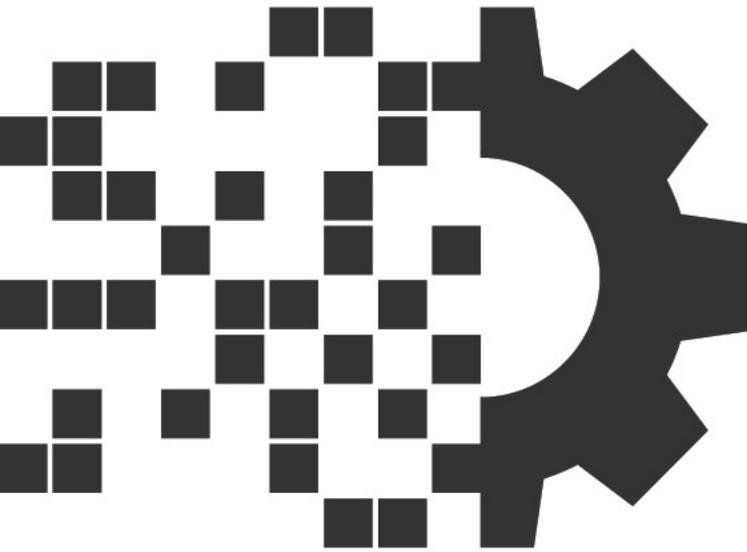


**Christian Schuchardt**



**UNTERNEHMENS  
NACHFOLGE  
IN KMU**

**Wissen bewahren  
Change anstoßen  
Zukunft gestalten**

**GABAL**

**Christian Schuchardt**  
Unternehmensnachfolge in KMU



**Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

CHRISTIAN SCHUCHARDT

# **Unternehmens- nachfolge in KMU**

**Wissen bewahren  
Change anstoßen  
Zukunft gestalten**

**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96739-140-4

Lektorat: Christoph Landgraf | [www.lektoratlandgraf.de](http://www.lektoratlandgraf.de)  
Umschlaggestaltung: SCOPE we think design / Insa González | [scope-ffm.com](http://scope-ffm.com)  
Autorenfoto: studioline Photography  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

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



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

# Inhalt

Einleitung: Königsdisziplin Unternehmensnachfolge .....	9
Aufbau dieses Buchs .....	12
<b>Teil A: Generationswechsel im Mittelstand .....</b>	<b>13</b>
1. Der Mittelstand: Rückgrat der deutschen Wirtschaft .....	15
1.1. Quantitative Merkmale von KMU .....	16
1.2. Qualitative Merkmale von KMU .....	17
1.3. Der Mittelstand als Wertegemeinschaft .....	17
2. Die Unternehmensnachfolge: Staffelübergabe als geplanter Prozess .....	19
2.1. Ist die Nachfolge wirklich ein Thema für kleine und mittlere Unternehmen? .....	19
2.2. Die demografische Entwicklung: Ein Treiber der Unternehmensnachfolge .....	20
2.3. Ein Blick auf die Zahlen: Wie viele KMU sind betroffen? .....	22
2.4. Die Arten der Unternehmensnachfolge .....	24
2.5. Phasen in der Unternehmensnachfolge .....	30
2.6. Vom Unternehmenswert zum Kaufpreis .....	37
2.7. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Nachfolgesituation in Deutschland .....	42
2.8. Zusammenfassung: Demografischer Wandel fordert KMU zum Handeln auf .....	45
<b>Teil B: Wissen .....</b>	<b>47</b>
3. Wissen als Wettbewerbsfaktor .....	49
3.1. Wissen als Wettbewerbsvorteil für KMU .....	49
3.2. Wissens- und Kompetenzbündelung beim Inhaber .....	51
3.3. Was ist eigentlich Wissen? .....	53
3.4. Wissensarten .....	54

