

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**30** MINUTEN

Rainer Krumm

**Unternehmens-  
nachfolge**

**GABAL**

**Rainer Krumm**

**30 Minuten**

# **Unternehmens- nachfolge**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografi-  
sche Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-051-3

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin  
Grafiken: axiocon GmbH  
Autorenfoto: Uwe Kössling  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort von Senator Udo J. Vetter</b>	<b>6</b>
<b>Vorwort des Autors</b>	<b>8</b>
<b>1. Was Unternehmensnachfolge bedeutet</b>	<b>11</b>
Generationswechsel und Nachfolge	12
Zahlen, Daten, Fakten	18
Varianten der Unternehmensnachfolge	26
<b>2. Warum die Unternehmensnachfolge scheitert</b>	<b>33</b>
Kardinalfehler bei der Unternehmensübergabe	34
Leidenschaft: Erfolgsfaktor und Achillesferse	40
Die Herausforderungen der Übergebenden	44
Die Herausforderungen der Übernehmenden	46
Die Rolle der Mitarbeiter in der Nachfolge	51
Die Familie und ihre Beziehungsgeflechte	54
<b>3. Die Phasen der Unternehmensnachfolge</b>	<b>59</b>
Der Auslöser und Anlass (Phase 0)	61
Orientieren und Standort ermitteln (Phase 1)	62
Route planen und Etappen festlegen (Phase 2)	70
Navigieren und Geschwindigkeit aufnehmen (Phase 3)	76
Steuer übernehmen und Kurs halten (Phase 4)	81

<b>Fast Reader</b>	<b>85</b>
<b>Der Autor</b>	<b>92</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>93</b>
<b>Register</b>	<b>95</b>

# Vorwort von Senator Udo J. Vetter

Familienunternehmen machen zwischen 65 und 80 Prozent aller europäischen Unternehmen aus und stellen im Durchschnitt mehr als 40 bis 50 Prozent aller Arbeitsplätze. Sie spielen damit eine bedeutende Rolle für die Stärke und Dynamik der Realwirtschaft.

Familienunternehmen sind wichtig, nicht nur weil sie einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaft leisten, sondern auch wegen der langfristigen Stabilität, die sie mit sich bringen, wegen des besonderen Engagements, das sie für die lokalen Gemeinschaften zeigen, wegen der Verantwortung, die ihre Eigentümer fühlen, und wegen der Werte, für die sie stehen. Dies sind wertvolle Faktoren.

Die vielleicht größte Herausforderung für ein Familienunternehmen ist die Übertragung des Eigentums und/oder der Leitung des Unternehmens an die nächste Generation. Die Europäische Kommission schätzt, dass jedes Jahr rund 480.000 Unternehmen übertragen werden. Man kann mit Sicherheit sagen, dass die Mehrheit dieser Unternehmen Familienunternehmen sind. Darüber hinaus schätzt die Kommission auch, dass über zwei Millionen Arbeitsplätze von diesen Übertragungen betroffen sind.

Es ist unbestreitbar, dass die Übertragung von Familienunternehmen von einer Generation auf die nächste ein hohes Risiko birgt.

Umso wichtiger ist es, diesen Nachfolgeprozess strukturiert und bewusst anzugehen. Neben den steuerlichen und rechtlichen Aspekten sind die emotionalen Faktoren gerade in Familienunternehmen einerseits der Schlüssel zum Erfolg einer gelungenen Nachfolge, können aber andererseits ebenso der Grund sein, weshalb Nachfolgen scheitern.

In diesem Buch von Rainer Krumm wird genau dieser Aspekt der Prozessbegleitung durch diese kritische Phase in einer Firmengeschichte beschrieben und mit Beispielen veranschaulicht.

Dieses Buch unterstützt übergebende und übernehmende Generationen, um den Nachfolgeprozess auch von der soften Seite zu verstehen, und gibt wertvolle Anregungen, wie die Nachfolge erfolgreich gestaltet werden kann.

*Senator h.c. Udo J. Vetter*

*Sohn des Unternehmensgründers und Beiratsvorsitzender der Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG*

*Präsident der European Family Businesses (EFB)*

# Vorwort des Autors

## „Jede Unternehmensnachfolge ist anders!“

Mein Urgroßvater Theodor Krumm gründete eine Keksfabrik und wurde sogar königlicher Hoflieferant. Vier Generationen waren in diesem Unternehmen aktiv, bevor es nun komplett aus dem Familienkreis verkauft wurde. Selbst wenn ich und auch mein Vater nie eine aktive Rolle in diesem Unternehmen innehatten, begleitet mich das Thema Unternehmensnachfolge schon von Kindesbeinen an.

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschsprachigen und auch der europäischen Wirtschaft, was oft vergessen und unterschätzt wird. Dahinter stehen leidenschaftliche Unternehmergenerationen, die Unternehmen gründen, entwickeln und durch verschiedene Höhen und Tiefen der Konjunktur und Veränderung steuern. Umso wichtiger ist der Aspekt der Unternehmensnachfolge, der leider viel zu sehr vernachlässigt wird.

