



**von Creytz**  
CONSULTING PARTNERS

**Die emotionale Unternehmensnachfolge –  
praktisches Vorgehen**

Frankfurt, den 30. Oktober 2012

---

## Inhalt

1.	Ziele des Vortrags
2.	Phasen der Unternehmensnachfolge
3.	Entscheidung Ausstieg / Übergabe
4.	Werte, Motive, Ziele, Zeitplan
5.	Erfolgsmuster, Führungsstil
6.	Kommunikation im Unternehmen
7.	Übergabe, zukünftige Rolle und Abschied
8.	Kontakt

---

## Ziele des Vortrags

- Bewusstsein schaffen für die emotionale und kommunikative Seite des Übergabeprozesses
  - Praktische Hinweise geben für die Umsetzung
-

## Phasen der Unternehmensnachfolge

Phasen	Klassisch	Emotionale Seite
1	Ist-Aufnahme	Entscheidung Ausstieg / Übergabe
2	Konzepterstellung	Werte, Motive, Ziele, Zeitplan
3	Unternehmensbewertung	Erfolgsmuster, Führungsstil
4	Kontaktphase	Kommunikation im Unternehmen
5	Closing	Übergabe, zukünftige Rolle und Abschied

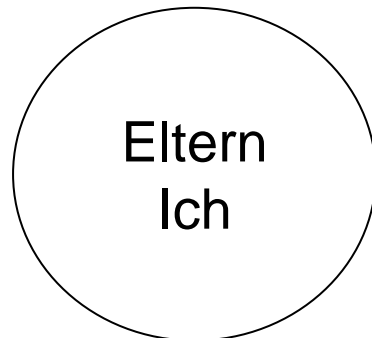
---

## Entscheidung Ausstieg / Übergabe

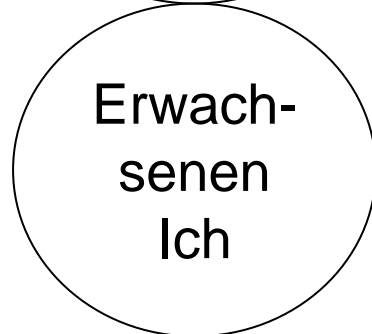
### Leitfragen

- Wann möchte ich am liebsten aussteigen?
  - Was tue ich danach?
  - An wen möchte ich am liebsten übergeben?
  - Wie reagiert meine Familie?
  - Wie reagieren meine Führungskräfte / Mitarbeiter und Kunden?
  - Was könnte mich hindern das Unternehmen zu übergeben?
-

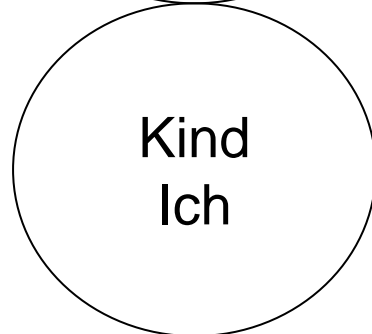
## Modell zur Entscheidungsfindung



**Ich muss / sollte**



**Ich kann / werde**



**Ich will / möchte**

---

## Werte, Motive, Ziele und Zeitplan

### Leitfragen

- Welche Werte und Kultur werden im Unternehmen gelebt? Wie stark werden sie ohne den Inhaber gelebt?
  - Was sind meine Motive das Unternehmen zu übergeben?
  - Was sollten die Motive des Nachfolgers sein?
  - Welche Ziele werden mit der Übergabe verfolgt?
  - Wann ist ein guter Zeitpunkt für die Übergabe aus Unternehmenssicht?
-

## Mögliche Motive des Übergebers

- Regelung der Nachfolge
  - Blanke Unlust, nach mir die Sinnflut
  - Fortführung der eigenen Unternehmensphilosophie
  - Kapitalisierung oder Steigerung des Unternehmenswertes
  - wirtschaftliche Probleme
  - Alter, Krankheit
  - Gesellschaftliche Verantwortung, Sicherung von Arbeitsplätzen
-