3.5.	Wissensträger .....	58
3.6.	Wissensbasis .....	60
3.7.	Wissensgegenstände .....	60
3.8.	Wie Wissensarten übertragen werden können .....	61
3.9.	Wissenstransfer in der KMU-Nachfolge: Vier Stufen zum Erfolg .....	67
3.10.	Zusammenfassung: Wissen ist ein essenzieller Wettbewerbsfaktor für KMU .....	108
<b>Teil C: Unternehmenskultur und Change .....</b>		<b>109</b>
4.	Die Unternehmenskultur: Mehr als nur Betriebsklima .....	111
4.1.	Die Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor .....	112
4.2.	Unternehmenskultur – was ist das eigentlich? .....	115
4.3.	Die Unternehmenskultur verstehen .....	123
4.4.	Zielsetzung, Leitbild und Soll-Kultur: Wohin geht die Reise? .....	127
4.5.	Das Feuer entzünden: Gibt es die ideale Unternehmenskultur? ....	128
4.6.	Die Unternehmenskultur verändern: Geht das? .....	131
5.	<b>Wissenstransfer und Transformation der Unternehmenskultur als Change-Prozess .....</b>	<b>142</b>
5.1.	Das Change-Management-Modell nach Kotter: Acht Stufen zum erfolgreichen Wandel .....	143
5.2.	Die Change-Kurve .....	149
5.3.	Emotionale Barrieren im Nachfolgeprozess .....	156
5.4.	Zusammenfassung: Emotionen spielen eine entscheidende Rolle im Veränderungsmanagement .....	168
6.	<b>Bonus: Das Momentum nutzen – Zukunft gestalten .....</b>	<b>169</b>
6.1.	Der PDCA-Zyklus für kontinuierliche Verbesserung .....	170
6.2.	Das 7S-Modell von McKinsey .....	172
7.	<b>Schlussbetrachtungen: Die Unternehmensnachfolge als Chance .....</b>	<b>175</b>
8.	<b>Resümee der eigenen Lernerfahrung .....</b>	<b>177</b>

## **Anhang**

Anhang 1: Wissensinventur .....	179
Anhang 2: Beispiel ausgefüllte Wissensinventurkarte .....	180
Anhang 3: Vorlage Wissensinventurkarte für eigene Wissens- gegenstände .....	181
Anhang 4: Checkliste Zusammenfassung Wissensinventar .....	182
Anhang 5: Beispiel Mikroartikel .....	184
Anhang 6: Vorlage Mikroartikel .....	185
Digitale Zusatzinhalte zum Buch .....	186
Anmerkungen .....	187
Literaturverzeichnis .....	189
Stichwortverzeichnis .....	190
Über den Autor .....	191

## **Einleitung: Königdisziplin Unternehmensnachfolge**

Es ist nicht übertrieben, zu sagen, dass die Regelung der Unternehmensnachfolge zu den Königdisziplinen der Betriebsführung gehört.

Schließlich galt die Sicherung des Erbens bereits unter den mittelalterlichen, feudalen Herrschern vergangener Tage als eine der größten Herausforderungen, war mit ihr doch die Erhaltung von Herrschafts- und Gebietsansprüchen verbunden. Da wundert es nicht, dass man seinerzeit auf so einige Kniffe und trickreiche Vorgehensweisen wie Intrigen, Machtkriege oder auch strategische Ehebünde setzte. Glücklicherweise gelten heute andere moralische Standards und niemand muss mehr auf derlei Methoden zurückgreifen. Dennoch verspüren die meisten Menschen im Laufe ihres Lebens das starke innere Bedürfnis, die Werte, die sie geschaffen haben, in die Hände der nächsten Generation weiterzugeben – auf dass sie es einmal besser haben oder machen solle.

Unternehmensinhaber bilden hier freilich keine Ausnahme. Ganz im Gegenteil: Der eigene Betrieb wurde über viele Jahrzehnte unter großem persönlichen Einsatz mit Herzblut und oft auch unter vielerlei Verzicht aufgebaut und entwickelt. Man kennt die eigenen Kunden und Lieferanten über viele Jahre und häufig sind auch die Mitarbeiter mit dem Unternehmen »groß geworden«, gehören sogar fast zur Familie. Auch am Standort, in der Region »ist man wer« – der Name des Betriebs ist untrennbar mit der Unternehmerpersönlichkeit verbunden. Kein Wunder also, dass den meisten Unternehmern sehr viel daran liegt, ihr Lebenswerk erfolgreich in die nächste Generation zu führen.

