

# Betriebsübergabe – nicht die Pflicht ...

... sondern die Kür entscheidet über den Erfolg

HERMANN-J. KREITMEIR\*

„No problem!“ Wann immer man diese zwei Worte hört, ist höchste Vorsicht geboten. Dabei sind Probleme weder schlecht noch ungewöhnlich, sie treten ständig auf, besonders häufig da, wo sich etwas verändert. Entwicklungen aber sind ohne Veränderungen gar nicht möglich und Erfolg währt meist nicht lange, wenn man Probleme meidet. Letztlich sind sie Herausforderungen, an denen jeder Mensch aber auch Unternehmen wachsen können.

Während wir aber im Privatleben ganz selbstverständlich Hilfe von außen in Anspruch nehmen, Doktor, Lehrer, Rechtsanwalt, Steuerberater und viele andere ihr Fachwissen einbringen, uns beraten und Wege aufzeigen, tun sich Firmen da viel schwerer. Familienbetriebe wollen sich oft nicht in die Karten schauen lassen, fürchten zudem, ein Berater könne als Schwäche interpretiert werden. Dabei ist genau das Gegenteil richtig! Besonders in Zeiten des Umbruchs kann der fachkundige aber auch unabhängige Blick von außen Krisen abwenden oder lösen helfen. Kein Pilot würde die Unterstützung eines Fluglotsen ablehnen, warum also sollte der Boss einer Firma sich nicht Hilfe von einem Spezialisten holen, besonders wenn wichtige Veränderungen anstehen, beispielsweise eine Betriebsübergabe? Doch die Skepsis, besonders im Mittelstand ist groß: „Was, einen Unternehmensberater soll ich engagieren, einen von diesen aalglatten Besserwissern, die viel Geld kosten und am Ende dann empfehlen, man solle Mitarbeiter entlassen, damit die Bilanz besser aussieht?“ Zugegeben, externe Berater führen sich zuweilen auf wie der Elefant im Porzellanladen, aber es gibt auch ganz andere: Betreuer, Wegbegleiter auf Zeit, Menschen mit großem Fachwissen und noch größerem Einfühlungsvermögen in Menschen und Notwendigkeiten. Wie aber im fast unüberschaubaren Heer der professionellen Berater den Richtigen finden, einen der zur Firma, zum Problem und auch zum Chef passt?

• „*Sie sind kein klassischer Unternehmensberater, vielmehr gefällt mir Ihre Fähigkeit, sich sehr individuell auf die jeweilige Situation einzustellen und engagiert unkonventionelle Lösungswege zu gehen und damit ein Sparringspartner für den Unternehmer darzustellen, der das gemeinsame Ziel vor Augen hat.*“

Frank Lamberti, Lamberti GmbH, Köln.

• „*Es ist Ihr Verdienst und Ihre Verantwortung, dass das Unternehmen Huhn und seine Mitarbeiter durch konsequente Umsetzung von Maßnahmen, durch klare und sachliche Kommunikation und durch deutlich verbesserte Berechenbarkeit der Unternehmensführung mit großer Zuversicht in die nächsten Monate und Jahre blicken kann.*“

Norbert Zepke, Huhn Haustechnik GmbH, Bad-Homburg

• „*Entscheidend für mich war Ihr Arbeitsstil: Sie beziehen alle Mitarbeiter durch intensive Gespräche mit ein und geben nicht nur kluge Ratschläge sondern bleiben bei der Umsetzung dabei und stehen bei Bedarf auch weiterhin als Berater, Coach oder Sparringspartner zur Verfügung.*“

