

Anna Nagl *Hrsg.*

# Wie regele ich meine Nachfolge?

Leitfaden für Familienunternehmen

*3. Auflage*



Springer Gabler

---

Wie regele ich meine Nachfolge?

---

Anna Nagl  
(Hrsg.)

# Wie regele ich meine Nachfolge?

Leitfaden für Familienunternehmen

3., aktualisierte Auflage

 Springer Gabler

*Hrsg.*  
Anna Nagl  
Aalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-25844-3      ISBN 978-3-658-25845-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25845-0>

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, ein Teil von Springer Nature 2005, 2015, 2019

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 Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

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

---

## Geleitwort

Eigentlich ist die Sache ganz einfach und normal: Man baut einen Betrieb, ein Geschäft oder ein Unternehmen auf, investiert seine ganze Zeit und Kraft, sein ganzes Wissen, Wollen und Können und mit einigem Glück entwickelt sich alles zum Besten. Nach der Phase des Aufbaus folgt die des Ausbaus, der Erweiterung und der Diversifikation und danach die Konsolidierung. Wenn das „Lebenswerk“ steht und die Mitte des Lebens so langsam überschritten ist, fragt man sich, wie es weitergehen soll, denn an der Frage „Was ist, wenn ich aufhöre?“ kommt ja keiner vorbei. Man schaut sich nach einem Nachfolger um, übergibt ihm das Unternehmen und zieht sich als Senior aufs Altenteil zurück.

In mittelständischen Unternehmen war das früher so: Wenn Kinder da waren, übernahm eines davon, auch wenn derjenige oder diejenige keine besondere Neigung dazu verspürte, Nachfolger und Unternehmer zu sein. Wenn keine Kinder da waren, wurde jemand anderer aus der Familie als Erbe eingesetzt.

Hier hat sich die Situation heute spürbar gewandelt. Es zeigt sich, dass die junge Generation zunehmend nicht mehr gewillt ist, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Das hat dazu geführt, dass heute in jedem zweiten deutschen Familienunternehmen, dessen Eigentümer älter als sechzig Jahre ist, die Nachfolge noch nicht geklärt ist. Die Gründe dafür sind unterschiedlich: Mal liegt es daran, dass für den Senior, auch wenn er die Sechzig bereits überschritten hat, das Thema der Nachfolgeregelung noch nicht akut ist, weil er noch nicht ans Aufhören denkt, mal hat sich kein potenzieller Nachfolger gefunden, der in den Augen des Seniors die nötige Qualifikation mitbringt, in anderen Fällen konnte keine Einigung über den Unternehmenswert oder über die künftige Unternehmensstrategie oder neue Geschäftsmodelle erzielt werden. Vielfach lag es auch einfach daran, dass die potenziellen jungen Nachfolgekandidaten eine ganz andere Lebenseinstellung vertraten und ihr Leben anders gestalten wollten als die Eltern es vorgelebt hatten. Kurz: Die Nachfolgeregelung ist in kleineren und mittelständischen Unternehmen zu einer entscheidenden, weil überlebenswichtigen Frage geworden, denn wenn sich die Nachfolge nicht regeln lässt, droht fast jedem dritten Unternehmen das Aus.

Dass und wie eine geregelte Nachfolge in kleinen und mittelständischen Unternehmen möglich ist, zeigt die Studie „Was ist, wenn ich aufhöre?“. Das vorliegende Buch ist ein verlässlicher Ratgeber und Leitfaden für jeden, der mit der Frage „Was ist, wenn ich aufhöre“, also der Regelung seiner Nachfolge im Unternehmen, konfrontiert ist.

