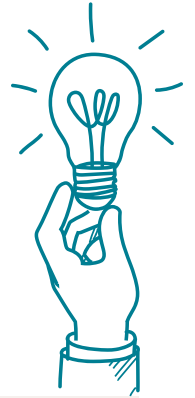




Den richtigen Nachfolger finden

Familie, Mitarbeitende oder ein externer Käufer: Wer einen Nachfolger sucht, hat unterschiedliche Möglichkeiten. Entscheidend ist nicht nur, wer grundsätzlich Interesse zeigt. Die Person muss zum Betrieb passen, Verantwortung übernehmen wollen und von den Mitarbeitenden akzeptiert werden.



Viele Unternehmer wünschen sich, dass Sohn oder Tochter den Betrieb weiterführen. Doch niemand sollte automatisch als Nachfolger gesetzt werden. Zunächst muss geklärt werden, wer den Betrieb tatsächlich übernehmen möchte. Dabei geht es nicht nur um fachliches Interesse, sondern um die Bereitschaft, unternehmerische Verantwortung zu tragen. Wer übernimmt, entscheidet künftig über Personal, Finanzen, Investitionen und die Entwicklung. Das sollte aus eigenem Antrieb geschehen – nicht, weil es innerhalb der Familie erwartet wird.

Komplizierter wird es, wenn mehrere Familienmitglieder Interesse haben. Dann braucht es ein gemeinsames Zielbild: Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln? Wer übernimmt welche

Aufgaben? Denkbar ist etwa, dass eine Person stärker den kaufmännischen Bereich abdeckt, eine andere sich um die Baustellen kümmert. Solche Modelle brauchen neben einer Affinität zum jeweiligen Bereich eindeutig geregelte Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse.

Faire Lösungen für die Familie

Ebenso wichtig ist der Umgang mit Geschwistern, die nicht einsteigen. Diejenigen, die übernehmen, tragen künftig Verantwortung und Risiko. Die anderen dürfen dennoch nicht das Gefühl bekommen, beim Erbe oder Familienvermögen benachteiligt worden zu sein. Abfindungen, Vermögensübertragungen und spätere Erbansprüche sollten deshalb früh geklärt werden, sonst kann aus der Unternehmensnachfolge ein langfristiger Familienkonflikt entstehen. Auch die Akzeptanz im Betrieb ist entscheidend. Sohn oder Tochter werden nicht automatisch als Führungskraft anerkannt. Daher müssen die Nachfolger die Möglichkeit bekommen, ihre eigene Rolle aufzubauen.

Mitarbeitende als Kandidaten

Gibt es keine familieninterne Lösung, lohnt sich der Blick in das eigene Unternehmen. Mögliche Kandidaten können aus dem Bauleiterbereich, der technischen Führung oder dem kaufmännischen Bereich kommen. Sie kennen Abläufe, Kunden und Mitarbeitende und

INFO

Serie Betriebsnachfolge

Teil 1: Nachfolge rechtzeitig planen

Teil 2: Standortbestimmung und Zielbild

Teil 3: Der menschliche Faktor

Teil 4: Den richtigen Nachfolger finden

Teil 5: Übergabemodelle

Teil 6: Unternehmensbewertung und Finanzierung

Alle bisherigen Teile der Serie sind über den QR-Code abrufbar

BILD: graphixmania/shutterstock.com



Ansgar Lienert
ist Geschäftsführer
der WCG Consulting GmbH und

arbeitet seit mehr als 20 Jahren mit mittelständischen Unternehmen. Ein Schwerpunkt seiner Beratung liegt auf der Nachfolge im GaLa-Bau. Er unterstützt Betriebe dabei, ihre Ausgangssituation realistisch einzuschätzen und die Übergabe vorzubereiten. **Kontakt:** lienert@wcg-consulting.de

haben häufig bereits Verantwortung übernommen.

Ob sich jemand eine Übernahme vorstellen kann, sollte zunächst vorsichtig geprüft werden. Gemeinsam mit einem neutralen Begleiter kann der Inhaber erst einmal überlegen, welche Personen infrage kommen. Dann empfiehlt sich ein vertrauliches Gespräch. Dabei geht es noch nicht um Kaufpreis oder Verträge, sondern um ein erstes Herantasten: Kann sich die Person grundsätzlich vorstellen, später unternehmerische Verantwortung zu übernehmen? Welche Vorstellungen hat sie? Wo sieht sie Chancen und Risiken?

Das Potenzial analysieren

Ein guter Mitarbeiter oder Teamleiter ist nicht automatisch ein guter Unterneh-

mer. Entscheidend ist, ob Potenzial und Entwicklungsbereitschaft vorhanden sind. Hilfreich kann eine Potenzialanalyse sein. Sie ergänzt das Selbstbild des Kandidaten um eine neutrale Einschätzung von außen. Dabei geht es beispielsweise um fachliche und kaufmännische Kompetenzen, Entscheidungsfähigkeit, Führungsverhalten und die Frage, ob die Person das Unternehmen weiterentwickeln kann.

