



**Ewald W. Schneider®**

NACHFOLGE REGELN. FÜHRUNG SICHERN. ZUKUNFT GESTALTEN. SEIT 1989

# Zwischen Entlastung, Nachfolge und neuer Führung

---

Fallstudien aus der Perspektive von Inhabern im SHK- und Bauhandwerk



## Zum Einstieg

---

Es gibt Phasen im Unternehmerleben, in denen sich die Perspektive verändert. Nicht, weil das Tagesgeschäft grundsätzlich anders wird, sondern weil sich die eigene Rolle neu stellt. Verantwortung, Einfluss und persönliche Zukunftsplanung rücken stärker in den Mittelpunkt als einzelne Projekte oder operative Themen.

In solchen Situationen entstehen Fragen, die weit über organisatorische Entscheidungen hinausgehen. Sie betreffen die eigene Rolle, den Umgang mit Verantwortung und die Frage, wie sich das Unternehmen weiterentwickeln kann, ohne dass gewachsene Strukturen verloren gehen.

Daraus ergeben sich drei zentrale Fragestellungen:

- Wie mache ich mein Unternehmen unabhängiger von meiner Person?
- Wie übergebe ich mein Unternehmen - wenn in der Familie keine Nachfolge möglich ist?
- Wie finde ich einen Geschäftsführer für mein Unternehmen?

Diese Fragen betreffen weniger das Unternehmen als Struktur, sondern den Inhaber selbst und die nächste Phase seines unternehmerischen Weges. Die folgenden Fallstudien zeigen unterschiedliche Wege aus unseren Projekten, wie Inhaber mit genau diesen Fragestellungen umgegangen sind – als Einblicke in reale Entscheidungen und deren praktische Umsetzung.



# Struktur

---

<b>WIE MACHE ICH MEIN UNTERNEHMEN UNABHÄNGIGER VON MEINER PERSON?</b>	<b>1</b>
Fallstudie 1: Operative Entlastung durch Aufbau einer zentralen Betriebsleitung	2
Fallstudie 2: Reduzierung der Inhaberabhängigkeit durch Ausbau der fachlichen zweiten Führungsebene	4
Erfahrungen aus der Praxis	6
<b>WIE ÜBERGEBE ICH MEIN UNTERNEHMEN – WENN IN DER FAMILIE KEINE NACHFOLGE MÖGLICH IST?</b>	<b>7</b>
Fallstudie 3: Altersnachfolge	8
Fallstudie 4: Vorgezogene Altersnachfolge	10
Fallstudie 5: Neuaufstellung mit starkem Partner	12
Erfahrungen aus der Praxis	14
<b>WIE FINDE ICH EINEN GESCHÄFTSFÜHRER FÜR MEIN UNTERNEHMEN?</b>	<b>15</b>
Fallstudie 6: Inhabernachfolge nach Unternehmensverkauf	16
Fallstudie 7: Neubesetzung der technischen Geschäftsführung mit Nachfolgeperspektive	18
Fallstudie 8: Wiederaufbau mit neuer technischer Geschäftsführung	20
Erfahrungen aus der Praxis	22
<b>ABSCHLUSSBETRACHTUNG</b>	<b>23</b>
<b>KONTAKT</b>	<b>24</b>



# Wie mache ich mein Unternehmen unabhängiger von meiner Person?

---

In vielen Betrieben wachsen Verantwortung, Entscheidungen und operative Steuerung über Jahre hinweg stark auf die Rolle des Inhabers zu. Was anfangs aus Nähe zum Geschäft entsteht, kann mit zunehmender Unternehmensgröße zu einer hohen persönlichen Belastung und zu strukturellen Abhängigkeiten führen. Entwicklungsschritte bleiben dann häufig an der verfügbaren Zeit und Präsenz des Inhabers gebunden.

Mehr Unabhängigkeit entsteht dabei selten durch eine einzelne Maßnahme, sondern durch eine bewusste Weiterentwicklung der Organisation. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Verantwortung Schritt für Schritt verteilt und Führung nachhaltig aufgebaut werden kann – ohne die gewachsene Kultur des Unternehmens zu verlieren. Typische Ansatzpunkte sind dabei:

- klare Verantwortlichkeiten und konsequente Delegation
- strukturierte Entscheidungswege
- der Aufbau einer zweiten Führungsebene
- die Besetzung zentraler Schlüsselrollen

Die folgenden Fallstudien zeigen anhand von uns begleiteten Projekten, wie Inhaber durch den Ausbau ihrer Führungsstruktur operative Entlastung schaffen und ihr Unternehmen schrittweise unabhängiger von sich selbst machen konnten.



## Fallstudie 1: Operative Entlastung durch Aufbau einer zentralen Betriebsleitung

Der Inhaber eines Kältetechnik-Unternehmens trägt die operative und organisatorische Gesamtverantwortung allein. Entscheidungen bündeln sich bei ihm, die Belastung ist dauerhaft hoch und es wird deutlich, dass Verantwortung neu verteilt werden muss. Gleichzeitig soll mittelfristig eine Unternehmensübergabe vorbereitet werden - ein Schritt, der ohne spürbare Entlastung und den Aufbau einer Betriebsleitung nicht realistisch angegangen werden kann.

- **Belegschaft:** ca. 25-25 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 3-5 Mio. EUR
- **Gewerk:** Kältetechnik
- **Tätigkeitsfeld:** Industrie- und Gewerbekälte

### Was dem Inhaber wichtig ist

- Spürbare Entlastung im operativen Tagesgeschäft
- Aufbau einer tragfähigen Führungsstruktur als Vorbereitung auf eine spätere Übergabe
- Eine Führungspersönlichkeit mit Akzeptanz im Team und organisatorischer Verantwortung
- Stabilität im laufenden Geschäft während der Übergangsphase
- Voraussetzungen für einen geordneten Rückzug nach der Unternehmensübergabe schaffen

### Besondere Herausforderungen in der Situation

- Trotz des klaren Wunsches nach Entlastung fällt es dem Inhaber schwer, Verantwortung vollständig abzugeben; Rollen und Entscheidungsbefugnisse müssen daher behutsam und klar definiert werden
- Die Suche nach einer geeigneten Führungspersönlichkeit erfolgt außerhalb eines klassischen Ballungszentrums und mit spezifischen technischen Anforderungen, wodurch sich die potenzielle Kandidatenbasis deutlich einschränkt
- Ein leistungsstarker Projektleiter zeigt Interesse an der Position, entspricht jedoch nicht dem erforderlichen Profil; gleichzeitig soll seine Motivation und Bindung an das Unternehmen erhalten bleiben

