



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

## Nachfolger gesucht: Diese Fragen sind entscheidend

von Ursula Widmann-Rapp, Leiterin der Fachgruppe Unternehmensnachfolge

„Die Firmenübergabe rückt näher. Es ist nun an der Zeit, sich mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen. Die ersten Gedanken machen sich die meisten Unternehmer und Firmeninhaber im Alter von 50 Jahren. Ab diesem Zeitpunkt teilen sie sich in zwei Gruppen auf. Etwa drei Viertel von ihnen sind die so genannten „Wegseher“, während ein Viertel immerhin der Meinung ist:

„Ja, wir fangen mal an uns mit der Nachfolge zu beschäftigen.“

Letztendlich schieben sie jedoch die Gedanken an eine Betriebsübergabe erst mal auf. Das ist der Startschuss zum Scheitern aller Aktionen und Maßnahmen bezüglich dieses Themas, solange es kein ehrliches "GO!" und **grünes Licht für den Nachfolger** gibt. Doch in vielen Fällen muss zuerst eine Nachfolgerin oder Nachfolger gefunden werden.

### WO? statt WER? - Stellen Sie die richtige Frage

Die meisten Firmeninhaber beginnen mit der Frage:

**"Wer wird mein Nachfolger?"**

Dabei wäre die Frage "Wo?" viel nutzbringender und zielführender.

**"Wo finde ich meinen Nachfolger?"** zeigt Wege auf:

- familienintern,
- firmenintern oder
- firmenextern

Es stehen also drei Suchfelder zur Auswahl, statt nur „die Familie“. So manche Erben lehnen die hohe Verantwortung und den Lebensstil eines Unternehmers ab. Sie scheuen vor der Vorstellung

- **überdurchschnittlicher Arbeitsbelastung** und
- etwaiger **Einschränkungen der Freizeit** zurück.

Die Grundmentalität und die Lebensweisen haben sich seit der Anfangszeit des Seniors gravierend verändert. Es gibt aber jede Menge Existenzgründer, die gerne Unternehmer werden wollen! Suchen Sie nach diesen Menschen, wenn Sie sie nicht schon in Ihrer Firma haben.

### 1. Familieninterne Lösung: Kommt ein Familienmitglied in Frage?

In der Regel sind es Söhne und Töchter, manchmal auch Neffen oder Nichten, die familienintern die Nachfolge antreten. Meistens werden sie bereits früh durch ihre Ausbildung auf ihre spätere Aufgabe



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

vorbereitet. **Sie erlernen den gleichen Beruf wie der Senior**, qualifizieren sich im Falle eines Handwerksbetriebs zum Meister. Häufig nutzen sie die Weiterbildungen der IHK oder der HWK, um alles für die zeitgemäße Firmenführung zu lernen.

Die Mehrheit arbeitet von Beginn an im Unternehmen mit. Jedoch bieten die wenigsten Firmeninhaber dem Nachwuchs die Chance auch in anderen Betrieben zu arbeiten und dadurch über den Tellerrand zu schauen. Soweit so gut. Dies funktioniert jedoch nur so lange, wie die Firmenübergabe mit dem **Lebensziel des Nachfolgers oder der Nachfolgerin** tatsächlich zusammenpassen.

## 2. Firmeninterne Lösung: Qualifiziert sich ein Mitarbeiter als Nachfolger?

Schauen Sie sich Ihre firmeninternen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genau an. Stellen Sie jeden, der annähernd in Frage kommen würde, auf Ihren inneren Prüfstand. Der Mitarbeiter ist häufig ein Gewächs, das durch Sie und das Unternehmen bereits geprägt ist. Viele gute Gepflogenheiten werden fortgesetzt. Der Mitarbeiter ist meist den Kunden als auch den Kollegen in der Firma bekannt.

Die Übergabe lässt sich geschickt für eine Marketingaktion verwenden. Sie erleichtern Ihrem Nachfolger damit den **Einstieg in die eigene Unternehmensführung**. Wer diesen Lösungsweg wählt, braucht Zeit. Deswegen lieber heute als morgen mit dem Projekt "Unternehmensnachfolge" beginnen. Sie wollen schließlich ausgereifte Gedanken und Entscheidungen umsetzen. Also setzen Sie sich selbst nicht unnötig unter Druck.

Und keine Sorge: Sie müssen nicht vor die Belegschaft treten und verkünden, dass Sie jetzt Ihren Nachfolger suchen. Im Gegenteil. Je länger Sie Ihr Vorhaben nur in einem sehr kleinen Kreis lassen, umso mehr Chancen und Möglichkeiten haben Sie, den richtigen Nachfolger oder die Nachfolgerin zu finden. Nutzen Sie hierzu auch professionelle Unterstützung.

## 3. Firmenexterne Lösung: Ist ein Firmenverkauf notwendig?

Vielleicht wartet ein externer Nachfolger in der Branche auf Ihr Angebot? Dies wäre ein Nachfolger, der inhaltlich genau weiß, wo die Reise hingehet. Anders ist es bei branchenfremden Personen, die sich in ein Unternehmen einkaufen. Die Zahl derer, die am Kauf und an der Übernahme einer bestehenden Firma interessiert sind, steigt interessanterweise seit Jahren. Was ist der Grund hierfür? Immer mehr **jüngere Generationen erben Immobilien oder Finanzen**. Durch dieses Erbe sehen sie sich Ihrem Lebensziel auf einmal sehr nahe:

„Ich will selbständig ein Unternehmen führen.“

Die nicht unerhebliche Schwierigkeit bei dieser Situation ist: Wie finden Firmenverkäufer und Firmenkäufer zusammen? Nicht alle Datenbanken schaffen es, aktuell zu bleiben.

