

# DER UNTERNEHMENS- NACHFOLGE-ERFOLGS-PLANER

Speziell für die abgebende Generation,  
aber auch für die Junioren und die  
gesamte Unternehmerfamilie

Die ersten 500 Schritte auf dem Pfad der Nachfolge –  
zur erfolgreichen Weiterführung Ihres Familienunternehmens

©Lutz Braun 2020

BF Scale Consulting GmbH | Erlachstraße 46 | 74223 Flein  
Tel. 0049 (0) 7131 206 80 50 | Fax 0049 (0) 7131 206 80 51  
info@lutzbraun.com | www.lutzbraun.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten.  
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN 978-3-00-065570-8



**LUTZ BRAUN**  
FAMILY BUSINESS CONSULTING

Lutz Braun ist in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen. Schon als Kind verbrachte er sehr viel Zeit im Unternehmen.

Nach seinem BWL-Studium an der Universität Mannheim leitete er über 13 Jahre das eigene Familienunternehmen mit über 80 Mitarbeitern und 8 Mio Euro Umsatz als Geschäftsführer und Nachfolger.

Dabei setzte er sich vor allem mit Strategiefragen und Führungsthemen auseinander. Ihm wurden die Herausforderungen und Bedürfnisse einer Unternehmerfamilie und eines Familienunternehmens in die Wiege gelegt.

Aufgrund seiner Erfahrung hat er sich als Unternehmensberater für Familienunternehmen selbständig gemacht. Er begleitet und unterstützt Unternehmerfamilien bei der Strategieentwicklung und -umsetzung, bei Führungsfragen sowie bei der Unternehmensnachfolge.

## Vorwort

Mein Titel lautet: Speziell für die abgebende Generation... Für Sie als Leser könnte das bedeuten, dass Sie sich vielleicht noch zu jung fühlen, um sich um die Nachfolge zu kümmern. Ich hoffe Sie sind erst 50 Jahre alt, da ich davon überzeugt bin, dass Sie nicht früh genug mit der Nachfolge anfangen können. Ich bin jetzt 42 Jahre alt und mache mir jetzt schon Gedanken, wie und ob ich meine Kinder an die Nachfolge heranführen kann. Verstehen Sie mich nicht falsch, meine Kinder sind noch zu jung, aber trotzdem ist es auch Teil der Erziehung, wie sie Selbständigkeit erleben. Natürlich haben sie später die freie Entscheidung, das zu tun, was ihnen zusagt. In der gleichen Situation war ich selbst. Ich bin im Betrieb aufgewachsen, ich habe jeden Tag Zeit bei uns im Familienbetrieb verbracht, hierbei vor allem in der Produktion. Ich habe es geliebt, die Mitarbeiter von der Arbeit abzuhalten. In einem Familienunternehmen ist das nun mal so, dass der Nachwuchs hier Zeit verbringt. Natürlich hat mich das geprägt, wobei ich nicht den Zwang verspürte das Unternehmen zu übernehmen. An meiner Seite gab es ja auch noch meinen Bruder, der aber leider im Alter von 23 Jahren aufgrund seiner Behinderung gestorben ist. Ich hätte mir gut vorstellen können, dass wir zusammen das Geschäft weiterführen. Aufgrund der neuen, aber erwarteten Situation blieb nur noch ich als möglicher Nachfolger übrig. Schon meine Großeltern, die das Unternehmen nach dem 2. Weltkrieg gegründet hatten, regelten die Nachfolge klar. Das war dann auch Vorbild für meine Eltern und wird auch mir ein Ansporn, mein Erbe klar zu regeln. Denn ohne eine klare Regelung leidet im Falle des Falles das Unternehmen, da es dann immer ums Geld geht – und dadurch auch die Familie.

### *Das Ziel des Unternehmensnachfolge-Erfolgs-Planer*

*Heute halten Sie Ihren Unternehmensnachfolge-Erfolgs-Planer in der Hand. Herzlichen Glückwunsch, Sie können jetzt mit der Nachfolgeplanung starten. Zum einen ist dieser Planer ein Buch mit Informationen rund ums Thema Nachfolge, Sie bekommen Tipps zu Themen, die bei der Nachfolge aktuell sind. Außerdem sollen Sie mit diesem Buch arbeiten, machen Sie sich Notizen, schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt, halten Sie sich nicht zurück. Der Planer ist so unterteilt, dass Sie auf den linken Seiten den theoretischen Input finden. auf der rechten Seite ist Ihr persönlicher Planer. Die Theorie ist in Sie-Form verfasst, der Planer in Ich-und Wir-Form. In beiden Fällen sind natürlich Sie und Ihre Familie gemeint.*

*Viel Spaß!*

*Dieser Planer gehört uns. Wir sind die Familie...*

.....

.....

.....

.....

