

RKW MAGAZIN



Schwerpunkt: Nachfolge



Gründerwoche
Deutschland

18.-24. November 2013

www.gruenderwoche.de

18. bis 24. November 2013

Unterstützen Sie Unternehmergeist und Unternehmertum!

Alle Informationen dazu, wie Sie sich als Aktionspartner an der Gründerwoche beteiligen können, und alle Veranstaltungen finden Sie auf: **www.gruenderwoche.de**

Ansprechpartner: RKW Kompetenzzentrum, Birgitta Ratazzi-Förster, foerster@rkw.de



Die Gründerwoche Deutschland ist Teil der Initiative „Gründerland Deutschland“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

Liebe Leserin, lieber Leser,



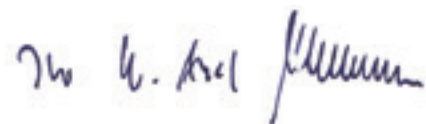
die Diskussion um den demografischen Wandel und ein späteres Renteneintrittsalter hat an vielen Stellen in unserer Gesellschaft eine Auseinandersetzung mit dem Lebensgefühl der wachsenden Zahl von Menschen jenseits der Lebensmitte angestoßen. Begriffe wie „Best Ager“, „Silver Ager“ oder „Generation Gold“ sind in aller Munde und vermitteln dabei ein Bild von „ewig aktiven“ Senioren.

In vielen inhabergeführten Unternehmen ist der „ewig aktive“ Firmenchef Realität: Da sind die einen, die sich mangels Nachfolge zur Unsterblichkeit verdammt sehen, und die anderen, die sich für unsterblich halten und der Frage nach einer Nachfolge aus dem Weg gehen. Beides ist fatal für den Einzelnen, für das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern und aus volkswirtschaftlicher Perspektive.

Die Familie ist einer, aber nicht mehr der einzige Ort, an dem sich die Nachfolge entscheidet. Das ist mitunter schmerzlich, bietet aber auch viele Chancen – zum Beispiel für Talente im Betrieb, für wagemutige Gründer oder engagierte Frauen. Jeder Weg erfordert vor allem eines: tabufreie, frühzeitige Planung. Sie eröffnet Perspektiven für diejenigen, die Verantwortung sukzessive abgeben und sich einem neuen Lebensabschnitt öffnen, für diejenigen, die Verantwortung übernehmen, und vor allem für das Unternehmen, seine Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden.

Deswegen haben wir das Thema Nachfolge seit vielen Jahren fest im Blick, helfen Unternehmen in unseren Landesorganisationen bei Planung und Übergang und entwickeln neue Konzepte für die Nachfolge. Daher bildet das Thema den Schwerpunkt dieses Heftes mit vielen Beispielen aus der Praxis. Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre vor allem Denkanstöße und hoffe, dass das RKW auch für die schwierigen Fragen rund um die Nachfolge Ihr erster Ansprechpartner an Ihrer Seite ist.

Mit herzlichen Grüßen



Ihr W. Axel Zehrfeld



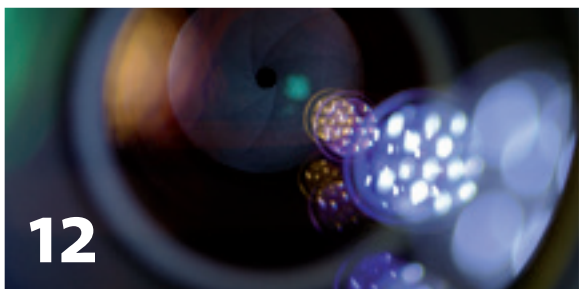
18



30



32



12



8

Impressum

RKW Magazin

Chefredakteurin: Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)
Redaktion: Bruno Pusch, Angela Friedrich, Christel Lehn
Artredaktion/Layout: Claudia Weinhold

Druck: H. Reuffurth GmbH
 digital media & print
 Philipp-Reis-Straße 6
 63165 Mühlheim am Main

Herausgeber:
 W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer
 RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
 Deutschen Wirtschaft e. V.

Kompetenzzentrum
 Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn, Telefon: 06196-495 33 33
www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, Telefon: 06196-495 28 16, www.rkw-magazin.de

Wir unterstützen den Gender-Gedanken ausdrücklich,
 aber zur Vereinfachung der Lesbarkeit verzichten wir im Magazin
 auf die Gender-Formulierung.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich; Auflage: 6.000

Bildnachweise:
 Photocase: cacciatore.di.sogni (S. 1), Rodinho (S. 8), Violess (S. 12–17),
 JoeEsco (S. 18), eritropel (S. 46), joexx (S. 48)

Fotolia: VRD (S. 20)

Sonstige: Amelie Losier (S. 23), Tischlerei Wessling (S. 26/27),
 Jungels GmbH (S. 28/29), anna s. (S. 30/31), Konditorei & Café Krüsmann
 (S. 32/33)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten
 Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte
 externer Internetseiten.

Gefördert durch:



Bundesministerium
 für Wirtschaft
 und Technologie

aufgrund eines Beschlusses
 des Deutschen Bundestages

News

Europäischer Unternehmensförderpreis 2013	6
Neuer Leiter im Fachbereich Gründung	6
Neue Website Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung	6
Neue RKW-Studie über Gründer mittleren Alters	7
Innovationspreis der deutschen Wirtschaft	7
Lesetipps	7

Titel

Unternehmensnachfolge – eine Chance für Unternehmer und Gründer	8
Einen Nachfolger suchen, finden und auswählen	12
Gastkommentar: Nachfolge ist weiblich!	18
Das Wittener Modell der internen Nachfolge in Familienunternehmen	22

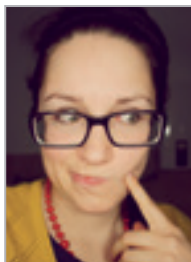
Fokus

Wir haben nachgefragt ...	24
Praxisbeispiel: Familieninterne Nachfolge bei der Tischlerei Wessling	26
Praxisbeispiel: Schrittweise externe Nachfolge bei der Jungels GmbH	28
Praxisbeispiel: Mitarbeiterübernahme im Modefachgeschäft anna s.	30
Praxisbeispiel: Externe Nachfolge bei der Konditorei & Café Krüsmann	32
Ist Ihr Notfallkoffer schon gepackt?	34
Nachfolge mit externer Beratung erfolgreich gestalten	38
RKW-Kolumne: Folgen Sie mir unauffällig ...	42

Service

Unterstützungsleistungen des RKW-Netzwerks	44
Terminkalender: Oktober bis Dezember 2013	46





Europäischer Unternehmensförderpreis 2013 – Deutsche Teilnehmer stehen fest!

Die deutschen Teilnehmer am Europäischen Unternehmensförderpreis 2013 stehen fest. Im Rahmen des vom RKW Kompetenzzentrum organisierten deutschen Vorentscheids wählte eine Expertenjury im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in diesem Jahr wieder zwei spannende Projekte aus: Im Projekt „Junge Unternehmer im Training“ der Kontaktstelle für Wissens- und Technologietransfer der Universität des Saarlandes akquiriert diese Aufträge bei saarländischen Unternehmen und bei der Uni-

versität und bietet die Aufträge Studierenden zur Bearbeitung im Rahmen einer angemeldeten selbstständigen Tätigkeit an. Am europäischen Endausscheid wird außerdem das „Netzwerk Hessen-China“ teilnehmen, ein Zusammenschluss von Unternehmen, Institutionen und Universitäten, der sich mit der Intensivierung der wirtschaftlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland, Europa und China beschäftigt.

Die Gewinner des Europäischen Unternehmensförderpreises werden Ende November bekanntgegeben.

Mehr Informationen unter:

www.europaeischer-unternehmensfoerderpreis.de ■

Neuer Leiter im Fachbereich Gründung

Seit August 2013 ist Dr. Thomas Funke für den Fachbereich Gründung im RKW Kompetenzzentrum verantwortlich, der sich mit der Verbesserung der Gründungskultur und der Förderung von jungen Unternehmen in Deutschland beschäftigt. Zuvor war Dr. Funke an der Wirtschaftsuniversität Wien als Assistenzprofessor tätig und ist Gründer des Entrepreneurship Center Network der WU. Außerdem war er operativer Leiter des Research Studio eSPARK der WU Wien, das Unternehmen in ihrer frühen Gründungsphase unterstützt und Methoden entwickelt, um das vorhandene Wissen der Universität in die Praxis zu übertragen und ein Bewusstsein für innovative Unternehmensgründung zu schaffen. Wir heißen Dr. Funke in unserem Haus herzlich willkommen! ■



Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung präsentiert sich mit neuer Website

Seit dem 9. September hat die Website des Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung neue Funktionalitäten und einen neuen Anstrich. Der Anspruch: Nutzer sollen in ansprechender Umgebung schnell das finden, was sie suchen. Verbunden damit ist ein Zugang über Themen. Interessieren Sie sich beispielsweise für Personalplanung, dann finden Sie jetzt alles dazu auf einen Blick: Hinweise und Tipps, Good-Practice-Beispiele und Hintergrundinformationen. Ergänzt wird der Zugang durch übersichtliche Pull-down-Menüs, komfortable Downloadmöglichkeiten und vieles mehr.

Neugierig? Besuchen Sie uns!

www.kompetenzzentrum-fachkräftesicherung.de ■



NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS –

Neue RKW-Studie über Gründerinnen und Gründer ab dem mittleren Alter

Menschen ab 45 Jahren sind schon heute stärker an der unternehmerischen Selbstständigkeit interessiert als zuvor. Diese Entwicklung lässt sich auch im gesamteuropäischen Bereich beobachten. Im Jahr 2010 erstellte das RKW die erste Studie über die Gründerinnen und Gründer 45+ im Rahmen der Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“. Sie stößt nach wie vor auf großes Interesse bei der Fachöffentlichkeit sowie bei Gründungsinteressierten.

Die deutsche Gründerszene hat sich seitdem stark verändert, auch neue Erkenntnisse zu dieser Thematik sind hierzulande und auf europäischer Ebene zu finden. Daher macht es sich eine neue Studie zum Ziel, die wirtschaftlich interessante Gruppe der Gründer 45+ umfassend darzustellen, ihr Gründungspotenzial in Deutschland und in der EU zu analysieren und zu vergleichen und dadurch auch das Image dieser Altersgruppe zu steigern.

Die neue Studie erscheint voraussichtlich im Oktober/November 2013. Näheres erfahren Sie bei Dr. Noemí Fernández Sánchez, sanchez@rkw.de ■

Letzte Möglichkeit zur Bewerbung: Innovationspreis der deutschen Wirtschaft

Zum 33. Mal zeichnen die Partner des Innovationspreises die bedeutendsten wissenschaftlichen, technischen, unternehmerischen und geistigen Innovationen der deutschen Wirtschaft aus. Der Preis steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Unternehmen können ihre Innovationen noch bis zum 10. Oktober 2013 einreichen. Weitere Informationen finden Sie unter: www.innovationspreis.com ■

LESETIPP:



Leitfaden „Wissen im Unternehmen halten und verteilen“

Das professionelle Management von Wissen und Erfahrung von Schlüsselkräften hat einen erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Geschäftserfolg eines Unternehmens. Dieser Leitfaden beschreibt vier Etappen, in denen die Wissenssicherung und -verteilung im Unternehmen systematisch geplant und umgesetzt werden kann. ■



Dokumentation: „Kreativland – Ein Reisebericht aus drei Jahren Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes“

Die Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland ist ein stark wachsender Wirtschaftszweig. Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. arbeitet als Projektträger des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, welches es sich zum Ziel setzt, die Rahmenbedingungen, Vernetzung und unternehmerische Qualifizierung der Kultur- und Kreativbranche fortlaufend zu verbessern. Diese Broschüre bietet einen informativen Überblick über die bisherigen Aktivitäten des Kompetenzzentrums. ■

Zu bestellen per E-Mail an kommunikation@rkw.de

Alle Publikationen finden Sie unter www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

eine Chance für Unternehmer und Gründer



Die frühzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge ist speziell für Familienunternehmen von größter Bedeutung. Denn gerade in diesem Wirtschaftsegment wird aufgrund der zunehmenden Alterung der Bevölkerung in den kommenden Jahren die Zahl der vor der Übergabe stehenden Unternehmen steigen. Zugleich ist aufgrund der Schrumpfung der besonders erwerbs- und gründungsgeneigten Altersgruppen ein sinkendes Übernahmepotenzial zu erwarten. Vereinfacht heißt dies: Die Existenz zehntausender Mittelstandsbetriebe ist ungewiss. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn schätzt, dass jährlich in gut 22.000 deutschen Unternehmen ein Nachfolger die Geschäftsführung antreten muss, zum Beispiel weil der aktuelle Chef aus Altersgründen abtritt oder unerwartet – durch Tod oder Krankheit – ausfällt. Hiervon sind rund 287.000 Mitarbeiter betroffen. Wird kein geeigneter Nachfolger gefunden, droht die Liquidation auch gesunder Unternehmen und damit der Verlust von Arbeitsplätzen.

Herausforderung Unternehmensnachfolge

Trotz der Bedeutung des Themas, stellen – laut des Reports des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) zur Unternehmensnachfolge 2011 – viele Unternehmer eine konkrete Nachfolgeplanung regelmäßig hinter das Tagesgeschäft zurück. Dies ist nachvollziehbar, denn eine Übergabe wirft komplexe und weitreichende Fragen auf, ist in der Regel mit vielen Emotionen behaftet und birgt Gefahren. Jedoch braucht eine erfolgreiche Übergabe Zeit und muss sorgfältig geplant werden. So können Fehler vermieden werden, die sich – beispielsweise in steuerlicher oder rechtlicher Hinsicht – nachteilig auf die Zukunft des Unternehmens auswirken. Um sich umfassend zum Thema zu informieren, zu planen, Alternativen zu prüfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und notfalls auch Korrekturen vorzunehmen, sind drei bis fünf Jahre einzukalkulieren.

Unternehmensnachfolge: Welche Fragen tauchen auf?

Eine Unternehmensnachfolge wirft sowohl für den Unternehmer als auch für den Nachfolger eine Vielzahl von Fragen auf. Dazu gehören beispielsweise Aspekte wie

- das Vorgehen zur Suche und Auswahl von Nachfolgern oder geeigneten Übernahmeprojekten,
- die Festlegung des Unternehmens- bzw. Kaufwertes,
- das Ermitteln der Übergabevariante,
- die Lebensplanung des Übergebers nach der Übergabe des Unternehmens,
- die optimale Finanzierungsstruktur,
- die Verhandlungen mit Geldgebern oder
- die Rechtsform des Unternehmens.