Aalen  
März 2019

Prof. Dr. Gerhard Schneider  
Rektor der Hochschule Aalen

---

## Vorwort

Die deutsche Unternehmenslandschaft ist primär durch inhabergeführte Unternehmen geprägt. 73 % der Unternehmen sind Einzelunternehmen und Personenhandelsgesellschaften. Hinzu kommen 21 % Kapitalgesellschaften, von denen ein großer Anteil durch Eigentümer und Eigentümerfamilien dominiert wird. 6 % der Unternehmen haben eine andere Rechtsform. Allein aus diesen Zahlen lässt sich schon ableiten, dass im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften mit externem Management, der Unternehmensnachfolge eine überaus bedeutende Rolle zukommt. In vielen Fällen ist die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens vom Einzelunternehmer oder dem Mehrheitsgesellschafter bzw. Gesellschafter-Geschäftsführer abhängig. Seine Begeisterung für das Unternehmen, „sein Unternehmen“ und seine Fachkompetenz, seine Innovationskraft prägen diese Unternehmen. Aufgrund dieser überaus großen Bedeutung des „Patriarchen“ für das Unternehmen und damit für alle Stakeholder kommt seiner Nachfolge diese herausragende Bedeutung zu. Vielfach ist er Chef, Innovator, Verkäufer und Vorarbeiter in einer Person. Gerade wegen dieser Bündelung von Kompetenz in einer Person hat die Regelung der Nachfolge heute in den Rating-Systemen der Banken einen besonderen Stellenwert.

Häufig ist dieser Personenkreis so intensiv mit dem Unternehmen verbunden, ja verschmolzen, dass sie selbst gar nicht an die „Zeit danach“ denken und sich häufig für unentbehrlich und für immer jung halten. Dabei ist die Regelung der Nachfolge für einen verantwortungsbewussten Unternehmer altersunabhängig. So kann eine Erkrankung oder ein Unfall schon in jungen Jahren die Nachfolge ganz plötzlich auf den Plan rufen. Über die Funktion des amerikanischen Vizepräsidenten wurde einmal gesagt: „Der Vizepräsident ist die unbedeutendste Funktion in der Exekutive und dennoch ist sie nur einen Herzschlag von der wichtigsten Funktion, der des Präsidenten, entfernt!“ Dies sollten sich viele Unternehmer verdeutlichen und ihre Nachfolge so regeln, dass ein Notfallplan jeden Tag Realität werden könnte.

Dazu gibt das vorliegende Buch vielfältige Hinweise für Unternehmer und potenzielle Nachfolger. Es zeigt Handlungsmaximen und Gestaltungsmöglichkeiten auf, die dann

im Einzelfall mit Rechts- und Steuerberatern sowie den das Unternehmen begleitenden Banken mit Leben zu erfüllen, aktiv zu gestalten und verantwortungsbewusst, auch und gerade gegenüber den im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern zu gestalten sind.

Aalen

März 2019

Hans-Peter Weber

bis Ende 2018 Vorsitzender des Vorstandes der VR-Bank Ostalb



---

# Einleitung

---

## Zusammenfassung

Das deutsche mittelständische Unternehmen ist die tragende Säule unserer Wirtschaft, insbesondere auch was die Anzahl der Arbeitsplätze betrifft. Dieses Buch greift ein Hauptproblem des Mittelstands, nämlich die Unternehmensnachfolge, auf.

Nach einer ausführlichen Situationsanalyse der Herausgeberin beschreibt Beatrice Rodenstock den Generationswechsel als Veränderungsprozess und geht auf die Übergabestrategie und das Beziehungsmanagement als wesentliche Komponenten ein, die es für beide Generationen zu „managen“ gilt, um die Nachfolge erfolgreich umsetzen zu können. Darauf folgt von Alexander Haubrock die Betrachtung der Probleme des Generationswechsels aus psychologischer Sicht. Anschließend wird als wichtiger Bestandteil einer guten Unternehmensführung und -kontrolle die Einrichtung eines Beirats dargestellt, der bei der Unternehmensnachfolge eine nicht zu unterschätzende Hilfe sein kann.

Die Breite der Nachfolgeproblematik wird durch vier Fallbeispiele abgerundet, die zeigen, wie Unternehmensübergaben auf die nächste Generation ablaufen können. Im ersten Beispiel wurde ein Kleinbetrieb an die Tochter übergeben. Das zweite Beispiel beschreibt die Übergabe eines mittelständischen Unternehmens an den Sohn. Beispiel drei beschreibt den Prozess der Übergabe eines Betriebs an den Schwiegersohn. Und im letzten Kapitel geht der Autor auf die Schwierigkeiten und Herausforderungen ein, mit denen er selbst als Nachfolger aufgrund des plötzlichen Todes seines Vaters zu kämpfen hatte. Er gibt Tipps für die familieninterne Nachfolge für den Fall, dass nichts geregelt ist.