.....

Als ich nach meinem Abitur mit dem BWL-Studium anfang, war mir schon bewusst, dass ich irgendwann mal unser Familienunternehmen übernehmen möchte. Allerdings hatte ich geplant, direkt nach meinem Studium woanders Erfahrungen zu sammeln. Da ich aber während meiner Suche keine geeignete Stelle fand, fing ich doch gleich Anfang 2003 bei meinen Eltern an. Für die Nachfolge war das natürlich die beste Entscheidung, denn so hatte ich genug Zeit, hier Fuß zu fassen. Außerdem zeigten mir meine Eltern – sie waren zu dieser Zeit 56 und 54 Jahre alt – sofort Vertrauen und ernannten mich zum Geschäftsführer. Gesellschafter war ich da bereits, denn meine Eltern hatten meinen Bruder und mich schon von klein auf am Unternehmen beteiligt – ohne dass wir es wussten. Steuerlich haben sich meine Eltern schon früh mit der Nachfolge beschäftigt. Auch wenn ich am Anfang vielleicht noch nicht die Kompetenz hatte, Geschäftsführer zu sein, machte es mich dennoch stolz. Außerdem wurde somit gewährleistet, dass im Falle eines Notfalls auf jeden Fall noch ein Geschäftsführer übrig war, der das Unternehmen weiterführen konnte.

Auch wenn meine Eltern und ich meine Nachfolge als erfolgreich ansehen, gab es trotzdem Reibereien. Außerdem mussten wir aus wirtschaftlichen Gründen, aufgrund der fehlenden Zukunftsperspektive im Einzelhandel und auch standortbedingt das Unternehmen Ende 2016 schließen. Das war nicht einfach, hatte ich mir doch ausgemalt, bis zum Schluss das Geschäft zu führen und es dann an meine Kinder – falls sie es denn wollen – weiter zu geben. Ich bin mir nicht sicher, ob meine Eltern, falls Sie damals gewusst hätten, dass wir das Unternehmen irgendwann schließen müssen, Sie gewollt hätten, dass ich die Nachfolge antrete. Auch wenn das Ende traurig war, bin ich trotzdem stolz darauf, das Unternehmen weitergeführt zu haben.

Aber warum schreibe ich dieses Buch? Das Ziel ist, dass Sie als Senior das Thema Nachfolge rechtzeitig angehen. Dabei ist wichtig, dass Sie lernen loszulassen und Vertrauen haben, dass Ihr Lebenswerk in guten kompetenten Händen erfolgreich weitergeführt wird. Sie sollten das Unternehmen auf die Zeit ohne Sie vorbereiten. Außerdem ist es für solch eine Veränderung wichtig, dass Sie nicht nur sich selbst, sondern auch die Stakeholder und Ihre Kinder darauf vorbereiten. Sie sollen lernen, als Familie zu kommunizieren und ehrlich miteinander zu sein. Das ist die Grundvoraussetzung, um Ihr Familienunternehmen in die nächste Generation zu führen.

Was erwartet Sie? Wir gehen gemeinsam die ersten wichtigen Schritte auf dem Pfad der Nachfolge durch. Ich gebe Ihnen Checklisten und Fragen an die Hand, damit Sie sofort damit arbeiten können. Aber nicht nur Sie oder Ihre Kinder, nein, auch das Unternehmen muss hinterfragt und auf die Zeit nach Ihnen vorbereitet werden. Das erfordert Veränderung. Dieses Buch ist speziell für die abgebende Generation geschrieben, jedoch ist es auch für potentielle Nachfolger und natürlich auch für die gesamte Familie hilfreich. Der Einfachheit halber verwende ich die männliche Sprachform, die weibliche und die diverse Form sind aber immer mit eingeschlossen.

Da das Buch Ihnen als Vorbereitung für die Nachfolge dient, heißt es auch Planer. Arbeiten Sie damit.

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>	<b>Das Eigentum</b>	<b>86</b>
		Fragen des Eigentums	86
<b>Einleitung</b>	<b>12</b>	Gleichverteilung des Eigentums	90
		Pflichten des Eigentums	94
<b>Der Notfallrucksack</b>	<b>16</b>	Privilegien des Eigentums	96
Der Notfall	16		
Was müssen Sie regeln?	18	<b>Ihre Fragen als Senior</b>	<b>98</b>
Was gehört in Ihren Notfallrucksack?	22	Frühzeitige Weichenstellungen	98
Unternehmens-Notfallrucksack	22	Fragen für Sie als Eltern	100
Privater Notfallrucksack	26	Fragen für sich selbst	106
<b>Der erste Schritt auf dem Pfad der Nachfolge</b>	<b>28</b>	<b>Herausforderungen und Bedürfnisse der abgebenden Generation</b>	<b>118</b>
Felsbrocken	30	Bedürfnisse	118
Navigieren Sie Ihre Familie	38	Herausforderungen	122
Die Familie	38		
Fragen in der Familie	42	<b>Speziell für die Nachfolger</b>	<b>126</b>
Grundsätze der Nachfolge	48	Fragen für die Nachfolger	126
Kontinuierliche Nachfolgeplanung	50	Bedürfnisse der nachfolgenden Generation	130
Grundregeln für die Familie	54	Herausforderungen der nachfolgenden Generation	134
Werte in der Familie	58		
Familienvision	62		
Familienrat	68		
Nutzen eines Beirats für die Nachfolge	74		
Familienverfassung	78		

