

Lutz Braun

So gelingt die Unternehmensnachfolge

Lutz Braun

So gelingt die Unternehmensnachfolge

Der Praxis-Guide



Frankfurter
Allgemeine
Buch

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.

Hinweis

Wir sind uns bewusst, dass die Haltung zum Thema Gendern durchaus vielfältig ist. In dieser Publikation haben wir zugunsten einer besseren Lesbarkeit hauptsächlich das generische Maskulinum verwendet, womit wir immer zugleich weibliche, männliche und diverse Personen meinen.



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

© Fazit Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
buch@fazbuch.de

Umschlaggestaltung, Layout & Satz: Nina Hegemann, ©AdobeStock/master1305
Abbildungen: dirk müller, iQ werbeagentur
Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH
Printed in Germany

1. Auflage
Frankfurt am Main 2026
ISBN 978-3-96251-245-3

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes.



Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	11
Teil 1 Die frühzeitige Fortführungsplanung	15
A Die Notfallplanung für das Unternehmen	17
B Die Notfallplanung für die Familie	21
C Erben und Schenken	24
Teil 2 Die Unternehmerfamilie	33
A Die kontinuierliche Nachfolgeplanung	35
B Werte in der Familie	43
C Die Organisation	51
D Das Eigentum	61
Teil 3 Die abgebende Generation	71
A Allgemeine Fragen	72
B Persönliche Fragen	76
C Wünsche, Ziele und Herausforderungen	82

Teil 4 Die nachfolgende Generation	87
A Persönliche Fragen	89
B Wünsche, Ziele und Herausforderungen	93
C Weiterentwicklung	97
 Teil 5 Das Unternehmen	 101
A IST-Zustand	104
B Strategie	108
C Unternehmensbewertung	114
D Mitarbeiter	120
 Teil 6 Die Nachfolge	 129
A Entscheidungen	130
B Familieninterne Nachfolge	134
C Unternehmensverkauf	141
D Stolpersteine	155
E Schließung	160
F Insolvenz	163
 Resümee	 167
 Checklisten	 169
 Der Autor	 181

Vorwort

Ich bin in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen. Als ich geboren wurde, hatte unser Familienunternehmen bereits eine beachtliche Größe erreicht. Über 60 Mitarbeitende arbeiteten damals in einem gut laufenden Handel und Produktionsbetrieb. Rückblickend kann ich mit Stolz sagen: Das Unternehmen war von Anfang an ein Teil meines Lebens.

Schon als Kind habe ich meine Freizeit oft und gerne im Betrieb verbracht. Neben Hobbys, Hausaufgaben und der Zeit mit meinem Bruder und meinen Eltern gehörte die Firma einfach dazu. Ich erinnere mich noch gut daran, wie viel Spaß es mir gemacht hat, in der Produktion unterwegs zu sein und mit den Mitarbeitern zu reden, sie zu ärgern, oder sie von ihrer Arbeit abzulenken.

Trotz der intensiven Arbeitsbelastung meiner Eltern hatten sie immer Zeit für meinen Bruder und mich. Das lag sicherlich auch daran, dass wir direkt im Unternehmen wohnten. Aber vor allem lag es daran, dass meine Eltern sich diese Zeit nahmen.

Außerdem verbrachte ich jede freie Minute mit meinem älteren Bruder, der seit seiner Geburt behindert war und aufgrund seiner Behinderung eine geringe Lebenserwartung hatte. Irgendwann saß er im

Rollstuhl und seine körperliche Behinderung wurde offensichtlich. Geistig war er sehr fit und er unterstützte mich immer, wenn ich Fragen hatte.

Trotz der Verantwortung für das Unternehmen erlebten wir als Familie viele gemeinsame Urlaube, die ich in sehr guter Erinnerung behalten habe. Die Bindung zu meinen Großeltern war ebenfalls eng, vor allem zu meiner Oma und meinem Opa, die das Unternehmen gegründet hatten und direkt nebenan wohnten. Alles in allem war meine Kindheit in einer Unternehmerfamilie sehr schön.

Als Kind – und auch später – verspürte ich nie den Zwang, das Unternehmen übernehmen zu müssen. Mein Bruder und ich wären theoretisch beide potenzielle Nachfolger gewesen. Mein Bruder verstarb mit 23 Jahren aufgrund seiner Behinderung während seines Studiums. Ab diesem Moment war ich der einzige Nachfolger in der Familie.

„Ich verspürte nie den Zwang, unser Unternehmen zu übernehmen!“

Meine Entscheidung, ins Unternehmen einzusteigen, fiel allerdings schon früher. Direkt nach dem Abitur war für mich klar: Ich wollte Betriebswirtschaftslehre studieren. Für das Unternehmen hatte ich eine klare Zukunftsperspektive im Hinterkopf. Nach meinem Abschluss 2003 fand ich zunächst keine passende Stelle, sodass ich mich dazu entschied, direkt in unser Familienunternehmen einzusteigen. Von da an war ich offiziell Nachfolger – und meine Eltern schenkten mir so viel Vertrauen, dass sie mich sofort zum Geschäftsführer machten.

