

Klartext statt Konflikt: Wie gute Kommunikation den Nachfolge-Erfolg beeinflusst

Nachfolgeforum Nordschwarzwald

Uta Altendorf-Bayha,
14. April 2026

AGENDA

- Wieso ist Kommunikation so wichtig?
- Typische Kommunikationsprobleme bzw. Erfolgsfaktoren fürs Gelingen
- Praxisbeispiel Erfolg und Scheitern
- Handlungsempfehlungen

Was sind Stolpersteine bei der Übergabe?

- Notwendiges Wissen rund um die Übergabe
- Finden eines geeigneten Übernehmers
- Zeitschiene
- Kommunikationsprobleme



Wieso ist Kommunikation so wichtig?

- Übergabe von Verantwortung, Wissen und Eigentum
 - Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft
 - Hohe Komplexität: rechtlich, organisatorisch und vor allem emotional
 - Ziel: Raum für Spekulation, Unruhe, Ängste und Konflikte eindämmen
- Kommunikation = DER Schlüssel zur Nachfolge



Foto: Eigene Aufnahme

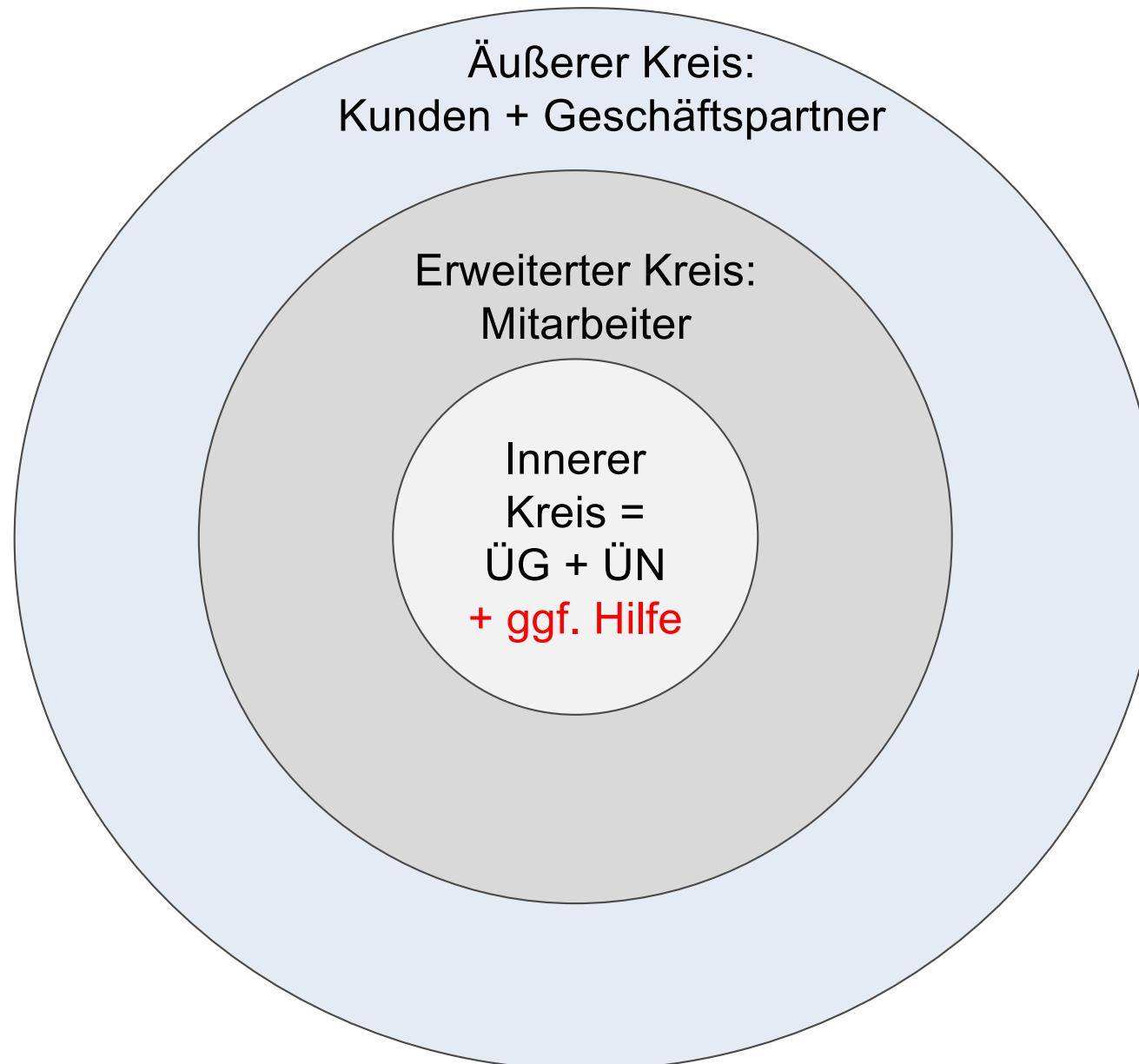
Beteiligte Akteure

- Übergebende Person (oft Gründer)
- Übernehmende Person(en) – intern oder extern
- Familie
- Mitarbeitende / Kunden / Lieferanten
- Berater



 Jeder Akteur hat eigene Vorstellungen und Erwartungen

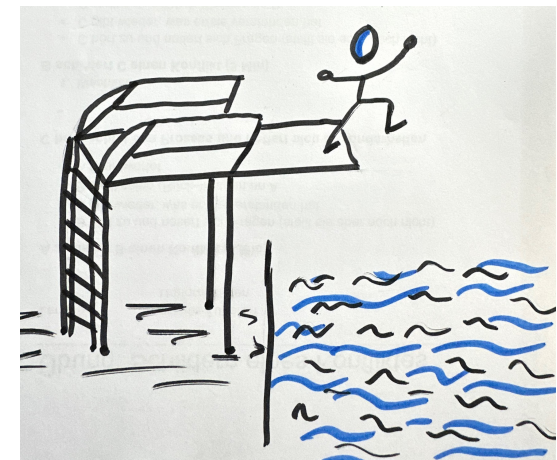
Beteiligte unter Kommunikationsaspekten



Wesentliche Voraussetzung

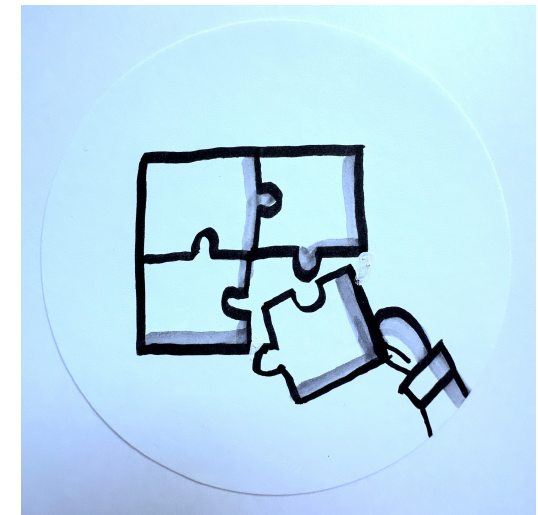
Kommunikation des Übergebers mit sich selbst ;-)

- Was will ich wirklich? Was braucht der Betrieb?
- Übergebe ich an einem Stichtag oder mit Übergangsphase?
- Wie setze ich das Projekt „Mein Ausscheiden“ gut auf?
- Welche Rolle spielt dabei mein soziales Umfeld (Partner, Familienmitglieder)
- Was mache ich im Anschluss?
Wie verbringe ich die freie Zeit?
- Ggf. Coach zur Hilfe nehmen



Gespräche mit Übergeber:in und Übernehmer:in Wie können sie gelingen?

