



# GESUCHT

## Impressum

**Redaktion:** Julia Niles (V.i.S.d.P.), Saskia Powell, Sarah Schuppener  
**Lektorat:** ProLektor, L. & M. Oestreicher GbR  
**Gestaltung und Layout:** Claudia Weinhold

**Druck:** Schleunungdruck GmbH

**Herausgegeben von:**  
Christi Degen  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

**Geschäftsführung:**  
Christi Degen

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

**Kontakt zur Redaktion:**  
[magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de), +49 (0) 6196 495-0, [www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine genderechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei. Externen Autorinnen und Autoren ist der Umgang mit der geschlechtsneutralen Schreibweise freigestellt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die in diesem Magazin enthaltenen Angaben werden nach bestem Wissen erstellt und mit großer Sorgfalt auf ihre Richtigkeit überprüft. Trotzdem sind inhaltliche und sächliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

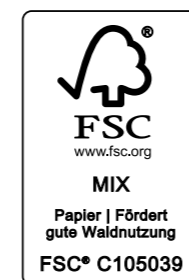
Erscheinungsweise: 4x jährlich  
Auflage dieser Ausgabe: 6.000



## Bildnachweise:

iStock: R\_Koopmans (Cover), Vkoletic (S. 3), AntiMartina (S. 7), AndreyPopov (S. 8 – 11), Galore777 (S. 14 – 15, S. 17), kool99 (S. 18 – 19), binabina (S. 22 – 25), Kerrick\_ (S. 26 – 29), alvarez (S. 30 – 33), Black-Salmon (S. 34 – 36), KamiPhotos (S. 38 – 40), pixdeluxe (S. 42 – 43), Rike (S. 46 – 49), RomoloTavani (S. 50 – 53), Anna Gorina (S. 54 – 56), Akiromaru (S. 58 – 59), akinbostanci (S. 62 – 64), SDI Productions (S. 66 – 68), kieferpix (S. 70 – 71, S. 73), Morsa Images (S. 79), SpicyTruffel (S. 4 – 78), Grafner (S. 80), pixitive (S. 1 – 80)

Kellner\_BMWK\_Susanne Eriksson (S. 7), Hodapp\_privat (S. 21), Roll\_privat (S. 21), MelchersHuerkamp\_Mara Tröger (S. 24), Kruse\_THB\_Heike Schulze (S. 25), Meinen\_Patric Prager (S. 25), Schrader\_Sandra Stege (S. 25), Rediske\_Stratify GmbH (S. 29), Wewezow\_Star-tify GmbH (S. 29), Schwartz\_Fotoatelier Herff (S. 37), Biele\_privat (S. 41), Lutter\_Nachfolgelotsen (S. 44), Tischler\_NEXXT now (S. 44), de Gruyter\_SheSucceeds (S. 44), David\_privat (S. 49), Terstriep\_privat (S. 49), Schlömer-Laufen IfM Bonn (S. 53), Kraft\_Fany Fazii, Tübingen (S. 57), Sieger\_Fany Fazii, Tübingen (S. 57), Velokonzzept\_elkjefoto (S. 61), Keller\_Fotowerkstatt Gahr (S. 65)



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Gefunden?

Schwerpunkt: Unternehmensnachfolge







- 6 Drei Fragen an ...  
**Die Nachfolgelücke schließen**  
Drei Fragen an den Parlamentarischen Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz Michael Kellner
- 8 Leitartikel  
**Wer führt mein Unternehmen in die Zukunft?**  
Unternehmensnachfolge als Karriereoption
- 14 RKW Expertise  
**Wertschätzung, Unterstützung und eine klare Kommunikation**  
Wie die interne Nachfolge gelingen kann
- 18 Vom Fach  
**Meisternetzwerk und Meisterclub – Raum zum Wachsen**
- 22 Vom Fach  
**Nachfolgeakademien – Unternehmensnachfolgekompetenzen aufbauen**
- 26 Vom Fach  
**Nachfolge innovieren**  
Eine Blaupause für gelungene Nachfolgen gibt es nicht
- 30 RKW Expertise  
**Generationenwechsel – Nachfolge in der Bauwirtschaft**  
Unternehmen des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes bleiben überwiegend in Familienhand
- 34 Vom Fach  
**Der Nächste, bitte!**  
Unternehmensnachfolge im Mittelstand nach der Krise
- 38 Interview  
**„Verantwortungsbereitschaft und ein guter Umgang mit Menschen – das sind die Voraussetzungen.“**  
Ein Praxisnetz mit (Nachfolge-)Zukunft
- 42 RKW Expertise  
**Mit emotionalen Geschichten für Nachfolge sensibilisieren**  
Die Bedeutung von Role-Models bei der Nachfolgeförderung
- 46 Vom Fach  
**„Unternehmertum kennt keine Grenzen“**  
Potenziale von Migrantinnen und Migranten für die Unternehmensnachfolge
- 50 Interview  
**Ein Patentrezept gibt es nicht**  
Über die Komplexität von Nachfolgen
- 54 RKW Netzwerk  
**Unternehmensnachfolge ohne Beratung: möglich, aber sinnlos?\***  
\*frei nach Loriot
- 58 Interview  
**Selbst ist die Frau**  
Nachfolge als Chance für die Unternehmerinnen der Zukunft
- 62 Vom Fach  
**„Früher an später denken“ oder „Was bringt Netzwerken wirklich für die Unternehmensnachfolge?“**
- 66 RKW Expertise  
**Von der Uni direkt ins eigene Unternehmen?**  
Wie Studierende als Nachfolgerinnen und Nachfolger gewonnen werden können
- 70 RKW Expertise  
**Erfolgreich im Team**  
Die vielfältigen Wege der Unternehmensnachfolge
- 74 RKW Recherche  
**Schon gewusst?**  
Zahlen, Daten, Fakten
- 76 News und RKW Angebote

# Liebe Leserinnen und Leser,

ein inzwischen fast alltägliches Problem: Für die Unternehmensinhaberinnen und -inhaber steht der Ruhestand an, doch die junge Generation hat kein Interesse, die Nachfolge anzutreten. Wie geht es also weiter? In kleinen und mittelständischen Betrieben beobachten wir nicht selten, dass sie schließen müssen, wenn es mit der Nachfolge nicht klappt. Dann gibt es keinen Dachdeckerbetrieb mehr um die Ecke, keine Schreinerei, keine Backstube oder lokale Geschäfte. Dass es so nicht kommen muss, zeigen viele gelungene Beispiele.

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) schätzt, dass für deutschlandweit etwa 190.000 Unternehmen in den kommenden drei Jahren eine Übergabe ansteht. Nicht auszudenken, wenn für einen Großteil dieser Betriebe keine geeignete Nachfolge gefunden würde.

Im vorliegenden Heft schauen wir darauf, welche Fragestellungen mit dem Thema „Nachfolge“ verbunden sind, welche konkreten Hilfsangebote es für Übergabende und Nachfolgende gibt und welche Modelle für einen weichen Übergang. Auch die Zielgruppe der Studierenden und der Menschen mit Migrationsgeschichte nehmen wir in den Fokus.

Die kleinen und mittelständischen Betriebe sind das Rückgrat unserer Wirtschaft und verdienen daher alle Anstrengungen, damit geeignete Nachfolgende gefunden werden und der Innovationsbeitrag der Unternehmen für die Gesellschaft erhalten bleibt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Ihre Christi Degen  
Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums

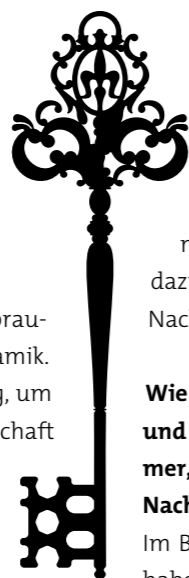


# Die Nachfolgelücke schließen

Drei Fragen an den Parlamentarischen Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz Michael Kellner

## Weshalb hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz das Thema Unternehmensnachfolge auf der Agenda? Braucht Deutschland nicht nur ein vitales Gründungsgeschehen?

Damit die Transformation in Deutschland gelingt, brauchen wir unter anderem eine hohe Gründungsdynamik. Ein lebendiges Gründungsgeschehen ist notwendig, um den Mittelstand als Herzstück der deutschen Wirtschaft dynamisch und zukunftsfest weiterzuentwickeln, innovative Ideen umzusetzen. Pro Jahr stehen aber auch rund 120.000 mittelständische Unternehmen in Deutschland vor einer Übergabe in die Hände von Nachfolgeinteressierten. Rund 30 Prozent der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer sind über 60 Jahre alt. Demografiebedingt gibt es immer weniger Personen in den gründungsstarken Altersjahrgängen zwischen 18 und 40 Jahren. Das heißt: Wir haben eine „Nachfolgelücke“, die es zu schließen gilt. Mit Blick auf Betriebsmittel oder auch die Fachkräfte im Betrieb können die Nachfolgeinteressierten auf dem Fundament ihrer Übergeberin oder ihres Übergebers aufbauen. Sie können und müssen aber auch schauen, welche innovativen Ansätze sie mit ihrem Unternehmen jetzt verfolgen wollen. Beispiele zeigen es: Die nachfolgende Generation der Bäcker bietet Ackerbohnenbrot an, Zimmererunternehmen setzen heute auf andere Materialien als noch vor zehn



Jahren. Nachfolge heißt nicht: weiter wie bisher, sondern eher Bestehendes nutzen und darauf neue innovative Ideen aufbauen. Daher möchte ich dazu ermuntern, neben einer Neugründung auch eine Nachfolgegründung als Option in Betracht zu ziehen.

## Wie unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihr Unternehmen übergeben wollen, und Nachfolgeinteressierte?

Im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz haben wir vielfältige Unterstützungsangebote im Portfolio. Die Finanzierung ist gerade bei einer Unternehmensübernahme ein wichtiger Punkt: Die ERP-/KfW-Kreditangebote sind für alle Existenzgründungen offen, also auch für Nachfolgegründungen. Auch die Bürgschaftsbanken unterstützen bei der Finanzierung von Unternehmensnachfolgen und bieten Sicherheiten in Form von Bürgschaften. Ich kann nur einen Blick auf deren Finanzierungsportal [ermoeeglicher.de](https://www.ermoeeglicher.de) empfehlen. KfW und BMWK betreiben zusammen Deutschlands größte Nachfolgebörse [nexxt-change.org](https://www.nexxt-change.org). Sie ist ein kostenfreies bundesweites Vermittlungsangebot für abgehende Unternehmerinnen und Unternehmer sowie für Nachfolgeinteressierte. Des Weiteren bietet die digitale Gründerplattform des BMWK und der KfW kostenfreie Informationen rund um das The-

ma Unternehmensnachfolge mit Tipps, persönlichen Erfahrungsberichten, einem Geschäftsmodell-Tool für den Unternehmenskauf und einer Checkliste für erfolgreiche Unternehmensnachfolgen. Das BMWK hat zudem im Jahr 2019 die Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ gestartet, ca. 30 bundesweite Modellprojekte entwickeln und erproben innovative Ansätze für erfolgreiche Unternehmensübergaben. Was in den einzelnen Modellprojekten an Lösungsansätzen entstanden ist, darüber berichtet diese Ausgabe des RKW Magazins. Im Laufe des Jahres werden die Ergebnisse der einzelnen Modellprojekte auf der Webseite des RKW Kompetenzzentrums eingestellt werden. Alle Interessierten haben dann die Möglichkeit, sich über Erfahrungen der Praxis in Nachfolgeakademien, in Meisterclubs oder Meisternetzwerken, mit Role-Models oder auch mit Nachfolge-Podcasts zu informieren. Wir unterstützen auch die Schaffung einer eigenen Rechtsform für Gesellschaften mit gebundenem Vermögen als innovatives Modell für die Unternehmensnachfolge.

## Wenn Sie an Unternehmensnachfolgen denken, was sind für Sie die großen Herausforderungen?

Wir müssen frühzeitig Unternehmerinnen und Unternehmer dafür sensibilisieren, „Nachfolge“ vorzubereiten und sie nicht auf die „lange Bank“ zu schieben. Wichtig

dabei ist auch, dass sie Investitionen, beispielsweise zur Digitalisierung, nicht unterlassen oder aufschieben, um die Attraktivität und den Wert ihres Unternehmens nicht zu schmälern. Das ist in wirtschaftlich turbulenten Zeiten, wie wir sie gerade haben, nicht einfach. Aufgrund der bereits erwähnten „Nachfolgelücke“ müssen wir neue Zielgruppen für eine Unternehmensübernahme ansprechen: Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund und Studierende. Eine Unternehmensnachfolge sollte in der öffentlichen Wahrnehmung genauso als „hip“ angesehen werden, wie ein Start-up zu gründen. Sie ist eine attraktive Alternative.



**Michael Kellner** ist Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz. Des Weiteren ist er Beauftragter der Bundesregierung für Mittelstand und offizieller Ansprechpartner der Bundesregierung für die Kultur- und Kreativwirtschaft.



# Wer führt mein Unternehmen in die Zukunft?

Unternehmensnachfolge als Karriereoption

Generationenwechsel im deutschen Mittelstand – vielfach noch ein Tabuthema, aber eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Stabwechsel im eigenen Betrieb birgt vielfältige Chancen, sowohl für die Inhaberin oder den Inhaber als auch für die Nachfolgerin beziehungsweise den Nachfolger. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz hat im Jahr 2020 die Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ ins Leben gerufen. Rund 30 Modellprojekte motivieren mit innovativen Konzepten Unternehmerinnen und Unternehmer, sich frühzeitig mit ihrer Nachfolge zu befassen und sprechen neue Zielgruppen, zum Beispiel Studierende, auf Möglichkeiten einer Unternehmensnachfolge an. Schließlich geht es darum, dass möglichst viele der laut KfW Research Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021 rund 600.000 kleinen oder mittleren Unternehmen in Deutschland, in denen bis zum Jahr 2025 ein Generationenwechsel ansteht, eine geeignete Nachfolgelösung realisieren können.





*Entscheidend ist der Wunsch nach Selbstständigkeit – hier liegt der Schlüssel zur Realisierung einer Unternehmensnachfolge.*



#### **Thema Unternehmensnachfolge im RKW Kompetenzzentrum**

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) hat dem RKW Kompetenzzentrum die fachliche Begleitung der Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ übertragen. Es unterstützt die rund 30 Modellprojekte der BMWK-Initiative durch Informationen, gemeinsame Veranstaltungen und Vernetzung untereinander.

Für die Öffentlichkeit bündelt es Informationen über die Modellprojekte und über gemeinsame Aktionen auf der Webseite des RKW Kompetenzzentrums [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

#### **Nachfolgelücke – Dilemma oder Chance?**

Der demografische Wandel betrifft Gesellschaft und Wirtschaft gleichermaßen. Mehr ältere und weniger jüngere Menschen verschieben das demografische Gleichgewicht der Bevölkerungspyramide. Im Jahr 2021 hatten 29 Prozent der Bevölkerung bereits das 65. Lebensjahr erreicht, im Jahr 2060 werden es 41 Prozent sein. Die Nachfolgelücke in der Wirtschaft wächst unübersehbar. Gleichzeitig gibt es gute Gründe, sein Unternehmen rechtzeitig an die nächste Generation zu übertragen, denn laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn sind die Veräußerungsgewinne für Personen im Alter zwischen 55 und 64 Jahren durchschnittlich am höchsten und sinken später ab.

Junge Menschen haben heute viele Möglichkeiten, ihr Erwerbsleben zu gestalten, denn die Unternehmen suchen sie zum einen als Fachkräfte und locken mit attraktiven Arbeitszeitmodellen. Zum anderen bietet sich

in vielen Unternehmen die Aussicht, in absehbarer Zeit die Nachfolge des Betriebs anzutreten und Verantwortung und Einkommen selbstbestimmt zu gestalten. Entscheidend ist der Wunsch nach Selbstständigkeit – hier liegt der Schlüssel zur Realisierung einer Unternehmensnachfolge. Bei einer Unternehmensnachfolge winken Vorteile wie Selbstverwirklichung und Umsetzung eigener Ideen in bereits gut aufgestellten Unternehmensstrukturen mit hochqualifiziertem Personal. Es gibt aber auch Herausforderungen wie schwer zu erkennende Investitionsstaus oder überholte Geschäftsmodelle in Zeiten der Digitalisierung mit entsprechend sprunghaften Marktveränderungen.

#### **ABER HALT!**

Über wen sprechen wir überhaupt? Wie viele – oder besser, wie wenige – junge Menschen haben bis zum Abschluss ihrer beruflichen oder universitären Ausbildung jemals über eine Selbstständigkeit in Form einer

Unternehmensnachfolge nachgedacht? Und wer hat sie auf die Idee zum Nachdenken über Nachfolge gebracht oder mit ihnen darüber gesprochen?

Als im Dezember 2019 die Expertenjury aus Verbänden und Wissenschaft in ihrer Auswahlsitzung über die Förderung von Modellprojekten für die Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz diskutierte, war eine wichtige Überlegung, ob und wie die eingereichten Projektvorschläge potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger ansprechen wollten und mit welchen Angeboten diese Zielgruppe für das Thema zu gewinnen sein würde. Unternehmensnachfolge als Form der persönlichen Lebens- und Erwerbsoption – für welche Personengruppen kommt das in Frage und warum? Gemeint war schon damals nicht nur die Generation, die (demnächst) ins Erwerbsleben startet, denn viele Nachfolgerinnen und Nachfolger sind durchaus

#### **Kurzlinks zum Thema Unternehmensnachfolge auf der RKW Webseite:**

<http://rkw.link/initiativeunternehmensnachfolge>  
(Informationen zur BMWK-Initiative)

<http://rkw.link/modellprojekteunternehmensnachfolge>  
(Die Modellprojekte im Überblick)

<http://rkw.link/aktionstagunternehmensnachfolge>  
(Informationen zum Aktionstag)

schon Mitte 40 und entscheiden sich auf Basis ihrer beruflichen Vorerfahrung für den Schritt in die Selbstständigkeit als Nachfolgerin oder Nachfolger. Gemeint ist – insbesondere mit Blick auf die eingangs erwähnte Bevölkerungspyramide – aber natürlich auch die ganz junge Generation mit ihren inzwischen gut untersuchten persönlichen Werten und Erwartungen an die Arbeitswelt. Klar ist für jede Person, die Verantwortung für einen bestehenden Betrieb tragen möchte, dass an den eigenen Unternehmensentscheidungen in Richtung Zukunft auch die Arbeitsplätze der langjährig Beschäftigten und ihrer Familien hängen. Aber mit der Übernahme eines bestehenden Unternehmens ergibt sich nicht automatisch die Verpflichtung, die Geschäfte wie gehabt fortzuführen, ganz im Gegenteil! Denn eine wichtige Motivation für Nachfolgerinnen und Nachfolger besteht ja gerade darin, aufbauend auf bewährten Strukturen und Prozessen sowie auf markterprobten Produkten und einem etablierten Kundenstamm die eigenen Ideen und Kompetenzen in die Weiterentwicklung des Unternehmens einzubringen.

Die digitalen Kompetenzen der nachfolgenden Generation und deren hoher Anspruch an nachhaltige Geschäftsmodelle sind ein Garant dafür, dass übergabefähige Unternehmen sich auch in der Zukunft in ihren Märkten bewähren.

### Woher nehmen, wenn nicht stehlen?

So positiv diese Option einer Unternehmensnachfolge auch für Studierende allgemein sein kann, so wenig ist sie als solche bekannt. Das Thema (externe) Unternehmensübernahme kennen die meisten Wirtschaftsstudierenden höchstens als Mergers and Acquisitions, und dann aus Sicht einer Investmentbank oder Unternehmensberatung. Wie also können Studierende für eine Nachfolge sensibilisiert und gewonnen werden? Etwas näher liegt dies denjenigen Studierenden, die vorher eine Ausbildung gemacht haben, da sie auch schon Betriebe von innen gesehen haben – und sich vielleicht sogar schon einmal mit dieser Möglichkeit beschäftigt haben. Allen anderen müsste dieser Weg zunächst aufgezeigt und mit Vorteilen – und Nachteilen – dargestellt werden. Hierzu finden sich einige Modellprojekte in der Initiative wieder, die vor allem an Hochschulen und Universitäten angesiedelt

sind. Da das Thema Unternehmensnachfolge insbesondere auch für Handwerksbetriebe eine große Herausforderung ist, beschäftigen sich auch Handwerkskammern oder das Deutsche Handwerksinstitut mit dem Thema. Interessant für Studierende sind Modelle, bei denen sie die (betriebswirtschaftliche) Unternehmensführung übernehmen und eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter mit Meisterausbildung die (technische) Betriebsleitung innehat.

### Frauen für die Unternehmensnachfolge gewinnen

Dass Frauen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels auch in der Unternehmensnachfolge an Bedeutung gewinnen, ist kein Geheimnis. Nach Zahlen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz werden „von den rund 3,8 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland [...] aktuell nur 16 Prozent beziehungsweise 608.000 von Frauen geführt“. Betrachtet man nun nochmals die Nachfolgelücke von rund 600.000 kleinen und mittleren Unternehmen, die bis 2025 eine Nachfolgelösung anstreben, wäre die Lücke quasi geschlossen, wenn aus 16 Prozent Frauen an der Unternehmensspitze 32 Prozent würden und dabei die Verdopplung in Nachfolgen gelenkt werden könnte. So einfach ist es natürlich nicht.

Die Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ umfasst folgende Modellprojekte, die sich mit zielgenauen Angeboten dafür einsetzen, Frauen als Nachfolgerinnen in ihrem Wunsch nach Selbstständigkeit zu bestärken und sie untereinander zu vernetzen:

- „Die Nächste bitte! Unternehmensnachfolge als berufliche Chance für Frauen“ der Propektiv GmbH
- „she succeeds – Mehr weibliche Nachfolge!“ des Verbandes deutscher Unternehmerinnen e. V.
- „AUF – mobile Akademie Unternehmensnachfolge für Frauen“ des jump – Frauenbetriebe e. V.

