



Ewald W. Schneider®

IHRE NACHFOLGERSUCHE SEIT 1989

Wie baue ich mir einen Nachfolger für meinen Handwerksbetrieb auf?

Autor:

Ewald W. Schneider
Geschäftsführender Gesellschafter
0171-3665482
info@ewald-w-schneider.de



Wie baue ich mir einen Nachfolger für meinen Handwerksbetrieb auf?

In diesem Artikel beschreibe ich einige unserer Strategieempfehlungen bei einem konkreten Verkaufsmandat. In vielen Fällen sieht unser Mandant zu Beginn unserer Zusammenarbeit leider nur die Option des Verkaufs seines Handwerksunternehmens. Vermutlich wurden wir als Vermittler auch nur deshalb ausgesucht, weil uns der Ruf vorausseilt, dass wir nahezu alle Vermittlungen erfolgreich realisiert haben. Nach ersten Sondierungsgesprächen wird häufig klar, warum die potentiellen Verkäufer häufig nur den Verkauf als Option sehen:

- **Der Verkäufer hat keine (geeigneten oder interessierten) Familienmitglieder, die das Unternehmen weiterführen können.**
- **Der Verkäufer hat keine (geeigneten oder interessierten) Mitarbeiter, die das Unternehmen weiterführen können.**

Mal den Idealfall angenommen: Der Verkäufer des Handwerksunternehmens würde uns als Nachfolgeberater schon lange vor der Entscheidung zum konkreten Verkauf konsultieren. Welche Vorteile hätte das für alle Beteiligten? Wir würden natürlich alle alternativen Nachfolgemodelle mit unserem Mandanten intensiv diskutieren. Wer etwas gut verkaufen will, sollte auch „gute Alternativen“ in der Hinterhand haben; wissen nicht nur erfolgreiche Verkäufer. Letztlich geht es darum dem Mandanten klar zu machen, dass er schon lange vor dem konkreten Verkauf für sich unterschiedliche Szenarien durchspielen muss. Angenommen es finden sich tatsächlich keine geeigneten oder interessierten Mitarbeiter, bzw. Familienmitglieder. Dann gibt es noch diverse Varianten, die eigene Nachfolge zu

regeln. Sicher die bekannteste Alternative ist:

- **Einen angestellten zweiten Geschäftsführer oder Betriebsleiter zu engagieren, der den Betrieb weiterführt. Das setzt natürlich eine gesunde wirtschaftliche Situation voraus. Denn dann wollen zwei Führungskräfte bezahlt werden,**

Wenn der neue zweite Geschäftsführer erfolgreich eingearbeitet ist, kann sich der Altgeschäftsführer zurücknehmen. Aber auch die Version (neue) Mitarbeiter gezielt auf die Nachfolge vorzubereiten, ist immer eine gute Option. Dazu müssen aber die meisten verkaufsbereiten Inhaber von Handwerksbetrieben erst mal lernen, wie man das macht. Hier setzt häufig meine Beratung - als Seniorberater - an. Ich habe in meinem eigenen Unternehmen schon vor Jahren meine eigene Nachfolge mit einem zweiten Geschäftsführer - **Christian Breuer** - geregelt. Zunächst war Christian Bräuer ein erfolgreicher Mitarbeiter in meinem Unternehmen, der das Back Office sehr gut gemanagt hat. Ich habe ihn im Laufe der Jahre an die Aufgabe der „**Verantwortung in der ersten Reihe**“ konsequent hingeführt. Dass hört sich einfach an - ist es aber nicht. Dazu muss man erst einmal anfangen, bei sich selbst eine Menge Dinge zu verändern. Als Stichworte kann ich hier nur nennen:

- **Vertrauen kommt von Zutrauen**
- **Loslassen können**

Letztlich besteht durch Alternativszenarien durchaus die Chance, dass sich hierdurch die ursprünglichen Verkaufspläne für den Handwerksbetrieb erübrigen. So war es bei meinem Beratungsunternehmen. Nach ersten Verkaufsgedanken habe ich mich letztlich für den zweiten Geschäftsführer



entschieden und meine Rolle als Seniorberater gefunden. Heute kümmere ich nur noch gelegentlich um die **DRINGLICHE** Tagesarbeit unseres Beratungsunternehmens. Ich konzentriere mich auf die **WICHTIGEN** Beratungsthemen, die meinen „Senior Erfahrungen“ gerecht werden. Und ich habe viel mehr Zeit, mich um meine persönliche Entwicklung zu kümmern. Sei es die nächste Fremdsprache, die ich lerne. Sei es die Handicap Verbesserung beim Golfen oder die Planung der nächsten Fernreise. Meine Kreativität bekommt durch die neuen Freiräume und die neuen Aktivitäten eine neue Dimension, die ich auch gerne in das gemeinsame Unternehmen einbringe. Natürlich verhalte ich mich auch intern als Seniorberater und treffe keine einsamen Entscheidungen für das Unternehmen. Heute bin ich froh über meine Entscheidung - ursprüngliche Verkaufspläne für mein Beratungsunternehmens - schnell verworfen zu haben. Ich wünsche mir, dass verkaufsbereite Inhaber von Handwerksunternehmen frühzeitig ähnliche Wege gehen und erkennen das externe Unterstützung oft den entscheidenden Unterschied ausmacht. Inhaber von Handwerksbetrieben sind nach meinen Erfahrungen tendenziell Beratungsresistent. Ich appelliere an Sie: Akzeptieren Sie mich oder andere Seniorberater! Klar, das kostet Geld - aber letztlich zahlt es sich fast immer aus. Wir können gemeinsam lange vor dem geplanten Verkauf des Handwerksunternehmens die Weichen für die Zukunft stellen. Wie am Ende der Beratungszeit die Entscheidung des verkaufsbereiten Unternehmers ausfällt, kann auch ich nicht voraussagen. Erfahrungsgemäß kommt es manchmal anders als geplant. Geben Sie mir die Chance, Sie durch diesen langen Prozess der Nachfolgeregelung zu manövrieren. Jede finale Entscheidung braucht Zeit. Die meisten meiner langfristigen Nachfolgemandate reduzieren sich

glücklicherweise nicht nur auf den reinen Verkaufsprozess. Es ist immer wieder spannend zu sehen, wie Auftraggeber im Laufe eines Mandates ihre ursprüngliche Meinung zum Besseren verändern. Das ist es, was mir an meiner Rolle als Senior Berater so viel Freude bereitet.

Zögern Sie also nicht, mich bereits lange vor dem geplanten Verkauf Ihres Handwerksunternehmens persönlich anzusprechen.

***Bis dahin wünsche Ich Ihnen eine gute Zeit
Ihr Ewald W. Schneider***