

# BETRIEBSNACHFOLGE: DER PERFEKTE AUSSTIEG

---

TEXT Petra Reidel

---

**Wer seinen Betrieb nach Jahrzehnten der Unternehmensführung übergibt, hinterlässt tiefe persönliche Spuren in der Firmenkultur. Als Nachfolger aus diesen herauszutreten oder sie auf andere Art und Weise zu beschreiten, ist nicht einfach. Eine wertschätzende und auf die jeweiligen Belange der Beteiligten abgestimmte Prozessbegleitung hilft, die richtige Lösung zu finden. Deshalb gibt es für Christine Görzen, die vor allem kleine und mittelständische Betriebe berät, keinen vorgezeichneten Weg, sondern für sie ist es ein wertschätzendes sich Einlassen, das zum erwünschten Ziel führt.**

## Die Basis: das Erstgespräch

Vor dem Beraten und Entwickeln steht das intensive Zuhören. Das fordert dem Berater eine gehörige Portion Geduld ab, doch die ist wichtig, um zu erfassen, wer alles vom Nachfolgeprojekt betroffen ist und inwieweit auch die Familie des Inhabers involviert ist. „Oftmals ist die Wahrnehmung der Beteiligten sehr unterschiedlich. Der Unternehmer denkt schon konkret an die Nachfolge, seine Gattin eher erst mal an Entlastung. Mitarbeiter haben sowieso einen völlig anderen Blickwinkel als der Chef, kämpfen mit Sorgen und Nöten, die ihre Stellung in der Firma betreffen, sind eventuell verunsichert und nicht mehr leistungsstark“, so Christine Görzens Erfahrung, die vorausschauend berät und alle Beteiligten dort abholt, wo sie gerade stehen.

## Ressourcenworkshop

Den Status quo ermitteln, herausfinden wohin die Unternehmensreise zukünftig gehen soll und das, was bislang wirklich gut gelaufen ist, erkennen und erhalten, sind Inhalte eines Ressourcenworkshops. „Ganz konkrete Fragen, beispielsweise wer bereit wäre, Verantwortung, ja eventuell sogar die Führung des Unternehmens zu übernehmen, können in diesem Kontext gestellt und beantwortet werden“, erläutert Görzen.

Erst nach diesem Workshop legt die Beraterin mit den Beteiligten die Prozessabfolge fest. So ergibt sich für jeden Betrieb, für jede Situation eine ganz individuelle Herangehensweise, wie die folgenden drei Übergabeberatungen aufzeigen.

*Links: Das Steuer an einen Nachfolger abzugeben, fällt nicht leicht. Gekonnte Prozesssteuerung zeigt Wege zu einer erfolgreichen Betriebsübergabe auf.*

*Mitte: Der Weg zum Ziel führte für Harald Jetter (links) und Ulrich Pfefferer über Joblandkarten und Mitarbeitergespräche. Christine Görzen gab dem ganzen Nachfolgeprozess die passende Struktur.*

*Rechts: Ressourcenworkshops sind ideal, um den Status quo eines Unternehmens zu ermitteln.*

*Fotos: Imago, Pfefferer (2) und Bühler/Görzen (4)*



### Firmen- und Wissenstransfer

Viele Unternehmer tragen den Großteil ihres Wissens lediglich im eigenen Kopf abgespeichert mit sich herum. Für die Übernahme eines Betriebes sind die hier abgelegten Informationen jedoch in der Regel essenziell, denn es handelt sich meist um wichtige betriebliche Kontakte, konkrete Ansprechpartner und tägliche Abläufe sowie Überlegungen, die den Unternehmer in genau dieser Funktion beschäftigen. „Zum Visualisieren dieses ganzen Wissens, aber auch der hiermit verbundenen Aufgaben und Gedanken eignen sich Joblandkarten, die ich beispielsweise bei der Beratung der Firma Pfefferer Baumkultur GmbH aus Müllheim erfolgreich einsetzte. Als die vielfältigen Chefaufgaben und -informationen in Form einer ausführlichen Landkarte zu Papier gebracht waren, konnten wir uns gemeinsam daran setzen, diese neu zu strukturieren und auf verschiedene Schultern zu verteilen. Das Mittel der Wahl waren Mitarbeitergespräche mit perspektivischen Inhalten, die der in diesem Fall bereits gefundene Nachfolger gleich selbst durchführte“, zählt Görzen auf.