### Vorbereitung

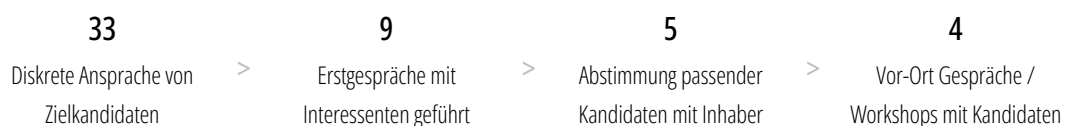
- Frühzeitige Klärung der zukünftigen Führungsstruktur mit dem Ziel, Verantwortung aufzuteilen und gleichzeitig vorhandene Stärken im Team zu sichern
- Entscheidung für eine klar definierte Aufteilung der Verantwortung für die Betriebsleitung: Der bestehende Projektleiter übernimmt die Rolle des technischen Betriebsleiters und bleibt für operative Themen sowie das Team zentraler Ansprechpartner



- Parallel wird das Anforderungsprofil für eine zusätzliche Führungspersönlichkeit geschärft: gesucht wird ein Kältemeister mit ausgeprägtem technischem Verständnis, der zugleich die kaufmännische und unternehmerische Gesamtperspektive abdeckt
- Klare Abgrenzung der Rollen, um Konflikte zu vermeiden und Akzeptanz innerhalb der Organisation zu sichern
- Berücksichtigung der regional begrenzten Kandidatenverfügbarkeit bei der Definition des Suchfelds und der Ausgestaltung der Marktansprache
- Festlegung sensibler Ausschlusskriterien (Blacklist), um aufgrund der starken regionalen Vernetzung des Mandanten diskret vorzugehen und bestehende Geschäftsbeziehungen nicht zu beeinträchtigen

### Umsetzung

- Strukturierter Such- und Auswahlprozess gemäß Anforderungsprofil



- Nach der Entscheidung für einen Kandidaten aktive Begleitung der Verhandlungsphase, insbesondere beim Abgleich von Erwartungen, Verantwortlichkeiten und der perspektivischen Unternehmensleitung in einer Doppelspitze

---

### Ergebnis

- Besetzung der neu geschaffenen Betriebsleiterposition mit einer technisch wie kaufmännisch erfahrenen Persönlichkeit mit unternehmerischer Perspektive innerhalb von 4 Monaten nach Start des Suchprozesses
- Aufbau einer klar strukturierten Führungsebene durch die Zusammenarbeit von technischem Betriebsleiter und neu geschaffener Betriebsleitungsfunktion
- Schnelle persönliche und fachliche Passung innerhalb der erweiterten Führungsstruktur, insbesondere im Zusammenspiel mit dem bestehenden technischen Betriebsleiter
- Der Inhaber kann sich nach einer intensiven Einarbeitungsphase spürbar aus dem operativen Tagesgeschäft zurücknehmen und den geordneten Unternehmensübergabeprozess einleiten
- Einstieg in die operative Verantwortung vier Wochen nach Vertragsunterzeichnung

**Durch den gezielten Aufbau einer erweiterten Betriebsleitung gelingt es, Verantwortung nachhaltig zu verteilen, den Inhaber spürbar zu entlasten und die strukturellen Voraussetzungen für eine spätere Unternehmensübergabe zu schaffen.**



## Fallstudie 2: Reduzierung der Inhaberabhängigkeit durch Ausbau der fachlichen zweiten Führungsebene

Der Inhaber eines führenden Holzbauunternehmens möchte sich operativ stärker entlasten und gleichzeitig die Weiterentwicklung des Unternehmens vorantreiben. Wachstum, steigende Projektgrößen und komplexere Bauvorhaben führen dazu, dass Verantwortung und Entscheidungen zunehmend bei ihm zusammenlaufen. Ziel ist der gezielte Aufbau einer fachlich starken zweiten Führungsebene, die operative Verantwortung übernimmt und neue Entwicklungsschritte ermöglicht. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere die Bereiche GU-Projekte und Kalkulation, die bislang stark beim Inhaber gebündelt sind.

- **Belegschaft:** ca. 90-100 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 45-60 Mio. EUR
- **Gewerk:** Zimmerei & Dachdeckerei
- **Tätigkeitsfeld:** Holz – und Objektbau

### Was dem Inhaber wichtig ist

- Führungspersönlichkeiten mit hoher fachlicher Substanz, die Verantwortung übernehmen und das Unternehmen aktiv weiterentwickeln wollen
- Persönlichkeiten mit natürlicher Autorität – sowohl im Umgang mit gewerblichen Teams als auch gegenüber Bauherren und Projektpartnern
- Langfristige Stabilität in der Führung und echte Entlastung im Tagesgeschäft

### Besondere Herausforderungen in der Situation

- Der Ruf als Arbeitgeber ist in Teilen des Marktes belastet und erschwert die direkte Ansprache geeigneter Kandidaten
- Das aus dem Handwerk gewachsene Unternehmen steht im Wettbewerb mit großen Baukonzernen der Region, die im klassischen Hochbau tätig sind und für viele Führungskräfte das vertrautere Umfeld darstellen
- Sehr begrenztes Kandidatenfeld: Als größter Holzbaubetrieb im Umfeld mit komplexen GU-Projekten gibt es kaum vergleichbare Unternehmen, aus denen passende Führungskräfte gewonnen werden können

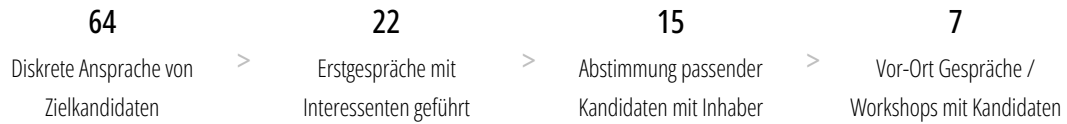
### Vorbereitung

- Festlegung auf die Besetzung der Schlüsselrollen Bereichsleiter GU und Bereichsleiter Kalkulation als zentrale Entlastungshebel
- Gemeinsames Briefing des Inhabers zu Denkweisen und Projektstrukturen von Kandidaten aus dem Hochbau-Umfeld
- Anpassung der Kandidatenprofile mit Fokus auf übertragbare Baukompetenz statt reiner Holzbau-Herkunft

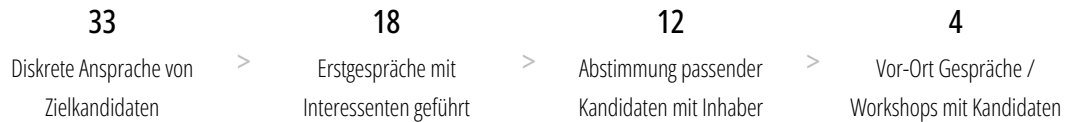


## Umsetzung

- Strukturierter Such- und Auswahlprozess gemäß Anforderungsprofil „Bereichsleiter GU“



- Strukturierter Such- und Auswahlprozess gemäß Anforderungsprofil „Bereichsleiter Kalkulation“



- Enge Abstimmung zwischen Inhaber und Kandidaten zu Entscheidungsfreiheit, Entwicklungsspielraum sowie fachlicher und operativer Verantwortung
- Gemeinsame Entscheidung für die beiden Kandidaten und begleitete Abstimmung der Vertragsphase bis zur finalen Einigung

---

## Ergebnis

- Erfolgreiche Besetzung beider Bereichsleiterpositionen innerhalb von rund sechs Monaten nach Start des Suchprozesses
- Für den Bereich Kalkulation wird ein Holzbauingenieur gewonnen, der sowohl fachlich als auch kulturell sehr gut zur bestehenden Organisation passt
- Der neue Bereichsleiter GU kommt aus dem klassischen Rohbaumfeld und bringt mit seiner ingenieurtechnischen Ausbildung sowie Erfahrung in größeren Bauprojekten neue Impulse für Struktur und Projektabwicklung ein
- Einstieg in die operative Verantwortung zwei Monate bzw. vier Monate nach Vertragsunterzeichnung

Durch die Besetzung der beiden Bereichsleitungen wird der Inhaber operativ spürbar entlastet und gleichzeitig eine fachlich starke zweite Führungsebene aufgebaut, die die weitere Entwicklung des Unternehmens nachhaltig ermöglicht.