Allein deshalb hätte die Unternehmensnachfolge den Titel »Königsdziplin« mehr als verdient. Wenn man nun noch die unterschiedlichen Handlungsfelder innerhalb des Prozesses betrachtet, die von rechtlichen über steuerlichen sowie von betriebswirtschaftlichen bis hin zu ganz persönlichen Fragestellungen reichen, werden die zeitlichen und inhaltlichen Dimensionen schnell deutlich. Da überrascht es nicht, dass Experten für den Nachfolgeprozess einen Vorbereitungszeitraum von drei bis sieben Jahren veranschlagen. Nicht zuletzt bedeutet die Staffelübergabe auch einen harten Schnitt für alle Beteiligten: Der Alltag wird künftig anders sein als bisher.

Genau diese Form der Veränderung ist jedoch im Wirtschafts- und Unternehmenskontext heute wichtiger denn je. Das Phänomen des Fachkräftemangels und die derzeitige Entwicklung zum Arbeitnehmermarkt sowie die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen machen es für kleine und mittlere Unternehmen unterschiedlicher Branchen zunehmend schwerer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und langfristig im Unternehmen zu halten. Diese jedoch bilden das Fundament für den nachhaltigen und tragfähigen Erfolg eines Unternehmens. Eine Unternehmenskultur, die auf einer starken Wissensbasis, auf Wertschätzung, Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung aufbaut, bildet daher heute mehr denn je einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor im »War for Talents«.

Da kleine und mittlere Unternehmen in der Regel eher zu familiären und persönlichen Arbeitsumfeldern neigen, können sie die hierfür notwendigen kulturellen Veränderungen meist schneller meistern als große Unternehmen mit konzernartigen Strukturen. Doch das setzt neben einer inneren Veränderungsbereitschaft auch einen starken Gestaltungswillen voraus. Beides – so viel Ehrlichkeit sei an dieser Stelle erlaubt – fällt nicht wenigen Menschen mit zunehmendem Alter naturgemäß schwerer.

Deshalb gilt es, im Rahmen der Unternehmensnachfolge sowohl für den Senior-Unternehmer als auch für den Nachfolger einen komplexen Veränderungsprozess auszulösen, der sowohl Aspekte des Change-Managements wie Methoden des Wissenstransfers und der Veränderung von Unternehmenskulturen umfasst.

Genau um diese Prozess-Trias geht es in diesem Buch. Und um den Impuls, den Nachfolgeprozess als Möglichkeit zu sehen, durch einen gelungenen Wissenstransfer und eine Transformation der Unternehmenskultur aktiv einen Veränderungsprozess zu gestalten, der nachhaltig die wichtigsten weichen Wettbewerbsfaktoren im Unternehmen sichert: die Wissensbasis und die Kultur.

Für interessierte Leser hält das Buch daher Hinweise, Methoden und Modelle bereit, die bei der Bewältigung der unterschiedlichen Handlungsfelder und Prozessschritte strukturierend unterstützen und helfen können.

Dabei sei vorausgeschickt, dass aufgrund der den einzelnen Themen innewohnenden Komplexität die hier aufgeführten Methoden keinesfalls inhaltlich und abschließend vollumfassend und vollständig sein können. Fachkundige Unterstützung durch den Einbezug von Experten ist bei der Bewältigung des Prozesses unbedingt empfehlenswert. Dieses Buch kann daher nur einen ersten Überblick über die unterschiedlichen Themenfelder, Herausforderungen und Lösungsansätze sowie im Anlagenteil bestimmtes Arbeits- und Hilfsmaterial geben. Dieses Buch kann dabei als Richtschnur dienen, nach dessen Lektüre und Bearbeitung ein Prozess schrittweise bearbeitet werden kann. Durch das Anschneiden und Aufzeigen von Handlungsfeldern will es dazu beitragen, dass Unternehmer, die ihren Betrieb im Rahmen der Königsdisziplin Unternehmensnachfolge abgeben wollen, und Nachfolger, die ein Unternehmen übernehmen möchten, leichter in ihre neuen Rollen schlüpfen können: als wertvolle Ratgeber, die ihr Wissen und ihre Erfahrung teilen und kluge künftige Unternehmenslenker, die dieses Wissen anwenden und darauf aufbauen.

