

Die **Zwei** Partner erarbeiten sich in **Fünf** strukturierten Schritten **Ein** Konzept, um unterschiedliche Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse auszugleichen und nicht in kräftezehrenden ungelösten Konflikten zu verharren. Der Unternehmensnachfolger kann sich damit auf seine Führungsaufgabe im Unternehmen konzentrieren.



ZWEI x FÜNF = EINS®

Dr. iur. Detlev Berning

Hohenzollernstraße 54a, 30161 Hannover

Telefon +49 (0) 5 11/388 69 37

E-Mail Dr.Berning@Berning-Hannover.de

Internet www.Berning-Hannover.de

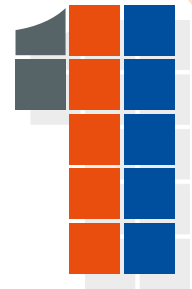
Dr. phil. Andreas Novak

Isoldestraße 4, 12159 Berlin

Telefon +49 (0) 30/85 07 73 15

E-Mail an@andreas-novak.de

Internet www.andreas-novak.de



**Leitung übergeben –
Führung übernehmen**

Veränderungen in der Leitung von Unternehmen sind an der Tagesordnung; nach neuesten Zahlen werden in den nächsten Jahren in Deutschland jährlich gut 22.000 übergabefähiger Unternehmen eine Nachfolge benötigen. Dabei kann es sich um den Verkauf an ein anderes Unternehmen oder einen anderen Unternehmer handeln. Die Übergabe der Leitung erfolgt auch an familienexterne oder innerhalb der eigenen Familie gefundene Nachfolger; dazu kommen noch die Übergaben von Leitungsfunktionen in Unternehmensbereichen.

Unternehmensnachfolgen sind ein hoch komplexer Prozess. Für den Übernehmer gilt es, das erworbene Vermögen zu sichern und wenn möglich zu mehren; gefordert sind unternehmerische Tätigkeit und optimale Führung. Der Übergeber möchte sein Lebenswerk gesichert und fortentwickelt sehen. Tatsächlich beginnt jedoch häufig nach der Übergabe der Leitung an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin oder nach einem Vertragsabschluss beim Verkauf ein Drama, das bis zur Vertragsreue führen kann.

Übergabesituationen haben zwangsläufig Veränderungen im Unternehmen zur Folge und sind per se konfliktträchtig. Dies wird von den Vertragsparteien leicht übersehen, weil sie mit einer euphorischen Grundstimmung an die Umsetzung des Vertrages und damit in die Veränderungen gehen. Treten im Alltag dann Konflikte auf, greifen die Parteien auf das Vertragswerk und dort festgelegte Positionen zurück.

Differenzen werden hauptsächlich über die Auslegung von Verträgen gelöst; eine Bearbeitung unterschiedlicher Auffassungen ist die Ausnahme. Dabei drohen die Interessen beider Seiten leicht unterzugehen – bis es zu spät ist.

Bereits in dem frühen Stadium der Übergabe- oder Kaufvertragsverhandlungen setzen wir mit unserem Beratungsprodukt an, einem strukturierten Konzept (in **Fünf** Phasen).

Als neutrale Berater ermitteln wir, was der Übergeber und der Übernehmer jeweils erwarten, was sie sich erhoffen und was sie leisten können. Diese für beide Seiten (**Zwei**) getrennt ermittelten Daten stellen wir einander gegenüber und arbeiten die Interessen und Bedürfnisse heraus. In einer gemeinsamen Sitzung erörtern wir diese mit den Geschäftspartnern und sensibilisieren sie so für potentiell auftretende Konflikte.

Wir unterstützen die Geschäftspartner darin, Regeln für den Umgang mit Situationen festzulegen, in denen unterschiedliche Auffassungen deutlich werden, beispielweise über Strategie, Management und Mitarbeiterführung. Dies geschieht mit der Intention: Wie schaffen wir interessengerechte Lösungen? Im Vorfeld eines sich sonst später entwickelnden und vielleicht eskalierenden Konfliktes sind so bereits Maßnahmen für die konstruktive Bearbeitung verabredet. Damit wird eine gemeinsame Basis (= **Eins**) erarbeitet. Die Analyse stärkt Vertrauen, macht Konfliktpotentiale erkennbar, zeigt Lösungsmöglichkeiten auf und setzt damit weitere positive Energien frei, die jede Übergangssituation dringend benötigen.

Daten, die erhoben und Fragen, die erörtert werden, sind beispielsweise die folgenden:

- Wirtschaftlicher Hintergrund
- Unternehmensumfeld und die jetzige Kultur
- Erfahrungsbasis – Sicherung von Erfahrungswissen
- Management- und Führungsverständnis
- Zukünftige Strategie des Unternehmens
- Personalpolitik – heute und in Zukunft
- Wie wird der Führungswechsel gestaltet – wie wird der Wechsel im Unternehmen aufgenommen?
- Welche Barrieren können identifiziert, wie können sie überwunden werden?
- Besondere Dynamiken und gegenseitige Erwartungen bei familieninternen Übergaben