## Erfahrungen aus der Praxis

Die Reduzierung der Inhaberabhängigkeit entsteht im Bau- und Handwerksumfeld selten durch reine Delegation, sondern durch den gezielten Aufbau einer tragfähigen Führungsstruktur. In vielen von uns begleiteten Projekten zeigt sich, dass operative Entlastung vor allem dann gelingt, wenn Verantwortung klar verteilt und Rollen bewusst weiterentwickelt werden – oft auch über klassische Laufbahnen oder Gewerkgrenzen hinaus. Dort, wo intern keine passende Persönlichkeit für eine neue Führungsrolle vorhanden ist, wird die Struktur gezielt durch externe Verstärkung ergänzt, um die gewünschte Entlastung tatsächlich umzusetzen.

Gerade in regional begrenzten Märkten erfordert die Suche nach passenden Führungspersönlichkeiten neue Perspektiven und flexible Denkansätze. Einige Beobachtungen haben sich dabei über unterschiedliche Projekte hinweg immer wieder bestätigt:

- In regional begrenzten Märkten lässt sich die passende Besetzung häufig erst erreichen, wenn das Bewerberprofil bewusst erweitert wird – auch über das eigene Gewerk hinaus, sofern fachliche Anschlussfähigkeit gegeben ist
- Geeignete Führungspersönlichkeiten kommen selten über klassische Bewerbungen; eine gezielte, diskrete Direktansprache bleibt in vielen Fällen der entscheidende Zugang
- Auch wenn intern zunächst niemand eindeutig in eine neue Rolle passt, kann eine klug aufgebaute Struktur Verantwortung neu verteilen und gleichzeitig vorhandene Leistungsträger entwickeln sowie langfristig binden
- Fachliche Tiefe und unternehmerisches Verständnis sind oft wichtiger als ein vollständig deckungsgleicher Lebenslauf



# Wie übergebe ich mein Unternehmen – wenn in der Familie keine Nachfolge möglich ist?

---

Nicht jeder Inhaber findet innerhalb der eigenen Familie eine passende Nachfolgelösung. Gleichzeitig wächst mit der Zeit der Wunsch nach Klarheit über die Zukunft des Unternehmens – für Mitarbeiter, Kunden und die eigene persönliche Perspektive. Oft steht dabei nicht allein der Verkauf im Mittelpunkt, sondern die Frage, wie ein Übergang gestaltet werden kann, der Stabilität im laufenden Geschäft sichert und die gewachsene Struktur des Betriebs erhält.

Eine strukturierte Übergabe an strategische Partner oder Investoren kann dabei eine tragfähige Alternative sein. Entscheidend sind eine realistische Vorbereitung, ein klarer Übergangsrahmen sowie ein Auswahlprozess, der wirtschaftliche wie unternehmerische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt. Ebenso wichtig ist die frühzeitige Klärung der zukünftigen Rolle des Inhabers – sei es für eine Übergangsphase, als Geschäftsführer oder in beratender Funktion.

Ein geordneter Übergabeprozess folgt dabei in der Regel mehreren aufeinander aufbauenden Schritten:

1. Klärung der persönlichen Zielsetzung und strukturelle Vorbereitung der Ausgangssituation
2. Vorbereitung des Unternehmens auf den geplanten Verkauf und Herstellung einer klaren Verkaufsfähigkeit
3. Diskrete Ansprache geeigneter strategischer Partner oder Investoren aus dem SHK- und Bauumfeld
4. Erstes unverbindliches Kennenlernen mit ausgewählten Interessenten
5. Einholung und Prüfung indikativer Angebote
6. Vor-Ort-Termine mit qualifizierten Interessenten
7. Verhandlung der wirtschaftlichen Eckpunkte und Fixierung in einer Absichtserklärung (LOI)
8. Gewährung von Exklusivität sowie Durchführung der käuferseitigen Due Diligence
9. Juristische Ausgestaltung der Transaktion im Kaufvertrag (SPA)
10. Unterzeichnung des Kaufvertrags (Signing) und Vollzug nach Erfüllung der Bedingungen (Closing) mit Kaufpreiszahlung
11. Begleiteter Übergang nach Vertragsabschluss

Die folgenden Fallstudien geben Einblick in von uns begleitete Projekte, in denen Inhaber ihr Unternehmen erfolgreich außerhalb der Familie übergeben haben.



## Fallstudie 3: Altersnachfolge

Der Inhaber eines SHK-Unternehmens steht altersbedingt vor der Frage, wie er die Zukunft seines Betriebs regelt, ohne die gewachsenen Strukturen zu gefährden. Ziel ist ein geordneter Verkauf des Unternehmens – mit Perspektive für Familie, Mitarbeiter und Kunden und ohne Unruhe im laufenden Geschäft.

- **Belegschaft:** ca. 60-80 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 7-9 Mio. EUR
- **Gewerk:** SHK
- **Tätigkeitsfeld:** Heizungstechnik, Sanitär

### Was dem Inhaber wichtig ist

- Ein sicherer und diskreter Übergabeprozess
- Einen Erwerber der den Wachstumskurs strategisch fortführt
- Der Sohn des Inhabers soll mittelfristig die Führung des Unternehmens übernehmen
- Realisierung eines Verkaufserlös oberhalb 1,5 Mio. EUR

### Besondere Herausforderungen in der Situation

Der Verkaufsprozesses wird durch mehrere strukturellen und finanziellen Faktoren erschwert:

- Corona-Darlehen im mittleren 6-stelligen Bereich vorhanden, die bei einem Gesellschafterwechsel bankseitig gekündigt werden könnten
- Die Ertragslage ist stabil, aber auf verhältnismäßig niedrigem Niveau
- Verflechtung zwischen geschäftliches und privates Umfeld, die vor Transaktionsbeginn gelöst werden müssen
- Komplexe Buchungsstruktur im Bereich erhaltener Anzahlungen, fertiger sowie unfertiger Erzeugnisse und Forderungen