Wichtig ist mir bei der Begleitung von Unternehmensnachfolgen immer das „Bewusstmachen“ von Situationen und Konstellationen und das Ausloten von Szenarien, um für die Entscheidungsträger und beteiligten Betroffenen Handlungsalternativen begreifbar und erlebbar zu machen. Nur so können komplexe Situationen wie eine Unternehmensnachfolge ganzheitlich und erfolgreich gesteuert werden.

Mit meinem Team aus Beratern, Coaches, Trainern\* und Mediatoren der axiocon GmbH begleite ich seit Jahren Unternehmerinnen und Unternehmer im Veränderungsprozess der Unternehmensnachfolge. Als Experten für Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement haben wir dabei stets ein Auge auf die interpersonellen und emotionalen Aspekte der Veränderung – denn damit steht und fällt der Erfolg.

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge wünscht Ihnen

*Rainer Krumm*

---

\* Aus Gründen der Lesbarkeit und aufgrund des kompakten Formats wird in diesem Buch das generische Maskulinum verwendet. Angesprochen sind selbstverständlich immer Personen aller Geschlechter.



# 30 MINUTEN

**Wie unterscheidet sich die Unternehmensnachfolge vom Generationswechsel?**

**Seite 12**

**Wie viele Unternehmen beschäftigen sich momentan mit der Frage der Nachfolge?**

**Seite 18**

**Welche Varianten der Unternehmensnachfolge gibt es?**

**Seite 26**

# 1. Was Unternehmensnachfolge bedeutet

Jede Unternehmensnachfolge ist anders. Diesen Satz kann man nicht oft genug betonen – jede Unternehmensgeschichte, jeder Übergebende und jeder Übernehmende ist anders, jeder Markt, jede Mitarbeiter-schaft ist anders. Umso wichtiger ist die individuelle, maßgeschneiderte und sehr vertrauensvolle Betrachtung der Nachfolge. Hier spielen oft sehr kleine Mosaiksteine eine entscheidende Rolle – weshalb Vertrauen und Offenheit eine elementare Basis für den Erfolg eines solchen Prozesses sind.

# 1.1 Generationswechsel und Nachfolge

Die Unternehmensnachfolge ist **die kritischste Situation in der Unternehmensgeschichte**. Hier werden oft ganze Dynastien und Weltmarktführer vernichtet, weil es an emotionalen Themen oder Beziehungsgeflechten scheitert. Dabei betrifft eine Unternehmensnachfolge keinesfalls nur den klassischen 350-Mann-Betrieb im produzierenden Gewerbe. Sie betrifft ebenso den Einzelhandel, Hotels und Gastronomie, Kanzleien, Arztpraxen, Friseure usw. Sie ist nichts, was sich auf eine bestimmte Gruppe bezieht, sondern wird für alle Unternehmen früher oder später ein wichtiges Thema.

Doch was genau ist eigentlich gemeint, wenn hier von „Unternehmensnachfolge“ gesprochen wird? Im Folgenden soll es zunächst einmal darum gehen, diesen Begriff zu erklären und durch Beispiele mit Leben zu füllen.

## ***Definition der Schlüsselbegriffe***

Grundsätzlich werden die beiden **Begriffe „Unternehmensnachfolge“ und „Generationswechsel“ unterschieden**, wenngleich sie auch Überschneidungen haben:

- **Unternehmensnachfol** Ein meist inhabergeführtes Unternehmen wird an einen Nachfolger (meist ein Familienmitglied der nächsten Generation) übergeben.

- **Generationswechsel:** Eine neue Generation übernimmt die Verantwortung in einem Unternehmen, die vorhergehende Generation übergibt die Verantwortung.

Nicht jede Nachfolge ist ein Generationswechsel. Wenn ein Unternehmer, warum auch immer, an seinen Bruder übergibt, ist dies eine Nachfolge, aber kein Generationswechsel. Ich spreche in diesem Buch von Unternehmensnachfolge, betrachte dabei aber immer auch den **Wechsel der Generationen**.

### ***Die Rolle der Werte***

Jede Generation wächst in einem anderen **Kontext** und **sozialen Gefüge** auf als die Vorgängergeneration oder die davor. Keine Generation ist besser oder schlechter als die andere. Die Vorgeneration und die Lebensumstände haben die neue Generation geprägt. Hier spielen die Werte eine elementare Rolle. Welche Werte wurden einer Generation vermittelt? **Welche Werte will die neue Generation leben und verwirklichen?** Dies hat massiven Einfluss auf die **Unternehmenskultur**.

#### **Werte messen**

Mein Team und ich nutzen die 9 Levels of Value Systems, um Werte von Personen, Gruppen und Organisationen zu messen. So können Werte und Unternehmenskulturen messbar und greifbar gemacht werden, um sie dann ggf. anzupassen.