Dieser Leitfaden für Familienunternehmer zeigt sowohl der übergebenden als auch der übernehmenden Unternehmensführung Gestaltungs- und Handlungsalternativen auf, die den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sichern helfen. Die aktuelle Diskussion über „Good Governance“ in mittelständischen Familienunternehmen wird hier für

den Bereich Unternehmensnachfolge konkretisiert. Mit den theoretischen Analysen und praktischen Beispielen ist dieses Buch gleichermaßen für Unternehmer und Nachfolger wie auch für Fachleute eine Fundgrube.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Was ist, wenn ich aufhöre? .....</b>	<b>1</b>
Anna Nagl	
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Stand der Nachfolgeregelung .....	2
1.3 Die nicht geklärte Nachfolge .....	2
1.3.1 Warum ist in so vielen Unternehmen die Nachfolge nicht geklärt? .....	2
1.3.2 Woher wird der Nachfolger voraussichtlich kommen? .....	3
1.3.3 Welche Kriterien bestimmen die Wahl des Nachfolgers? .....	4
1.3.4 Wer berät bei der Regelung der Nachfolge? .....	5
1.3.5 Woran liegt dem Unternehmer am meisten? .....	5
1.3.6 Was passiert im Notfall? .....	7
1.3.7 Was geschieht, wenn sich die Nachfolge nicht regeln lässt? .....	9
1.4 Die geklärte Nachfolge .....	10
1.4.1 Was waren die wichtigsten Gründe für die Übergabe? .....	10
1.4.2 Wer hat bei der Regelung der Nachfolge beraten? .....	10
1.4.3 Woher kommt der Nachfolger? .....	11
1.4.4 Was sind die Erwartungen an den Nachfolger? .....	12
1.4.5 Wo waren die größten Probleme? .....	13
1.4.6 Welche Aspekte waren im Hinblick auf die Nachfolge wichtig? .....	13
1.4.7 Wie erfolgt die Übergabe des Unternehmens? .....	15
1.4.8 Was passiert, wenn der Nachfolger die Erwartungen enttäuscht? .....	15
1.4.9 Ganz übergeben oder die Finger noch ein wenig drin behalten? .....	16
1.5 Fazit .....	17