Frauen zu bestärken, in die Selbstständigkeit zu gehen, ist unverzichtbar, aber es bedarf eines gesellschaftlichen Wandels. Als Gründerinnen erzielen Frauen in den Finanzierungsrunden in der Regel weit weniger und viel geringere Venture-Capital-Investitionen als Männer, obwohl ihre Businesspläne genauer durchdacht, vielfach auch ökologisch nachhaltiger ausgerichtet sind und die Unternehmen im Durchschnitt länger überleben als Gründungen, an denen keine Frauen beteiligt sind. In manchen Branchen und Berufsgruppen haben Frauen auch heute noch ein schwereres „Standing“ als Männer und in so manchem tradierten Familienunternehmen wird Töchtern im Unternehmen weniger zugetraut als Söhnen. Es braucht also gute Argumente, Frauen dafür zu gewinnen, eine Nachfolge anzutreten und Unternehmerin zu werden.

Mehr Frauen als Nachfolgerinnen zu gewinnen ist ebenso wenig ein gesellschaftlicher Selbstzweck, wie mehr Gründerinnen zu fördern. Vielmehr ist es eine volkswirtschaftliche Notwendigkeit, um die Nachfolgelücke schließen zu helfen. Darüber hinaus ist durch mehr Gründerinnen und Nachfolgerinnen zusätzlich mit positiver gesellschaftlicher Wirkung zu rechnen, denn sie zeichnen sich laut dem Female Founders Monitor 2022 in ihrer Unternehmensstrategie durch einen stärkeren Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit aus.

### Nachfolge neu denken, sodass es funktioniert

Zurück zur Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“. Hier arbeiten bundesweit rund 30 Projekte und Projektverbände Tag für Tag mit übergabebereiten Unternehmerinnen und Unternehmern und erproben neue Ansätze, um Nachfolgerinnen und Nachfolger in ihren Potenzialen zu bestärken. In den Modellprojekten werden praxistaugliche und tragfähige Nachfolgelösungen für den Mittelstand erprobt.

Mit welchen neuen Ansätzen auch diese Modellprojekte potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger auf ihre Chancen als künftige Betriebsinhabende aufmerksam machen, sie qualifizieren und untereinander vernetzen oder in Unternehmen hineinbegleiten, zeigen wir in dieser Ausgabe des RKW Magazins mit Praxisbeispielen, Interviews und Expertenbeiträgen.

### Literatur & Links

**Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021:** Wieder mehr Planungen nach Corona-Knick – Familiennachfolge in der Krise beliebt: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2022/Fokus-Nr.-365-Januar-2022-Nachfolgemonitoring.pdf> (letzter Abruf: 26.01.2023, Hinweis: Der nächste Nachfolgemonitor der KfW erscheint im Frühjahr 2023.)

**Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung:** Anteile der Altersgruppen unter 20 Jahren, ab 65 Jahre und ab 80 Jahre (1871–2060): [www.bib.bund.de/Permalink.html?cms\\_permaid=1217820](http://www.bib.bund.de/Permalink.html?cms_permaid=1217820) (letzter Abruf: 26.01.2023)

**Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales:** <https://www.denkfabrik-bmas.de/schwerpunkte/arbeitsgesellschaft-2040> (letzter Abruf: 26.01.2023)

**Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Frauen in der Wirtschaft:** <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/frauen-in-der-wirtschaft.html> (letzter Abruf: 26.01.2023)

**Bundesverband Deutsche Startups e. V.:** Female Founders Monitor 2022: [https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/forschung/studien/ffm/Female\\_Founders\\_Monitor\\_2022.pdf](https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/forschung/studien/ffm/Female_Founders_Monitor_2022.pdf) (letzter Abruf: 26.01.2023)

**Institut für Mittelstandsforschung Bonn:** Daten und Fakten, Unternehmensveräußerungen – Verbreitung, Gewinne und Trends: [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten\\_und\\_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-32\\_2022.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-32_2022.pdf) (letzter Abruf: 26.01.2023)



**Stefanie Bechert** ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [bechert@rkw.de](mailto:bechert@rkw.de)

**Dr. Florian Täube** leitet den Fachbereich „Gründung“ im RKW Kompetenzzentrum. [taeube@rkw.de](mailto:taeube@rkw.de)



# Wertschätzung, Unterstützung und eine klare Kommunikation

Wie die interne Nachfolge gelingen kann



In Ostdeutschland waren die 1990er Jahre stark geprägt durch den Transformationsprozess von Wirtschaft und Gesellschaft, weg von der Planwirtschaft hin zu einem unternehmerischen System. Die tiefgreifenden Einschnitte wirkten wie eine schmerzhaft „Schocktherapie“. In dieser Phase hat eine ganze Generation von Gründerinnen und Gründern einen wichtigen Beitrag zur Erneuerung überkommener Strukturen und Sichtweisen erbracht. Es galt, eine neue Dynamik des Unternehmertums zu entfachen, begleitet durch diverse Unterstützungsmaßnahmen.

In einem gewissen Maße kann hier auch von einer Pionierarbeit gesprochen werden. Und zu dieser Gruppe der ersten Unternehmergegeneration im vereinten Deutschland gehörten 1996 auch das Gründerteam Roland Subatzus und Astrid Bringmann. Gemeinsam gründeten sie ein Büro für Baumbegutachtung und Landschaftsarchitektur, das nun bereits seit vielen Jahren in Großräschen, einer Kleinstadt im brandenburgischen Landkreis Oberspreewald-Lausitz in der Niederlausitz, ansässig ist.



### Mehr als 23.000 ostdeutsche Unternehmen sind reif für die Übergabe

Etwa 30 Jahre und fast ein ganzes Berufsleben später geht es für viele tausende Betriebe mit ihren Inhaberinnen und Inhabern in den ostdeutschen Bundesländern nun darum, Überlegungen anzustellen, ob und wie der Geschäftsbetrieb weitergeführt werden kann. Eine allseits bekannte und absehbare Herausforderung in Regionen, häufig geprägt durch einen geringen Anteil an jungen Menschen und einem Mangel an Fachkräften. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn schätzt die Gesamtzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in den neuen Bundesländern auf 23.000. In der Praxis zeigt sich, dass nicht alle Unternehmen im Zuge einer angestrebten Nachfolge weiterbestehen, wobei Stilllegungen persönlich besonders hart sein können, aber aus Marktsicht einen normalen Bereinigungsprozess darstellen. Ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Nachfolge ist die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen: Ist diese gegeben, so sind Stilllegungen ein eher seltenes Phänomen. Ein weiterer Faktor ist die rechtzeitige Planung, denn der Übergabeprozess kann viele Monate oder auch Jahre dauern.

### Nachfolge durch die Mitarbeiterinnen: Das Büro für Landschaftsarchitektur Subatzus & Bringmann

Im Jahr der Gründung der Subatzus & Bringmann GbR begann Anne-Katrin Steiniger ihr Studium der Landschaftsarchitektur. Nach ihrem erfolgreichen Abschluss bewarb sie sich als junge Diplom-Ingenieurin für eine Stelle in dem kleinen Landschaftsarchitekturbüro in Großräschen und wurde daraufhin im Jahr 2003 die dritte Mitarbeiterin. Gemeinsam mit ihrer Kollegin Ines Grimm – Mitarbeiterin Nummer 2 – war sie nun mitverantwortlich für die Realisierung von Aufträgen in den Bereichen Freiraum- und Landschaftsplanung, Gartendenkmalpflege oder Umweltbaubegleitung. Häufig wurden Aufträge der öffentlichen Hand umgesetzt. Über die Jahre entwickelte sich zwischen den beiden eine vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung. Dass die Zusammenarbeit im selben Büro mehr als 20 Jahre weitergehen sollte, konnten damals sicherlich beide nicht erahnen. In letzter Zeit rückte das Thema der Zukunft des Betriebs jedoch zunehmend in den Fokus. Die Idee der Gründenden, eine interne Nachfolgelösung um-

zusetzen und dafür die beiden langjährigen Mitarbeiterinnen Ines Grimm und Anne-Katrin Steiniger auf eine mögliche Übernahme anzusprechen, nahm immer konkretere Formen an. Im Sommer 2020 wurde schließlich der Nachfolgeprozess in die Wege geleitet.

### Der Übergabeprozess: Institutionelle Unterstützung und fachliche Weiterbildung

Nach einer kurzen Bedenk- und Abstimmungszeit wurde das Nachfolgeprojekt systematisch angegangen. Als Dauer wurde ein Zeitraum von geschätzten 18 Monaten festgelegt, um die hierfür notwendigen Schritte zu realisieren. Wichtigster Ansprechpartner für das geplante Unterfangen: der Steuerberater des Büros, der im Zuge des gesamten Prozesses eine wichtige Rolle als fachlicher Gefährte und Moderator einnahm. Zusätzliche Hilfestellungen erfolgten durch eine starke institutionelle Unterstützung in der Region: sowohl durch die IHK Cottbus als auch durch die Initiative Startup Lausitz, eine vom Bundeskanzleramt geförderte Maßnahme im Rahmen des Modellvorhabens „Best Practice Gründungsökosysteme in den neuen Bundesländern“. Ein wichtiger Meilenstein bei der Vorbereitung zur Übernahme: die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der beiden Übernehmerinnen im Rahmen eines Seminars. Vermittelt wurden hier das rechtliche und betriebswirtschaftliche „Handwerkszeug“ für die Leitung eines Büros mit einem halben Dutzend Mitarbeitenden. Genauso relevant wie der fachliche Input war der Austausch mit den anderen Teilnehmenden im Seminar, geprägt durch gegenseitige Wertschätzung, Anerkennung und Unterstützung. Hieraus resultierten Selbstvertrauen und zusätzliche Motivation. Die Bereitstellung des im Business-Plan ermittelten Finanzbedarfs erfolgte durch einen Gründungskredit der KfW, vermittelt über die Hausbanken in der Region.

### Persönliche Erfahrungen: Viel Bürokratie und klare Kommunikation

Eine wichtige Erfahrung Anne-Katrin Steinigers: Selbst wenn die Umsetzungsschritte der Übernahme klar definiert sind und auch Einigkeit zwischen den involvierten Parteien besteht, sollte ausreichend Zeit für die Schaffung der formalen Voraussetzungen eingeplant sein. Hierzu gehören die Vorbereitungen von Verträgen, die Meldungen an die relevanten Kammern, an die



*Selbst wenn die Umsetzungsschritte der Übernahme klar definiert sind und auch Einigkeit zwischen den involvierten Parteien besteht, sollte ausreichend Zeit für die Schaffung der formalen Voraussetzungen eingeplant sein.*

Berufsgenossenschaft, der Abschluss der notwendigen Versicherungen und in diesem Fall der Eintrag ins Partnerschaftsregister. Bürokratische Prozesse benötigen ihre Zeit und dauern tendenziell eher länger als erwartet. Auch die Kommunikation nach innen und außen gilt es aus ihrer Sicht klar zu strukturieren. Mitarbeitende wurden über den anstehenden Rollenwechsel im Büro in Kenntnis gesetzt und über wichtige Fortschritte informiert, jedoch wurde von kleinteiligen Zwischenmeldungen abgesehen. Hierdurch entsteht schrittweise Vertrauen zwischen den designierten Neueigentümerinnen des Büros, ohne die Mitarbeitenden zu verunsichern. Die Benachrichtigung der Kundschaft erfolgte mit der Weihnachtspost, zu einem Zeitpunkt, als der Übergabeprozess bereits unter Dach und Fach war.

### Den Unternehmergeist weitertragen

Die Generation der ostdeutschen Gründerinnen und Gründer aus den 1990er Jahren nähert sich langsam, aber sicher dem Ende ihrer beruflichen Laufbahn. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Transformation und wirtschaftlichen Herausforderungen der damaligen Zeit waren es nicht selten besondere unternehmerische Leistungen, die es nun fortzuführen gilt. Das Beispiel der Über-

gabe des Landschaftsarchitekturbüros in Großräschen in Brandenburg zeigt, wie eine interne Nachfolge durch Mitarbeitende funktionieren kann: mit ausreichend Zeit, Rückgriff auf die regionale Unterstützungslandschaft zur Gestaltung von Nachfolgen, persönlicher Weiterbildung und -entwicklung sowie einer klaren Kommunikation nach innen und außen. Mit gegenseitiger Wertschätzung für geleistete Arbeit der Gründenden und Anerkennung neuer Ideen und Sichtweisen der neuen Inhabenden können in einer vertrauensvollen offenen Zusammenarbeit Nachfolgen erfolgreich und wertschöpfend gelingen und so einen wichtigen Beitrag zum Erhalt von Arbeitsplätzen und der regionalen Wirtschaftskraft leisten.



Dr. Matthias Wallisch ist Mitarbeiter im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. wallisch@rkw.de



# Meisternetzwerk und Meisterclub – Raum zum Wachsen

Die Handwerkskammern Flensburg und Lübeck und die Handwerkskammer Freiburg gehen neue Wege bei der Vernetzung von Führungspersonen im regionalen Handwerk. Trotz der verschiedenen aktuellen Herausforderungen sind die Chancen im Handwerk nach wie vor sehr groß. Die Produkte und Dienstleistungen des Handwerks waren und sind gefragt und viele Gewerke sind teilweise mehr als gut ausgelastet. Leider gehen trotz dieser stabilen Aussichten immer weniger Menschen im Handwerk den Weg in die Selbstständigkeit. In einer Umfrage des Zentralverbandes des deutschen Handwerks aus dem Jahr 2021 gaben 57 Prozent der Betriebe an, die Suche nach einer geeigneten Nachfolgerin oder einem geeigneten Nachfolger sei die größte Herausforderung im Zusammenhang mit der Betriebsnachfolge. Diesem Trend möchten die Handwerkskammer Freiburg sowie die Handwerkskammern Flensburg und Lübeck aktiv entgegensteuern und beschreiten einen neuen Weg, um Unternehmensnachfolgen im Handwerk zu fördern. Mit dem Meisternetzwerk und dem Meisterclub setzen die Kammern auf die Aktivierung potenzieller Nachfolgender im Handwerk.





### Meisterclub SH – Hintergründe und Entwicklung

Im mittelständisch geprägten Bundesland Schleswig-Holstein ist das Handwerk mit über 32.700 Handwerksbetrieben und über 175.000 Beschäftigten ein zentraler und unverzichtbarer Wirtschaftsmotor. Es sind bereits mehr als 40 Prozent aller Betriebsinhaberinnen und -inhaber über 55 Jahre alt und der Anteil wird aufgrund des demografischen Wandels weiter steigen.

Mit 200 Mitgliedern im Meisterclub Schleswig-Holstein (SH) konnte das verantwortliche Team der Handwerkskammern Flensburg und Lübeck bereits ein starkes Angebot zur Bewältigung der zunehmenden Herausforderungen der Unternehmensnachfolge etablieren. Im Meisterclub Schleswig-Holstein unterstützen und vernetzen die Kammern Meisterinnen und Meister, Technikerinnen und Techniker sowie all jene, die über die Qualifikation für eine Selbstständigkeit im Handwerk verfügen, auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit und Betriebsnachfolge.

Der Meisterclub SH bietet eine Vielzahl von Veranstaltungen an, die sich über Weiterbildungsmaßnahmen, Informationsangebote, Workshops und Vernetzungsformate erstrecken. Ebenso ist das Team für die Mitglieder des Meisterclubs einheitlicher Ansprechpartner zu den Themenbereichen Weiterbildung, Existenzgründung, Betriebsführung sowie Betriebsnachfolge und verweist an die entsprechenden Fachberaterinnen und Fachberater, sodass jedes Mitglied eine optimale Unterstützung für den Start in die Selbstständigkeit und Betriebsnachfolge erhält. Weiterhin gehört das „Matching“ zwischen Nachfolgenden und

Übergebenden sowie die Betreuung der Plattform Next-Change zum Leistungsangebot des Meisterclubs.

Das Ehrenamt des regionalen Handwerks zeigt sich begeistert vom Meisterclub Schleswig-Holstein. Jörn Arp, Präsident der Handwerkskammer Flensburg, stuft das Projekt als „ein besonders wichtiges Instrument ein, um Unternehmensnachfolgen zu sichern. Mit dem kommenden Rentenalter der heutigen Betriebsinhaberinnen und -inhaber der geburtenstarken Jahrgänge wird eine sehr große Welle von Nachfolgesuchen auf das Handwerk zukommen“. Bereits heute stelle dieses Thema den Schwerpunkt in der betriebswirtschaftlichen Beratung der Handwerkskammern dar. „Ich habe an Veranstaltungen des Meisterclubs Schleswig-Holstein teilgenommen und konnte mich überzeugen, wie wertvoll die Kontakte, die Vernetzung und der Austausch über bevorstehende Herausforderungen der Betriebsübernahme oder Existenzgründung unter den jungen Meisterinnen und Meistern sind.“ Dies gelte insbesondere für angestellte Meisterinnen und Meister, denen durch die Mitgliedschaft im Meisterclub Schleswig-Holstein eine Vielzahl von Perspektiven und Möglichkeiten nahegebracht wird. „Eine Ansprache dieser Zielgruppe gab es in dieser Form bisher nicht.“

### Meisternetzwerk Freiburg – Hintergründe und Entwicklung

Das (Jung-)Meisternetzwerk der Handwerkskammer Freiburg wurde als Teil des Gesamtprojekts Nachfolgenetzwerk Baden-Württemberg ins Leben gerufen. Die Handwerkskammer Freiburg hat aufgrund ihrer geografischen Lage im Dreiländereck und auch wegen ihrer demografischen

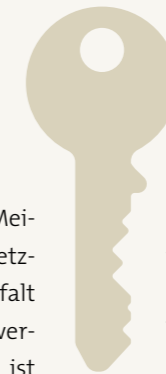
Der Meisterclub Schleswig-Holstein der Handwerkskammern Flensburg und Lübeck und das Meisternetzwerk der Handwerkskammer Freiburg werden im Rahmen der Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert.

Die Handwerkskammern Flensburg und Lübeck und die Handwerkskammer Freiburg möchten das Projekt über die Projektlaufzeit hinaus fortführen. Eine Plattform für junge Handwerkerinnen und Handwerker ist nicht nur eine Investition in die Zukunft der Betriebe, sondern insbesondere auch in die Stärkung der ehrenamtlichen Strukturen des Handwerks. Neben der Vernetzung der im Handwerk tätigen Menschen untereinander ist der Zusammenschluss der Meisterinnen und Meister eine großartige Chance, das Unternehmertum und die Innovationsfreude des Handwerks hervorzuheben. Ziel des Ganzen ist ein ungezwungener und konstruktiver Erfahrungsaustausch untereinander und auch mit den Handwerkskammern. Kurz: ein Dialog, von dem alle Beteiligten profitieren.

Struktur – der Altersdurchschnitt der Betriebsinhabenden ist überdurchschnittlich hoch – mit großen Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge zu kämpfen.

Seit seiner Gründung im September 2021 ist das Meisternetzwerk auf 120 Personen angewachsen. Im Netzwerk sind zahlreiche Gewerke vertreten. Diese Vielfalt ist ein großes Plus, die Mitglieder können sich gewerkeübergreifend austauschen und informieren. Ziel ist ein ungezwungener und konstruktiver Erfahrungsaustausch – nicht nur zwischen den Meisterinnen und Meistern, sondern auch mit der Handwerkskammer Freiburg. Also ein Dialog, von dem alle Beteiligten profitieren. Die Handwerkskammer hat sich zum Ziel gesetzt, das Meisternetzwerk mit qualitativen Veranstaltungen zu unterstützen.

Aber nicht nur bezüglich der Gewerkevielfalt ist die Zusammensetzung des Meisternetzwerks besonders, es steht zudem allen Führungskräften des Handwerks offen. Sowohl im Angestelltenverhältnis, in der Nachfolge und der Gründung befindlich oder schon selbstständig – alle Personen sind willkommen. So kann die Kammer niederschwellig für das Thema Nachfolge sensibilisieren und einen Einblick in das Unternehmertum geben. Zum anderen können Handwerkerinnen und Handwerker, die den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt haben, Gleichgesinnte treffen. Die Vernetzung untereinander ist ein wichtiger Pluspunkt, die eingeschränkten Möglichkeiten während der Pandemie haben dies umso mehr bestätigt. Das Meisternetzwerk wird als ergänzendes Angebot zu den Innungen verstanden und geführt.



Die Mitglieder des Jungmeisternetzwerks verfügen über hervorragende Zukunftskompetenzen: Digitalisierung, Geschäftsmodellentwicklung, aber insbesondere auch Nachhaltigkeit und Innovation spielen in ihrem Berufsalltag eine große Rolle. Die Mitglieder sind auf der Suche nach Gleichgesinnten, um ihre Ideen weiterzuentwickeln und auf das nächste Level zu heben. Neben der gemeinsamen Plattform bietet die Handwerkskammer Veranstaltungen mit Fachspezialisten an, die neue Impulse geben. Insbesondere beim Thema Betriebsführung haben die Verantwortlichen des Meisternetzwerks einen Schulungsbedarf festgestellt und daher für das laufende Jahr 2023 mit der Entwicklung und Durchführung neuer Formate begonnen.

Das Handwerk wird immer globaler, speziell als Grenzregion ist daher eine Vernetzung über die Landesgrenzen hinaus wichtig. Im Februar 2023 wird das Meisternetzwerk der Handwerkskammer Freiburg mit einer zehnköpfigen Gruppe eine Bildungsreise nach Vincenza in Italien unternehmen.



