



Unternehmensnachfolge: Prozesse & Change Management gestalten

Prof. Dr. Arnd Schaff

Dr. Schaff Consulting

Vorstellung Prof. Dr. Arnd Schaff

Hochschullehre

Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Change Management



Forschung

Organisationsentwicklung, Innovationsmanagement, Führung, Gesundheit

Unternehmensberatung

Organisationsentwicklung, Nachfolge, Change Management, Projektmanagement

Coaching/Supervision

Begleitung von Führungskräften und Inhabern in mittelständischen Organisationen

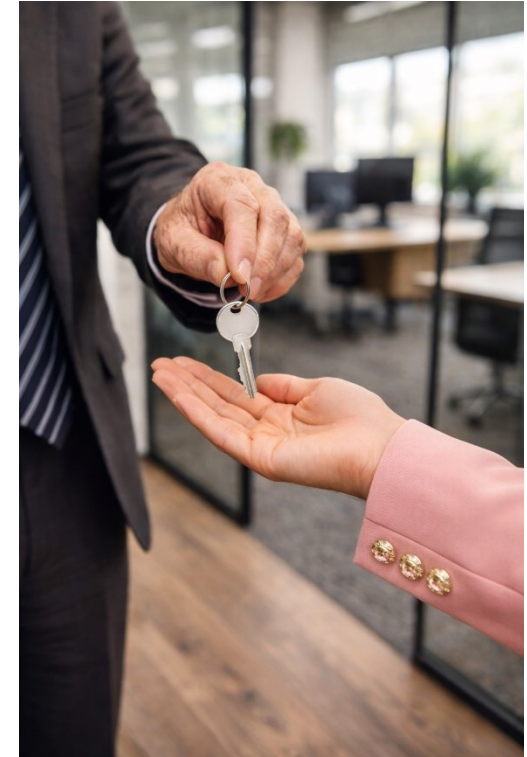
Biografie

Geschäftsführer und Vorstand in der produzierenden Industrie: Anlagenbau, Kraftwerkskomponenten, Maschinenbau

- **Einführung**
- Nachfolgeprozess in 7 Stufen
- Abschluss

Nachfolge im Unternehmen

- Eine der **komplexesten** (und **gefährlichsten**) **Aufgaben** für jede **Unternehmerin** und jeden **Unternehmer**
- 3 wichtige Bereiche: **Prozess, System Unternehmen /Familie, „Ich“**
- **Aufmerksamkeit** oft vor allem auf dem **Prozess**: wer/was/wann/wo...?
- Problem 1: **Prozess kann nicht funktionieren**, wenn **systemische** (organisatorische/familiäre) und **persönliche Voraussetzungen** nicht geschaffen werden
- Problem 2: **Systemische** und **persönliche Hürden** werden gerne **verdrängt oder verharmlost**, weil **keine einfachen Lösungen** existieren.