<b>2 Was ist bei der Regelung der Nachfolge zu bedenken? . . . . .</b>	<b>19</b>
Anna Nagl	
2.1 Die Bedeutung der Studie für die Praxis . . . . .	19
2.2 Der Faktor Zeit: Mit 50 anfangen, ans Aufhören zu denken . . . . .	20
2.3 Den Tatsachen ins Auge sehen: Planung für den Notfall . . . . .	21
2.4 Mit 60 sind schon viele Möglichkeiten verschenkt . . . . .	22
2.5 Übertragung von Verantwortung an den Nachfolger und Rückzug des Seniors . . . . .	26
2.6 Keine Angst vor dem „schwarzen Loch“ . . . . .	27
2.7 Vernachlässigungen bei der Nachfolgeregelung . . . . .	28
2.7.1 Vernachlässigung 1: Kein klares Anforderungsprofil . . . . .	28
2.7.2 Vernachlässigung 2: Unterschiedliche Wertvorstellungen . . . . .	29
2.7.3 Vernachlässigung 3: Zeitpunkt der Übergabe nicht verbindlich festgelegt . . . . .	29
2.7.4 Vernachlässigung 4: Kommunikationsdefizite . . . . .	30
2.7.5 Vernachlässigung 5: Konflikte nicht ausdiskutieren . . . . .	31
2.7.6 Vernachlässigung 6: Mittleres Management nicht eingebunden . . . . .	31
2.7.7 Vernachlässigung 7: Fehlendes Prestigeprojekt für den Nachfolger . . . . .	32
2.8 Checklisten und Adressen . . . . .	33
2.8.1 Checkliste Konfliktvermeidung . . . . .	33
2.8.2 Checkliste Nachfolgeregelung . . . . .	33
2.8.3 Wo finde ich einen Nachfolger? . . . . .	34
2.8.4 Wer hilft mir bei der Suche? . . . . .	34
2.8.5 Wer hilft mir bei der Übergabe? . . . . .	35
<b>3 Wie sichere ich Familie, Unternehmen und Eigentum für die Zukunft? . . . . .</b>	<b>37</b>
Beatrice Rodenstock	
3.1 Herausforderungen bei der Übergabe von Familienunternehmen . . . . .	37
3.2 Der Generationswechsel als Veränderungsprozess . . . . .	38
3.3 Übergabestrategie – strategische Fragestellungen zu Familie, Eigentum und Unternehmen . . . . .	41
3.3.1 Fragestellungen zur Familienstrategie . . . . .	42
3.3.2 Fragestellungen zur Eigentums- bzw. Vermögensstrategie . . . . .	42
3.3.3 Fragestellungen zur Unternehmensstrategie . . . . .	43
3.3.4 Fragestellungen zum Übergabefahrplan . . . . .	44
3.4 Beziehungsmanagement – die Grundlage für eine gelungene Übergabe . . . . .	45
3.4.1 Rolleninterferenzen erkennen – die besondere Herausforderung in Familienunternehmen . . . . .	47
3.4.2 Emotionen kanalisieren . . . . .	49
3.4.3 Kommunikation gestalten . . . . .	52
3.5 Der Generationswechsel als Change-Management Aufgabe . . . . .	56
Literatur . . . . .	57

<b>4</b>	<b>Wie gestalte ich den Ausstieg und den Einstieg?</b>	<b>59</b>
	Alexander Haubrock	
4.1	Einleitung	59
4.2	Die besondere Situation der Unternehmensübergabe	60
4.3	Motivationale Faktoren der Unternehmensübergabe	62
4.3.1	Grundgedanken zur Motivation	62
4.3.2	Ausgewählte Motivationstheorien	62
4.3.3	Die motivationale Lage des Inhabers	66
4.3.4	Die motivationale Lage des Nachfolgers	68
4.4	Die Auswahl des Nachfolgers	70
4.4.1	Grundgedanken zur Auswahl	70
4.4.2	Die Auswahl eines „fertigen“ Nachfolgers	71
4.4.3	Die Auswahl und Vorbereitung eines „unfertigen“ Nachfolgers	76
4.4.4	Einen Bären jagen	78
4.5	Die Einführung des Nachfolgers und die eigentliche Übergabe	80
4.5.1	Grundgedanken	80
4.5.2	Die Einführung des Nachfolgers	80
4.5.3	Die unmittelbare Übergabe	81
4.5.4	Die Staffelübergabe	82
4.5.5	Zusammenfassung: Der Übergabe-Zeitstrahl	86
	Literatur	86
<b>5</b>	<b>Wie gestalte ich die Beiratsarbeit?</b>	<b>87</b>
	Dietrich Dörner	
5.1	Einleitung	87
5.2	Rechtliche Gestaltung	88
5.2.1	Der schuldrechtliche Beirat	88
5.2.2	Der organschaftliche Beirat	88
5.3	Ausgestaltung des Beirats	91
5.3.1	Der Gesellschaftsvertrag	91
5.3.2	Die innere Ordnung des Beirats	92
5.4	Rechte des Beirats	93
5.4.1	Einwirkungs- und Entscheidungsrechte	93
5.4.2	Die Vergütung des Beirats	94
5.5	Aufgaben des Beirats	95
5.5.1	Der beratende Beirat	95
5.5.2	Der kontrollierende Beirat	97
5.5.3	Der entscheidende Beirat	97
5.6	Haftung des Beirats	98
	Literatur	99