Auch unangenehme „Überraschungen“, zum Beispiel fehlendes Interesse des eigenen Nachwuchses am Familienunternehmen, sollten durch frühzeitiges Planen verhindert werden.

Die gute Nachricht: Mehr als die Hälfte der größten Familienunternehmen wird von mindestens der dritten Generation geführt

Bei den größten Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen Euro oder mehr stellt der Generationenwechsel für über 80 Prozent kein Neuland dar. Sie befinden sich derzeit mehrheitlich in der zweiten oder dritten Unternehmergeneration und haben den Generationenwechsel in der Vergangenheit schon einmal oder mehrmals erfolgreich gemeistert. Zudem ist festzustellen, dass ein gutes Viertel der größten Familienunternehmen sehr traditionsreich ist und derzeit mindestens in der vierten Generation geführt wird.

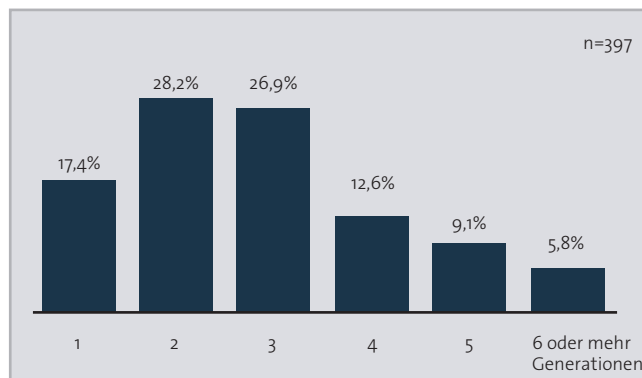


Abbildung: Die größten Familienunternehmen im Besitz der Generation ...

Quelle: Lamsfuß, Wallau. Die größten Familienunternehmen in Deutschland, Frühjahrsbefragung 2012. Im Auftrag der Deutschen Bank AG und des BDI.

Trotzdem wird der demografische Wandel es in Zukunft nicht leichter machen, einen geeigneten Nachfolger zu finden: Bereits 2012 fanden – laut DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2012 – 39 Prozent der Senior-Unternehmer keinen passenden Nachfolger.

Unternehmensnachfolge: Eine Chance für Gründer?

Die zunehmende Anzahl der Unternehmen, die vor der Regelung ihrer Nachfolge stehen, bietet für Gründer aus einer großen Anzahl von Unternehmen heraus die Chance, den Wunsch nach Selbstständigkeit zu verwirklichen.

Zwar ist es nicht zwingend einfacher, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen als ein neues zu gründen, eine Unternehmensnachfolge bietet gleichwohl viele Vorteile: Das Unternehmen ist auf dem Markt bereits etabliert, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sind aufgebaut, die Dienstleistungen beziehungsweise die Produkte des Unternehmens sind auf dem Markt eingeführt, die Mitarbeiter sind eingearbeitet und der Übernehmer kann auf den Erfahrungen des Übergebers aufbauen. Darüber hinaus ist das Risiko des Scheiterns geringer als bei einer Neugründung. Diese Vorteile kommen allerdings nur dann zum

Tragen, wenn der Nachfolger auch die besonderen persönlichen, unternehmerischen und fachlichen Anforderungen an seine Aufgabe erfüllt.

Unternehmensnachfolge: Eine Chance für Unternehmensinhaber?

Es ist für Unternehmer wichtig, darauf hinzuwirken, dass ihr Unternehmen für potenzielle Nachfolger auch attraktiv ist. Der Autor Stefan Merath geht sogar so weit und sagt: Der wichtigste Kunde für den Unternehmer sei sein Nachfolger. Schließlich ist doch der Gedanke, dass der Fortbestand des Unternehmens, für das man so hart gearbeitet hat, bedroht sein könnte, noch schlimmer als das „Loslassen“ des eigenen Lebenswerks. Hinzu kommt, dass das Thema Nachfolgeregelung bei Ratingverfahren eine wichtige Rolle spielt: Banken machen die Kreditvergabe und die Kreditkonditionen auch davon abhängig, inwieweit der Unternehmer Vorsorge für seine Nachfolge getroffen hat. Zudem sichert eine gut vorbereitete Nachfolge Arbeitsplätze. Dies sollte auch im Interesse des Übergebers sein.

Unterstützungsmöglichkeiten für Unternehmer und Gründer

Das Thema Unternehmensnachfolge ist ein zentrales Thema für den deutschen Mittelstand und wird vor allem aufgrund des demografischen Wandels ab 2020 weiter an Bedeutung gewinnen. Eine Nachfolge sollte frühzeitig und systematisch angegangen werden. Für Gründer bietet die wachsende Zahl an Unternehmen, die zur Übergabe anstehen, viele Möglichkeiten, sich selbstständig zu machen. So-

wohl Übergeber als auch Übernehmer können und sollten die gute Beratungs- und Unterstützungsinfrastruktur in Deutschland dafür nutzen. Zum Beispiel widmet sich das RKW-Netzwerk dem Thema und bietet bundesweit Beratungen und Seminare zu diesem Thema an (mehr dazu siehe Seite 44). Erfolgsstorys aus der Praxis werden ab den Seiten 26 vorgestellt. ■

Literaturtipps

- Brüderl, Josef et al. (2007): Der Erfolg neugegründeter Betriebe
- Merath, Stefan (2011): Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer: Wie Sie und Ihr Unternehmen neue Dynamik gewinnen
- Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh) (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand vor dem Hintergrund des demografischen Wandels



Autoren:

Dr. Thomas Funke ist Leiter des Fachbereichs Gründung im RKW Kompetenzzentrum. funke@rkw.de

Dr. Julia Wolff von der Sahl arbeitet als Projektleiterin im Fachbereich Gründung des RKW Kompetenzzentrums. wolffvondersahl@rkw.de



EINEN NACHFOLGER SUCHEN, FINDEN & AUSWÄHLEN

VON DER PLANUNG BIS ZUR
GESTALTUNG DES ÜBERGABEPROZESSES

Was ist bei der systematischen Suche nach einem Nachfolger zu beachten? Wie kann rechtzeitig ein geeigneter Nachfolger gefunden werden? Wie kann der Übergabeprozess gestaltet werden? Das sind Fragen, die sich ein Unternehmer früher oder später stellen muss, um den Fortbestand seines Unternehmens – oft ein Lebenswerk – in seinem Sinne zu sichern.

Einen Nachfolger suchen

Im Zentrum der Nachfolgeplanung steht die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Bei der Suche und Auswahl des Nachfolgers ist besonders auf die verschiedenen Interessen der beteiligten Akteure Rücksicht zu nehmen. Um den Beteiligten Planungssicherheit zu verschaffen, sollten im Vorfeld die Nachfolgeoptionen geprüft werden.

Ein Nachfolger aus der Familie

Die am stärksten bevorzugte Nachfolgevariante ist die familieninterne Unternehmensnachfolge. Verschiedene Formen stehen hierbei zur Verfügung wie etwa die schrittweise Übertragung durch Beteiligung oder die vorweggenommene Erbfolge beziehungsweise Schenkung.

Für einen Nachfolger aus der Familie sprechen unter anderem der geringe Planungsaufwand, die verkürzte Suchstrategie sowie die vereinfachte Übergabe und Finanzierung.

Das Eigentum bleibt in der Familie – das Management wird übergeben

Für den Fall, dass sich aus dem Kreis der Familie kein Nachfolger findet oder eine professionelle Fortführung der Unternehmensleitung nur durch hochqualifizierte externe Manager möglich ist, bietet sich die Trennung von Unternehmensführung und Eigentum an. Voraussetzung ist die Bereitschaft, die Unternehmensleitung einem Fremden zu übertragen.

Übernahme durch Angestellte – Management-Buy-Out (MBO)

Nicht selten finden sich erfahrene Führungskräfte im Unternehmen, die zum Kauf des Unternehmens bereit sind. Das Management-Buy-Out (MBO) profitiert davon, dass der Übernehmer genaueste Kenntnisse vom Unternehmen hat. Dies erleichtert meist die anstehenden Verkaufsverhandlungen sowie das Risiko späterer Inanspruchnahmen.

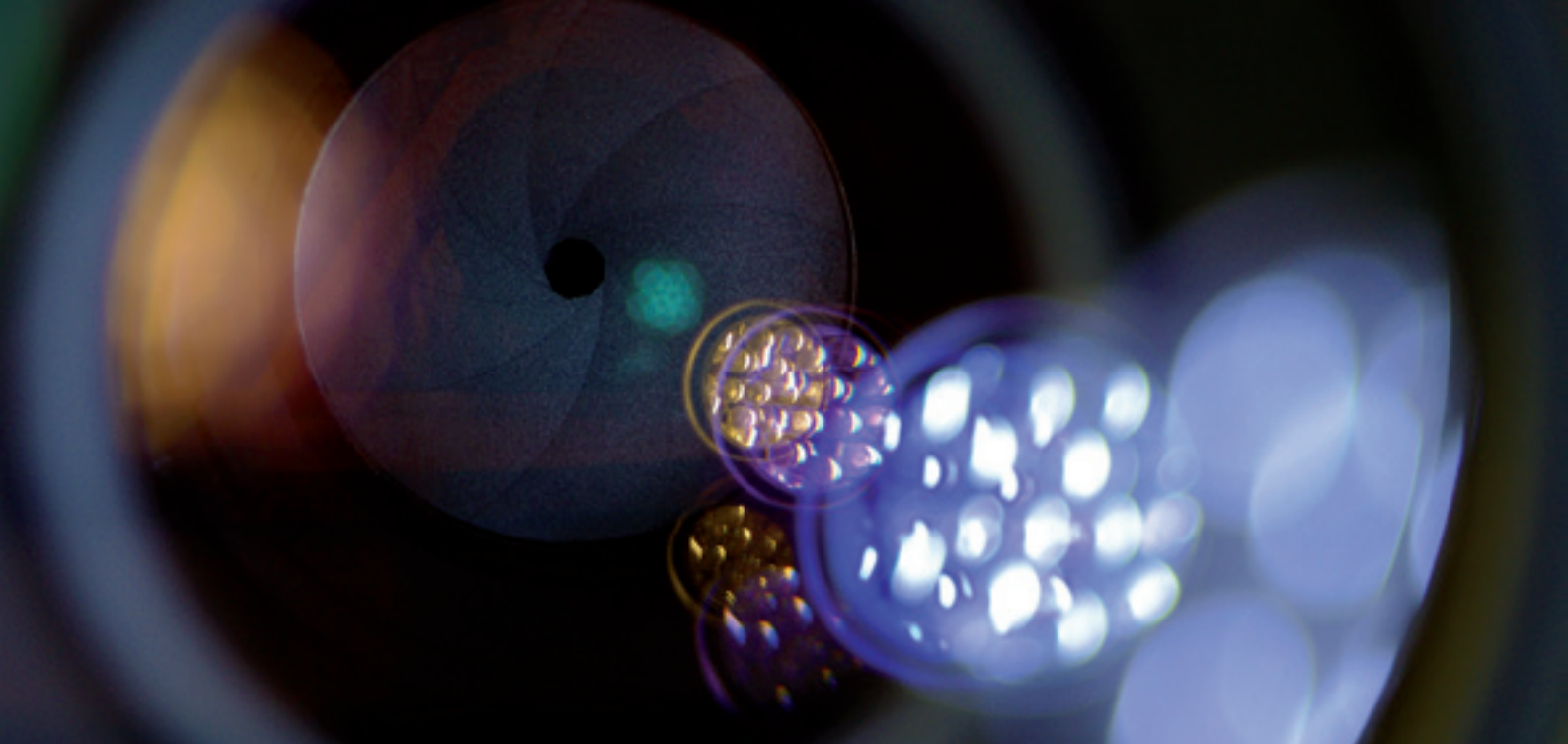
Das Unternehmen wird verkauft – Management-Buy-In (MBI)

Findet sich kein Nachfolger in der Familie, im Kreis der Mitarbeiter oder soll der Erlös des Unternehmensverkaufs für die Altersabsicherung genutzt werden, heißt es „verkaufen“. Für ein Management-Buy-In kommen in erster Linie befreundete Unternehmer, Zulieferer und Kunden infrage – also Personen und Gesellschaften, die das Unternehmen bereits kennen. Aber auch Investoren und Private-Equity-Gesellschaften können zu dem Kreis der potenziellen Übernehmer gehören. Oft nutzen diese den Erwerb des Unternehmens jedoch zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition.

Einen Nachfolger finden

Die Suche nach einem „passgenauen“ Nachfolger ist häufig mit einem langfristigen Beziehungsaufbau verbunden. Schon deshalb stellt sie einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor dar. Die Wahl des „richtigen“ Rekrutierungskanals ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die traditionellen Rekrutierungskanäle, zum Beispiel die Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern oder Wirtschaftsverbände, bieten die Möglichkeit, über zielführende Personalmarketingmaßnahmen Nachfolger zu generieren, die Grundlage für einen langfristigen Beziehungsaufbau sein können.



Die modernen Formen der Rekrutierung – Hochschul- und Jobmessen sowie Firmen und Nachfolgebörsen – geben potenziellen Nachfolgern die Gelegenheit, sich vorzustellen, und bieten potenziellen Arbeitgebern die Chance, in erster Linie ihre Bekanntheit zu steigern. Auch diese Rekrutierungsform legt eine Basis für eine Bindung an potenzielle Nachfolgekandidaten, kann diese aber nicht nachhaltig verankern.

Eine Ergänzung stellt möglicherweise das Talent-Relationship-Management dar. Es kann genutzt werden, um bisher unterrepräsentierten Zielgruppen, insbesondere Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund, eine wirksame Ansprache anzubieten, den Kontakt zu potenziellen Nachfolgekandidaten zu intensivieren und sie langfristig an das Unternehmen zu binden.

Einen Nachfolger auswählen

Dreh- und Angelpunkt bei der Wahl des Nachfolgers ist die objektive Gestaltung des Auswahlprozesses. Um dem gerecht werden zu können, bieten sich folgende Schritte an:

- 1. Ein Anforderungsprofil erstellen:** Im Wesentlichen sollte es die Bereiche Fach- und Führungskompetenzen, kommunikative und soziale Kompetenzen, Entscheidungs-, Delegations- und Konfliktfähigkeit sowie Durchsetzungsvermögen umfassen.
- 2. Die Zulassungsvoraussetzungen überprüfen:** Es ist sicherzustellen, dass der zur Auswahl anstehende Nachfolger über erforderliche Qualifikationen und deren Nachweise in beglaubigter Form verfügt.