<b>Zukunft des Unternehmens</b>	<b>138</b>	<b>Digitalisierung – welche Möglichkeiten gibt es?</b>	<b>180</b>
Analyse des IST-Zustands	138	Vorsprung im Wettbewerb	182
Äußere Zustand	138	Kundenbeziehungen im digitalen Zeitalter	184
Innerer Zustand	140	Daten optimal nutzen	184
Befragen und Beobachten	142	Optimierung Ihrer Prozesse	186
Analyse	148	Planvoll und konsequent digitalisieren	192
<b>Strategie</b>	<b>150</b>	<b>Nachhaltigkeit im Unternehmen</b>	<b>192</b>
Formulierung der Strategie	152		
Taktik	154	<b>Zusammenfassung</b>	<b>200</b>
Kommunikation	156		
Planung	158		
SMARTER Ziele	160		
Werte	162		
<b>Permanente Veränderungsprozesse</b>	<b>164</b>		
Veränderungen kommen zu schnell	166		
Ohne Mitarbeiter	168		
Komfortzone	168		
Das Komfortzonenmodell	170		
Kommunikation ade	174		
Bedürfnisse der Mitarbeiter	176		
Kontinuierlicher Veränderungs-/Planungs- prozess	178		

## Einleitung

Eine erfolgreiche Nachfolge bedarf einer guten Vorbereitung. Meine Meinung ist, dass es nur zwei Seiten der Medaille gibt – eine erfolgreiche oder eine gescheiterte Nachfolge. Es existiert kein „ein bisschen“, entweder Sie haben die Nachfolge gemeistert oder sie ist gescheitert. Dabei sieht für mich eine erfolgreiche Nachfolge so aus, dass die Familie in sich gefestigt ist, dass das Unternehmen erfolgreich ist und dass alle Beteiligten das Lebensziel erreicht haben, welche sie sich vorgestellt haben. Utopie? Ich bin mir sicher, nein.

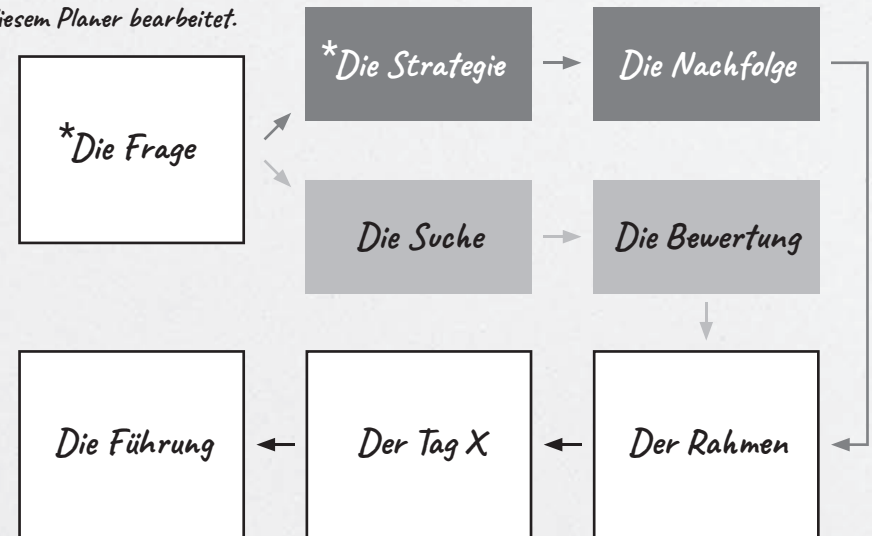
Falls Sie über Nachfolge sprechen, spielt der Notfall immer eine Rolle. Im Grunde genommen gehört er nicht zum eigentlichen Nachfolgeprozess. Theoretisch regeln Sie schon, sobald Sie ins Unternehmen eingestiegen sind, den Notfall. Zum einen haben Sie eine Notfallcheckliste, Sie haben einen Gesellschaftsvertrag etc. Das sind Grundvoraussetzungen als Unternehmer, dass Sie der Verantwortung gegenüber Ihrer Familie und dem Unternehmen gerecht werden. Ein Notfallplan ist schnell erstellt, wenn Sie bereits die Punkte, die dieser beinhaltet, hinter sich haben. Dazu zählen auch die Verantwortlichkeiten festlegen, wer das Unternehmen führt, solange Sie außer Gefecht gesetzt sind.

