

 **Qualifizierte  
Betriebsnachfolge**



# Kompetent in die Betriebsnachfolge

Erfahrungen, Erkenntnisse und Ergebnisse  
der Moderation von Betriebsübergabeprozessen  
von KMU im Land Brandenburg



Diese Broschüre ist Bestandteil der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit  
der vier Projektträger der INNOPUNKT8-Kampagne  
Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg





# Inhalt

3	_____	Das Projekt INNOPUNKT8
4	_____	Moderation im Prozess der Unternehmensnachfolge INNOPUNKT8
6	_____	Erfahrungen im Projekt HWK/IHK Potsdam: Dorrit Mai
8	_____	Betriebsnachfolgen im Kammerbezirk Potsdam
12	_____	Erfahrungen im Projekt RKW/HWK Frankfurt/Oder: Simone Rühl
14	_____	Betriebsnachfolgen im Kammerbezirk Frankfurt/Oder
16	_____	Erfahrungen im Projekt HWK/IHK Cottbus: Dr. Manfred Haaken
18	_____	Betriebsnachfolgen im Kammerbezirk Cottbus
22	_____	Erfahrungen im Branchenprojekt Gastgewerbe der GEHOGA: Uwe Strunk
24	_____	Betriebsnachfolgen im Gastgewerbe
26	_____	Fazit
28	_____	Ablauf von Betriebsnachfolgen
29	_____	Adressen und Ansprechpartner
30	_____	Literaturempfehlungen



## Das Projekt INNOPUNKT8

**„Betriebsnachfolge jetzt anpacken -  
Arbeitsplätze in Brandenburg sichern“**

Geglückte Betriebsnachfolgen sichern Arbeitsplätze und benötigen dafür wesentlich weniger finanzielle Mittel als für die Schaffung neuer Arbeitsplätze aufgewendet werden müsste. Eine Studie des Ministeriums für Wirtschaft stellte fest, dass im Land Brandenburg in den nächsten Jahren bei ca. 9.290 kleinen und mittelständischen Betrieben ein Wechsel der Unternehmerschaft ansteht.

Um Brandenburger Unternehmen zu sensibilisieren und möglichst viele Betriebe bei der Nachfolge zu unterstützen, wurde deshalb im Juli 2003 vom Ministerium für Arbeit, Soziales Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (MASGF) unter Federführung der LASA Brandenburg das Projekt INNOPUNKT8-Betriebsnachfolge auf den Weg gebracht. Hauptziel dabei war, möglichst viele Arbeitsplätze in von Unternehmen, bei denen Nachfolgeregelungen getroffen werden, zu erhalten und zu sichern. Weiterhin zählten die nachhaltige Etablierung vernetzter Unterstützungsstrukturen und die Erhöhung der Bekanntheit der Angebote zum Thema Betriebsnachfolge zu den Zielen des MASGF. Mit diesem Projekt sollten darüber hinaus besonders Frauen als Nachfolgerinnen qualitativ und quantitativ gestärkt werden. Als schlüssigste Konzepte wurden vom MASGF ein Branchenkonzept für Hotellerie und Gastronomie im Land Brandenburg von der GEHOGA mbH, einer Tochter des Hotel- und Gaststättenverbandes Brandenburg, sowie Projekte unter Leitung der RKW Brandenburg GmbH für den Kammerbezirk Frankfurt/Oder, der HWK Potsdam für den Kammerbezirk Potsdam und der HWK Cottbus für den Kammerbezirk Cottbus ausgewählt.

Aus Anlass des erfolgreichen Projektabschlusses nach dreijähriger Laufzeit machen in dieser Broschüre die vier ProjektträgerInnen im Rahmen der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit die Ergebnisse ihrer Arbeit in Form von persönlichen Erfahrungsberichten zugänglich. Bei der Begleitung unterschiedlichster Betriebsnachfolgen sind neue Erkenntnisse entstanden, welche auf den folgenden Seiten als Ergänzung zu vorhandener Literatur und vorliegenden Leitfäden weitergegeben werden. Diese Broschüre zeigt auf, wie vorteilhaft sich die Moderation der komplexen Nachfolgeprozesse durch eine objektive Projektleitung auswirkt. Wir möchten aus den gewonnenen Erfahrungen heraus allen Unternehmerinnen und Unternehmern Mut machen, das Thema Betriebsnachfolge rechtzeitig und zielstrebig mit der Unterstützung professioneller Netzwerke anzugehen.

# Moderation im Prozess der Unternehmensnachfolge INNOPUNKT8

## Moderation

Bei der Moderation sorgt eine unabhängige Person innerhalb von Prozessen dafür, dass zielorientiert und strukturiert gearbeitet wird. Der Moderator bzw. die Moderatorin schafft einen Rahmen, in dem eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele möglich ist, wobei die Unabhängigkeit immer aufrecht erhalten bleiben muss, um so die notwendige Distanz und damit Objektivität zu gewährleisten. Moderation wird in unterschiedlichsten Bereichen, z.B. begleitend für Gespräche und Sitzungen, aber zunehmend auch für Gruppenprozesse und die Gestaltung von komplexen Prozessen und Projekten, eingesetzt.

## Die Projektleitungen als Moderatoren

Im Projekt Betriebsnachfolge koordinierten die Projektleitungen den gesamten Projektverlauf und moderierten objektiv die Prozesse innerhalb der einzelnen Betriebsübergaben zwischen ÜbergeberInnen, NachfolgerInnen und BeraterInnen. Dabei hatten sie die Zielvorgaben des Projektes, in einem überschaubaren Zeitraum mit großer Effizienz bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, immer vor Augen. Als neutrale MaklerInnen vermittelten sie zwischen unterschiedlichen Sichtweisen, Bestrebungen und Wünschen und waren AnsprechpartnerInnen aller Akteure. Besonders bewährte sich die objektive Distanz beim Managen von Konflikten, wie z.B. bei Gesprächen mit den finanzierenden Banken oder bei der Kaufpreisfindung zwischen ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn.

Dabei mussten die verschiedenen Interessen aller Akteure angemessen Beachtung finden, jedoch gleichzeitig das Ziel der erfolgreichen Übergabe im Auge behalten werden. Wichtig waren auch das Vorantreiben der Prozesse bei Stockungen, das sinnvolle Zusammenspiel verschiedener Beraterinnen und Berater sowie das flexible Erkennen der Facetten, die aktuell für die jeweiligen Probleme individuell anstanden. Somit hat die Moderation durch die Projektleitungen einen entscheidenden Beitrag zum erfolgreichen Projektverlauf geleistet. Und mehr noch, es ist ein Unterstützungsnetzwerk entstanden, das gute

Chancen hat, nach Projektende bereits eingeleitete Nachfolgeprozesse weiter zu begleiten und auch künftig qualifiziertes und praxiserprobtes Know-how anbieten wird.

## Für Nachhaltigkeit von Anfang an sorgen

Auch für die Zukunft bleiben viele Synergien und Kompetenzen bestehen, denn die Netzwerke, Beiratsmitglieder und Beratungsunternehmen stehen weiterhin für die Beratung von Betriebsnachfolgen zur Verfügung. Insgesamt ist die Kompetenz zum Thema Betriebsnachfolge gewachsen und die Kooperationen sowie das Vertrauensverhältnis haben sich intensiviert. Für den weiteren kontinuierlichen Know-how-Transfer wäre die weitere Finanzierung der Projektleitungen für die Moderation sinnvoll.



## Effizienter Projektverlauf

Das Projekt verlief über einen Zeitraum von drei Jahren in mehreren Schritten. In der ersten Phase bis zum 31. 4. 2004 erfolgte in Informationsveranstaltungen die Ansprache und Sensibilisierung potentieller Projektteilnehmerinnen und Teilnehmer, also übergabeinteressierter UnternehmerInnen und NachfolgerInnen. Ein eigenständiger aufmerksamkeitsstarker Projektauftritt sorgte für die gezielte Ansprache. Für vertiefende Informationen wurden Multiplikatoren, Anzeigen, Flyer, Plakate, Messen, Presseinformationen und das Internet eingesetzt. Dann klärte ein Unternehmens-Check, ob der interessierte Betrieb den Fördervoraussetzungen für die Teilnahme am Projekt entsprach, insbesondere hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Stabilität, Unternehmensgröße, Mitarbeiterzahl und Zeitrahmen. Die zweite Phase des Projektes beinhaltete die Umsetzung der

Nachfolge mit individuellen Beratungen und Qualifizierungsleistungen. Die BetriebsübergeberInnen und NachfolgerInnen beteiligten sich verbindlich mit einem Eigenanteil von 20% an den Kosten. Bei den meisten Betrieben gab es interessierte NachfolgerInnen, so dass die praktische Umsetzung zügig angegangen werden konnte. Dabei legten Nachfolgepläne die einzelnen Schritte fest, welche mit Unternehmens-, Rechts- und Steuerberatungen umgesetzt bzw. je nach individuellem Bedarf flexibel angepasst wurden. Im Weiteren verlief die Projektbetreuung und Moderation je nach verifizierten Problemstellungen sehr individuell.

### **Transparenz durch Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit**

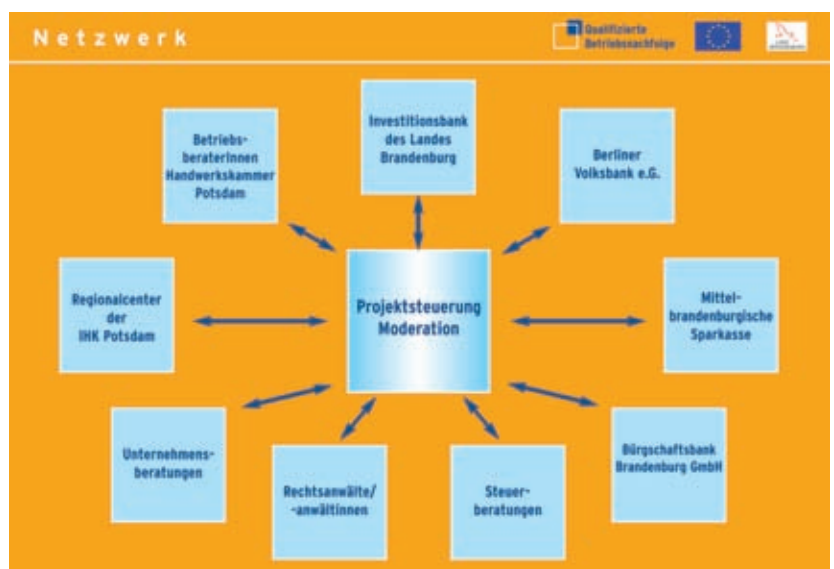
Zur Sicherung der Zielerreichung und Qualität haben die Projektleitungen zahlreiche Dokumentationen wie Protokolle, Beiratsitzungen, Aktivitätenlisten, Sachberichte, Zwischennachweise, Statistiken und Zufriedenheitsabfragen erstellt. Die Projektabläufe in den einzelnen Kammerbezirken und das Branchenprojekt der GEHOGA mbH wurden durch kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit begleitet, die in der Sensibilisierungsphase besonders intensiv war. Unter anderem erschienen mehrmals in publikumswirksamen Tageszeitungen, in der IHK Zeitschrift „Forum“, im „Handwerksblatt“ der Handwerkskammern sowie im Branchenmagazin „gastgewerbe“ Berichte. Zusätzlich veröffentlichten die Mitglieder der Projektbeiräte wie z.B. die Berliner Volksbank, die Bürgschaftsbank und die Mittelbrandenburgische Sparkasse Informationen in ihren Mitteilungsblättern.