Während der Einarbeitung lernte ich jeden Bereich unseres Unternehmens kennen. Mein Vater übergab mir Schritt für Schritt seine Aufgaben, besonders im kaufmännischen Bereich. Natürlich kam es dabei auch zu Spannungen. Das ist nicht unüblich, wenn zwei Generationen (und auch die dritte mit meiner Oma) aufeinandertrafen. Er

war verantwortlich für den Verkauf im Einzelhandel, ich übernahm die betriebswirtschaftlichen Aufgaben. Durch diese Aufgabenteilung konnten wir uns beide entfalten.

Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und Veränderungen anzustoßen, liegen mir und machen mir Spaß. Ich merkte schnell, dass mir vor allem die Arbeit an Projekten gefiel. Ich genoss es, neue Themen anzupacken, Prozesse zu verbessern und Strukturen zu entwickeln. Hier entfaltete ich meine Stärken.

Ein wichtiger Ansprechpartner war unser Prokurist. Er war sogar schon vor meinem Vater im Unternehmen, leitete den Einkauf und verfügte über ein großes Wissen. Von ihm lernte ich sehr viel – sachlich, strukturiert und mit einem tiefen Verständnis für unser Geschäft.

Die Jahre als Nachfolger waren spannend und lehrreich. Das Unternehmen war seit meiner Kindheit ein Teil von mir und blieb es bis zum Ende. Die Entscheidung, es aus wirtschaftlichen Gründen schließen zu müssen, war einer der schwersten Momente meines Lebens. Es fühlte sich an wie ein Schlag ins Gesicht, denn ich hätte es gerne an meine Kinder weitergegeben. Doch manche Entscheidungen trifft man aus Verantwortung, auch wenn der Wunsch ein anderer ist.

Mir ist es wichtig, diese Verantwortung nach außen zu tragen und Unternehmerfamilien, die vor der größten Veränderung, der Unternehmensnachfolge, stehen, auf diesem Weg zu unterstützen, meine Erfahrung weiterzugeben und das nicht nur Hand in Hand und persönlich, sondern auch mit diesem Buch.

Einleitung

Eine erfolgreiche Nachfolge bedarf einer frühzeitigen Vorbereitung. Es gibt oft nur zwei Möglichkeiten: Entweder ist die Nachfolge erfolgreich oder sie scheitert. Natürlich hängt dies von vielen Faktoren ab, es ist aber die Aufgabe der abgebenden Generation, die Vorbereitung für eine erfolgreiche Nachfolge zu treffen. 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, welches sie sich vorgestellt haben.

Das Buch ist in Etappen gegliedert, in denen alle wichtigen Themen angesprochen werden. Manche kenne ich aus eigener Erfahrung, andere wiederum habe ich selbst nicht erlebt. Die Reihenfolge der einzelnen Teile entspricht nicht der abzuarbeitenden Vorgehensweise für eine erfolgreiche Nachfolge. Die Teile vermischen sich.

Insgesamt umfasst das Buch sechs Teile. Dazu gehören die frühzeitige Fortführungsplanung, die Unternehmerfamilie, die abgebende und nachfolgende Generation, das Unternehmen und die eigentliche Nachfolge. Sie werden mir zustimmen, dass Teil 1 – die frühzeitige Fortführungsplanung – und Teil 6 – die Nachfolge – wahrscheinlich zu Recht am Anfang und am Ende stehen. Dazwischen gibt es keine

Reihenfolge. Das Arbeiten am Unternehmen ist genauso wichtig wie das Arbeiten an der Familie und das Arbeiten jedes Beteiligten an sich selbst.

„Im Nachfolgeprozess sollten alle Beteiligten miteinander arbeiten und jeder an sich selbst.“

Im ersten Teil behandle ich die frühzeitige Fortführungsplanung. Für mich sind die Notfallplanung und die Vermögensnachfolge die Themen, die Sie zu Beginn abarbeiten sollten. Und glauben Sie mir, das ist eine Menge Arbeit. Ehrlich gesagt hatten wir nie eine Notfallplanung, was vielleicht auch daran lag, dass immer die gesamte Familie im Geschäft war, dass die Rolle des Geschäftsführers immer auf mindestens zwei Schultern verteilt war und dass unsere Mitarbeiter sehr selbstständig gearbeitet haben. Die Vermögensnachfolge haben wir von Anfang an optimal geplant. Schon die Nachfolge meines Vaters wurde frühzeitig angegangen, es war schnell klar, dass meine Tante nicht ins Unternehmen einsteigen wollte. Somit war die Verteilung des Privat- und Betriebsvermögens einfach und klar. Die Nachfolgeregelungen zogen sich wie ein roter Faden innerhalb der Familie durch. Meine Eltern nutzten bei uns Kindern die Freibeträge aus, wir waren früh am Unternehmen beteiligt. Der Gesellschaftsvertrag und Erbverträge oder Testamente wurden verfasst und immer wieder angepasst. Hier wurde nichts dem Zufall überlassen. Was ist die Voraussetzung? Vertrauen in die nächste Generation.