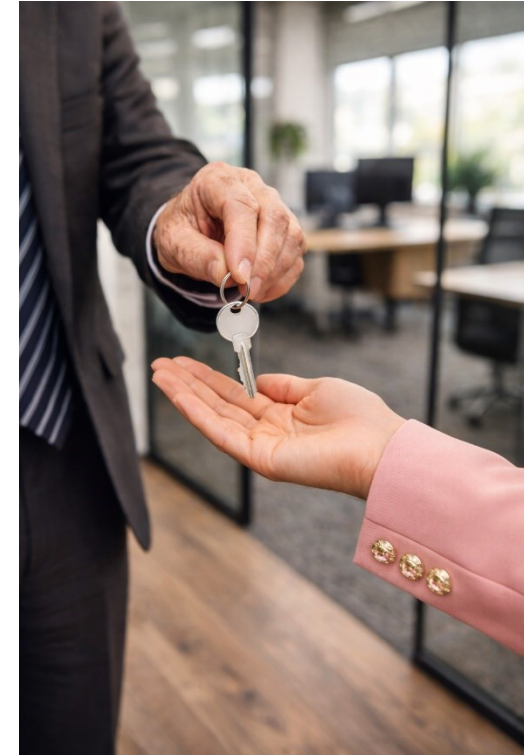


Nachfolge im Unternehmen

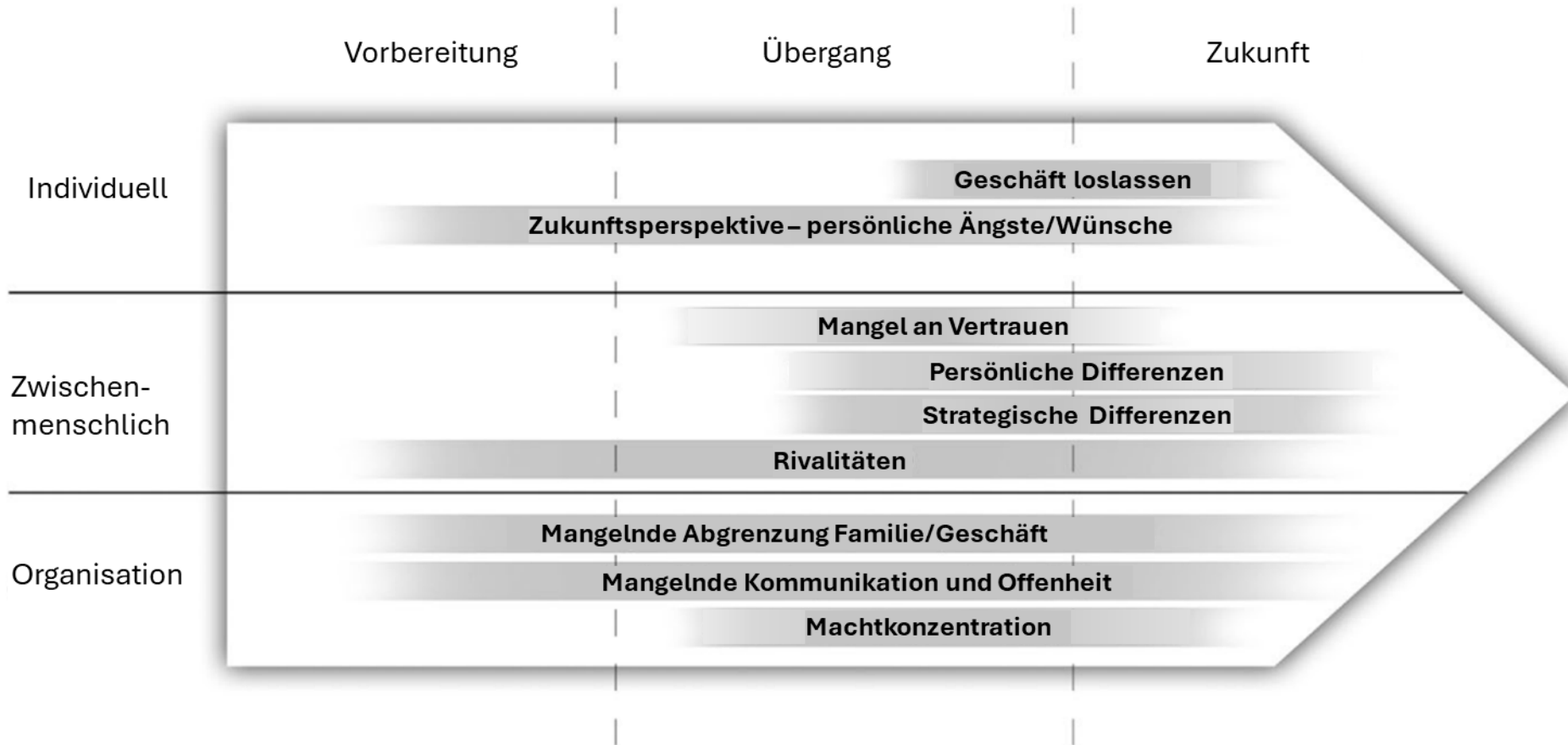
Prof. Dr. **Arist v. Schlippe**, Inhaber des Lehrstuhls Führung und Dynamik von Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke:

„...**Formal** geht es um einen Prozess des **Führungswechsels im Unternehmen**, tatsächlich aber ist Nachfolge ein Thema, das oft schon Jahre, ja **jahrzehntelang Familie** und **Gesellschafterkreis** in kontinuierlicher **Bewegung** und **Irritation** hält.