Um den Dialog mit Politik und Wirtschaft zu intensivieren, führte die Projektleitung HWK/IHK Potsdam gemeinsam mit dem IHK EQUAL-Projekt Familiennachfolge am 16. 5. 2006 eine Transferveranstaltung zum Thema Betriebsnachfolge durch. Ziel war der Austausch über die wirtschaftliche Bedeutung und

Nachhaltigkeit von Betriebsnachfolgen und die gemeinsame Suche nach neuen Ideen für die Zukunft. Dabei waren Erfahrungen aus laufenden Unternehmensnachfolge-Projekten, Berichte über Schwierigkeiten und Erfolge der Unternehmerinnen und Unternehmer im Nachfolgeprozess sowie Meinungen politischer EntscheidungsträgerInnen wesentlicher Bestandteil. Zu den Gästen zählten neben den Projektpartnern zahlreiche Gäste aus Politik, Wirtschaft und Unternehmen.

### **Optimale Voraussetzungen schaffen**

Mit Projektbeginn haben die Projektleitungen alle Grundlagen für einen effizienten und zielgerichteten Projektablauf geschaffen. Dazu gehörte der Aufbau von Netzwerken aus Partnern der Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung. In einigen Projekten wurden für die Qualitätsüberprüfung Projektbeiräte gegründet, wodurch zusätzlich Kompetenzen aus dem Beratungs- und Bankbereich sowie der Wirtschaftsförderung einfließen.



Beispielhaftes Netzwerk aus dem Projekt Business Change Brandenburg Gemeinschaftsprojekt HWK/IHK Potsdam

# Ein Nachfolgeprojekt tut unglaublich viel für den Erhalt von Arbeitsplätzen



## **Die Moderation hat sich mit dem Projekt entwickelt**

Nur durch eine stark zielorientierte Herangehensweise war es möglich, während der dreijährigen Projektlaufzeit die geplanten 12 Unternehmensübergaben erfolgreich abzuschließen, so Frau Mai. Dabei wuchs sie als Projektleiterin zunehmend in die Rolle der Moderatorin hinein. Die Erkenntnis, dass eine qualifizierte und dabei sensible Moderation für die Erreichung der Zielvorgaben so wichtig ist, wird heute als eine der wichtigsten Projekterfahrungen gesehen. Es zeigte sich, dass der Schwerpunkt für die Projektleitung darin lag, sowohl das Projekt als Ganzes, als auch das Netzwerk aus Beratern und Beraterinnen sowie darüber hinaus natürlich die eigentlichen einzelnen Übergabeprozesse wie ein Orchester zu „dirigieren“. Der Beratungs- und Qualifizierungsumfang für jeden einzelnen Übergabeprozess wurde je nach Bedarf individuell festgelegt, modifiziert und im Nachfolgeplan festgehalten. Das ermöglichte die Gestaltung individueller und sehr wirtschaftlicher Lösungen. Dabei haben sich immer wieder aus dem aktuellen Tun heraus neue Aufgaben bzw. Änderungen der geplanten Vorgehensweise entwickelt.

Zusätzlich moderierten die jeweiligen BeraterInnen ihre Teilaspekte vor Ort bei den Unternehmen. Da die Projektleitung für die Unternehmen nicht beratend tätig war, konnte sie ihre sachliche Distanz nutzen, um zwischen ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn oder sogar zwischen deren BeraterInnen zusätzlich zu vermitteln oder immer wieder anzuschieben, wenn es Stockungen gab. Zum Projekterfolg hat wesentlich beigetragen, dass die Projektleitung von einem neutralen Standpunkt aus moderierte und zwischen den Parteien vermitteln konnte, da sie finanziell von keiner Seite abhängig war.

## **Zusammenarbeit mit Beratungen, Banken, Unternehmen und Projektleitungen**

Innerhalb des INNOPUNKT Projektes haben sich die Beratungen aus den einzelnen Bereichen gut ergänzt und wurden immer wieder miteinander abgestimmt, was u.a. aus Wettbewerbsgründen sonst bei Einzelberatungen nicht unbedingt gängig ist. Innerhalb der Prozesse ergaben sich oft Probleme, mit denen vorher keiner gerechnet hatte. So bestanden in einem Fall Vater und Sohn jeweils auf ihrem eigenen Berater und erst durch die Moderation zwischen den Beratern konnte vermittelt werden. Manchmal mussten auch Beratungspersonen gewechselt werden, da Vertrauen und die richtige Chemie wesentlich waren. Entsprechend der anstehenden Aufgaben wurden einzelne Nachfolgepläne immer wieder überarbeitet und an neue Situationen angepasst. Bei allen Betriebsübergaben gab es zwar bestimmte sich wiederholende Kernthemen, insgesamt war jedoch jede Übergabe sehr individuell.

Unternehmensnachfolge ist ein sensibles Thema, zumal es sich meistens um das Lebenswerk handelt. Gerade in kleineren Betrieben liegen Betriebliches und Persönliches eng beieinander, so dass in der Beratung und Moderation neben der fachlichen Kompetenz sehr viel Einfühlungs-

vermögen benötigt wird, um die Übergabe zum Erfolg zu führen. Um die notwendige Finanzierung zu bekommen, wurden mit den NachfolgerInnen Konzepte für die Banken entwickelt und die Finanzierungsgespräche in den meisten Fällen begleitet. Trotz vieler erfolgreicher Abschlüsse ist es leider nicht gelungen, NachfolgerInnen eine Chance zu geben, wenn das Konzept nicht den Kriterien der Bank, z.B. hinsichtlich einer erfolgsversprechenden Branche oder angemessener Eigenkapitalanteile entsprach. So haben Bankentscheidungen einige Nachfolgen bislang scheitern lassen; leider können Projekte hier nicht die Bankentscheidungen kippen. Die Zusammenarbeit mit der LASA hat sich während des Projektes gut entwickelt. Im Projektverlauf haben alle Seiten immer besser im Sinne der Erreichung des Projektziels miteinander gearbeitet und jederzeit einen transparenten Projektablauf ermöglicht.

### **Erkenntnisse und Fazit**

Die Projektleitung hält es für sinnvoll, Übernehmerinnen und Übernehmer auch nach der Übernahme zu unterstützen. Im Projekt endete die Betreuung mit dem Tag der Nachfolge, so dass Nachfolger ab diesem Zeitpunkt mit allen auf sie einstürmenden Aufgaben allein gelassen werden. Auch bei guter Planung und Vorbereitung konfrontiert der Unternehmensalltag mit unvorhersehbaren Problemen, bei denen eine kompetente Begleitung im Rahmen der Betriebsnachfolge angebracht wäre. Das wäre sicher auch für die Banken eine zusätzliche Sicherheit und könnte sich positiv auf die Kreditvorgabe auswirken. Im Sinne der Nachhaltigkeit wäre es sinnvoll, im Anschluss ein Folgeprojekt zu starten, so bleiben die aufgebauten Kompetenzen und Ressourcen am besten erhalten. Wenn Betriebsnachfolgen wie in diesem Projekt betreut werden, wird mit effektiv eingesetzten Fördermitteln sehr viel für den Erhalt von Betrieben und Arbeitsplätzen in der Region getan. Diese Förderung von Unternehmen,

die bereits bestehen und am Markt agieren und Arbeits- und Ausbildungsplätze in der Region vorhalten, ist sehr wichtig. Betriebsübernahmen sind auch Existenzgründungen. Dabei werden bereits vorhandene Arbeitsplätze erhalten und oft wird der Betrieb durch den Nachfolger belebt, so dass zusätzlich auch neue Arbeitsplätze entstehen.

Es stehen weiterhin viele Betriebsübergaben in Brandenburg an und es hat sich gezeigt, dass Betriebsübergaben komplexer, zeitaufwendiger, problematischer sind, als angenommen und dass eine objektive und sachliche Moderation erfolgreich durch den Prozess führt. Für die Zukunft ist es wichtig, kontinuierlich die Unternehmerschaft im Land Brandenburg beim Generationenwechsel zu unterstützen.

**Unternehmensnachfolge ist ein sensibles Thema zumal es sich meistens um das Lebenswerk des Übergebers handelt**

### **Fakten**

- > Über 200 Unternehmen erreicht, über 60 Unternehmen sensibilisiert
  - > Verbindliche Einleitung der Übergabe von 39 Unternehmen
  - > 12 rechtsverbindliche Übergaben, davon 4 Übergaben an Frauen
  - > 26 Übergaben innerhalb der Familie
  - > 7 Übergaben an MitarbeiterInnen
  - > 6 Übergaben an Externe
- Langfristige Sicherung von über 120 Arbeitsplätzen, durch abgeschlossene Nachfolge, weitere 382 durch eingeleitete Nachfolgeprozesse

# Betriebsnachfolgen im Kammerbezirk Potsdam



**Blatthaus**  
**Blumen, Pflanzen und Baumschulhandel**  
Inhaberin: Karin Erler  
Am Tränkeplatz, 15936 Dahme  
Tel./Fax: (035451) 346

**Für mich ist  
ein Traum  
wahr geworden**

Herr Horst Krause hat seinen im Jahre 1992 eröffneten Betrieb am 1. 1. 2005 an seine langjährige Mitarbeiterin Frau Karin Erler übergeben. Frau Erler absolvierte bereits während ihrer Umschulung ein Praktikum im Unternehmen und arbeitete hier nach ihrem Abschluss als Floristin. Der Abschied von seinem Betrieb fiel Herrn Krause nicht leicht, deshalb zögerte er die Übergabe immer wieder hinaus, zumal es neben Frau Erler auch eine weitere Mitarbeiterin und mehrere Externe als Bewerber gab. Entscheidend waren für ihn jedoch das Engagement, das Selbstbewusstsein und „der grüne Daumen“ seiner Mitarbeiterin. Den Übergang zur Übernehmerin mit Einblick in die Geschäftszahlen machte Herr Krause seiner Nachfolgerin nicht einfach. Insgesamt dauerte der Übergabeprozess ca. 1,5 Jahre, wobei die Übernehmerin immer wieder darauf drang, den Prozess weiterzuführen. Dabei zeigte sich, dass ein bis zwei Jahre für die Einarbeitung knapp sind und man besser eher hätte damit beginnen sollen. Als feststand, dass der Betrieb übergeben wird, haben sich Übergeber und Übernehmerin bei der IHK Potsdam zum Ablauf einer Betriebsübergabe informiert und dabei vom Projekt INNOPUNKT8 erfahren.

Nach einem ersten Unternehmens-Check vor Ort bestand der erste Schritt innerhalb des Projektes aus der gemeinsamen Erarbeitung eines Unternehmensnachfolgekonzeptes. Da es die „grüne Branche“ bei den Banken schwer hat, gehörte die Erstellung eines tragfähigen Finanzierungskonzeptes zu den Herausforderungen. Die Unterstützung durch Beratung trug wesentlich zum erfolgreichen Abschluss der Bankgespräche und zur Kreditvergabe bei. Auch hat die Unternehmerin durch ihre Fachkompetenz und ihren starken Willen überzeugt.

Problematisch war, dass der Übergeber relativ hohe Preisvorstellungen hatte, die für die Übernehmerin so nicht realisierbar waren. In der Preisverhandlung trafen Argumente auf Argumente, so dass die Projektleitung zwischen beiden Fronten vermittelte und die neutrale Moderation beiderseitiges Entgegenkommen und die Einigung über den Kaufpreis erreichte. Weitere Unterstützung erhielten Herr Krause und Frau Erler durch die Steuer- und Rechtsberatung, bei der Unternehmensbewertung. Dabei hat die Projektleitung den Prozess immer wieder vorangetrieben. Nach der Übergabe hat Herr Krause Frau Erler bei kniffligen Fragen unterstützt, auch jetzt noch kann sie bei Problemen auf seine Hilfsbereitschaft bauen.