Der zweite Teil geht unmittelbar von der Vermögensnachfolge zur Familie über. Für eine erfolgreiche Vermögensnachfolge ist eine gefestigte Familienstruktur entscheidend. Denn wenn die Familie untereinander zerstritten ist oder die Eigentumsverhältnisse nicht geklärt sind, wird auch die Nachfolge scheitern. Bei meiner eigenen Erfahrung als Nachfolger kam dieser Teil zu kurz. Natürlich tauschten wir uns aus und sprachen miteinander, aber ohne Leitfaden, Struktur und Regelmä-

ßigkeit. Außerdem haben wir uns nie bewusst über eine kontinuierliche Nachfolgeplanung Gedanken gemacht. Ich bin überzeugt, dass dieser Teil die Grundvoraussetzung für die Nachfolge ist.

Allerdings sind dafür Teil 3 und 4 notwendig, damit jeder Einzelne in der Familie sich selbst reflektiert, die Herausforderungen in einer Unternehmerfamilie kennenlernt und seinen Wünschen und Zielen nachgeht. Deshalb sollte sich sowohl die abgebende als auch die nachfolgende Generation dazu Gedanken machen, unabhängig davon, ob die Unternehmensnachfolge familienintern erfolgt oder das Unternehmen verkauft wird. Auch diese beiden Teile kamen bei uns zu kurz, weil wir uns nicht so strukturiert damit auseinandergesetzt haben. Im Nachhinein ist man oft schlauer und ob es irgendetwas geändert hätte, sei dahingestellt. Jetzt wären die Teile 2 bis 4 für mich sehr wichtige Schritte auf dem Weg zu einer erfolgreichen Nachfolge.

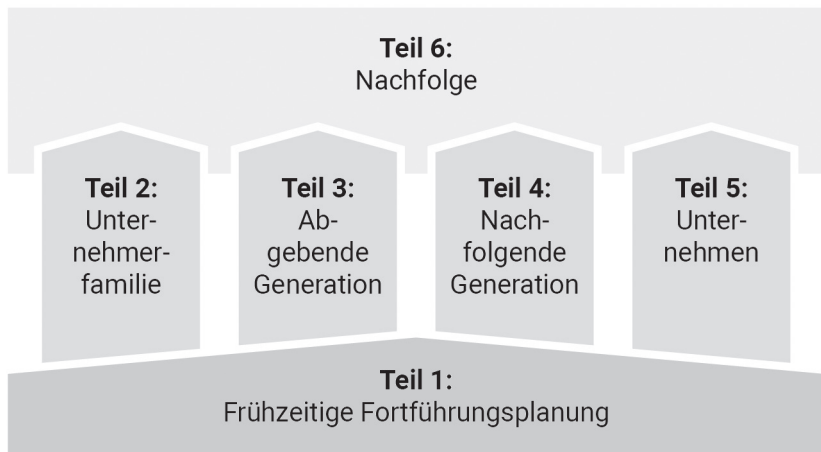
Die Unternehmensnachfolge handelt in erster Linie vom abzugebenden Unternehmen, somit ist das Unternehmen zwingend notwendig für die Nachfolge. In Teil 5 geht es deshalb darum, welche Rolle das Unternehmen spielt, auf was Sie hierbei achten sollten und wie Sie erfolgreich die Zukunft meistern. Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich davon ab, wie Sie die Weichen für die Zukunft stellen. Dafür sollten Sie den IST-Zustand kennen, denn nur wenn Sie wissen, wo Sie stehen, können Sie in die Zukunft schauen. Da wir unser Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen geschlossen haben, haben wir wohl nicht die richtigen Weichen für die Zukunft gestellt. Die kontinuierliche Nachfolge ist somit gescheitert, auch darum geht es im sechsten Teil.

„Wenn Sie den IST-Zustand Ihres Unternehmens nicht kennen, wissen Sie auch nicht, wo es hingehen soll.“

Im sechsten Teil wird die eigentliche Nachfolge behandelt und zwar sowohl die positiven Aspekte wie die familieninterne Nachfolge und der Verkauf des Unternehmens als auch Stolpersteine und das Schlie-

ßen des Unternehmens. Hier geht es mir vor allem um die kurzfristige Auswirkung der Nachfolge, falls z. B. die Kinder kein Interesse an der Nachfolge haben, kein Käufer gefunden wird und deshalb das Unternehmen geschlossen werden muss. Ich bin der Meinung, dass der Nachfolgeprozess bei uns erfolgreich war. Die Übergabe, die Übernahme der Aufgaben durch mich, das jahrelange Zusammenarbeiten von drei Generationen und die wachsende Übernahme der Verantwortung durch mich als Nachfolge sind Beweis genug.

Alles in allem sollen Sie mit dem Lesen dieses Buches einen Praxis-Guide an die Hand bekommen, mit dem Sie 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. Es ist wichtig, dass die Familie als geschlossene Einheit auftritt, sowohl nach innen als auch nach außen, und dass diese Bindung auch gelebt wird.



Gliederung des Buches