Die Nachfolge beginnt mit der Frage, ob Sie überhaupt einen Nachfolger für Ihr Unternehmen möchten. Sie dürfen entscheiden, was mit dem Unternehmen geschieht. In vielen Fällen ist es so, dass der Senior oder die Seniorin möchten, dass ihr Lebenswerk weitergeführt wird. Hier stellt sich dann die Frage, wem Sie es zutrauen. Aber die Nachfolge beginnt nicht nur mit dieser Herausforderung, sondern auch damit, dass Sie auch das Unternehmen hinterfragen.

## Der Nachfolgeprozess - Die Phasen

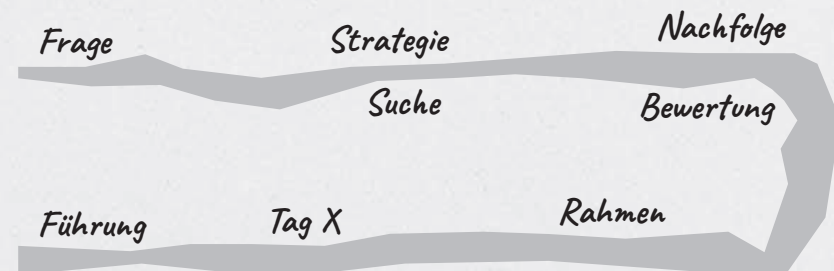
Dunkelgrau für die abgebende Generation  
Hellgrau für die nachfolgende Generation  
Weiß für beide

\*Diese beiden Themen werden in diesem Planer bearbeitet.



## Der Pfad der Nachfolge

Wo befinden wir uns auf dem Pfad der Nachfolge?  
Bitte mit einem roten Punkt markieren.



Denn ein gesundes und erfolgreiches Unternehmen ist die Grundvoraussetzung, dass ein Nachfolger überhaupt Interesse daran hat. Besonders der Nachfolger täte gut daran, das Unternehmen – sei es das eigene Familienunternehmen oder ein zu kaufendes – zu bewerten.

Alles in allem sollen die folgenden Kapitel dafür sorgen, dass Sie sich sicher sein können, die in diesem Moment richtige Entscheidung zum Thema Nachfolge zu treffen. Außerdem sollten Sie die Gewissheit haben, dass Ihr Lebenswerk – wenn es weitergeführt wird – in kompetenten Händen bleibt und dass die Werte, wofür das Unternehmen stand, steht und stehen wird, weiterleben. Außerdem ist wichtig, dass die Familie als geschlossene Einheit auftritt, sowohl nach innen und nach außen, und dass diese Bindung auch gelebt wird.



## Der Notfallrucksack

### Der Notfall

Sobald ich auf den Notfall zu sprechen komme, denken meine Gesprächspartner an den Tod. Aber das ist nur die halbe Wahrheit, es gibt auch Krankheiten, bei denen Sie nicht mehr führen können. Ein Notfall ist eine Situation, in der dringend Hilfe benötigt wird. In der Medizin wird das als Erste Hilfe deklariert. Bei Ihnen als Unternehmer ist das die Situation, in der Ihr Unternehmen Erste Hilfe benötigt, weil Sie außer Gefecht gesetzt sind und jetzt ein anderer das Unternehmen führen muss. Zum Führen gehört aber nicht nur die Personalführung, sondern auch Unterschriftenvollmachten, Verträge abschließen oder weitere Aufgaben, die Sie als Geschäftsführer erledigt haben. Falls Sie als Geschäftsführer plötzlich ins Koma fallen oder sterben, sollten Regelungen und Pläne erstellt worden sein, dass das Unternehmen auch ohne Sie weiterläuft. Im Grunde genommen muss es Ihr Ziel sein, dass alle Prozesse im Unternehmen ein halbes Jahr ohne Sie funktionieren – auch ohne Notfallregelungen. Machen Sie sich verzichtbar. Mit einem Notfallrucksack sichern Sie die Existenz Ihres Unternehmens.

- Vollmachten*
- Verantwortlichkeiten*
- Regelungen*
- Grundsätze*



## Was müssen Sie regeln?

Sobald Sie sich überlegen, welcher Notfall eintreten kann, sollten Sie sich klar machen, was für einen solch unwahrscheinlichen Notfall überhaupt geregelt werden muss. Sobald Sie kurz- oder langfristig ausfallen, sollten Vollmachten vorliegen, damit die wichtigsten Vorgänge im Unternehmen weitergehen. Aber nicht nur der unternehmerische Teil sollte geregelt sein, sondern auch der private. Im geschäftlichen Bereich ist es entscheidend, dass Sie nur ans Unternehmen denken und Ihre Vertretung per Vollmachten regeln. Als alleiniger Geschäftsführer ist das für den Fortbestand des Unternehmens – oder zum Verhindern, dass es holprig wird oder steil abwärts geht – entscheidend. Sind Sie in der Geschäftsführung zu zweit, hat der jeweilig andere die Entscheidungsbefugnis. Falls Sie jedoch keinen zweiten Geschäftsführer haben, können Sie auch Prokura erteilen.

