



## Rollenwechsel, Kommunikation und persönliche Weichenstellungen in der Unternehmensnachfolge

Loslassen, aber mit Struktur!

**IHK**

Arbeitsgemeinschaft  
Rheinland-Pfalz

Loslassen, aber mit Struktur –

Rollenwechsel, Kommunikation und persönliche Weichenstellungen in  
der Unternehmensnachfolge

 Barbara Horoba  
Business Coaching &  
individuelle Personalentwicklung

# Zu meiner Person



- Abitur, dann 20 Jahre Großbank: Essen bis Hannover und
- schließlich Zentraler Bildungsbereich FFM
- Studium Business Coaching und ChangeManagement
- Masterarbeit zum Thema Nachfolge
- Selbstständigkeit als Beraterin und Trainerin seit 26 Jahren

- wir sprechen über die vielleicht größte unternehmerische Leistung
- der Übergabende ist Initiator und damit in einer Schlüsselposition
- es geht um ein Lebenswerk
- ums loslassen und Abschied nehmen
- einen neuen Lebensrhythmus finden, sich neu ausrichten

Ganz im Sinne eines Zitats von Goethe:

**„Unsere Wünsche sind Vorgefühl der Fähigkeiten, die in uns liegen,  
Vorboten dessen, was wir zu leisten imstande sind.“**

# Themen in meinen Beratungen

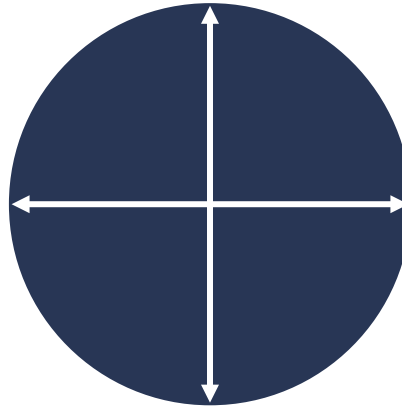
- Verlust von Macht und Kontrolle
- Einen Lebensabschnitt abschließen/loslassen
- Verlust der Identität als UnternehmerIn
- Ein Lebenswerk würdigen und abschließen
- Einen neuen Lebensrhythmus finden
- Umgang mit dem Wunsch nach Einfluss
- Neue Wirkungsbereiche



## Körperliche Fitness

(ich mit mir selbst)  
Einfühlungsvermögen,  
Selbstvertrauen, Spuren,  
Steh-auf-Mentalität, neue  
Ziele

Sinn



Unternehmen

Zeit, Leistungsorientierung,  
persönliche Ausbeutung,  
Identität, Angst,  
Kontrollverlust, finanzielle  
Problematiken

## Wichtige Kontakte

Familie, Freunde, Netzwerk, Beziehungsqualität, gemeinsames Projekt

Fragen zur Selbstreflexion:

Wie zufrieden bin ich?

Welche Erkenntnisse gewinne ich für mich?

Welche Lebensfacetten fehlen mir?

Was mache ich mit meiner Zeit, wenn es nicht um das Unternehmen geht?