## **Beispiel: Preisgekrönte Nachfolge**

Vor einigen Jahren erhielt **Peter Krötenheerdt**, erfahrener Begleiter von Unternehmensnachfolgen, den Auftrag, die Tochter eines Unternehmerpaares als Nachfolgerin mit einem Coaching zu den Themen Mitarbeiterführung und Zeitmanagement zu begleiten. Er holte uns mit axiocon mit an Bord dieses Projektes.

Es wurde schnell klar, dass es sich in diesem Fall lohnen würde, die Begleitung auf die zweite Führungsebene auszuweiten. In dem darauffolgenden dreijährigen Prozess wurden die Nachfolgerin und die Mitarbeitenden fit für die Übergabe gemacht. „**Unternehmenszukunft Next Generation: Mit Leichtigkeit führen**“ lautete die Überschrift des Projekts. Der Nachfolgerin war nach eigener Aussage bewusst, dass sie in der Mitarbeiterführung andere Akzente setzen wollte als in der bisherigen Unternehmensentwicklung. Es war somit die logische Konsequenz, die zweite Führungsebene direkt einzubeziehen. Dabei wurde unter anderem auch mit den 9 Levels of Value Systems an den **Werten** und der **Kultur** gearbeitet, denn diese Themen werden in der Unternehmensnachfolge gern hintangestellt, obwohl sie erfolgentscheidend sind. Im Projekt wurde auch die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden gefordert und gefördert. Ein entscheidender Faktor waren die Entwicklung und der Einsatz von **Messkriterien für Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit**. „Dabei kommt es vor allem auf den wertschätzenden Umgang mit diesen Steuerungsinstrumenten an“, verdeutlicht Krötenheerdt seinen Bera-

tungsansatz. „Training und Coaching sind mit ihren unterschiedlichen Vorgehens- und Wirkungsweisen Werkzeuge für eine nachhaltige Umsetzung der gewünschten Veränderungen im Unternehmen“, so der KMU-Berater. Mit diesem Nachfolgeprojekt gewann er den [Internationalen Deutschen Trainings-Preis mit Beratungsprojekt für Unternehmensnachfolge](#).

### ***Beispiel: Das royale Familienunternehmen***

Betrachten wir das [britische Königshaus](#) einmal aus der Perspektive eines Familienunternehmens: Ganz oben steht nach wie vor die [Queen \(Senior-Chefin\)](#). Sie will und kann das Ruder nicht aus der Hand geben. Ihr Mindset ist ganz klar: Als Queen tritt man erst durch den Tod ab. Dann gibt es [Charles \(Junior-Chef\)](#). Er steht schon seit Jahrzehnten in den Startlöchern, um das „Familienunternehmen“ zu übernehmen. Doch er ist mittlerweile selbst im Rentenalter und würde seine Position wohl direkt an seinen Sohn und [Nachfolger Prinz William](#) übergeben.

Apropos William, dieser und seine Frau Kate sind das Paradedärchen der Familie. Mit ihrem fast perfekten Image sind sie bestens auf die Rolle der „Unternehmensführung“ vorbereitet. [Harry und Meghan](#) sind hingegen ganz [raus aus dem Familienunternehmen](#) und wollen nichts mehr damit zu tun haben. Und dann gibt es da natürlich auch noch die [schwarzen Schafe](#) der Familie wie [Prinz Andrew](#). In großen Familien sind diese „Skandalnudeln“ immer wieder anzutreffen und man

ist stets bemüht, dass ihre Eskapaden keinerlei Auswirkungen auf das Unternehmen haben.

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, wie individuell eine Unternehmensnachfolge ist und wie komplex **Beziehungsgeflechte innerhalb der Familie** sind. Es gibt viele Nuancen, die es zu beachten gilt, da jedes Unternehmen andere Werte vertritt, andere Strukturen aufweist und anders mit der Nachfolge umgeht.

### ***Beispiel: Anwaltskanzlei wächst rasant***

Eine Anwaltskanzlei, die von zwei Partnern gegründet wurde, ist sehr erfolgreich gewachsen. Nun steht der **Generationswechsel** an – der Sohn eines Gründers ist ebenso in der Kanzlei tätig, es sollen aber in Summe **sechs weitere Personen in den Partnerkreis aufgenommen** werden, um langjährig verdiente und engagierte Mitarbeiter dauerhaft an die Kanzlei zu binden und diese auch zu beteiligen. So sind es aktuell neun Partner.

Im Rahmen der Begleitung durch uns wurden die **Prozesse „vertikutiert“**, also entrümpelt und neu definiert. Historisch Gewachsenes wurde hinterfragt. Durch regelmäßige Strategiemeetings, die sechsmal pro Jahr stattfinden, arbeiten wir gemeinsam an der Aufbau- und Ablaufstruktur und faktischen Themen, aber auch an den Werten und wechselseitigen Erwartungen. Durch die Tatsache, dass alle Beteiligten aufgrund ihrer anwaltlichen Profession sehr detailversessen sind, kommen sie immer wieder bei Details ins Schlingern und es bedarf der Moderation, um den Prozess in Gang zu halten.