Halten Sie Ihre Vorstellungen schriftlich fest, sei es in Verträgen, Richtlinien oder einfach dokumentiert. Setzen Sie sich mit Ihrer Familie zusammen und binden Sie sie in die Notfallplanung mit ein. Sie benötigen also nicht nur eine Unternehmensstrategie, sondern auch eine Notfallstrategie. Regeln Sie mit Ihrer Familie, wie die Rollen – und Aufgabenverteilung und die Kommunikation im Falle des Falles ist. Folgende Fragen sollen Ihnen als Hilfestellung dienen, damit Sie an alle Eventualitäten denken.

1. Wer könnte das Unternehmen im Notfall weiterführen?
2. Haben Sie eine Person Ihres Vertrauens – sei es aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von Extern, der das Unternehmen für die Dauer weiterführen kann?
3. Oder sollten Sie für die Führung mehrere Personen einsetzen?

## *Unsere Erkenntnisse für den Notfall*

4. Wer sind die Mitarbeiter, die mit den aktuellen Projekten, den Kunden und Lieferanten, den aktuellen Aufträgen und wichtigsten Prozessen vertraut sind?
5. Wurden bereits Bankvollmachten verteilt? Welche Personen kennen die Bankkonten und haben einen Überblick?
6. Wo sind Codes, Kennwörter oder auch Schlüssel verwahrt? Wer kennt sich aus?
7. Ist bereits ein Beirat installiert oder sollte diese erwogen werden?
8. Sind Sie bereits im Nachfolgeprozess und der Unternehmensnachfolger steht fest? Wie sieht die Übergangsphase im Hinblick auf die Einarbeitung und die Übernahme der Verantwortung sowie Aufgaben aus? Oder muss für eine gewisse Dauer ein Fremdgeschäftsführer eingestellt werden?
9. Ist die Familie abgesichert? Ist das Erbe geregelt? Wie wird das Unternehmen aufgeteilt?
10. Gibt es Pflichtteilsansprüche? Ist genug Erbe vorhanden, um diese zu befriedigen? Gibt es Erben, die auf Ihre Pflichtteile verzichtet haben?
11. Wie hoch ist die Erbschaftssteuer? Wie gestaltet sich dadurch die Liquidität?

Wie schon erwähnt, sollten Sie auch im privaten Bereich die Handlungsfähigkeit Ihrer Familie regeln. Unabhängig vom Todesfall sollten Sie Patientenverfügungen und Betreuungsvollmachten erstellen. Sie haben jetzt schon kennengelernt, was geregelt werden muss. Lassen Sie uns nun detaillierter schauen, was in den Notfallrucksack hinein muss.

## *Unsere Erkenntnisse für den Notfall*

## Was gehört in Ihren Notfallrucksack?

### Unternehmens-Notfallrucksack

12. Grundlegende Regelungen
  - a. Zu informierende Personen (Familie, Angehörige)
  - b. Maßnahmen für die kontinuierliche Weiterführung des Unternehmens (Beirat)
  - c. Weitere zu informierende Personen (Rechtsanwalt, Notar, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, etc.)
  - d. Verantwortlichkeiten für wichtige betriebliche Abläufe (Verantwortliche im Unternehmen benennen, damit der Betrieb weiterläuft)
  - e. Unternehmensnachfolge (entweder den direkten Erben oder falls geregelt, den Nachfolger des Unternehmens), falls es keine Erben oder Nachfolger gibt, festlegen, was mit Unternehmen geschieht.
13. Finanzen
  - a. Geschäftskonten benennen, Vollmachten auflisten
  - b. Bankschließfächer/Safe
  - c. Bürgschaften
  - d. Wertpapiere des Unternehmens
  - e. Betriebliche Zahlungsverpflichtungen (Miete)
  - f. Immobilienfinanzierungen, Sollzinsen und Tilgung
  - g. Weitere Darlehen / Kredite für Investitionen oder Betriebsmittel
  - h. Unternehmensbeteiligungen
  - i. Betriebliche Versicherungen
14. Mitgliedschaften

### Unsere Maßnahmen zum Thema Notfall

Was? .....

.....

.....

Bis wann?.....

.....

Was? .....

.....

.....

Bis wann?.....

.....