<b>6</b>	<b>Fallbeispiel 1: Unternehmensübergabe an die Tochter</b> .....	101
	Theresa Raible	
6.1	Ausgangssituation .....	101
6.1.1	Definitionen .....	103
6.1.2	Familienunternehmen. ....	105
6.1.3	Formen der Unternehmensübergabe .....	111
6.1.4	Der Unternehmer .....	114
6.1.5	Der Nachfolger. ....	116
6.2	Fallstudie Familienunternehmen Maier .....	118
6.2.1	Einleitung und Gründungsgeschichte .....	120
6.2.2	Hans Maier als Nachfolger .....	120
6.2.3	Hans Maier als Übergeber .....	122
6.2.4	Die Nachfolgerin Petra Schuster .....	124
6.2.5	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren .....	125
6.3	Fazit .....	126
	Literatur. ....	127
<b>7</b>	<b>Fallbeispiel 2: Unternehmensübergabe an den Sohn.</b> .....	131
	Manuel Graf	
7.1	Einleitung .....	131
7.2	Vorfeldthemen für den Senior-Unternehmer .....	132
7.2.1	Der Zeitpunkt für erste Vorüberlegungen zur Nachfolge. ....	132
7.2.2	Identifikation des Seniors mit dem Familienbetrieb .....	132
7.2.3	Die finanzielle Absicherung nach der Übergabe .....	133
7.2.4	Vorüberlegungen zu möglichen Nachfolgeoptionen .....	134
7.3	Vorfeldthemen für den Nachfolger .....	134
7.3.1	Möchte ich das Familienunternehmen fortführen? .....	135
7.3.2	Bin ich in der Lage, das Familienunternehmen zu führen? .....	135
7.4	Die Auswahl des Nachfolgers .....	135
7.5	Die Staffelübergabe .....	137
7.5.1	Aufbau und Entwicklung des Nachfolgers .....	137
7.5.2	Kompetenzübertragung an den Nachfolger .....	139
7.5.3	Rückzug des Seniors und Übergabezeitpunkt .....	141
7.6	Kommunikation der Nachfolgeplanung. ....	141
7.7	Fazit .....	142
7.7.1	Senior-Unternehmer. ....	142
7.7.2	Nachfolger .....	143
7.7.3	Rahmenbedingungen .....	143
	Literatur. ....	144

<b>8 Fallbeispiel 3: Unternehmensübergabe an den Schwiegersohn</b> .....	145
Thomas Wollherr	
8.1 Einleitung .....	145
8.2 Vorbereitungen seitens des Senior-Unternehmers .....	146
8.2.1 Erste Vorüberlegungen zur Nachfolge .....	146
8.2.2 Die Ausgangslage aus Sicht des Senior-Unternehmers .....	147
8.2.3 Die finanzielle Vorbereitung der Unternehmensnachfolge .....	148
8.3 Vorbereitungen seitens des Nachfolgers .....	149
8.3.1 Persönlichkeitseigenschaften eines Unternehmers .....	149
8.3.2 Die persönliche Eignung des Nachfolgers .....	151
8.4 Die finanzielle Abwicklung der Unternehmensnachfolge .....	151
8.5 Die Staffelübergabe .....	152
8.6 Interne und externe Kommunikation der Nachfolgeplanung .....	155
8.7 Schlussbetrachtung .....	157
<b>9 Fallbeispiel 4: Unternehmensübergabe bei plötzlichem Todesfall</b> .....	159
Christian Lanzinger	
9.1 Herausforderungen aufgrund des plötzlichen Todes des Inhabers. ....	159
9.1.1 Die Bank .....	160
9.1.2 Die Rechtsform .....	161
9.1.3 Der Dienstleister des EC-Karten-Gerätes .....	162
9.1.4 Das Finanzamt .....	162
9.1.5 Die erbrechtliche Auseinandersetzung .....	163
9.1.6 Der Firmenname .....	164
9.1.7 Der Umsatzverlust .....	165
9.2 Vermeiden einzelner Probleme und Lösungsansätze .....	166
9.2.1 Die Bank .....	166
9.2.2 Handlungsunfähigkeit anhand des Beispiels des EC-Karten-Dienstleisters .....	166
9.2.3 Die Erbfolge .....	167
9.2.4 Die Unternehmensbewertung .....	168
9.2.5 Dem Umsatzverlust entgegenwirken .....	169
9.2.6 Vollmachten .....	171
9.2.7 Checkliste .....	172
9.2.8 Bundesnotarkammer .....	173
9.3 Die geschäftliche Neuausrichtung .....	173
9.3.1 Investitionen .....	173
9.3.2 Finanzierung .....	174
9.3.3 Absatz- und Umsatzplanung .....	176
9.3.4 Gewinn- und Verlustrechnung .....	176
Literatur .....	178
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	181