Aus der gemachten Erfahrung empfiehlt die Betriebsnachfolgerin, den Übergabeprozess möglichst langfristig anzugehen. Nachfolger und Nachfolgerinnen sollten sehr zeitig in den Geschäftsablauf, besonders auch in die Zusammenarbeit mit Kunden und Zulieferern und die betriebswirtschaftlichen Aspekte einbezogen werden. Sie sollten sich unbedingt für den Betrieb einsetzen und hartnäckig den Prozess vorantreiben. Wichtig ist vor allem das Vertrauen zueinander. Dem Übergeber, Herrn Krause war wichtig, dass das Geschäft in gute Hände kommt und in seinem Sinn mit dem besonderen Angebot an

Baumschulen, Stauden sowie Dienstleistungen weitergeführt wird. Frau Erler erweitert inzwischen den vorhandenen gärtnerischen Bereich mit neuen kreativen floristischen Angeboten.

In Zukunft will sie das Dienstleistungsangebot ausbauen und über die vorhandenen Kundengruppen auch neue junge Zielgruppen ansprechen. Dafür plant sie zusammen mit ihren Mitarbeiterinnen Ausstellungen und andere Werbemaßnahmen.

Anwalt und der Handwerkskammer Potsdam auf, wo er über das Projekt Betriebsnachfolge informiert wurde. Nach einer ersten Beratung und Analyse im Betrieb wurde im Laufe des Prozesses die Steuerberatung gewechselt. Im Wesentlichen hat dann der Anwalt die Übergabe vorangetrieben. Dabei wurden verschiedene Modelle bis hin zur Gründung einer GmbH durchgespielt. Letzten Endes entschied sich die Familie für eine Schenkung, da diese steuerlich am sinnvollsten war. Aus diesem Grund standen bei dieser Übergabe keine umfangreichen Verhandlungen mit den Banken an.



**Bäckerei-Konditorei Stadige**  
Inhaberin: Sandra Kieseewetter  
Bergsdorfer Dorfstraße 3  
16792 Zehdenick/OT Bergsdorf  
Tel: (033088) 50264, Fax: (033088) 70909  
E-Mail: stadige@t-online.de

Frau Sandra Kieseewetter hat in diesem Jahr von ihrem Vater den Familienbetrieb mit seiner über 100jährigen Tradition übernommen. Als Betriebswirtin führt sie heute den Betrieb zusammen mit ihrem Mann, der ursprünglich Schlosser war und ihr zuliebe eine Ausbildung als Bäckermeister absolvierte. Schon einige Zeit vorher hatte Herr Stadige sporadisch über eine Übergabe nachgedacht, sie aber immer wieder verschoben. Die tatsächliche Entscheidung traf er aus Krankheitsgründen dann recht kurzfristig. Im ersten Schritt nahm Herr Stadige Kontakt zu seinem

Frau Kieseewetter ist praktisch mit dem Betrieb aufgewachsen und hat damit seit ihrer Kindheit die Höhen und Tiefen des Unternehmertums miterlebt. Ab dem Jahr 1988 arbeitete sie im Verkauf und in der Backstube mit. Die Entscheidung, den Betrieb zu übernehmen, hat sie getroffen, als sich herausstellte, dass ihr älterer Bruder wegen einer Mehlallergie für die Nachfolge nicht in Frage kommen würde. Da sich der Betrieb seit Generationen in Familienbesitz befindet - im Verkaufsraum hängt der Meisterbrief ihres Urgroßvaters - war für sie klar, dass sie die Herausforderung vom Herzen her annehmen würde.

Da der Vater sich schon länger auf die Übergabe vorbereitete, hatte er seiner Tochter und ihrem Mann frühzeitig das Zepter im Unternehmen überlassen, so dass sie relativ eigenständig Entscheidungen treffen konnten, die die Weiterentwicklung des Unternehmens und der Angebote betrafen. Dabei haben sie sich immer wieder untereinander abgesprochen. Heute ist er mit den Ergebnissen zufrieden - besonders, da sich das Unternehmen in den letzten Jahren sehr gut entwickelt hat und auf soliden Füßen steht. Der Betrieb arbeitet jetzt noch kundenorientierter: zu den eingeführten Maßnahmen gehören die Eröffnung einer neuen Filiale, der Service

**Die Übernahme der Verantwortung für den gesamten Betrieb ist eine neue große Herausforderung**

# Betriebsnachfolgen im Kammerbezirk Potsdam

über Verkaufswagen und besonders die Kooperation mit einer großen Hotelkette. Der Vater steht weiterhin als Berater zur Verfügung, möchte aber im Unternehmen keine weitere Verantwortung mehr übernehmen. Für die Nachfolgerin stellt sich die Übernahme der Unternehmensführung im Nachhinein ein wenig wie ein Sprung ins kalte Wasser dar. Sie hatte sich zwar vorher bei der Herstellung und im Verkauf eingearbeitet, aber die tatsächliche Übernahme der Verantwortung für den gesamten Betrieb ist insgesamt eine neue spannende Herausforderung.

Für die Zukunft will sich Frau Kiesewetter vor allem noch mehr mit der betriebswirtschaftlichen und strategischen Seite des Betriebes auseinandersetzen. Dafür bildet sie sich kontinuierlich weiter und tauscht sich mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern aus. Ihr Mann übernimmt als Bäckermeister die fachliche Rolle und engagiert sich vorrangig für den Ausbau der Angebote und Kundenkontakte. Im Betrieb arbeiten inzwischen 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darüber hinaus bilden Frau und Herr Kiesewetter kontinuierlich Azubis aus.



## **Unternehmen Redtel**

**Inhaber: Holger Redtel**

**Lindenstraße 10, 19348 Perleberg**

**Tel: (03876) 789632, Fax: (03876) 789823**

**E-Mail: [info@Redtel.de](mailto:info@Redtel.de), [www.Redtel.de](http://www.Redtel.de)**

Als erfahrener Leistungssportler und Trainer wollte Herr Jürgen Redtel seine Erfahrungen und Kompetenzen weitergeben und hat das ursprüngliche Stadtbad Perleberg zu einem modernen Fitness-Studio mit umfangreichem Serviceangebot im Gesundheitsbereich ausgebaut. Im Vorfeld der Übergabe an seinen Sohn Holger Redtel wurde nochmals reichlich investiert, denn die Angebote fanden regen Zuspruch, so dass das alte Gebäude aus allen Nähten platzte. Der historische Bau wurde behutsam erweitert, so dass inzwischen zusätzlich mehrere großzügige Räume nutzbar sind.

Herr Redtel jun. hatte sich vor der Betriebsübernahme nach vorheriger 10jähriger Angestelltenzeit bereits mit dem Betrieb eines Wochenmarktes und Bereich Showbühnenbau selbständig gemacht und damit umfangreiche Erfahrungen als aktiver Unternehmer gesammelt. Die Ressourcen aus der Verwaltungsarbeit beim Ordnungsamt, wie z.B. strukturiertes und diszipliniertes Angehen von Herausforderungen, kommen ihm heute besonders zu Gute. Die Dauer der Unternehmensübergabe innerhalb des Projektes INNOPUNKT8 war ein Prozess von insgesamt ca. 18 Monaten und wurde von

Vater und Sohn vorher gut vorbereitet. Mit ihrer unterstützenden Steuer- und Unternehmensberatungskanzlei konnten die Unternehmer neben einer „mitdenkenden“ Steuer-gestaltung zusätzlich auf umfangreiche Kompetenzen im betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Bereich bauen.

Die besondere Herausforderung bei der Übernahme waren die hohen Investitionssummen, da es sich um ein komplexes Unternehmen und eine große Immobilie handelt. Nach Beratung und umfangreicher Vorbereitung erfolgte die Abarbeitung der einzelnen Stufen der Übernahme. Dabei hat die Moderation durch die Projektleitung zusammen mit dem Steuerbüro neben der Prozessgestaltung immer für einen übersichtlichen Rundumblick gesorgt. Der Übernehmer hebt im Nachhinein besonders die gute Zusammenarbeit mit der betreuenden Hausbank hervor, die den Übergabeprozess aktiv und unterstützend begleitet hat.

Im Rahmen der Betriebsnachfolge entstanden bei Herrn Holger Redtel neben dem Ausbau des Fitness- und Wellnessbereiches neue Ideen für die weitere Unternehmensstrategie. Da er bereits vorher als Trainer gearbeitet hatte und auch im Rehabilitationsbereich ausgebildet ist, entwickelte er neue Rehabilitations- und Präventivkurse, die inzwischen - auch wegen ihrer besonderen Qualität - von den Krankenkassen übernommen werden. Diese Leistungen werden mittlerweile auch in anderen Städten angeboten.

Aus der besonderen Problemsituation eines behinderten Teilnehmer heraus ist eine spezielles Analysegerät entstanden. Dieses REHA-Analysegerät zur Messung von „muskulären Disproportionen sowie Gleichgewichts- und Koordinationstörungen“ ist ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt. Das REHA-Gerät zeichnet sich durch eine neuartige und einfachste Fixierungstechnik aus. Es ist sehr gut geeignet für Patientengruppen mit spezieller

Behinderung, da Fixierungen superschnell durchgeführt werden können. Selbstverständlich können damit auch Messungen an Sportlern vorgenommen werden. Somit ist das REHA-Analysegerät für Fitnessseinrichtungen bestens geeignet. Herr Redtel plant die Weiterentwicklung entsprechend der demografischen Entwicklung in Richtung Rehabilitation und Physiotherapie und hebt sich so mit besonderen Angeboten ab.

Aus seinen Erfahrungen heraus empfiehlt der umtriebige Geschäftsmann, der auch Musiker ist und gerne größere Veranstaltungen organisiert, sich im Vorfeld den Betrieb genau anzusehen, vorhandene Potentiale zu nutzen und diese weiterzuentwickeln. Auch sollte der Übergeberinnen und Übergeber die Übergabe möglichst rechtzeitig vorausplanen. Wesentlich ist, die fachlichen Voraussetzungen der Nachfolge zu klären und für eine gute Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten zu sorgen.

Bis zum Jahresende 2006 werden ca. 30 Mitarbeiter und 6 Azubis im Unternehmen tätig sein.

**Der Übernehmer sollte die Potentiale des Betriebs nutzen und weiterentwickeln**

# Die Kompetenzen und die Chemie müssen passen



Ob zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn oder zwischen BeraterIn und UnternehmerIn, in den Fällen des RKW Brandenburg war die Chemie und der konstruktive Umgang mit weichen Faktoren ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensübergabe. Für die Moderation der Prozesse bedeutet das, dass eine ausgesprochene Flexibilität gegenüber den persönlichen Bedürfnissen und individuellen Gegebenheiten der Unternehmen notwendig ist.

So moderierten die beiden Projektleiter Dr. Hartmut Hoffmann und Simone Rühl bei einigen Übergaben stärker. In anderen Fällen übernahmen eher die Beraterinnen und Berater diese Rolle bzw. teilten sich verschiedene BeraterInnen entsprechend der Erfordernisse und ihrer Kompetenzen diese Aufgabe.

Das Entstehen dieser Konstellationen ist nicht schematisch oder allgemeingültig. Die Projektleitung des RKW Brandenburg kurbelte mit ihrem Kooperationspartner, der Handwerkskammer Frankfurt/Oder, zunächst den Prozess der Unternehmensnachfolge an und erfasste das Problemspektrum jeder

Übergabe. In der Folge kam bei der Auswahl der geeigneten BeraterInnen dem RKW Brandenburg seine langjährige Projekterfahrung zu gute. Insgesamt wurden ca. 35 Beraterinnen und Berater mit sehr differenzierter Spezialerfahrung und in unterschiedlichem Umfang eingesetzt. Die Möglichkeit, so flexibel und individuell auf jeden Prozess reagieren zu können, ergab sich nur durch die Struktur des Projekts. Sie ermöglichte, allen Beteiligten sämtliche Angebote in der gesamten Breite zugute kommen zu lassen und finanziell ihre Nutzung zu fördern.

