
Erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Ulrich von Bassewitz

Erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Den Übergang persönlich
und unternehmerisch meistern

 Springer Gabler

Ulrich von Bassewitz
Kudos Futura Partners
Turbenthal-Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-16132-3 ISBN 978-3-658-16133-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-16133-0

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike Lörcher, Gabriele Staupe

Grafiken: Volker Weese, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Prolog

Unternehmer warten nicht. Unternehmer sind gewohnt, zu entscheiden. Nach vielen Jahren eines erfolgreichen Unternehmerlebens muss irgendwann die Entscheidung getroffen werden: Wie geht es weiter? Diese Frage ist neu. Sie stellt sich der Unternehmer nur einmal. Die Antwort hat selten jemand auf Anhieb parat. Die Antwort muss erst gefunden werden. Das praxisnahe Buch, das Sie in Händen halten, möchte Ihnen beim Finden der Antwort helfen. Es richtet sich an Unternehmer, die auf einen Wendepunkt zusteuern, jedoch auch an deren Angehörige sowie an alle, die mit dem Gedanken spielen, in unternehmerische Fußstapfen zu treten. Es hat somit für Unternehmer, die ihr Unternehmen abgeben wollen als auch potenzielle Nachfolger einen Nutzen.

Das Buch habe ich geschrieben, um Mut zu machen. Erstaunlich oft beobachte ich, wie starke Persönlichkeiten mit dem Thema Nachfolge, Fortführung oder Umbruch verkrampft umgehen, das Udenkbare ausklammern und sich mit Hoffnungen die Sicht vernebeln und Zeit gewinnen wollen. Ohne Mut geht es nicht. Mut haben heißt, sich der Herausforderung stellen und den Weg gehen zwischen a) dem Umgang mit der persönlichen Ungewissheit sowie dem tatsächlichen und vermuteten Druck aus sozialen Umfeld und b) einer klaren, nur schwer umkehrbaren Entscheidung.

Das Sein, Haben und Tun des Unternehmers schließt zwei Komponenten ein: die persönliche Transaktionsbereitschaft des Unternehmers und ein vom Unternehmer zuvor transaktionsfähig gemachtes Unternehmen. Dies funktioniert nicht ohne einen bereits erfolgten Reifungsprozess. Die richtige Lösung ergibt sich, indem die richtigen Kräfte erzeugt, kombiniert und genutzt werden.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Inspiration bei der Lektüre des „Lesebuches“ und viel Erfolg bei der Gestaltung Ihrer persönlichen und unternehmerischen Zukunft!

Turbenthal-Zürich, Schweiz

Ulrich von Bassewitz

Über Ihr Feedback würde ich mich freuen. Wenn Sie noch näher in das Thema einsteigen möchten, so ist bestimmt auch unser Workbook für Sie von Interesse.

u.vonbassewitz@kudosfutura.com

www.kudosfutura.com

Inhaltsverzeichnis

1 Was Sie erwartet	1
Literatur	4
2 Unternehmer sein: Die vier Kernaufgaben	5
Literatur	9
3 Sich selbst führen	11
3.1 Was den Unternehmer ausmacht	12
3.2 Der Komponist des eigenen Lebens sein	15
3.3 Persönlicher Lebenszyklus und Veränderung	21
Literatur	34
4 Das Unternehmen führen und entwickeln	37
4.1 Unternehmer und Unternehmensführung	37
4.2 Warum scheitern Unternehmen? Warum haben sie Erfolg?	39
4.3 Wie eine Strategie und Geschäftsformel entstehen	42
4.4 Hat die verfolgte Strategie auch Zukunftspotenzial?	50
4.5 Führung, Management und Unternehmensdynamik	58
Literatur	73
5 Sich mit Mitspielern vernetzen	75
5.1 Unternehmer und Familien- sowie Unternehmensdynamik	75
5.2 Spielregeln: Dynastie- versus Investorenorientierung	84
Literatur	89
6 Kontinuität sichern: der Rahmen	91
6.1 Faustregeln	91
6.2 Grundvoraussetzungen, die den Unterschied ausmachen	97

6.3	Optionen	100
	Literatur	117
7	Der Weg zur Kontinuität: Schlüsselthemen	119
7.1	Die Nachfolge als langfristiges Projekt angehen	120
7.2	Wer kann den Unternehmer im Nachfolgeprozess unterstützen?	126
7.3	Spezialfall: Der Notfallplan	130
7.4	Ist mein Unternehmen den Preis wert?	131
7.5	Reif für den Rückzug bzw. zum Nachfolgeunternehmer werden	139
7.6	Spielregeln und Verhaltensweisen im Übergangsprozess	146
	Literatur	152

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Unternehmer sein: Die vier Kernaufgaben	7
Abb. 3.1	Ganzheitliche Fitness	17
Abb. 3.2	Beispiel einer Lebenslandkarte: Welche Beziehungen, Schwerpunkte und Rollen pflege ich?	19
Abb. 3.3	Das Leben als Abfolge von S-Kurven.	22
Abb. 3.4	Anregungen für das zukünftige Lebensmodell.	32
Abb. 3.5	Weg zur Lebensbalance.	33
Abb. 4.1	Unternehmensführung und Aufgaben des Unternehmers.	38
Abb. 4.2	Wie eine Strategie entsteht.	43
Abb. 4.3	Die Stärke des Geschäfts beurteilen (I)	53
Abb. 4.4	Die Stärke des Geschäfts beurteilen (II)	54
Abb. 4.5	Haben wir die richtige Brille auf?	55
Abb. 4.6	Unternehmenszyklus.	60
Abb. 4.7	Organisatorische Kräfte	64
Abb. 5.1	Wer hat welchen Einfluss auf die Zukunft der Firma?	80
Abb. 5.2	Verhaltensmuster Dynastie- vs. Investororientierung (I)	86
Abb. 5.3	Verhaltensmuster Dynastie- vs. Investororientierung (II)	87
Abb. 6.1	Nachfolge-Potenzial-Portfolio	99
Abb. 6.2	Spielbrett der Nachfolgeoptionen	101
Abb. 6.3	Anforderungsprofil Nachfolger.	105
Abb. 6.4	Übersicht Nachfolgeoptionen (I)	113
Abb. 6.5	Übersicht Nachfolgeoptionen (II)	114
Abb. 7.1	Auf dem Weg zur Nachfolge: Projekte und Vereinbarungen	121
Abb. 7.2	Verhandlungsspielraum beim Preis	132
Abb. 7.3	Übersicht der Methoden zur Unternehmensbewertung.	134

Abb. 7.4	Beispiel für Unternehmensbewertung auf Basis des erwarteten Cashflows	136
Abb. 7.5	Aktivitäten für eine Integration der nächsten Generation.	143