen.



Das Set von Anna Lisa Selter ersetzt kein Seminar. Aber es lädt die Beteiligten dank der Botschaftskarten zu Dialog und Austausch ein. „Landkarte Unternehmensnachfolge“, 49,95 €