Noch ein kurzer Hinweis: Ausschließlich zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten selbstverständlich gleichermaßen für beide Geschlechter. Darüber hinaus werden bestimmte Begriffe wie Betrieb und Unternehmen hier synonym verwendet, auch wenn diese aus fachterminologischer Sicht natürlich zu unterscheiden sind.

Beim Lesen und bei Ihrem persönlichen Transformationsprozess wünsche ich Ihnen viel Freude und Erfolg.

## **Aufbau dieses Buchs**

**Teil A** beschäftigt sich mit dem Generationswechsel im Mittelstand. Hier wird neben einer Annäherung an den Begriff des Mittelstands sowie der Spezifizierung kleiner und mittlerer Unternehmen nicht nur die Zielgruppe dieses Buches genauer beschrieben, sondern es werden auch aktuelle Entwicklungen im Themenfeld der Unternehmensnachfolge aufgezeigt. Ebenso wird der Nachfolgeprozess modellhaft beschrieben sowie gängige Handlungsfelder in diesem, wie z. B. die Unternehmensbewertung, eingehender beleuchtet.

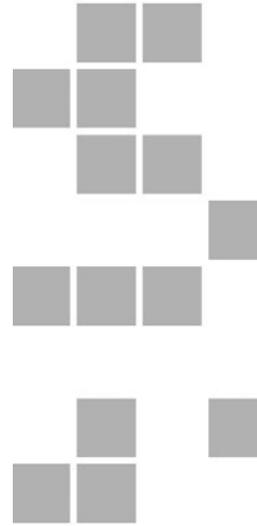
In **Teil B** geht es um das Wissen und wieso es für Unternehmen einen essenziellen Wettbewerbsvorteil darstellt. Weiter werden neben den unterschiedlichen Wissensarten auch Methoden und Möglichkeiten vorgestellt, wie diese im Rahmen des Transferprozesses übertragen werden können, sodass sie auch nach der Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger noch zur Verfügung stehen.

**Teil C** beschäftigt sich mit der Unternehmenskultur und zeigt ebenfalls im ersten Schritt auf, weshalb diese einen wichtigen Wettbewerbsfaktor für kleine und mittlere Unternehmen darstellt. Weiter wird sich dem Begriff der Unternehmenskultur schrittweise modellhaft angenähert sowie methodische Möglichkeiten zur Transformation dieser aufgezeigt. Der Begriff »Change« rückt als Überschrift für Veränderungsprozesse in den Fokus und es werden Methoden beschrieben, die diesen unterstützen können.



Teil A

# Generationswechsel im Mittelstand



# 1. Der Mittelstand: Rückgrat der deutschen Wirtschaft

Nachdem die Begriffe »Mittelstand« und »kleine und mittlere Unternehmen« häufiger im Text verwendet werden, sollen diese hier noch einmal definitorisch genauer betrachtet werden. Die leitenden Fragestellungen lauten: Wer oder was ist gemeint, wenn man vom Mittelstand spricht? Welche Unternehmen können als dem Mittelstand zugehörig betrachtet werden? Wie lassen sich kleine von mittleren Unternehmen abgrenzen?