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

---

## Über die Herausgeberin



**Prof. Dr. Anna Nagl** ist seit 20 Jahren Professorin für Management an der Hochschule Aalen. Darüber hinaus ist sie Studiendekanin und leitet das Kompetenzzentrum für innovative Geschäftsmodelle der Hochschule Aalen. Sie berät Familienunternehmen bei strategischen Fragen zu Geschäftsmodellen, bei der Unternehmensnachfolge und beim -verkauf. Bei Springer Gabler sind u. a. ihre Bücher „Der Businessplan – Geschäftspläne professionell erstellen“ (9. Aufl.) und „Geschäftsmodelle 4.0 – Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen“ erschienen.

E-Mail: [anna.nagl@hs-aalen.de](mailto:anna.nagl@hs-aalen.de)

Leitung Kompetenzzentrum für innovative Geschäftsmodelle,  
Hochschule Aalen, Aalen, Baden-Württemberg, Deutschland



## Autorenverzeichnis



**Dr. h.c. Dietrich Dörner** war bis Ende 2001 Vorsitzender des Vorstandes der Ernst & Young Wirtschaftsprüfung AG, Stuttgart. Er war langjähriges Mitglied des Hauptfachausschusses (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) sowie Mitglied in mehreren Beiräten und Aufsichtsräten, Sprecher des Kuratoriums Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) und Präsident der Schwäbischen Gesellschaft. Dr. h.c. Dörner verfasste zahlreiche Aufsätze und wirkte an Kommentaren zur Rechnungslegung und Prüfung mit.

E-Mail: [dietrich.doerner@ddwp.de](mailto:dietrich.doerner@ddwp.de)

Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Ravensburg, Baden-Württemberg, Deutschland



**Manuel Graf, Diplom-Betriebswirt (FH)**, studierte an der Hochschule Aalen Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen. Von 2005 bis 2007 war er Assistent der Geschäftsführung bei der Unternehmensberatung TQU ifqm GmbH. Danach stieg er zunächst als Prokurist in das familienneigene Unternehmen ITC Graf GmbH ein, seit 2012 ist er dort Geschäftsführer.

E-Mail: [m.graf@itc-graf.de](mailto:m.graf@itc-graf.de)

Geschäftsführung, ITC Graf GmbH, Heidenheim, Baden-Württemberg, Deutschland



**Prof. Dr. Alexander Haubrock** studierte Psychologie in Münster und spezialisierte sich auf die Gebiete Personalentwicklung und Wirtschaftspsychologie. Nach seiner Promotion arbeitete er in unterschiedlichen Funktionen im Personalbereich. 1999 folgte die Berufung als Professor für Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie an die Hochschule Aalen. Von 2010 an war er Prorektor der Hochschule Aalen, ehe er 2016 als Studiengangleiter Wirtschaftspsychologie zur Fachhochschule Bielefeld in den Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit wechselte.

E-Mail: [alexander.haubrock@fh-bielefeld.de](mailto:alexander.haubrock@fh-bielefeld.de)

Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit, Interaktion 1, 33619 Bielefeld, Nordrhein-Westfalen, Deutschland



**Christian Lanzinger, M.Sc. Vision Science and Business (Optometry)**, machte nach seinem Bachelorstudium Augenoptik und Hörakustik seinen Masterabschluss im berufs begleitenden Studiengang Vision Science and Business (Optometry) an der Hochschule Aalen. Aufgrund des plötzlichen und unerwarteten Todes seines Vaters musste er sich intensiv mit dem Thema Nachfolge beschäftigen und hat den Betrieb mittlerweile übernommen.