Firmengründer Ulrich Pfefferer und sein Nachfolger Harald Jetter hatten bis zu diesem Zeitpunkt mehrere Jahre erfolglos an der Übergabe gefeilt. „Ich bin Frau Görzen zutiefst dankbar für diesen intensiven Beratungsprozess, der uns zu einem für alle zufriedenstellenden Abschluss gebracht hat“, erklärt Pfefferer heute. „Ich musste lernen loszulassen. Das war nicht so einfach, und hierbei half mir das telefonische Einzelcoaching von Frau Görzen sehr gut“, beschreibt der ehemalige Firmeninhaber. „Innerhalb dieses Prozesses spielten wir verschiedene Übernahmemodelle durch. Auch die Neubewertung des Unternehmens durch einen unabhängigen Steuerberater gehörte dazu, denn die Beteiligten hatten durchaus unterschiedliche Vorstellungen, was den Wert der Firma anbetraf. Standen anfangs vor allem die Themen Finanzen und Zukunftssängste im Vordergrund, so ging es im Laufe des Übergabeprozesses immer mehr um gegenseitige Wertschätzung und neue Perspektiven.

„Drei Workshops, die auch die offenen Fragen der Mitarbeiter klärten, brachten so einiges ins Rollen. Kombiniert mit regelmäßigen Telefoncoachings, in welchen ich unter anderem die Umset-

### ZUR PERSON

#### Christine Görzen



**Aufgrund ihrer Ausbildung, zu der eine Lehre als Landschaftsgärtnerin, ein Betriebswirtschaftsstudium**

**um sowie 15 Jahre Berufserfahrung in Veränderungsprojekten mittelständischer Unternehmen gehören, verfügt sie über einen reichen Erfahrungsschatz und hochwertiges Handwerkzeug. Als Kommunikationstrainerin und systemische Prozessbegleiterin reicht ihre Methodik weit über den branchenüblichen Standard hinaus. Görzen ist zertifizierte Beraterin des IBWF und zugelassene unternehmensWert:Mensch-Beraterin, weshalb viele ihrer Beratungen förderfähig sind.**

**[www.buehlerundgoerzen.de](http://www.buehlerundgoerzen.de)**

## DIVERSE EBENEN

„Nachfolgeregelungen in inhabergeführten Unternehmen rein rational zu betrachten, halte ich für schwierig. In der Regel schwingen hier sehr viele Gefühle und Befindlichkeiten mit, die es zu beachten gilt“, so Görzen. Im Kopf läuft der Verstand und weiter unten entscheidet der Bauch. „Um auf die Bauchebene zu kommen, bediene ich mich oft recht spontan den Möglichkeiten der systemischen Aufstellungsarbeit.“ Eine figurliche Darstellung der betrieblichen Situation zeigt sehr rasch die Korrelationen und Abhängigkeiten eines Systems. Unterschiedliche Beziehungsmuster können so bei einer Aufstellung schnell sichtbar gemacht werden. So zeigen sich rasch erste Lösungsansätze.



Oben: Christine Görzen bei der Moderation eines Workshops.  
Mitte: Albrecht Bühler (links) bot die Unternehmensnachfolge allen seinen Mitarbeitern an. Daniel Mayr (rechts) traute sich.  
Rechts: Günther Daiß übergab seinen Betrieb in zwei gut geplanten Etappen.

► zung der Aufgaben begleitete, führten letztendlich zur Einigung“, führt Görzen auf. Des Weiteren wurden neue Entwicklungen angestoßen, wie beispielsweise das Schaffen von Altersarbeitsplätzen im Bereich der Gartenpflege, eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit sowie ein neuer Webauftritt. Dieser platziert den Betrieb nun als hochwertige Arbeitgebermarke und unterstützt bewusst die Mitarbeiterakquise. Hinter diesem Ergebnis stehen dreieinhalb Beratungstage und somit eine absolut überschaubare Investition.

### Übergabe in Etappen

Ein völlig anderes Modell wählte Günther Daiß aus Waiblingen für sein GaLa-Bau-Unternehmen. Der erste Schritt der Übergabe von 50 Prozent der Geschäftsanteile erfolgte schon vor einigen Jahren an Gerd Mayer. Die zweite Unternehmenshälfte übernahmen ab 1. Januar 2016 die langjährigen Mitarbeiter Björn Eberhard und Marion Schanzenbach.

„Die Nachfolger standen zum Zeitpunkt meiner Beratung zwar bereits fest, aber die Einführung der beiden in ihre Rollen sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter in diesen Prozess standen noch aus“, so Görzen. „In einem Vorgespräch klärten wir, welche unternehmerischen Entwicklungsschritte anstehen, und es kristallisierte sich heraus, dass die Mitarbeiter mit eingebunden werden sollten, um die Identifizierung mit der Firma zu stärken und das alte Vertrauen auf die neue Führungsriege zu übertragen.“ Ein Fragebogen vorab sowie ein speziell hierfür ausgearbeiteter Mitarbeiter-Workshop zeigten klar die vorhandenen Stärken auf und stabilisierten das gesamte Team. Zudem wurden Optimierungspotenziale in der Kommunikation zwischen Chefs und Mitarbeitern aufgezeigt. „Der zweite noch offene Punkt war die Gestaltung des Zusammenspiels der drei Geschäftsführer, denn Björn Eberhard sah seine Verantwortlichkeit immer noch vor Ort auf den

Baustellen. Hier genügte ein klarer Hinweis, und die neue Führungsriege schaffte auch diesen Übergang. Eine echte Luxussituation“, beschreibt Görzen den Beratungsprozess. Die Investition in eineinhalb Beratertage schloss sowohl den Teamworkshop als auch zwei Vorgespräche mit ein.