1. Übergabe eine **Priorität** geben – regelmäßig Zeit einräumen
2. **Offenheit und Ehrlichkeit** – alles auf den Tisch!
3. **Bedürfnisse** klar in Worte fassen
4. **Vorstellungen** abgleichen
5. **Schritte zum Ziel** gemeinsam festlegen
6. **Transparenz über Vorgehen** im
Innen- und Außenverhältnis schaffen



Kommunikation mit Mitarbeitenden

- Mitarbeiterbindung durch **Transparenz** stärken
- **Informationsfluss** sicherstellen
- Ängste und Fragen **ernst nehmen**



Erfolgsfaktoren in der Kommunikation

- **Früh** anfangen! Schon Jahre im Voraus planen
- Sich selbst **als Unternehmer:in im klaren werden**, was man möchte
- **Klarheit** schaffen: Ziele, zukünftige Rollen, realistischer Zeitplan
- **Offene Feedbackkultur** – zuhören können
- **Externe Unterstützung** nutzen
(z. B. Coach, Mediator)

Erkenntnis 1 aus der Begleitung von Nachfolgen

Die 3 Körbe-Methode:

Frage: Wie können wir im Übergabe-Prozess vorankommen und nicht immer wieder über „No-Go's“ stolpern?

Auf Moderationskarten einzelne Punkte notieren und diese dann zuordnen.

- 1. Korb: Hier kommen die Dinge rein, die unstrittig sind. Darüber haben wir schon Einigkeit erzielt.
- 2. Korb : Hier landen die Punkte, bei denen wir aktuell nicht übereinkommen. Das muss noch genauer betrachtet werden.
- 3. Korb: Hierin liegen die Positionen, die „red lines“ für die beiden Beteiligten sind.

Erkenntnis 2 aus der Begleitung von Nachfolgen

Vom „aber“ zum „und“ – das kleine Wörtchen hat eine Riesenwirkung

Frage: „Mein übergebender Vater hat schon viel erreicht mit dem Betrieb, **aber** jetzt ist halt alles in die Jahre gekommen. Was kann ich da tun?“

Echte Wertschätzung zeigen und um Austausch bitten: Im Gespräch mit dem Vater das bisher Erreichte wirklich loben und nicht mit einem „aber“ (s.o.) wieder abschwächen. Besser: „Vater, du hast im Betrieb echt viel erreicht **und** jetzt könntest Du Innovationen gegenüber offen sein.“ So kann ein Gespräch auf Augenhöhe entstehen und ein echter Austausch möglich sein.

Erkenntnis 3 aus der Begleitung von Nachfolgen

Lotusblätter-Effekt: Souveränität behalten

Frage: „Was kann ich tun, wenn ich als Junior von den Mitarbeitenden höre: „Also das hätte es bei ihrem Vater aber sicher nicht gegeben!““

Ganz wichtig – Antwort parat haben, diese vorab überlegen und souverän bleiben.

- „Wissen Sie, mein Vater hatte seinen Führungsstil und ich habe meinen“,
- „Ja, das kann gut sein, denn wir sind zwei verschiedene Menschen“,
- „Alles ist im Fluss und verändert sich, Herr XY“,
- „Sind Sie sich da sicher? Ich wette, mein Vater hätte das auch nicht durchgewunken“
- Oder.....

Fazit

- **Kommunikation** ist keine „weiche“ Nebensache – sie **ist zentral!**
- Gute Kommunikation verhindert Konflikte und **schafft Vertrauen**
- **Erfolgreiche Nachfolge** = strategische UND emotionale Aufgabe



Foto: Eigene Aufnahme



Konfliktmanagement · Mediation
Neutral. Stark. Kompetent

Ihr Kommunikations-Partner

Uta Altendorf-Bayha

Dipl. Kauffrau,
Maîtrise des Sciences de Gestion,
Wirtschaftsmediatorin

Vielen Dank

Büro Trialog

Sindelfingen

Tel.: 07031 / 78 83 01

info@buero-trialog.de

www.buero-trialog.de