## **Mensch und Nachfolge**

Das Projekt ermöglichte auf Unternehmensseite eine Auseinandersetzung mit Fragen außerhalb der betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Belange. So war die Vorbereitung der Menschen auf die Betriebsübergabe möglich. UnternehmensnachfolgerInnen wachsen häufig nicht ohne weiteres in Führungsrollen hinein. Obwohl sie meist seit Jahren in den Unternehmen arbeiten, haben sie vielfach kaum Führungserfahrung.

Die Unternehmerpersönlichkeit hat aber, und das gilt besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, einen entscheidenden Anteil am Erfolg einer Firma. Deshalb ist in vielen Fällen ein gezieltes Coaching der Softskills und die Bearbeitung der weichen Faktoren der Übergabe existentiell. Allerdings herrscht zu diesen Themen weiterhin eine große Skepsis. Durch die Laufzeit des FollowUp-Projekts konnte die Projektleitung das Thema immer wieder in die Unternehmen hinein tragen und dort das Bewusstsein dafür wachsen lassen.

Anfängliche Barrieren wurden durch ein erstes, unverbindliches Kennenlernen des Coaches überwunden und einige Nachfolger nahmen das Angebot in Anspruch. An dieser Stelle wird die Bedeutung der Moderation der

Prozesse besonders deutlich. Als unabhängige Partner der Unternehmen konnten die Projektleitungen darauf eingehen, was über den üblichen Rahmen hinaus für die erfolgreiche Übergabe notwendig war. Praktisch bedeutet das, dass gerade sensible Bereiche und Konflikte thematisiert und angegangen werden konnten. Das betrifft abweichende Auffassungen zwischen ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen zum Beispiel durch unterschiedliche Führungsstile oder Vorstellungen über die Bewertung eines Unternehmens. Aber auch Einzelpersonen oder Personengruppen wie zum Beispiel Führungskräfte konnten beraten, qualifiziert und in den Nachfolgeprozess integriert werden.

In wenigen Fällen können betriebswirtschaftliche Unternehmensberatungen diesen Bereich mit abdecken. Kompetente und tiefergehende Beratung benötigt eine umfassende Qualifikation, Spezialisierung und auch entsprechende Erfahrungen in diesem Bereich.

#### **Ausblick**

Wichtig ist, so Simone Rühl, eine permanente Präsenz des Themas Betriebsübergabe und kompetenter Unterstützungsmöglichkeiten. Unternehmensnachfolge hat aus demographischen Gründen zwar eine besondere Aktualität in Brandenburg, ist in der Wirtschaft aber immer Thema und immer sensibel. Da einmalige Großveranstaltungen wenig an Sensibilisierung leisten, müssen Angebote permanent abrufbar und kompetente Partner für die Thematik bekannt sein.

Als Tipp kann Beraterinnen und Beratern mit auf den Weg gegeben werden, den Konkurrenzgedanken bei Unternehmensnachfolgen beiseite zu legen und auch den Blick eines zweiten Beraters zuzulassen. Wenn ein zweite Person flankierend arbeitet, ist das hilfreich und unterstützend. Außerdem ist es wichtig,

den eigenen Kompetenzbereich zu erkennen und den anderer BeraterInnen zu akzeptieren. Das war zwar in diesem Projekt kein Problem, stellt es aber häufiger in anderen Zusammenhängen dar. Und da Unternehmensnachfolgen besonders sensible Prozesse sind, gilt hier dieser Grundsatz verstärkt.

#### **Fakten**

- > 105 sensibilisierte Unternehmen, davon 10% Frauen
- > Verbindliche Beteiligung von 39 BetriebsübergeberInnen, davon 2 Frauen als Übergeberinnen, 5 Frauen als Übernehmerinnen
- > 14 rechtsverbindliche Übergaben, davon 4 Übergaben an Frauen
- > 11 Übergaben innerhalb der Familie
- > 1 Übergabe an Mitarbeiter
- > 2 Übergaben an Externe
- > Verkauf (6), Schenkung (8)

**Branchen:** Baugewerbe (1), Metall (5), Heizung/Sanitär (1) Holz (1), Dienstleistung (3), Landwirtschaft (1), Bäckerei (1) Sonstige (1)

**Die Unternehmerpersönlichkeit hat einen entscheidenden Anteil am Erfolg einer Firma**

# Betriebsnachfolgen im Kammerbezirk Frankfurt/Oder



**Joachim Weiland Werkzeugbau  
GmbH & Co. KG**  
Zimmermannsgasse 2, 15366 Hoppegarten  
Tel: (03342) 30 31 21, Fax: (03342) 30 31 23  
[www.weiland-wzb.de](http://www.weiland-wzb.de), [info@weiland-wzb.de](mailto:info@weiland-wzb.de)

## Der Sprung ins kalte Wasser

Übergeber: Joachim Weiland, 69 Jahre  
Übernehmer: Martin Weiland, 36 Jahre  
Anzahl der Mitarbeitenden: 20

Die Joachim Weiland Werkzeugbau wurde 1965 gegründet. Als beide Söhne Stefan und Martin vor die Wahl gestellt wurden, ob der Betrieb verkauft oder an sie übergeben werden sollte, entschied sich Martin für die Übernahme. Das geschah schweren Herzens, denn er sah sich selbst nicht als Unternehmer.

Nach seinem Maschinenbaustudium arbeitete Martin Weiland als Konstrukteur einige Zeit beim Vater und später freiberuflich in Dresden. Doch auch als Freiberufler war er durch Aufträge von der väterlichen Firma abhängig, die ein entscheidender Kunde für ihn war.

Deshalb entschloss er sich zur Übernahme, legte aber besonderen Wert auf die Minimierung des Unternehmensrisikos. So war der Übergabeprozess durch zwei Aspekte geprägt. Auf der einen Seite erfolgte eine komplette Umstrukturierung des Einzelunternehmens. Auf der anderen Seite wurde ein Schwerpunkt in der Zusammenarbeit mit einem Coach gesetzt, der mit Martin Weiland in Hinblick auf seine soziale Kompetenz als Unternehmer arbeitete.

Im Einzelcoaching wurden u.a. sein Zeitmanagement, Mitarbeiterführung und -motivation, sein Entscheidungsverhalten und Klärung der Generationenkonflikte zwischen ihm und seinem Vater behandelt. Martin Weiland ist heute geschäftsführender Gesellschafter und hält mit seinem Bruder 80% der Gesellschaftsanteile. Doch der Vater Joachim spielt auch weiterhin eine nicht unerhebliche Rolle. Trotz gesundheitlicher Probleme, ist er mit 20% Eigentumsanteilen das Zünglein an der Waage und auch weiterhin im Unternehmen präsent. So unterstützt er seinen Sohn beispielsweise regelmäßig bei Angeboten, ist für den Ausbau der gerade dazu gekauften Halle verantwortlich sowie bei der Vorbereitung und Realisierung von Investitionen behilflich.

Mit der Beratung und dem Coaching durch die Berater des RKW wurden dem Nachfolger Voraussetzungen geschaffen, die eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung unter neuer Führung ermöglichen.





#### **Krüger Metallbau GmbH**

Hauptstraße 13b, 15848 Tauche/OT Lindenberg

Tel: (033677) 615 0, Fax: (033677) 50 33

[www.metallbau-krueger.de](http://www.metallbau-krueger.de)

[info@metallbau-krueger.de](mailto:info@metallbau-krueger.de)

**Übergeber: Werner Krüger, 57 Jahre**

**Übernehmer: Katja Krüger, 35 Jahre**

**Anzahl der Mitarbeitenden: 41**

Familie Krüger hat den Nachfolgeprozess von langer Hand eingeleitet. Schon vor Projektbeginn nahmen sie verschiedene Informationsangebote zum Beispiel ihrer Hausbank wahr, sprachen mit einem Rechtsanwalt und im „Familienrat“ über die Thematik. So wurde in einem über mehrere Jahre andauernden Prozess das Unternehmen an die Tochter Katja übergeben. Trotz der eigenständigen Vorbereitung der Nachfolge war die Teilnahme am FollowUp-Projekt für das Unternehmen sehr wichtig. Durch Beratung und Coaching konnten Themen in Angriff genommen werden, die sonst auf der Strecke geblieben wären. Auch zeitlich wurde die Übergabe wesentlich verkürzt. „Ohne das RKW hätten wir noch viel länger gebraucht“, sagen Übergeber und Übernehmerin.

Werner Krüger plante schon immer, mit 55 Jahren das 1978 gegründete Unternehmen abzugeben. Ursprünglich wollten beide Kinder den Familienbetrieb übernehmen. Katja und Stefan arbeiteten nach ihrer Ausbildung im Unternehmen. Ihre Verantwortung stieg erst

durch erworbene Gesellschaftsanteile und ab 2001 durch ihre Funktion als Prokuristen kontinuierlich. Der Sohn Stefan Krüger stellte jedoch mit der Zeit fest, dass er kein Unternehmen mit derart großer Mitarbeiterverantwortung führen möchte. Er schied aus und gründete eine eigene, kleinere Firma. Tochter Katja setzte den Weg fort und übernahm im Juli 2006 den Betrieb als Geschäftsführerin vollständig. Trotz ihrer langjährigen Arbeit im Unternehmen nutzte sie die Gelegenheit des Projekts, sich in Hinblick auf ihre notwendige Entwicklung als Führungspersönlichkeit coachen zu lassen. Aspekte des Einzelcoachings mit einem Kommunikationsspezialisten waren u.a. die notwendige sprachliche Anpassung an ihre neue Rolle und die Erarbeitung von Akzeptanz ihrer Person als Unternehmensführung. Besondere Herausforderungen im Übergabeprozess entstanden durch die Schwangerschaft und damit verbundene Arbeitspause von Katja Krüger. Die Übergabepläne mussten angepasst und Führungsaufgaben an andere Personen abgegeben werden. So kam es dazu, dass neben der Ebene der vertraglichen und steuerlichen Abwicklung der Nachfolge auch die Ebene der internen Unternehmensentwicklung durch Beratung und Coaching bearbeitet werden musste.

Dieser Aspekt wurde in gemeinsamen Workshops mit der Geschäftsführung und den Führungskräften behandelt. Die zuerst nur auf den Anlass der Arbeitspause von Katja Krüger bezogene Personalentwicklung stellte sich aber letztendlich als für das gesamte Unternehmen notwendig heraus. Durch das intensive Coaching wurde die Führungsebene innerhalb eines halben Jahres geschlossen und erfolgreich in die Nachfolge einbezogen. Die Erfahrung in der Firma Krüger bestätigt, wie wichtig der Aspekt der Personalentwicklung sowohl für den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin als auch die weiteren Führungskräfte in Übergabeprozessen für größere Unternehmen ist.

**Nichts ist  
schöner als ein  
Nachfolger aus  
der Familie**

# Das INNOPUNKT8 Projekt hat wirklich am Bedarf angedockt



## Besondere Leistungen der Moderation

Im Kammerbezirk Cottbus fanden Betriebsübergaben am häufigsten innerhalb der Familie statt. Sie verliefen dennoch in dieser Form nicht reibungslos. Wie bei allen anderen Übernahmen reichte das Spektrum von einfachen vorher gut und langfristig geplanten Übergaben bis zu sehr komplizierten Fällen, bei denen es zwischendurch immer wieder so aussah, als ob der Prozess ohne erfolgreiche Übergabe beendet werden würde. Hier mußte die Moderation neue Lösungen suchen, z.B. mit der Überarbeitung des Geschäftskonzeptes, Gesprächen über die Vorstellungen der Übergebenden und Übernehmenden bezüglich des Unternehmenswertes und Kaufpreises bis hin zur Wahl geeigneter externer und neutraler Fachberatungen. Neben Nachfolgen innerhalb der Familie kam es häufig zu Übernahmen durch Mitarbeiter. Kriterien für die UnternehmerInnen waren dabei vor allem ein langjährig gewachsenes Vertrauensverhältnis und die notwendigen unternehmerischen und fachlichen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen. Nach den Erfahrungen des Projektes sind Übergaben an Externe unbedingt langfristig vorzubereiten und potentielle NachfolgerInnen rechtzeitig einzuarbeiten.