- 15. Verträge und Urkunden
  - a. Gesellschaftsverträge, Prokura/Vertretungsvollmachten
  - b. Handelsregisterauszüge
  - c. Grundbuchauszüge
  - d. Weitere wichtige Verträge/Unterlagen (Leasingverträge, Arbeitsverträge, ...)
  - e. Gewerbliche Schutzrechte, Patente, Marken
  - f. Sonstige wichtige Unterlagen (KFZ-Briefe etc.)
  
- 16. Betriebliche Daten
  - a. Wichtige Kunden/Key Accounts
  - b. Wichtige Lieferanten
  - c. Aufträge und Kalkulationen
  - d. Verzeichnis anhängiger Rechtsstreitigkeiten
  - e. Verzeichnis gegebener/erhaltener Gewährleistungen
  - f. Passwörter, Wer kennt diese?
  - g. Schlüsselverzeichnis
  
- 17. Persönliche Wünsche und Vorstellungen

### *Unsere Maßnahmen zum Thema Notfall*

*Was?* .....

.....

.....

*Bis wann?*.....

.....

*Was?* .....

.....

.....

*Bis wann?*.....

.....

## Privater Notfallrucksack

18. Grundlegende Regelungen
  - a. Zu informierende Personen
19. Finanzen
  - a. Bankverbindungen
  - b. Wertpapiere
  - c. Vermögenswerte
  - d. Schließfach/Safe
  - e. Persönliche Zahlungsverpflichtungen
  - f. Darlehen für private Investitionen
  - g. Versicherungen
20. Mitgliedschaften
21. Verträge und Urkunden
22. Sonstiges
  - a. Passwörter
  - b. Schlüsselverzeichnis
  - c. Sonstige Zugangsdaten
23. Persönliche Wünsche

## Unsere Maßnahmen zum Thema Notfall

Was? .....

.....

.....

Bis wann?.....

.....

Was? .....

.....

.....

Bis wann?.....

.....

## Der erste Schritt auf dem Pfad der Nachfolge

Beginnen wir nun mit dem Nachfolgeprozess. Falls wir die Nachfolge überhaupt in Phasen einteilen können, ist Ihr erster Schritt auf dem Pfad zur Nachfolge die Frage, ob und wie Sie sich vorstellen, dass Ihnen jemand nachfolgt. Dazu gehört nicht nur, ob Sie Ihre Firma überhaupt übergeben möchten, sondern auch die damit verbundenen Herausforderungen. Außerdem ist es im Vorfeld wichtig, auf die jeweiligen Bedürfnisse einzugehen. Dazu gehören nicht nur Ihre, sondern auch die Ihrer Partnerin und Ihrer Kinder und aller am Unternehmen direkt oder indirekt Beteiligten – insbesondere aus der Familie. Außerdem sollten Sie sich Gedanken machen, ob Sie bereit sind die Verantwortung loszulassen und diese an jemand anderen zu übergeben. Für diese Entscheidungsfindung müssen Sie sich Zeit lassen. Setzen Sie sich mit Ihrer Familie zusammen, machen Sie sich alleine Gedanken und halten alles schriftlich fest. Falls mögliche Nachfolger in der Familie zur Auswahl stehen, sollten diese sich auch Gedanken dazu machen. Jeder sollte sich Gedanken zu seinem weiteren Lebensweg machen. Aber lassen Sie uns zuerst auf die möglichen Stolpersteine auf dem Pfad der Nachfolge eingehen.



## Felsbrocken

Wenn Sie den Pfad der Nachfolge beschreiten – und im Grunde genommen beginnen Sie damit schon, wenn Sie das Unternehmen gegründet oder selbst übernommen haben – können Sie durch Felsstürze gestoppt werden, über Felsbrocken stolpern oder mal abstürzen – bildlich gesprochen. Jede Aktion, die ich Ihnen in diesem Buch empfehle, aber falsch angegangen wird, kann ein Stolperstein sein. Trotzdem möchte ich Ihnen die Aspekte aufführen, die laut meiner Erfahrung zu erfolglosen Nachfolgen führen. Ich möchte Sie dafür sensibel machen, durch welche unüberlegten Aktionen Sie oder auch der Nachfolger die Nachfolge gefährden. Ihr Unternehmen ist es nicht wert, dessen Existenz aufs Spiel zu setzen, nur weil Fehler gemacht werden. Es liegt – und das betone ich immer wieder – in Ihrer Verantwortung als Übergeber, dass die Nachfolge erfolgreich ist.

24. Sie sind nicht willig, die Verantwortung für das Unternehmen weiterzugeben.
25. Der potentielle von Ihnen ausgewählte Nachfolger möchte nicht die Verantwortung übernehmen.
26. Die Nachfolger haben kein Verantwortungsgefühl für das Unternehmen.
27. Ihre Leistung wird nicht gewürdigt, Ihr Lebenswerk wird als selbstverständlich angesehen.
28. Der Nachfolger wird für seine Leistung nicht gewürdigt und anerkannt.