...Die Kombination aus **starkem emotionalem Antrieb** und dem Gefühl von **Ratlosigkeit** bringt eine psychologische Gefühlslage hervor, die zu den am schwierigsten zu bewältigenden Empfindungen gehört: **Hilflosigkeit**.“



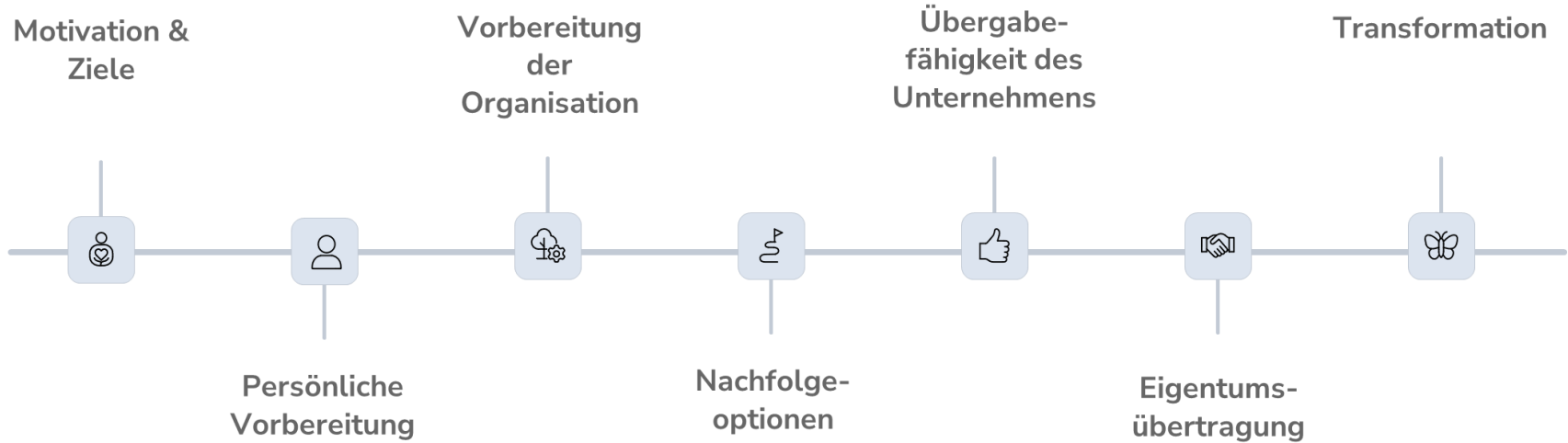
Nachfolge im Unternehmen



- Einführung
- **Nachfolgeprozess in 7 Stufen**
- Abschluss

Stationen im Nachfolgeprozess

Mein Fokus heute: die psychologischen und systemischen Herausforderungen im Nachfolgeprozess.



Motivation & Ziele



Erfolgreiche Nachfolge beginnt mit **Ehrlichkeit** und **Klarheit** über die **persönlichen Motive aller Beteiligten**: was sind die Gründe für die Abgabe, und die Annahme der Verantwortung?

Offen

- Das Unternehmen braucht neue Impulse.
- Die nächste Generation soll Verantwortung übernehmen
- Ich möchte mich aus Altersgründen zurückziehen
- Ich möchte Verantwortung übernehmen
- Traditionen sind uns wichtig...

Verdeckt

- Ich möchte meinen Einfluss im Hintergrund behalten
- Ich möchte die Familientradition unbedingt fortführen – egal ob es passt
- Ich habe das Gefühl, den Anschluss schon verpasst zu haben
- Ich will endlich zeigen, dass ich es besser mache
- ...Gewinn aber noch mehr

Motivation & Ziele



Erfolgreiche Nachfolge beginnt mit **Ehrlichkeit** und **Klarheit** über die **persönlichen Motive aller Beteiligten**: was sind die Gründe für die Abgabe, und die Annahme der Verantwortung?

Risiken

- Unklare Motive → widersprüchliche Entscheidungen
- Verdeckte Ängste → Blockaden
- Fehlende Abstimmung → spätere Konflikte

Lösungsansätze

- (Moderierte) **Zielgespräche**
- Schriftliche **Motivationsklärung**
- Gemeinsame Definition **realistischer Rollenbilder**
- **Mediation**

Sowohl Loslassen als auch Annehmen sind schwierige Prozesse, die nicht „ebensomal so“ passieren.