**Nils Hodapp** ist in der Stabsstelle Interne Revision und Controlling der Handwerkskammer Freiburg tätig. [nilshodapp@hwk-freiburg.de](mailto:nilshodapp@hwk-freiburg.de)

**Nils Roll** ist Projektleiter Unternehmensnachfolge, Meisterclub Schleswig-Holstein bei der Handwerkskammer Flensburg. [n.roll@hwk-flensburg.de](mailto:n.roll@hwk-flensburg.de)



# Nachfolgeakademien – Unternehmensnachfolge- kompetenzen aufbauen

Für die erfolgreiche Übernahme eines Unternehmens sind bestimmte Kompetenzen von Vorteil, zum Beispiel Kenntnisse im Bereich Führung, im Marketing und in finanzwissenschaftlichen Fragen. In der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz geförderten Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ entwickeln unterschiedliche Modellprojekte Akademieformate, in denen nachfolgerelevantes Wissen erlernt oder vertieft werden kann. Nachfolgend möchten wir Ihnen exemplarisch drei Angebote für (junge) Nachfolgeinteressierte vorstellen – Autorinnen und Autoren der Textteile sind die jeweils genannten Ansprechpersonen.



### Nachfolgewissen für junge Menschen

Die Technische Hochschule Brandenburg bietet im Rahmen des Modellprojekts „Zukunft.Unternehmen. Westbrandenburg.“ mit ihrer Nachfolgeakademie eine umfassende Vorbereitung auf die Übernahme eines Unternehmens an. Der Fokus des Lernangebots liegt darauf, die Innovationsfähigkeit traditioneller Unternehmen im Transformationsprozess zu stärken. Das Angebot richtet sich an Studierende sowie Nachwuchskräfte, die sich für eine Unternehmensnachfolge interessieren oder sich bereits im Nachfolgeprozess befinden und wird als Blended-Learning-Format in einem Mix aus Präsenzveranstaltung, digitalen Terminen und Selbststudium durchgeführt.

Die Nachfolgeakademie verbindet drei wesentliche Aspekte: Selbstlernphasen, individualisierte Unterstützung und das Erleben und Ausprobieren. In den digitalen Terminen vor den Präsenzworkshops wird die Selbstlernphase für jedes Themenfeld eingeleitet. Hier wird auf theoretische Aspekte eingegangen und es werden die Bedarfe der Teilnehmenden erfasst. Anschließend haben die Teilnehmenden eine Woche Zeit, um sich auf die Präsenzworkshops vorzubereiten und sich dann mit den anderen Teilnehmenden aktiv in den Workshops auszutauschen. Dabei werden die Themenfelder „Innovation und Veränderung“, „Führung von Mitarbeitenden und Unternehmerinnen-/Unternehmer-Persönlichkeit“, „Kommunikation und Konfliktmanagement“ und „Unternehmenskennzahlen“ jeweils in einem eigenen Block umfangreich behandelt.



**Jan Kruse** arbeitet am Zentrum für Gründung und Transfer der Technischen Hochschule Brandenburg und ist Projektmanager des Modellprojekts „Zukunft.Unternehmen.Westbrandenburg.“ [jan.kruse@th-brandenburg.de](mailto:jan.kruse@th-brandenburg.de)

### Nachfolgewissen in der Baubranche und im Garten- und Landschaftsbau

Mit dem Modellprojekt „Jetzt geh' ich ins Management!“ bringt die Hochschule Osnabrück seit 2021 potenzielle Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten mit Unternehmen aus dem Garten- und Landschaftsbau und dem Bauhauptgewerbe zusammen und begleitet Übergabeprozesse. Auf das Nachwuchsprogramm können sich interessierte Studierende der Studiengänge Baubetriebswirtschaft und Landschaftsbau bewerben.

Das Format soll zunächst das Interesse der Studierenden an einer möglichen Unternehmensnachfolge wecken. Die Lehrinhalte geben einen ersten Überblick über die Vielfalt des Unternehmertums und orientieren sich stark an der Praxis. Auch das Thema Finanzen wird umfassend bearbeitet. Verschiedene Branchenverbände unterstützen das Modellprojekt. Veröffentlichungen sowie die Netzwerkarbeit mit Verbänden, Kammern und Beratern bauen eine Brücke zwischen Studierenden, Unternehmerinnen und Unternehmern.

**Prof. Dr.-Ing. Heiko Meinen** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft im Bauwesen an der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur der Hochschule Osnabrück sowie Projektleiter des Modellprojekts „Jetzt geh' ich ins Management!“. [h.meinen@hs-osnabrueck.de](mailto:h.meinen@hs-osnabrueck.de)



**Dipl.-Hdl. Uta Schrader** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur der Hochschule Osnabrück sowie Mitarbeiterin im Modellprojekt „Jetzt geh' ich ins Management!“. [u.schrader@hs-osnabrueck.de](mailto:u.schrader@hs-osnabrueck.de)



### Kompetenzen für die familieninterne und externe Nachfolge

Die IHK NRW entwickelt im Rahmen des Modellprojekts „NextSTEP“ neuartige Weiterbildungsformate, die speziell auf angehende Unternehmensnachfolgerinnen und Unternehmensnachfolger sowie Personen in der Karriereplanung ausgerichtet sind. Die IHK-Nachfolgeakademie bietet – anknüpfend an die unterschiedlichen Interessenslagen der Nachfolgenden – inhaltlich abgestufte und an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtete Module. Das Angebot umfasst Wissen sowohl für familieninterne als auch externe Nachfolgen.

Die modular konzipierte Reihe „Unternehmensnachfolge KOMPAKT“ bietet in Form von Tagesseminaren komprimiertes Fachwissen entlang des Nachfolgeprozesses sowie die Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und Fachdialog mit Expertinnen und Experten. Dabei werden detaillierte Fragestellungen zum Nachfolgeprozess, zu Partnerinnen und Partnern, Methoden der Unternehmensbewertung, Möglichkeiten der Finanzierung und Förderung, rechtliche und steuerrechtliche Aspekte sowie der Umgang mit Veränderungen im Kontext der Nachfolge thematisiert.

Interessierte, die den nächsten Schritt in Richtung Unternehmensnachfolge gehen möchten, haben im Rahmen des Zertifikatslehrgangs „NextSTEP Unternehmensnachfolge“ durch das Blended-Learning-Format, das digitale Wissensvermittlung mit Präsenzterminen koppelt, die Möglichkeit, sich berufsbegleitend weiterzubilden und sich so auf die Nachfolge vorzubereiten. Der thematische Grundaufbau orientiert sich an der Seminarreihe „Unternehmensnachfolge KOMPAKT“ und ergänzt diese insbesondere um eigenständige Bearbeitungsphasen sowie die Erstellung einer Abschlusspräsentation. Ergänzend werden die Potenziale der angehenden Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie die (neue) Rolle als Unternehmerin bzw. Unternehmer durch Möglichkeiten der Selbstreflexion und des Coachings in den Fokus genommen.

„Die Unternehmensnachfolge, ein möglicher Karriereschritt für die Zukunft?“ Diese und weitere Fragestellungen werden im Angebot „PERSPEKTIVE Unternehmensnachfolge“ bearbeitet. Im Rahmen von acht Unterrichtseinheiten werden jungen Fachkräften in der Karriereplanung die Chancen der Unternehmensnachfolge nähergebracht. Die einzelnen Module thematisieren den Nachfolgeprozess selbst, Verhandlungssituationen sowie die Finanzierung und persönliche Potenziale für die Unternehmerinnen- bzw. Unternehmerrolle.

**Juliane Melchers-Hürkamp** arbeitet bei der IHK NRW und ist Projektreferentin im Modellprojekt „NextStep – Neue Wege in der Sicherung der Unternehmensnachfolge“. [juliane.melchers-huerkamp@ihk-nrw.de](mailto:juliane.melchers-huerkamp@ihk-nrw.de)

### Fazit: Nachfolgekompetenzen sind erlernbar

Die vorgestellten Angebote zeigen, dass Nachfolgewissen erlernbar ist. Ob im Studium, neben dem Beruf oder bei konkreter Absicht, ein Unternehmen zu übernehmen – durch die zielgruppenspezifische Ausrichtung erhalten Interessierte für sie passgenaue Inhalte. Die Verknüpfung neuer Möglichkeiten des digitalen Lernens und Präsenzformaten macht die Angebote zudem niedrigschwellig zugänglich.



**Armin Baharian** ist Mitarbeiter im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [baharian@rkw.de](mailto:baharian@rkw.de)



# Nachfolge innovieren

Eine Blaupause für gelungene Nachfolgen gibt es nicht

Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn existieren in Deutschland im Zeitraum der Jahre von 2022 bis 2026 rund 772.000 übernahmewürdige und rund 190.000 übergabereife Unternehmen. Jedoch gibt es für diese Anzahl der zu übergebenden Unternehmen wesentlich weniger potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger, sodass die ungelöste Nachfolge eines der größten Probleme für die deutsche Volkswirtschaft darstellt. Nur etwa jedes dritte Unternehmen hat laut IfM Bonn einen Nachfolgeplan. Für eine erfolgreiche Nachfolge

ist es aber essenziell, die Staffelübergabe rechtzeitig vorzubereiten und zu planen. Dadurch können Probleme vor, während und nach der Nachfolge vermieden und die nötige Transformation rechtzeitig eingeleitet werden. Wenn die Nachfolge weder familienintern gelöst werden kann noch einzelne Mitarbeitende die Verantwortung übernehmen möchten, dann bleibt in der Regel nur die Möglichkeit, das Unternehmen an andere Unternehmen, Finanzinvestierende oder Personen zu verkaufen oder im schlimmsten Fall zu liquidieren.



### Relevante Fragen nach der Zukunftsfähigkeit

Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihr Unternehmen bestmöglich für einen Nachfolge- oder Verkaufsprozess vorbereiten möchten, sollten sich unter anderem folgende Fragen stellen: Hat mein Geschäftsmodell auch in Zukunft eine Chance beziehungsweise wird es wettbewerbsfähig sein? Wird das „Geschäft“ noch genügend Erträge für die Nachfolge ermöglichen? Welche großen Trends werden mein Unternehmen heute und zukünftig beeinflussen? Welchen Innovations- und Technologiestau gilt es noch zu beheben? Wie sehr wurde die Unternehmenskultur von einem eher „autoritären-patriarchalischen“ Führungsstil geprägt? Welche Transformationsprozesse müssten im besten Fall noch vor der Übergabe eingeleitet werden, um das Unternehmen zukunftsresilient aufzustellen?

### Nicht die Blaupause zählt, sondern die Lösung

Die Ausgangslagen für die Unternehmensnachfolgen und die Lösungswege sind so individuell wie die Unternehmen selbst, die zur Übergabe anstehen. Aus diesem Grund gibt es keine „optimale“ Blaupause für eine gelungene Nachfolge und keine „optimale“ Anleitung für einen rechtzeitig eingeleiteten Transformationsprozess vor oder nach der Nachfolge. Frei nach dem griechischen Arzt Hippokrates kann man am Ende von einem effektiven Nachfolge- und Transformationsprozess dann sprechen, wenn eine Lösung erfolgte: „Wer heilt, hat recht.“

### Innovatives Nachfolge-Mindset entscheidet

Obwohl die Nachfolge in mittelständischen Unternehmen eine komplexe Herausforderung ist, bietet insbesondere eine generationenübergreifende Zusammenarbeit, wenn diese in Aussicht ist, auch eine sehr große Chance für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Wenngleich das Mindset am Ende des Tages häufig der entscheidende Faktor ist, wie innovativ ein Unternehmen ist, kann die Unternehmensnachfolge beispielsweise helfen, frischen Wind in die Unternehmensführung zu bringen und so die Innovationskraft des Unternehmens zu steigern und Transformationsprozesse anzustoßen. Schwerpunktthemen sind dabei meist die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, New Work, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Wenn keine interne Nachfolge in Aussicht ist, dann gelingt der Unternehmensverkauf am ehesten, wenn notwendige Transformationsprozesse frühzeitig eingeleitet wurden, um das Unternehmen verkaufsfähig zu machen.

### Nachfolge neu kombiniert

Damit wirtschaftliche, soziale und nachhaltige Gesichtspunkte bei der Entwicklung einer effektiven Nachfolgelösung nicht zu kurz kommen, ist es zielführend, verschiedene Themen miteinander zu kombinieren.

Mögliche Kombinationen (Eigene Abbildung)

Faktoren:	Geschäftsmodellentwicklung	Digitalisierungsentwicklung	Kulturentwicklung	Nachhaltigkeitsentwicklung	Technologieentwicklung
Geschäftsmodellentwicklung	x				
Digitalisierungsentwicklung		x			
Kulturentwicklung			x		
Nachhaltigkeitsentwicklung				x	
Technologieentwicklung					x

Aus der Rekombination könnten sich unter anderem folgende neue Verbindungen ergeben:

- 1) Die Geschäftsmodellentwicklung wird mit der Kulturentwicklung verbunden.
- 2) Die Nachhaltigkeit wird mit Digitalisierung und Technologie verknüpft.
- 3) Durch die Kulturentwicklung werden die Digitalisierungs- und Technologiebestrebungen gemeistert.
- 4) Die Geschäftsmodellentwicklung wird mit Nachhaltigkeit sowie Technologie- und Kulturentwicklung verbunden.
- 5) Selbstverständlich könnten auch alle Faktoren miteinander kombiniert werden, wenn es beabsichtigt wird und zielführend erscheint.

Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihr Unternehmen für die Nachfolge fit machen möchten, sollten nicht nur eine Kombination wählen, die zu ihnen passt, sondern auch neue Wege in der Umsetzung gehen. Die Umsetzung der Nachfolge könnte dann auch über folgende verschiedene Wege erfolgen (und es kann sich lohnen, auch Umwege zu gehen, wenn noch genügend Zeit besteht!):

1. Kooperation mit Start-ups
2. Visioning
3. Pilotprojekt
4. Ausgründung

Auch in diesem Zusammenhang können wieder verschiedene Ansätze kombiniert werden:

Ansätze:	Kooperation mit Start-ups	Visioning	Pilotprojekt	Ausgründung
Kooperation mit Start-ups	x			
Visioning		x		
Pilotprojekt			x	
Ausgründung				x

### Mögliche Nachfolgeszenarien

Aus der Praxis lässt sich über verschiedene Nachfolgeszenarien in Mittelstands- und Familienunternehmen berichten. Mögliche Szenarien können sein:

#### Start-ups als Quelle der Inspiration

Über die Zusammenarbeit mit Start-ups kann die oder der Übergebende mit ihren oder seinen Mitarbeitenden zum Beispiel zu einer neuen Zukunftsvision gelangen, wie die Technologien von morgen zu neuen Geschäftsmodellen führen. Durch die Kollaboration mit dem Start-up-Team könnte zudem die Weiterentwicklung der eigenen Unternehmenskultur inspiriert werden. Und sollte das Start-up am Ende nicht funktionieren, so hat man zumindest Zugang zu neuen Potenzialträgern für sein Unternehmen gewonnen.

#### Entrepreneurship durch Partizipation und Verantwortung

Wenn die Belegschaft im Prozess der Nachfolge und der damit verbundenen Transformation so eingebunden wird, dass es neue Kräfte für organisationale Veränderungen und individuelle Verantwortungsübernahme freisetzt, dann können auch große Hürden gemeistert und die Organisation zukunftsorientiert ausgerichtet werden. Die Ermöglichung von Partizipation und Verantwortung kann einen solchen Rahmen der Sicherheit und des Vertrauens schaffen, dass sich Mitarbeitende aus der Deckung wagen, um das Unternehmen allein, im Tandem oder im Kreis von mehreren Gesellschafterinnen oder Gesellschaftern fortzuführen.

#### Nachfolge im geschützten Raum

Veränderungswillige Nachfolgende stoßen in der Organisation und in ihren Familien oft auf eine Reihe von Hürden. Dazu gehören beispielsweise das fehlende Ver-

trauen in die Leistungsfähigkeit, fehlende Führungserfahrung sowie fehlende Klarheit über die strategischen, operativen Prioritäten und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Durch agiles Heranführen durch die Seniorunternehmerinnen oder -unternehmer kann sich der oder die Nachfolgende im geschützten Raum peu à peu entfalten, kann Erfahrungen sammeln und in die Rolle hineinwachsen. Das Starten mit einem Pilotprojekt oder die Ausgründung eines neuen Unternehmens (häufig im Mittelstand einfach nur als Spin-off oder auch NewCo bezeichnet) kann die neuen Geschäftsideen der Nachfolge Wirklichkeit werden lassen und den Wirkungskreis der Verantwortung erhöhen. Ein Nachfolgecoaching von einer oder einem neutralen Externen kann hierbei auch helfen.

### Fazit

In Deutschland gibt es viele mittelständische Unternehmen, die mit der Herausforderung konfrontiert sind, eine innovative Nachfolgelösung zu strukturieren und zu implementieren. Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung erfordert auf jeden Fall eine frühzeitige Planung und Vorbereitung. Jede Nachfolgesituation ist individuell und somit gibt es auch kein „einziges richtiges“ Modell oder Beispiel für eine erfolgreiche Nachfolge. In der Strukturierung ist eine ausführliche Analyse der Ausgangssituation und Kreativität gefragt, um das Unternehmen optimal für die Übergabe aufzustellen. Darüber hinaus ist es jedoch wichtig, dass sowohl die Nachfolgenden als auch die Übergebenden offen für große Veränderungen sind und die Bereitschaft zeigen, die notwendigen Schritte zu gehen, um die Dynamik einer Übergabe erfolgreich zu meistern.



**Yannik Rediske** ist Managing Partner der Startify GmbH.  
yannik.rediske@startify.de

**Christian Wewezow** ist Geschäftsführer der Clockwise Consulting GmbH.  
wewezow@clockwise-consulting.de



# Generationenwechsel – Nachfolge in der Bauwirtschaft

Unternehmen des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes  
bleiben überwiegend in Familienhand

Auch Inhaber und Inhaberinnen von Bauunternehmen stehen irgendwann vor der besonderen Aufgabe, Nachfolgende für ihr Unternehmen zu finden und einen Nachfolgeprozess anzustoßen. Viele Faktoren spielen hier eine Rolle und einiges spricht, auch aus gesellschaftlicher Sicht, dafür, das Nachfolgeschehen der Baubranche intensiv im Blick zu behalten. In einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und der DIW Econ GmbH, Berlin, beauftragt durch das Bundesinstitut für Bau-, Stadt und Raumforschung (BBSR), wurde das Nachfolgeschehen der deutschen Bauwirtschaft untersucht. Hierfür wurden 2.608 Bauunternehmerinnen und Bauunternehmer zu ihren Nachfolgeplänen befragt, ergänzt um eine Literaturanalyse und Expertengespräche.





#### Literatur & Links

BBSR-Online-Publikation Nr. 26/2022,  
Unternehmensnachfolge im Baugewerbe

#### Nachfolge erfolgt überwiegend familienintern

Insgesamt gehen die Autorinnen und Autoren der Studie davon aus, dass bei knapp der Hälfte (circa 47 Prozent) der Unternehmen im Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe in den nächsten zehn Jahren eine Übergabe ansteht. Dabei unterscheidet sich die Branche nicht von anderen, denn die Nachfolge in den letzten zehn Jahren erfolgte überwiegend familienintern.

Die genannte Studie zeigt: „Fast 60 Prozent der Nachfolgerinnen und Nachfolger haben das familiäre Unternehmen übernommen. Ein knappes Viertel der Nachfolgenden führt das Unternehmen der einstigen Arbeitgeberin beziehungsweise des einstigen Arbeitgebers fort. Inhaberinnen und Inhaber anderer Unternehmen sowie Privatpersonen stellen dagegen nur in jeweils jedem zehnten Betrieb die Nachfolgerin oder den Nachfolger.“ Im Bauhauptgewerbe erfolgen die Übernahmen zu 69 Prozent familienintern. Bei Unternehmensnachfolgen im Ausbaugewerbe, die oft weniger Mitarbeitende haben, sind es hingegen „nur“ 54,9 Prozent. Diese Unternehmen werden auch an Mitarbeitende übergeben (24,2 Prozent), während die firmeninternen Nachfolgen im Bauhauptgewerbe nur 15,1 Prozent ausmachen.

#### Die Motivation für eine Nachfolge im Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe

Nachfolgerinnen und Nachfolger legen bei Übernahmen besonderen Wert auf betriebliche Aspekte, mehr noch als auf die eigene persönliche Motivation, ein Unternehmen zu führen. Nichtsdestotrotz haben 56,6 Prozent der Nachfolgenden im Bauhauptgewerbe den Wunsch nach Selbstständigkeit. Besonderen Wert legen drei von vier Übernehmende auf den guten Ruf des Unternehmens, in dem sie die Nachfolge antreten. Der gute Ruf steht dabei oft für Qualität der Arbeit und wird mit einem guten Auftragsbestand gleichgestellt.

Nachfolgen im Bauhauptgewerbe und im Ausbaugewerbe sind allerdings häufig nicht langfristig geplant, gerade bei kleineren Unternehmen. 32,8 Prozent der Nachfolgerinnen und Nachfolger gaben für die Studie an, dass sie das Unternehmen wegen eines plötzlichen Ausfalls der Alteigentümerin oder des Alteigentümers übernommen haben.

#### Anstehende Unternehmensnachfolgen der nächsten zehn Jahre

Für die bereits erwähnten anstehenden Unternehmensübergaben beziehungsweise Unternehmensnachfolgen werden nach den Antworten der Studie keine relevanten Veränderungen zum Nachfolgeschehen in der Bauwirtschaft erwartet. 46,8 Prozent der Unternehmensinhabenden wünschen sich, dass ihr Betrieb weitergeführt

wird, vorzugsweise durch ein Familienmitglied – lediglich neun Prozent planen mit ihrem Rückzug aus dem Unternehmen die Stilllegung. Die restlichen Unternehmensinhabenden haben noch keine Pläne für ihr Unternehmen nach ihrem Rückzug.

#### Warum sind die Unternehmen der Bauwirtschaft von besonderem Interesse?

Zehn Prozent aller in Deutschland im Handelsregister geführten Unternehmen sind dem Baugewerbe zuzuordnen, was 375.378 Unternehmen laut Angaben des Statistischen Bundesamts der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen 2020 entspricht. 2,6 Millionen Menschen finden hier eine Beschäftigung, knapp eine Million davon im Bauhauptgewerbe. Zudem trägt das Baugewerbe circa sechs Prozent zur Bruttowertschöpfung bei und Bauinvestitionen stellen mehr als elf Prozent des Bruttoinlandsprodukts dar.