*Welche Stolpersteine fallen uns ein?*

1. ....  
.....
2. ....  
.....



29. Die Erwartungen der abgebenden als auch der nachfolgenden Generation sind nicht geklärt.
30. Sie als Senior wissen nicht, was Sie mit Ihrer Zeit danach anfangen sollen. Sie haben keine Perspektiven.
31. Der Nachfolger kann sich nicht eingestehen, dass er nicht die notwendige Kompetenz hat, das Unternehmen zu führen.
32. Er herrscht kein Vertrauen zwischen den Generationen und in der Familie.
33. Die abgebende als auch die nachfolgende Generationen haben zu wenig Selbstvertrauen.
34. Gefühlte oder reale ungerechte Behandlung zwischen Familienangehörigen
35. Fehlende Empathie sowohl für sich selbst als auch für den anderen.
36. Ziele und Interessen in der Familie sind nicht geklärt.
37. Konflikte mit den Lebenspartnern der abgebenden und der nachfolgenden Generation, da Interessen aller Beteiligten nicht abgestimmt wurden.
38. Das Unternehmen hat keine wirtschaftliche Perspektive.
39. Die Strukturen des Unternehmens sind nicht bereit für eine Nachfolge.

*Welche Stolpersteine fallen uns ein?*

3. ....  
.....
4. ....  
.....
5. ....  
.....
6. ....  
.....
7. ....  
.....

- 40. Im Unternehmen fehlen Führungsstrukturen.
- 41. Zwischen Ihnen und der nachfolgenden Generation herrscht keine Einigkeit bezüglich der Strategie.
- 42. Es ist keine Zukunftsstrategie vorhanden.
- 43. Die Gesellschafter haben entgegengesetzte Wünsche und fordern materielle Zuwendungen.
- 44. In der Familie hat sich eine fehlende Streit- und Diskussionskultur eingeschlichen.
- 45. Sie als Senioren haben es verpasst, sich fürs Alter abzusichern. Ihr Privatvermögen ist zu gering.
- 46. Zwischen den Gesellschaftern herrscht keine Einigkeit bezüglich der Erbfolge oder der Nachfolge.
- 47. Es gibt Konflikte in der Familie, die trotz Nachfolge nicht geklärt wurden.
- 48. In der Familie sind nicht geklärte Rivalitäten vorhanden.
- 49. Neid und Missgunst existieren zwischen den Familienangehörigen.
- 50. Es schwelen Konflikte im Betrieb, die auch während der Nachfolge nicht behoben werden.
- 51. Sie als Senior haben die Familie zu wenig eingebunden und dementsprechend mangelhaft kommuniziert.

*Welche Stolpersteine fallen uns ein?*

8.

.....

.....

9.

.....

.....

10.

.....

.....

11.

.....

.....

12.

.....

.....

- 52. Sie als Senior können nicht loslassen und habe auch noch nicht kommuniziert, wann Sie es gehen möchten.
- 53. Der von Ihnen eingesetzte Nachfolger hat keine Motivation das Unternehmen zu führen.
- 54. Der Nachfolger hat ein zu großes Ego.
- 55. Es sind aufgrund früherer Fehler oder mangels Verantwortungsgefühl zu viele indirekt beteiligt, die einen Stück vom Kuchen abhaben wollen.
- 56. Finanzierungsfragen wurden nicht geklärt.
- 57. Das Unternehmen wurde von den Beteiligten unterschiedlich bewertet.

Sie stellen fest, dass es sowohl persönliche Gründe für ein Scheitern geben kann als auch unternehmerische. Und dass Sie die Nachfolge meistern und nicht irgendwo auf dem Pfad zur Übergabe stürzen, haben ich Ihnen folgende Kapitel vorbereitet, damit Sie und Ihre Familie optimal auf diesem holprigen Weg vorbereitet sind.

*Welche Stolpersteine fallen uns ein?*

13 .....

.....

14. ....

.....

15. ....

.....

16. ....

.....

17. ....

.....

## Navigieren Sie Ihre Familie

Die Auflistung in diesem Buch lässt die Nachfolge so erscheinen, als könnten Sie eins nach dem anderen abarbeiten. Ich beschreibe die Nachfolge zwar als Prozess, es ist aber eher wie ein Organismus, in dem alles voneinander abhängt. Aber für Sie ist es natürlich einfacher, Schritt für Schritt vorwärts zu kommen. Aus diesem Grund ist der Pfad der Nachfolge eine vereinfachte Veranschaulichung, um Ihnen diese Aufgabe näher zu bringen. Sie als Senior sind Teil einer Familie, Ihr Familienunternehmen ist Teil Ihrer Familie. Deshalb sollten Sie sich zuerst mit Ihrer Familie auseinandersetzen und offene Fragen in und mit der Familie besprechen.