Motivation & Ziele



Unternehmer, familieninterne und externe Nachfolger verfolgen auf Basis unterschiedlicher Motive oft unterschiedliche – und teilweise **widersprüchliche – Ziele.**

Typische Ziel-Konfliktlinien

- Senior will **Stabilität** – Nachfolgerin will **Innovation**
- Familie erwartet **Loyalität** – externe Nachfolger erwarten **Entscheidungsspielraum**
- Familie möchte **Reputation** – Neue Gesellschafter wollen **Rendite**
- Abgeberin sucht **Kontrolle** – Nachfolgerin erwartet **Vertrauen**

Lösung

- Konsens über ein **gemeinsames Zielspektrum**
- Wenn nicht erreichbar: **konsequenter Abbruch** der Nachfolgeoption. Aber **nicht zu früh.**



Persönliche Vorbereitung



Emotionale Bereitschaft ist ein **kritischer Faktor**.

- Übergabe heißt: **Verantwortung abgeben**.
- Übernahme heißt: **Verantwortung annehmen**.



Typische (schwierige) Emotionen

- Abgeber: **Kontrollverlust, Trauer, Leere**
- Familienübernehmer: **Überforderung, Leistungsdruck, Scham**
- Externe Nachfolger: **Fremdheitsgefühl, Unsicherheit, Unfreiheit**

Lösungen

- Emotionale **Standortbestimmung**
- **Begleitung**
- „**Psychohygiene**“

Persönliche Vorbereitung



- **Unterschiede in den Generationen** werden häufig in der persönlichen Vorbereitung **nicht genug beachtet**.
- **Unterschiedliche generationelle Werte und Ziele** werden gegenseitig als **Defizit** betrachtet.

Baby-Boomer

- Disziplin
- Hierarchieorientierung
- Besitzdenken
- Lebenswerk-Orientierung

Generation X

- Pflichtbewusstsein
- Leistungsorientierung
- Kontrolle
- Stabilität

Generation Y

- Selbstverwirklichung
- Feedbackorientierung
- Teamkultur
- Sinnsuche

Generation Z

- Sinnorientierung
- Flexibilität
- Partizipation
- Innovationsfokus

Persönliche Vorbereitung



Risiken

- **Unterstellungen** („der versteht unser Geschäft nicht“)
- **Kampf** „Tradition“ vs. „Moderne“
- **Demotivierte Mitarbeitende** in **Loyalitäts-Schützengräben**
- **Schattenführung** des Inhabers gegen Geschäftsführung
- **Innovationsstau** oder **Überinnovation**

Lösung: Änderung der Grundhaltung zur Unterschiedlichkeit

Unterschiedliche Werte brauchen keine Entscheidung für „rechts“ oder „links“. Die Kraft erfolgreicher Unternehmen liegt in **Ergänzung**, **nicht Ausschluss**.

Vorbereitung der Organisation



Jahrzehntelange **Eigentümerinnen** und **Eigentümer** überschätzen häufig die **Reaktanz** der **Organisation**. **Loyalität** zur Nachfolge kann nicht befohlen werden und ist **alles andere als selbstverständlich**.

Wie verlaufen die **Macht-** und **Entscheidungsstrukturen** im Unternehmen?

Welche **Machtdynamiken** sind zu erwarten, wenn die alte Führung geht?

Welche **Spannungen** existieren im Unternehmen, die bisher kaum oder gar nicht an der Oberfläche sind?

Welche dieser **Spannungen** werden aufbrechen und **müssen gelöst** werden?

Vorbereitung der Organisation



Wie empfindet die Organisation bestimmte **Formen der Nachfolge**?

Was ist in der **Kommunikation** zu tun, um diese Empfindungen aufzufangen?

Welche **Ängste, Vorbehalte** und **Wünsche** existieren in der Organisation, ausgesprochen oder unausgesprochen?

Wie werden diese **belastenden** und **unterstützenden Faktoren** ganz konkret **eingebunden**?

Welche **möglicherweise wichtigen Dinge** waren bisher in der Organisation **nicht denkbar**?

Wie kann die **Nachfolge genutzt** werden, um diese **wichtigen Dinge** nun **umzusetzen**?

Nachfolgeoptionen



Die Wahl zwischen **familiärer, unternehmensinterner** und **unternehmensexterner Nachfolge** löst fast immer **starke Emotionen** aus.



„Mein geliebter Sohn“



„Mein erster Mitarbeiter“



„Dr. Müller von AB Capital“

Betroffen davon sind **alle Parteien**: Abgeber, Übernehmer und (oft vernachlässigt) die gesamte Organisation.