Auch hier spielt die Akzeptanz im Betrieb eine wichtige Rolle. Wer gestern noch Kollege war, muss morgen Entscheidungen treffen, Konflikte austragen und Verantwortung übernehmen. Das gelingt leichter, wenn der Übergang schrittweise vorbereitet und die neue Rolle vom bisherigen Inhaber klar unterstützt wird.

Während dieses Prozesses braucht auch der potenzielle Nachfolger einen Sparringspartner. Er muss verstehen, was es bedeutet, nicht mehr nur Fachkraft oder Bauleiter zu sein, sondern Unternehmer – mit Personalführung, wirtschaftlichem Risiko und Verantwortung für den gesamten Betrieb. Werden diese Themen zu spät angesprochen, kann ein Kandidat kurz vor der Übergabe abspringen.

Wenn intern niemand übernehmen will

Findet sich weder in der Familie noch im Unternehmen ein geeigneter Nachfolger, muss der Betrieb extern nach einem Käufer suchen. Darauf zu warten, dass sich zufällig jemand meldet, reicht in der Regel nicht aus. Der Inhaber muss aktiv werden, ohne frühzeitig Unruhe auszulösen.

Auch dabei ist ein neutraler Berater wichtig. Er legt gemeinsam mit dem Unternehmer zunächst fest, welche Käufer infrage kommen. Das können GaLa-Bau-Unternehmen in der Region, Betriebe aus angrenzenden Branchen oder auch Finanzinvestoren sein.

Der Berater erstellt daraus eine Longlist. Darauf stehen Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe, Ausrichtung oder Wachstumsstrategie als Käufer denkbar wären. Diese Liste wird mit dem Inhaber abgestimmt - übrig bleiben die, die der Unternehmer sich für die Nachfolge prinzipiell vorstellen kann.



BILD: AI-generated

Die Person, die die Nachfolge antreten soll, muss zum Betrieb passen und wissen, worauf sie sich einlässt.

Vertraulichkeit wahren

Anschließend beginnt die Marktansprache. Sie erfolgt zunächst anonym. Potenzielle Käufer erfahren noch nicht, welcher konkrete Betrieb verkauft werden soll. Stattdessen wird geprüft, ob grundsätzlich Interesse an einem Unternehmen mit bestimmten Merkmalen besteht. So bleibt die Vertraulichkeit gewahrt.

Aus dieser ersten Auswahl entwickeln sich ernsthafte Interessenten. Bevor Namen, Zahlen und weitere Informationen offengelegt werden, unterschreiben sie eine Vertraulichkeitsvereinbarung. Erst danach entsteht aus der Longlist eine kleinere Shortlist, mit deren Kandidaten konkrete Gespräche geführt werden.

Strukturierte Begleitung

Dann beginnt der eigentliche M&A-Prozess (Mergers & Acquisitions), also die strukturierte Begleitung eines Unternehmenskaufs. Die möglichen Käufer erhalten nähere Informationen und prüfen den Betrieb. Dabei geht es um Kennzahlen, Mitarbeitende, Kunden, Verträge, Risiken und die künftige Rolle des bisherigen Unternehmers.

Auch der Inhaber muss die Interessenten prüfen. Nicht jeder Käufer passt zu jedem Betrieb. Soll der Name erhalten bleiben? Was geschieht mit dem Standort? Welche Perspektive haben die Mitarbeitenden? Wird der Betrieb eigen-

ständig weitergeführt oder in eine größere Struktur eingegliedert? Der höchste Kaufpreis ist deshalb nicht zwangsläufig die beste Lösung.

Früh beginnen

Der Berater übernimmt die Ansprache möglicher Käufer und begleitet Auswahl, Gespräche und Verhandlungen, der Inhaber entscheidet, mit wem er den Prozess fortsetzen möchte.

Den richtigen Nachfolger zu finden bedeutet deshalb nicht, möglichst schnell irgendeinen Interessenten auszuwählen. Es geht darum, die Möglichkeiten innerhalb der Familie, im eigenen Unternehmen und auf dem externen Markt systematisch zu prüfen. Je früher dieser Prozess beginnt, desto größer ist die Chance, dass Betrieb und Nachfolger am Ende tatsächlich zueinander passen.

Text: Ansgar Lienert

KONTAKT

WCG Consulting GmbH
Obere Wässere 1, 72764 Reutlingen
Tel.: 07121-926316
Mobil: 0170 20 68 699
lienert@wcg-consulting.de
www.wcg-consulting.de