

# Neue Wege in der Unternehmensnachfolge: der Jakobsweg der Nachfolge – die Walk-of-Change-App

Das Konzept des Walk of Change wurde vom Wiesbadener Institut für Nachfolge-Kultur (WINK e. V.) initiiert. Dieses wurde im Jahr 2020 von sieben Persönlichkeiten gegründet, die entweder selbst Familienunternehmer sind oder Unternehmerfamilien beraten. Eine dieser Persönlichkeiten ist die Unternehmensberaterin Britta J. Reinhardt, die seit 2014 Familienunternehmen im Nachfolgeprozess begleitet und zuvor selbst in dritter Generation zwölf Jahre lang geschäftsführende Gesellschafterin eines eigenen Familienunternehmens war. Britta J. Reinhardt betont die „herausragende gesellschaftliche Bedeutung“ vieler mittelständischer Unternehmen: „Diese Betriebe sichern Arbeitsplätze, zahlen Gewerbesteuer und sind oft wichtige Sponsoren für kulturelle, sportliche oder soziale Angebote.“

## Frau Reinhardt, worin sehen Sie die wesentlichen Herausforderungen beim Thema Unternehmensnachfolge?

Für viele Unternehmer stellt die Regelung ihrer Nachfolge eine erhebliche Herausforderung dar. Oftmals zögern sie, sich dieser wichtigen Aufgabe zu stellen, oder tun dies zu spät. Diese Zurückhaltung hat nachvollziehbare Gründe: Die Nachfolge betrifft viele Aspekte – familiäre, geschäftliche, vermögensrelevante, steuerliche und rechtliche. Jeder Generationswechsel ist ein bedeutender Einschnitt. Daher ist es verständlich, dass viele Menschen diesen Schritt mit Respekt angehen.

Zuerst jedoch ist Nachfolge ein persönliches und daher auch extrem individuelles Thema. Die Fragen, die es zu klären gilt, sind sehr komplex und ohne Unterstützung für den einzelnen Unternehmer kaum zu bewältigen. In den meisten Fällen wissen die Unternehmer nicht, von welcher Seite sie das Thema sinnvollerweise anfassen sollen, und beginnen den Prozess von hinten: Sie befassen sich zuerst mit komplexen steuerlichen Fragen, bevor sie überhaupt klären, was eine gute und befriedigende Zukunftslösung sein könnte.

## Die steuerlichen Aspekte haben eine hohe finanzielle Relevanz im Nachfolgeprozess. Ist es nicht ganz natürlich, dass man sich in dem Bereich zunächst informieren möchte?

Nun, um eine sinnvolle steuerliche Beratung vorzunehmen, brauchen Sie ein Ziel, und bevor ein Plan umgesetzt werden kann, muss der Prozess der Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge erst einmal in Gang gesetzt werden.

Beginnen Sie mit den steuerlichen Aspekten, wird diese persönliche Reflektion häufig vermieden oder in Lösungen gedacht, die noch nicht verprobt sind.

Wir bei WINK haben die Vision, eine neue „Nachfolge-Kultur“ zu etablieren. Darunter verstehen wir eine frühzeitig, selbstbestimmt und bewusst gestaltete Nachfolge, die multiperspektivisch angegangen wird. Wir verstehen uns bei WINK als DIE Anlaufstelle für Unternehmer und ihre Familien, um den Prozess der Nachfolgeplanung in Gang zu setzen.

Wir haben die Nachfolge als sechsstufigen Prozess strukturiert, der mit den eigenen Lebensvorstellungen beginnt und erst am Ende rechtliche und steuerliche Bewertungen beinhaltet.

Da gerade die ersten Schritte oft schwerfallen, entstand das Konzept des Walk of Change. Diese strukturierte Umsetzung der Lebensweisheit, dass man beim Spaziergehen auf andere Gedanken kommt, soll Bewegung und Gedanken in Einklang bringen – nach dem Motto: Bewegung löst Gedanken aus.