Bei jeder Betriebsnachfolge handelt es sich um einen sehr individuellen Prozess, sowohl was die Branche und die Ziele als auch steuerliche und rechtliche Aspekte betrifft. Es zeigte sich, dass für die Unternehmen besonders die objektive und neutrale Begleitung während des Gesamtprozesses, wie er durch das Projekt INNOPUNKT8 möglich war, großen Nutzen hatte.

Zu Beginn stimmte die Projektleitung mit den Beteiligten einen groben Arbeitsplan mit geplanten Tagwerken ab. Die Umsetzung durch spezifische Moderation und persönliche Beratung wurde dem Verlauf des Nachfolgeprozesses angepasst. Vielen ÜbergeberInnen waren Einzelheiten bei einer Nachfolge unbekannt, wichtige Aspekte wurden nicht wahrgenommen. Zum Beispiel: Entspricht die Vorstellung über den Kaufpreis dem erzielbaren Marktwert? Wie kann die Übernahme finanziert werden? Meist wurde der Marktwert überschätzt und konnte erst durch objektive Bewertungsmaßstäbe realistischer gestaltet werden. Was soll genau übergeben werden, nur ein Betriebsteil oder das gesamte Unternehmen? In welchem Zeitraum soll übergeben werden?

Während der Projekte stellte sich heraus, dass sich ein Großteil der ÜbergeberInnen noch keine Gedanken über die Zeit nach der Übergabe gemacht hatten. Die Frage: „Wie stellen Sie sich Ihren Lebensabschnitt nach Ihrer Betriebsübergabe vor?“ war oft ein Knackpunkt, auch für die NachfolgerInnen. Bleibt der Übergeber im Betrieb? Kann er loslassen oder inwieweit will oder muss er weiter mitwirken? Wird er eine Zeit lang als Berater tätig sein? Da es sich dabei um persönliche Aspekte handelt und hier auch Mentalitätsfragen eine Rolle spielten, fiel der Moderation die Rolle zu, auch diese teilweise sensiblen Fragen zu klären und sie als wesentlichen Bestandteil der Beratung zu behandeln. Am Ende waren eindeutige verbindliche

## Projekt: Betriebsnachfolge jetzt anpacken!

Projektträger: Handwerkskammer Cottbus

Projektleiter: Dr. Manfred Haaken, Assistenz: Andrea Schipplick

Kooperationspartner IHK Cottbus: Dan Hoffmann



Regelungen und konkrete Absprachen zu erzielen, die tatsächlich der Intention der ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen entsprechen. Durch eine ergebnisorientierte und neutrale Moderation konnten Konflikte zwischen beiden Seiten sachlich und einvernehmlich gelöst werden.

### Erkenntnisse

Vorhandene Zeitvorstellungen betreffs der Dauer von Betriebsnachfolge-Prozessen wurden revidiert, die Phase der Sensibilisierung war zeitintensiver als angenommen und für die Übergeber war vielfach ihr Geschäftsbetrieb wichtiger. In der Realität zeigte sich bei diesem Projekt, dass es für die beteiligten ÜbergeberInnen um ihre erste Übergabe und zumeist um das „Lebenswerk“ handelte, das man einer anderen Person übergab. Deshalb kann man von Seiten der ÜbergeberInnen kaum von routinierten Erfahrungen ausgehen. Bei der Klärung der komplexen und individuellen Nachfolgeregelungen fiel auch den eingesetzten BeraterInnen eine wichtige Moderatoren-Funktion zu. Zu unseren Erkenntnissen gehört, dass wir zukünftig mit ÜbergeberIn und NachfolgerIn schneller gemeinsam an einem Tisch reden, ggf. auch kontrovers, aber immer sachorientiert. Mit der durch die Moderation ermöglichten Objektivität im Beratungsprozess wurden unternehmerseitig neue Erkenntnisse gemacht, die für die Übergabe und Weiterführung des Betriebes relevant sind. So mussten u.a. Qualifizierungen erfolgen, um für die Übernahme fit zu sein und den Anforderungen der Handwerksordnung zu entsprechen. Ziel war der Erhalt der Unternehmen am Markt und die Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze auch nach der Übergabe.

### Fazit

Insgesamt kann man sagen, dass das Projekt INNOPUNKT8 tatsächlich gut am Bedarf angedockt hat und für die beteiligten Unternehmen im Kammerbezirk Cottbus sehr sinn-

voll war. Auch die Laufzeit von drei Jahren wird als ausreichend eingeschätzt, allerdings sollten die Vorgaben weniger schematisch sein. Gut für die einzelnen Übergaben war vor allem auch, dass eine durchgängige Moderation dazu beitrug, der Komplexität Rechnung zu tragen.

Endlich erhielten in diesem Projekt auch ExistenzgründerInnen in ihrer Funktion als NachfolgerInnen die notwendige Unterstützung, zumal gerade sie bei der Betriebsnachfolge ein höheres Risiko eingehen, allerdings verbunden mit einer vergleichsweise größeren Wertschöpfung.

Das Thema Betriebsnachfolge bleibt weiterhin aktuell. Insgesamt sollten BetriebsübergeberInnen und ExistenzgründerInnen innerhalb von Betriebsnachfolgen stärker unterstützt sowie bestehende Strukturen fortgeführt werden.

**Die Frage**  
„Wie stellen Sie sich Ihren Lebensabschnitt nach Ihrer Betriebsübergabe vor?“  
stellte sich oft als **Knackpunkt, auch für die Nachfolger, dar**

### Fakten

> 450 sensibilisierte Unternehmen, davon 25% Frauen

> Verbindliche Beteiligung von 41 BetriebsübergeberInnen

> 21 rechtsverbindliche Übergaben, davon 5 Übergaben an Frauen

> 11 Übergaben innerhalb der Familie

> 6 Übergaben an MitarbeiterInnen

> 4 Übergaben an Externe

Verkauf (14), Schenkung (3), Verpachtung (3)

**Branchen:** Bau- und Ausbau (2), Elektro/Metall/Kfz (5), Holz (4), Gesundheit (5), Nahrungsmittel (3), Dienstleistung (1), Sonstige (1)

# Betriebsnachfolgen im Kammerbezirk Cottbus



**Kossack & Co OHG**  
**Augenoptik und Hörgeräteakustik Calau**  
Schloßstraße 15, 03205 Calau  
Tel. (03541) 22 20, Fax (03541) 22 22  
hoeren.sehen.kossak@euronet-server.com

**Durch die  
Unterstützung  
konnten wir auch  
während unserer  
Betriebsübergabe  
ruhig schlafen**

Die Übergabe des Betriebes in Calau und der dazugehörigen Betriebsstätte in Lübbenau war von Herrn Siegfried Kossack zur Vollen- dung seines 65. Lebensjahres vorgesehen. Herr Kossack übergab, wie geplant, zum 31. 12. 2005 sein Lebenswerk an seine beiden Töchter Sylke und Sabine Kossack. Zur lang- fristigen Vorbereitung und Ausrichtung auf die Zukunft wurde das Geschäft 1995 ausge- baut. Die Gründung einer OHG am 1. Januar 2002, in der beide Töchter mit je 25% betei- ligt sind, leitete die Übergabe ein.

Herr Kossack ist seit 1966 Optikermeister und hat sich mit dem Beruf der Hörakustik ab 1991 ein zweites Standbein aufgebaut und das Geschäft damit stabilisiert. Seine Liebe zum Beruf konnte er seinen beiden Töchtern mit auf den Weg geben. Heute ist Sabine Kossak Optikermeisterin und Sylke Kossack hat den Meisterbrief im Bereich Hörakustik

erworben, so dass sich beide Übernehmerin- nen sehr gut in den beiden Geschäftsberei- chen fachlich voneinander abgrenzen. Im Wesentlichen war mit Beginn des Übergabe- prozesses klar, dass die beiden Töchter das Lebenswerk ihres Vaters weiterführen wollen, wobei sie in einigen Details, wie z.B. neuen Trends bei Brillenfassungen auch neue Wege gehen. Der Vater ist nach der Übergabe als Angestellter in Teilzeit im Unternehmen tätig, überlässt die Führungsfunktion jedoch seinen Töchtern.

Hier handelt es sich um ein klassisches Familienunternehmen und eine geglückte Übergabe innerhalb der Familie, denn auch die Ehefrau des Übergebers ist als Handels- kauffrau im Betrieb tätig. Da es sich um einen gut eingeführten stabilen Betrieb han- delt, gab es hinsichtlich des Bankkonzeptes in diesem Fall keine Probleme.

Die Rolle der Moderation lag in der Beglei- tung des Prozesses bis hin zur Vertrags- gestaltung sowie der betriebswirtschaftlichen Qualifizierung. Im Vorfeld mussten lediglich Fragen geklärt werden, wie die Übertragung steuerlich am sinnvollsten gestaltet werden kann. Durch Aufzeigen der verschiedenen Möglichkeiten mit Offenlegung aller Vor- und Nachteile konnte eine zufrieden stellende Lösung gefunden werden, bei der die Geschäftsanteile zum Teil verkauft wurden und die Gebäude in der Hand des Übergebers bleiben. Die Vorteile durch die Teilnahme am INNOPUNKT8 Projekt liegen vor allem in der kostengünstigen und effizienten Abwicklung des Prozesses.

Die neuen Chefinnen haben alle Mitarbeite- rinnen übernommen und inzwischen 2 Fach- kräfte ausgebildet. Sie empfehlen, darauf zu achten, dass ein stabiles Unternehmen über- geben wird und die Nachfolger, ob Kinder oder Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter wirkli- ches Interesse und Engagement mitbringen.



### **Sanitätsfachgeschäft Kniesche**

**Inhaber: Ronny Wachsmann**

**Markt 8, 04910 Elsterwerda**

**Tel. (03533) 3391**

**e-mail: shkniesche@aol.com**

Zum 1. 5. 2005 übernahm Herr Wachsmann das eingeführte und stabile Sanitätsfachgeschäft Kniesche in zentraler Lage in Elsterwerda. Herr Wachsmann war vorher schon seit seiner Lehre als kompetenter Mitarbeiter im Unternehmen tätig gewesen, so dass sich ein gutes Vertrauensverhältnis entwickeln und er langfristig in das Geschäft hineinwachsen konnte. Übergeber und Übernehmer haben die Übergabe langfristig und partnerschaftlich vorbereitet. Die wichtigsten Ziele für Herrn Wachsmann als Existenzgründer liegen im Aufbau einer langfristigen Existenz und der Weiterentwicklung des Unternehmens. Die notwendige Kompetenz hat er sich durch Eigeninitiative, die Meisterprüfung und die betriebswirtschaftliche Qualifizierung im Rahmen des Innopunkt8 Projektes angeeignet.

Die Vorbereitung auf die Übergabe hat bereits im Jahr 2000 begonnen, als der damalige Chef seinem kompetenten und vertrauenswürdigen Mitarbeiter Herrn Wachsmann die einjährige Ausbildung zum Meister nahelegte, da dies von Seiten der HWK und der Krankenkassenzulassung die Voraussetzung für die Übernahme des Betriebes ist. Danach hat Herr Wachsmann 1,5 Jahre als angestellter Meister gearbeitet und dabei nach und

nach größere Verantwortung und zunehmend Kundenkontakt übernommen. Gleichzeitig hat er sich von der HWK zum Thema Existenzgründung und Betriebsübergabe beraten lassen und sich ausführlich im Internet informiert. Der Start des Projektes Innopunkt8 „Betriebsnachfolge“ passte genau in diesen laufenden Prozess. Grundvoraussetzungen, wie ein stabiler Betrieb und die Fachqualifikation waren schon vorhanden, so dass im Projekt der Schwerpunkt auf der Qualifizierung im betriebswirtschaftlichen Bereich gelegt sowie die technische und finanzielle Abwicklung des Betriebsübergabeprozesses vorangetrieben werden konnten.