### Verkaufsvorbereitung

- Verbesserung der Ertragslage durch die Herauslösung eines nicht zum Kerngeschäft gehörenden, defizitären Geschäftsbereichs einschließlich der zugehörigen Anlagegüter
- Plausibilisierung und Anpassung der Bewertungsgrundlage (EBITDA) durch Bereinigung von Bilanz und GuV um außerordentliche, nicht branchenübliche sowie private und inhaberbezogene Positionen
- Bereinigung und Vereinfachung der Buchungsstruktur in enger Abstimmung mit dem neu eingesetzten Steuerberater, um eine nachvollziehbare, prüfbare und für Investoren verständliche Zahlenbasis herzustellen
- Klärung der bankseitigen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit bestehenden Corona-Darlehen, insbesondere im Hinblick auf deren Behandlung und Fortführung bei einem Gesellschafterwechsel



- Verbesserung des Betriebsergebnisses durch die Margenrealisierung aus unfertigen Leistungen sowie durch ein stringenteres Forderungsmanagement

### Ergebnis der Vorbereitung

Neben der strukturellen Optimierung kann im Rahmen der Vorbereitung die bereinigte Bewertungsgrundlage von rund 350 TEUR auf 550 TEUR erhöht werden, was - je nach angewendetem Bewertungsfaktor - zu einem potenziellen Mehrerlös von rund 800 TEUR bis 1 Mio. EUR führt.

### Umsetzung

- Strukturierter Auswahlprozess mit potenziellen Käufern aus dem SHK-Umfeld (Strategen & Investoren):



- Schwerpunkt der weiteren Verhandlungen liegt neben dem nominalen Kaufpreis insbesondere auf der strukturellen Behandlung der bestehenden Verbindlichkeiten, um Planungssicherheit für Käufer und Verkäufer zu schaffen und bankseitige Risiken im Transaktionsprozess zu vermeiden
- Auswahl eines Kaufinteressenten und Erteilung der Exklusivität nach einer ersten Risiko- und Plausibilitätsprüfung sowie der Fixierung der zentralen wirtschaftlichen Eckpunkte
- Durchführung der Due-Diligence-Phase sowie Verhandlung und Abschluss des Kaufvertrags (SPA)

---

### Ergebnis

- Der Inhaber setzt den geplanten Verkauf strukturiert um und schafft eine langfristige Perspektive für Betrieb, Mitarbeiter und Familie
- Der tatsächliche Verkaufserlös liegt oberhalb von 2,8 Mio. Euro (+ 1,3 Mio. zur Erwartung des Mandanten)
- Der Inhaber bleibt 2 weitere Jahre mit einem attraktiven Jahresgehalt dem Unternehmen als Geschäftsführer erhalten und zieht sich danach aus dem Unternehmen zurück, um seinem Sohn das Feld zu überlassen
- Der Kaufvertrag (SPA) wird insgesamt verkäuferfreundlich ausgestaltet, insbesondere im Hinblick auf Garantie- und Haftungsregelungen
- Die betriebliche Immobilie verbleibt im Eigentum vom Mandanten und wird im Rahmen der Transaktion langfristig und zu attraktiven Konditionen an das Unternehmen vermietet
- Die Transaktion wird innerhalb von 10 Monaten umgesetzt



## Fallstudie 4: Vorgezogene Altersnachfolge

Der Inhaber eines SHK-Unternehmens steht vor der Aufgabe, seine Nachfolge frühzeitig zu strukturieren und dabei wirtschaftliche Ziele mit einer stabilen Zukunftsperspektive für seinen Betrieb zu verbinden.

- **Belegschaft:** ca. 15-30 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 4-6 Mio. EUR
- **Gewerk:** SHK
- **Tätigkeitsfeld:** Heizungstechnik, Sanitär

### Was dem Inhaber wichtig ist

- Sicherer und diskreter Übergabeprozess
- Inhaber plant sich spätestens nach eineinhalb Jahren vollständig aus der Geschäftsführung zurückzuziehen
- Realisierung eines Verkaufserlös oberhalb 3 Mio. EUR

### Besondere Herausforderungen in der Situation

Die Ausgangssituation wird durch strukturelle und organisatorische Herausforderungen geprägt:

- Enge Verflechtungen zwischen privaten und betrieblichen Positionen in GuV und Bilanz
- Altlasten im Forderungsbestand, deren wirtschaftliche Relevanz vorab geklärt werden musste
- Offene Frage nach der Tragfähigkeit der zweiten Führungsebene im Hinblick auf eine zukünftige Geschäftsführung
- Erhöhter Strukturierungsbedarf, um eine geordnete Übergabe und stabile Fortführung zu ermöglichen

### Verkaufsvorbereitung

- Strukturierte Potenzialanalyse der zweiten Führungsebene zur Beurteilung, ob eine interne Nachfolge für die Geschäftsführung realistisch darstellbar ist; auf dieser Basis wird eine klare Handlungsempfehlung für den weiteren Nachfolgepfad abgeleitet
- Bereinigung der kaufmännischen Ausgangslage durch Ausbuchung nicht mehr realisierbarer Forderungsbestände, um ein transparentes und belastbares Zahlenbild für den Verkaufsprozess zu schaffen
- Optimierung des Working Capitals mit dem Ziel, Liquidität freizusetzen und eine signifikante Gewinnschüttung an den Gesellschafter zu ermöglichen
- Operative und organisatorische Aufwertung des Standorts, einschließlich der Neuordnung der Lagerflächen zur Erfüllung aktueller Anforderungen an Arbeitssicherheit und Ordnung
- Maßnahmen zur Verbesserung des äußeren Erscheinungsbildes und der Arbeitsumgebung, unter anderem durch die Instandsetzung von Gemeinschaftsräumen



## Ergebnis der Vorbereitung

Neben einem klar definierten Nachfolgepfad für die Geschäftsleitung und einem bereinigten Zahlenbild konnte durch die Working-Capital-Optimierung ein mittlerer sechsstelliger Betrag freigesetzt werden, was die Ausgangsposition für die anschließenden Käufergespräche deutlich stärkt.

## Umsetzung

- Strukturierter Auswahlprozess mit potenziellen Käufern aus dem SHK-Umfeld (Strategen & Investoren):



- Schwerpunkt der weiteren Verhandlungen liegt neben dem nominalen Kaufpreis insbesondere auf der zukünftigen Rolle des Mandanten im Unternehmen
- Auswahl eines Kaufinteressenten und Erteilung der Exklusivität nach einer ersten Risiko- und Plausibilitätsprüfung sowie der Vorverhandlung der zentralen wirtschaftlichen Eckpunkte
- Durchführung der Due-Diligence-Phase sowie Verhandlung und Abschluss des Kaufvertrags (SPA)

---

## Ergebnis

- Der Inhaber realisiert eine geregelte Übergabe seines Unternehmens zu klar definierten Rahmenbedingungen und sichert gleichzeitig seine persönliche Rolle im Übergang
- Der Verkaufserlös liegt bei rund 5 Mio. EUR und damit etwa 2 Mio. EUR über der ursprünglichen Erwartung des Mandanten
- Der Mandant bleibt dem Unternehmen für weitere eineinhalb Jahre als Geschäftsführer erhalten und erhält hierfür ein attraktives Jahresgehalt; im Anschluss ist eine beratende Tätigkeit vorgesehen
- Der gesamte Prozess der Unternehmensübergabe wird innerhalb von acht Monaten abgeschlossen
- Der Kaufvertrag (SPA) wird insgesamt verkäuferfreundlich ausgestaltet, insbesondere im Hinblick auf Garantie- und Haftungsregelungen
- Die betriebliche Immobilie verbleibt im Eigentum vom Mandanten und wird im Rahmen der Transaktion langfristig und zu attraktiven Konditionen an das Unternehmen vermietet
- Zusätzlich kann vor Abschluss der Transaktion eine Gewinnausschüttung im mittleren sechsstelligen Bereich realisiert werden