Wer recherchiert findet eine Reihe von verschiedenen Angeboten im Internet. Empfehlenswert ist dabei nicht nur den Firmenverkauf zu beachten, sondern sich **intensiv mit den Kaufinteressenten zu beschäftigen**. Auch Nachfolge-Berater haben immer wieder Angebote von Kaufinteressenten. Also



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

recherchieren Sie über Familie und Firma hinaus. So haben Sie eine gute Auswahl, um Ihre endgültige Entscheidung zu treffen.

## **Erstellen Sie Ihr Wunschprofil des zukünftigen Nachfolgers**

Die Wege sind vielfältig, die Auswahl ist nicht nur auf die Familie beschränkt. Das haben die Beispiele gezeigt. Grundsätzlich empfehlenswert ist **das Innehalten möglichst bereits am Anfang der Nachfolge-Frage**. Niemand drängt Sie. Nutzen Sie Ihre Zeit gut! Machen Sie erst einmal ein Profil des Nachfolgers oder der Nachfolgerin.

Falls Sie jetzt etwas verduzt sind, es liegt doch auf der Hand. Wenn Sie eine möglichst zielgruppengenaue Marketingaktion planen, würden Sie es nicht anders machen, oder? Sie entwickeln eine idealtypische Beschreibung über die Kunden-Person. Genau das machen Sie jetzt für Ihren Nachfolger oder Ihre Nachfolgerin.

## **Seien Sie ehrlich: Eine realistische Analyse des potenziellen Nachfolgers ist nötig**

Fixieren Sie sich hierbei gedanklich nicht nur auf Ihren Sohn oder Ihre Tochter, den Mitarbeiter oder die Interessierte aus der Branche. **Sie entwickeln das idealtypische Nachfolger-Bild**. Damit verändern Sie Ihren Blickwinkel. Vorausgesetzt: Sie sind ehrlich mit sich und versuchen nicht, ihre Antworten an die Realität des Sohns oder der Tochter anzupassen.

Fragen Sie also nicht:

**"Was bringt mein Sohn oder meine Tochter mit?"**

sondern:

**"Welche Eigenschaften benötigt der Nachfolger, um die Firma bestmöglich zu leiten?"**

## **Von der Analyse zur Stellenbeschreibung: So geht's**

So einfach ist die Antwort nicht, wie Sie vermutlich selbst ahnen. Unterschiedliche Komponenten wollen gut beleuchtet und durchdacht sein. Naheliegend ist eine Analyse über die Firma zum jetzigen Zeitpunkt,

- wie sie im Markt steht,
- wie sie ausgerichtet ist und
- wie das Ganze in Zukunft sein soll.

**Also zunächst eine Analyse, dann eine Prognose.**



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

Während Sie an der

- Firmen-,
- Branchen- und
- Marktbetrachtung

arbeiten, ergibt sich ein Profil, das sich immer mehr klärt und präzisiert. Lassen Sie gleich bei der Arbeit an der Stellenbeschreibung eine Stichwortliste mitlaufen. So haben Sie schon einiges an Vorarbeit geleistet, wenn es dann um die konkreten Aussagen zur Stellenbeschreibung für den Nachfolger oder die Nachfolgerin geht.

## **Arbeiten Sie Ihren Nachfolger ein!**

Widmen Sie Ihre Zeit vor und nach der Firmenübergabe dem jüngeren Nachfolger. Arbeiten Sie während dieser Phase mit einem Sparringpartner oder Coach zusammen.

Diese neutrale dritte Person ist hilfreich für alle anstehenden Prozesse. Ziel in der Vorbereitungszeit ist es, den Nachfolger oder die Nachfolgerin auf die **herausfordernden, vielfältigen Führungs- und Alltagssituationen** vorzubereiten und so **Auseinandersetzungen zu vermeiden** oder zu mindern. Denn: Wer gut gerüstet in die Firmenleitung geht, wird das Unternehmen souverän und sicher führen.

## **Setzen Sie sich ein letztes Mal für IHRE Firma ein**

Wenn der Kapitän den Kurs setzt, bestimmt er den Weg und die Route, die genommen wird. Genau das wird von Ihnen auch in der entscheidenden Unternehmensphase, „die Nachfolge einzuleiten“, erwartet.

- Sie haben bisher die Verantwortung gehabt,
- Sie kennen das gesamte Gefüge des Unternehmens,
- Sie haben ganzheitlich entschieden.

Es liegt an Ihnen die Flagge zu hissen und damit zu zeigen:

„Ich setze auf die Zukunft der Firma mit einem fähigen Nachfolger oder einer fähigen Nachfolgerin. Ich werde diese letzte Phase meines Lebenswerks zu meinem persönlichen Meisterwerk machen. Meine Kunden und Mitarbeiter können mir über den Tag der Firmenübergabe hinaus vertrauen!“