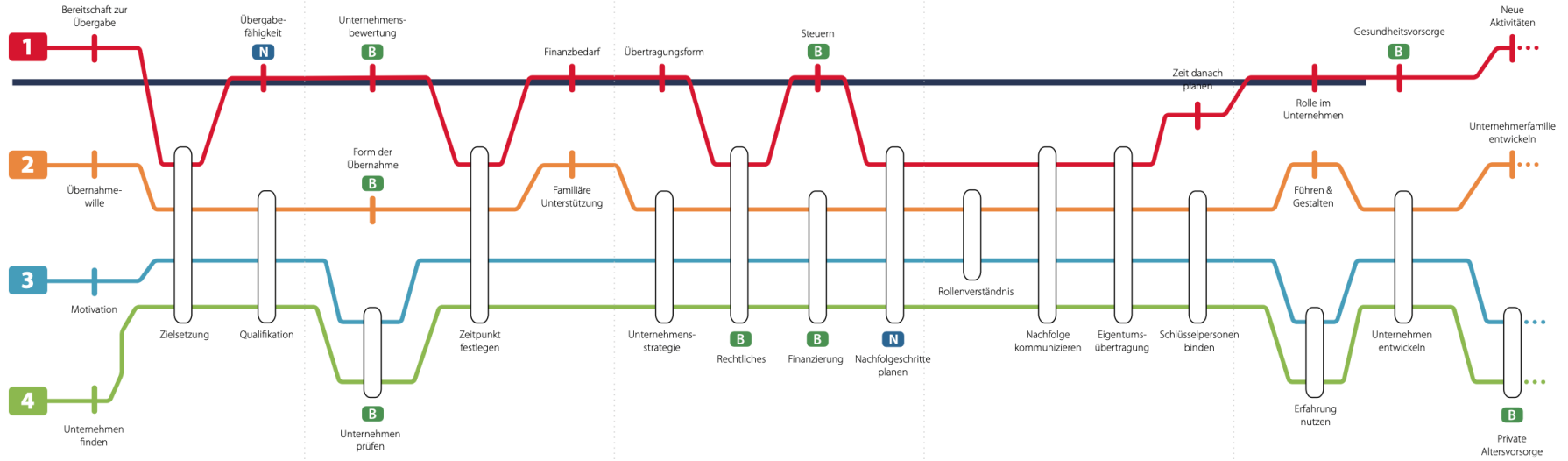
## Information & Bestandsaufnahme

## Analyse & Strategie

## Konzept & Geschäftsplan

## Umsetzung & Übertragung

## Aufbruch & Leben nach der Übertragung



In der Phase der Information und Bestandsaufnahme geht es um die Abschätzung von Chancen und Risiken einer Unternehmensnachfolge.

In der Phase der Analyse und Strategie werden die aktuelle Situation des Unternehmens und aller Beteiligten untersucht.

In der Phase des Konzeptes und Geschäftsplans werden Maßnahmen zur Erfolgssicherung der Unternehmensnachfolge entwickelt.

In der Phase der Umsetzung und Übertragung werden die vorab geplanten Schritte realisiert und die Nachfolge abgesichert.

Nach der Übernahme geht es für alle Beteiligten darum, die neue Lebensphase erfolgreich zu gestalten.

### Über den Nachfolgefahrplan

Der Nachfolgefahrplan richtet sich an alle, die sich mit der Unternehmensnachfolge beschäftigen und ist in fünf Phasen mit unterschiedlichen Stationen unterteilt. Der Nachfolgeprozess und seine einzelnen Schritte für Abgebende und Übernehmende wird durch unterschiedlich farbige Linien illustriert. Außerdem gibt der Nachfolgefahrplan Hinweise, bei welchen Stationen eine Beratung und Notfallplanung empfehlenswert ist. Die Rückseite dieses Fahrplans erläutert die einzelnen Stationen und hält weitere Tipps und Empfehlungen für Sie bereit.

### 1 Übergabe

Die Stationen auf der roten Linie sind für alle die Personen wichtig, die in den nächsten Jahren ein Unternehmen übergeben möchten oder wissen wollen, an welcher Station im Nachfolgeprozess sie aktuell stehen.

### 3 Betriebsinterne Übernahme

Personen, die das Unternehmen in dem sie arbeiten übernehmen möchten, können sich an der blauen Linie des Fahrplans orientieren. Sie gibt gezielt Aufschluss über die Aufgaben, die im betriebsinternen Übernahme-Prozess bewältigt werden sollten.

### B Beratung

Dieses Zeichen taucht auf, wenn bei einer Station komplexe Themen zu bearbeiten sind, bei denen eine Beratung durch Experten empfehlenswert ist.

### 2 Familieninterne Übernahme

Die orangefarbene Linie illustriert welche Stationen durchlaufen werden, um als Familienmitglied ein Unternehmen zu übernehmen. Sie zeigt auch die vielen Verknüpfungspunkte mit der abgebenden Generation, die gemeinsam geregelt werden sollten.

### 4 Externe Übernahme

Für eine externe Übernahme gibt die grüne Linie einen Einblick in die notwendigen Schritte. Diese Linie richtet sich vor allem an diejenigen, die ein eigenes Unternehmen führen wollen, ohne neu zu gründen.

### N Notfallplanung

Dieses Zeichen zeigt wann eine Notfallplanung vorliegen muss, damit das Unternehmen beim Ausfall wichtiger Personen handlungsfähig bleibt.

### Alle Informationen auf einen Blick

- [www.nachfolge-in-deutschland.de](http://www.nachfolge-in-deutschland.de)
- [www.nachfolg-o-mat.org](http://www.nachfolg-o-mat.org)
- [www.nachfolgewiki.de](http://www.nachfolgewiki.de)
- [www.kmurechner.de](http://www.kmurechner.de)
- [www.nachfolgelabor.de](http://www.nachfolgelabor.de)
- [www.markencloud.org](http://www.markencloud.org)

Der Nachfolgefahrplan ist im Rahmen der Initiative „Nachfolge in Deutschland“ in den Projekten ICON und STARTS des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin entstanden und wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert. Dieser Fahrplan kann trotz sorgfältiger inhaltlicher Prüfung nur als Empfehlung dienen. Wir übernehmen keinen Anspruch auf Vollständigkeit und verweisen gerne hierbei auf [www.nachfolge-in-deutschland.de/impresse/](http://www.nachfolge-in-deutschland.de/impresse/) © EMF-Institut 2020



# Ein paar Gedanken zur Auswahl des Nachfolgenden

Welchen Unterschied soll der Nachfolger ins Unternehmen bringen?

Soll er nur für Stetigkeit sorgen?

Wäre das Unternehmen kein Familienbetrieb, würde in diesem Fall derselbe Nachfolger ausgewählt?