Nicht nur die bereits erwähnte volkswirtschaftliche Bedeutung ist für das Nachfolgeschehen der Bauunternehmen interessant, ihr kommt zudem eine besondere gesellschaftliche Bedeutung zu. Die Unternehmen dieser Branchen bauen die noch fehlenden Wohnungen und notwendige Infrastruktur, sanieren sie und halten sie in stand.

Und noch mehr: Auch mit Blick auf die nachhaltige Transformation ist die Bauchbranche von Bedeutung. Nach-

haltige Geschäftsmodelle und die damit verbundenen Möglichkeiten sind zum einen Anreiz für potenzielle Nachfolgende, zum anderen leisten sie einen wichtigen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft.

Gründe genug, sich von allen Seiten um gelingende Nachfolgeprozesse zu bemühen, diese zu fördern und im Fokus zu behalten.

Erfolgreiche Beispiele für die Nachfolge in der Bauwirtschaft gibt es und wir haben bereits über einige in früheren Ausgaben des RKW Magazins berichtet. Auch Gewinnerinnen und Gewinner des Wettbewerbs „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ sind heute Nachfolgende, die neue Methoden und Geschäftsmodelle in ihren Unternehmen implementieren.



**Christina Hoffmann** leitet die „RG-Bau“ beim RKW Kompetenzzentrum.  
c.hoffmann@rkw.de



# Der Nächste, bitte!

Unternehmensnachfolge im Mittelstand nach der Krise

Neben der Gründung gibt es kaum ein tiefgreifenderes Ereignis im „Leben eines Unternehmens“ als den Generationenwechsel. Ein Blick in das aktuelle Nachfolge-Monitoring der KfW verrät Genaueres über Ausmaß, Wünsche und Erfolgsaussichten der Unternehmerinnen und Unternehmer hierzulande.





### Unternehmensnachfolge: Ein Großprojekt mit Fallstricken

Das Unternehmen in die Hände einer anderen Person zu legen, ist ein komplexes Vorhaben, das es sorgfältig vorzubereiten gilt. Nicht selten müssen sich Inhaberinnen und Inhaber damit auch von ihrem Lebenswerk trennen, ein oft emotionaler, schwieriger Prozess. Die Hürden, an denen der Nachfolgeprozess stecken bleiben oder gar gänzlich scheitern kann, sind zahlreich: von der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten über die Übereinkunft beim Kaufpreis bis hin zu bürokratischen Fallstricken. Allein der Mangel an potenziellen Gründerinnen und Gründern setzt eine natürliche Grenze.

### Zwei von drei Nachfolgewünschen werden sich wohl erfüllen

Trotz aller Stolpersteine ist der Wunsch nach einer Nachfolgeregelung bei den mittelständischen Unternehmen in Deutschland ungebrochen groß. Knapp 100.000 Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen streben jedes Jahr ihren Rückzug an und möchten das Unternehmen in die Hände einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers legen. So auch im laufenden Jahr 2023. Die gute Nachricht: Etwa zwei Drittel dieser Wünsche werden sich aller Voraussicht nach auch erfüllen. Hier ist die

Nachfolge bereits in trockenen Tüchern oder wird aktuell final verhandelt. Dabei kann nicht oft genug betont werden, wie wichtig eine frühzeitige Vorbereitung ist. Die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) empfiehlt spätestens drei Jahre vor der gewünschten Übergabe mit konkreten Planungen und der Nachfolgesuche zu beginnen. Besser noch früher.

### Corona hat zur Renaissance der Familie geführt

Das Unternehmen in der Familie weiterzureichen, meist an die Kinder, entspricht wohl dem gesellschaftlichen Idealbild einer gelungenen Nachfolge. Der Generationenwechsel an der Unternehmensspitze ist damit zugleich oft ein familiärer. Dabei gewann die Option Familienachfolge im Zuge der Corona-Krise sogar an Bedeutung, während in den Jahren zuvor immer mehr mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer mit einem Verkauf an Externe liebäugelten. Aktuell sähen immer noch 53 Prozent der Altinhaber das Unternehmen am liebsten in den Händen der Familie. Schwierig erweisen sich dabei aber zahlenmäßig kleiner werdende Nachfolgenerationen sowie sich wandelnde Berufswege. Fehlendes Interesse bei Familienangehörigen ist folglich der mit Abstand dominierende Grund für eine geplante Geschäftsaufgabe.

Das Nachfolge-Monitoring Mittelstand von KfW Research informiert im jährlichen Turnus über aktuelle Eckdaten und Entwicklungen zum Nachfolgeschehen im deutschen Mittelstand. Die Auswertungen basieren auf dem KfW-Mittelstandspanel, einer seit dem Jahr 2003 durchgeführten repräsentativen Befragung mittelständischer Unternehmen aller Größenklassen und Branchen in Deutschland. Jedes Jahr beteiligen sich bis zu 15.000 Unternehmen daran.

### Rollt eine Nachfolgewelle auf uns zu?

Die Nachfolgelücke ist bereits aktuell erheblich. Das Interesse zu gründen ist in Deutschland zu gering. Der aktuelle Gründungsmonitor der KfW hält hierzu auch eine eher beunruhigende Botschaft bereit: Der Anteil der Gründerinnen und Gründer, die auf bestehende Unternehmensstrukturen zurückgreifen, sinkt weiter. Insgesamt gibt es jährlich nur etwa halb so viele Übernahmegründungen wie Unternehmen mit Nachfolgebemühungen.

Die Schwierigkeiten, eine geeignete Person für die Nachfolge zu finden, werden sehr wahrscheinlich zunehmen. Denn der Trend zu älteren Inhaberinnen und Inhabern ist ungebrochen: Die Anzahl der Unternehmen mit älteren Inhabenden steigt kontinuierlich. Gegenwärtig sind bereits 31 Prozent der Unternehmerschaft 60 Jahre oder älter – das sind etwa 1,2 Millionen und damit rund dreimal mehr als noch vor 20 Jahren. Nur noch jede oder jeder zehnte Inhabende ist unter 40 Jahre alt. Besonders am aktuellen Rand, wo die Nachfolgefrage am drängendsten scheint, wird das Ausmaß des absehbaren Bedarfs deutlich: Unternehmerinnen und Unternehmer, die eine Nachfolge innerhalb der kommenden zwei Jahre anstreben, sind im Durchschnitt bereits 64 Jahre alt.

### Erfolgsmodell Mehrgleisigkeit?

Die skizzierten Entwicklungen werden dazu führen, dass selbst bei aktivem Engagement das Unterfangen einer Nachfolge häufiger nicht gelingen wird. Ungewollte Unternehmensstilllegungen werden uns häufiger begegnen. In naher Zukunft wird es voraussichtlich jeden vierten Nachfolgewunsch treffen. Deshalb: Frühzeitiges Abwägen aller Alternativen – und das parallele Mitdenken verschiedener Wege – wird immer mehr zum Erfolgsfaktor werden. Vor allem externe Übergaben dürfen nicht aus dem Blick geraten. Aktuell erwägen sogar 45 Prozent der Nachfolgeplanenden eine externe Übergabe beziehungsweise einen externen Verkauf. Leider zeigt sich, dass in diesen Fällen erst deutlich später als nötig mit den Vorbereitungen begonnen wird. Dies wiederum wird die Erfolgchancen stark mindern.

Das ist bedauerlich, denn grundsätzlich können mittelständische Unternehmen eine überaus attraktive Option für externe Käuferinnen oder Käufer sein. Potenzielle Kaufinteressierte können auf ein bewährtes Geschäftsmodell zurückgreifen (inklusive Kundenstamm, Lieferanten, Auftragsbestand, Mitarbeitende, Know-how etc.). Wir wissen auch, dass nachfolgeplanende Unternehmen in aller Regel sehr gute Ertragskraft, Eigenkapitalstärke und finanzielle Robustheit vorweisen können. Die Argumente sind also da. Es bleibt die Hoffnung, dass beide Seiten – Altinhabende sowie Gründende – diese Option häufiger ins Auge fassen. Dennoch ist langfristig nur ein reges Gründungsgeschehen in der Lage, die Engpässe der Unternehmensnachfolge im Mittelstand (wenigstens teilweise) zu beheben.



Dr. Michael Schwartz ist Senior Economist bei KfW Research und seit 2012 Projektleiter des KfW-Mittelstandspanels. michael.schwartz@kfw.de





„Verantwortungsbereitschaft  
und ein guter Umgang mit Menschen –  
das sind die Voraussetzungen.“

Ein Praxisnetz mit (Nachfolge-)Zukunft

Auch für Unternehmen, die personenbezogene Dienstleistungen wie Physiotherapie anbieten, steht irgendwann die Praxisnachfolge an – eine neue Chefin, ein neuer Chef muss her. Die Patientinnen und Patienten bekommen es im wahrsten Sinne des Wortes „hautnah“ mit, wenn sich durch eine neue Inhaberin oder einen neuen Inhaber Änderungen in der Praxiskultur oder -organisation auf die Mitarbeitenden auswirken. Das muss aber nicht so sein, denn es gibt Alternativen zum Verkauf der Praxis an eine fremde Person oder an eine Unternehmensgruppe im Franchise- und Lizenzsystem. Christoph Biele, Initiator des Praxisnetzes Biele, hat die Nachfolgelösung – auch wenn sie aktuell noch gar nicht ansteht – vorausschauend und positiv im Sinne der Weiterführung seines Netzwerks gestaltet.



1995 eröffnete Christoph Biele als Physiotherapeut, seit 2010 auch mit akademischer Ausbildung, seine erste Krankengymnastik-Praxis im Alleingang. Hieraus entwickelte er das Praxisnetz Biele in Herne, Recklinghausen und Bochum (Nordrhein-Westfalen) mit heute insgesamt sieben Standorten, der Fortbildungseinrichtung „Fobi im Pott“ und einem Team von mittlerweile mehr als 100 Beschäftigten. Christoph Biele und sein Team engagieren sich gemeinsam mit Hochschulen und Berufsfachschulen in der Ausbildung und setzen gemeinsam mit dem mibeg-Institut neue Maßstäbe für die Integration von Physiotherapeuten aus der EU und aus Nicht-EU-Ländern, die in der unternehmenseigenen Fortbildungseinrichtung die erforderlichen Qualifikationen für die staatliche Anerkennung erhalten. Das eigene Praxisnetz eröffnet ihm und seinen Mitgesellschaftern in den einzelnen Praxen den sowohl fachlichen als auch unternehmerischen Austausch, dessen motivierende Impulse sich auch auf die Teams auswirken. Wir haben Herrn Biele gefragt, warum die Arbeit im Netzwerk besser für alle Beteiligten ist als in herkömmlichen Unternehmensverbänden, wie zum Beispiel einer Holding, und welche Potenziale das Netzwerk birgt, wenn die Praxisnachfolge ansteht.

**Herr Biele, wie entdecken Sie unternehmerisches Potenzial und unternehmerische Motivation bei Ihren Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten im Praxisalltag?**

Ich gehe davon aus: Menschen verändern sich. Es kommt vor, dass eine anfangs beruflich sehr engagierte Person irgendwann andere Prioritäten für sich setzt. Genauso passiert es, dass sich ein Engagement im Praxisalltag erst allmählich entwickelt. In Ordnung ist es auch, wenn je-

mand zuverlässig gute Therapie erbringt, aber sich nicht verändert und zufrieden damit ist, wie er oder sie sich eingerichtet hat. In physiotherapeutischen Praxen sind in der Regel die hierarchischen Strukturen nicht als Pyramide aufgebaut, sondern sehr flach gehalten. Wenn man sich im Praxisalltag länger kennt, etwa fünf bis zehn Jahre, dann hat man eine ziemlich sichere Einschätzung davon, wie eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit der eigenen Arbeit umgeht, sich im Kollegenkreis verhält und man merkt auch, wenn sich die Person unternehmerisch stärker einbringen möchte. Es können kleine Dinge sein, die zählen, beispielsweise in den Praxisräumen Dinge in die Hand nehmen, die gerade am richtigen Ort fehlen. Lösungsvorschläge für den Praxisablauf sind ein wichtiges Signal dafür, dass jemand mitdenkt und an Verbesserungen für alle interessiert ist. Verantwortungsbereitschaft ist grundsätzlich bedeutungsvoll in unserem Berufsfeld.

**Welche Schritte unternehmen Sie, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zu einem Mitgesellschafter werden könnte?**

Verantwortungsbereitschaft und ein guter Umgang mit Menschen – das sind die Voraussetzungen. Wenn beides dauerhaft zusammenkommt, dann sprechen ich oder meine Mitgesellschafter mit diesen engagierten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, ob sie sich auch mehr formale Verantwortung vorstellen können. Der Impuls geht durchaus auch von den Beschäftigten selbst aus, das ist egal. In jeder der fünf Gesellschaften im Praxisnetz Biele sind mehrere Gesellschafter mit Anteilen vertreten und in keiner hat jemand Mehrheitsanteile, bewusst auch ich nicht. Bei der Verantwortung geht es also um das „Mit“, von daher ist der wertschätzende Umgang

miteinander bei uns so wichtig. Als Berufsanfängerin oder -anfänger kommen wenige zu uns, um direkt Karriere zu machen, wichtiger ist ihnen beispielsweise, mehr Zeit in dieser Lebensphase für sich zu haben. Die vielen Menschen aus unterschiedlichen Ländern, für die wir uns im Netzwerk engagieren, haben meist andere Prioritäten. Sie schätzen die Möglichkeit, mit unserer Unterstützung die staatliche Anerkennung zu erhalten, weil in anderen Ländern, auch in Europa, die medizinischen Verfahren unterschiedlich sind. Sie kommen aber auch aus verschiedenen kulturellen Prägungen, kennen andere Kommunikationsgepflogenheiten und sind daher sehr aufmerksam, wenn es um die Unterschiede geht. Wir nehmen bei Physiotherapeutinnen und -therapeuten aus dem Ausland viel Engagement und einen guten, acht-samen Umgang wahr. Auch der Verdienst hat für sie einen hohen Stellenwert. Das bereichert auch uns und wir bereiten uns gerade darauf vor, Personen aus dieser Gruppe auch mit formaler Verantwortung zu betrauen.

**Wie bringen Sie in Ihrem Netzwerk den Austausch zu fachlichen und unternehmerischen Themen in Einklang?**

Wir treffen uns als Gesellschafter regelmäßig und tauschen uns zu einem breiten Themenspektrum aus. Sehr wichtig ist uns das Berufsbild, die Professionalisierung der Physiotherapie mit der Zielvorstellung, dass Therapeutinnen und Therapeuten die Patientinnen und Patienten adäquat untersuchen und behandeln können. Bisher bedarf es einer ärztlichen Verordnung. Der Weg dahin führt über eine Akademisierung der Berufsausbildung. Deshalb arbeiten wir in unserem Netzwerk auch mit den fachspezifischen Hochschulen in Bochum und Osnabrück zusammen. Bei uns ist der Anteil an akademisierten Physiotherapeutinnen und -therapeuten mit rund 30 Prozent in den Praxen vergleichsweise hoch. Ich möchte aber nicht falsch verstanden werden: Auch ohne akademische Ausbildung ist die physiotherapeutische Behandlung in der Regel hervorragend und andersherum ist die akademische Ausbildung allein kein Garant dafür. Aber wenn wir über das Berufsbild in Zusammenhang mit unternehmerisch selbstständigen Praxen sprechen, dann ist die akademische Ausbildung der richtige Weg.

Auch sehr wichtig für unsere Arbeit im Praxisnetz ist das Thema Kommunikation. Es ist eben nicht so, dass jede Gesellschafterin und jeder Gesellschafter selbstständig ist im Sinne von „keiner soll reinreden“. Wir kommen mit vie-

len unterschiedlichen Ansichten und Meinungen über ein Thema zusammen, und um zu einer für alle tragfähigen Lösung zu kommen, müssen Kompromisse geschlossen werden. Wir binden auch Dozentinnen und Dozenten sowie Trainerinnen und Trainer ein, denn schlechte Kommunikation ist ein „Energieräuber“ und am Ende hat man noch nicht einmal eine Lösung für sein Thema gefunden, obwohl man sich die wichtige Zeit gerade dafür genommen hat. Im Netzwerk arbeiten wir deshalb an wertschätzender Stimmung und zugewandter Haltung aller Beteiligten untereinander.

**Wenn Sie an die Zukunft denken, wie und warum wird Ihr Netzwerk die Praxisnachfolge(n) gut meistern?**

Als feststand, dass unsere eigenen Kinder sich für andere Lebens- und Berufswege als das Praxisnetz Biele entscheiden würden, war für meine Frau und mich klar: Dann können es nur die „Praxiskinder“ fortführen, wenn es soweit ist. Wir haben es unter allen Gesellschaftern so geregelt, dass Anteile nicht innerhalb der Familie vererbt, sondern nur an Mitarbeitende oder an externe Physiotherapeutinnen und -therapeuten verkauft werden können. Es ist uns wichtig, dass im Erbfall nicht Personen ohne berufsfachliche Ausbildung und Kenntnis mitbestimmen können. Ich habe meine erste Praxis 1995 ganz alleine gegründet und bin heute der Überzeugung, dass eine kooperative Unternehmensorganisation als Netzwerk so wie in unserem Modell in diesem Berufsfeld sehr sinnvoll ist – zu unserer Zufriedenheit bei der Arbeit und zum Wohl der Patientinnen und Patienten.

**Vielen Dank für die interessanten Einblicke, Herr Biele!**



**Christoph Biele** ist Initiator des physiotherapeutischen Praxisnetzes Biele und der medizinischen Akademie „Fobi im Pott“. [www.biele-kg.de](http://www.biele-kg.de)


Das Interview führte **Stefanie Bechert**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [bechert@rkw.de](mailto:bechert@rkw.de)





# Mit emotionalen Geschichten für Nachfolge sensibilisieren

Die Bedeutung von Role-Models bei der Nachfolgeförderung



Role-Models („Vorbilder“) sind ein wesentlicher Einflussfaktor bei der Bildung und Stärkung unseres Bewusstseins. Sie bieten Orientierung, Inspiration und sie geben Kraft, an die eigenen Fähigkeiten zu glauben. Genau diese Kraft der Role-Models ist auch für die Schaffung eines unternehmerischen Mindsets von hoher Bedeutung. Diese Wirkung von Vorbildern nutzen daher auch einzelne Modellprojekte der Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“. In diesem Artikel geht es darum, wie die persönlichen und sehr unterschiedlichen Lebenswege dieser Role-Models einen umfassenden Einblick in die Facetten der Unternehmensnachfolge ermöglichen, welche Wirkung emotionale Videos auf das Publikum haben und wie die modernen Medien dabei helfen, heterogene Zielgruppen besser zu erreichen.





„Die Methode des Storytellings bildet ein zentrales Element in unserer Kommunikationsarbeit. Wir präsentieren erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer als das, was sie sind: die Heldinnen und Helden ihrer eigenen Geschichte. Es sind Geschichten aus dem Leben, die motivieren und inspirieren.“

Annika Lutter,  
Modellprojekt „Nachfolgelotsen für das Hamburger Handwerk“

**„Nachfolgelotsen für das Hamburger Handwerk“**  
Modellprojekt der  
Handwerkskammer Hamburg

Annika Lutter,  
annika.lutter@hwk-hamburg.de



„Viele Menschen, insbesondere in den jüngeren Generationen, haben bei der Thematik Selbstständigkeit verschiedenste Vorurteile und auch der ‚Unternehmensnachfolge‘ wird keine hohe Bedeutung bei der Karriereplanung zugesprochen. Daher präsentieren wir Vorbilder, die helfen, diese Vorurteile zu widerlegen und einen spannenden Werdegang aufzuzeigen. Wir möchten Mut machen, sich mit dem Thema zu beschäftigen.“

Sebastian Tischler,  
Modellprojekt „Nexxt Now“ in  
Nordhessen

**„Nexxt Now“ in Nordhessen**  
Verbundprojekt der IHK Kassel  
Marburg, des Schwalm-Eder-  
Kreises, der Zeus GmbH, der  
Kreishandwerkerschaft Kassel und  
des Regionalmanagements  
Nordhessen GmbH

Sebastian Tischler,  
tischler@regionnordhessen.de  
Christian Klann,  
klann@regionnordhessen.de



„Mit dem Aufzeigen der verschiedenen Nachfolgeschichten möchten wir die Selbstständigkeit als eine attraktive Karriereoption für Frauen in unterschiedlichen Lebensphasen herausstellen. Denn wir können nur werden, was wir erleben und uns vorstellen können! Unsere Role-Models teilen ihr unternehmerisches Know-how, machen Mut und zeigen, was machbar ist.“

Evelyne de Gruyter,  
Modellprojekt „she succeeds – mehr weibliche Nachfolge!“

**„she succeeds – mehr weibliche Nachfolge!“**  
Bundesweit aktives Modellprojekt  
des Verbandes deutscher  
Unternehmerinnen e. V. (VdU)

Evelyne de Gruyter,  
evelyne.degruyter@vdu.de

### Die Auswahl der Role-Models

Bevor die passenden Personen für die Role-Models ausgewählt werden, gilt es zu klären, welche Aspekte vermittelt werden sollen. Das Verbundprojekt „Nexxt Now“ aus Nordhessen möchte mithilfe von Role-Models beispielsweise stereotype Vorstellungen in Zusammenhang mit der Selbstständigkeit auflösen, die bei jungen Nachwuchskräften verankert sein können. Hier werden Vorbilder gesucht, die ihren spannenden Werdegang bis hin zur Unternehmensübernahme beschreiben, der durchaus mit ganz anderen Lebensplänen begann. Aber auch persönliche Themen wie Selbstzweifel werden angesprochen, um Mut zu machen, sich mit der Karriereoption Selbstständigkeit zu beschäftigen. Die Angebote des Modellprojekts „she succeeds – mehr weibliche Nachfolge!“ vom Verband deutscher Unternehmerinnen e. V. (VdU) richten sich gezielt an Frauen. Hier werden sowohl familieninterne und externe Unternehmensnachfolgerinnen als auch ehemalige Inhaberinnen und Inhaber porträtiert, die im besonderen Maße dazu beigetragen haben, Frauen den Weg als Unternehmerin in der Nachfolge zu ebnet. Für die Handwerkskammer Hamburg mit ihrem Projekt „Nachfolgelotsen für das Hamburger Handwerk“ ist es darüber hinaus sehr wichtig, der Diversität des Handwerks gerecht zu werden. Die hier ausgewählten Role-Models repräsentieren die verschiedenen Gewerke und Altersgruppen, berufliche und kulturelle Hintergründe sowie die unterschiedlichen Übernahmekonstellationen.