Nach dem Auswahlprozess begann das Projekt für den Nachfolger mit einer aus Unternehmenssicht sehr qualifizierten Unternehmensberaterin wurde vom Projektträger aufgrund ihrer KfW-Zertifizierung und der guten Verbindung zum Betrieb und zum Steuerbüro ausgewählt. Bei der Beratung veranlasste sie Herrn Wachsmann vor allem zur Auseinandersetzung mit der betriebswirtschaftlichen Seite. So wurde er qualifiziert, sich einen kompetenten Überblick über alle betriebswirtschaftlichen Aspekte zu verschaffen und überzeugte sich auch im Detail von der Solidität des Unternehmens. Wichtig aus seiner Sicht war auch, dass er auf Risiken und die Komplexität des unternehmerischen Handelns, auch im gesellschaftlichen Kontext, hingewiesen wurde.

Neben der betriebswirtschaftlichen Seite war vor allem auch die handwerksrechtliche Beratung durch die HWK wertvoll. Der Prozess wurde in den wesentlichen Eckpunkten wie Initiierung, Antragsverfahren und Formalitäten wie z.B. Kaufvertrag von der HWK Cottbus geleitet, die Moderation vor Ort hat die erfahrene Unternehmensberaterin stark geprägt. Da es zwischen Übergeber und Übernehmer keine grundlegenden Meinungs-

**Ich hätte  
das alleine nicht  
hingekriegt**

# Betriebsnachfolgen im Kammerbezirk Cottbus

verschiedenheiten gab und man immer wieder aufeinander zu ging und zusammen an einem Tisch saß, konnte die Moderation schnell und zielgerichtet in Qualifikation und Abwicklung des Prozesses überführt werden. Bereits im Vorfeld hatte sich Herr Wachsmann bei einer kompetenten Beraterin seiner Hausbank informiert. Zusammen mit der Unternehmensberaterin wurde ein tragfähiges Konzept entwickelt. Das gute Rating trug sogar zur Reduzierung des Zinssatzes bei.

Diese Betriebsübernahme konnte erfolgreich und in relativ kurzem Zeitraum abgeschlossen werden. Gründe dafür sind die gute Vorbereitung durch Übergeber und Übernehmer, ihr gegenseitiges Entgegenkommen und „glücklichen Fügungen“. Darüber hinaus ist der Erfolg der Kompetenz und dem Engagement der Beratung und Projektleitung zu verdanken. Die Vorteile durch die Förderung im Projekt liegen für den Unternehmensnachfolger besonders in der umfassenden Unternehmensberatung mit kaufmännischer Qualifizierung.

Für die Zukunft plant Herr Wachsmann die Erschließung neuer Kundengruppen durch Spezialisierung und den Aufbau neuer Kompetenzen zum Thema Diabetes.



**Autohaus Urbaniak GmbH**  
**Mitsubishi Vertragshandel**  
Geschäftsführer: Heiko Lehmann  
Steindamm 5, 01968 Senftenberg  
Tel. (03573) 37 17-0, Fax (03573) 37 17 17  
e-mail: urbaniak-autohaus@t-online.de

Bereits 1921 wurde das Familienunternehmen gegründet, das 1978 von Herrn Urbaniak als Kraftfahrzeuginstandsetzungswerkstatt übernommen und weitergeführt wurde. 1989 bekam das Unternehmen die Funktion als Autohaus. Das Autohaus Urbaniak wurde am 1.8.2005 vom Unternehmer Herrn Urbaniak, an seinen langjährigen Mitarbeiter Herrn Heiko Lehmann, übergeben. Herr Lehmann ist bereits seit 1990 im Unternehmen tätig, absolvierte dort seine Handwerksmeisterausbildung und übernahm später als Serviceleiter Verantwortung für den Kundenkontakt. Dabei brachte er das Unternehmen mit vielen Innovationen voran. Der Übergeber, Herr Urbaniak, bereitete nach dem Aufbau eines gesunden Unternehmens seit dem Jahr 2000 aus Altersgründen die Übergabe vor und führte seinen Nachfolger sukzessive in den kaufmännischen Bereich ein.

Die besondere Herausforderung dieser Übergabe bestand darin, die Bank mit einem schlüssigen Konzept zu überzeugen. Im ersten Schritt war eine der Hausbanken und die Bürgschaftsbank nicht bereit, sich mit dem Konzept überhaupt zu befassen, da es „bereits genügend Autohäuser gäbe“.

Zu diesem Zeitpunkt erfuhr das Unternehmen glücklicherweise von dem angelaufenen Projekt INNOPUNKT8 Betriebsübergabe und erfüllte die Kriterien zur Aufnahme. In Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Cottbus und einer kompetenten Unternehmens-/Steuerberatung wurde das Konzept für die Banken von Grund auf neu entwickelt, wobei vor allem fachgerechte Gutachten eine wichtige Rolle spielten.

Im Moderationsprozess konnten neue Lösungen entwickelt werden, u.a. spielten Übergeber und Übernehmer Modelle für den Fall durch, dass keine Finanzierung durch die Bank stattfindet. Von Seiten des Übergebers wurde im Prozess eine Lösung entwickelt, die den Verkauf der GmbH mit der vorläufigen Verpachtung des Grundstücks verband, so dass die Investitionssumme für die Banken reduziert wurde. Das Konzept wurde der zweiten Hausbank eingereicht, die im April 2005 unter der Maßgabe der Zusage durch die Bürgschaftsbank ihre Zustimmung gab. Alle vertraglichen Formalitäten, wie der Gesellschafter- und Kaufvertrag, konnten mit Hilfe der Handwerkskammer schnell und flexibel geregelt werden.

Die Rolle der Projektleitung durch die Handwerkskammer lag hier besonders in der neutralen Position, welche in Kooperation mit der Unternehmensberatung eine unparteiische und kompetente Begleitung durch den Prozess ermöglichte. Die Moderation wies immer wieder auf Probleme hin, für die gemeinsam neue Lösungen entwickelt wurden. Ohne Vermittlung und Annäherung wäre die Übergabe aus Sicht des Übernehmers gescheitert. Schwerpunkt der Beratung war die Begleitung bei der Neuentwicklung eines schlüssigen Konzeptes für die Banken. Insgesamt verlief der Prozess bis zur erfolgreichen Übergabe über fünf Jahre, obwohl der Übergeber eigentlich drei, maximal vier Jahre eingeplant hatte. Nach der Übergabe stand der

Übergeber für ca. acht Monate dem Übernehmer beratend zur Seite. Aus Sicht des Nachfolgers würde er heute bereits im Vorfeld die Fachkompetenz und den Erfahrungsschatz der Kammer und der Unternehmensberatung intensiver nutzen. Im Nachhinein schätzt Herr Lehmann es als unmöglich ein, den Prozess der Betriebsübernahme alleine anzugehen.

Aus seiner Erfahrung haben sich die umfassende Beratung und der Kompetenzzuwachs absolut gerechnet. Für die Zukunft setzt Herr Lehmann vor allem auf Qualität, Service und den Imageaufbau der Marke Mitsubishi.



**Die Beratung und der Kompetenzzuwachs haben sich absolut gerechnet**

# Die aufgebaute Kompetenz sollte jetzt weiter sinnvoll genutzt werden

---

nehmern sowie in der Abstimmung zwischen den Projektpartnern. Zwischen der Projektleitung, den Beratern sowie den Übergebenden und Übernehmenden fand kontinuierlich ein reger Informationsaustausch statt, so dass für alle Beteiligten der aktuelle Arbeitsstand jederzeit transparent war.

Auf Grund ihrer Komplexität müssen bei der Betriebsübergabe unterschiedlichste Themen und Ebenen angesprochen und vereinbart werden. Neben hoher Branchen- und Fachkompetenz wurden immer wieder viel menschliches Einfühlungsvermögen und Engagement benötigt, um gemeinsam erfolgreiche und optimale Lösungen zu entwickeln. In problematischen Fällen, z.B. wenn der

## **Betriebsnachfolge als Branchenlösung hat sich bewährt!**

Das Gastgewerbe ist nach Untersuchungen der Ministerien und der IHK eine der von anstehenden Unternehmensnachfolgen am stärksten betroffenen Branchen im Land Brandenburg. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer beschäftigen sich mit der Nachfolge nur unzureichend oder zu spät. Gefragt sind aber für das Gastgewerbe branchenspezifische Lösungen, insbesondere vor dem Hintergrund der Finanzierungssituation und dem häufig fehlenden Wissen steuerrechtlicher und rechtlicher Auswirkungen auf das eigene Unternehmen in der individuellen Situation. Als Tochter des Hotel- und Gaststättenverbandes Brandenburg e.V. kennt die GEHOGA mbH die speziellen Rahmenbedingungen und besonderen Herausforderungen, vor denen gastgewerbliche Unternehmen in der Region stehen. Wichtiges Fachwissen in den Bereichen Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung wurde durch erfahrene Beraterkollegen hinzugewonnen. Die Rolle der GEHOGA mbH als Projektleitung lag in der Organisation des Projektes, der Moderation und Begleitung von übergebenden und nachfolgenden Unternehmerinnen und Unter-

## Projekt: Betriebsnachfolge im Gastgewerbe

**Projektträger: GEHOGA Gesellschaft zur Förderung von Hotellerie und Gastronomie in Brandenburg mbH - ein Unternehmen des Hotel- und Gaststättenverbandes Brandenburg e.V.**



**Projektleiter: Uwe Strunk**

Die durch das Land gewünschte Zielstellung des Projektes wurde mit rund 150 erhaltenen Arbeitsplätzen erfüllt. Aufgrund der Komplexität und Individualität ist die Beratung einer Berufsdisziplin allein nicht ausreichend. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer wenden sich bei ihrer anstehenden Betriebsnachfolge z.B. ausschließlich an ihre Steuerberatung, die jedoch in der Regel zu unternehmensstrategischen, finanzierungstechnischen oder rechtlichen Fragen keinen ausreichenden Zugang hat. Was steuerlich Sinn macht, ist eben nicht in jedem Fall betriebswirtschaftlich sinnvoll. Eine wichtige Empfehlung ist demnach, die umfassende Kompetenz aus allen drei Bereichen - Unternehmensberatung, Steuerrecht und Recht - in Anspruch zu nehmen, um sich nicht im Nachhinein Problemen auszusetzen, die nicht mehr änderbar sind.

Zudem hat sich auch gezeigt, dass eine objektive und unabhängige Moderation, wie durch die Projektleitung gewährleistet, durch ausgleichendes Vermitteln zwischen Übergebenden und Übernehmenden wesentlich zum Erfolg der Betriebsübergabe beiträgt.

### Zukunftsaussichten

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GEHOGA mbH haben während des Projektes viele zusätzliche Erfahrungen über die Situation in den gastgewerblichen Betrieben Brandenburgs gesammelt und verfügen im Team mit den Beratern über das für die Begleitung von Betriebsnachfolgen notwendige Know-how. Hiervon werden auch künftig unsere Kollegen im Land profitieren. Da Betriebsnachfolgen und ihre Bedeutung für die Arbeitsplatzerhaltung in unserem Land ein brisantes Thema bleiben, wird sich die GEHOGA mbH weiterhin engagieren und für Interessierte alle zur Verfügung stehenden Ressourcen nutzbar machen sowie als Moderator mit vielen nützlichen Hinweisen und Empfehlungen zur Verfügung stehen. Das Projekt war für die beteiligten Betriebe

sehr erfolgreich und insbesondere durch die öffentliche Förderung eine wichtige Unterstützung und qualifizierte Hilfe. Die Aufmerksamkeit, die in der Öffentlichkeit sowie bei Unternehmerinnen und Unternehmern mit diesem Projekt erzeugt wurde, sollte von den EntscheidungsträgerInnen im Land unbedingt für eine Anschlusslösung genutzt werden.

