

## Problematik „Unternehmensnachfolge“

### • Probleme bei der Nachfolge

- Nachfolgethema wird verdrängt (Zukunftsängste, fehlende Perspektiven, Aufgeben des Lebenswerkes und des Status)
- Unerwarteter Tod des Eigentümers; keine Vorkehrungen (fehlendes Testament, Vollmachten)
- Generationswechsel; wer wird der neue Nachfolger? (vorzugsweise Familie, ca. 50 %; Externe Manager oder Firmen ca. 35 %; Mitarbeiter ca. 12 %)
- Der Nachfolgeprozess wird nicht richtig geplant:
  - a. falsche Zeitpunkt der Nachfolge
  - b. der Zeitaufwand wird unterschätzt (häufig mehrere Jahre)
  - c. der falsche Nachfolger wird gewählt → persönliche oder fachliche Differenzen, Übergeber sucht „Spiegelbild“ seiner selbst, unterschiedliche Wertvorstellungen
  - d. die Gesamtkonzeption wird nicht ausreichend berücksichtigt → Fokus auf Nachfolgeperson
  - e. mangelhafte Kapitalbedarfsplanung (Differenzen bei Kaufpreisverhandlungen)
- Nachfolge wird nicht ausreichend mit Mitarbeitern, Finanzinstituten, Lieferanten, kommuniziert
- Mangelhafter strategischer Weitblick → häufig Fokus auf Zeitpunkt der Betriebsübernahme
- Eigentümer erlaubt wenig Einblick in seine „Geschäfte“; Scheu vor Kritik
- Mangelhafte Motivation, Dynamik und Innovation des Übergebenden in Hinsicht auf Veränderung, z.B. Investitionen, Ideen, Verfahren, Märkte
- steuer-, erb-, zivilrechtliche Probleme

### • Nachfolgefahrplan

1. Nachfolgeentscheidung; Bewusster Entscheidungsprozess über baldigen Rücktritt

2. Planungs- und Vorbereitungsphase

- den richtigen Nachfolger finden; persönlich und fachlich geeignet, (potentielle Kandidaten ansprechen, Freunde, Bekannte, Geschäftspartner fragen, Unterstützung durch Kammern, Banken, Unternehmensberater)
- Gespräch mit Prozessbeteiligten suchen (sowohl Übergeber als auch Nachfolger) Entscheidungen und Prozesse transparent gestalten, Vorhaben, Ziele und Aussichten klar definieren, Vertrauen bei Beteiligten schaffen
- Externen Berater hinzuziehen (neutrale Person, keine Emotionen und Interessen, keine finanzielle Abhängigkeit, Konfliktschlichter, Kontrollorgan)
- Kaufpreisverhandlungen;
  - hohe emotionale Herangehensweise des Übergebenden (möglichst hoher Preis)
  - sachlich, betriebswirtschaftliche Sichtweise des Nachfolgers (möglichst niedriger Preis)

- Abläufe und Meilensteine definieren; Übernahmestart- und Austrittstermin vereinbaren, Übernahmephase planen, strategisches Nachfolgekonzept erarbeiten

### 3. Durchführungs-/ Übernahmephase; Zusammenspiel von ehem. Eigentümer und Nachfolger (Konkurrenzsituation → Konfliktpotential)

- Strukturen und Arbeitsklima verändert sich
- Verantwortlichkeiten von Übergeber und Nachfolger sind nicht klar definiert
- Sorgfältige und wohlwollende Einarbeitung des Nachfolgers
- Mögliche mangelhafte Akzeptanz des Nachfolgers von Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter usw. (Risiko vor Abwanderung)

### 4. Nacharbeitung

- Ehemaliger Eigentümer muss sich neu orientieren
- Nachfolger muss neuen Standpunkt im Unternehmen unter Beweis stellen
- Evtl. Nachgespräche um Informationsdefizite auszuräumen

#### • **Unsere Kontaktdaten**

DIEHOGA Gastroberatung

Werderstr. 1 \* 12103 Berlin \* Germany

Tel.: 030 - 857 317 20 \* Fax: 030 - 850 750 82

Email: [info@diehoga-gastroberatung.de](mailto:info@diehoga-gastroberatung.de) \* Internet: [www.diehoga-gastroberatung.de](http://www.diehoga-gastroberatung.de)