3. Ein Bewertungsverfahren durchführen: Es kann in Form eines Beurteilungsgesprächs oder eines Assessment- bzw. Development-Centers vorgenommen werden.

4. Management-Development-Maßnahmen einleiten: Aus dem Bewertungsverfahren kann sich ergeben, dass fehlende Kenntnisse durch (Zusatz-)Qualifikationen zu ergänzen sind, um die Führungskompetenz des potenziellen Nachfolgers auszubauen.

5. Einen Nachfolge-Beirat bilden und beteiligen: Die Entscheidung für einen Nachfolger sollte vom Vorgänger nicht allein getroffen werden. Sinnvoll ist es, den Auswahlprozess von einem Nachfolge-Beirat begleiten zu lassen. Als Mitglieder kommen Experten aus wissenschaftlichen Instituten der Hochschule, Unternehmensberater mit entsprechender Expertise, Steuerberater sowie Rechtsanwälte und Notare infrage.

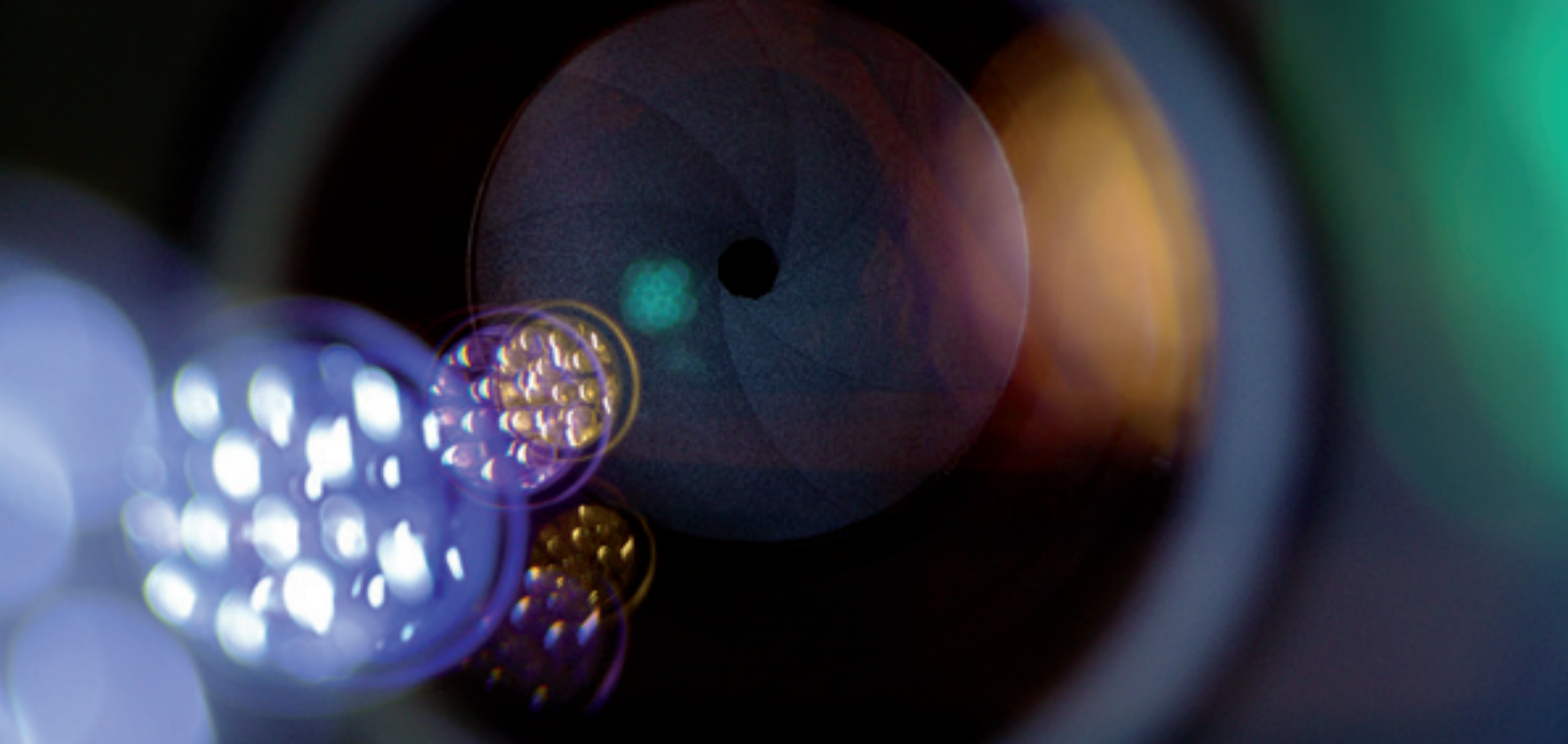
Den Übergabeprozess gestalten

Ist ein Nachfolger gefunden und ausgewählt, so erfolgt die Abwicklung der Betriebsübergabe anhand eines Übergabeprozesses. Neben der Hausbank müssen weitere Beteiligte eingebunden werden, vor allem die Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden sowie die Geschäftspartner. Diese verschiedenen Parteien haben jeweils eigene Ansprüche und Erwartungen. In diesem Spannungsfeld ermöglichen regelmäßige Gespräche und eine offene Kommunikationskultur eine reibungslose Planung des Übergabeprozesses. Folgende Phasen und Aktivitäten sind bei der Gestaltung eines erfolgreichen Übergabeprozesses zu berücksichtigen:

Phase 1: Entwicklung eines Übergabekonzepts (Matching-Phase)	
Positives Gesprächsklima in der Familie herstellen Zeitvorstellungen festlegen Informationen beschaffen Übergabevorgaben konkretisieren Beratung in Anspruch nehmen Bei Entscheidungen die Übergabe mit bedenken Mit Nachfolger in regelmäßigen Informationsaustausch treten und ihn durch geeignete (Weiterbildungs-)Maßnahmen absichern	Drei bis fünf Jahre vor der Übergabe
Phase 2: Umsetzung des Konzepts (Übergabe-/Übernahme-Phase)	
Einigung zwischen den Beteiligten herbeiführen Berater konsultieren (Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsanwalt, Notar etc.) Geschäftsplan durch Unternehmer erstellen lassen Mitarbeiter und wichtige Geschäftspartner informieren Verträge vorbereiten und prüfen Übergabefahrplan erstellen und kontrollieren	Ein Jahr vor der Übergabe
Phase 3: Begleitung der Übergabe (Übernahme-/Rückzugs-Phase)	
Übergabe vollziehen Nachfolger einführen und einarbeiten Eventuell befristete Mitarbeit des Übergebers vereinbaren Übergeber als Ratgeber/Berater einbeziehen Allmählichen Rückzug des Übergebers einleiten	Bis drei Jahre nach der Übergabe

Abbildung: Zentrale Phasen im Übergabeprozess

Quelle: in Anlehnung an: Arbeitsgemeinschaft der bayrischen Handwerkskammer (2011): Unternehmensnachfolge und -übergabe. Gewusst wie – den Betrieb erfolgreich führen. S. 9



Einen Nachfolger einbinden und beteiligen – Umsetzung eines Übergabekonzepts

Der Übergabeprozess ist ein Gemeinschaftsprojekt von Übergeber und Übernehmer und sollte in ein gemeinsames Übergabekonzept gegossen werden. Sowohl in der vorvertraglichen Matching-Phase (s. Abb. Phase 1) als auch in der Übergabe-/Übernahme-Phase (s. Abb. Phase 2) kommt es entscheidend darauf an, dass beide Seiten so miteinander kooperieren, dass der Nachfolger direkt eingebunden und aktiv beteiligt wird. Auch ist abzuwägen, ob die Aufstellung eines Übergabefahrplans erforderlich ist. Dieser regelt, wann und wie Managementfunktionen und Eigentum auf den Nachfolger übertragen werden, welche Qualifikationen vom Nachfolger bis zu welchem Zeitpunkt erworben werden müssen, welche Investitionsmaßnahmen oder organisatorische Veränderungen vorzunehmen sind und wie die Personalstruktur auszurichten ist, damit der Nachfolger eine optimale Unterstützung durch die Mitarbeiter erhält. In dem Übergabefahrplan sollten verbindliche Terminierungen und Zuständigkeiten festgelegt werden. Er dient der schrittweisen Beteiligung des Nachfolgers und endet, sobald die Übergabe in allen definierten Teilbereichen erfolgt ist.

Einen Nachfolger einführen und einarbeiten – Begleitung der Übergabe

Erfolgt die Führungsübertragung (s. Abb. Phase 3) an den Nachfolger schrittweise, so hat der Nachfolger mehr Zeit, sich einzuarbeiten und vom Wissen und der Erfahrung des Vorgängers zu profitieren. Sie ist jedoch zeitintensiv und gelegentlich mit Akzeptanz- und Autoritätsproblemen verbunden. Sinnvoll ist es, zwischen beiden Parteien einen Einführungs- und Einarbeitungsplan abzustimmen, Zielvereinbarungen zu treffen und für die einzelnen Planungsschritte Prioritäten festzulegen. Analog zur schrittweisen Einarbeitung des Nachfolgers sollte der allmähliche Rückzug des Übergebenden erfolgen. Es empfiehlt sich, dass Übergeber und Übernehmer gemeinsam einen festen Zeitplan für den Rückzug aushandeln und festlegen.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die Unternehmensübergabe bzw. -übernahme ist ein sehr komplexer Vorgang, bei dem eine Vielzahl rechtlicher, steuerlicher, betriebswirtschaftlicher, aber auch sozial-kommunikativer Regulationsdimensionen beachtet werden muss. Teilaspekte der Unternehmensnachfolge können nur mit Unterstützung von Experten angemessen beurteilt werden. Hierzu sollte deren Fach- und Beratungskompetenz rechtzeitig in Anspruch genommen werden. Denn nur eine frühzeitige und systematische Vorbereitung der Unternehmensnachfolge garantiert den nachhaltigen Fortbestand des zu übernehmenden Betriebes.

Förder- und Unterstützungsprogramme zum Thema Unternehmensnachfolge

Die folgende Zusammenstellung ist eine Auswahl und stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Angebote des Bundes:

- www.foerderdatenbank.de →
Suche: Unternehmensnachfolge
- www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/entscheidung/gruendungsarten/nachfolge
- www.nexxt-change.org
- www.nexxt.org/service/links
- www.nexxt.org/planungshilfen/checklisten
- www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-binden/laufbahnplanung/

Weitere Informationen und Angebote stellen die örtlichen Industrie- und Handelskammern (IHK) und Handwerkskammern (HWK) auf ihren Webauftritten bereit:

- IHK-Finder: www.dihk.de/ihk-finder
- HWK-Finder: www.handwerkskammer.de

Sonstige Angebote und Projekte:

Süddeutschland:

- www.gruendung-bw.de/SpezielleZielgruppen
- www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de

Norddeutschland:

- www.nachfolge-mv.de
- www.berlin.de/wirtschaft/wirtschaftsstandort/existenzgruendung-unternehmensnachfolge/unternehmensnachfolge
- www.unternehmensnachfolge.niedersachsen.de
- www.allianz-fuer-die-region.de/handlungsfelder/wirtschaftsfoerderung-und-ansiedlung/unternehmensnachfolge
- www.mweimh.nrw.de/mittelstand/unternehmen/unternehmensnachfolge
- www.unternehmensnachfolge-frauen.de
- www.startercenter-hessen.de
- www.unternehmensnachfolge.sachsen.de
- www.unternehmensnachfolge-weblog.de

Angebote des bundesweiten RKW-Netzwerks finden Sie wie immer am Ende des Heftes auf Seite 44.



Autorin:

Marlies Kuchenbecker arbeitet als Projektleiterin im Fachbereich Fachkräfte im RKW Kompetenzzentrum.

kuchenbecker@rkw.de



Gastkommentar

NACHFOLGE IST WEIBLICH!

Höhere Frauenbeteiligung bei Unternehmensnachfolgen
könnte Hunderttausende Arbeitsplätze erhalten

93 Prozent der deutschen Firmen sind Familienunternehmen und stellen laut Deutschem Industrie- und Handelskammertag (DIHK) 60 Prozent aller inländischen Arbeitsplätze. Deren Erhalt hängt nicht zuletzt davon ab, ob es den Inhabern gelingt, Menschen zu finden, die ihr Lebenswerk fortführen, wenn sie selbst aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Schon heute findet jeder dritte übergabebereite Senior-Unternehmer allerdings keine passenden Nachfolger. Und bis 2020 wird die erwerbsfähige Bevölkerung laut IfM Bonn um vier Prozent sinken, während parallel dazu demografiebedingt ein Anstieg der Unternehmensübertragungen um 16,4 Prozent in West- und um 19,2 Prozent in Ostdeutschland absehbar ist. Bei gegenwärtig rund 22.000 Übergaben pro Jahr, von denen jährlich etwa 287.000 Beschäftigte betroffen sind, ist bereits erkennbar, dass es von enormer volkswirtschaftlicher Bedeutung ist, mehr Menschen für eine Unternehmensnachfolge zu gewinnen.

Schon 20 Prozent der Unternehmensnachfolgen erfolgen durch Frauen – doch der Bedarf ist weitaus größer

Ein Ansatzpunkt der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) ist es deshalb, verstärkt für das Potenzial einer Unternehmensübergabe an Frauen zu sensibilisieren. Die von der bga ins Leben gerufene Task Force „Nachfolge ist weiblich!“, der kompetente Partnerinnen und Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Beratung

Über die

bundesweite gründerinnenagentur

Die seit 2004 tätige bundesweite gründerinnenagentur (bga) ist das erste und einzige deutschlandweite Kompetenz- und Servicezentrum zur unternehmerischen Selbstständigkeit von Frauen über alle Branchen und Phasen der Existenzgründung, Festigung und Unternehmensnachfolge. Die bga ist Ansprechpartnerin für Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Gründerinnen und Unternehmerinnen und bündelt Kontakte und Informationen zu Experten und Expertinnen, Studien, Beratungseinrichtungen und Netzwerken in ganz Deutschland. 2009 wurde die bga von der Europäischen Kommission als europäisches Erfolgsmodell ausgezeichnet.