Was macht mich sicher, dass der Favorit der richtige ist und ein guter Unternehmer werden wird?

Was könnte ihn scheitern lassen

„Halo-Effekt“ beachten

Was wird übertragen?

## **Der Übergebende reflektiert und setzt sich die Brille auf:**

- Erwartungen des Übernehmenden
- Erwartungen der einzelnen Familienmitglieder
- Erwartungen der Mitarbeitenden
- Erwartungen der Systempartner

## **Das ist eine perfekte Vorbereitung, um als Übergebender Themen zu identifizieren, die den einzelnen Zielgruppen im Wandel wichtig werden.**

- welche Geschichten haben bisher die Unternehmenskultur geprägt
- wen (welche Führungskräfte) sollte/könnte ich in eine Kursänderung einbinden
- Wo besteht Konfliktpotenzial

**Diese Reflexion kann als Sparring mit externer Beratung strukturiert und umfassend durchgeführt werden.**

# Ein kleiner Exkurs zum Thema Konflikte



## Wodurch entstehen Konflikte:

- Erwartungen sind grundsätzlich große Treiber für Konflikte
- Veränderungswünsche werden persönlich genommen
- Das Loslassen fällt schwerer als gedacht, an bestimmten Themen und Entscheidungsbereichen wird festgehalten
- Aussagen werden als Verletzungen auf der persönlichen Ebene interpretiert
- Mit den eigenen Kindern wurde in der Vergangenheit zu wenig kommuniziert
- Eine Übernahme geschieht aus dem Gefühl der Verpflichtung

Moderierte Sitzungen helfen, Untertöne aufzugreifen, grundlegende Entscheidungen auf einer wertschätzenden Ebene zu treffen. Verborgene Themen können bearbeitet werden. Vereinbarungen für das zukünftige Miteinander werden besprochen.

# Kommunikation mit Stil & Wirkung: wann, wie, mit wem, was?

Nach außen gibt es einen Tag der Übernahme,  
nach innen kann dieser Prozess Jahre dauern...



- Wirtschaftliche Berater oft als erste Ansprechpartner
- Der Unternehmer in der Selbstreflexion zu den eigenen Wünschen und Vorstellungen, Fragen
- In Familienunternehmen geht es um den inneren Dialog jedes einzelnen Familienmitglieds
- Partnergespräche in allen möglichen Konstellationen der Familie
- Kommunikation mit der gesamten Unternehmerfamilie (Zeitintensiv)
- Kommunikation zwischen Familie und Mitarbeitenden
- Kommunikation mit Systempartnern

# Kommunikation mit Stil & Wirkung: wann, wie, mit wem, was?

Für eine übersichtliche und transparente Planung empfiehlt sich eine „Kommunikations-Skyline“:



- Zu welchem Zeitpunkt kommuniziert wer (Sender) welche Inhalte (Informationseinheiten) womit (Medien) an welche Personen (Zielgruppen/ Empfänger) zu welchem Zweck und mit welchem Ziel?
- Und wer erfasst ggf. Reaktionen , Fragen und Antworten, um diese zu verarbeiten?

**Eine neue Geschäftsführung bringt immer einen Kulturwandel ins Unternehmen.**

**Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen sind:**

- Handlungsspielräume durch rechtzeitige Planung, Kommunikation und Partizipation
- Beteiligung der Mitarbeitenden für eine hohe Akzeptanz
- Klare Ziel- und Zeitvorgaben
- Transparent und authentische Kommunikation
- Konsequente Umsetzung der Prozesse
- Guter Umgang mit Widerständen: eine Signalwirkung für den weiteren Verlauf und spätere Prozesse.

...und wie wird die neue Rolle des Übergebenden im Unternehmensalltag sichtbar?

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

A large, stylized, dark blue letter 'B' with a white outline, serving as the first letter of the name 'Barbara Horoba'.  
**Barbara Horoba**  
Business Coaching &  
individuelle Personalentwicklung

[www.barbara-horoba.de](http://www.barbara-horoba.de)  
[mail@barbara-horoba.de](mailto:mail@barbara-horoba.de)  
+49 170 310 3070

Das Webinar war ein Angebot der IHK Koblenz für alle  
IHK-Mitgliedsunternehmen in Rheinland-Pfalz.

## Ihr Kontakt vor Ort:



**Susanne Baltes**  
Tel.: 0261 106-281  
[baltes@koblenz.ihk.de](mailto:baltes@koblenz.ihk.de)



**Martin Holaus**  
Tel.: 0621 5904-2110  
[martin.holaus@pfalz.ihk24.de](mailto:martin.holaus@pfalz.ihk24.de)



**Oliver Sacha**  
Tel.: 06131 262-1704  
[oliver.sacha@rheinhausen.ihk24.de](mailto:oliver.sacha@rheinhausen.ihk24.de)



**Kevin Gläser**  
Tel.: 0651 9777-530  
[glaeser@trier.ihk.de](mailto:glaeser@trier.ihk.de)