Da durch das Projekt über drei Jahre Problembewusstsein aufgebaut und Lösungsansätze entwickelt wurden, sollte das Thema „Unternehmensnachfolge“ entsprechend seiner Wertigkeit auch weiterhin aktiv begleitet werden. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, die vorhandene Kompetenz seitens des Landes nachhaltig zu unterstützen.

„Das Innopunkt8-Projekt zur Unternehmensnachfolge hat sich als eine der besten Möglichkeiten zur Sicherung des Fortbestandes gastgewerblicher Unternehmen und zur Erhaltung der damit verbundenen Arbeitsplätze erwiesen. Die Abfolge von Sensibilisierung und kompetenter Beratung ermöglichte ein zielgerichtetes Vorgehen, so dass übernahmefähige Unternehmen lokalisiert und dann kompetent durch alle Beteiligten betreut werden konnten. Eine Vielzahl von Unternehmen wurde damit in den letzten drei Jahren in ihrem Fortbestand gesichert.“

Andreas Schreiner,  
tietz&schreiner unternehmensberatung gmbh

### Fakten

- > Über 250 persönliche Beratungsgespräche
- > 77 Aufschlussberatungen mit Unternehmens-Checks
- > 31 teilnehmende Unternehmen
- > 8 rechtsverbindliche Übergaben abgeschlossen
- > 8 Unternehmen planen ihre Übergabe im laufenden Jahr

Insgesamt 37,5% durch Frauen übernommen, 150 Arbeitsplätze gesichert

# Betriebsnachfolgen im Gastgewerbe



## **Spreewälder Landgasthof & Hotel „Zum Stern“**

**Inhaberin: Antje Schlotter-Franke**  
Burger Straße 1, 03096 Werben/Spreewald  
Tel: (035603) 66-0, Fax: (035603) 66-199  
[www.hotel-stern-werben.de](http://www.hotel-stern-werben.de)  
[hotel-stern-werben@spreewald.de](mailto:hotel-stern-werben@spreewald.de)

Gastronomie hat in der Familie Schlotter eine 400jährige Tradition, die nun erfolgreich durch Antje Schlotter-Franke und ihren Mann Peter Franke fortgesetzt werden kann. Die Eltern übergaben das Hotel zum Stern am 1. 1. 2005 an ihre Tochter und deren Mann. Die Übergabe erfolgte, um einerseits beiden eine Perspektive zu geben. Andererseits war das Thema im Rahmen der allgemeinen Entwicklung der verschiedenen Firmen der Familie Schlotter notwendig geworden.

Tochter Antje half von Anfang an im Hotel zum Stern mit. Selbst neben der Schule arbeitete sie so oft wie möglich und mindestens jedes Wochenende im elterlichen Betrieb mit. So wuchs sie langsam in das 1985 gegründete Hotel hinein und entwickelte sich mit der Komplexität des sich ausdifferenzierenden Unternehmens.

Heute ist der „Landgasthof und Hotel zum Stern“ ein facettenreicher Betrieb mit Beherbergung, gastronomischen Angeboten, Events und Kochakademie. Da das Unternehmen mit hohen Verbindlichkeiten belastet war, gestaltete sich der Übergabeprozess vor allem als intensive Auseinandersetzung mit der Finanzierung. An diesem Punkt setzte die Unternehmensberatung an und unterstützte die Übergabe nicht nur durch betriebswirtschaftliche Bewertung, sondern vor allem durch ein kreatives Finanzierungskonzept. Ergänzend dazu fanden rechtliche und steuerliche Beratungen statt.

Rückblickend resümiert die Mutter, dass eine Übergabe an Externe gar nicht möglich gewesen wäre, denn die Aufgaben in diesem Unternehmen seien zu komplex, um sie innerhalb weniger Jahre zu beherrschen. Darüber hinaus sind auch die finanzielle Belastung und der Arbeitsaufwand zu schwerwiegend, um sie ohne persönlichen Bezug und ausgesprochene Hingabe zu meistern. Die klassischen Generationenkonflikte zwischen Eltern und Kind gab es bei der Übergabe nicht. Durch die gewachsene gemeinsame Arbeitsstruktur, die den Kindern genügend Raum gibt, sich zu entfalten und das außerordentliche Engagement der Tochter Antje konnte der Prozess zur gegenseitigen Zufriedenheit abgeschlossen werden.

Als Tipp geben die Eltern anderen Betriebsübergebern und -übergeberinnen auf den Weg, die Kinder gründlich zu prüfen, ob sie den Willen und die Kompetenz haben, den elterlichen Betrieb fort zu führen. Denn unter Zwang und ohne den nötigen persönlichen Einsatz ist eine Übernahme nicht zu schaffen. Für Antje Schlotter-Franke und ihren Mann Peter Franke war neben der familiären Unterstützung vor allem das Team ein entscheidender Faktor, das Unternehmen erfolgreich fort zu führen und weiter zu entwickeln.

**Nur wenn man  
mit Haut und Haaren  
dabei ist, kann die  
Übernahme klappen**



**Dorotheenhof Mescherin**  
**Pension und Gaststätte in der Uckermark**  
 Inhaberin: Annette Bluhm  
 Untere Dorfstraße 13, 16307 Mescherin  
 Tel: (033332) 80726, Fax: (033332) 87902

Der Dorotheenhof mit dem Flair eines uckermärkischen Gutshofes liegt inmitten der Flusslandschaft des Nationalparks „Unteres Odertal“. Im Jahr 1997 hatte die Familie Meißner einen alten sanierungsbedürftigen Bauernhof auf einem landschaftlich sehr schönen Grundstück an der Oder erworben und daraus eine familiäre Pension mit Doppelzimmern und Ferienwohnungen sowie Gaststättenbetrieb aufgebaut. Der Betrieb war von Anfang darauf angelegt, eine einladende Gastlichkeit mit regionalem Bezug zu schaffen und langfristig eine Existenz für die Familie zu sichern.

Aus Altersgründen stand im Jahr 2003 die Übergabe an Tochter Annette Bluhm an, die bereits eine Ausbildung zur Hotelfachfrau absolviert hatte. Die Familie erfuhr über eine Anzeige im „gastgewerbe“ Branchenmagazin über das Projekt. Nach Antragstellung besuchte der Projektleiter den Betrieb und begutachtete in einem persönlichen Gespräch die Möglichkeiten zur Projektteilnahme. Anschließend führte die branchenerfahrene Unternehmensberatung einen ausführlichen Unternehmenscheck durch. Als problematisch erwies sich die erhebliche Kreditbelastung, so

dass im Rahmen der Unternehmensnachfolge eine finanzwirtschaftliche Sanierung unumgänglich war. Deshalb wurde ein „Runder Tisch“ mit der IHK sowie den Haus- und Förderinstituten vorgeschaltet, in dem es gelang, die Zustimmung der beteiligten Kreditgeber zu den vorgeschlagenen finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen zu erlangen. Im Ergebnis wurde der Kapitaldienst auf ein tragfähiges Niveau angepasst, so dass der Betrieb wirtschaftlich stabil arbeiten kann und damit die wesentlichen Kriterien für die Betriebsnachfolge erfüllte. Nach weiterer Beratung durch branchenerfahrene Steuer- und Rechtsexperten konnte die Nachfolge zum 1. 1. 2006 abgeschlossen werden.

Wichtig für die Unternehmerinnen war besonders die umfassende Betreuung durch die branchenerfahrene Unternehmensberatung, die in enger Abstimmung mit der Projektleitung vor Ort die Rolle der Moderation übernahm. Als förderlich für das erfolgreiche Ergebnis erwies sich, dass alle Beteiligten die positiven Potentiale des Betriebes und das hohe Engagement der Unternehmerinnen erkannten und von der Grundeinstellung her den sympathischen Familienbetrieb erhalten wollten.

Für die Zukunft erweitert die Pension ihre Marketingaktivitäten und sieht besonders Chancen bei Fahrrad- und Reiturlaubern sowie im grenzüberschreitenden Privat- und Geschäftstourismus und in zielgruppenorientierten Events für die Wintersaison. Dabei bleibt Frau Bluhm der Idee treu, mit zur Region passenden Angeboten Akzente zu setzen und weiterhin Azubis auszubilden.

**Gut, dass wir uns nicht gescheut haben, professionelle Unterstützung beim Hotel- und Gaststättenverband zu suchen**

## **INNOPUNKT8 hat sich bewährt**

Die Projektziele wurden erreicht. Sehr gut haben sich die Zusammenarbeit der Kammern untereinander bzw. die Kooperation der RKW Brandenburg GmbH mit der Handwerkskammer Frankfurt/Oder, die regionale Aufteilung und die Qualitätsüberwachung durch Projektbeiräte bewährt. Für die Spezifik im Gastgewerbe stellten sich die Erfahrungen der GEHOGA mbH als Tochter des Hotel- und Gaststättenverbandes in Zusammenarbeit mit branchenerfahrenen Beratern als vorteilhaft heraus. Es zeigte sich jedoch, dass die Vorgabe abgegrenzter einzelner Phasen wenig Sinn machte, da sich dadurch z.B. der Übergabebeginn nach erfolgter Sensibilisierung verzögerte.

Ohne das Projekt wäre sicher ein Teil der Unternehmensnachfolgen auch realisiert worden, jedoch wesentlich ineffizienter, mit höheren Kosten und mehr Aufwand verbunden, über einen längeren Zeitraum sowie mit geringerer Rechtssicherheit und insgesamt niedrigerer Erfolgsrate.

## **Erkenntnisse der Moderation und Beratung**

Die objektive Rolle der Moderation sowie die Zusammenarbeit mit Beraterinnen und Beratern unterschiedlicher Schwerpunkte trugen wesentlich zum Erfolg der Betriebsübergaben bei. Da jede Betriebsübergabe als komplexer, dabei aber auch höchst individueller Prozess behandelt wurde, konnten die Moderatoren die jeweils passenden Maßnahmen und Kompetenzen einsetzen, von der betriebswirtschaftlichen Analyse bis hin zum Coaching für die Rolle der zukünftigen Führungspersönlichkeiten.

Es hat sich immer wieder gezeigt, dass es sinnvoll ist, BeraterInnen aus den Bereichen Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung ergänzend einzusetzen, denn der „steuerliche Blick“ kann z.B. nicht immer abschätzen, wie sich die Folgen auf die betriebswirtschaftlichen

oder unternehmensstrategischen Aspekte auswirken. Im normalen Beratungsalltag ist dazu im Vergleich, auch aus finanziellen Gründen, oft nur eine punktuelle Beratung möglich und die konkrete Umsetzung bleibt den Betrieben überlassen.

Als sehr hilfreich von Seiten der Unternehmen wurde die Unterstützung und Begleitung der Bankgespräche durch die Projektleitungen eingeschätzt.

## **Erfahrungen bei Übergaben an Familienangehörige, MitarbeiterInnen oder Externe**

Die meisten Betriebsübergaben fanden innerhalb der Familie oder an MitarbeiterInnen statt. Die Übergabeprozesse, auch innerhalb der Familien, waren meist komplexer als vorher angenommen, zumal oft unvorhergesehene Probleme auftauchten. Bei den Übergaben an MitarbeiterInnen haben sich die passenden ÜbernehmerInnen oftmals auch erst während des Prozesses gefunden. Günstig hat sich generell ausgewirkt, wenn entsprechende Nachfolgerinnen und Nachfolger sukzessive bereits vor der Übergabe Verantwortung übernahmen. Für das Erreichen eines zufrieden stellenden Ergebnisses erwiesen sich immer wieder das gegenseitige Vertrauen zwischen Übergabenden und Übernehmenden und die gemeinsame Grundeinstellung, es „zusammen schaffen zu wollen“ als beste Voraussetzungen.

