



# Wichtig ist eine langfristige Planung

## Betriebsberatung: Unternehmensnachfolge ohne Schwierigkeiten

Bei der Regelung der zukünftigen Unternehmensführung gibt es oft Schwierigkeiten. Meist sind fehlende Perspektiven, Aufgabe des „Lebenswerks“ oder Zukunftsängste beim übergebenden Unternehmer der Grund zur Verdrängung dieses Themas mit der Folge, dass häufig zu wenig über die Unternehmensnachfolge mit den Familienmitgliedern, Mitarbeitern, Finanzinstituten etc. geredet wird. Diese fehlende Kommunikation führt wiederum zu Fehlentscheidungen wie z. B. der Wahl des falschen Nachfolgezeitpunkts oder eines ungeeigneten Nachfolgers. Das Einsetzen eines falschen Unternehmensnachfolgers, der oft auch unterschiedliche Wertvorstellungen mitbringt, führt zu fachlichen und persönlichen Differenzen. Es sind ganz unterschiedliche Bereiche, die die Planung des richtigen, ordentlichen Nachfolgeprozesses behindern können.



Foto: R\_K\_B\_by\_Stephanie\_Hofschlaeger/pixelio.de

des übergebenden Unternehmers zu erhalten.

### Strukturierung in vier Stufen – gute Beratung ist ihr Geld wert

Die erste Stufe beinhaltet die bewusste Nachfolgeentscheidung über den baldigen Rücktritt, in der zweiten Stufe erfolgen der Planungsprozess und die Vorbereitung der Übergabe. Wesentlicher Bestandteil ist hier, den richtigen Unternehmensnachfolger zu finden, der fachlich und persönlich für das übergebene Unternehmen geeignet ist. Mit Hilfe externer Berater können neutral und emotionsfrei die erforderlichen Schritte moderiert bzw., wenn erforderlich, geschlichtet und kontrolliert werden. Mit der Definition von Abläufen und Meilensteinen werden beispielsweise Übernahmestart und Austrittstermin vereinbart und in einem strategischen Nachfolgekonzept festgehalten.

In der dritten Stufe sind die Verantwortlichkeiten von Übergeber und Nachfolger naturgemäß nicht klar definiert. Das Arbeitsklima kann sich verändern, weil nicht erkennbar ist, ob der Nachfolger von Kunden, Lieferanten, Partnern, Mitarbeitern usw. akzeptiert wird. Deshalb ist es von erheblicher

Bedeutung, den Unternehmensnachfolger sorgfältig und wohlwollend einzuarbeiten.

Die vierte Stufe ist die Nacharbeitung, in der sich Übergeber und Nachfolger neu orientieren müssen. *Wichtig dabei ist, dass sich der Übergeber für nachgehende Gespräche zur Verfügung stellt* und der Nachfolger seine neue Unternehmensphilosophie unter Beweis stellt. ■

**i** Text und Beratung durch Giancarlo Bethke/DIEHOGA Denkfabrik GmbH  
[www.hoga-denkfabrik.de](http://www.hoga-denkfabrik.de)



Da die Unternehmensnachfolge nicht nur den Zeitpunkt der Betriebsübernahme betrifft, sondern insbesondere die Zeit danach, ist der strategische Weitblick durch entsprechende Planungen und Entscheidungen zwingend erforderlich. Daher sollte eine Gesamtkonzeption berücksichtigt werden, um eine Fokussierung auf den Nachfolger zu vermeiden und die Motivation, Dynamik und Innovation