### Angebot an alle Mitarbeiter

Es war ein Angebot an alle, das Albrecht Bühler, Inhaber von Baum und Garten in Nürtingen, im Jahr 2014 seinen Mitarbeitern in puncto Nachfolgeregelung machte. Einer traute sich: Daniel Mayr, Landschaftsgärtner, Betriebswirt und jetzt Geschäftsführer. Zwei Workshops auf der Leitungsebene beinhalteten das Herausarbeiten der Kernqualitäten des Unternehmens, einen gemeinsamen Plan für die Zukunftsausrichtung, die Umsetzung der noch anstehenden innerbetrieblichen Hausaufgaben bezüglich der Organisationsstruktur und die konkrete Klärung der Nachfolge.





## PROZESSSCHRITTE

- **Intensives Erstgespräch mit dem Inhaber und wichtigen Beteiligten, um die betrieblichen und familiären Modalitäten einer Übergabe zu klären.**
- **Ressourcenworkshop mit Mitarbeitern der Führungsebene zur Bestandsaufnahme der Kernqualitäten und Zukunftsausrichtung.**
- **Perspektivische Mitarbeitergespräche oder Mitarbeiterworkshop für alle.**
- **Ausarbeitung der Nachfolgeregelung, gegebenenfalls unter Hinzuziehung eines Steuerberaters, Notars, Versicherungsmaklers.**
- **Begleitendes Telefoncoaching mit Kontrollfunktion in der Umsetzung.**

Die Bereichsleiter hatten die Möglichkeit, Teilhaber zu werden und gestalteten in diesem Prozess die Nachfolge aktiv mit. „Im Betrieb steckt unglaublich viel fachliches Know-how und hiermit verbunden jede Menge Ressourcen, auf die sich Albrecht Bühler bislang immer verlassen konnte und die jetzt auch Daniel Mayr, der den Betrieb übernehmen wird, zur Verfügung stehen. Ein kompetenter Steuerberater erarbeitete zusammen mit einem Versicherungsmakler die Überführung in eine GmbH sowie ein passgenaues Modell, das Mayr die Übernahme finanziell ermöglicht und Bühler gleichzeitig entsprechend absichert“, führt Görzen aus. Der ganze Prozess mit Erstgespräch inklusive Bestandsaufnahme, Erarbeiten und Durchführung der beiden Workshops sowie die Einbindung der weiteren Beteiligten beanspruchte zweieinhalb Beratertage.

### Förderung

Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle fördert die Unternehmens-

beratung kleiner und mittelständischer Betriebe durch zertifizierte Berater. Die Fördersätze sind abhängig vom Alter des Unternehmens und schwanken von Bundesland zu Bundesland zwischen 80 und 50 Prozent. Regionale Ansprechpartner findet man über die auf dieser Internetseite aufgeführten Leitstellen, die auch Informationen zu weiteren Förderprogrammen besitzen: [www.bafa.de](http://www.bafa.de), unter Wirtschaftsförderung.

Das spezielle Förderprogramm „unternehmensWert:Mensch“ ist eines der vom Europäischen Sozialfonds (ESF) unterstützten Programme. Es ermöglicht Unternehmen unter zehn Mitarbeitern in Baden-Württemberg eine Förderung von bis zu 80 Prozent der Beratungskosten, außerhalb Baden-Württembergs und unter 250 Mitarbeitern immerhin noch einen Förderanteil von bis zu 50 Prozent der Beratungsleistung. Die zuständige Erstberatungsstelle (EBS) beim ESF betreut die Unternehmen und unterstützt bei der Antragstellung: [\[mens-wert-mensch.de\]\(http://mens-wert-mensch.de\). Der geförderte Beratersatz liegt hier bei 1.000 Euro.](http://www.unterneh-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

„Häufig sieht der zu bewältigende Berg viel höher aus, als er ist, wenn strukturiert vorgegangen wird und zusammen mit erprobten Netzwerkpartnern maßgeschneiderte Modelle entstehen“, macht Görzen Mut, diesen wichtigen Schritt der Nachfolge frühzeitig und eventuell sogar finanziell gefördert anzugehen. 🌱