## Was kann man sich darunter vorstellen? Wie genau funktioniert der Walk of Change?

Der Walk of Change gibt Unternehmerfamilien die Möglichkeit, sich außerhalb ihrer gewohnten Umgebung und in reizvoller Landschaft mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen. Bei der Wanderung stehen nicht konkrete Szenarien im Vordergrund, sondern die eigenen Lebensperspektiven, Wünsche und Ziele für einen selbst, die Familie und das Unternehmen. Mithilfe der speziellen App erhalten die Teilnehmenden an zehn Stationen Fragen, die sie zum Nachdenken anregen sollen. Ihre Antworten oder Gedanken können sie in der App festhalten, um nichts zu vergessen. Die Originalroute beginnt in Hattenheim am Rhein und führt durch die malerische Landschaft des Rheingaus. Es ist aber dank GPS auch möglich, überall dort zu gehen, wo man sich gerade befindet. Nur fortbewegen muss man sich, denn die nächste Frage wird erst ausgelöst, wenn man 500 Meter weitergegangen ist.

Es gibt keine festen Regeln für den Walk of Change: Man kann die Strecke allein oder mit einem Familienmitglied gehen. Das Angebot richtet sich sowohl an Unternehmer, die über ihre Nachfolge nachdenken, als auch an potenzielle Nachfolger.



► Zur Walk-Of-Change-App

### Als gemeinnütziger Verein haben Sie doch sicherlich Unterstützung für die Umsetzung benötigt. Wer ist an diesem Projekt außerdem beteiligt?

Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet und die anonymisierten Daten werden von der WHU – Otto Beisheim School of Management ausgewertet. Damit leistet das Projekt einen wertvollen Beitrag zur weiteren Erforschung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland.

Prof. Dr. Nadine Kammerlander von der WHU und Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert von der EQUA-Stiftung bilden den wissenschaftlichen Beirat von WINK und sorgen für eine Verbindung zwischen Praxis und Wissenschaft und für eine „Qualitätskontrolle“ der Aktivitäten von WINK.

Finanziell gefördert und damit überhaupt erst möglich gemacht wurde die Programmierung durch die Bethmann Bank und Forvis Mazars – eine Partnerschaft, die sich nicht auf die monetäre Unterstützung beschränkt, sondern auch zu einem regen fachlichen Austausch zwischen den mit Unternehmensnachfolge befassten Menschen dieser Organisationen und den Vorstandsmitgliedern von WINK geführt hat. Eine Entwicklung, die aus unserer Sicht auf die Vision der ganzheitlich und multiperspektivisch geplanten Nachfolge einzahlt.

Unsere Hoffnung ist, dass sich der Walk of Change als Startschuss für erfolgreiche Nachfolgeregelungen in Deutsch-

land etablieren wird. Wir von WINK können dabei nur einen ersten Überblick geben, den Weg vorzeichnen, Unternehmer an das Thema Nachfolge heranführen und sensibilisieren. Die persönlichen Vorstellungen des Unternehmers und je nach Konstellation die gemeinsamen Interessen der Stakeholder / Familienmitglieder müssen im Vordergrund stehen, Verträge sind das Ergebnis (familiärer) Einigkeit und Klarheit. Die konkreten Nachfolgekonzpte müssen dann von Vermögensberatern, Steuerberatern, Rechtsanwälten oder anderen Experten geprüft und umgesetzt werden.

### Frau Reinhardt, Sie sprachen von einem sechsstufigen Prozess der Nachfolge. Können Sie diese Stufen hier einmal einzeln benennen?

Unser Ansatz ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf den Nachfolgeprozess in sechs Schritten, die alle in einem iterativen Vorgehen zwar nacheinander, aber eben auch hin- und herspringend zu betrachten sind:

- Zuerst stehen die eigenen Vorstellungen im Mittelpunkt.
- Dann folgt der Blick auf das Umfeld des Unternehmers. Das ist die Familie und es sind die Mitarbeitenden, aber auch Geschäftspartner, Lieferanten und Kunden.
- Danach geht es um die Weiterführung des Unternehmens, getrennt nach Führungs- und Eigentumsnachfolge.

# Ganzheitliche Nachfolge



- Im vierten Schritt werden die wichtigen Themen Versorgung und Vermögen beleuchtet. Das ist besonders drängend für die abgebende Generation, doch auch für die Nachfolgenden hat dies große Bedeutung – sowohl im Hinblick auf die Versorgung der Vorgänger als auch auf die eigene Versorgung.
- Dann erst kommen wir zu den steuerlichen Überlegungen.
- Und zuletzt wird die rechtliche Beratung wichtig, wenn die erarbeiteten Konzepte in Verträgen umgesetzt werden sollen

## Was empfehlen Sie Unternehmern, die sich mit dem Thema auseinandersetzen?

Meine erste und dringlichste Empfehlung ist: Fangen Sie an! Nehmen Sie es selbst in die Hand und gehen Sie es ganzheitlich an. Nutzen Sie zum Start den Walk of Change und gehen Sie am besten mit einer vertrauten Person oder noch besser mit Ihrem Nachfolger. Holen Sie sich ganzheitliche Unterstützung und vergessen Sie dabei nicht die sogenannten weichen Faktoren.