Axel Nessmann, Nessmann GmbH & Co. KG, Gebäudetechnik, Düsseldorf

Soviel ist sicher! Dem gängigen Klischee eines Unternehmensberaters entspricht Hermann-Josef Kreitmeir so gar nicht. Hat er erst einmal JA gesagt lässt er sich auf die Firma, ihre Chefs, Mitarbeiter, Probleme und Chancen ein, wird Teil der übernommenen Aufgabe, egal ob es sich darum handelt, aktuelle Probleme zu lösen, Strukturen zu verändern oder dabei zu helfen, eine Firma an die nächste Generation zu übergeben. Letzteres ist im Übrigen ein Spezialgebiet des 55-jährigen Bayern, der als Geschäftsführer und Personalchef bei so großen Konzernen wie der Schönhuber Unternehmensgruppe oder dem Allianzkonzern die Geschäftswelt sowohl von ganz oben als auch aus den Augen und Nöten der Mitarbeiter kennen gelernt hat. 30 Jahre Berufserfahrung, sachliche Analyse, aber auch die Fähigkeit sich in Menschen hineinzuversetzen und sich auf sie einzulassen,

\*Hermann-J. Kreitmeir ist Inhaber von Kreitmeir & Partner.



zeichnen seinen Arbeitsstil aus. Kreitmairs Erfahrung nach zeichnen sich bei der Problemanalyse in den Unternehmen immer konkrete Zeiträume ab, in denen die Weichen falsch gestellt wurden. Bei Familienunternehmen fällt dieser Zeitpunkt oft in die Phase der Betriebsübergabe, sprich auf den Wechsel von Seniorchef/in auf Sohn oder Tochter. In der Tat birgt dieser Zeitraum ein hohes Konflikt- und Gefahrenpotenzial. Gerade bei Familienunternehmen mit einem permanenten Spannungsfeld zwischen Firma, Familie und Eigentum. Gängige Praxis ist, in den letzten Monaten vor der Übergabe nicht mehr allzu viel Neues anzufangen. Vorausschauend auf den anstehenden Generationswechsel wird der Erfolg oft nur noch verwaltet. Notwendige Veränderungen werden nicht mehr aktiv angeschoben. Fakt ist: Die komplexen Strukturen und Zusammenhänge eines etablierten Unternehmens sind nicht einfach zu überschauen. Wo der alte Chef mit jeder Faser seines Körpers drin steckt, muss der junge Chef erst einmal hinein wachsen. Ein Prozess, den der Senior unterstützen soll-

te, aber nicht überschatten. Erfolgreiche Unternehmen haben sich immer zum richtigen Zeitpunkt weiter entwickelt oder erneuert. „Nachfolger müssen Dinge verändern, um Verbesserungen zu erreichen“, so das Fazit. Das funktioniert jedoch nicht ohne die Einsatzfreude und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter im Unternehmen. Doch kann sich der Nachfolger dieser sicher sein? Besitzt er/sie in den Augen der Mitarbeiter die notwendige Kompetenz? Oder ist der Seniorchef der Kitt, der das Ganze zusammen hält und wenn er fehlt, bricht alles mit der Zeit auseinander? In vielen Fällen weiß man's erst hinterher, sprichwörtlich dann, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist.

#### Das Unternehmen auf dem Prüfstand

Die Nachfolge regeln bedeutet, dass das gesamte Unternehmen auf den Prüfstand gestellt wird. Der oder die Neue muss die Chance haben, mit einem auf sie oder ihn zugeschnittenen Konzept an den Start zu gehen, im Sinne des Vorgängers aber nicht an dessen Leine.

Das Erfolgsrezept: Ein Fitness-Kurs für die Betriebsnachfolge, gleichermaßen für Senior- und Juniorchef/in.

Die Methode: Er sieht sich als Co-Pilot des Unternehmers in einer stürmischen Phase oder wenn es darum geht, den Steuerknüppel, das Kommando zu übergeben. Das Unternehmen wird sorgfältig analysiert, mögliche Problemfelder aufgezeigt und Lösungswege erarbeitet, und zwar immer unter Einbindung aller Mitarbeiter, unter besonderer Berücksichtigung existenziell notwendiger Geschäftspartner wie Kunden, Banken und Lieferanten.