Hierzu stellt sich natürlich die Frage, ob der Nachfolger aus der Familie kommt. Dazu die Geburtenfolge oder das Geschlecht als Kriterium zu nehmen, ist heutzutage nicht mehr aktuell. Wichtig ist doch, ob sich der Nachfolger dazu berufen fühlt, ob er oder sie die Verantwortung übernehmen möchte und wie es mit den Kompetenzen aussieht. Nicht nur deshalb ist es entscheidend, dass die Familie kommuniziert. Wie sieht es in Ihrer Familie aus? Können Sie die nachstehenden Punkte bejahen?

### Die Familie

58. Die Kinder haben schon von Anfang an das Unternehmen kennengelernt und sich damit vertraut gemacht.
59. Die Familie redet offen und ehrlich über die Familie.
60. Der Zusammenhalt innerhalb der Familie ist sehr stark.



61. Die Familie trifft sich regelmäßig.
62. Die Familie ist sich einig, dass das Unternehmen höchste Priorität hat.
63. Die Entscheidung der einzelnen Familienmitglieder beeinträchtigt den Zusammenhalt in der Familie nicht.
64. Nach einem Streit in der Familie gibt es immer eine Einigung und eine Versöhnung.
65. Falls ein Nachfolger aus der Familie kommt, werden alle seine Entscheidungen von der Familie unterstützt.
66. Falls das Unternehmen nicht in der 1. Generation ist, gab es schon erfolgreiche Übergaben. Auf diese Erfahrung greifen Sie zurück.
67. Jeder spricht auf Augenhöhe mit den anderen. Über Herausforderungen wird debattiert und sich geeinigt.
68. Wir arbeiten gemeinsam an der Strategie und der Zukunft des Unternehmens.
69. Die Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge erfolgt proaktiv.
70. Die permanente Fortführungsplanung stärkt das Vertrauen der Seniorgeneration in die Stabilität der Familie und des Unternehmens.

*Welche der Punkte von 58 – 72 können wir  
in der Familie bejahen?  
Oder gibt es auch noch Defizite?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

71. Die permanente Fortführungsplanung fördert eine Kultur, in der sich jedes Familienmitglied eingebunden fühlt.
72. Als fortlaufender Prozess fördert die Nachfolgeplanung die Gesundheit der Familie und des Unternehmens.

Beantworten Sie gemeinsam mit der Familie die Fragen und treffen Sie sich regelmäßig, damit Sie über offene Punkte sprechen können. Hier sind einige Fragen, die für die Nachfolge und für ein Familienunternehmen wichtig sind.

### **Fragen in der Familie**

73. Unterstützt Sie Ihre Familie in dem was Sie tun?
74. Bedeutet die Familie für Sie ein Nest der Geborgenheit?
75. Was denken die Familienmitglieder übereinander?
76. Wieviel Mitgefühl kann jeder für den anderen aufbringen?
77. Wie sind Sie als Familie mit dem Leben bisher umgegangen?
78. Können Sie und die Familie auch loslassen?
79. Mit welchen Gefühlen schauen Sie als Familie in die Zukunft?
80. Wie stark ist das Vertrauen zwischen Ihnen als Seniorgeneration und der Juniorgeneration?
81. Wie wird Sie Ihre Beziehung untereinander beschreiben?

### *Unsere drei wichtigsten Erkenntnisse aufgrund unserer Gespräche innerhalb der Familie:*

1.

2.

3.

82. Warum sind Sie damals Unternehmer geworden? Was denkt Ihre Familie darüber?
83. Warum möchten Sie, dass das Unternehmen weiterhin in der Familie bleibt?
84. Wie sieht der Sinn des Familienunternehmens aus?
85. Wie beschreiben Sie das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Familie?
86. Wie beschreiben die Familienmitglieder die Kultur des Familienunternehmens?
87. Wie war der Ursprung des Unternehmens?
88. Was waren die Gründe für den Aufbau des Unternehmens?
89. Welche Vision hatte die Gründerfamilie?
90. Worin liegt der Grund für den Stolz der Familie und des Familienunternehmens?
91. Wie ist die Tradition des Unternehmens? Worin liegt diese begründet? Was bedeutet sie?
92. Wie setzt sich der engere Familienkreis zusammen?
93. Was erwartet jeder Einzelne voneinander?
94. Wie gehen die Familienmitglieder miteinander um?
95. Wie sieht die Wertekultur der Familie und des Unternehmens aus?
96. Wie steht Ihre Wertekultur im Einklang mit den Werten der Familie und des Unternehmens?

*Welche Fragen fallen uns noch ein?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....