Nachfolgeoptionen



Die Wahl zwischen **familiärer, unternehmensinterner** und **unternehmensexterner Nachfolge** löst fast immer **starke Emotionen** aus.

Lösungsansätze

- **Besprechung aller Optionen** mit **allen** (relevanten) **Familienmitgliedern**
- **Besprechung** mit **wesentlichen Führungskräften** im Unternehmen
- Einrichtung eines dauerhaften **Familienrats/Familienaktionärs-Rats**
- **Mediation / externe Begleitung**

Übergabefähigkeit des Unternehmens



Ein Unternehmen übergabefähig zu machen, wird oft als reine **Prozessaufgabe kaufmännischer und juristischer Art** verstanden.

- Daneben muss die Organisation aber auch auf den **Machtwechsel** und den damit einhergehenden **Strategie- und Kulturwechsel** vorbereitet werden.



- **Führungsübergabe** als **sozialer Prozess**
- **Kommunikation** Belegschaft



- Vereinbarung über **Zielstrategie**
- Einbezug & Überzeugung **Führungskräfte**



- **Start- und Zielkultur**
- Konkrete **Maßnahmen**

Eigentumsübertragung



Die **Unternehmensbewertung** ist **nur vordergründig** ein rein **ökonomischer Prozess**. Insbesondere bei familiären und innerbetrieblichen Übergaben ist es vor allen Dingen ein **psychologischer Prozess**.

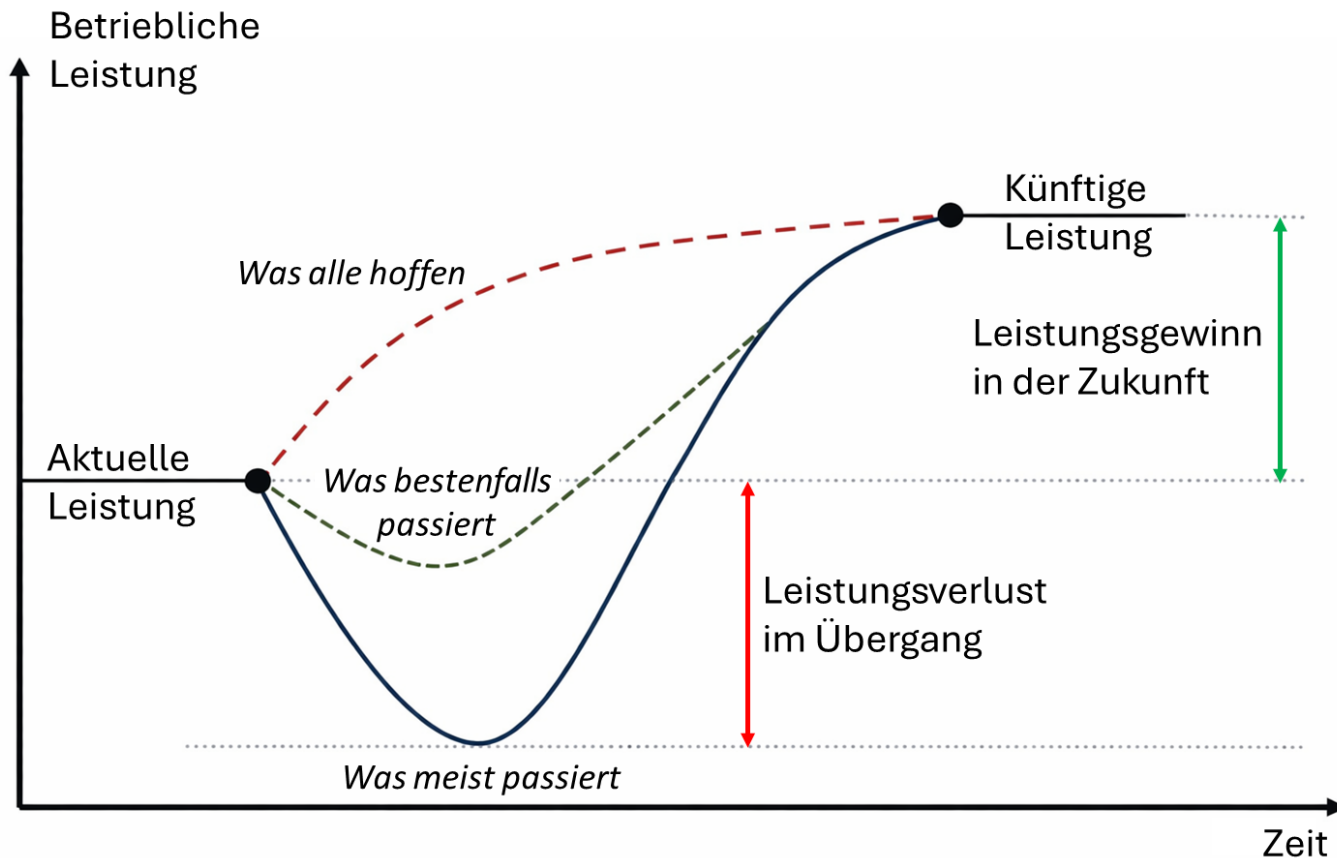
- **Wertschätzung** für das **Lebenswerk**
- **Psychische Schuld** und **Verantwortung**
- **Last der Verschuldung**
- Gegenseitige **Erwartungen**
- **Preis** als **Beziehungsbotschaft**