Wichtig: Kreitmair ist dabei nicht nur Partner und Problemlöser in der Theorie, sondern agiert in der Praxis. Seite an Seite mit dem Unternehmer begleitet er die Umsetzung solange es gewünscht wird. Mindestens 12 Tage ist er im Unternehmen, denn so lange dauert in der Regel der Kurs, der fit macht für die Zukunft.

Was sagen diejenigen, die Hermann-Josef Kreitmair in Aktion erlebt haben?

- „Durch Ihren reichen Erfahrungsschatz haben Sie uns viele Denkan-

**KWC**  
Swiss Water Experience

KWC  
**ZOE**  
touch light PRO



KWC ZOE touch light PRO ist eine Armatur, die über smarte Technik gesteuert wird. Sie funktioniert intuitiv über kurzes Antippen und lässt sich ganz einfach auf Ihre Gewohnheiten und Bedürfnisse programmieren. Das runde Bedienelement signalisiert zudem über seinen Lichtring die gewählte Wassertemperatur. Mit ihm haben Sie alle Funktionen im Griff!

kwc.de



stöße gegeben. Bestehende Abläufe wurden hinterfragt und teilweise verändert, viele Unsicherheiten konnten geklärt werden.“

Ludwig und Angelika Koch, Ludwig Koch Heizung-Sanitär-Wärmepumpen; Bad Reichenhall

- „Hervorheben möchte ich Ihr persönliches Engagement. Aufgrund Ihrer Motivationsfähigkeit konnten Sie auch ängstliche Mitarbeiter schnell für unsere Ziele begeistern. Sie waren uns jederzeit nicht nur ein kompetenter Ansprechpartner, sondern standen uns auch weit über Ihre eigentliche Aufgabe hinaus mit ihrem großen Wissen und ihrer umfangreichen Erfahrung zur Seite.“

Wolfgang Rau, Vorstand der Steinel Normalien AG, Schwenningen

- „Ihre vielen praktischen Tipps konnten wir in unserem Unternehmen bereits erfolgreich umsetzen. Ihre positive, bayerisch-direkte Einstellung und Ihre kompetente Art, die Dinge u.a. auch auf Betriebsversammlungen und in Mitarbeitergesprächen auf den Punkt zu bringen, waren für die Führung und Strukturierung unseres Betriebes ein voller Erfolg und sind für uns eine große Hilfe bei der täglichen Arbeit.“
- Stefan und Ute Kloske, Kloske GmbH & Co. KG, Schmallebenberg-Werpe



Der 1960 geborene Diplom-Betriebswirt Hermann-Josef Kreitmeir studierte Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Personalführung, Arbeitsrecht und Betriebspsychologie. Aus verschiedenen Führungsaufgaben resultiert seine breitgefächerte Erfahrung im Bereich Unternehmens-

führung, Personal und Organisation. Stationen seines Werdeganges waren Personaldirektor der Allianz, Leiter des Bereiches Human Ressource der Kathrein-Werke AG und Geschäftsführer Personal der Schönhuber Unternehmensgruppe. Im Jahre 2008 gründete er sein eigenes Beratungs-Unternehmen „Kreitmeir & Partner“. Er arbeitet schwerpunktmässig als Berater und Coach für Unternehmer und Unternehmensleitungen des Mittelstandes. Das Aufgabenspektrum beinhaltet die Umsetzung und Begleitung umfangreicher und komplexer Veränderungsprozesse, die Nachfolgeplanung, Betriebsübergabe und die Begleitung der Umsetzung nach innen und außen, Unternehmens- und Mitarbeiterführung.