Und nicht zuletzt: Machen Sie sich bewusst, dass gelungene Nachfolge nicht das Ende bedeutet, sondern einen zentralen Meilenstein Ihrer unternehmerischen Tätigkeit darstellt und den Fortbestand Ihres Lebenswerks sichert.

## Was wünschen Sie sich für die Zukunft von Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen?

In Deutschland gibt es circa 3,7 Millionen Unternehmen, wovon 3,3 Millionen und somit über 90 Prozent Familienunternehmen sind. Das Institut für Mittelstandsforschung

in Bonn hat ermittelt, dass im Zeitraum 2022 bis 2026 davon geschätzt etwa 190.000 Familienunternehmen übernahmefähig sind, weil ihre Eigentümer aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung ausscheiden. 42 Prozent haben keinen Nachfolger für die Geschäftsleitung aus der Familie. Ich wünsche mir von Herzen einen größeren Anteil von erfolgreich vollzogenen Unternehmensnachfolgen, denn man kann sagen, dass die mittelständisch geprägte Wirtschaftsstruktur in Deutschland durch die Nachfolgelücke, die wir erleben, in Gefahr ist.

Ja, das wünschen wir uns wohl alle, denn es ist ein relevantes gesellschaftliches Thema. Ich danke Ihnen für das Gespräch.

**Britta J. Reinhardt** ist Spezialistin für die Beratung von Transformations- und Unternehmensnachfolgeprozessen in mittelständischen Familienunternehmen mit den Schwerpunkten Familienstrategie und Moderation von Familientagen. Sie ist für Familienunternehmer kompetente Gesprächspartnerin auf Augenhöhe – nicht zuletzt, da sie die alltäglichen Anforderungen an die Rollen in diesem System aus eigenem Erleben kennt: Sie war selbst zwölf Jahre und bis zum strategischen Verkauf geschäftsführende Gesellschafterin in dritter Generation im eigenen Familienunternehmen. Die systemische Coach- und Beraterausbildung und ein Zertifikat in Aufstellungsarbeit haben die Basis gelegt für ihre heutige Tätigkeit. Im Wiesbadener Institut für Nachfolge-Kultur, das 2020 in Trägerschaft eines gemeinnützigen Vereins gegründet wurde, ist sie Gründungs- und Vorstandsmitglied.

Das Interview führte **Maximilian Kleyboldt** vom Netzwerk der Finanz- und Erbschaftsplaner e. V.

# Nachhaltig erfolgreich.

Das zeigt sich insbesondere bei den überzeugenden Ergebnissen des **terrAssisi Aktien I AMI**. Als transparente Geldanlage nach strengen ökologischen und ethischen Prinzipien, hat der mehrfach preisgekrönte, international anlegende Aktienfonds überzeugend die Nachhaltigkeit in seinen Kriterien und in seiner Philosophie verankert.

Ökonomisch, ökologisch und sozial. Fonds mit Verantwortung.

**ampega.**



Alleinverbindliche Grundlage des Kaufes ist der zurzeit gültige Verkaufsprospekt, die wesentlichen Anlegerinformationen sowie der entsprechende Jahres- bzw. Halbjahresbericht. Die aktuellen Unterlagen erhalten Sie bei der Kapitalverwaltungsgesellschaft oder unter [www.ampega.com](http://www.ampega.com). Die Finanzinstrumente, die Gegenstand dieses Dokuments sind, sind nicht für jeden Anleger passend. Anleger müssen eine eigenständige Anlageentscheidung anhand ihres Risikoprofils, Erfahrungen, Renditeerwartungen etc. treffen und sich gegebenenfalls diesbezüglich beraten lassen. Dieses Dokument stellt keine Anlageberatung dar. Nähere steuerliche Informationen enthält der vollständige Verkaufsprospekt. Die ausgegebenen Anteile dieses Fonds dürfen nur in solchen Rechtsordnungen zum Kauf angeboten oder verkauft werden, in denen ein solches Angebot oder ein solcher Verkauf zulässig ist. Die Wertentwicklungen in der Vergangenheit sind keine Garantie für zukünftige Ergebnisse. Die Ausschüttung kann niedriger ausfallen oder entfallen.