Transformation



Bereiten Sie sich darauf vor: **Bevor es richtig gut wird, wird es erst mal schlechter.** Das ist kein Fehler, sondern völlig normal.



Transformation



Bereiten Sie sich darauf vor: **Bevor es richtig gut wird, wird es erst mal schlechter.** Das ist kein Fehler, sondern völlig normal.

Umgang

- Planen Sie **realistische Zeiträume** und **Aufwände** für Veränderungen
- **Vermeiden Sie**, in „**Versagen**“ und „**Schuld**“ zu denken
- Denken sie daran, dass auch **Geschäftspartner Menschen** sind und Zeit brauchen
- Planen Sie früh genug **Reserven** für **ungeplante Probleme** ein
- Begleiten Sie den **Wandlungsprozess** eher **über Jahre** als Monate
- Beziehen Sie **externe Partner** ein, um den **Reifegrad** der Transformation **objektiv** zu **bewerten**
- Nehmen Sie Rückschläge nicht persönlich und achten Sie auf Ihre „**Psychohygiene**“

- Einführung
- Nachfolgeprozess in 7 Stufen
- **Abschluss**

Zusammenfassung

Unternehmensnachfolge ist kein rein technischer Übergabeprozess, sondern ein **komplexer Veränderungsprozess** auf **persönlicher, zwischenmenschlicher** und **organisationaler Ebene**.

In nahezu allen Phasen zeigen sich Situationen, in denen eine **externe, neutrale Perspektive** entscheidend zum **Gelingen** beitragen kann.

- **Moderation** und **Mediation** bei **Zielkonflikten** zwischen Unternehmer, Familie, Nachfolgern und Führungskräften
- **Coaching** und **persönliche Begleitung** von Abgebern und Übernehmern in emotional **herausfordernden Übergangsphasen**
- Analyse und **Entwicklung organisationaler Strukturen**, insbesondere im Hinblick auf Macht, Kommunikation und Kultur
- Begleitung **strategischer Klärungsprozesse**, z. B. bei der Auswahl von Nachfolgeoptionen oder der Entwicklung gemeinsamer Zielbilder

Zusammenfassung

Unternehmensnachfolge ist kein rein technischer Übergabeprozess, sondern ein **komplexer Veränderungsprozess** auf **persönlicher, zwischenmenschlicher** und **organisationaler Ebene**.

In nahezu allen Phasen zeigen sich Situationen, in denen eine **externe, neutrale Perspektive** entscheidend zum **Gelingen** beitragen kann.

- Gestaltung von **Führungs- und Kulturübergängen** als sozialer **Transformationsprozess**
- Reflexion **sensibler Themen** der **Eigentumsübertragung**, insbesondere der psychologischen Dimension von Bewertung, Erwartungen und Verantwortung
- Langfristige **Begleitung** der **Transformation nach der Übergabe**, einschließlich **Stabilisierung, Feedback** und **Weiterentwicklung**

Ziel der Begleitung ist es, die oft verdeckten **psychologischen** und **systemischen Dynamiken** sichtbar und bearbeitbar zu machen – und damit die **Voraussetzungen** für eine **nachhaltig erfolgreiche Unternehmensnachfolge** zu schaffen.

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme!

Prof. Dr. Arnd Schaff
Hammer Straße 116
45257 Essen

0201 / 87 57 78 60

arnd.schaff@schaff-consulting.de

www.schaff-consulting.de
www.nachfolgeberatung-ruhr.de