[www.kreitmeir-partner.de](http://www.kreitmeir-partner.de)

Im Nachgang zum Beitrag nachfolgend eine Auflistung unabdingbar notwendiger Fragen an die SHK-Unternehmer im Zusammenhang mit dem Thema „Betriebsübergabe“. Diese Fragen werden bei den Überlegungen quasi als Check- bzw. Überlegungsliste hilfreich sein:

#### Fragen als Vorbereitung für die Betriebsübergabe:

- Bis wann wollen Sie die Nachfolge/Betriebsübergabe regeln?
- Wann ist es zu früh und wann ist es definitiv zu spät?
- Welche Investitionen (Summe, Inhalt, Jahresangabe) wurden in den letzten Jahren im Betrieb getätigt?
- Gibt es einen Investitionsstau und wenn ja, wo genau?
- Welche Alters- und Qualifikationsstruktur haben Ihre Mitarbeiter?
- Wie war die wirtschaftliche Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder in Ihrem Betrieb?
- Wie ist die Markt- und Konkurrenzsituation Ihres Betriebes?
- Kennen Sie den Wert Ihres Unternehmens?
- Wurde bereits eine Unternehmenswertanalyse durchgeführt?
- Wie sieht es mit Ihrer inneren Bereitschaft aus, das Zepter wirklich weitergeben zu wollen?
- Haben Sie einen Wunschnachfolger?
- Kennt dieser Wunschnachfolger Ihre Überlegung?
- Wie denkt er darüber?
- Welche Kompetenz (unternehmerisch) bringt er mit bzw. zeichnet ihn für die Übernahme aus?
- Kennt Ihre Familie (wer genau kennt was?) Ihre diesbezüglichen Überlegungen?
- Können hierdurch familieninterne Konflikte entstehen?
- Welche wären das Ihrer Meinung nach?
- Wissen Sie genau, was in Ihrem Betrieb los ist?
- Haben Sie mal über eine Standortbestimmung, sprich eine detaillierte Ist-Analyse Ihres Unternehmens, nachgedacht?
- Wie sieht es mit dem Betriebsklima und der Folgebereitschaft Ihrer Mitarbeiter aus?
- Wie denken Ihre Mitarbeiter über die anstehende Betriebsübergabe?
- Kennen Sie die Befürchtungen Ihrer Mitarbeiter?

- Wissen Sie eigentlich, was Ihre Mitarbeiter gut und weniger gut im Betrieb finden?
- Hat Ihr angedachter Nachfolger ein eigenes Unternehmer-Konzept?
- Wenn ja: Wie sieht das genau aus und welche Konsequenzen ergeben sich daraus?  
Wenn nein: Wie macht man so etwas und wie lasse ich meine Mitarbeiter daran teilhaben?

#### Formen der Betriebsübergabe

(Beispiele sind eine Auswahl und nicht abschließend):

- Weitergabe an Sohn bzw. Tochter
- Weitergabe an ein anderes Familienmitglied
- Falls kein Nachfolger vorhanden, Weiterführung des Betriebes durch Fremdmanagement – angestellter oder beteiligter Geschäftsführer
- Unternehmensinterner Verkauf – MBO (Management-Buy-Out) – an bewährte leitende Mitarbeiter
- Errichtung einer Familienstiftung

#### Ungewissheit des Unternehmers über die Zeit nach der Betriebsübergabe

- Traue ich mir zu, wirklich loslassen zu können?
- Kann ich das lernen, von wem und wie schaffe ich das?
- Wo bleibt der Sinn im Leben nach der Übergabe?
- Habe ich Angst davor Ansehen, Einfluss und Macht zu verlieren?
- Habe ich private Ziele?
- Welche Rolle spielen hier meine Familienmitglieder?

#### Richtige Auswahl eines Betriebsübergabe-Beraters

- Von wem lasse ich mir bei diesem komplexen Thema helfen?
- Welche Rolle und welche Aufgaben übernimmt der Berater?
- Welche Kriterien sollte der Berater bei dem Thema „Betriebsübergabe“ unbedingt mitbringen?
- Hat er eigene Unternehmer- bzw. Geschäftsleitungserfahrung?
- Welche Kompetenzen (SHK-Branche, Betriebswirtschaft, Psychologie, Recht, Unternehmensführung, Personalführung, Mediation) bringt er mit?
- Hat er langjährige Erfahrung aus bereits durchgeführten „Betriebsübergaben“?
- Gibt es Referenzen?