Weitere Informationen:

www.gruenderinnenagentur.de

angehören, setzt sich dafür ein, dass mehr Frauen die Unternehmensnachfolge als Karriereoption erwägen und Übergeber die Potenziale von Nachfolgerinnen gezielter nutzen. Zwar ist der Frauenanteil bei Unternehmensnachfolgen im vergangenen Jahrzehnt in einzelnen Branchen und Regionen bereits auf bis zu mehr als 20 Prozent gestiegen, doch der Bedarf am Markt ist bei weitem größer. Lediglich zwei Drittel aller Familienunternehmen kommen in die zweite Generation, nur ein Drittel erreicht die dritte und allenfalls ein Sechstel die vierte Generation. Im Rahmen eines jährlich stattfindenden Aktionstages „Nachfolge ist weiblich!“ bieten zahlreiche bundesweite Informationsveranstaltungen der bga und ihrer Partner sowie ein Experten-Telefon für individuelle Beratungen

Firmeninhabern und potenziellen Nachfolgerinnen die Gelegenheit, sich zur Thematik zu informieren.

Besondere Karrierepotenziale für Frauen

Unter den Arbeitnehmerinnen mit Führungserfahrung, den „Managerinnen 50plus“, erwägen bereits rund 30 Prozent aufgrund der gläsernen Decke im Business den Schritt in die Selbstständigkeit, um ihre Karriere Wünsche zu verwirklichen. Die Übernahme eines Unternehmens erlaubt es diesen Frauen, ihre unternehmerische Qualifikation auf höchstem Niveau einzubringen, da bereits etablierte Firmen im Gegensatz zu Neugründungen schon ein stabiles Tagesgeschäft und damit auch eine gute Ertragslage aufweisen. Damit bietet die Unternehmensnachfolge nicht nur neue Chancen im Hinblick auf die berufliche und persönliche Selbstverwirklichung. Auch der Arbeitsmarkt profitiert, denn während Neugründungen meist mit eher geringem Personal starten, geht es bei Nachfolgen in vielen Fällen um deutlich höhere Beschäftigtenzahlen, sprich Arbeitsplätze, die ohne Übernahme verlorengehen.



Autorin:

Iris Kronenbitter ist Leiterin der bundesweiten gründerinnenagentur (bga).

iris.kronenbitter@gruenderinnenagentur.de



Ein Prozess und keine einmalige Entscheidung

Das Wittener Modell der internen Nachfolge in Familienunternehmen

Die interne Regelung der Nachfolge bringt die meisten Familienunternehmen in eine äußerst heikle Situation. In Familie und Gesellschafterkreis müssen Funktionen, Rollen und Zuschreibungen verändert werden, das ganze Unternehmen durchläuft einen tiefgreifenden Wandel. Die Nachfolgesituation wird oftmals als eine Übergabeentscheidung beschrieben. Angemessener erscheint es jedoch, die Nachfolge als einen dauerhaften Reflexionsprozess zu betrachten, der in fünf relevante Phasen der Nachfolge zu unterteilen ist.

Das Wittener Modell der Nachfolge

Die Nachfolge ist mehr als eine Übergabeentscheidung. Schon mit der Geburt beginnt die Nachfolgefrage, und sie endet keineswegs mit der Übergabe der Verantwortung an den Nachfolger. Ihr Verlauf kann in fünf typische Phasen eingeteilt werden, die wiederum durch spezifische Fragestellungen gekennzeichnet sind.

1

1. Erziehung zur Nachfolge:

Kindheit des potenziellen Nachfolgers, etwa 0 bis 15 Jahre

Die Frage nach dem „richtigen Weg“, einen potenziellen Nachfolger an das Unternehmen – systematisch oder nicht systematisch – heranzuführen, ist ein wesentliches Thema in vielen Unternehmensfamilien. Hier ergibt sich die erste Paradoxie, denn natürlich wollen Unternehmereltern wie andere Eltern auch, dass sich ihre Kinder für den passenden Lebensweg entscheiden. Zugleich wünschen nach wie vor viele Unternehmereltern, dass dies der Weg in das Familienunternehmen sei. Bei der Frage, wie das Kind entsprechend dafür zu gewinnen sei, greifen sehr unterschiedliche „Alltagstheorien“. So kann aus Sorge um dessen eigenständige Entwicklung das Kind bewusst vom Unternehmen ferngehalten werden. Es kann im Gegenteil aber auch schon im Kindesalter die Last der Nachfolge auf den Schultern spüren. Den Kindern ist also das Familienunternehmen und die Historie nahe zu bringen, ohne dass sie in der frühen Kindheit schon in Richtung Nachfolge gedrängt werden.

2

2. Unentschiedenheit in der Nachfolge:

Jugend und junges Erwachsenenalter des potenziellen Nachfolgers, etwa 15 bis 30 Jahre

Gerade in der Pubertät, aber auch in den ersten Weichenstellungen zur beruflichen Orientierung (Ausbildung, Studium) finden sich die potenziellen Nachfolger in Prozessen der Meinungsbildung zur zukünftigen Lebensgestaltung wieder. Diese Prozesse können in langanhaltenden Phasen der Unentschiedenheit zwischen den wachsenden Autonomieansprüchen und der Fremderwartung, das eigene Leben den Erfordernissen des Unternehmens anzupassen, hin und her schwingen. Die ältere Generation steht zugleich vor der Frage, ob man dem (unsicheren) Vertreter der nachkommenden Generation tatsächlich die komplexe Führungsaufgabe eines oft über Jahrzehnte groß und komplex gewordenen Unternehmens anvertrauen kann beziehungsweise sollte und in welchem Grad man ihm die freie Wahl der Lebensführung lässt.

Wichtig ist es in dieser zweiten Phase, die Unentschiedenheit der Beteiligten als „normal“ zu begreifen und nicht als Unsicherheit oder Launenhaftigkeit. Erfolgsversprechend ist es, zunächst Möglichkeiten des Ausprobierens und Testens von Alternativen zu nutzen (Arbeit in den Ferien, erste Berufsjahre in einem fremden Betrieb etc.), um hernach genauere Vorstellungen entwickeln zu können, wie der Übergabeprozess konkret gestaltet werden könnte oder ob auch alternative Berufskarrieren denkbar sind.

3

4

3. Selektion des Nachfolgers:

Junges bis mittleres Erwachsenenalter des potenziellen Nachfolgers, etwa 20 bis 40 Jahre

Die Phase, in der letztlich die Entscheidung für einen Nachfolger fällt, ist geprägt durch einen vielschichtigen sachlichen, sozialen und zeitlichen Selektionsprozess unter den Nachfolgekandidaten. Wenn hier die Kriterien für die Anforderungen an den Nachfolger fehlen, wenn keine Regeln dafür entwickelt wurden oder historisch gewachsen sind, wie unter Geschwistern beziehungsweise Familienfremden selektiert wird und wann der richtige Zeitpunkt für die Auswahl ist, sind die Entscheider oft der Spannung der Gerechtigkeitsparadoxie massiv ausgesetzt: Von der Familie wird deutlich der Anspruch gestellt, alle Beteiligten gleichermaßen zu berücksichtigen, die Logik des Unternehmens verlangt dagegen eine klare Selektionsentscheidung.

Klassische Entscheidungsheuristiken (zum Beispiel die „rationale Wahl“) sind in diesem Kontext oft nicht hilfreich. Angemessener erscheint es, frühzeitig Basisanforderungen für die Nachfolge festzulegen, wie auch einen Prozess der Selektion festzuschreiben, an dem auch externe Ratgeber und Entscheider (zum Beispiel Beiräte) beteiligt sind. Im Zweifelsfall sollte der Familiennachfolger mindestens die Kompetenzen eines externen Geschäftsführungskandidaten mitbringen.

4. Verantwortungsübergang:

Junges bis mittleres, manchmal hohes Erwachsenenalter des potenziellen Nachfolgers, etwa 25 bis 55 Jahre

Ist die Entscheidung zur Wahl eines Nachfolgers einmal getroffen, so ist die Nachfolge keineswegs beendet. Es beginnt eine weitere, manchmal lang anhaltende Phase des Verantwortungsübergangs, in der sowohl das Überleben des Unternehmens wie auch die Beziehung der Beteiligten auf dem Spiel stehen. Der Weg zur Führungsverantwortung des Nachfolgers im Unternehmen kann steinig sein. Frühere Auseinandersetzungen können sich verschärft wiederholen; Nachfolger können zwischen Überkompensation („Alles neu!“) und Regression („Papa, was soll ich machen?“) schwanken. Und die übergebende Generation ist oftmals enttäuscht, da der Nachfolger – wenn er auf Erneuerung setzt – die Leistung der Eltern nicht wertschätzt beziehungsweise – wenn er oder sie auf Anpassung setzt – sich nicht als eigenständig, unternehmerisch denkend erweist. Wie kann der Nachfolger auch unter einem erfolgreichen Senior „groß“ werden?

Wichtig ist es auch hier, den Verantwortungsübergang als einen Prozess anzulegen, in dem die Nachfolgeneration schon vor der Übergabe eigenständige Projekte und Themen bearbeiten konnte und die „Alten“ höchstens beratend zur Seite standen. Auch sollten weitere Führungskräfte in den Prozess involviert werden. Sie können den Übergang abfedern und für die Nachfolger (fernab der schwelenden Eltern-Kind-Problematik) wichtige Coachingfunktionen übernehmen.

5

5. Neuorientierung in der post-aktiven Phase:

Unabhängig vom Alter des Nachfolgers, meist jenseits des 60. Lebensjahres des Seniors

Wenn der Moment des aktiven Abschieds aus dem operativen Geschäft gekommen ist, wählen viele Unternehmer, vor allem Gründerpersönlichkeiten, den Weg, sich über den Beirat oder über eine Beraterposition eine Möglichkeit zu erhalten, die Geschicke des Unternehmens weiter zu beeinflussen. Dies mag eine „Hintertür“ sein, doch ist nicht automatisch negativ zu werten, hängt es doch sehr von der Qualität der Beziehung zwischen Übergebendem und Übernehmendem ab, wie dieses Verhältnis gestaltet wird.

Die Lösung, „zu gehen, ohne zu gehen“, mag eine Reihe von persönlichen Problemen lösen, die dem abgebenden Unternehmer zugeschrieben werden, etwa: fehlende Perspektive, Alternativlosigkeit, Identitätsverlust oder das Unternehmen als einzigen Lebenssinn. Gleichwohl überwiegen in diesem Modell die Vorteile, wenn die übergebende Generation die „post-aktive Phase“ hauptsächlich als eine Beratungsaufgabe begreift. Die Senioren stehen mit Rat und Tat zur Verfügung, sofern die junge Generation die Ratschläge erfragt. Zu beachten ist jedoch, dass die Letztverantwortung für die Entscheidungen bei den Nachfolgern liegt. Nur so haben sie die Chance, echte Unternehmer zu werden. Die Neudefinition als Berater gelingt am ehesten, wenn die Senioren schon frühzeitig in alternative Interessengebiete und Hobbys investiert haben, die den Abschied vom früheren Unternehmergeist erleichtern.



Autoren:

Torsten Groth ist Lehrbeauftragter des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

torsten.groth@uni-wh.de

Dr. Tom A. Rösen ist Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

tom.ruesen@uni-wh.de

Mehrdeutigkeit als Chance

Es gibt keinen Königsweg zur Nachfolge und keine eindeutigen Erfolgsfaktoren. Diesen Umstand könnte man bedauern. Ratsamer erscheint es jedoch, das Wissen darum, dass es keine eindeutigen Lösungen gibt, als Chance zu nutzen, um immerfort in der Familie im Gespräch zu bleiben und in den fünf Phasen den generationenübergreifenden Dialog über Anliegen und Interessen sowie Ängste und Nöte zu pflegen. Dadurch kann das persönliche Vertrauen wachsen und tragfähige Lösungen für alle Beteiligten und für das Unternehmen können ausprobiert und gefunden werden.



WIR HABEN NACHGEFRAGT ...

... ist die Nachfolgeplanung ein Thema in kleinen und mittleren Unternehmen?



Johannes Wiese

ist Geschäftsführender Gesellschafter der BluelineProductions GbR aus Erfurt. Die Kommunikationsagentur beschäftigt sich mit der Positionierung von Marken bei verschiedenen Zielgruppen.

info@blueline-productions.de, www.blueline-productions.de

Ist Unternehmensnachfolge bei Ihnen ein Thema?

Nein, wir sind ein junges Unternehmen, mit jungen Mitarbeitern. Dieses Thema betrifft uns glücklicherweise nicht so schnell.

Was wäre, wenn ... Wie stellen Sie sich eine Nachfolgeregelung im eigenen Unternehmen vor?

Wir glauben, eine Unternehmensnachfolge könnte bei uns nicht so einfach erfolgen. Wie viele Unternehmer betrachten wir unsere Firma schon als unser „Baby“ und das vertraut man Fremden ungern an. Noch dazu ist das Thema wirklich weit von uns entfernt. Wir könnten uns einen Verkauf in eine größere Agentur oder Holding als guten Weg vorstellen. Egal welcher Weg es werden würde, es ist zu spekulieren, ob Qualität und Leistung in unserem Sinne weitergeführt würden.

Würden Sie Hilfe in Form von Beratung in Anspruch nehmen?

Eine Unternehmensnachfolge oder der Verkauf wäre von langer Planung. Wir würden uns die in Frage kommenden Käufer oder Bewerber sehr genau ansehen. Die Details der Regelungen würden wir natürlich unseren Anwälten und Steuerberatern überlassen. Diese vertreten unsere Philosophie und Arbeitsweise inzwischen sehr gut.

Wie sähe für Sie der ideale Nachfolger aus?

18 Jahre alt, charmant, gutaussehend, studiert mit Dokortitel und 60 Jahren Berufserfahrung. ☺ 😊

**Herbert Klein**

ist Werkleiter der Agfa-Gevaert Health Care GmbH im Werk Peißenberg.

Dort produzieren etwa 330 Mitarbeiter medizinische Geräte der Radiologie in allen Varianten.

Herbert.klein1@agfa.com, www.agfahealthcare.com

Ist Unternehmensnachfolge bei Ihnen ein Thema?

Grundsätzlich ist diese Frage im Zuge des betrieblichen Risk Managements und im Zuge der Personalentwicklungsplanung in unserem Unternehmen abgedeckt.

Beim Risk Management machen wir uns quartalsweise zu definierten Risikofaktoren Gedanken, wie zum Beispiel Nachfolgeplanung und undefinierte Risiken (Was wäre, wenn ...?), und arbeiten diese im Team aus. Notwendig erachtete Maßnahmen werden in Aktionsplänen definiert und umgesetzt. Bei der Personalentwicklungsplanung werden alle wichtigen Stellen im Unternehmen beleuchtet und dazu Nachfolgeplanung im Sinne einer Karriereplanung als auch einer Notfallbesetzung ausgearbeitet.

Wann, denken Sie, ist der richtige Zeitpunkt, sich über Nachfolge Gedanken zu machen?