Die Übergabeprozesse an interessierte Externe gestalteten sich wesentlich schwieriger, als vermutet und sind im vorgegebenen Zeitraum von drei Jahren so gut wie nicht realisierbar. Aus den gewonnenen Erfahrungen wird empfohlen, interessierte Externe vorher über einen längeren Zeitraum in den Betrieb hineinwachsen zu lassen. In einigen Fällen wurden innerhalb des Projekts gelungene Anfänge bei der Übergabe an Externe gemacht, die aber auf Grund des erhöhten Zeitbedarfs noch nicht abgeschlossen sind.

Meist wurden Externe durch Unternehmensberater mit Kontakten zu Existenzgründern vorgeschlagen. Die Nachfolgerecherche in Internetdatenbanken hat sich nicht bewährt.

### **Betriebsnachfolgen bleiben ein wichtiges Thema**

Betriebsnachfolgen sind immer gegenwärtig, deshalb sollten Sensibilisierung und Auseinandersetzung mit dem Thema nicht auf das Projekt beschränkt bleiben. Informationsveranstaltungen zur Sensibilisierung machen in jedem Fall Sinn, allerdings können diese nur grundsätzliche Erstinformationen bieten. Aufgrund der sehr persönlichen Ausrichtung jeder einzelnen Betriebsnachfolge ist es sinnvoll, individuelle Rahmenbedingungen zu schaffen, um Unternehmerinnen und Unternehmer persönlich für das Thema zu öffnen und bei der Übergabe zu begleiten.

Geglückte Betriebsnachfolgen erhalten nicht nur Arbeitsplätze, sondern schaffen durch neue Ideen und frischen Wind im Unternehmen zusätzlich neue Arbeitsplätze. Der Nachhaltigkeitsprozess einer erfolgten Betriebsübergabe sollte über den Abschluss der Übergabe hinaus weiter durch Know-how-Transfer unterstützt werden. So bleiben langjährige Praxiserfahrungen und Arbeitsplätze von Fachkräften erhalten und können hervorragend für die betriebliche Ausbildung genutzt werden.

Die Projekterfahrungen und das Interesse der Unternehmen zeigen, dass INNOPUNKT8 dem Bedarf entsprochen hat.

Für die Sensibilisierung und Betreuung zukünftiger Nachfolgen sind Kontinuität und Ansprechbarkeit wesentlich. Die Projektleitungen sind bestrebt, das aufgebaute Know-how und die Netzwerke möglichst weiterhin zu nutzen. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, die entstandene Kompetenz auch von Seiten des Landes nachhaltig zu unterstützen.

#### **Beraten wurde vor allem zu den Themen:**

- Nachfolgepläne
- Unternehmensbewertungen
- Rechtssicherheit
- Vertragsgestaltung
- Finanzierungskonzepte
- Coaching zur Vorbereitung auf die Rolle als Führungskraft
- Unternehmens- bzw. Nachfolgerprofile
- Erbrechtliche und steuerrechtliche Beratung
- Betriebswirtschaftliche Qualifizierung

#### **Nutzenvorteile für die betreuten Betriebe:**

- Neutrale Beratung von ÜbergeberIn und NachfolgerIn
- Qualifizierung, besonders betriebswirtschaftlich
- Objektive Einschätzung der betrieblichen Lage
- Professionelles Erarbeiten der notwendigen Dokumente
- Unterstützung bei Bankverhandlungen

#### **Hindernisse und Probleme im Übergabeprozess**

- Schwierige Einigung über den Kaufpreis
- Zweifel der Nachfolger (Zukunftsaussichten)
- Endgültige Trennung der Übergeber vom eigenen Betrieb
- Finanzierungsprobleme / fehlendes Eigenkapital
- Erbstreitigkeiten
- Rechtsform

# Ablauf von Betriebsnachfolgen

Jede Betriebsnachfolge ist ein individueller und komplexer Prozess. Sie muss rechtzeitig geplant werden. In Auswertung der im Projekt begleiteten und eingeleiteten Betriebsnachfolgen stellen wir hier typische Schritte und jeweils beteiligte Partnerinnen und Partner vor:

1. **Unternehmenscheck/IST-Analyse:** ÜbergeberIn, UnternehmensberaterIn
2. **Erstellung Unternehmensprofil, (ggf.) Nachfolgersuche:** UnternehmensberaterIn
3. **Erarbeitung Nachfolgeplan:** ÜbergeberIn, UnternehmensberaterIn
4. **(ggf.) Zusammenführung des Unternehmens mit dem Nachfolger:** ModeratorIn
5. **Unternehmensbewertung:** Steuer- bzw. UnternehmensberaterIn
6. **Coaching Nachfolger:** NachfolgerIn, Coach
7. **Erstellung Ertragsvorschau:** Unternehmens- oder SteuerberaterIn
8. **Beratung und Erarbeitung eines Finanzierungskonzepts:** ÜbernehmerIn, UnternehmensberaterIn
9. **Steuerliche und finanzielle Gestaltung der Übergabe:** ÜbergeberIn, SteuerberaterIn
10. **Prüfung Fördermöglichkeiten:** NachfolgerIn, BeraterIn der Förderbanken
11. **Betreuung und Begleitung der Finanzierungsgespräche:** ÜbernehmerIn, ÜbergeberIn, BankberaterIn, UnternehmensberaterIn, (ggf.) ModeratorIn
12. **Unterstützung bei rechtlichen und steuerrechtlichen Fragen:** Rechtsanwalt/-anwältin, SteuerberaterIn
13. **Ausarbeitung des Übergabevertrages und (ggf.) Kaufvertrages:** Rechtsanwalt/-anwältin
14. **Rechtsverbindliche Übergabe:** ÜbergeberIn, NachfolgerIn, (ggf.) NotarIn

Im Projekt INNOPUNKT8 wurden alle Schritte und der gesamte Prozess der Betriebsnachfolge durch Moderation begleitet und gesteuert.

# Adressen und Ansprechpartner

## Kammerbezirk Frankfurt/Oder

**Projekt:** FollowUp Brandenburg

**Projektträger:** RKW Brandenburg GmbH  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
Zeppelinstraße 136, 14471 Potsdam  
Tel: (0331) 967 45-0, Fax: (0331) 90 02 81  
www.rkw-brandenburg.de

**Projektleiter:** Dr. Hartmut Hoffmann  
hartmut.hoffmann@rkw-brandenburg.de  
Simone Rühl  
simone.ruehl@rkw-brandenburg.de

**Projektassistentin:** Birgit Braun  
birgit.braun@rkw-brandenburg.de

**Kooperationspartner:**

Handwerkskammer Frankfurt/Oder  
(Gewerbeförderzentrum)  
Spiekerstraße 11, 15230 Frankfurt/Oder  
Tel: (0335) 55 54-240/245  
Fax: (0335) 55 54-298  
www.handwerkskammer.ff.de

**Ansprechpartner:** Dr. Detlef Gollnisch  
detlef.gollnisch@handwerkskammer.ff.de  
Sylvia Seelig  
sylvia.seelig@handwerkskammer.ff.de

## Kammerbezirk Cottbus

**Projekt:** Betriebsnachfolge jetzt anpacken

**Projektträger:** Handwerkskammer Cottbus  
Altmarkt 17, 03046 Cottbus  
Tel: (0355) 78 35 157, Fax: (0355) 78 35 284  
www.hwk-cottbus.de

**Projektleiter:** Dr. Manfred Haaken  
haaken@hwk-cottbus.de

**Projektassistentin:** Andrea Schipplück

**Kooperationspartner:**

Industrie- und Handelskammer Cottbus  
Goethestr. 1, 03044 Cottbus

**Ansprechpartner:** Dan Hoffmann  
Tel: (0355) 365 182, Fax: (0355) 365 26 182  
DHoffmann@cottbus.ihk.de, www.cottbus.ihk.de

## Kammerbezirk Potsdam

**Projekt:** Business-Change-Brandenburg

**Projektträger:** Handwerkskammer Potsdam  
Zentrum für Gewerbeförderung Götz  
**Ansprechpartner:** Dr. Dieter Arlt  
Am Mühlenberg 15, 14550 Groß Kreutz  
Tel: (033207) 34 312, Fax: (033207) 34 340  
dieter.arlt@hwk-potsdam.de  
www.hwk-potsdam.de

**Kooperationspartner:**

Industrie- und Handelskammer Potsdam  
Breite Str. 2 a - c, 14467 Potsdam  
**Ansprechpartner:** Olaf Lücke  
Tel: (0331) 2786 434, Fax: (0331) 2842 921  
luecke@potsdam.ihk.de  
www.potsdam.ihk24.de

**Projektleiterin:** Dorrit Mai  
Gesellschaft für Unternehmensberatung  
und Organisation Potsdam mbH  
Kurfürstenstraße 14, 14467 Potsdam  
Tel: (0331) 270 53 94, Fax: (0331) 270 53 95  
gfuopotsdam@gmx.de

## Branchenlösung Gastgewerbe Brandenburg

**Projekt:** Betriebsnachfolge im Gastgewerbe

**Projektträger:** GEHOGA Gesellschaft zur  
Förderung von Hotellerie und Gastronomie in  
Brandenburg mbH - Ein Unternehmen des  
Hotel- und Gaststättenverbandes Brandenburg e.V.  
Zum Jagenstein 3, 14478 Potsdam  
Tel: (0331) 87 00 620, Fax: (0331) 86 23 81  
www.gehoga.de, info@gehoga.de

**Projektleiter:** Uwe Strunk  
**Projektassistent:** Sascha Kraatz

# Literaturempfehlungen

---

## **Unternehmensnachfolge**

### **- Die optimale Planung**

Leitfaden des Bundesministeriums für  
Wirtschaft und Arbeit, Bereich  
Mittelstandspolitik, Existenzgründungen,  
Dienstleistungen, Download oder Bestellung  
[www.bmwa.bund.de](http://www.bmwa.bund.de), [info@bmwa.bund.de](mailto:info@bmwa.bund.de)

## **Initiative**

### **Unternehmensnachfolge im Internet**

[www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)

### **Mehr Erfolg in der Unternehmensnachfolge - Fälle und Einfälle für Berater**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln,  
Herausgeber: Ansgar Pieper

### **Wechsel(t)räume - Unternehmensnachfolge im Mittelstand 2005**

zu bestellen über e-mail: [info@berna-partner.de](mailto:info@berna-partner.de)

### **Unternehmensnachfolge, Bundesverband deutscher Unternehmer BDU e.V., Berlin 2005**

download unter: [www.BDU.de](http://www.BDU.de), [info@BDU.de](mailto:info@BDU.de)

### **Unternehmer-Nachfolge: die wichtigsten Schritte zur Planung und Durchführung einer Unternehmensnachfolge**

Deutsche Ausgleichsbank, Bonn-Bad  
Godesberg 1998

### **Unternehmensnachfolge**

Felden, Birgit, Schäfer-Poeschel, Stuttgart  
2003

## **Impressum**

Herausgeber: Projektträger des Projektes INNOPUNKT8  
„Betriebsnachfolge jetzt anpacken - Arbeitsplätze in Brandenburg sichern!“

RKW Brandenburg GmbH mit Kooperationspartner HWK Frankfurt/Oder  
HWK Cottbus mit Kooperationspartner IHK Cottbus  
HWK Potsdam mit Kooperationspartner IHK Potsdam  
GEHOGA mbH

Konzept, Text und Gestaltung: VAV Werbeagentur Potsdam

1. Auflage September 2006