### Zielgruppen – und wie diese erreicht werden

Das Thema Unternehmensnachfolge richtet sich grundsätzlich an zwei Zielgruppen: an Altinhaberinnen und Altinhaber, die ihren Betrieb in näherer Zukunft übergeben möchten, auf der einen und an potenzielle Übernehmende auf der anderen Seite. Insbesondere die Gruppe potenzieller Übernehmender ist in sich sehr heterogen und genau diese Personengruppe gilt es mit den vielseitigen und doch einzigartigen Geschichten zu erreichen. Vor allem die Übernahmeinteressierten sind (aufgrund ihres Alters) tendenziell digital affin und ein Großteil dieser potenziellen Nachfolgenden bewegt sich nahezu täglich in den sozialen Medien. Daher ist Social-Media-Marketing vor allem auf der Plattform Instagram für das Projekt „Nachfolgelotsen für das Hamburger Handwerk“ elementar. Im Rahmen der Kampagne „Wir sind Unternehmer\*innen“ werden hier Inhalte speziell für die sozialen Medien konzipiert. Auch in Nordhessen liegt der Fokus auf den klassischen sozialen Medien Facebook, Instagram und LinkedIn sowie YouTube,

um junge Nachwuchskräfte zu erreichen. Die Initiatoren des Verbundprojekts haben jedoch schnell erkannt, dass die natürlichen Likes und Follower von Personen stammen, die sich bereits für die Thematik Unternehmensnachfolge interessieren. Um eine größere Reichweite zu erzielen und neue, mit dem Thema noch nicht vertraute Menschen zu erreichen, werden daher zusätzlich bezahlte Inhalte ausgespielt.

Ein ganz anderes Vorgehen hingegen ist nötig, um Betriebsinhaberinnen und -inhaber zu erreichen. Hierzu nutzt die Handwerkskammer Hamburg neben Veranstaltungen und Direct Mailings vor allem Printmedien. Doch die persönlichen Geschichten stehen auch hier im Mittelpunkt und erzählen von Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich frühzeitig mit der Unternehmensübergabe beschäftigt haben und ihren Betrieb bereits erfolgreich in die Hände der nächsten Generation übergeben konnten.

### Videos – das Format für die emotionalen Botschaften

Textbeiträge, Interviews und Social-Media-Posts sind gängige Instrumente, um die Role-Models den verschiedenen Zielgruppen vorzustellen. Ein weiteres, sehr wirkungsvolles Format sind Videoportraits, denn diese können die Botschaften der portraitierten Vorbilder deutlich emotionaler transportieren. Die Handwerkskammer Hamburg erzielt mit ihren authentischen Videos, die mit Kreativität, schnellen Schnitten und professionellen Aufnahmen punkten, eine hohe Aufmerksamkeit. Das Verbundprojekt in Nordhessen hat sogar eine ganze Videoreihe, „Nexxt Now – Nachfolgestorys“, entwickelt. Und mit einem kompletten crossmedialen Konzept geht das Modellprojekt „she succeeds“ an den Start: Die inspirierenden Videos werden mit Textportraits ergänzt, um mit passenden Zahlen, Daten und Fakten die Weiterentwicklung und die Meilensteine des jeweiligen Betriebs aufzuzeigen.



Kerstin Schild von Spannenberg ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. spannenberg@rkw.de



# „Unternehmertum kennt keine Grenzen“

Potenziale von Migrantinnen und Migranten für die Unternehmensnachfolge

Eine Unternehmensnachfolge ist meist ein langjähriger Prozess und muss gut geplant sein. Er steckt voller Herausforderungen und Fragen, die nicht nur die Führung eines Unternehmens betreffen, sondern auch die Belegschaft. Besondere Ansprüche an alle Beteiligten können entstehen, wenn zum Beispiel zugewanderte Personen oder Geflüchtete eine Nachfolge antreten. Dabei könnte diese Personengruppe helfen, die drohende Nachfolgelücke in einigen Branchen zu schließen. Offenheit und Vertrauen spielen in einem Prozess, in dem nicht nur Generationen, sondern auch Kulturen zueinanderfinden müssen, eine große Rolle. Einige Beobachtungen, Erfahrungen und Einschätzungen.





### Gute Gründe

Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn zufolge stehen in den Jahren von 2022 bis 2026 etwa 190.000 Unternehmen vor einer Übergabe. Demgegenüber äußern laut der Deutschen Industrie- und Handelskammer immer weniger Personen den Wunsch, selbst Unternehmerin oder Unternehmer zu sein. Dem gleichen Report zufolge sind in den kommenden Jahren die meisten Übernahmen in den Sektoren Handel, Industrie und/oder Hotellerie / Gastgewerbe / Tourismus, unternehmens- und personenbezogene Dienstleistungen geplant. In diese Lücke könnten zugewanderte Personen und Geflüchtete stoßen. Ihr Potenzial als Nachfolgende ist bisher zwar wenig systematisch erforscht, aber gute Argumente sprechen dafür. Zum einen konnte die Studie der KfW Research zeigen, dass Migrantinnen und Migranten häufiger und größer gründen als andere Gruppen in Deutschland. Der Global Entrepreneurship Monitor zeigt, dass die TEA-Quote\* eingewanderter Personen 2021 mit 14 Prozent doppelt so hoch ist wie bei der einheimischen Bevölkerung (7 Prozent). Weitere auf dem Mikrozensus basierende Berechnungen zeigen, dass die Zahl der Selbstständigen mit Migrationshintergrund in den Jahren 2005 bis 2019 um 61,7 Prozent gestiegen ist. Mit Blick auf die Gründungsbranchen von zugewanderten Menschen im Jahr 2016 sind es vor allem der Handel sowie kundenbezogene Dienstleistungen, die als Gründungssektoren genannt werden.

### A perfect match?

All dies spricht für aussichtsreiche Chancen und sieht nach einem guten Zusammenspiel aus. Leider steht diesen Chancen eine oftmals niedrigere Ressourcenausstattung auf der Seite der Migrantinnen und Migranten gegenüber und sie verfügen über geringfügigere finanzielle Möglichkeiten. Aber auch ihre Vernetzung in lokale unternehmerische Ökosysteme, vor allem in den ersten Jahren, sind überschaubar. Dabei sind die Finanzierung und die Kontakte der Dreh- und Angelpunkt bei einer Unternehmensnachfolge. Hinzu haben IAT-eigene Interviews mit Geflüchteten, die in die Selbstständigkeit wollten, gezeigt, dass sie nach wie vor Schwierigkeiten haben, ein passendes Unternehmen zu finden. Es liegt den Aussagen nach zunächst an Ressentiments, die zwar schnell abgebaut werden können, dann aber vor allem an kulturellen Disparitäten.

Da viele Unternehmerinnen und Unternehmer per se ein Problem damit haben, ihr Unternehmen, das oft ihr Lebenswerk ist, aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen und Mentalitäten zu übergeben, ist dies eine noch größere Hürde, wenn es sich bei den Nachfolgenden um Personen aus dem Kreis „fremder“ Kulturen handelt. Die Übergabe ist dabei kein „Ersatzkonzept“ der Arbeitsmarktintegration, sondern ein Prozess, der mit Offenheit und Vertrauensbildung auf beiden Seiten einhergeht. Die Alterung der Erwerbsbevölkerung, der Fachkräftemangel in einigen Sektoren sowie die zunehmende Verrentung machen das Problem nicht nur dringlicher, sondern bieten auch weitere Möglichkeiten für unternehmerische Aktivitäten.

### Gemeinsames Verständnis, Offenheit und Vertrauen

Wir schlagen daher vor, eine interkulturelle Unterstützung und ein Mentoring im Falle einer Unternehmensnachfolge durch einen Migranten oder eine Migrantin einzuführen. Dabei geht es nicht nur um Mentoring für die zugewanderten Personen, sondern um gegenseitiges Lernen, bei dem die Nachfolgende und die Unternehmensinhabenden voneinander lernen. Mit einem gemeinsamen Verständnis, Vertrauen und Offenheit können sich beide Parteien gegenseitig zu persönlichem und geschäftlichem Erfolg verhelfen. Darüber hinaus bedeutet Mentoring im Nachfolgeprozess, dass die Unternehmerin oder der Unternehmer loslassen und die Nachfolgerin oder der Nachfolger Ideen und die Art, das Unternehmen in Zukunft zu führen, einbringen kann. Wenn sich beide Parteien auf diesen Prozess einlassen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass relevantes Wissen weitergegeben wird und damit dem Unternehmen erhalten bleibt.

Erfolg versprechend ist dies vor allem dann, wenn diese Maßnahmen die sogenannten potenziellen „Restarter“ adressieren, sprich zugewanderte Personen und Geflüchtete, die bereits in den Heimatländern unternehmerisch tätig waren. Dabei haben sie oft ein etwas abgewandeltes Verständnis vom „Businessmachen“. Aber, um es mit einem Zitat eines migrantischen Nachfolgers, dem die Nachfolge geglückt ist, abzuschließen: „Unternehmertum kennt keine Grenzen – weder kulturell, mental noch regional.“

*\*(TEA – Total early-stage Entrepreneurial Activity = Personen, die ein Unternehmen gegründet haben oder gerade dabei sind, dies zu tun)*

### Literatur & Links

**David, A., Terstriep, J., & Giustolisi, A. (2019):** Expertise: Migrantische Ökonomie(n) (Bericht an die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration). Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen.

**David, A., Terstriep, J., Stoewe, K., Ruthemeier, A., Elo, M., & Schmidt, A. G. (2022):** Migrantisches Unternehmer:innen-tum in Deutschland. Vorschlag einer Differenzierung: Diskussionspapier der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2022002>. (letzter Abruf: 28.02.2023)

**DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2022:** Metzger, G. (2016): Migranten überdurchschnittlich gründungsaktiv – Arbeitsmarkt spielt eine große Rolle: Fokus Volkswirtschaft Nr. 115, KfW Research.

**Pramodita Sharma, James J. Chrisman, & Jess H. Chua (2003):** Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. 16(1), 1–15, doi:10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x. (letzter Abruf: 28.02.2023)

**Sternberg, R., Gorynia-Pfeffer N., Stolz, L., Schauer, L., Baharian, A., & Wallisch, M. (2022):** Global Entrepreneurship Monitor – Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2021/22. Düsseldorf: RKW-Kompetenzzentrum.



**Alexandra David** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Forschungsschwerpunkts Innovation, Raum & Kultur beim Institut Arbeit und Technik (IAT). [david@iat.eu](mailto:david@iat.eu)

**Dr. Judith Terstriep** ist Direktorin des Forschungsschwerpunkts Innovation, Raum & Kultur beim Institut Arbeit und Technik (IAT). [terstriep@iat.eu](mailto:terstriep@iat.eu)



# Ein Patentrezept gibt es nicht

Über die Komplexität von Nachfolgen

Steht in einem Unternehmen ein Generationenwechsel an, dann stellt sich die Frage: Wer soll, kann und will das Ruder künftig in die Hand nehmen? Gibt es familienintern eine nachfolgeinteressierte Person, gibt es Mitarbeitende, die den Betrieb weiterführen können und möchten, soll extern nach Nachfolgenden gesucht werden oder wird das Unternehmen geschlossen, wenn die Inhaberin oder der Inhaber in den Ruhestand geht? Wir haben mit Dr. Nadine Schlömer-Laufen vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn über das Thema Nachfolge gesprochen.





**Frau Schlömer-Laufen, warum scheitern so viele Nachfolgen? Was sind die maßgeblichen Gründe dafür?**

Ich würde in diesem Zusammenhang tatsächlich nicht von vielen Nachfolgen sprechen wollen, denn die Mehrheit der geplanten Nachfolgen wird unseren Analysen nach durchaus realisiert. Zu Unternehmensstilllegungen kann es im Verlauf des Nachfolgeprozesses zu unterschiedlichen Zeitpunkten kommen, wie beispielsweise im Zuge der ersten Rückzugsüberlegungen, wenn bereits Zweifel an der Übergabefähigkeit des Unternehmens bestehen. Mit bundes- und branchenweit etwa vier Prozent ist dies jedoch nur selten der Fall.

Die Stilllegungsentscheidung kann aber auch im Verlauf des Nachfolgeprozesses getroffen werden, wenn beispielsweise keine Nachfolgeinteressenten gefunden werden oder Verkaufsverhandlungen scheitern. Eine Studie des IfM Bonn hat 2021 erstmals aufgezeigt, dass zwischen 2012 und 2016 rund 25,1 Prozent aller Betriebe, deren Übergabe zunächst geplant war, in dieser Phase stillgelegt wurden. Dabei bestätigte sich, was aus der Literatur bereits bekannt war: Je kleiner das Unternehmen, desto häufiger kommt es zu einer Stilllegung. Dieser Zusammenhang überrascht nicht, denn aus der Literatur ist bereits bekannt, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Unternehmens mit seiner Größe steigt. Das heißt, die Übernahme eines größeren Unternehmens

geht mit einem geringeren Risiko des Scheiterns einher als die eines kleinen Unternehmens. Dies wirkt sich entsprechend auf die Attraktivität der kleineren Betriebe für Nachfolgeinteressierte aus.

Dass die Attraktivität eines Unternehmens für dessen Übernahmekandidaten wichtig ist, zeigt auch ein weiterer Befund unserer Studie von 2021: So ist eine Stilllegung unwahrscheinlicher, wenn Betriebe im Vorfeld der geplanten Übergabe keine mangelhafte Ertragslage, einen hohen technischen Stand der Anlagen und höhere Investitionsausgaben aufweisen. Letztlich spielt aber auch die auserwählte Nachfolgerin oder der Nachfolger eine Rolle: So zeigten unsere Analysen aus 2021, dass Betriebe, die eine familieninterne Nachfolge planten, seltener im Übergabezeitraum stillgelegt wurden. Auch dieser Befund überrascht nicht, da die familienexterne Nachfolge per se zeitaufwändiger und meist mit mehr Risiken zu scheitern verbunden ist.

**Was müssen Übergabende und Nachfolgende beachten, damit ein solcher komplexer Übergabeprozess gelingen kann?**

Da bei jedem Übergabeprozess die Ausgangssituation, die Rahmenbedingungen und die Zielsetzungen verschieden sind, gibt es letztlich kein Patentrezept. Einzige Ausnahme: Gleich, ob man Familienangehörige oder

externe Interessenten für die Nachfolge gewinnen möchte, das Unternehmen muss über eine gewisse wirtschaftliche Attraktivität verfügen. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer sollte sich daher zu Beginn der eigenen Rückzugspläne ein realistisches Bild vom wirtschaftlichen Zustand seines Unternehmens machen und sich fragen: Bietet es eine ausreichende Ertragsgrundlage? Hat das Geschäftsmodell eine Zukunft? Oder ist es sinnvoller, das Unternehmen stillzulegen? Auch wenn letztere Fragestellung immer noch häufig mit „Scheitern“ gleichgesetzt wird, ist es in Wirklichkeit doch eine ökonomisch-rationale unternehmerische Entscheidung. Denn es ist letztlich eine Abwägung von Erfolgsaussichten und Kosten- wie auch Zeitaspekten.

**Verena Bahlsen, die Tochter des Firmenpatriarchen Werner M. Bahlsen, hat im November bekannt gegeben, dass sie den Keks-Konzern aus persönlichen Gründen verlässt. Wie frei entscheidet man sich Ihrer Meinung nach für oder eben auch gegen eine Nachfolge, wenn man in ein Familienunternehmen hineingeboren wird?**

Wenn man in ein Familienunternehmen hineingeboren wird, ist natürlich meist – und wenn auch nur unterschwellig – die Erwartung der Eltern gegeben, dass man auch irgendwann die Nachfolge antritt. Fühlen sich Familienangehörige für die Übernahme geeignet und wollen sie sich dieser Aufgabe stellen, können sie sich ihren Eltern ausdrücklich für die Nachfolge anbieten und eine Ausbildung absolvieren, die für die Nachfolge geeignet ist. Seit geraumer Zeit beobachten wir jedoch eine rückläufige Entwicklung der familieninternen Nachfolgelösung. Schließlich erleben die Kinder häufig von klein auf, was die Unternehmensverantwortung für die Lebensgestaltung ihrer Eltern bedeutet. Und das muss man wollen.

**Welche Probleme, aber auch welche Chancen entstehen durch eine familieninterne Nachfolge?**

Während das Zusammenfinden bei familieninternen Nachfolgen in der Regel weniger aufwändig ist, kann es im weiteren Verlauf durchaus zu Problemen kommen. Denn anders als bei der familienexternen Nachfolge, bei der der Alteigentümer meist nach dem Verkauf nicht mehr im Unternehmen tätig ist, ist der Übergang von Alt auf Jung häufig weniger klar geregelt. Infolgedessen kann es in dieser Phase durchaus zu Unstimmigkeiten zwischen den Parteien kommen. Eine längere Übergabephase bietet aber auch Chancen, weil im Idealfall neue Ideen mit jahrzehntelanger Erfahrung kombiniert werden.

**Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn schätzt, dass bundesweit bis 2026 in etwa 190.000 Unternehmen eine Nachfolge zu erwarten ist.**

**Was muss hier Ihrer Meinung nach getan werden, damit diese Betriebe mit neuer Führung bestehen können?**

Es braucht sicherlich keine neuen Unterstützungsmaßnahmen. Wenn Unternehmen im Zuge der Nachfolge stillgelegt werden, sind diese meist durch eine verminderte Wettbewerbsfähigkeit gekennzeichnet. Dies belegen unsere Studien sehr deutlich.

Sehr viel wichtiger ist aus unserer Sicht, dass sich Unternehmerinnen und Unternehmer gut fünf bis zehn Jahre vor dem geplanten Ausscheiden mit der Frage auseinandersetzen, wer das Familienunternehmen übernehmen soll. Schließlich haben die wenigsten Unternehmerinnen und Unternehmer Erfahrung mit einer Nachfolgeregelung. Daher ist es wichtig, sich rechtzeitig mit Expertinnen und Experten in diesem Feld über die eigenen Übergabepäne auszutauschen – und zu hinterfragen, ob diese realistisch und chancenreich sind. Sowohl Kammern und Verbände als auch andere Institutionen wie das RKW bieten heute zahlreiche Informations- und Beratungsangebote. Dabei geht es nicht nur darum, betriebswirtschaftliche, finanzielle und rechtliche Aspekte in die Nachfolgeentscheidung einzubeziehen, sondern auch persönliche und familiäre Bedürfnisse.

**Vielen Dank für das Interview, Frau Dr. Schlömer-Laufen.**



**Dr. Nadine Schlömer-Laufen** ist Projektleiterin im Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. [schloemer@ifm-bonn.org](mailto:schloemer@ifm-bonn.org)

Das Interview führte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. [powell@rkw.de](mailto:powell@rkw.de)



# Unternehmensnachfolge ohne Beratung: möglich, aber sinnlos?\*

\*frei nach Lorient

Der 67-jährige Inhaber eines mittelständischen Produktionsunternehmens aus dem Schwarzwald hatte seine Unternehmensnachfolge mit Hilfe seines RKW-Nachfolgeexperten strukturiert geplant. Er hatte seinen Betrieb auf Vordermann gebracht, eine zweite Führungsebene eingezo- gen, einen ausführlichen Businessplan erstellt und gemeinsam mit seinem Berater mit einem halben Dutzend Kaufinteressierten gesprochen. Danach hatte er mit einem dieser Interessier- ten intensiv verhandelt und nach zahlreichen Gesprächsrunden eine für alle Seiten befriedigen- de Lösung gefunden: Beide Parteien akzeptierten den vom Berater berechneten Unternehmens- wert und den daraus abgeleiteten Kaufpreis, der Kaufvertrag wurde erstellt, der Notartermin vereinbart. Doch dann kam alles ganz anders als geplant: Drei Wochen vor dem Notartermin machte der Geschäftsführer einen Rückzieher. In einer kurzen Mail bat er um Verständnis für seine Entscheidung und teilte mit, er selbst wolle das Unternehmen weitere drei bis fünf Jahre als geschäftsführender Gesellschafter leiten.







### Die Kunst des Loslassens

Das ist sicher ein Einzelfall, aber: Nachfolgeberaterinnen und -berater tun gut daran, auf diesem „Ohr“ hellhörig zu sein – und das Thema „Loslassen“ in die Beratung mitzunehmen. In den meisten Fällen sprechen die Beraterinnen und Berater die Übergebenden selbst an und zeigen Lösungen auf. Immer wieder ist es jedoch sinnvoll, einen spezialisierten Coach einzubeziehen, der sich ausschließlich auf diese Thematik konzentriert und die Person in dem Prozess des Übergabens und Loslassens begleitet.

Tatsächlich dominieren bei vielen Mittelständlern im Zusammenhang mit dem endgültigen Ausscheiden aus dem eigenen Unternehmen Ängste vor der eigenen Zukunft, Unsicherheiten vor dem Rollenwechsel, das Gefühl von Defiziten – auch was zum Beispiel zwischenmenschliche Beziehungen und Hobbys angeht. In vielen Fällen spüren sie ein Unbehagen davor, den Bedeutungsverlust („vom erfolgreichen Unternehmer zum unauffälligen Rentner“) durch neue Aktivitäten oder eine neue Positionierung der eigenen Person nicht ausgleichen zu können.