Nachfolgeplanungen im Managementbereich müssen langfristig erarbeitet sein und auch längerfristig vorbereitet werden. Trotzdem sind Notfallmaßnahmen und Ad-hoc-Aktionen vorzusehen, falls sich eine ungeplante Situation ergeben sollte.

Personalentwicklungsplanung muss die gezielte Einführung eines Nachfolgers berücksichtigen. Wichtige Unternehmensprozesse müssen erlernt und kennengelernt werden. Zudem sind umfangreiche Schnittstellenabstimmungen und unternehmensübergreifende Ausbildungsmaßnahmen vorzusehen. ■

Markus Dornseif

ist Unternehmensleiter von Dornseif e. Kfr. in Münster. Neben dem klassischen Winterdienst

gehören zum weiteren Service die Grünanlagenpflege, die Städtereinigung und Verkehrsflächenreinigung.

info@dornseif.de, www.dornseif.de

**Ist die Nachfolge bei Ihnen im Unternehmen ein Thema?**

Ja, Unternehmensnachfolge ist für uns ein Thema, denn es ist wichtig, sich frühzeitig damit zu beschäftigen. Es geht dabei nicht nur um das Unternehmen als Geschäft, sondern auch um die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern.

Wie ist die Unternehmensnachfolge bei Ihnen geregelt?

Es gibt Fragen, die jetzt geklärt werden müssen, die vielleicht nicht angenehm sind. Was passiert zum Beispiel bei meinem Tod? Mein Sohn arbeitet als Disponent in der Einsatzleitzentrale. Er lernt das Geschäft von der Pike an, kennt die Mitarbeiter und kann später einmal mein Nachfolger werden.

Sehen Sie Nachfolgeplanungen allgemein als eher unproblematisch oder eher kritisch an?

In unserem Fall ist die Nachfolgeregelung eher unproblematisch. Kritisch wird es vor allem, wenn sich ein Unternehmer nicht mit der Nachfolge beschäftigt, die Notwendigkeit nicht sieht oder nicht loslassen kann. Es ist natürlich nicht immer einfach, die Aufgaben, die man bisher hatte, nach und nach abzugeben. ■

Erfolgsmodell: Vater und Sohn in einem Team

Familieninterne Nachfolge bei der Tischlerei Wessling



Eine Familiennachfolge kann viel Zündstoff bergen. Dank Beratung und früher Planung lief bei der Tischlerei Wessling in Bremen-Lesum alles glatt. Vater und Sohn, beide sind Tischlermeister, beide wirken zupackend und bodenständig. Doch wer sie zusammen erlebt, sieht auch schnell die Unterschiede. Ihr berufliches Zuhause ist eine Tischlerei in Bremen-Lesum, spezialisiert auf Fenster und Türen, gefertigt nach den Wünschen der Kunden. Sechs Mitarbeiter beschäftigt das vor über 75 Jahren gegründete Familienunternehmen. Die Tischlerei Wessling baut zudem historische Fenster und Türen nach, was sich als lukra-

tive Marktnische erwiesen hat. Nach Abitur, Lehre, Meisterabschluss und berufsbegleitender Weiterbildung zum Betriebswirt im Handwerk hat Nils Wessling seinen Vater als Firmenchef abgelöst.

Unterstützung von außen

Um die Nachfolge vorzubereiten, holte sich der Familienbetrieb Hilfe ins Haus: Die RKW Bremen GmbH unterstützt im Bremer Netzwerk für Unternehmensnachfolge, zu dem auch die Handwerkskammer Bremen gehört, speziell in Sachen Unternehmensnachfolge. Das RKW stellte dem Unternehmen einen erfahrenen Berater

zur Seite. Bis zu 80 Prozent der Beratungskosten sind durch öffentliche Fördermittel abgedeckt, so dass die Übernehmenden beziehungsweise Firmen nur einen kleinen Teil übernehmen müssen.

So eine Übergabe innerhalb der Familie, sagt der Berater als Einleitung, das sei oft eine schwierige Angelegenheit, „weil der Senior sich nicht lösen kann oder der Junior von den Mitarbeitern nicht akzeptiert wird“. In mehrstündigen Gesprächen habe er zunächst ausgelotet, ob das überhaupt gutgehen könne mit dem Tischlermeister und seinem Sohn. Sein Eindruck war

positiv: „Die beiden ergänzen sich hervorragend“, meint der Mittelstandsexperte. Nils Wessling erklärt, was gemeint ist: „Ich bin mehr am Kaufmännischen orientiert, daran dass die Angebotskalkulation und am Ende auch das Ergebnis stimmt. Mein Vater legt dafür sehr viel Wert auf Gestaltung, hat Ideen, macht eigene Entwürfe. Da fehlt mir oft noch der Blick.“

Klärung von finanziellen Fragen

Im nächsten Schritt half der RKW-Experte Nils und Dieter Wessling dabei, die finanziellen Fragen zu klären. Wie lässt sich die Altersvorsorge des Seniors sichern? Und wie kann der Betrieb die wirtschaftlichen Folgen des Übergangs tragen? Statt die Tischlerei an den Sohn zu verpacken oder in einem Rutsch zu verkaufen, überschrieb Dieter Wessling ihm die Firma und erhält dafür nun monatliche Zahlungen, dauernde Last genannt, was erbrechtliche wie auch steuerliche Vorteile hat. Seither ist Nils Wessling Eigentümer und Chef. Sein Vater übernimmt jedoch nach wie vor Aufgaben im Betrieb und erhält dafür ein Beraterhonorar.



Optimierung des Betriebs

In der Folge suchten sie mit dem Berater nach Stellschrauben, um die Produktivität des Betriebes zu verbessern. Eine systematische Auftrags- und Projektplanung wurde einge-

führt, die Auslastung der einzelnen Mitarbeiter optimiert. Auf Empfehlung des Beraters hat Nils Wessling zudem damit begonnen, die Fertigung von Kunststoff- und Standardfenstern an Fremdfirmen auszulagern und sich ganz auf die eigene, gewinnträchtigere Nische zu konzentrieren. Auch im Bereich Marketing und Werbung wurde Nils Wessling beraten.

Michael Stuckenberg, Gründungsberater beim RKW Bremen mit dem Schwerpunkt „Unternehmensnachfolge“ erklärt, wichtig in Bezug auf die Beratungsleistung insbesondere im Falle einer Unternehmensnachfolge sei, dass ein Berater ausgewählt beziehungsweise empfohlen werde, der nicht nur die benötigte Methodenkompetenz mitbringe, sondern auch mit den Beteiligten kommunizieren könne. „Dies ist bei der Tischlerei Wessling gelungen. Der Berater hat die notwendige fachliche Qualifikation ebenso wie ein gewisses Einfühlungsvermögen zusammen mit der Fähigkeit sich auf sein Gegenüber, einschließlich handelnder Personen wie zum Beispiel Banker, Steuerberater oder Wirtschaftsförderer einstellen zu können“, stellt Stuckenberg fest. „Wichtig ist natürlich auch die ausgeprägte Netzwerkstruktur, die das RKW gerade in Bremen ausmacht, denn durch die kurzen Wege können Hilfestellungen schnell und unbürokratisch erfolgen.“ ■

Autor:

Michael Stuckenberg ist seit 1999 im RKW Bremen als Gründungsberater aktiv und seit 2006 Ansprechpartner für das Thema „Unternehmensnachfolge“. stuckenberg@rkw-bremen.de



Mit Eigenkapital & Expertise in den Betrieb

Eine schrittweise externe Nachfolge bei der Jungels GmbH



Die Firma Jungels Feuerschutz & Sicherheit GmbH ist bereits seit 20 Jahren als Experte für die Beratung, Planung, Ausführung, Reparatur und Instandhaltung von brandschutztechnischen Anlagen und Geräten im Großraum Rhein-Main präsent. Vom Firmensitz in Eppstein aus betreut das Unternehmen mit 23 Mitarbeitern circa 5.000 Objekte. Dazu zählen neben Behörden, Verwaltungen und Industriebetrieben auch Gewerbe- und Privathaushalte. Der Rundum-Service aus einer Hand wird von den Kunden besonders geschätzt.

Gesetzliche Rahmenbedingungen schaffen stabile Auftragslage

Ein Großteil des Umsatzes wird durch die gesetzlich geforderten turnusmäßigen Wartungen von Sicherheitseinrichtungen aller Art generiert. So ist die Auftragslage gut, und durch zusätzliche neue Bestimmungen wie beispielsweise die Rauchmelder-Pflicht für Wohnräume ab 2014 wächst der Umsatz kontinuierlich. Das Stammpersonal wird fortwährend geschult und Auftragsspitzen durch Subunternehmer aufgefangen. Das Unternehmen bleibt dadurch auf hohem

technischem Niveau flexibel. Auch der Fachkräftenachwuchs ist gesichert, denn der Elektromeisterbetrieb bildet selbst den Beruf des Elektrotechnikers aus.

Nachfolge durch Geschäftsanteile vertraglich fixiert

Firmengründer Udo Jungels hat sich frühzeitig mit dem Thema Nachfolge auseinandergesetzt. Mit Elektrotechnikmeister Patrick Mula stellt er 2005 nicht nur einen brandschutztechnischen Experten ein, sondern überschreibt ihm auch 22 Prozent

der Firmenanteile gegen entsprechende Eigenkapitaleinlage. Gleich zu Anfang wird mit Patrick Mula vertraglich die schrittweise Übernahme der Firma vereinbart und der Wechsel an der Unternehmensspitze Anfang 2013 ins Auge gefasst. So haben beide, Verkäufer und Käufer, ausreichend Zeit, sich einzuarbeiten und das Unternehmen in allen Teilbereichen kennenzulernen beziehungsweise sich schrittweise aus dem aktiven Geschäft zurückzuziehen. Es wird auch vereinbart, dass Jungels nach der Geschäftsübergabe mit seinem breiten Wissen, Erfahrungsschatz und Kundenkontakten weiterhin für Vertriebsaktivitäten bereitstehen und dann auf Provisionsbasis quasi als Subunternehmer arbeiten wird.

Doch zunächst muss der Verkauf reibungslos über die Bühne gehen: Dafür gibt es Beratungs- und Fördermöglichkeiten, die helfen, Fallstricke gar nicht erst auftreten zu lassen. Wichtige Aspekte wie die Analyse der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, die Finanzierung des Kaufpreises sowie die rechtlichen Vertragsgrundlagen erfordern einen objektiven Blick von außen. Hierzu wendet sich Jungels Ende 2012 an das Beratungsteam des RKW Hessen in Eschborn. Im Rahmen einer vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung geförderten Umsetzungsberatung empfiehlt Projektleiter Roland Nestler die Unterstützung durch zwei Nachfolgeexperten des

Beratungsunternehmens Succeed GmbH in Dieburg. Zügig nehmen diese die Zahlen, Daten und Fakten des Betriebes unter die Lupe und erstellen einen Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan. Auch die Ziele und Wachstumspotenziale des Unternehmens sowie die Umsatzplanung für die Folgejahre arbeiten die Berater heraus und begleiten die Gespräche mit Steuerberater und Banken. Die lokal beteiligte Hausbank zeigt sich kooperativ und auch die Handwerkskammer liefert so umgehend ihre Stellungnahme.

KfW, WI-Bank & Bürgschaftsbank Hessen sorgen für Liquidität

Das vorhandene Eigenkapital in Form der Gesellschafteranteile von Mula wird durch das „KfW ERP-Kapital für Gründung“, den ERP-Gründerkredit universell und durch die „Gründungs- und Wachstumsfinanzierung Hessen“ der WI-Bank aufgestockt und über die Bürgschaftsbank Hessen abgesichert. So kann der künftige Geschäftsführer neben dem Kaufpreis für die verbliebenen 78 Prozent Geschäftsanteile auch die notwendigen Betriebsmittel aufbringen. „Die Umsetzung verlief unkompliziert und schnell“, resümiert Patrick Mula. „Ob es mir selbst ohne die Vermittlung durch das RKW gelungen wäre, einen adäquaten Unternehmensberater zu finden, ist fraglich, da ich mich aufgrund der Empfehlung darauf verlassen konnte, ein kompetentes Unternehmen vermittelt bekommen zu haben.“

Autorin:

Ulrike Herud ist Projektmitarbeiterin der RKW Hessen GmbH. u.herud@rkw-hessen.de.



Von der Mitarbeiterin zur Chefin

Mitarbeiterübernahme im Modefachgeschäft anna s.



Im Juli 2012 übernahm die damalige Angestellte Ivon Krügel das Modefachgeschäft anna s. vom Inhaber Guido Samtlebe und wagte den Schritt in die Selbstständigkeit. Ein Wechsel, der von langer Hand geplant worden war, den sich Ivon Krügel aber niemals hätte träumen lassen, als sie zehn Jahre zuvor bei anna s. anfang.

„Eigentlich habe ich Arzthelferin gelernt und wollte nur übergangsweise nach dem Mutterschutz als Verkäuferin arbeiten“, erzählt sie. Dann änderte sie aber ihre Pläne, fand eine Betreuung für ihre Tochter und arbeitete nach kurzer Zeit als Vollzeitverkäuferin

bei anna s. Als 2007 die damalige Storemanagerin ausschied, wurde Krügel vor allem im kaufmännischen Bereich angelernt und übernahm die Stelle. Einige Zeit später brachte Samtlebe dann die Geschäftsübernahme ins Gespräch. Der Inhaber ging auf die 70 zu und wollte vermeiden, dass sein hohes Alter in der doch eher jungen Mode- und Textilbranche unglaublich wirkte. Trotzdem wollte er sein Modefachgeschäft nicht einfach nur verkaufen, sondern das Unternehmen in guten Händen wissen. Ivon Krügel freute sich über diese Entscheidung, denn auch ihr lag viel am Fortbestehen des Geschäfts.

Selbstständigkeit – ja oder nein?

Allerdings hatte sie auch ihre Zweifel. Ging die Selbstständigkeit nicht einen Schritt zu weit? Natürlich ist es schön, „sein eigener Chef“ zu sein. Aber eine Geschäftsübernahme will auch finanziert sein, und schließlich hatte sie noch ein Privatleben und eine Familie. „Ich habe lange überlegt und mich auch mit meinem Lebenspartner darüber unterhalten. Am Ende haben wir die Entscheidung dann gemeinsam getroffen“, erklärt Krügel. Die Entscheidung fiel pro Übernahme aus – und setzte einen Prozess in Gang, der insgesamt zweieinhalb Jahre dauerte.