## Mögliche Motive des Nachfolgers

- Schritt in die Selbständigkeit
  - Eintritt in einen neuen Markt
  - Beseitigung eines Wettbewerbers
  - Wunsch zu wachsen
  - Profitsteigerung
  - Strategischer Fit zum eigenen Unternehmen
  - Suche nach gutem Personal und Managementressourcen
  - Breitere Kundenbasis
  - Gute Kapitalstruktur
-

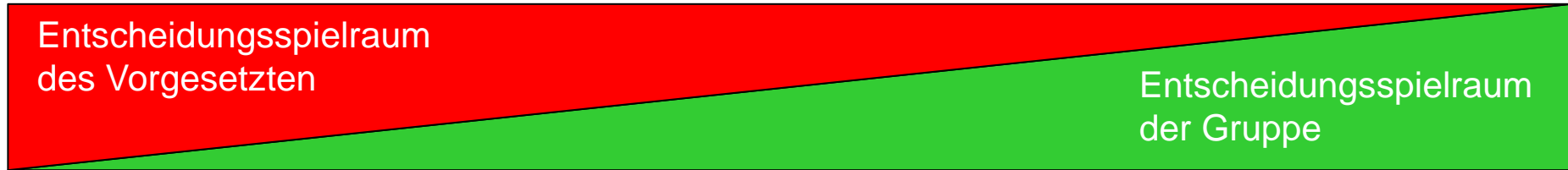
## Erfolgsmuster und Führungsstil

### Leitfragen

- Was macht unser Unternehmen erfolgreich?
  - Was sind unsere Kernkompetenzen?
  - Welche Kundenprobleme lösen wir?
  - Wie gewinnen wir Kunden?
  - Woher kommen unsere Innovationen?
  - Wie erfolgreich sind unsere Prozesse?
  - Was ist mein persönlicher Führungsstil?
  - Wie ist der Unternehmensführungsstil?
-

# Eindimensionales Führungsmodell

nach R. Tannenbaum und W.H. Schmidt



autoritär	partriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an	Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptanz zu erreichen	Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigte Entscheidung; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen, akzeptierten und möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat oder die Gruppe entscheidet und der Vorgesetzte fungiert als Koordinator

# Kommunikation im Unternehmen

## Leitfragen

- Wie werden die Mitarbeiter auf die Nachricht reagieren?
  - Wer soll in den Prozess mit eingebunden sein?
  - Wann soll an wen kommuniziert werden?
  - Wie läuft die Kommunikation während des Prozesses?
-

## Empfehlung Kommunikation im Unternehmen

1. Information an Führungskräfte
  2. Führungskräfte in Konzepterstellung und eventuell Entscheidungsfindung  
Nachfolge einbinden
  3. Kommunikationskonzept mit Führungskräften erstellen (Zeitpunkt bewusst  
wählen, Kommunikation an Kunden/Lieferanten, Flurfunk vermeiden)
  4. Kommunikation an alle Mitarbeiter über Mitarbeiterversammlung durch  
Übergeber
    - Gründe für Übergabe
    - Vorgehen, Zeitplan
    - Kommunikation an Kunden
    - Wertschätzung der Vergangenheit
    - Ausblick für die Zukunft, wie soll Wunschkandidat aussehen, was ist die  
Unternehmensstrategie, wie ist das weitere Vorgehen
  5. Statusbericht zur Nachfolge an Führungskräfte, diese kommunizieren an MA
  6. Vorstellen des Nachfolgers in Abteilungen durch Übergeber
-

## Einarbeitung, zukünftige Rolle und Abschied

- Konzept für Einarbeitung Nachfolger erstellen und verfolgen (Vorstellung durch Übergeber bei Führungskräften, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, Durchlauf verschiedener Abteilungen, Dokumentation erstellen)
  - Regelmäßiger Austausch mit Übergeber
  - Zukünftige Rolle des Übergebers definieren z.B. Berater, Aufsichtsrat, Sparringpartner, Spielregeln festlegen, gegenseitige Erwartungen klären
  - Abschied des Übergebers bewusst planen und umsetzen, um Rollenwechsel zu verdeutlichen
-

von Creytz & Partner - Unternehmensberater

Eysseneckstr. 41  
D-60322 Frankfurt a. M.

Telefon: +49 (69) 45 00 44 88  
Fax: +49 (69) 45 00 44 89  
E-Mail: [info@voncreytz.com](mailto:info@voncreytz.com)