### Die menschliche Seite nicht vergessen

Wohl dem also, der sich rechtzeitig und ganz bewusst mit der psychologischen Ebene des Übergabeprozesses aus-

einandersetzt. Denn sonst kann es auch passieren, dass der oder die Übergebende den Verkaufsprozess sogar unbewusst behindert. So wird manche Verzögerung in Nachfolgeprozessen auf andere Themen – wie zum Beispiel Differenzen bei der Kaufpreisvorstellung – geschoben, ohne dass dies sofort zu erkennen ist. Oder es wird „auf Zeit gespielt“ – man müsse noch den Jahresabschluss abwarten, noch ein Geschäftsjahr zu Ende führen oder Ähnliches.

### Stillstand verhindern, Prozess treiben

Einen möglichen Stillstand zu verhindern, den Prozess zu treiben, ist dann auch eine ganz wesentliche Aufgabe einer Nachfolgeberatung. So betonte der neue Geschäftsführer einer Stuttgarter Werbeagentur nach der erfolgreichen Übernahme vom Firmengründer: „Es ist unmöglich, einen solchen Prozess ohne Beratung zu machen – und erst recht nicht in erträglicher Zeit.“ Warum?

In diesem Falle waren zwei Jahre verstrichen, bis der Vertrag beim Notar unterschrieben wurde. Jahre, in denen der beratende Nachfolgeexperte immer wieder nachhakte und Stillstände verhinderte. „Wir müssen schon ein gewisses Tempo einschlagen, auch im Sinne der Käuferinnen und Käufer“, sagte er. Denn durch Wartezeiten stimmen die Zahlen nicht mehr, die Zinsen an-

dern sich, manche Formalitäten müssen wiederholt werden. Es entstehen unnötige Kosten im Beratungsprozess – auch Frustrationen. Und manchmal kann es auch vorkommen, dass dann die Beraterin oder der Berater verantwortlich gemacht wird, wenn es nicht vorwärtsgesht. Zumal es vor allem für die Übergebenden in der Regel das erste Mal ist, dass sie sich mit der Übergabe des eigenen Unternehmens befassen.

### „Einen Unternehmensverkauf macht man nur einmal im Leben“

So dachte der geschäftsführende Gesellschafter eines Dienstleistungsunternehmens von der Schwäbischen Alb, der sich daher ans RKW Baden-Württemberg wandte: „Man kann im Tagesgeschäft ja erfahren sein, aber einen solchen Verkauf macht man nur einmal im Leben“ – er holte sich die Expertise einer Nachfolgeberatung ins Haus.

Jetzt, mit Anfang 60, war für ihn die Zeit gekommen, um kürzerzutreten und das Unternehmen in die Hände einer jüngeren Generation zu geben. Eine unternehmensinterne Nachfolgelösung wurde geprüft, schied aber aus. Also musste eine Käuferin oder ein Käufer gefunden werden. Bevor sie das Unternehmen gemeinsam auf den Markt brachten, gingen Berater und Inhaber vieles durch: Sind alle Details für Käuferinnen oder Käufer attraktiv? Oder muss man nachjustieren? Gibt es Punkte wie Pensionsrückstellungen oder laufende Finanzierungen, die als Nachteil gewertet werden könnten? Ist im Geschäftsablauf vielleicht etwas zu bereinigen oder zu optimieren? Auf Basis einer stimmigen Unternehmensbewertung baute der Berater ein schlüssiges Verkaufsexposé auf, beide durchdachten gemeinsam die Ansprache und Erstgespräche mit Kaufinteressierten. In diesem Falle war der Verkauf innerhalb von neun Monaten unter Dach und Fach.

### Menschlich muss es passen

Denn zu glauben, man kann es auch alleine, kann ein Trugschluss sein. Diese Erfahrung machte auch ein Existenzgründer, der sich mit einem gut eingeführten Unternehmen selbstständig machen wollte – und den Suchprozess ohne externe Hilfe startete. „Groß war das Angebot ja leider nicht“, erinnert er sich im Rückblick. Er hatte länger gesucht nach einem Unternehmen, bei dem er via Management-Buy-in unternehmerisch einstei-

gen kann und will. Als Maschinenbau-Ingenieur mit Schwerpunkt internationaler Vertrieb und einigen Jahren Geschäftsführer-Erfahrung wusste er, worauf es ihm ankommt: Neben allen unternehmerischen Faktoren muss es auch menschlich passen. Er hatte Glück und fand ein geeignetes Unternehmen: „Es hatte einen hervorragenden internationalen Namen, die Mentalität passte auch. Wenn man mit den Nachhabern auf einer Wellenlänge ist, wird man auch die Firma verstehen, die von diesen Menschen geprägt wurde, und gut reinkommen.“

### Kaufpreis – der Knackpunkt

Bei den finanziellen Vorstellungen allerdings lagen die beiden Seiten anfangs deutlich auseinander. Ein zentraler Punkt, bei dem der Übernehmer dann doch Hilfe benötigte. Das RKW BW stellte ihm einen Berater zur Seite, der mehrfach pro Jahr Firmenverkäufe begleitet und so eine ideale Überblicksposition hat: beide Seiten verstehen, vermitteln, die Sache in den Mittelpunkt rücken, Verständnis der Parteien füreinander aufbauen. So konnte in diesem Fall der Knackpunkt Kaufpreis gelöst werden, der Einstieg funktionierte.

Fazit: Egal ob aus Perspektive der oder des Übergebenden oder der oder des Übernehmenden – Unternehmensnachfolge ohne Beratung: Finger weg!



**Gernod Kraft** leitet das Projekt „Gründung und Nachfolge“ beim RKW Baden-Württemberg. kraft@rkw-bw.de

**Ralph Sieger** verantwortet die „RKW Nachfolgeexperten“ beim RKW Baden-Württemberg. sieger@rkw-bw.de



# Selbst ist die Frau – Nachfolge als Chance für die Unternehmerinnen der Zukunft

Das Thema „Nachfolge“ ist eine der größten Herausforderungen für den Mittelstand in Deutschland. Für viele Inhabende ist es – aus verschiedenen Gründen – sehr schwierig, ihr Unternehmen zu übergeben. Dabei ist besonders der Anteil an Frauen, die ein Unternehmen übernehmen, sehr gering. Gerade deswegen ist es sehr wichtig, die Geschichten erfolgreicher Unternehmensnachfolgerinnen als „Role-Models“ aufzuzeigen und in der Öffentlichkeit sichtbarer zu machen. Wie kann ein erfolgreicher Nachfolgeprozess – insbesondere für Frauen – aussehen? Darüber haben wir mit Ulrike Saade gesprochen, die mit der Gründung der Velokonzept GmbH im Jahr 2000 eine Dienstleistungsagentur in der Fahrradbranche etabliert hat.





**Frau Saade, Sie haben 2022 den Preis „Wegbereiterin des Jahres“ erhalten. Mit diesem Preis werden Inhaberinnen ausgezeichnet, die mit einem ausgeklügelten Übergabekonzept, einem vorausschauenden Zeitplan und der intensiven Einarbeitung der Nachfolgerin zu einer erfolgreichen Unternehmensübergabe beigetragen haben. Was war dabei die größte Herausforderung und wie begegneten Sie dieser?**

Die größte Herausforderung war die Suche und das Ausprobieren, bis ich meine heutigen Nachfolgerinnen gefunden hatte und die Übergabe starten konnte.

Zuerst hatte ich auf meinen Sohn gesetzt, der auch schon während seines Studiums bei mir gearbeitet hatte, aber seine Interessen und auch seine Kompetenzen lagen woanders. Dann hatte ich versucht, die Nachfolge innerhalb der Firma aufzubauen. Es gab dazu einige Workshops und Meetings, die erst ganz vielversprechend waren. Aber dann gab es von allen, die ich mir als Nachfolgerin oder Nachfolger hätte vorstellen können, eine Absage. Alle wollten gerne Verantwortung übernehmen, aber eben „nur“ auf Ebene der Projektleitung. Erst dann habe ich extern gesucht – und leider ist auch das nicht beim ersten Mal geglückt. Das war damals wirklich sehr anstrengend. Ich hatte das Gefühl, ich komme überhaupt nicht weiter.

Aber ich habe zum Glück nicht aufgegeben, mich auf meine Intuition verlassen und weitergesucht. Und dann habe ich meine beiden Nachfolgerinnen unabhängig voneinander kennengelernt. Da passte einfach alles: Wir haben die gleichen Visionen, die gleichen Werte. Beide hatten schon in Initiativen für die Mobilitätswende gearbeitet und beide wollten sich den Herausforderungen des Unternehmerintums stellen und hatten und haben Lust darauf.

**Sie läuteten mit Ihren beiden Nachfolgerinnen Hille Bekic und Isabell Eberlein einen Generationswechsel in der Velokonzept GmbH ein. Welche neuen Kompetenzen sind mit der Unternehmensübergabe in die Firma gekommen? Inwieweit wurden neue Geschäftsmodelle in Ihrem Unternehmen etabliert?**

Beide Frauen bringen vor allem den Beratungsaspekt mit ins Unternehmen. Isabell Eberlein als Politologin mit

einem Master in Environmental Policy and Planning hat schon mehrere Start-ups im Mobilitätsbereich entwickelt. Aktuell verantwortet sie das vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr geförderte Projekt VeloLAB, ein Versuchslabor für digitale und analoge Innovationsentwicklung im Fahrradsektor, akteursübergreifend und konkreativ. Außerdem entwickelte sie bereits neue Konferenz-, Fach- und Beratungsformate im Fahrradsektor. Gemeinsam gestalten wir noch das Branchen-CEO-Netzwerk und den Thinktank BIKEBRAINPOOL.

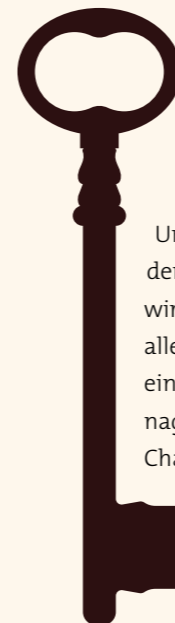
Hille Bekic bringt ihre Perspektive als planende und bauende Architektin mit und schafft die Verbindung vom Fahrrad über das Mobilitätsthema bis hin zur Stadtentwicklung. Bei Velokonzept hat sie einen neuen Bereich für Beratung aufgebaut, mit dem wir uns für die aktive Mobilität und lebenswerte Städte einsetzen.

Und beide sind dabei sehr erfolgreich: Im vergangenen Jahr ist unser Velokonzept-Team stark gewachsen. Es sind sechs neue Mitarbeitende dazu gekommen – wir sind jetzt 15 Menschen bei Velokonzept.

**Seit über 40 Jahren brennen Sie für die Mobilitätswende – mit dem besonderen Fokus auf die Fahrradkultur. Was ist das Geschäftsmodell der Velokonzept GmbH und welche Rolle spielt die Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?**

Die Nachhaltigkeit und die Mobilitätswende sind unsere DNA! Alle unsere Aktivitäten dienen der Mission: „Dem Fahrrad neue Wege ebnen.“ Wir sind aber auch ein Wirtschaftsunternehmen und stehen von der Gründung an auf unterschiedlichen Beinen, mit denen wir Geld verdienen: Wir organisieren und leiten unter anderem Festivals, Fachkongresse, Netzwerkveranstaltungen und beraten. Unsere Auftraggebenden sind Messeveranstalterinnen und -veranstalter, die Fahrradwirtschaft, Kommunen und Ministerien.

Wir sehen eine einzigartige Gelegenheit, das Fahrrad in neuen gesellschaftlichen Bereichen zu etablieren: Architektur, Stadtentwicklung, betriebliche und kommunale Mobilität – das sind alles Bereiche, die die gesellschaftliche und politische Bedeutung des Fahrrads zunehmend in den Fokus rücken.



Unser gemeinsames Ziel: Die Umstrukturierung der Firma zum Purpose-Unternehmen, das nicht nur wirtschaftliche Interessen verfolgt. Zudem werden alle Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse eingebunden, Soziokratie und agiles Projektmanagement prägen die Unternehmenskultur und das Change-Management. Die Firma wird soziokratisch geführt und soll in ein „Unternehmen in Verantwortungseigentum“ überführt werden, sobald die rechtlichen Rahmenbedingungen gegeben sind.

**Im Rahmen der Global-Entrepreneurship-Monitor-Veranstaltung „Gründungen durch Frauen – Rahmenbedingungen für innovative nachhaltige Geschäftsmodelle“, die das RKW Kompetenzzentrum Mitte November 2022 organisiert hat und an der Sie auch im Rahmen der Podiumsdiskussion beteiligt waren, haben wir über Ansätze diskutiert, wie man Gründungen und Unternehmensnachfolgen durch Frauen steigern könnte. Was spielt hier Ihrer Meinung nach eine bedeutende Rolle?**

Selbstständige Frauen haben immer noch die Schwierigkeit, einen anspruchsvollen Beruf und die Familie zu vereinbaren. Deswegen brauchen sie mehr Unterstützung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Und ich wünsche mir eine andere Sicht auf „Scheitern“, nämlich dies auch als Erfahrung und Chance für einen Neuanfang zu sehen – einfach eine neue Fehlerkultur!

**Wie lässt sich der Übergabeprozess optimal gestalten? Könnten Sie aus Ihrer Erfahrung drei Empfehlungen formulieren, die man bei einem Unternehmensübergabeprozess berücksichtigen soll?**

Es gibt kein allgemeines Rezept für den erfolgreichen Übergabeprozess. Für mich persönlich bieten vor allem folgende drei Prinzipien eine gute Grundlage:

1. Gegenseitiges Vertrauen ist die absolute Basis!
2. Den Nachfolgeprozess professionell begleiten lassen und das Team „mitnehmen“ – und ganz wichtig:
3. Selbst loslassen!

**Vielen Dank für die interessanten Einblicke, Frau Saade.**

#### **she succeeds – Mehr weibliche Nachfolge!**

Der Verband deutscher Unternehmerinnen e. V. (VdU) zeichnet mit dem Projekt „she succeeds – Mehr weibliche Nachfolge!“ den oder die „Wegbereiter\*in des Jahres“ aus und würdigt damit Altinhaberinnen oder Altinhaber, die mit einem ausgeklügelten Übergabekonzept, einem vorausschauenden Zeitplan und der intensiven Einarbeitung der Nachfolgerin zu einer erfolgreichen Unternehmensübergabe beigetragen haben.

Das Projekt „she succeeds – Mehr weibliche Nachfolge!“ wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz im Rahmen der Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ gefördert. <https://www.vdu.de/she-succeeds/>

#### **Global Entrepreneurship Monitor**

Der Global Entrepreneurship Monitor ist weltweit die einzige Datenquelle, die einen räumlichen und zeitlichen Vergleich der Gründungsquoten vieler Länder in allen Kontinenten ermöglicht. Seit 1999 werden in über 50 Ländern jährlich Daten zur Gründungsaktivität und Gründungseinstellung erhoben.

Im Rahmen des Global Entrepreneurship Monitors werden Gründungen in Deutschland durch das RKW Kompetenzzentrum in Kooperation mit der Leibniz Universität Hannover untersucht. <http://rkw.link/gem>



**Ulrike Saade** ist Geschäftsführerin von Velokonzept GmbH. [saade@velokonzept.de](mailto:saade@velokonzept.de)

Das Interview führte **Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [gorynia@rkw.de](mailto:gorynia@rkw.de)

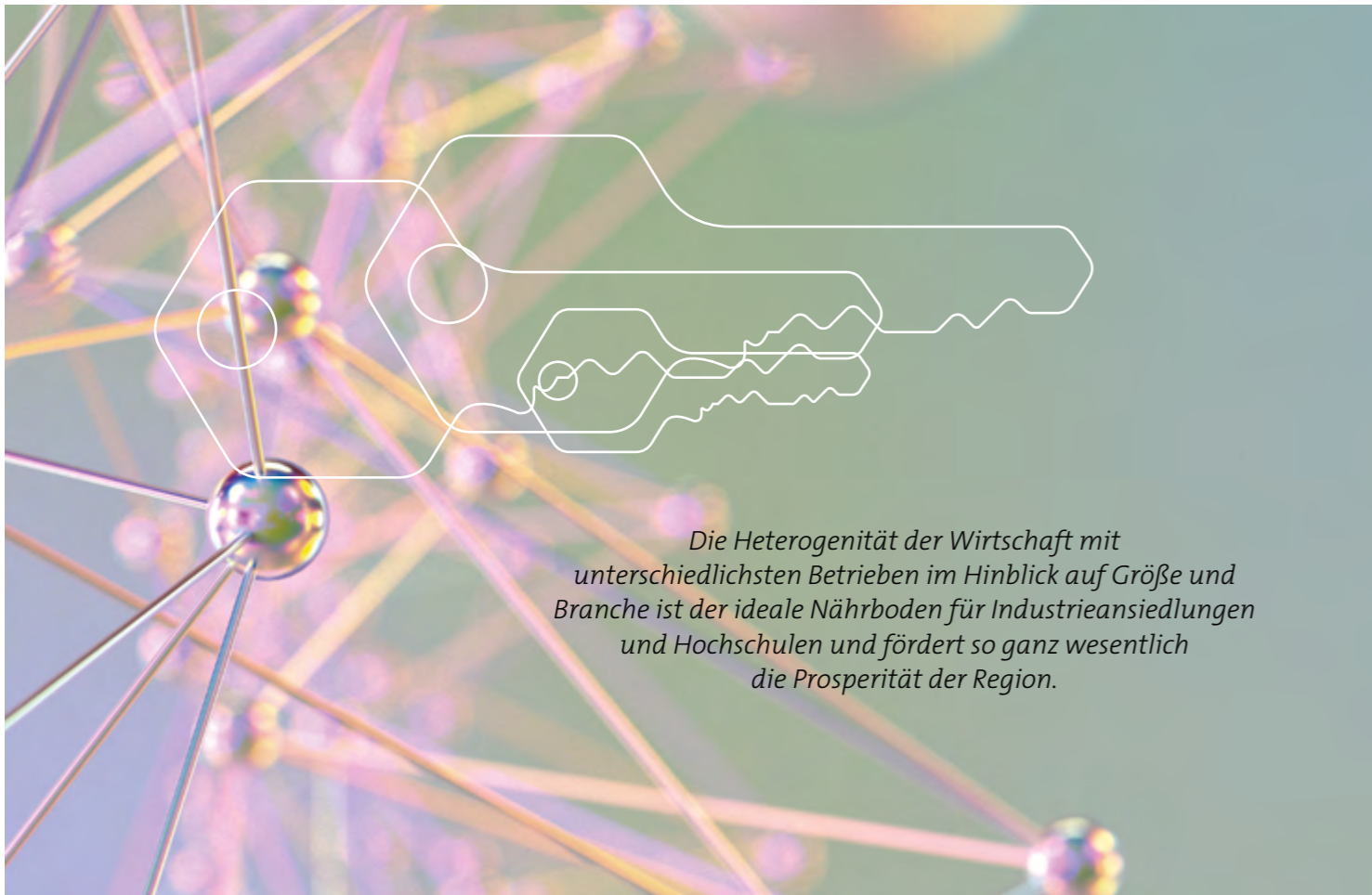


# „Früher an später denken“ oder „Was bringt Netzwerken wirklich für die Unternehmens- nachfolge?“



„Netzwerk“ – das ist so eine Art Zauberwort. Immer wenn man große Aufgaben vor sich sieht, tendiert man dazu, ein Netzwerk zu gründen oder die vorhandenen Netzwerke zu aktivieren. Die Frage ist jedoch: Ergibt das überhaupt Sinn und bringt es vor allem etwas? Oder verfangen sich Netzwerke nicht allzu häufig in der eigenen Verwaltung und Abstimmung? Beschäftigen sich viele Netzwerke im Laufe der Zeit nicht mehr und mehr nur mit sich, anstatt sich um die Sache zu kümmern, für die sie eigentlich gegründet wurden?





*Die Heterogenität der Wirtschaft mit unterschiedlichsten Betrieben im Hinblick auf Größe und Branche ist der ideale Nährboden für Industrieansiedlungen und Hochschulen und fördert so ganz wesentlich die Prosperität der Region.*

#### Das höhere Ziel: Wohlstand in der Region sichern

Ja, die Gefahr besteht zweifellos, aber es gibt natürlich auch positive Beispiele: Netzwerke, bei denen die Partnerinnen und Partner ohne Blick auf Konkurrenzdenken offen und vorbehaltlos zusammenarbeiten. Netzwerke, bei denen gerade durch die Zusammenarbeit verschiedenster Partnerschaften geniale neue Ideen entstehen, die dann wieder allen – und vor allem der Zielgruppe des Netzwerks – nutzen.

In genau solch einem Netzwerk ist die Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz seit fast zehn Jahren Mitglied. „Die Nachfolgelotsen“, zugegeben ein Name, der mittlerweile kein Alleinstellungsmerkmal mehr ist, haben sich zum Ziel gesetzt, in ganz Ostbayern – immerhin eine Region mit fast 2,5 Millionen Einwohnern und rund einer Million sozialversicherungspflichtig Beschäftigten – die Nachfolge in den Unternehmen zu begleiten und sicherzustellen.

Warum ist das überhaupt wichtig? Gibt es nicht genügend Gründungen und Start-ups, die sowieso für stetige Innovation und Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur sorgen? Dazu ist ganz klar zu sagen: Die Sicherung der Unternehmensnachfolge ist weit mehr als nur die Sicherung des Bestands einzelner Unternehmen. Es geht

dabei um nichts Geringeres als um die Aufrechterhaltung und Sicherung des Wohlstands in der Region.