Ablauf des Übernahmeprozesses

„Zu Beginn sind Herr Samtlebe und ich alle Geschäftsunterlagen gemeinsam mit einem Steuerberater durchgegangen und haben das Unternehmen analysiert“, so Krügel. Schließlich habe sie das Unternehmen in einem guten Zustand übernehmen wollen. Die Analyse fiel aber zufriedenstellend aus, Krügel und Samtlebe konnten sich über den Kaufpreis einig werden. Anschließend erstellten beide gemeinsam den Businessplan, eine Aufgabe, die mit sehr viel Arbeit verbunden, aber zwingend notwendig war, um den für die Übernahme erforderlichen Kredit bei der Hausbank und die dazugehörige Bürgschaft der Förderbank NBB zu bekommen. Unterstützung bekam Krügel dabei vom RKW Niedersachsen. „Ich habe aber auch sehr viel selbst erarbeitet“, sagt sie, „ich musste die Bank ja in einem persönlichen Gespräch von mir und meinem Vorhaben überzeugen.“ Nach vier Monaten erhielt sie dann die Zusage für die Förderung. Bedingung der Bank war ein Gründercoaching, das Krügel ein Jahr lang nebenbei absolvieren sollte. Finanzielle Unterstützung bekam Krügel zudem von der Stadt Wolfenbüttel.

Die erste Zeit im eigenen Geschäft

Mit dem Erhalt der Fördermittel konnte es dann losgehen. „Im Vorfeld habe ich das gar nicht so realisiert, aber bei der feierlichen Übernahme fiel mir dann doch ein Stein vom Herzen“, erzählt Krügel. Startschwierigkeiten habe sie keine gehabt. Ihr vormaliger Chef Guido Samtlebe sei noch

kostenfrei als Berater für sie tätig gewesen, und auch heute noch stehe er ihr bei Fragen immer gerne zur Verfügung. „Ich habe viel Glück gehabt, rückblickend kann man schon von einer ‚idealen Übernahme‘ sprechen.“

Seitdem hat sich bei anna s. nicht so viel geändert. Da Krügel die fünf Jahre vor der Übernahme schon als Storemanagerin tätig gewesen war und ihr damaliger Chef ihr nahezu freie Hand gelassen hatte, entsprach das Sortiment des Ladens schon bei der Übernahme ihren Vorstellungen. In Zukunft möchte Ivon Krügel „das Geschäft voranbringen, aber nicht auf den Kopf stellen“. Eventuell soll der Internetauftritt ausgebaut werden und vielleicht wird in ferner Zukunft ein zweiter Shop in Wolfenbüttel eröffnet.

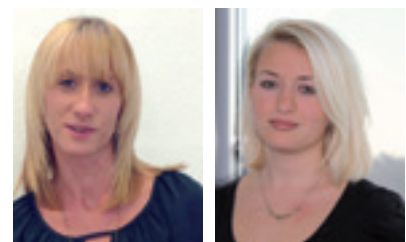
Zusammenarbeit als Basis der Übernahme

Unternehmen, die eine Nachfolge durch einen oder auch mehrere Mitarbeiter in Betracht ziehen, empfiehlt Ivon Krügel, dies frühzeitig zu klären und zu planen: „Pushen Sie den ausgewählten Mitarbeiter und überlassen Sie ihm Aufgaben, die früher Sie als Inhaber innehatten, zum Beispiel Verträge zu unterzeichnen.“ Umgekehrt empfiehlt Krügel einem Angestellten, der Nachfolger werden möchte, genau abzuwägen, ob dieser Schritt zu bewältigen ist. „Das Wichtigste ist aber, dass Inhaber und Nachfolger eng zusammenarbeiten. Unterstützen Sie sich gegenseitig und nehmen Sie Beratungen von außen an!“ ■

Autorinnen:

Ivon Krügel ist Inhaberin des Modefachgeschäfts anna s. in Wolfenbüttel. ivonkruegel@googlemail.com

Angela Friedrich ist studentische Mitarbeiterin der Magazin-Redaktion. friedrich@rkw.de



Mit „nexxt-change“ zur eigenen Konditorei

Externe Nachfolge bei der Konditorei & Café Krüsmann



Der Übergeber

Seit 1910 gibt es in der Endersstraße 5 in Leipzig ein Café. 1940 wurde es von der Familie Pfützner übernommen und eine zeitgemäße Konditorei etabliert. 1968 übernahm Roland Pfützner das Café von seinem Vater und führte es bis 2008. Da er selbst keine Kinder hat, suchte er einen externen Nachfolger. Zu diesem Zweck wandte er sich an die Handwerkskammer (HWK) zu Leipzig.

Der Übernehmer

Mario H. Krüsmann ist leidenschaftlicher Konditor. Er träumte schon immer davon, sich selbstständig zu machen. Allerdings hat er die Erfah-

rung gemacht, dass es in seiner Branche sehr schwer ist, ein neues Unternehmen zu gründen und dafür von der Bank einen Kredit zu bekommen. Deutlich leichter ist es, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen, da in diesem Fall verlässliche Zahlen als Planungsgrundlage vorgelegt werden können. So entschied sich der Konditormeister, ein bestehendes Café zu übernehmen.

Nach seiner bestandenen Meisterprüfung wandte sich Mario H. Krüsmann ebenfalls an die Handwerkskammer zu Leipzig. Er wusste, dass diese auf eine große Datenbank für potenzielle Übergeber und Übernehmer zugreifen

kann – die Börse nexxt-change –, in die er sich als potenzieller Übernehmer eintragen ließ. Die nexxt-change ist eine kostenlose Unternehmensbörse, die nachfolgeinteressierte Unternehmer und Existenzgründer zusammenbringt. Diese können in den Inseraten der Börse recherchieren oder selbst Inserate einstellen. Betreut werden sie dabei von den nexxt-Regionalpartnern, die die Veröffentlichung von Inseraten und die Kontaktvermittlung zwischen den Nutzern übernehmen.

Die Unternehmensübergabe

Mit Hilfe von Jens Krause von der Handwerkskammer zu Leipzig und der nexxt-change-Unternehmensbörse



fanden Roland Pfützner, der Café-Übergeber, und Mario H. Krüsmann zusammen. Nachdem geklärt war, dass beide Parteien grundsätzlich zusammenpassen, brachte sie Jens Krause an einen Tisch, um sich kennenzulernen. Allerdings war Mario H. Krüsmann nicht der einzige Interessent für das Café. Sowohl der Übergeber als auch die Banken mussten vom Nachfolger in spe mit einem schlüssigen Konzept überzeugt werden. Dabei war Krause von der HWK eine große Hilfe für Krüsmann. Mit Unterstützung der Handwerkskammer und weiteren externen Partnern wie Steuerberatern, Rechtsanwälten und Banken konnte die Unternehmensübergabe schließlich erfolgreich umgesetzt werden. Bis zur Schlüsselübergabe dauerte die Übergabe insgesamt fast zwei Jahre.

Die Konditorei & Café Krüsmann heute

Mario H. Krüsmann hat von seinem Vorgänger alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernommen. Aus seiner vorherigen Tätigkeit konnte er wichtige Kunden mitbringen. Heute bietet die Konditorei vor allem ausgefallene Produkte wie Eventtorten, Hochzeitstorten oder große Schautorten. Krüsmann betreibt inzwischen noch ein zweites Café in Leipzig. Zusammen beschäftigen beide Cafés zehn Mitarbeiter. Roland Pfützner ist von seinem Nachfolger sehr ange- tan: Seiner Meinung nach konnte das Niveau des Geschäfts nicht nur gehalten, sondern sogar noch verbessert werden.

Rückblickend betont Mario H. Krüsmann die Wichtigkeit der Unterstützung durch einen kompetenten externen Partner mit dem nötigen Fachwissen: „Ohne einen unabhängigen beratenden Part ist es sehr schwer, ein Unternehmen zu übernehmen. Vieles, was man für eine Übernahme braucht, lernt man nicht auf der Meisterschule. Man hat auch einfach nicht die Kontakte.“ ■



Autorin:

Dr. Julia Wolff von der Sahl arbeitet als Projektleiterin im Fachbereich Gründung im RKW Kompetenzzentrum. wolffvondersahl@rkw.de

nexxt-change Unternehmensbörse

Bei der nexxt-change Unternehmensbörse handelt es sich um eine gemeinsame Internetplattform von Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, KfW Bankengruppe, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und Deutscher Sparkassen- und Giroverband in Zusammenarbeit mit den Partnern der Aktion „nexxt“.

www.nexxt-change.org

Die RKW-Filmreihe „Was Gründen erfolgreich macht“

In der Filmreihe „Was Gründen erfolgreich macht“ stellt das RKW Kompetenzzentrum ganz unterschiedliche Facetten von Gründungserfolg dar. Bislang gibt es Filme zu den Themen Social Entrepreneurship, Schülerfirmen und externe Unternehmensnachfolge. Weitere Filme folgen.

Sie finden die Filme der Reihe unter:

www.youtube.com/user/RKWexperten.





IST IHR NOTFALLKOFFER SCHON GEPACKT?

Es ist ein Thema, das viele Unternehmer gerne verdrängen – mit teilweise dramatischen Folgen: Nur rund 65 Prozent der Firmenübergaben, so das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn, erfolgen altersbedingt und planmäßig. In rund einem Viertel der Fälle sind es Tod oder Krankheit, die von einem Tag auf den anderen einen Wechsel an der Spitze des Betriebs erzwingen: eine Situation, auf die kaum eine Firma vorbereitet ist.

In 30 Jahren hatte der Diplom-Ingenieur Alexander X. ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut. In der ganzen Welt plante er den Aufbau von Industrieanlagen. Über 50 Mitarbeiter zählte seine Firma. Vor allem auf seinen Schultern lastete die Betreuung und Akquise des anspruchsvollen Kundenkreises. Noch im Alter von weit über 60 Jahren war er einen Großteil des Jahres unterwegs, um neue Projekte anzustoßen und zu begleiten. Bei einer dieser Geschäftsreisen passierte es. Auf der Autobahn prallte sein Wagen mit einem Lkw zusammen. Jede Hilfe kam zu spät. Nur wenige Monate später kam auch das Aus für sein Lebenswerk. Alexander X. hatte in seinem Unternehmen stets selber die Entscheidungen getroffen. Es gab – wie in über 50 Prozent der kleinen und mittleren Firmen – keinen Stellvertreter. Niemand verfügte über eine Generalvollmacht oder eine Prokura, mit der er das Unternehmen rechtswirksam vertreten konnte. Zudem waren die Erben, seine zweite Frau und sein Sohn, völlig zerstritten. Während seine Frau das Unternehmen gerne weitergeführt hätte, wollte der Sohn vor allem Bares sehen – und strebte einen Verkauf seiner Anteile an. Diese Konstellation überlebte das bis zum tödlichen Unfall des Inhabers völlig gesunde Unternehmen nicht. Die Insolvenz war unausweichlich.

Auch Hans Hamerak, Spezialist der IHK Rhein-Neckar für das Thema Unternehmensnachfolge, hat solche Fälle erlebt und setzt alles daran, Firmenchefs für diese Problematik zu sensibilisieren. „Oberste Priorität muss das Verfassen eines notariellen Testaments und die Einsetzung eines Testamentsvollstreckers haben“, so der Experte und erklärt die Vorteile eines solchen Vorgehens. „Ein notarielles Testament kann in wenigen Tagen eröffnet und seine Anweisungen durch den Testamentsvollstrecker direkt umgesetzt werden. Wenn ohne Testament ein Erbschein ausgestellt werden muss, dauert das einige Wochen und die Erbgemeinschaft kann nur einstimmig entscheiden – das birgt ein hohes Konfliktpotenzial.“ Im Testament sollte die Nachfolge eindeutig festgelegt werden, ein Thema, das vorher in Absprache mit der Familie geklärt werden sollte, um Streitigkeiten zu vermeiden. Außerdem hat es sich bewährt, vor dem Verfassen des Testaments das gesamte Vermögen

aufzustellen und zu bewerten, um eine gerechte Verteilung zu gewährleisten. „Ein entscheidendes Instrument, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens im Notfall aufrecht zu erhalten, sind außerdem Vollmachten, die der Firmeninhaber Personen seines Vertrauens erteilt“, ergänzt Hamerak.

Hätte Alexander X. ein Testament gemacht, wäre sein Unternehmen vermutlich heute noch am Markt aktiv. „Er hätte seinen Betrieb beispielsweise einem seiner Mitarbeiter vermachen können, von dem er wusste, dass er dieser Aufgabe gewachsen ist. Frau und Sohn wären abgefunden worden. Und all dies hätte sein Testamentsvollstrecker, beispielsweise sein Rechtsanwalt oder sein Steuerberater, in seinem Namen zeitnah umsetzen können“, beschreibt Hamerak ein alternatives Szenario.