E-Mail: [c.lanzinger@brillen-wohlfart.de](mailto:c.lanzinger@brillen-wohlfart.de)



**Theresa Raible, B.Sc. Augenoptik**, hat sich im Rahmen ihrer Bachelorthesis intensiv mit dem Thema Unternehmensnachfolge beschäftigt. Sie arbeitet in einem erfolgreichen Augenoptikfachgeschäft, das sich derzeit im Nachfolgeprozess befindet.

E-Mail: [theresa.Raible@web.de](mailto:theresa.Raible@web.de)



**Beatrice Rodenstock, Dipl.-Soz.**, erwarb ihren MBA an der Hochschule St. Gallen. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock – Gesellschaft für Familienunternehmen mbH. Die Gesellschaft unterstützt Unternehmerfamilien bei Veränderungsprozessen in den Bereichen Nachfolge und Entwicklung von Familien-, Unternehmens- und Family-Office-Strategien. Als Unternehmerin und Beirätin in Familienunternehmen sowie als Beraterin und Mitglied der fünften Generation einer Unternehmerfamilie kennt sie die Herausforderungen, die es bei der Nachfolge zu meistern gilt.

E-Mail: [info@rodenstock-gfu.de](mailto:info@rodenstock-gfu.de)

Rodenstock – Gesellschaft für Familienunternehmen mbH,  
München, Bayern, Deutschland



**Thomas Wollherr, M.Sc. Vision Science and Business (Optometry)**, ist Nachfolger und Teilhaber in der MW Hör- und Sehzentrum Osnabrück GmbH & Co. KG. Er ist Autor der Broschüre „Verkaufen und Beraten in der Augenoptik“ und Mitglied des Beirats im berufsbegleitenden Masterstudien- gang Vision Science and Business (Optometry) der Hochschule Aalen.

E-Mail: [info@optik-motzek.de](mailto:info@optik-motzek.de)

Sehzentrum OPTIK MOTZEK Hörakustik, Osnabrück,  
Niedersachsen, Deutschland

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Stand der Nachfolgeregelung . . . . .	2
Abb. 1.2	Gründe für nicht geklärte Nachfolge. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit nicht geklärter Nachfolge, Mehrfachnennungen . . . .	3
Abb. 1.3	Herkunft des voraussichtlichen Nachfolgers. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit nicht geklärter Nachfolge . . . . .	4
Abb. 1.4	Gründe für eine voraussichtlich familienexterne Übergabe. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit nicht geklärter, voraussichtlich aber familienexterner Nachfolge, Mehrfachnennungen . . . . .	5
Abb. 1.5	Erwartungen an den voraussichtlichen Nachfolger. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit nicht geklärter Nachfolge, Mehrfachnennungen . . . . .	6
Abb. 1.6	Beratungsinstanzen. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit nicht geklärter Nachfolge, die Beratung in Anspruch genommen haben, Mehrfachnennungen . . . . .	6
Abb. 1.7	Wichtige Aspekte bei der Übergabe. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit nicht geklärter Nachfolge . . . . .	7
Abb. 1.8	Wichtige Aspekte bei der Übergabe. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit nicht geklärter Nachfolge . . . . .	7
Abb. 1.9	Gründe für das Scheitern von Nachfolgeberhandlungen. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit nicht geklärter Nachfolge und bereits gescheiterten Nachfolgeberhandlungen, Mehrfachnennungen. . . . .	8
Abb. 1.10	Zukunft der Unternehmen mit nicht geklärter Nachfolge. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit nicht geklärter Nachfolge . . . . .	9
Abb. 1.11	Gründe für eine Übergabe. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit geklärter Nachfolge, Mehrfachnennungen . . . . .	10
Abb. 1.12	Beratungsinstanzen. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit geklärter Nachfolge, die Beratung in Anspruch genommen haben, Mehrfachnennungen . . . . .	11
Abb. 1.13	Herkunft des Nachfolgers. Anmerkung Antwortbasis: Unternehmer mit geklärter Nachfolge . . . . .	12