#### Die Krisen gehen an die Substanz, aber die Betriebe sind stark und resilient

Die Bedeutung der Betriebe kann dabei nicht hoch genug eingeschätzt werden. Dazu das Beispiel Handwerk: In Niederbayern und der Oberpfalz gibt es rund 41.000 Handwerksbetriebe, jedes zweite Unternehmen, das zwischen einem und 49 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte hat, ist ein Handwerksbetrieb. Dies schafft Stabilität, Arbeitsplätze vor Ort und sichert die Nahversorgung. Es wird ausgebildet, die Heterogenität der Wirtschaft mit unterschiedlichsten Betrieben im Hinblick auf Größe und Branche ist der ideale Nährboden für Industrieansiedlungen und Hochschulen und fördert so ganz wesentlich die Prosperität der Region.

Ein kurzer Ausflug nach Ostbayern, in eine Region, die nicht nur als Ziel für so manche Wellness-Urlauber, sondern auch als Heimat durchaus taugt: Das Spannungsfeld zwischen ländlichem Raum, beispielsweise in der Nordoberpfalz oder im Bayerischen Wald und industriell geprägten Ballungszentren wie Regensburg oder Landshut, bringt einen gewissen Reiz mit sich. Große wirtschaftliche Chancen gepaart mit hohem Freizeitwert machen das

Leben und Arbeiten sehr reizvoll. Dazu die Grenznähe zu Österreich und Tschechien. Alleine im Landkreis Cham arbeiten nach Statistiken der Arbeitsverwaltung mehr tschechische Staatsbürger als im ganzen Rest Deutschlands. Das heißt, die Region und die Menschen sind offen, Europa wird gelebt und trotzdem gibt es viel regionale Traditionen.

Doch auch hier ist nicht nur eitel Sonnenschein: 2008 kam es durch das Platzen der Immobilienblase in den USA zu einer weltweiten Wirtschaftskrise, in den Jahren 2013 und 2016 gab es zwei verheerende Hochwasserkatastrophen, dann kam Corona 2020 und im Jahr 2022 der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine mit den Folgen der Materialpreissteigerungen und Energiekostenexplosionen. Keine dieser Krisen hat der Wirtschaft in der Region nachhaltig geschadet. Warum ist das so? Weil die Wirtschaft in Ostbayern auf einem breiten Fundament kleiner und mittlerer Unternehmen steht, die eben keine umfänglichen Entlassungswellen vornehmen, die im Zweifel zulasten der eigenen Rücklagen Krisen überbrücken, und die natürlich auch flexibler reagieren können als Großbetriebe.

#### „Die Nachfolgelotsen Bayern“ – eine Stütze für die regionale Wirtschaft

Dies ist ein Schatz und diesen gilt es bestmöglich zu bewahren. Denn die Gefahr, dass sich diese Struktur signifikant wandelt, ist groß. Steigende Bürokratie für kleine und mittlere Betriebe sowie Vollbeschäftigung und extrem hohe Arbeitskräftenachfrage seitens der Unternehmen sind nur zwei Faktoren, die die Entscheidung hin zum Unternehmertum negativ beeinflussen können. Die Folge und auch eine Entwicklung, die sich schleichend bemerkbar macht: Es gibt eine Tendenz hin zu sehr kleinen Einpersonenerunternehmen oder großen Einheiten. Der klassische kleine Mittelstand mit Betrieben, die 10 bis 15 Beschäftigte haben, dünnt sich zusehends aus.

Deshalb ergeben Netzwerke genau hier Sinn. Denn diese Netzwerke sollen neben den Informationen und direkten Hilfen, die sie geben, auch noch eines vermitteln: „Unternehmer – ihr seid nicht alleine!“ Und das gelingt den Nachfolgelotsen, einem gleichberechtigten Verbund aus der Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz, der IHK Regensburg für Oberpfalz/Kelheim, der IHK Niederbayern und der Hans-Lindner-Stiftung doch sehr gut.

#### „Das Netzwerk Die Nachfolgelotsen“

[www.nachfolgelotsen.bayern](http://www.nachfolgelotsen.bayern)

#### IHK Regensburg für Oberpfalz/Kelheim

[www.ihk-regensburg.de](http://www.ihk-regensburg.de)

#### IHK Niederbayern

[www.ihk-regensburg.de](http://www.ihk-regensburg.de)

#### Hans Lindner Stiftung

[www.hans-lindner-stiftung.de](http://www.hans-lindner-stiftung.de)

#### Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz

[www.hwkno.de](http://www.hwkno.de)

Denn jede der Partnerorganisationen berät und unterstützt die eigene Klientel, Überschneidungen in der Zielgruppe werden nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung gesehen. Und dadurch, dass man auch seine individuellen Netzwerke in das große Netzwerk einbringt, kann man die „Schlagkraft“ erhöhen. Dazu nur ein Beispiel: Die Nachfolgelotsen haben sich schon früh mit den Steuerberaterkammern und den Bankenvertretern an einen Tisch gesetzt, um die Idee des gemeinsamen Begleitens ohne Konkurrenzdenken zu transportieren. Seitdem gibt es vertrauensvolle und fruchtbare Verbindungen, die stets gepflegt und ausgebaut werden.

Und aus den Reihen der Steuerberatungen stammt auch der Satz: „Die Planung der Unternehmensnachfolge beginnt für mich mit der Gründung des Unternehmens.“ Klingt komisch – ist aber so!



**Andreas Keller** ist Bereichsleiter für den Geschäftsbereich „Beratung“ bei der Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz in Regensburg. [andreas.keller@hwkno.de](mailto:andreas.keller@hwkno.de)



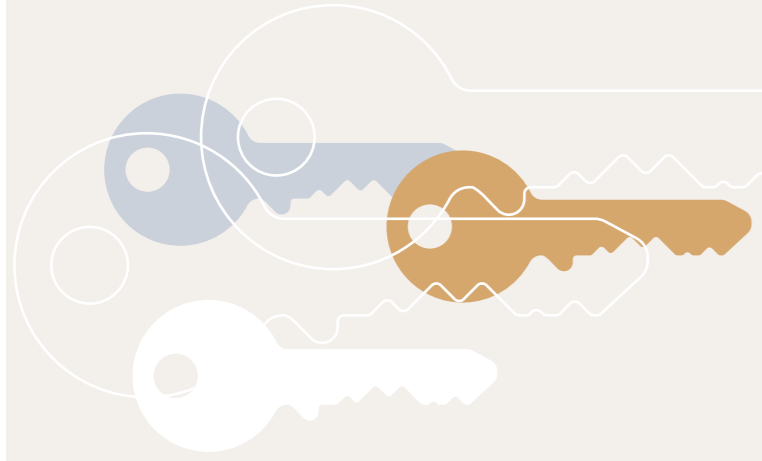
# Von der Uni direkt ins eigene Unternehmen?

Wie Studierende als Nachfolgerinnen und Nachfolger  
gewonnen werden können

Nach der Uni eine Firma übernehmen? Für viele Studierende ist die Unternehmensnachfolge als Karriereoption noch nicht präsent. Dabei kann sich gerade dieser Weg lohnen. Die Modellprojekte „Nexxt Mittweida“, „SUCCESSor“ und „Offensive Unternehmertum“ unterstützen Studierende auf ihrem Weg in die Nachfolge mit einer transparenten Kommunikation über Vorteile, Chancen und Herausforderungen sowie wertvoller Unterstützung im Übernahmeprozess.







### Warum sollten Studierende für die Nachfolge begeistert werden?

Die Nachfolgelücke in Deutschland wächst. Während viele Altinhaberinnen und Altinhaber in Rente gehen, finden sich immer weniger junge Nachfolgende, die die Verantwortung und Leitungsaufgabe in einem bestehenden Unternehmen tragen können und möchten. Befragungen der Hochschule Koblenz zeigen, dass besonders das Nachfolgeinteresse bei potenziellen Nachfolgenden innerhalb der eigenen Familie in den letzten zehn Jahren gesunken ist. Gleichzeitig steigt aber unter Studierenden der Wunsch, selbst Chefin oder Chef im eigenen Unternehmen zu sein:

*„Es ist ein zunehmendes Interesse an beruflicher Selbstständigkeit zu beobachten, was sich vor allem in der Existenzgründung als potenzielle Karrierealternative manifestiert. Grundsätzlich können sich aber auch fast 15 Prozent der Studierenden vorstellen, die Nachfolge in einem Unternehmen anzutreten.“*  
Muad Khemiri, Modellprojekt „SUCCESSor“

Studierende können also eine relevante Zielgruppe sein, um als externe Nachfolgende in die Unternehmensleitung einzutreten und so die Nachfolgelücke zu schließen. Dabei mangelt es bei Studierenden nicht unbedingt an der Motivation – bei vielen jungen Menschen ist die Unternehmensnachfolge als Karriereoption einfach nicht präsent:

*„Die Unternehmensnachfolge ist ein wichtiges Thema für die Zukunft des Wirtschaftsstandorts sowie der Gesellschaft: Unseres Erachtens sollten Studierende darüber aufgeklärt werden.“*



*Denn so können sie fundierte Entscheidungen über ihre berufliche Laufbahn, ihr Unternehmen und ihre Investitionen treffen.“*

*Dr. Julia Breßler, Modellprojekt „Nexxt Mittweida“*

Zusätzlich ist die Nachfolge für Studierende eine attraktive Karriereoption mit viel Raum zur Selbstverwirklichung:

*„Aus unserer Sicht ist die Unternehmensnachfolge eine Karrierealternative, die sehr gut zu den Ansprüchen der Generation Z [...] passt. Insbesondere der Wunsch nach hohem Gestaltungsspielraum und Sinnhaftigkeit wird durch die Möglichkeiten der beruflichen Selbstständigkeit erfüllt.“*

*Muad Khemiri, Modellprojekt „SUCCESSor“*

### Wie können Studierende auf die Nachfolge vorbereitet werden?

Junge Menschen über die Chancen und Herausforderungen einer Nachfolge zu informieren, ist also zunächst wichtig. Unternehmertum erlebbar zu machen, ist ein weiterer Schritt, damit Studierende sich näher mit der Selbstständigkeit als persönliche Erwerbsoption auseinandersetzen – das Projektteam „Offensive Unternehmertum“ bietet hierzu zum Beispiel Werkstattgespräche an, damit Studierende Handwerksbetriebe kennenlernen können:

*„Hier kommen die Studentinnen und Studenten in einen Handwerksbetrieb, der vorgestellt wird. Handwerk wird dadurch erlebbar. Der Betriebsinhaber selbst hat den Erfahrungsschatz aus der Betriebsnachfolge an die Studierenden weiter.“*

*Susanne Gall, Modellprojekt „Offensive Unternehmertum“*

Aber auch die Qualifikation ist ein wichtiger Schritt in Richtung Vorbereitung – laut der Potenzialstudie des Modellprojekts „Nexxt Mittweida“ legen Altinhaberinnen und Altinhaber bei der Übergabe besonderen Wert auf fachliche, technische und kaufmännische Kompetenzen. Hier setzt das Modellprojekt SUCCESSor an – mit der SUCCESSor-Academy bietet es Studierenden ein Qualifizierungsprogramm, das auf die Vermittlung von breiten, anwendungsorientierten Kompetenzen, die im Nachfolgeprozess eingesetzt werden können, abzielt.

Sobald die Entscheidung für eine Unternehmensnachfolge gefallen ist, steht das Matching zwischen Nachfolgenden und Übergebenden an. Denn auch die persönliche Ebene zwischen Altinhaberin oder Altinhaber und nachfolgenden Personen ist für den Erfolg der Übergabe wichtig, wie aus Interviews des Projektteams „Nexxt Mittweida“ hervorgeht. Zur Unterstützung beim Matching bietet das Projektteam zum Beispiel Nachfolge-Camps und Veranstaltungen an, in denen beide Parteien ein gemeinsames Wertefundament und gemeinsame Perspektiven erarbeiten.

Auch wenn Studierende schon zahlreiche Kompetenzen mitbringen, können rechtliche Fragen, Vertragsgestaltung und Behördengänge eine Geduldssprobe im Nachfolgeprozess sein. Gerade hierbei wünschen sich Nachfolgende mehr Unterstützung, so die Studienergebnisse aus Mittweida. Gerade hier kann also eine intensive Nachfolgebegleitung durch Unterstützende sehr hilfreich sein. Als erste Anlaufstellen für Unterstützung im Nachfolge-

### Informationen zu den genannten Modellprojekten:

#### „SUCCESSor – Qualifizieren – Vernetzen – Nachfolge sichern“

Modellprojekt der Hochschule Koblenz  
Muad Khemiri, khemiri@hs-koblenz.de;  
Prof. Dr. Holger Reinemann, reinemann@hs-koblenz.de

#### „Nexxt Mittweida“

Modellprojekt der TeleskopEffekt GmbH  
Dr. Julia Breßler, julia.bressler@teleskopeffekt.de

#### „Offensive Unternehmertum“

Modellprojekt der Handwerkskammer Region Stuttgart  
Teil des Verbundprojekts „Nachfolgenetzwerk Baden-Württemberg“  
Susanne Gall, susanne.gall@hwk-stuttgart.de

prozess bieten die Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern sowie die Wirtschaftsförderungsstellen der Kommunen zielführende Dienstleistungen an. Studierende brauchen keine Berührungsängste zu haben, den Kontakt zu den Kammern zu suchen und auch Hochschulen und ihr Lehrpersonal könnten noch stärker in den Dialog mit wirtschaftsfördernden Einrichtungen gehen, als es bislang vielfach erfolgt.

Gelingt es, die Studierenden über die Vorteile, Chancen und Herausforderungen der Unternehmensnachfolge aufzuklären, können sie vielfach für eine Nachfolge begeistert werden. Gepaart mit der richtigen Qualifikation und kompetenter Unterstützung im Nachfolgeprozess können so viele junge Menschen ihren Wunsch, unabhängig und selbstbestimmt zu arbeiten, realisieren und in vielen Betrieben die Nachfolgelücke schließen.



**Julia Schauer** ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. schauer@rkw.de



# Erfolgreich im Team

## Die vielfältigen Wege der Unternehmensnachfolge

In Zusammenhang mit der Umsetzung der eigenen Geschäftsidee oder der Erfüllung des (langgehegten) Traums von der Selbstständigkeit denken viele angehende Unternehmer in erster Linie an die Neugründung eines Unternehmens. Aber um die eigene Chefin oder der eigene Chef zu werden, gibt es noch andere Wege – wie die Nachfolgründung als Einstieg in ein bestehendes Unternehmen. Wir stellen Ihnen hier mit der externen und der familieninternen Nachfolge anhand von Praxisbeispielen zwei dieser „anderen“ Wege in die unternehmerische Selbstständigkeit vor. Beide Nachfolgewege in den genannten Beispielen sind dadurch geprägt, dass Teamgeist und Verantwortungsbereitschaft Hand in Hand gehen.

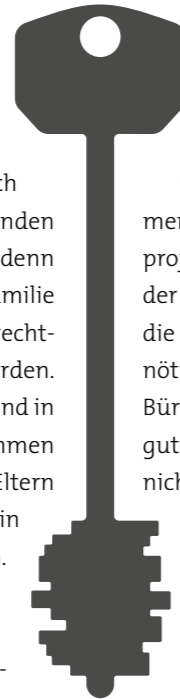


### Familieninterne Nachfolge im Handwerk

Gemeinhin gilt der Betriebsübergang innerhalb der Familie als „das“ Wunschmodell einer Nachfolge. Dabei ist genau auszuloten, ob die Wünsche der ruhestandsnahen Generation auch im Detail mit den Ideen und Plänen der nachfolgenden Generation in Einklang gebracht werden können, denn auch bei der Unternehmensnachfolge in der Familie müssen beispielsweise die finanziellen und steuerrechtlichen Angelegenheiten rechtzeitig geklärt werden. Madeleine Peterson-Oster und ihre beiden Brüder sind in das von ihren Eltern geführte Bedachungsunternehmen Oster in Bernkastel-Kues hineingeboren: „Unsere Eltern haben uns immer vorgelebt, wie toll es ist, sich in einem eigenen Unternehmen zu verwirklichen. Trotz der Verantwortung und der zahlreichen Stunden war es immer möglich, Job und Familie unter einen Hut zu bekommen“, sagt Madeleine Peterson-Oster. „Nach einem Jahr Auslandsaufenthalt in den USA habe ich mein Abitur in Musik gemacht und konnte mir eine musikalische Laufbahn auch gut vorstellen.“ Entschieden hat sie sich dann aber für den Einstieg in das Familienunternehmen und absolvierte die Ausbildung zur Zimmerer- und Dachdeckermeisterin. Einige Jahre später musste nach dem unerwarteten Tod ihres Vaters alles sehr schnell gehen.

### Gut vorbereitet mit der Familie in die Zukunft

Früher als geplant entschieden Madeleine Peterson-Osters Mutter, ihre beiden Brüder und sie selbst, gemeinsam mit dem bestehenden Unternehmen in die Zukunft zu gehen. „Ich als Älteste stand gerade mitten im Abschluss meines Studiums zur Holzingenieurin, mein Bruder Laurin war auf der Meisterschule und der Jüngste, Simeon, hatte gerade sein Abitur in der Tasche. Das waren schwierige und riskante Zeiten im Jahr 2016.“ Wie gut, dass die Familie frühzeitig wichtige Weichen gestellt hatte und beispielsweise Investitionen laufend getätigt wurden. „Während mein Vater erkrankt war, lief der Betrieb reibungslos und meine Eltern konnten sich gemeinsam mit Beratern umfassend mit der Übergabe beschäftigen. Steuerlich, betriebswirtschaftlich, vertraglich gibt es viel zu beachten – diese Themen sind existenziell wichtig, davon hängt die Handlungsfähigkeit aller ab, also lieber früher als später damit beginnen, das wäre mein Ratschlag.“



Heute nutzt die diplomierte Madeleine Peterson-Oster gemeinsam mit ihrer Familie jede Chance, das Unternehmen für die Zukunft gut vorzubereiten, insbesondere in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit. In dem breit aufgestellten Zimmerer- und Dachdeckerunternehmen werden alle Bauprojekte digital geplant und anderen Gewerken sowie der Kundschaft zur Verfügung gestellt. Dadurch werden die Bauabläufe maximal optimiert sowie Fehler und unnötige Änderungen weitestgehend vermieden. Auch die Büroarbeit läuft fast ausschließlich digital: „Nur auf die gute alte Baustellenmappe mit Bauplänen wollen wir nicht verzichten.“ Die hochqualifizierten Mitarbeitenden sowie die langjährigen Kundenbeziehungen des Handwerksbetriebs bieten die ideale Basis, um mit Liebe zum Handwerk Innovationen umzusetzen. Auch Nachhaltigkeit wird in dem Familienunternehmen großgeschrieben und gelebt, beispielsweise durch ressourcenschonenden Materialeinsatz, möglichst kurze Transportwege, gedämmte Betriebsgebäude und Hallen, eine hauseigene Hackschnitzelanlage sowie ein intelligentes BUS-System, um die Verbraucher effizient zu steuern. Am Beispiel dieses Unternehmens wird deutlich, wie die nachfolgende Generation die Kompetenzen und Überzeugungen der heutigen Zeit mit dem Lebenswerk der Elterngeneration verbinden kann: „Wir empfinden das Vermächtnis unserer Eltern und deren Mitarbeitenden und Kundschaft als großen Schatz!“

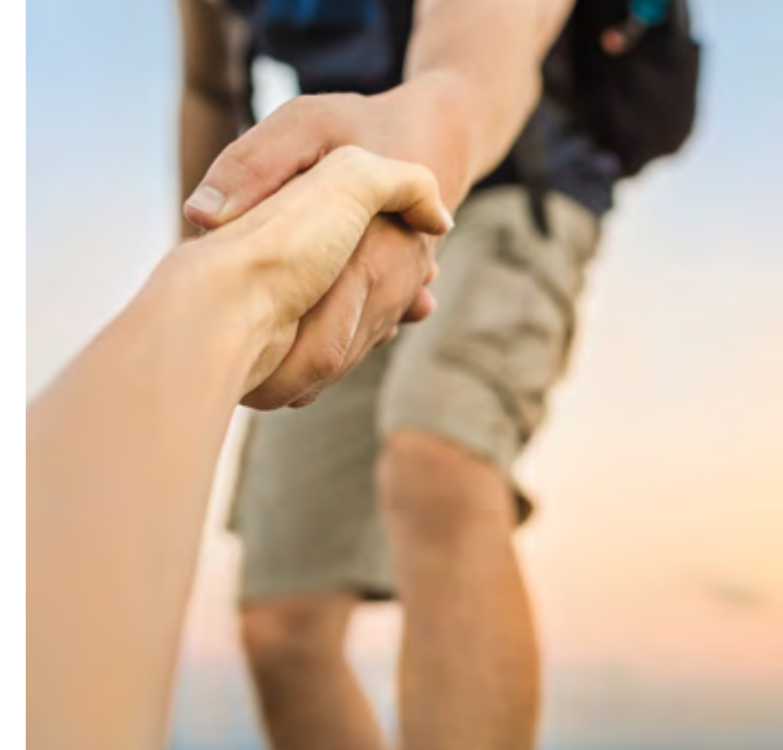
### Externe Nachfolge im Handwerk – Quereinstieg mit Erfolg

Auch bei der externen Unternehmensnachfolge kann man, im Vergleich zu vielen Neugründungen, direkt mit einer sehr guten Basis starten: Ein bestehender Kundstamm, ein bekannter Firmenname, idealerweise ein gutes Image und Aufträge sowie – ganz wichtig – qualifizierte Mitarbeitende mit viel Know-how sind auch bei dieser Nachfolgeform von Tag eins an vorhanden. Simon Löw, seit Januar 2022 Geschäftsführer bei der Elser Elektro+Haustechnik GmbH & Co. KG mit Sitz in Börtlingen, ist diesen Weg gegangen. Nach seinem Studium hat er einige Zeit als Angestellter in der Entwicklungsabteilung eines Unternehmens in der Automobilindustrie gearbeitet, sich aber dann für den Quereinstieg in das Handwerk entschieden: „Der vorherige Besitzer

hat mich gefragt, ob ich seinen Handwerksbetrieb übernehmen möchte. Da war ich erst einmal baff. Von einem Ingenieursberuf ins Handwerk zu wechseln war zunächst ein weit entfernter Schritt. Dann habe ich überlegt – was mache ich gerne, was macht mir Spaß? Ich bin gerne mit Menschen im Kontakt, mit Kundinnen und Kunden und mit den Mitarbeitenden, ich habe gerne eine abwechslungsreiche Arbeit und als Geschäftsführer hat man eine große Freiheit und die Möglichkeit, zu gestalten. Der Weg von Simon Löw ist keine Seltenheit – insbesondere das Handwerk bietet Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern mit Studienhintergrund gute Möglichkeiten zur Betriebsübernahme. Um den Betrieb von Grund auf kennenzulernen, stieg Löw zunächst als Mitarbeiter in das Unternehmen ein und konnte so schrittweise in seine neue Rolle hineinwachsen. Dieser Weg bietet für die Nachfolgeperson ideale Möglichkeiten, um ein tiefes Verständnis für die Abläufe, für die Mitarbeitenden und die Kundschaft zu entwickeln und herauszufinden, ob der Betrieb zu einem passt (und umgekehrt). Insbesondere im Bereich der nachhaltigen Energien hat sich der Betrieb seit der Unternehmensnachfolge fortentwickelt. Kundinnen und Kunden wird aus einer Hand die Planung und Installation von Photovoltaikanlagen, Smart-Home-Lösungen, die durch die Vernetzung von (Haushalts-)Geräten Strom einsparen, sowie Salzbatterien als Stromspeicher, die eine umweltfreundliche Alternative zu Lithium-Ionen-Batterien darstellen, angeboten.