Gerade einmal 28 Prozent der Unternehmer haben einen „Notfallkoffer“ gepackt, in dem die zur Fortführung des Betriebs wichtigsten Unterlagen für Vertrauenspersonen griffbereit zusammengestellt oder beim Steuerberater oder Rechtsanwalt hinterlegt sind, so der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge. Hamerak vermutet, dass diese Zahl sogar noch zu hoch gegriffen ist. „Denn häufig sind die Unterlagen nicht aktuell. Der Notfallkoffer muss mindestens einmal im Jahr überarbeitet werden, um ständig auf dem neuesten Stand zu sein.“

Schon seit vielen Jahren kümmert sich die IHK Rhein-Neckar um das Thema Unternehmensnachfolge. Nach ihrer Schätzung stehen in den nächsten drei Jahren rund 2.000 regionale Mitgliedsfirmen mit insgesamt rund 20.000 Arbeitsplätzen vor dieser Herausforderung. Sehr erfolgreich ist das „Moderatorenprogramm Unternehmensnachfolge“ der IHK Rhein-Neckar, das vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wird und von Mitgliedsunternehmen bzw. Existenzgründern kostenfrei in Anspruch genommen werden kann. Weitere Informationen zu den Angeboten der IHK Rhein-Neckar rund um die Unternehmensnachfolge finden Sie unter: www.rhein-neckar.ihk24.de. ■



Checkliste für den Notfallkoffer

- Vertretungsregelungen und Notfall-Anweisungen
- Wichtige Verträge wie Gesellschaftsvertrag oder Beteiligungen
- Notariell beurkundete/beglaubigte Vollmachten wie unternehmerische Generalvollmacht, Bankvollmacht, Vorsorgevollmacht
- Kopie des Stammbuchs
- Passwörter, PIN-/TAN-Listen, Codes
- Kontoübersichten und Ansprechpartner bei Banken
- Versicherungsunterlagen in Kopie
- Kommunikationsdaten wichtiger Geschäftspartner, Berater, Mitarbeiter und Familienangehöriger
- Übersicht der gehaltenen Patente und Schutzrechte
- Finanz- und Rechnungswesen-Unterlagen, Jahresabschlüsse
- Persönliche Unterlagen (Zweitschrift des hinterlegten Testaments, Ehevertrag, Patientenverfügung, Vermögensaufstellung, Privatbilanz)
- Nachweis der Zweit-Schlüssel-Deponierung für Gebäude, Lagerräume, Büroräume und Schränke sowie von Schließfächer-Schlüsseln



Autor: IHK Rhein-Neckar, www.rhein-neckar.ihk24.de

Ansprechpartner: **Hans Hamerak** ist leitender IHK-Betriebsberater/Nachfolgemoderator in der IHK Rhein-Neckar.

hans.hamerak@rhein-neckar.ihk24.de



– MIT DEM BLICK VON AUSSEN –

NACHFOLGE
MIT
EXTERNER BERATUNG
ERFOLGREICH
gestalten

Die Übergabe – ein ernst zu nehmender Prozess

Ein Unternehmensverkauf ist oft das größte und komplexeste Geschäft, das ein Firmeninhaber jemals tätigt. Die Übergabe ist ein einmaliger Prozess, für den es Zeit und Ruhe braucht. Aufgrund dieser Einmaligkeit liegen auch fast nie entsprechende Erfahrungswerte im Betrieb vor. Gute Nachfolgeregelungen dauern zudem drei bis fünf Jahre an. Denn alle Unternehmensbereiche sind davon betroffen und selten findet eine Nachfolge ohne persönliche Schwierigkeiten, Konflikte und Irritationen statt. Emotionen überlagern immer wieder rationale Überlegungen. Gerade die vielleicht wichtigste unternehmerische Entscheidung vorzubereiten fällt vielen schwer. Gespräche werden vermieden, Absichten und Vorstellungen nicht kommuniziert, Regelungen und Entscheidungen werden hinausgezögert. Mangelnde Planung, eher zufällige und unprofessionelle Suche sind die Folge und führen zu schlechten Ergebnissen. Eine erfolgreiche Übergabe und teilweise der Bestand des Unternehmens werden so gefährdet.

Soll das Unternehmen in der Familie bleiben, so ist es beispielsweise wichtig, dass dies nicht nur der Wunsch des Übergebers ist. Dem Nachfolger muss klar sein, dass er von Anfang an unternehmerische Verantwortung übernehmen muss. Der Übergeber muss wiederum bereit sein, die Entscheidungen seines Sohnes oder seiner Tochter zu akzeptieren. Sinnvoll ist es, untereinander Regeln und einen verbindlichen Zeitplan für die Übergabe zu vereinbaren.

Häufig stehen am Anfang des Nachfolgeprozesses mehr Fragen als Antworten:

- Soll das Unternehmen in der Familie weitergegeben werden, an Mitarbeiter oder an fremde Dritte verkauft werden?
- Ist die Qualifikation des Nachfolgers ausreichend?
- Was ist das Unternehmen überhaupt wert?
- Kann der Nachfolger den Kaufpreis finanzieren?
- Ist der Übergeber nach der Übernahme noch greifbar, steht er noch zur Verfügung?
- Wie wird der neue Inhaber eingeführt?
- ... und viele mehr.

Was leistet eine externe Beratung?

Um Komplexität zu reduzieren, Fehler zu vermeiden und Schritt für Schritt den Übergabeprozess erfolgreich zu gestalten, sollten sich Inhaber, die ihren Betrieb übergeben wollen, professioneller Hilfe bedienen. Erfahrene Berater unterstützen nicht nur bei der Überprüfung der Ideen und Vorstellungen des Inhabers, der Festlegung der Verhandlungsbasis für den Unternehmenswert, der diskreten Suche nach geeigneten Übernehmern, der Begleitung bei Verhandlungen oder der Gestaltung des Übergabeprozesses. Selbst wenn in der Familie unterschiedliche Auffassungen über Art und Vorgehensweise existieren, kann ein guter Berater Lösungen finden. Von betriebswirtschaftlichen Themen bis zum Coaching in der persönlichen Situation kann die externe Unterstützung reichen. **Der große Vorteil ist: Im Gegensatz zum Unternehmer haben die Berater häufig jahrelange Erfahrung mit Nachfolgeprozessen.**

Der externe Blick der Experten auf den Gesamtprozess hilft, diesen erfolgreich zu gestalten. Das Leistungsspektrum der Beratung kann, je nach konkreter Anforderung, viele verschiedene Themen umfassen, oder sich auf Schwerpunkte konzentrieren. Eine Nachfolgeberatung unterstützt, klärt und plant mit dem Unternehmer alle Schritte der Übergabe, wie zum Beispiel:

- Wünsche, Ziele, Erwartungen/Vorstellungen
- Was soll übergeben werden und an wen (Familie, Mitarbeiter, extern)?
- Zeitplan der Übergabe
- Berechnung des Unternehmenswertes als Verhandlungsbasis
- Klärung der Altersvorsorge
- Analyse und ggf. Optimierung der operativen Geschäftsfelder („Schmücken der Braut“) zur Verbesserung der Zukunftsperspektiven des Unternehmens
- Klärung der Art der Übertragung (Asset Deal oder Share Deal)
- Diskrete und aktive Suche nach Übernehmer/in (Familie, Unternehmen, extern)
- Den Prozess begleitende steuerliche und rechtliche Gestaltung
- Zahlungsmodalitäten und Finanzierung
- Unterstützung bei Schwierigkeiten und Konflikten
- Aufbau der Kompetenz (des Familienmitgliedes) verbunden mit der schrittweisen Abgabe der Kompetenz des Übergebers
- Die Einführung für den Nachfolger im Unternehmen, bei Kunden, Lieferanten und sonstigen Partnern

Einstieg und Beraterauswahl mit dem RKW Hessen

Aber wo bekommen Übergabewillige guten Rat beziehungsweise eine gute Beratung? Wie funktioniert gute Beratung und was kostet sie? Wo sind seriöse Berater zu finden?

Die Beraterauswahl ist für einen solchen komplexen Prozess aufwendig. Unternehmer sollten gut recherchieren und auch mit mehreren Beratern Gespräche führen, bevor sie sich festlegen. Organisationen wie die RKWs in den

Bundesländern unterstützen bei der Suche nach geeigneten Beratern und bei der Inanspruchnahme von Fördermitteln (siehe Seite 44).

Beim RKW Hessen beginnt der Einstieg in den Nachfolgeprozess regelmäßig mit einem selbst entwickelten Nachfolge-Kurz-Check. Er beinhaltet eine systematische Standortbestimmung und Analyse der Ausgangssituation des jeweiligen Unternehmens. Dabei werden Potenziale, Strukturen und die betriebswirtschaftliche Basis analysiert, Fragen zur Nachfolge aus dem Kreis der Familie, der Mitarbeiter oder von außen besprochen. Auf Grundlage konkreter Handlungsempfehlungen können so mögliche Optionen ausgelotet und der weitere Beratungsbedarf ermittelt werden.

Das RKW Hessen unterstützt bei der Suche nach erfahrenen Experten, organisiert und betreut den Beratungsprozess und sichert die Qualität der Beratungsleistung. Und darüber hinaus organisieren die Mitarbeiter des RKW Hessen auch noch die Bezuschussung der Beratungsleistung durch das Land Hessen oder den Bund, so dass der bürokratische Aufwand für den Unternehmer sehr gering ausfällt. Die Kosten einer Nachfolgeberatung werden dadurch überschaubar und mittelstandsgerecht. Die Beraterhonorare bewegen sich zwischen 800 und 1000 Euro je Beratungstag. Die Förderung der Beratungsleistung beträgt 300 bis 350 Euro und wird bis maximal fünf Tage gewährt. Die Evaluationen der letzten Jahre bescheinigen dem RKW Hessen regelmäßig weit über 90 Prozent zufriedene Beratungskunden.

Die Unterstützung lohnt sich!

Gehen Sie als Übergeber den Nachfolgeprozess rechtzeitig an und lassen Sie sich beraten. Nehmen Sie die Unterstützung in den Bereichen an, die sie nicht selbst zuverlässig im Griff haben. Die Vermittlung zwischen Übergeber und Übernehmer kann besser durch einen neutralen Dritten geleistet werden. Denn letzten Endes geht es um Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter – häufig also um Ihr Lebenswerk. ■

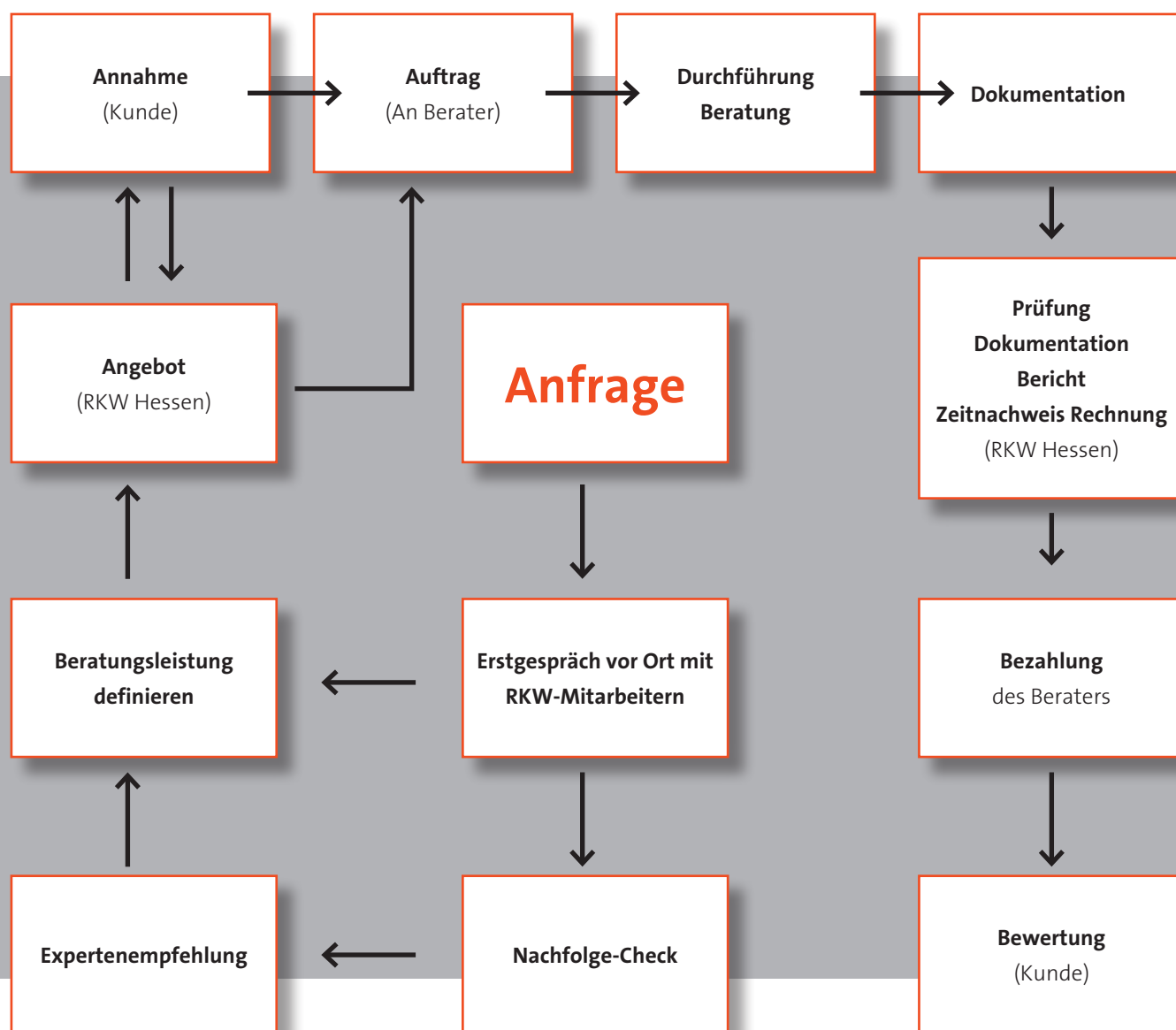


Abbildung: Prozess der Förderung und Qualitätssicherung von Nachfolgeberatungen beim RKW Hessen



Autor:

Roland Nestler ist Prokurist und Leiter des Beratungsteams der RKW Hessen GmbH in Eschborn.

R.Nestler@rkw-hessen.de

FOLGEN SIE MIR

UNAUFFÄLLIG

Folgen Sie mir unauffällig ...

Bei der Nachfolge in diesem Magazin geht es im Kern doch um die beiden Fragen, wie ein Unternehmen Generationen überdauern kann und wer der jeweils Richtige für diese Aufgabe ist. Richtig? Richtig! Der Begriff „Nachfolgen“ weckt aber auch gänzlich andere Assoziationen – und nicht alle haben etwas mit der Unternehmenswelt zu tun. Richtig? Richtig! Wie schön ist da die Kolumne, die es dem schalkhaften Schreiberling ermöglicht, seine Assoziationen auch aufs Papier zu bringen. Ich lade Sie ein auf einen kleinen Spaziergang durch manch andersartige „Nachfolge“ unserer Erdgeschichte: Folgen Sie mir also unauffällig ...

Vor langer, langer Zeit

Als der Mensch noch nicht sesshaft war und in kleinen Gruppen stets auf der Suche nach Nahrung durch die Lande streifte, gab es zwei „Berufe“, die auch noch geschlechtlich getrennt waren: den des Jägers und den der Sammlerin. Es gab zwar noch keine richtig artikulierte und entwickelte

Sprache, aber Verständigung funktionierte irgendwie. Sah man dazumal die Spur eines Tieres, waren die Jäger innerhalb der Sippe alarmiert: Beute!!! Was signalisierte also der Spurenfinder seinen Mitjägern, vermutlich durch Handzeichen und einem Fingerzeig auf die Fährte? „Dort gibt es unser Abendessen, folgt der Spur nach!“ (Wahlweise vielleicht auch nur lautmalerisch happa happa?) Mit dem Abstand von Jahrtausenden und einer vermeintlichen Zivilisiertheit heutzutage eine lustige Vorstellung, dass der Begriff „Nachfolgen“ als erste Wortbedeutung und etymologisch plausibel anzunehmenden Ursprung entdeckte Spuren hat, denen man nachjagt. Sehen Sie auch gerade vor Ihrem inneren Auge den externen Nachfolger im Lendenschurz und einen Speer in Händen vor der erlegten Beute stehen? Aber gerade geht wieder etwas meine Fantasie mit mir durch.