Der Mittelstand gilt als das Rückgrat des Wirtschaftsstandorts Deutschlands. Er ist vielfältig, innovativ und steht gleichermaßen für Stabilität und Fortschritt.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) hebt hervor, dass

- 55 % aller Arbeitsplätze in Deutschland im Mittelstand zu finden sind,
- 99,3 % aller Unternehmen in Deutschland dem Mittelstand zuzuordnen sind,
- 33 % des Gesamtumsatzes in Deutschland und damit 61 % der gesamten Wertschöpfungskette durch den Mittelstand erzielt wird.<sup>1</sup>

Bisher gibt es keine allgemeingültige oder gesetzliche Definition für den Begriff des Mittelstands. Daher wird er auch als Sammelbegriff für kleinere und mittlere Unternehmen verstanden, die vornehmlich in den Wirtschaftsbereichen des Handwerks, der Industrie, des Handels, dem Dienstleistungssektor tätig sind. Aber auch die soge-

nannten freien Berufe, wie z.B. Steuerberater, Rechtsanwälte, Notare oder Architekten, werden zum Mittelstand gezählt.

## 1.1. Quantitative Merkmale von KMU

Zur besseren begrifflichen Abgrenzung kann die EU-Empfehlung 2003/361 herangezogen werden. Diese beinhaltet verschiedene primär quantitative Unterscheidungsmerkmale.

Demnach haben:

Kleinstunternehmen

- weniger als 10 Mitarbeiter,
- einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 2 Mio. Euro.

Kleine Unternehmen

- weniger als 50 Mitarbeiter,
- einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. Euro.

Mittlere Unternehmen

- weniger als 250 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro.

Nicht als KMU definiert werden Unternehmen, in denen 25 % oder mehr des Kapitals oder der Stimmrechte von einer oder mehreren öffentlichen Stellen oder Körperschaften des öffentlichen Rechts einzeln oder gemeinsam kontrolliert werden.

## 1.2. Qualitative Merkmale von KMU

Neben den aufgeführten quantitativen Kriterien gibt es noch qualitative Merkmale, die als »typisch« für den Mittelstand angesehen werden.

Hierzu gehört beispielsweise die Tatsache, dass es sich bei mittelständischen Unternehmen überwiegend um Familienunternehmen handelt. Diese werden nicht zu Unrecht auch als das »Herzstück der sozialen Marktwirtschaft« bezeichnet.

Charakteristisch ist die enge Verzahnung von Eigentum, Haftung und Unternehmensführung bzw. Management. So ist der Inhaber des Unternehmens in der Regel auch gleichzeitig entweder Alleingesellschafter oder geschäftsführender Gesellschafter. Gerade diese Konstellation wissen Kunden, Lieferanten und auch Mitarbeiter meist zu schätzen, ist damit doch das Vertrauen verbunden, dass hier »das Wort des Chefs« gilt und ein besonderer Beweis für Ehrbarkeit ist. Darüber hinaus sind mittelständische Unternehmen meist stark in ihrer Region verwurzelt. Auch mit einem gewissen Blick auf Traditionen und der Besinnung darauf, »wo man herkommt«, sind KMU oft wichtige Arbeitgeber in Kommunen. Das zeigt sich auch im regionalen Engagement. Nicht selten unterstützen mittelständische Unternehmenslenker örtliche Sportvereine, die freiwillige Feuerwehr oder richten lokale Veranstaltungen aus. Besonders Familienunternehmen verfolgen häufig eine Unternehmensstrategie, die nicht vornehmlich auf die Erzielung von hohen Gewinnausschüttungen fokussiert ist, sondern einen zeitlich langfristigen und generationsübergreifenden Horizont im Blick hat.

## 1.3. Der Mittelstand als Wertegemeinschaft

Um den Mittelstand zu beschreiben, gilt es also, neben den genannten quantitativen und qualitativen Merkmalen, vor allem die Werte zu sehen, nach denen die meisten KMU handeln.