## Fallstudie 5: Neuaufstellung mit starkem Partner

Die zwei Inhaber eines etablierten SHK-Handwerksunternehmens stehen vor der Entscheidung, ihr Unternehmen strategisch neu aufzustellen und die Unternehmensanteile ganz oder teilweise an einen externen Partner zu übergeben. Ziel ist es, die Zukunft des Betriebs langfristig zu sichern und gleichzeitig eine tragfähige Perspektive für die eigene Rolle im Unternehmen zu schaffen.

- **Belegschaft:** ca. 10-20 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 2-3 Mio. EUR
- **Gewerk:** SHK
- **Tätigkeitsfeld:** Heizungstechnik, Sanitär

### Was den Inhaber wichtig ist

- Sicherer und diskreter Übergabeprozess
- Inhaber 1 will innerhalb der nächsten zwei Jahre aus der operativen Geschäftsführung ausscheiden
- Inhaber 2 will unmittelbar nach der Übergabe sich in die zweite Führungsebene zurückziehen
- Realisierung eines Verkaufserlös oberhalb 1,5 Mio. EUR

### Besondere Herausforderungen in der Situation

Der gesamte Verkaufsprozess wird durch mehrere strukturellen und organisatorischen Themen geprägt:

- Unklare Zahlenlage in der unterjährigen Bewertung des Ertrags, der unfertigen Arbeiten und des Lagerbestands
- Mietshaus als Geldanlage im Betriebsvermögen vorhanden
- Unterschiedlichen Voraussetzungen und Motivationen der Gesellschafter, sich aktiv in den Verkaufsprozess einzubringen

### Verkaufsvorbereitung

- Unter Beachtung optimaler steuerlicher Aspekte für die Gesellschafter, wird das Mietshaus in eine neu gegründete Gesellschaft ausgegliedert, um die operative Einheit klar vom Immobilienvermögen zu trennen
- Herstellung einer belastbaren Zahlenbasis durch enge Abstimmung mit dem Steuerberater, insbesondere zur Klärung der Ertragslage, der unfertigen Leistungen und der Lagerbestände
- Vorgezogene Übertragung der Anteile von Gesellschafter 2 auf Gesellschafter 1, um den anschließenden Verkaufsprozess mit einem klaren und eindeutigen Ansprechpartner führen zu können
- Plausibilisierung der Berechnungsgrundlage für die Unternehmensbewertung (EBITDA) durch Bereinigung der GuV um außerordentliche, nicht branchenübliche sowie private und inhaberbezogene Aufwendungen; ergänzend wird ein marktüblicher Unternehmerlohn berücksichtigt, da die Vergütung bislang über Privatentnahmen erfolgt



## Ergebnis der Vorbereitung

Durch die klare Trennung von operativem Geschäft und Immobilienvermögen, die Bündelung der Gesellschafterstruktur sowie die Bereinigung der Bewertungsgrundlage entstand ein transparentes und erwerberfähiges Setup mit einer belastbaren EBITDA-Basis für den anschließenden Verkaufsprozess.

## Umsetzung

- Strukturierter Auswahlprozess mit potenziellen Käufern aus dem SHK-Umfeld (Strategen & Investoren):



- Schwerpunkt der weiteren Verhandlungen liegt neben dem nominalen Kaufpreis insbesondere auf der Strukturierung der Kaufpreiszahlung und den zukünftigen Rollen der Mandanten im Unternehmen
- Auswahl eines Kaufinteressenten und Erteilung der Exklusivität auf Grundlage einer ersten Risiko- und Plausibilitätsprüfung, um frühzeitig Planungssicherheit zu schaffen
- Durchführung der Due-Diligence-Phase sowie Verhandlung und Abschluss des Kaufvertrags (SPA)

---

## Ergebnis

- Die Inhaber setzen die strategische Neuausrichtung über den Einstieg eines externen Partners um und schaffen damit Klarheit über Beteiligungsstruktur und zukünftige Rollen im Unternehmen
- Der Verkaufserlös liegt bei rund 3 Mio. EUR und damit 1,5 Mio. EUR über der ursprünglichen Erwartung des Mandanten
- Gesellschafter 1 bleibt dem Unternehmen für weitere zwei Jahre als Geschäftsführer erhalten und erhält hierfür ein überdurchschnittliches Jahresgehalt; im Anschluss ist eine beratende Rolle vorgesehen
- Gesellschafter 2 bleibt dem Unternehmen für mindestens zwei Jahre in der zweiten Führungsebene erhalten
- Zusätzlich kann vor Transaktionsabschluss eine Gewinnausschüttung im unteren sechsstelligen Bereich realisiert werden
- Der Kaufvertrag (SPA) wird insgesamt verkäuferfreundlich ausgestaltet, insbesondere im Hinblick auf Garantie- und Haftungsregelungen
- Der gesamte Prozess der Transaktion wird innerhalb von neun Monaten abgeschlossen



## Erfahrungen aus der Praxis

Die dargestellten Fallstudien zeigen, dass ein Unternehmensverkauf im Bau- und Handwerksumfeld eine tragfähige Nachfolgelösung sein kann, wenn innerhalb der Familie oder im Unternehmen selbst keine unmittelbare Übergabe möglich ist. Entscheidend ist dabei weniger der einzelne Verhandlungsschritt, sondern eine frühzeitige Vorbereitung, realistische Erwartungen und ein strukturiertes Vorgehen.

Einige Beobachtungen haben sich dabei unabhängig von Unternehmensgröße oder Ausgangssituation immer wieder bestätigt:

- Die Vorbereitung auf den Verkaufsprozess ist oft der entscheidende Erfolgsfaktor. Insbesondere Verbesserung und Plausibilisierung der Bewertungsgrundlage (EBITDA) durch Bereinigung von Bilanz und GuV um außerordentliche, nicht branchenübliche sowie private und inhaberbezogene Positionen führt zu relevanten Ergebnisverbesserungen
- Herauslösung nicht strategiekonformer oder defizitärer Geschäftsbereiche zur Fokussierung auf das für potenzielle Erwerber wesentliche, wirtschaftlich tragfähige Kerngeschäft
- Eine klare Ausgestaltung der zukünftigen Rolle des ehemaligen Inhabers (Gehalt, Aufgaben, Dauer) schafft Transparenz für Käufer, Organisation und Führungsebene und reduziert operative wie vertragliche Unsicherheiten im Übergabeprozess
- Die aktive Koordination der Kommunikation mit potenziellen Erwerbern sowie mit rechtlichen und steuerlichen Beratern auf Verkäufer- und Käuferseite schafft Klarheit in der Transaktionsstruktur, beschleunigt Entscheidungsprozesse und entlastet den Unternehmer in einer komplexen Verhandlungsphase
- Die frühzeitige verkäuferseitige Vorbereitung der Due-Diligence-Unterlagen spart in der späteren käuferseitigen Prüfung Zeit und hilft, potenzielle Fehler oder Unklarheiten bereits im Vorfeld zu identifizieren, die im weiteren Verlauf kostenintensiv werden können
- Fundierte Branchenkenntnisse in der Beratung sind wesentlich, um typische Herausforderungen im Bau- und Handwerksumfeld richtig einzuordnen und gleichzeitig die passenden Ansprechpartner auf Käuferseite zu identifizieren
- Ein klares und realistisches Erwartungsmanagement ist entscheidend, um Zielvorstellungen, Marktgegebenheiten und tatsächliche Umsetzbarkeit frühzeitig in Einklang zu bringen
- Viele Inhaber benötigen im Vorfeld und während des Prozesses Unterstützung bei strukturellen Themen – etwa in der Abstimmung mit Steuerberatern, der Trennung betrieblicher und privater Vermögenswerte oder organisatorischen Vorbereitungsschritten



## Wie finde ich einen Geschäftsführer für mein Unternehmen?

---

Viele Inhaber im Bau- und Handwerksumfeld stehen früher oder später vor der Frage, wer ihre operative Rolle übernimmt – sei es zur Entlastung im Tagesgeschäft, zur Vorbereitung einer Unternehmensübergabe oder im Zuge einer neuen Entwicklungsphase. Die Besetzung einer Geschäftsführerrolle ist dabei selten eine klassische Personalsuche, sondern eine unternehmerische Entscheidung mit langfristiger Wirkung auf Organisation, Kultur und Marktposition.

Neben fachlicher Erfahrung spielen Vertrauen, Rollenverständnis und die persönliche Passung eine zentrale Rolle. In von uns begleiteten Projekten zeigt sich immer wieder, dass eine nachhaltige Lösung vor allem dann gelingt, wenn Erwartungen frühzeitig geklärt und der Auswahlprozess strukturiert aufgebaut wird.

In den begleiteten Projekten standen dabei insbesondere folgende Aspekte im Mittelpunkt:

- Übernahme von Verantwortung, ohne gewachsene Strukturen zu destabilisieren
- Klare Abstimmung von Entscheidungsfreiheit, Entwicklungsspielraum und Rolle
- Realistische Einordnung der fachlichen Anforderungen im jeweiligen Unternehmensumfeld
- Ein strukturierter Einstieg der neuen Führungspersönlichkeit in bestehende Teams und Abläufe

Die folgenden Fallstudien zeigen anhand von uns begleiteten Projekten, wie Geschäftsführerrollen im Bau- und Handwerksumfeld neu besetzt und langfristig in bestehende Organisationen integriert wurden.



## Fallstudie 6: Inhabernachfolge nach Unternehmensverkauf

Ein ehemaliger Inhaber und langjähriger Geschäftsführer eines marktführenden Holzbaubetriebs plant, sich nach dem Unternehmensverkauf schrittweise aus der operativen Verantwortung zurückzuziehen. Gemeinsam mit dem neuen Eigentümer wird daher frühzeitig die Besetzung einer neuen Geschäftsführung vorbereitet, um Kontinuität im Unternehmen und einen geordneten Rollenübergang sicherzustellen.

- **Belegschaft:** ca. 90-100 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 35-45 Mio. EUR
- **Gewerk:** Zimmerei und Dachdeckerei
- **Tätigkeitsfeld:** Haus- und Objektbau

### Was den Beteiligten wichtig ist

Mit der Besetzung einer neuen Geschäftsführung im Zuge der Inhabernachfolge wurden folgende Ziele verbunden:

- Zeitnahe Sicherstellung der strategischen und operativen Führung des Unternehmens
- Weiterentwicklung und Professionalisierung des Unternehmens
- Ausbau der Akquisitions- und Vergabeprozesse im Holz- bzw. Hochbau
- Weiterentwicklung der Sparte „Generalunternehmer-Bau“

### Besondere Herausforderungen in der Situation

- Unternehmensstandort liegt außerhalb einer Metropolregion und vergleichbar große Holzbauunternehmen befinden sich nicht im näheren Einzugsgebiet, wodurch das Kandidatenfeld stark eingeschränkt war
- Neuer Geschäftsführer soll nicht ausschließlich über spezifische Holzbauerfahrung definiert werden, sondern muss den Fokus auf Prozesssicherheit, Führungsstärke und Vertriebsfähigkeit im Baugeschäft legen. Dadurch ergibt sich ein Kandidatenfeld, dass eher in Großbauunternehmen zu finden ist als im klassischen Bauhandwerk und so eine zusätzliche Herausforderung bei der Stellenbesetzung bedeutet

### Vorbereitung

- Definition eines realistischen Anforderungsprofils mit klarem Fokus auf Führung, Prozesssicherheit und Vertriebsstärke im Holz- und Hochbau
- Bewusste Trennung zwischen fachlicher Holzerfahrung und übertragbarer Führungskompetenz, um das Kandidatenfeld realistisch zu erweitern
- Frühzeitige Festlegung, welche Mitglieder der zweiten Führungsebene in den Auswahl- und Entscheidungsprozess eingebunden werden sollten
- Berücksichtigung der regional eingeschränkten Kandidatenverfügbarkeit bei der Marktansprache



## Umsetzung

- Strukturierter Such- und Auswahlprozess gemäß Anforderungsprofil - Zentrale Herausforderung ist es, erfahrene Führungspersönlichkeiten dafür zu gewinnen, sich bewusst auf eine kleinere, unternehmerisch geprägte Struktur einzulassen und die Attraktivität der Rolle jenseits von Konzernlogiken klar zu vermitteln



- Nach der Entscheidung für einen Kandidaten aktive Begleitung der anspruchsvollen Verhandlungsphase, insbesondere als vermittelnde Kommunikationsschnittstelle zwischen Gesellschaftern und Kandidat, um unterschiedliche Erwartungshaltungen zusammenzuführen

---

## Ergebnis

- Besetzung der Geschäftsführung innerhalb von 3 Monaten nach Suchbeginn mit einer sehr erfahrenen Führungspersönlichkeit aus einem deutschlandweit führenden Bauunternehmen, die zwar nicht aus dem klassischen Holzbau kommt, dafür aber über ausgeprägte Führungs-, Strukturierungs- und Vertriebserfahrung verfügt
- Die Qualität des eingestellten Geschäftsführers zeigte sich bereits nach kürzester Zeit durch den deutlichen Anstieg des Auftragseingangs von rund 20 Prozent
- Die Einigung erfolgt innerhalb des vorab definierten Vergütungsrahmens und ohne Abweichungen vom ursprünglich festgelegten Budget
- Durch die Unterstützung bei der Abstimmung des Kandidaten mit seinem vorherigen Arbeitgeber, kann der neue Geschäftsführer seine Kündigungsfrist um zwei Monate verkürzen und früher in die operative Verantwortung einsteigen

**Die Inhaber installieren frühzeitig eine neue Geschäftsführung und schaffen damit die Grundlage für einen geordneten Rückzug des bisherigen Geschäftsführers sowie für die weitere Entwicklung des Unternehmens unter neuer Führung.**



## Fallstudie 7: Neubesetzung der technischen Geschäftsführung mit Nachfolgersperspektive

Nach dem kurzfristigen Ausscheiden eines geschäftsführenden Gesellschafters müssen der verbleibende Inhaber kurzfristig eine neue technische Geschäftsführung finden, um den Betrieb stabil zu halten und gleichzeitig eine langfristige Nachfolge vorzubereiten.

- **Belegschaft:** ca. 15-25 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 2-3 Mio. EUR
- **Gewerk:** SHK/TGA
- **Tätigkeitsfeld:** Planung- und Ausführung in der TGA

### Was den Beteiligten wichtig ist

Mit der zeitnahen Besetzung der technischen Geschäftsführung nach kurzfristigem Ausscheiden des bisherigen geschäftsführenden Gesellschafters werden folgende Ziele verbunden:

- Sicherstellung der operativen Stabilität in Planung und Ausführung
- Gewinnung einer fachlich und führungsseitig geeigneten Persönlichkeit
- Aufbau einer langfristigen Nachfolgelösung mit Perspektive zur unternehmerischen Beteiligung

### Besondere Herausforderungen in der Situation

- Operative Unsicherheit durch Führungslücke und hoher Abhängigkeit von technischer Führungskompetenz
- Suche außerhalb eines klassischen Ballungszentrums mit begrenzter Kandidatenbasis

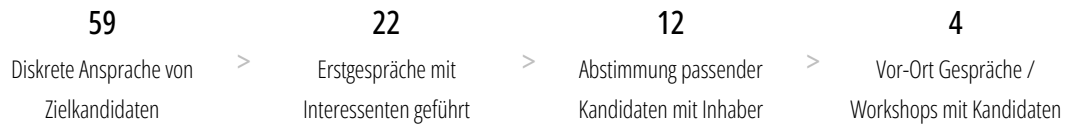
### Vorbereitung

- Schärfung eines realistischen Anforderungsprofils mit klarem Fokus auf technische Führungskompetenz im Bereich TGA/SHK sowie auf unternehmerische Verantwortung
- Berücksichtigung der regional begrenzten Kandidatenverfügbarkeit bei der Definition des Suchfelds und der Ausgestaltung der Marktansprache
- Festlegung sensibler Ausschlusskriterien (Blacklist), um aufgrund der starken regionalen Vernetzung des Mandanten diskret vorzugehen und bestehende Geschäftsbeziehungen nicht zu beeinträchtigen



## Umsetzung

- Strukturierter Such- und Auswahlprozess gemäß Anforderungsprofil - bewusst wird dabei auch die zweite Führungsebene adressiert, da dies mit dem Mandanten abgestimmt und gewünscht ist



- Nach der Entscheidung für einen Kandidaten aktive Begleitung der Verhandlungsphase, insbesondere beim Abgleich von Erwartungen, Verantwortlichkeiten und der perspektivischen unternehmerischen Beteiligung

---

## Ergebnis

- Besetzung der Geschäftsführung mit einem erfahrenen TGA-Ingenieur aus einem deutschlandweit tätigen TGA-Planungsunternehmen, in dem er als Prokurist und Bereichsleiter tätig ist, innerhalb von 3 Monaten nach Start des Suchprozesses
- Einstieg in die operative Verantwortung zwei Monate nach Vertragsunterzeichnung
- Einigung innerhalb des vorab definierten Vergütungsrahmens ohne Abweichungen vom ursprünglich festgelegten Budget

Durch die gezielte Besetzung der technischen Geschäftsführung mit einer unternehmerisch geprägten Führungspersönlichkeit wird frühzeitig eine langfristige Nachfolgelösung aufgebaut und die zukünftige Eigentümerstruktur vorbereitet.



## Fallstudie 8: Wiederaufbau mit neuer technischer Geschäftsführung

Ein Inhaber eines SHK-Betriebs gerät nach einer längeren schwierigen Phase mit rückläufigem Geschäft und wachsender operativer Überlastung zunehmend an seine Grenzen. Um das Unternehmen zu stabilisieren und sich selbst schrittweise aus der operativen Verantwortung zurückziehen zu können, wird die Installation einer neuen technischen Geschäftsführung unternommen.

- **Belegschaft:** ca. 10-20 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 1-2 Mio. EUR
- **Gewerk:** SHK
- **Tätigkeitsfeld:** Heizungstechnik, Sanitär

### Was dem Inhaber wichtig ist

- Gewinnung einer Führungspersönlichkeit mit SHK-Meistertitel, die ein starkes lokales Netzwerk hat und Erfahrung im Objektbau sowie im öffentlichen Auftragsumfeld mitbringt
- Vertrauen bei Mitarbeitern, Kunden und Marktpartnern zurückgewinnen
- Standort wieder auf das frühere Umsatz- und Marktniveau auszubauen und das Team entsprechend weiterzuentwickeln

### Besondere Herausforderungen in der Situation

- Der Ruf des Unternehmens ist belastet
- Das operative Geschäft und die Teamstruktur haben sich innerhalb von 12 Monaten deutlich reduziert
- Trotz Lage in einer Großstadt erweist sich die Besetzung aufgrund des geforderten Bewerberprofils als anspruchsvoll

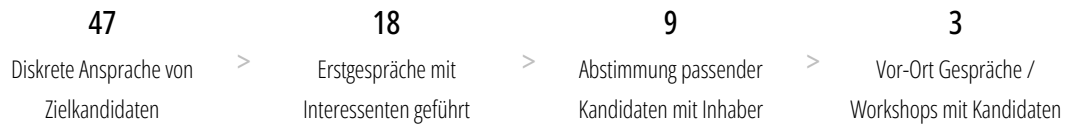
### Vorbereitung

- Schärfung eines realistischen Anforderungsprofils mit klarem Fokus auf technischer Führungskompetenz im SHK-Umfeld sowie auf lokaler Marktverankerung
- Abwägung zwischen fachlicher Tiefe (Meisterqualifikation) und der Fähigkeit, den Standort strukturell und kulturell neu aufzubauen
- Definition eines Suchfeldes, das bewusst regional ausgerichtet wird, um bestehende Netzwerke im Objektbau und öffentlichen Auftragsumfeld zu stärken
- Klärung der Erwartungen hinsichtlich Wiederaufbaues, Führungsstil und Entwicklungsperspektive des Unternehmens



## Umsetzung

- Strukturierter Such- und Auswahlprozess gemäß Anforderungsprofil – Fokus auf Kandidaten aus regionalen SHK-Strukturen mit Erfahrung im Objektbau und im Umgang mit öffentlichen Auftraggebern



- Enge Abstimmung zwischen Inhaber und Wunschkandidat zu Entscheidungsfreiheit, Entwicklungsspielraum und operativer Verantwortung
- Gemeinsame Entscheidung für den Kandidaten sowie strukturierte Abstimmung der Vertragsphase mit Blick auf eine langfristig tragfähige Lösung für das Unternehmen und Geschäftsführung

---

## Ergebnis

- Besetzung der Geschäftsführung innerhalb von 4 Monaten nach Start des Suchprozesses mit einem erfahrenen SHK-Meister eines regional deutlich größer aufgestellten Marktbegleiters, in dem er zuvor als Prokurist und Bereichsleiter tätig ist
- Einstieg in die operative Verantwortung drei Monate nach Vertragsunterzeichnung
- Einigung innerhalb des vorab definierten Vergütungsrahmens ohne Abweichungen vom ursprünglich festgelegten Budget
- Der Standort stabilisiert sich nach kurzer Zeit operativ, gewinnt schrittweise Vertrauen im Markt zurück und entwickelt sich wieder in Richtung einer nachhaltig tragfähigen Aufstellung

Durch die gezielte Suche nach einer starken technischen Führungspersönlichkeit gelingt es, die operative Verantwortung neu zu verankern und dem bisherigen Geschäftsführer einen geordneten Rückzug aus der täglichen Betriebsführung zu ermöglichen.



## Erfahrungen aus der Praxis

Die Suche nach einer neuen Geschäftsführung verläuft im Bau- und Handwerksumfeld nicht über öffentliche Ausschreibungen oder klassische Bewerbungsprozesse. Entscheidend ist vielmehr ein strukturierter Auswahlprozess, der unternehmerische Passung, Marktverständnis und Vertrauen in den Mittelpunkt stellt.

Die Neubesetzung von Geschäftsführerpositionen erweist sich dabei weniger als klassische Personalsuche, sondern als unternehmerische Entscheidung, die stark von Passung, Marktverständnis und Vertrauen geprägt wird. Einige Beobachtungen haben sich unabhängig von Größe oder Ausgangslage immer wieder bestätigt:

- Qualifizierte Kandidaten bewerben sich selten eigeninitiativ auf Geschäftsführerpositionen; eine gezielte und diskrete Direktansprache ist meist entscheidend.
- Gespräche auf Augenhöhe – auch in fachlicher Hinsicht – sind wesentlich, um Vertrauen aufzubauen und die tatsächliche Passung zwischen Kandidaten und Aufgabe zu beurteilen.
- Ein tiefes Verständnis für Strukturen, Rollenbilder und Abläufe im Bau- und Handwerksumfeld hilft, Anforderungen realistisch einzuordnen und für Kandidaten greifbar zu machen.
- Mit dem altersbedingten Ausscheiden vieler erfahrener Führungskräfte wird der Kandidatenmarkt enger; gleichzeitig nimmt die regionale Mobilitätsbereitschaft tendenziell ab
- Klare Prozessphasen sowie vergleichbare Gesprächs- und Workshopformate unterstützen eine objektive Bewertung und schaffen Transparenz für alle Beteiligten
- In regional begrenzten Märkten erfordert die Kandidatensuche häufig neue Perspektiven und flexible Denkansätze, da klassische Besetzungswege schnell an Grenzen stoßen; langfristige Lösungen basieren dabei selten auf dauerhafter Wochenendpendlerei
- Eine neutrale Vermittlungsrolle während der Verhandlungsphase kann entscheidend sein - insbesondere, wenn es darum geht, Übergangszeiten mit bestehenden Arbeitgebern zu klären und einen realistischen Einstiegstermin für den Kandidaten zu ermöglichen



## Abschlussbetrachtung

---

Die dargestellten Fallstudien zeigen, dass die behandelten Fragestellungen selten rein unternehmerische Entscheidungen sind. Sie betreffen den Inhaber persönlich – seine Rolle, seine Verantwortung und oft auch die eigene Vorstellung davon, wie sich das Lebenswerk weiterentwickeln soll. Entlastung, Nachfolge oder die Besetzung zentraler Führungspositionen sind daher weniger technische Prozesse als vielmehr Wegmarken in einer neuen Phase des Unternehmerlebens.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass ein strukturiertes Vorgehen und die Erfahrung aus vergleichbaren Projekten dabei helfen, auch emotional anspruchsvolle Situationen sicher zu durchlaufen. Klare Prozessschritte schaffen Orientierung, ohne den individuellen Charakter der Entscheidung zu verlieren. Gleichzeitig ist es entscheidend, ausreichend Zeit einzuplanen und die Vorbereitung ernst zu nehmen – viele Herausforderungen entstehen nicht im Prozess selbst, sondern durch fehlende Klarheit zu Beginn.

Oft geht es auch darum, ein gewisses Unbehagen gegenüber großen Veränderungen zu überwinden. Gerade dann, wenn sich vertraute Strukturen verändern, hilft es, offen für neue Perspektiven und unkonventionelle Lösungen zu bleiben. Viele der erfolgreichsten Entwicklungen entstehen dort, wo Inhaber bereit sind, gewohnte Wege zu hinterfragen und Verantwortung neu zu verteilen.

Ein weiterer Faktor ist das Vertrauen zu den Menschen, die den Prozess begleiten. Fachliche Expertise und persönliche Verlässlichkeit sind gleichermaßen entscheidend. Nicht jede vertraute Konstellation führt automatisch zur besten Lösung – insbesondere bei komplexen Themen wie Nachfolge oder Führungsstruktur lohnt es sich, bewusst die passenden Partner einzubeziehen, statt Entscheidungen allein aus Gewohnheit oder Bequemlichkeit zu treffen.

Die beschriebenen Projekte stehen exemplarisch für unterschiedliche Wege, wie Inhaber ihr Unternehmen und ihre eigene Rolle weiterentwickeln können. Sie zeigen, dass nachhaltige Lösungen selten durch schnelle Entscheidungen entstehen, sondern durch Klarheit, Vorbereitung und das Vertrauen in einen strukturierten Weg.

Auf Wunsch stellen wir den Kontakt zu Inhabern aus begleiteten Projekten her, die ihre Erfahrungen gerne persönlich teilen.



## Kontakt

---

Seit 1989 arbeiten wir mit Unternehmern aus der SHK- und Baubranche an zwei zentralen Themen: Dem Unternehmensverkauf im Rahmen von Nachfolge oder Neuaufstellung sowie der Besetzung zentraler Führungs- und Schlüsselpositionen.



**Christian Bräuer**

Geschäftsführender Gesellschafter

+49 151 211 22 404

[cb@ewald-w-schneider.de](mailto:cb@ewald-w-schneider.de)

### **Ewald W. Schneider GmbH**

Amtsstraße 1

27624 Geestland

+49 4745 931045

### **Büro München:**

St.-Anna-Str. 17

80538 München

+49 89 24418109

### **Handelsregistereintrag:**

HRB 206737

### **Website:**

[www.ewald-w-schneider.de](http://www.ewald-w-schneider.de)