### Nachfolge im Team

Simon Löw hat die Geschäftsführung des Unternehmens gemeinsam mit Annika Scharpf, der Tochter des vorherigen Inhabers, übernommen. Grundlegend bietet die Übernahme eines Betriebs durch mehrere Personen den Vorteil, von komplementären Fähigkeiten zu profitieren, die Finanzierung auf mehrere Schultern zu verteilen und durch die Möglichkeit, sich gegenseitig zu vertreten, eine höhere zeitliche Flexibilität zu gewinnen. Für Simon Löw ist die gemeinsame Leitung ein Gewinn: „Für mich ist es etwas sehr Schönes, dass ich nicht alleine in der Führung des Betriebs unterwegs bin, sondern zusammen mit jemandem, dem der Betrieb auch sehr am Herzen liegt. Es ist ein großer Vorteil, dass man sich miteinander besprechen kann.“



#### Oster Dach + Holzbau GmbH

1986 gründeten Karin und Franz-Josef Oster das Bedachungsunternehmen Oster in Bernkastel-Kues. Seit 2016 wird das Familienunternehmen von Madeleine Peterson-Oster (34), Zimmerer- und Dachdeckermeisterin und Holzingenieurin, Laurin Oster (31), Zimmerer- und Dachdeckermeister und Simeon Oster (25), Zimmerergeselle im Studium, geführt. Die Mitgründerin Karin Oster steuert ihre Erfahrungen bei. [www.osterdach.de](http://www.osterdach.de)

#### Elser Elektro+Haustechnik GmbH & Co. KG

Seit der Gründung im Jahr 1963 beschäftigt sich das Unternehmen aus Börtlingen mit Energie. Im Jahr 2022 übernahmen Simon Löw und Annika Scharpf die Geschäftsführung. Beide wurden vom ehemaligen Inhaber mit Wissen und Know-how unterstützt. [www.elektro-elser.de](http://www.elektro-elser.de)



Stefanie Bechert und Armin Baharian sind Mitarbeitende im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [bechert@rkw.de](mailto:bechert@rkw.de); [baharian@rkw.de](mailto:baharian@rkw.de)



# Schon gewusst?

In Deutschland sind nach Schätzungen des Instituts für Mittelstand (IfM) über 90 Prozent aller 3,6 Millionen deutschen Unternehmen Familienunternehmen. Diese erzielen etwa 52 Prozent der Umsätze und stellen gut 58 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland.

Traditionell wurden (und werden) Familienbetriebe an die eigenen Kinder weitergegeben. Aber was noch vor wenigen Jahrzehnten gang und gäbe war, ist heute immer weniger eine Selbstverständlichkeit. Zum einen wegen der demografischen Entwicklung, zum anderen weil in Sachen Familientradition ein Wertewandel stattfindet und sich somit häufig die Berufswege ändern. Was passiert also nun, wenn potenzielle familieninterne Nachfolger und Nachfolgerinnen ausbleiben oder andere Karriereziele verfolgen?

[https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten\\_und\\_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-18\\_2018.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-18_2018.pdf)  
(letzter Abruf: 21.02.2023)

## Auswahl der ältesten Familienunternehmen Deutschlands, die auch noch in Familienhand sind (Stand 12/2021)

**1502** – The Coatinc Company (Verzinkungen), **1568** – Freiherr von Poschinger Glasmanufaktur (Glasmanufaktur), **1644** – Tuchfabrik Gebrüder Mehler (Lodenstoffe), **1668** – Merck (Chemie und Pharma), **1674** – B. Metzler seel. Sohn & Co. (Privatbank), **1761** – Faber-Castell (Schreibwaren)

Die **TOP 500** der deutschen Familienunternehmen sind im Durchschnitt **99,6 Jahre** alt.

[https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/pressebereich/meldungen/2021/deutschlands-50-aelteste-familienunternehmen\\_2021-12-13/die-aeltesten-familienunternehmen-deutschlands.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/pressebereich/meldungen/2021/deutschlands-50-aelteste-familienunternehmen_2021-12-13/die-aeltesten-familienunternehmen-deutschlands.pdf)  
(letzter Abruf: 28.02.2023)

## Nachfolge und Corona – verschärfte Bedingungen

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie scheinen die Suche nach potenziellen – familienexternen – Nachfolgenden für viele Unternehmerinnen und Unternehmer noch weiter erschwert zu haben: 2021 kamen in den IHK-Beratungen rechnerisch 2,8 Senior-Chefinnen oder -Chefs auf eine Person mit Nachfolgeinteresse. Vor Corona hatte das Verhältnis noch 1,7 betragen.

## Familienunternehmen mit der längsten kontinuierlichen Betriebsgeschichte (weltweit):

Das **578** in Japan gegründete Tempelbauunternehmen Kongō Gumi befand sich in der **40. Generation** in Familienhand, als es 2006 von einer großen Baugesellschaft übernommen wurde. Bis dahin war das Familienunternehmen über hunderte von Jahren die erste Adresse für Japans Tempelbauten.

<https://deutsche-unternehmer-familien.de/die-aeltesten-familienunternehmen-der-welt/> und [https://de.wikipedia.org/wiki/Kong%C5%8D\\_Gumi](https://de.wikipedia.org/wiki/Kong%C5%8D_Gumi)  
(letzter Abruf: 28.02.2023)

Im Jahr 2021 zählten die IHKs ganze 2.159 Nachfolgeinteressierte, nur noch halb so viele wie 2019 (4.302). Zehn Jahre davor, 2009, waren es sogar noch fast doppelt so viele, nämlich 8.417 potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger.

<https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/gruendung-und-nachfolge-unternehmensfinanzierung/unternehmensnachfolge/nachfolgereport-22> (letzter Abruf: 28.02.2023)



## Das Prince Charles-Phänomen

Hiervon ist die Rede, wenn in Familienunternehmen der Gründer oder die Gründerin (im übertragenen Sinne) so lange auf dem „Thron“ sitzt wie Queen Elizabeth II. Die britische Monarchin war über 70 Jahre lang, bis zu ihrem Tod im September 2022, in Amt und Würden. Ihr erstgeborener Sohn Charles, über Jahrzehnte lang Kronprinz, hat nun – mit 74 Jahren – als König Charles III doch noch die Nachfolge angetreten.

So wie Charles ergeht es auch vielen anderen potenziellen Nachfolgenden aus der Familie: Mehr als ein Viertel (28 Prozent) der Firmeninhabenden ist älter als 60 Jahre (das sind deutlich über eine Million Menschen). Vor 20 Jahren waren es nur 12 Prozent. Die Gründe dafür sind aber natürlich vielfältig und liegen eben häufig auch daran, dass schlicht keine Nachfolgerinnen oder Nachfolger in Sichtweite sind.

<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2022/Fokus-Nr.-393-Juli-2022-Geschaeftsaufgaben.pdf> (letzter Abruf: 01.03.2023)

## Hier eine kleine Auswahl bekannter Chefs mit langen Unternehmerkarrieren:

- Der Gründer des **Brillenherstellers Fielmann**, Günther Fielmann, leitete das Unternehmen bis zu seinem **81. Lebensjahr** und hat es dann seinem Sohn übergeben.
- Der Geschäftsführer des Maschinenherstellers **Trumpf GmbH + Co. KG**, Berthold Leibinger, übergab den Vorsitz der Geschäftsführung mit **75** an seine Tochter.
- Der Gründer des **Schraubenimperiums Würth**, Reinhold Würth, übertrug die operative Verantwortung für sein Unternehmen zwar mit **59 Jahren** einer mehrköpfigen Konzern-Geschäftsführung. Den Vorsitz im Beirat machte er im Alter von **71 Jahren** für seine Tochter frei.

<https://www.wiwo.de/erfolg/management/unternehmensnachfolge-im-mittelstand-greise-in-der-chefetage-machen-innovationsmuede/19710480.html> und <https://de.wikipedia.org/> (letzter Abruf: 28.02.23)



## Welche Branchen sind bei potenziellen familienexternen Nachfolgerinnen und Nachfolgern besonders beliebt? Und welche nicht so?

Am beliebtesten bei externen nachfolgeinteressierten Personen sind Industrieunternehmen und Firmen im Bereich IT- und Kommunikationstechnik. Das heißt aber leider nicht, dass in diesen Branchen jedes zur Übergabe anstehende Unternehmen auch übernommen wird.

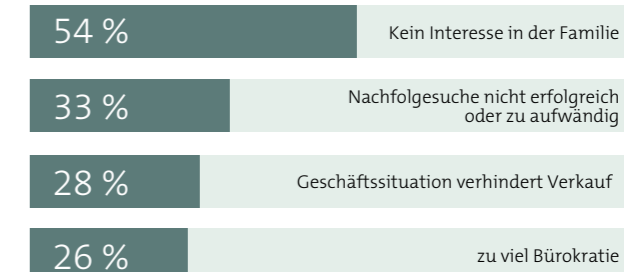


Denn selbst hier ist das Verhältnis Unternehmerin oder Unternehmer pro potenzieller Nachfolgerin oder potenziellem Nachfolger immer noch 15,5 bzw. 1,6.

Und noch ungünstiger ist die Lage im Handel und im Bereich Verkehr/Logistik: Hier kommen auf eine Interessentin oder einen Interessenten 4,5-mal so viele übergabebereite Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer.

<https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/gruendung-und-nachfolge-unternehmensfinanzierung/unternehmensnachfolge/nachfolgereport-22> (letzter Abruf: 28.02.2023)

## Gründe für geplante Stilllegungen im Mittelstand (Mehrfachnennungen möglich)



<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2022/Fokus-Nr.-393-Juli-2022-Geschaeftsaufgaben.pdf> (letzter Abruf: 01.03.2023)



# Unsere Veranstaltungen

Folgend erhalten Sie eine Auswahl kommender Veranstaltungen des RKW Kompetenzzentrums und der RKW Landesorganisationen. Weitere Angebote finden Sie unter [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de) und auf den Webseiten der Landesorganisationen.

DATUM	THEMA	KONTAKT
17.04.2023	Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Leonberg	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, <a href="mailto:voecklinghaus@rkw-bw.de">voecklinghaus@rkw-bw.de</a>
18.04.2023	Fachkongress „Digitales Planen, Bauen und Betreiben“, München	Christina Hoffmann, Tanja Leis, 06196 4953504, <a href="mailto:c.hoffmann@rkw.de">c.hoffmann@rkw.de</a>
18.04.2023	Seminar „Zukunftsorientiertes Wissensmanagement“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, <a href="mailto:tamme@rkwcampus.de">tamme@rkwcampus.de</a>
19.04.2023	Fachkongress „Urban Mining – von der Forschung in die Praxis“, München	Christina Hoffmann, Kerstin Hunkel-Hitzel, 06196 4953504, <a href="mailto:c.hoffmann@rkw.de">c.hoffmann@rkw.de</a>
19.04.2023	Abschlussveranstaltung „Digiscouts – Kreis Borken & Kreis Coesfeld“, Gronau	Maximilian Auth, 06196 4953204, <a href="mailto:auth@rkw.de">auth@rkw.de</a>
19.04.2023	Seminar „Zukunftsfähige Personalpolitik – Unternehmenskultur familienbewusst und gendergerecht gestalten“, Bremen	<a href="http://www.rkw-bremen.de">www.rkw-bremen.de</a>
20.04.2023	Veranstaltung „Neue Kompetenzen für eine nachhaltige (und digitale) Bau-Arbeitswelt“, München	Tanja Leis, Bruno Pusch, 06196 4953525, <a href="mailto:leis@rkw.de">leis@rkw.de</a>
20. – 21.04.2023	Seminar „Praktische Führungspsychologie – Modul 1/5 – Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Leipzig	Maria Tamme, 0351 8322339, <a href="mailto:tamme@rkwcampus.de">tamme@rkwcampus.de</a>
20.04.2023	Seminar „Aktuelles Arbeitsrecht“, Taufkirchen bei München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, <a href="mailto:ferdinandi@rkwbayern.de">ferdinandi@rkwbayern.de</a>
20.04.2023	Seminar „Modernes Projektmanagement effizient umgesetzt 2023“, Böblingen	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, <a href="mailto:voecklinghaus@rkw-bw.de">voecklinghaus@rkw-bw.de</a>
20.04.2023	Seminar „Nachhaltige City-Logistik“ in Kooperation mit der Partnerschaft Umwelt Unternehmen, Bremen	<a href="http://www.rkw-bremen.de">www.rkw-bremen.de</a>
22.04.2023	Workshop „Gründungswochenende“, Balingen	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, <a href="mailto:voecklinghaus@rkw-bw.de">voecklinghaus@rkw-bw.de</a>

DATUM	THEMA	KONTAKT
27.04.2023	Abschlussveranstaltung „Digiscouts – Stuttgart (Nachhaltigkeitsregion)“, Stuttgart	Maximilian Auth, 06196 4953204, <a href="mailto:auth@rkw.de">auth@rkw.de</a>
02.05.2023	Seminar „Coachingtechniken für Führungskräfte 2023“, Stuttgart	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, <a href="mailto:voecklinghaus@rkw-bw.de">voecklinghaus@rkw-bw.de</a>
03.05.2023	Beratertreffen PIUS Hessen, Frankfurt/Main	Sasa Petric, 06107 9659327, <a href="mailto:s.petric@rkw-hessen.de">s.petric@rkw-hessen.de</a>
04.05.2023	Online-Erfahrungsaustausch „Digiscouts Nordhessen“	Thomas Fabich, 0561 9309992, <a href="mailto:t.fabich@rkw-hessen.de">t.fabich@rkw-hessen.de</a>
08. – 09.05.2023	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Kempten	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, <a href="mailto:ferdinandi@rkwbayern.de">ferdinandi@rkwbayern.de</a>
09.05.2023	Abschlussveranstaltung „Digiscouts – Düsseldorf“, Düsseldorf	Martin Deschauer, 06196 4952823, <a href="mailto:deschauer@rkw.de">deschauer@rkw.de</a>
09.05.2023	Online-Seminar „Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz: Eine Chance für Unternehmen“	Marie-Theres Volk, 0541 60081524, <a href="mailto:volk@rkw-nord.de">volk@rkw-nord.de</a>
09. – 10.05.2023	Seminar „Betriebswirtschaft kompakt“, Freising bei München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, <a href="mailto:ferdinandi@rkwbayern.de">ferdinandi@rkwbayern.de</a>
09.05.2023	Start Jahresreihe „Arbeitsgemeinschaft Geschäftsführung Nordhessen“, Kassel	Thomas Fabich, 0561 9309992, <a href="mailto:t.fabich@rkw-hessen.de">t.fabich@rkw-hessen.de</a>
10.05.2023	Seminar „Rechtssicher als GmbH-Geschäftsführer agieren“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, <a href="mailto:tamme@rkwcampus.de">tamme@rkwcampus.de</a>
11.05.2023	Seminar „Attraktive und flexible Schichtsysteme“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, <a href="mailto:ferdinandi@rkwbayern.de">ferdinandi@rkwbayern.de</a>
11.05.2023	Seminar „Emotional führen“, Eisenach	Heike Schieke, 0361 5514320, <a href="mailto:schieke@rkw-thuringen.de">schieke@rkw-thuringen.de</a>
16.05.2023	Online-Seminar „Employer Branding: Erfolge im Recruiting und Personalmarketing steigern“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, <a href="mailto:voecklinghaus@rkw-bw.de">voecklinghaus@rkw-bw.de</a>
16.05.2023	Online-Seminar „Onboarding – ausländische Kolleg*innen an Bord holen“	Marie-Theres Volk, 0541 60081524, <a href="mailto:volk@rkw-nord.de">volk@rkw-nord.de</a>
23.05.2023	Online-Seminar „Die Fachkräfte von morgen – Auszubildende aus Nicht-EU Staaten beschäftigen“	Marie-Theres Volk, 0541 60081524, <a href="mailto:volk@rkw-nord.de">volk@rkw-nord.de</a>
23.05.2023	Seminar „Reisekostenrecht – Auffrischung“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, <a href="mailto:ferdinandi@rkwbayern.de">ferdinandi@rkwbayern.de</a>
24.05.2023	Online-Seminar „Digitale Zusammenarbeit: Prozesse, Organisation und Tools“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, <a href="mailto:voecklinghaus@rkw-bw.de">voecklinghaus@rkw-bw.de</a>
25.05.2023	Seminar „Unternehmenskäufe & Unternehmensverkäufe“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, <a href="mailto:tamme@rkwcampus.de">tamme@rkwcampus.de</a>
30.05.2023	Online-Seminar „Diversity Management – Eine Strategie der Fachkräftesicherung“	Marie-Theres Volk, 0541 60081524, <a href="mailto:volk@rkw-nord.de">volk@rkw-nord.de</a>
01.06.2023	Start Jahresreihe „Arbeitsgemeinschaft Geschäftsführung Rhein-Main“, Gernsheim	Sascha Gutzeit, 06107 9659321, <a href="mailto:s.gutzeit@rkw-hessen.de">s.gutzeit@rkw-hessen.de</a>
06.06.2023	Online-Seminar „Teilanerkennung, was nun? Einreise zur Qualifizierung“	Marie-Theres Volk, 0541 60081524, <a href="mailto:volk@rkw-nord.de">volk@rkw-nord.de</a>



DATUM	THEMA	KONTAKT
07.06.2023	Seminar „Babyboomer trifft auf Generation Z“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
13.06.2023	Online-Seminar „Datenschutz im Marketing“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
15.06.2023	Abschlussveranstaltung „Digiscouts – Hamm“, Ort wird noch bekanntgegeben	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
15.06.2023	Innovationstag Mittelstand des BMWK 2023, Berlin	Stefanie Groß, 030 48163424, innovationstag@zim.de  Dr. Fabian Bocek, 06196 4953401, bocek@rkw.de
19. – 20.06.2023	Arbeitsgemeinschaft Verpackung – Exkursion, Vortrag und Diskussion Alfred Ritter GmbH & Co. KG, Reichenbach an der Fils	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
21.06.2023	Seminar „Change Communication – Schritt für Schritt und nach Plan“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
21.06.2023	Seminar „Teams in Projekten führen“, Erfurt	Heike Schieke, 0361 5514320, schieke@rkw-thueringen.de
21.06.2023	Verschiedene Präsenz-, Hybrid- und Online-Events zum „Aktionstag der Unternehmensnachfolge“, bundesweit	Stefanie Bechert, 06196 4952828, bechert@rkw.de

# Gesucht – Gefunden

Weiterführende Informationen rund um das Thema Unternehmensnachfolge:

**Nexxt-change** – <https://www.nexxt-change.org/>

**DUB – Deutsche Unternehmerbörse** – [www.dub.de](http://www.dub.de)

**KERN Firmenbörse** – <https://www.kern-unternehmensnachfolge.com/firmenboerse/>

**Gründerküche** – <https://www.gruenderkueche.de/>

**Gründer Plattform** – <https://gruenderplattform.de/unternehmensnachfolge>

**EMF-Institut der HWR Berlin** – <http://www.nachfolge-in-deutschland.de> –und <https://nachfolgewiki.de>

**RKW Leitfaden** – <http://rkw.link/unternehmensnachfolgeleitfaden>

*(letzter Abruf aller Seiten am 22.02.2023)*

20  
23

Für unseren Mittelstand  
**AKTIONSTAG  
UNTERNEHMENS  
NACHFOLGE**  
**21. JUNI** Wir sind  
dabei!



## Aktionstag Unternehmensnachfolge Seien Sie dabei!

Mit zahlreichen Veranstaltungen unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure wird das Thema Nachfolge am 21. Juni bundesweit ins Rampenlicht gestellt. Unter anderem werden Workshops und Diskussionsrunden für Nachfolge- und Übergabeinteressierte angeboten. Der Aktionstag Unternehmensnachfolge wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz unterstützt.

Erfahren Sie mehr unter <http://rkw.link/aktionstagunternehmensnachfolge>





## **KLICKEN STATT BLÄTTERN!**

Aus Gründen der Nachhaltigkeit und auf vielfachen Wunsch unserer Leserschaft wird das RKW Magazin voraussichtlich in 2024 in neuer Form erscheinen. Digital, crossmedial und mit spannenden neuen Rubriken.

Registrieren Sie sich schon heute, damit Sie auch das digitale Magazin erhalten können.

Wir freuen uns, für Sie dann auch weiterhin die Themen, die kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland bewegen, mit Expertenbeiträgen, Interviews und viel Wissenswertem aufzubereiten.

Ihr Redaktionsteam

<http://rkw.link/magazindigital>