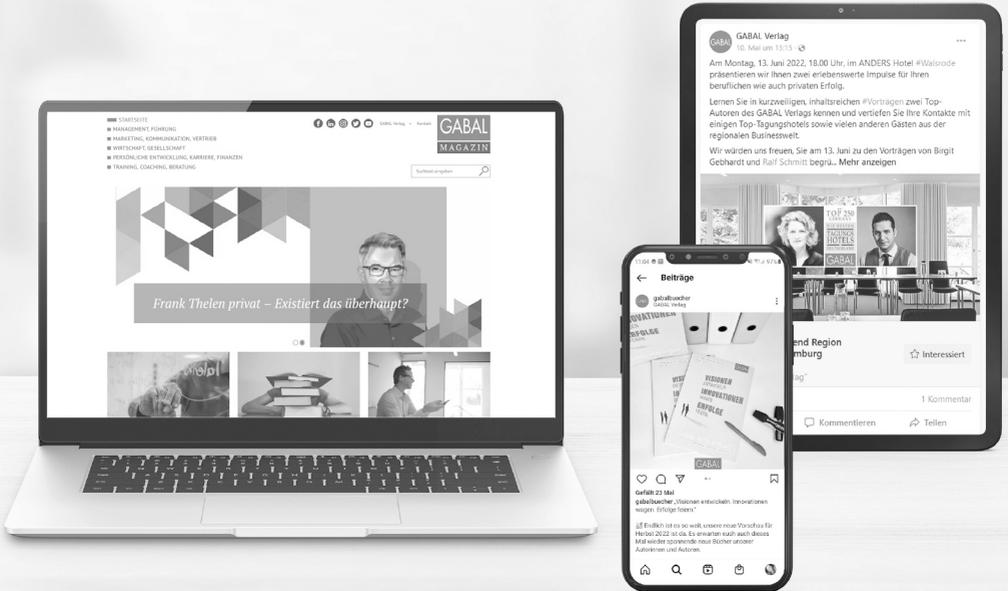
Mit Werten sind hier Überzeugungen gemeint, die Menschen als Orientierung und Maßstab für ihr Handeln anwenden. Sie entstehen im Zuge persönlicher, reflektierter Erfahrungen und dienen als normative Bewertungsgrundlage für Verhaltensweisen und Situationen. Damit strukturieren Werte zum einen das eigene Erleben und beeinflussen darüber hinaus persönliche Denkmuster und Entscheidungsprozesse.

Nicht umsonst wird mit dem Mittelstand häufig das Bild des ehrbaren Kaufmanns assoziiert. Auf dessen Wort ist Verlass, er ist verbindlich und hält getroffene Absprachen ein, auch wenn sie mündlich erfolgen. Er handelt meist auch unter sozialen Aspekten, das Wohl seiner Mitarbeiter und Mitmenschen liegt ihm am Herzen. Fairness im Wettbewerb ist ihm ebenso wichtig wie der nachhaltige Aufbau und Erhalt von Arbeitsplätzen. Er fühlt sich seinem Gewissen, der Region und der Gesellschaft gegenüber verpflichtet, weshalb er Orientierung im Bewährten sucht und manche durch den Zeitgeist getriebene Trendströmung durchaus hinterfragt. Gleichzeitig sind ihm Zurückhaltung und Bodenständigkeit wichtig.

Mittelständische Unternehmen bilden also auch eine Gemeinschaft, die durch gemeinsame Werte und Tugenden miteinander verbunden ist.

Mit Blick auf die unterschiedlichen Themen und Herausforderungen, die mit der Unternehmensnachfolge allgemein und speziell dem Wissenstransfer innerhalb des Prozesses im Zusammenhang stehen, können sich diese Werte durchaus als vorteilhaft für einen effektiven Prozess erweisen.

# WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



## → Im GABAL MAGAZIN

- Aktuelle Themen und Trends aus Wirtschaft, Business & Karriere sowie persönliche Weiterentwicklung
- Hochwertige Inhalte, praxiserprobtes Wissen und handfeste Impulse
- Mehr zu unseren Büchern und AutorInnen

## → Auf Social Media

- Spannende Einblicke in das Verlagsleben
- Alle Infos rund um unsere neuen Bücher und unsere AutorInnen
- Aktuelle Veranstaltungen, Gewinnspiele u.v.m.



Schauen Sie vorbei!  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)



Folgen Sie uns auf  
 unseren Social-Media-Kanälen!