Blaublütig

Der Mensch wurde sesshaft – endlich! Es wurde auch Zeit, dass man sich eine

festе Heimstatt suchte, anpflanzte, Tiere domestizierte und das Patriarchat einführte. Stammesväter lenkten die Geschicke ganzer Familien und versuchten, den weltlichen Unbilden und vorbiblischen Plagen zum Trotz die Familie am Leben zu erhalten (merke: Mafiapaten gab es schon früher). Was aber, wenn der rüstige Mitvierziger plötzlich krank wurde, die Kräfte schwanden und er sich deshalb auf einen Stab stützen musste? Es war natürlich das göttliche Zeichen, selbigen weiterzugeben! Das nächste Familienoberhaupt konnte „den Stab schwenken“. Bis allerdings über erste Ansiedelungen, Dörfer und besiedelte Landstriche Kulturen ihre Blüte erlebten und der Mensch erfuhr, was Macht bedeutete, musste noch ein wenig Zeit vergehen. Doch wie schön: Es war die Zeit gekommen, wo man getrost das Zepter nach dem Schwenken weiterreichen konnte – von Blaublütigem zu Blaublütigem! Nehmen wir die Hochkultur der Ägypter als Beispiel: Wer kennt sie nicht, die Pharaonen als gottgleiche Herrscher

von mal fruchtlosem, mal überflutetem Land und einer ganzen Menge Sand und Steinen. Es gab designierte Nachfolger-Pharaonen, die leibliche Söhne sein mussten (Familienunternehmen!), und mittels einer Zeremonie als göttlicher Bestätigung dem Vater nachfolgten – mit prächtigem goldenem Kopfschmuck ausgestattet, eben ein gekröntes Haupt. Wieder diese Bilder ... der Familienspross, der zu seiner „Krönungsfeier“ folgendermaßen einlädt



und mit keckem Zeremonialbart, gekreuzten Armen, Krummstab und Wadel die Mitarbeiter empfängt – als von den Göttern bestellter Nachfolger ...

Tiere sind NICHT immer die besseren Menschen

Doch wollen wir in der Erdgeschichte nicht die tierischen Nachfolger außen vor lassen. Nehmen wir etwa das tragische Schicksal der kleinen pel-

zigen Tiere, die gerüchteweise bevorzugt Klippenspringen als ihr Hobby auserkoren haben – trotz eindeutig mangelnden Talents und fehlenden Seepferdchens. Da läuft aus unerfindlichen Gründen ein Lemming los, rennt und rennt und rennt, bis ihm freudestrahlend wahlweise die Luft oder der Boden ausgeht. Und was machen die cleveren nachfolgenden Tiere? Sie denken sich: Was der kann, kann ich schon lange, und schwupps ...

Das Nachfolgemodell

Auch die Technik macht vor der Nachfolge nicht halt. Ein typischer Gesprächsinhalt unter Jugendlichen oder auch vielen Männern heutzutage: Hast Du das iPhone 4 oder bereits das Nachfolgemodell? Was, Sie fahren schon das Nachfolgemodell? Und, wie fährt er sich so? Was besagt da nun wieder Nachfolge? Neuer, besser, teurer – und alles überarbeitet. Hm, gibt es nicht auch die Geschäftsleitung 2.0 oder den Unternehmer X.o? Wer weiß. Sollten uns irgendwann menschliche Roboter nachfolgen, dann reicht ver-

mutlich ein Update aus und es bedarf keiner Nachfolger mehr – auch nicht in Unternehmen. Vielleicht sehnen wir uns dann aber auch wieder nach den ersten Spuren im Sand und freuen uns, wenn uns die Nachfolge gelingt und wir das Abendessen nachfolgend genüsslich verspeisen. „Happa happa nach dem Folgen“ liegt dem Menschen eben näher als die Frage nach einem Management-Buy-In. Aber wenn Pep Guardiola rechtfertigen muss, warum er als Nachfolger die Taktik seines Vorgängers grundlegend umkrempelt und ganze Herden einem Leithammel folgen, erkennen wir zumindest, wie vielfältig Nachfolge auch ohne Unternehmen sein kann. Nachfolgend übrigens die Serviceseiten ...

lw rkwl'er

Weiterbildungsangebote des RKW-Netzwerks finden Sie auf
www.rkw.de/weiterbildung

→ **RKW Bremen**

- Arbeitskreis „Koordiniertes Leistungsangebot für Unternehmen und Nachfolger“, gemeinsame Veranstaltungen
- Bedarfsanalyse, Beratung für Nachfolger und Unternehmen durch externe Nachfolgespezialisten
- Projekt INUNA Intranet für Unternehmensnachfolge, diskrete Matchings von Nachfolgern und Unternehmen

→ **RKW Hessen**

- Nachfolge-Kurz-Check
- Nachfolgeberatung
- Übernahmeberatung

→ **RKW Niedersachsen**

- Unterstützung für Unternehmensnachfolger, die eine Bürgschaft der NBB erhalten

→ **RKW Nordrhein-Westfalen**

- Nachfolge-Kompakt-Check: Erarbeitung eines individuellen Fahrplans
- Beratung: „Notfallkoffer“ Unternehmensnachfolge
- Betriebswirtschaftliche Umstrukturierungsberatung
- Existenzgründungsberatung zur Unternehmensübernahme/Beteiligung

→ **RKW Sachsen**

- Geförderte Beratung von KMU im Rahmen der „Mittelstandsrichtlinie“ in Sachsen

→ **RKW Thüringen**

- Beratung zur Unternehmensnachfolge

→ **ZPT Saar**

- Bezuschusste Beratung zur Nachfolgeplanung im Rahmen des Beratungsprogramms des Saarlandes

LESETIPP:

Der Leitfaden „**Gründen und Wachsen mit dem RKW**“ stellt Ihnen bundesweite Angebote des RKW-Netzwerks zum Thema Existenzgründung und -sicherung vor.

www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen oder bestellen per E-Mail magazin@rkw.de



RKW VOR ORT




Beratung, Coaching & Modellprojekte
des RKW-Netzwerks zum Thema
„NACHFOLGE“



- **1. Oktober 2013**
Impulskonferenz Kultur- und Kreativwirtschaft Saarland, Saarbrücken, Kontakt: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, Sonja Alt, Tel. 06196 495-3255, E-Mail: alt@rkw-kreativ.de
- **8. Oktober 2013 bis 14. Mai 2014**
RKW-Arbeitskreis „Unternehmensführung“, Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm, Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de
- **9. Oktober 2013**
Unternehmenswerkstatt: „Wunscharbeitgeber werden: Fachkräfte finden und halten, Thema: Betriebliches Gesundheitsmanagement“, Haus der Umwelt, Friedberg, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Susanne Kurz, Tel. 06196 495-3209, E-Mail: kurz@rkw.de
- **9. Oktober 2013 bis 14. Mai 2014**
RKW-Arbeitskreis „Mitarbeiterführung für Führungskräfte nachwuchs“, Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfgramm, Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de
- **10. Oktober 2013**
Podiumsgespräch: Erfahrungsberichte Unternehmensnachfolge in Kooperation mit den Wirtschaftsunioren Bremen, Kontakt: unternehmensnachfolge@wj-bremen.de
- **15. Oktober 2013**
Impulskonferenz Kultur- und Kreativwirtschaft Mecklenburg-Vorpommern, Rostock, Kontakt: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, Sonja Alt, Tel. 06196 495-3255, E-Mail: alt@rkw-kreativ.de
- **17. Oktober 2013**
„Handwerk als attraktiver Arbeitgeber“, Fachkräfte finden und halten, Handwerkskammer Karlsruhe, Pforzheim, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, Tel. 06196 495-2810, E-Mail: heitzer@rkw.de
- **17. bis 18. Oktober 2013**
Seminar „Einführung eines zertifizierungsfähigen Energiemanagementsystems gemäß DIN ISO 50001“ RKW Management Center, Mainz, Kontakt: RKW Rheinland-Pfalz, Andreas Laux, Tel. 06131 8937771, E-Mail: andreas.laux@rkw-rlp.de
- **21. Oktober 2013**
Unternehmenswerkstatt „Gewusst wie! Fachkräftesicherung in Ostbayerns Firmen, Werkstatt 1: Rechtzeitig Fachkräftenachwuchs sichern“, IHK Berufsbildungszentrum Kelheim, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Susanne Kurz, Tel. 06196 495-3209, E-Mail: kurz@rkw.de
- **25. Oktober 2013**
Zukunftsforum: Baustelle Gründung, gemeinsame Auftaktveranstaltung mit dem F.A.Z.-Institut zur Gründermesse Ignition 2013 in der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) in Mainz, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Julia Wolff von der Sahl, Tel. 06196 495-3210, E-Mail: wolffvondersahl@rkw.de
- **31. Oktober 2013**
Willkommenskultur in der Praxis – Unternehmenswerkstatt: „Individuelle Lösungssätze“, IHK Darmstadt, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Susanne Kurz, Tel. 06196 495-3209, E-Mail: kurz@rkw.de
- **5. November 2013**
„EMA Assembly und EANPC Assembly“, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Stefanie Bechert, Tel. 06196 495-2828, E-Mail: bechert@rkw.de
- **6. November 2013**
EMA and EANPC joint symposium, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Stefanie Bechert, Tel. 06196 495-2828, E-Mail: bechert@rkw.de
- **5. bis 6. November 2013**
15. Jahrestagung „Innovation 2013“, Sofitel Munich Bayerpost, München, vertreten mit Infostand, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Andreas Blaeser-Benfer, Tel. 06196/495-3300, E-Mail: blaeser@rkw.de
- **6. bis 7. November 2013**
39. Deutscher Industrial Engineering Kongress „Auf dem Weg zur Industrie 4.0: Optimierungspotenziale in Produktion und Logistik“, Darmstadtium, Darmstadt, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Andreas Blaeser-Benfer, Tel. 06196/495-3300, E-Mail: blaeser@rkw.de
- **6. bis 7. November 2013**
7. Jahrestagung „Energieeffizienz in der Industrie“, Energieeffizienz Impulsgespräche – erste Best Practices, T.A. Cook, Bonn, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Rosemarie Lindhorst, Tel. 06196 495-3321, E-Mail: lindhorst@rkw.de

Terminkalender: Oktober – Dezember 2013

RKW Magazin Service 

Aktuelle Informationen finden Sie unter www.rkw.de/veranstaltungen

- **11. November 2013**
Seminar „Was tun, wenn der Chef ausfällt? Betriebsführung im Notfall“, Kontakt: *RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolfram, Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: wbildung@rkw-sachsen.de*
- **12. bis 13. November 2013**
RKW-Praxistraining „Vom Kollegen zur Führungskraft: Führung mit System“ (Aufbaukurs), Kontakt: *RKW NRW GmbH, Annett C. Kraushaar, Tel. 0211 68001-23, E-Mail: kraushaar@rkw-nrw.net*
- **13. November 2013**
Veranstaltung der Offensive Mittelstand: „Erfolg ist machbar! Potenziale erkennen und nutzen“, Goethe Business School, Frankfurt University, House of Finance, Frankfurt/M., Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Tim Vollborth, Tel. 06196/495-3228, E-Mail: vollborth@rkw.de*
- **13. November 2013**
Expertendialog „Ganzheitlich Planen, Bauen und Betreiben“, Bürogebäude Dr. Schiller & Partner GmbH, Dresden, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Günter Blochmann, Tel. 06196 495-3502, E-Mail: blochmann@rkw.de*
- **14. November 2013**
Workshop PROMIDIS – „Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken“, Eschborn, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Beate Schlink, Tel. 06196/495-3521, E-Mail: schlink@rkw.de*
- **14. November 2013**
„Führung wird weiblich – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand“, BestWestern iO Hotel, Eschborn, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Brigitte Millenat, Tel. 06196 495-3522, E-Mail: millenat@rkw.de*
- **14. November 2013**
Unternehmenswerkstatt „Gewusst wie! Fachkräftesicherung in Ostbayerns Firmen, Werkstatt 2: Wirtschaftsfaktor Frauenpower: Frauen im Beruf – das unterschätzte Potential“, IHK-Geschäftsstelle Weiden, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Susanne Kurz, Tel. 06196 495-3209, E-Mail: kurz@rkw.de*
- **16. November 2013**
15. Existenzgründungstag Metropolregion Rhein-Neckar, Messestand, CongressForum Frankenthal (Pfalz), Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Birgitta Ratazzi-Förster, Tel. 06196 495-3263, E-Mail: foerster@rkw.de*
- **18. bis 24. November 2013**
Gründerwoche Deutschland, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Armin Baharian, Tel. 06196/495-3216, E-Mail: baharian@rkw.de*
- **20. November 2013**
Fachtagung „Existenzgründung von Personen mit Migrationshintergrund in der Kultur- und Kreativwirtschaft“, im Haus der Wissenschaft in Bremen, Kontakt: *Funda Elmaz, E-Mail: funda.elmaz@tdwin.de*
- **21. November 2013**
„Handwerk als attraktive Arbeitgeber“, Unternehmenswerkstatt 1, Handwerkskammer Karlsruhe, Pforzheim, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, Tel. 06196 495-2810, E-Mail: heitzer@rkw.de*
- **2. Dezember 2013**
12. Netzwerkkonferenz „Netzwerk Ressourceneffizienz“, Berlin, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Dr. Andreas Blaeser-Benfer, Tel. 06196/495-3300, E-Mail: blaeser@rkw.de*
- **5. Dezember 2013**
Willkommenskultur in der Praxis – Unternehmenswerkstatt: „Reflektion der Prozesse, Hürden, Stolpersteine, Ergebnisse“, IHK Darmstadt, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Susanne Kurz, Tel. 06196 495-3209, E-Mail: kurz@rkw.de*
- **10. Dezember 2013**
„Familienbewusste und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Gabriele Gusia, Tel. 06196 495-3226, E-Mail: gusia@rkw.de*
- **12. Dezember 2013**
„Handwerk als attraktiver Arbeitgeber“, Unternehmenswerkstatt 2, Handwerkskammer Karlsruhe, Pforzheim, Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, Tel. 06196 495-2810, E-Mail: heitzer@rkw.de*



Erfahren Sie mehr über die richtigen
Werkzeuge einer erfolgreichen Gründung!

Veranstaltungsort: Investitions- und
Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB), Mainz

ZUKUNFTSFORUM BAUSTELLE GRÜNDUNG

25. Oktober 2013



Anmeldung unter: www.zukunftsforum.net und www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen