

Wenn Erfahrung den Betrieb verlässt

Ein Leitfaden zur Wissenssicherung bei Renteneintritt, Nachfolge, Kündigung und unvorhergesehenem Ausfall. Für Betriebe mit 5 bis 50 Mitarbeitern.

Kostenlos und anbieterneutral. Darf frei weitergegeben werden.

Worum es geht

Nach dem Nachfolge-Monitoring Mittelstand der KfW planen bis Ende 2029 rund **569.000 mittelständische Inhaber** den Rückzug, ohne den Betrieb fortzuführen. Hochgerechnet sind das etwa 114.000 geplante Stilllegungen pro Jahr, und der häufigste Grund dafür ist das Alter der Inhaber.

Über das Kaufmännische einer Übergabe wird viel geschrieben: Bewertung, Vertrag, Steuern, Finanzierung. Dafür gibt es Berater, Vorlagen und Checklisten. Über das, was den Betrieb tatsächlich am Laufen hält, wird selten gesprochen: das Wissen im Kopf der Person, die geht.

Dieser Leitfaden behandelt genau diesen Teil. Er richtet sich an Inhaber und Leitungskräfte kleiner Betriebe, an Nachfolger, die einen Betrieb übernehmen, und an Berater, die beide begleiten.

1. Was tatsächlich verloren geht

Wenn eine langjährige Fachkraft geht, verschwindet selten das Fachwissen. Das kann die Nachfolge auch. Was verschwindet, ist das Betriebswissen: die hundert kleinen Entscheidungen, die niemand je aufgeschrieben hat, weil sie selbstverständlich schienen.

Ambulanter Pflegedienst. Die Pflegedienstleitung geht in Rente. Mit ihr geht das Wissen darüber, welche Tour in welcher Reihenfolge gefahren wird und warum, welche Angehörigen man wie anspricht, welche Unterlagen bei der letzten Qualitätsprüfung beanstandet wurden und was daraufhin geändert wurde.

Planungsbüro. Der Projektleiter scheidet aus. Die Pläne liegen im Archiv, aber nicht die Begründung: warum bei diesem Bauherrn eine bestimmte Konstruktion gewählt wurde, welche Zusage mündlich gegeben wurde, welcher Prüfstatiker welche Nachweise in welcher Form sehen will.

Hausverwaltung. Die Objektbetreuerin wechselt den Arbeitgeber. Die Beschluss-Sammlung nach § 24 Absatz 7 Wohnungseigentumsgesetz ist geführt, aber nicht die Vorgeschichte: welcher Eigentümer seit Jahren gegen die Fassadensanierung stimmt und warum, welche Absprache mit dem Verwaltungsbeirat getroffen wurde, welcher Handwerker zuverlässig ist und welcher nur billig.

Therapiepraxis. Die erfahrene Mitarbeiterin hört auf. Die Abrechnung läuft danach wochenlang holprig, weil niemand weiß, welche Formfehler auf einer Verordnung zur Absetzung führen, welche Fristen für Behandlungsbeginn und Unterbrechung gelten und wie man eine fehlerhafte Verordnung vor Behandlungsbeginn korrigieren lässt.

In allen Fällen ist der Schaden derselbe: Der Betrieb funktioniert weiter, aber schlechter, langsamer und fehleranfälliger. Und er merkt es erst, wenn die Person nicht mehr da ist, die man hätte fragen können.

2. Warum es fast immer zu spät auffällt

Das Wissen ist unsichtbar, solange es funktioniert. Niemand vermisst eine Information, die jeden Tag verlässlich abrufbar ist. Erst ihre Abwesenheit macht sie sichtbar.

Die Betroffenen halten es nicht für dokumentationswürdig. Wer etwas seit zwanzig Jahren tut, hält es für selbstverständlich. Auf die Frage „Was müssen wir wissen, wenn du weg bist?“ kommt fast immer: „Eigentlich steht alles im System.“ Das stimmt für die Formulare. Für die Entscheidungen dahinter stimmt es nie.

Die Übergabe beginnt zu spät. In der Praxis ist der letzte Arbeitstag oft der erste Tag, an dem jemand ernsthaft fragt. Für eine Kündigung bleiben dann vier Wochen, für einen Renteneintritt oft nur die letzten Urlaubstage.

3. Der ungeplante Fall

Die Abschnitte davor beschreiben geplante Austritte. Der teuerste Fall ist ein anderer: Krankheit, Unfall oder Todesfall. Dann gibt es keine vier Wochen Vorlauf, keine Übergabegespräche und keine Rückfragemöglichkeit.

Die gute Nachricht: Der Inhalt ist derselbe. Die Checkliste im nächsten Abschnitt deckt beide Fälle ab, der Unterschied liegt nur im Zeitpunkt. Wer sie für eine Schlüsselperson einmal durchgeht, hat gleichzeitig die Grundlage für ein Notfallhandbuch, wie es viele Kammern und Verbände ohnehin empfehlen.

Faustregel: Beantworte die Checkliste für die zwei bis drei Personen, deren mehrwöchiger Ausfall den Betrieb am härtesten treffen würde. In kleinen Betrieben ist das fast immer die Inhaberin oder der Inhaber selbst.

4. Die Checkliste: Was dokumentiert sein muss

Diese zehn Punkte decken das ab, was in kleinen Betrieben typischerweise fehlt. Wer sie beantworten kann, hat das Wesentliche gesichert.

- **Wiederkehrende Abläufe.** Welche Aufgaben erledigt die Person täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich? Besonders die jährlichen sind kritisch, weil sie beim Ausscheiden gerade nicht anstehen und deshalb vergessen werden.
- **Entscheidungen mit Begründung.** Nicht nur „wir machen es so“, sondern „wir machen es so, weil“. Ohne die Begründung wirft die Nachfolge die Regel beim ersten Widerstand über Bord und macht denselben Fehler noch einmal.
- **Kunden- und Klientenbesonderheiten.** Wer verlangt was, wer verträgt was nicht, bei wem ist Vorsicht geboten. Achtung: Hier entstehen personenbezogene Daten. Nur festhalten, was für die Aufgabe nötig ist.
- **Externe Ansprechpartner.** Wer ist bei Behörde, Kasse, Lieferant oder Prüfstelle zuständig, wie erreicht man diese Person, und was war beim letzten Kontakt Thema.
- **Zugänge und Berechtigungen.** Welche Systeme, welche Konten, welche Schlüssel. Passwörter gehören in einen Passwortmanager, nicht in ein Übergabedokument. Der häufigere Fehler ist allerdings ein anderer: Niemand außer der ausscheidenden Person hat Zugriff auf diesen Passwortmanager.
- **Laufende Vorgänge mit Frist.** Was ist angefangen, aber nicht abgeschlossen? Was läuft wann ab? Genau hier entstehen die teuren Fehler nach einer Übergabe.
- **Stolperfallen.** Was ist in den letzten Jahren schiefgegangen und wie wurde es gelöst? Diese Information ist am wertvollsten und wird am seltensten aufgeschrieben.
- **Vertretungsregeln.** Wer übernimmt was, wenn die Person ausfällt? Das ist auch unabhängig von einer Übergabe die beste Vorsorge gegen Krankheit und Urlaub.
- **Ungeschriebene Regeln der Zusammenarbeit.** Wie wird im Team kommuniziert, wer wird bei welcher Frage einbezogen, was ist im Betrieb üblich und was nicht.
- **Was die Person selbst für kritisch hält.** Die einfachste und ergiebigste Frage überhaupt: „Wenn du morgen ausfallen würdest, was wüsste sonst niemand?“

5. Ein Fahrplan für vier Wochen

Der Aufwand liegt bei etwa zwei bis drei Stunden pro Woche, dazu kommt in Woche 3 ein halber Arbeitstag der Nachfolge.

- **Woche 1, Umfang festlegen.** Ein Gespräch von dreißig Minuten mit der ausscheidenden Person. Nicht dokumentieren, nur sammeln: Welche Themen gehören überhaupt auf die Liste? Ergebnis ist eine Themenliste, keine Dokumentation.
- **Woche 2, das Kritische zuerst.** Aus der Themenliste die drei bis fünf Punkte herausgreifen, bei denen ein Ausfall am teuersten wäre. Diese ausführlich festhalten. Alles andere kann warten oder ganz entfallen.
- **Woche 3, der Praxistest.** Die Nachfolge arbeitet einen halben Tag ausschließlich mit dem Aufgeschriebenen und notiert jede Frage, die trotzdem entsteht. Diese Fragen sind die eigentliche Lücke. Ohne diesen Schritt entsteht eine Dokumentation, die vollständig aussieht und im Ernstfall nicht trägt.
- **Woche 4, nachziehen und übergeben.** Die offenen Fragen aus Woche 3 beantworten, alles an einen Ort legen, auf den der Betrieb dauerhaft Zugriff hat. Nicht auf ein privates Laufwerk, nicht in ein persönliches Postfach.

Wer mehr Zeit hat, sollte nach drei Monaten noch einmal nachfassen: Was hat gefehlt? Diese eine Rückfrage bringt meist mehr als jede weitere Dokumentationsrunde.

6. Fünf Fehler, die immer wieder passieren

- **Alles dokumentieren wollen.** Ein Projekt, das alles erfassen soll, wird nie fertig und niemand liest das Ergebnis. Als Faustregel deckt ein kleiner Teil des Wissens die große Mehrheit der Fälle ab.
- **Nur Prozesse festhalten, keine Begründungen.** Eine Anweisung ohne Begründung wird beim ersten Zweifel ignoriert.
- **Die Übergabe delegieren.** Wenn die Leitung das Thema an die ausscheidende Person allein abgibt, entsteht das, was diese Person für wichtig hält, nicht das, was der Betrieb braucht.
- **Auf den letzten Monat warten.** Wer geht, ist im letzten Monat gedanklich schon weg. Je früher gefragt wird, desto brauchbarer sind die Antworten.

- **Nie prüfen, ob es trägt.** Eine Dokumentation, die nie jemand benutzt hat, ist eine Vermutung. Der Praxistest aus Woche 3 ist der einzige Weg, das herauszufinden.

7. Wer im Betrieb was tut

- **Die Leitung** legt fest, welche Rollen überhaupt kritisch sind, und stellt die Zeit bereit. Ohne diese Freigabe passiert nichts.
- **Die ausscheidende Person** liefert den Inhalt. Sie tut das meist bereitwillig, wenn klar ist, dass es um den Betrieb geht und nicht um eine Bewertung ihrer Arbeit. Wer den Eindruck bekommt, kontrolliert zu werden, erzählt weniger.
- **Die Nachfolge** stellt die Fragen und macht den Praxistest. Steht die Nachfolge noch nicht fest, übernimmt eine Kollegin oder ein Kollege aus dem Team diese Rolle.
- **Ein Datum im Kalender** ist wichtiger als jedes Werkzeug. Ohne festen Termin verschiebt sich das Thema so lange, bis es zu spät ist.

8. Rechtliche Hinweise in Kürze

Wer Betriebswissen dokumentiert, verarbeitet fast immer auch personenbezogene Daten. Vier Punkte, die in kleinen Betrieben regelmäßig übersehen werden:

- **Datensparsamkeit.** Nur festhalten, was für den Zweck nötig ist. Persönliche Einschätzungen über Kollegen, Kunden oder Klienten gehören nicht in eine Wissensdokumentation.
- **Besondere Datenkategorien.** Angaben zur Gesundheit und ähnlich sensible Daten unterliegen nach Artikel 9 der Datenschutz-Grundverordnung besonderen Anforderungen. In Pflege- und Gesundheitsbetrieben kommt die Schweigepflicht nach § 203 Strafgesetzbuch hinzu. Beides spricht dafür, Klientenbesonderheiten so knapp und sachlich wie möglich zu halten.
- **Mitbestimmung.** Wo ein Betriebsrat besteht, kann die Einführung von Systemen, die zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle geeignet sind, mitbestimmungspflichtig sein (§ 87 Absatz 1 Nummer 6 Betriebsverfassungsgesetz). Maßgeblich ist die objektive Eignung zur Überwachung, nicht die Absicht. Eine klare Zweckbindung entschärft die Diskussion, ersetzt die Beteiligung des Betriebsrats aber nicht.
- **Das Postfach der ausgeschiedenen Person.** Es ist kein Wissensarchiv. Es ersetzt keine Dokumentation und sollte nach dem Austritt nicht dauerhaft offengehalten werden. Was aus ihm gebraucht wird, gehört vorher an einen anderen Ort.

Dieser Abschnitt ersetzt keine Rechtsberatung. Im Zweifel klärt das eine kurze Rückfrage bei der Rechtsberatung des Verbands oder beim eigenen Anwalt.

Anhang: Übergabe-Vorlage auf einer Seite

Zum Ausdrucken oder Kopieren. Eine Vorlage pro Person, die den Betrieb verlässt.

Feld	Eintrag
Person und Rolle	
Letzter Arbeitstag	
Wer übernimmt	
Datum Praxistest	

- Was ich täglich, wöchentlich, monatlich und jährlich mache
- Drei Entscheidungen, die ich anders treffe als erwartet, und warum
- Kunden, Klienten oder Objekte mit Besonderheiten, nur sachlich und nur, was für die Aufgabe nötig ist
- Meine wichtigsten externen Ansprechpartner und der Stand der Dinge
- Zugänge, Konten, Schlüssel und wer außer mir Zugriff hat
- Was gerade läuft und wann es fällig ist
- Was in den letzten Jahren schiefgegangen ist und wie wir es gelöst haben
- Wer mich vertritt, bei welcher Aufgabe
- Was man im Team wissen muss, ohne dass es irgendwo steht
- Wenn ich morgen ausfallen würde: Was wüsste sonst niemand?

Quelle

KfW Research, Nachfolge-Monitoring Mittelstand: bis Ende 2029 planen rund 569.000 mittelständische Inhaber den Rückzug ohne Fortführung, hochgerechnet etwa 114.000 geplante Stilllegungen pro Jahr.

Erstellt von Vincent Manneck (remainly.de). Der Leitfaden ist anbieterneutral gehalten. Verbände, Kammern und Berater dürfen ihn frei an ihre Mitglieder weitergeben, auch auszugsweise, gern mit eigenem Logo. Einzige Bitte: die Autorenzeile stehen lassen. Rückmeldungen aus der Praxis sind willkommen: info@remainly.de