

Stand: Februar 2020



**NACHFOLGE**  
 WICHTIG: STREBE ZUR NACHFOLGE  
 WICHTIG: STREBE ZUR NACHFOLGE  
 WICHTIG: STREBE ZUR NACHFOLGE

## Machtwechsel

**NACHFOLGEREIFE, TEIL II: PLANUNG** Egal ob an die Kinder, ein Teammitglied oder Externe – wie Sie die Firmenübergabe ohne Stress und Konflikte meistern  
Text: ANJA WILHE

**BESONDERES RELEVANT WEIL**  
 „Die Zeit der Nachfolge ist die Zeit der sorgfältigen Planung. Braucht eine umfassende Übergangsplanung, um den Unternehmenserfolg zu sichern.“

**E**s ist 1999: Wolfgang Kuchler ist 47 Jahre alt, aber er denkt darüber nach, sich mit der eigenen Geschäftstätigkeit auseinanderzusetzen.  
 „Dieses Ding ist ein gewöhnliches Geschäft, aber ich habe eine große Leidenschaft für es“, erinnert er sich. Plötzlich ändert die Frage im Raum. Was passiert eigentlich mit unserer Unternehmensfamilie, wenn wir nicht mehr da sind? Kuchler beginnt sein Testament zu schreiben. Im Jahr 2000 wird er von einem Schlaganfall getroffen. Er stirbt am 14. April 2000. Die Unternehmensfamilie muss sich um die Nachfolge kümmern. Bis dahin haben die Unternehmensmitglieder den Betrieb von Kuchler geleitet.

Doch es wird kompliziert. Die Operation verläuft gut, und Wolfgang Kuchler bleibt ein Familienmitglied in Baden. Die Operation erfolgt im nächsten Jahr. Die Unternehmensfamilie ist das Unternehmen für die der Staat eine über 20-jährige Amtszeit beenden will. Ende Dezember 2019 übernahm die Unternehmensfamilie die Geschäftsführung der Brauerei an seine beiden Söhne. Kuchler und Wolfgang Kuchler sind über den Nachfolgeprozess in der Unternehmensfamilie.

Das Extra zu unserem Artikel „Machtwechsel“ (impulse 03/2020)

# LEITFADEN: Familienverfassung

Eine Familienverfassung fasst die gemeinsamen Werte und Ansichten der Verwandten zusammen. Das Dokument ist moralisch bindend, aber nicht juristisch. Das Wittener Institut für Familienunternehmen hat dazu einen Praxisleitfaden entwickelt. Das Modell ist nicht als starres Rezept zu sehen, sondern dient als Diskussionsgrundlage für die Erstellung einer Familienverfassung

Das Wittener Institut für Familienunternehmen hat, basierend auf Analysen von etablierten Familienmanagementsystemen, Familienverfassungen und -kodizes sowie auf Erfahrungen mit Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien, das Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung erarbeitet. Dieses Modell umfasst zwölf Themenfelder, die aufeinander aufbauen (können). Jeder einzelne Baustein behandelt eine zentrale Fragestellung, deren Klärung und Beantwortung durch die Unternehmerfamilie essenziell ist. Es ist ratsam, zunächst die grundlegenden Fragen zu bearbeiten, um dann bestimmte Detailfragen zu behandeln und schließlich das Miteinander zu organisieren. Dieses Modell ist kein starres Rezept, vielmehr dient es als Anstoß zur Professionalisierung der Familie in ihrer Funktion als Unternehmerfamilie. ➤

## THEMENFELD 1:

Zunächst wird geklärt, wie die Unternehmerfamilie zum Familienunternehmen steht und wie sie ihr grundsätzliches Verhältnis zum Unternehmen definiert, welches „Mentale Modell“ sie für sich als zutreffend erachtet. Auch ist hier zu klären, unter welchen Bedingungen die Familie den Status des Familienunternehmens aufrechterhalten will (dies impliziert u. a. Aussagen zur Wachstums- und Finanzierungsform, zum Umgang mit familienexternem Management, Governance-Strukturen etc.).

- Was verbinden wir mit dem Familienunternehmen?
- In welcher Form wollen wir das Unternehmen in die nächste Generation der Unternehmerfamilie überführen?
- Welche Haltung zueinander und welches Selbstverständnis haben wir innerhalb der Unternehmerfamilie?
- Gibt es Leitsprüche und Leitideen, denen wir uns verpflichtet fühlen?
- Wie schätzen wir die gegenwärtige Praxis der familienstrategischen Steuerung ein?
- Wo sehen wir zukünftig Änderungsbedarfe?

## THEMENFELD 2:

Nach diesem grundlegenden Einstieg ist es sinnvoll, im nächsten Schritt eine Definition der Familie vorzunehmen, also zu klären, wer genau zur Unternehmerfamilie gehört, in welcher Form Ehegatten in die Familienaktivitäten einbezogen werden sollen und ob diese generell Anteile bekommen können. Auch ist hier festzuhalten, wie mit eheähnlichen Lebensgemeinschaften oder mit Adoptionen umgegangen wird und wer zu welchen Gremien und Institutionen Zugang erhält etc.

- Was heißt für uns Familie? Woran denken wir, wenn wir von Familie sprechen?
- Wer genau zählt zur Unternehmerfamilie, wer zum Gesellschafterkreis?
- Wen rechnen wir zum erweiterten Familienkreis dazu bzw. wer sollte dazu gerechnet werden?
- Welche Planungen in Bezug auf Eheschließungen und die Wahl eines Lebensmittelpunkts außerhalb Deutschlands sind bekannt?
- Dürfen Ehe-/Lebenspartner Gesellschafter werden (und unter welchen Voraussetzungen, etwa bei Trennung oder Tod) und in Überwachungs- oder Familiengremien gewählt werden?
- Dürfen sie (und unter welchen Voraussetzungen) im Unternehmen tätig werden?
- Ab wann ist eine Partnerschaft anzuerkennen und einer gesetzlichen Ehe gleichzustellen?
- Wie werden gleichgeschlechtliche Partnerschaften gesehen?
- Wie geht man mit Kindern um, die in eine Ehe miteingebracht werden? Sind diese den Kindern in direkter Blutlinie gleichzustellen?



- Wie behandelt die Unternehmerfamilie Mitglieder, die sich für den Ausstieg aus dem Unternehmen entscheiden?
- Welchem Familiensystem sind Verkäufer mitsamt Nachkommen noch zugehörig?
- An welchen Veranstaltungen dürfen diese nach dem Verkauf teilnehmen?

## THEMENFELD 3:

Anschließend werden Fragen zu den Werten und Zielen der Familie in Bezug auf sich selbst und in Bezug zum Unternehmen behandelt. Hier ist es von besonderer Relevanz, die auf den Werten basierenden Grundhaltungen (z. B. in Bezug auf das Verhalten in der Öffentlichkeit etc.) konkret zu reflektieren und zu überlegen, woran ein Nichteinhalten eines Wertes festgestellt werden kann.

- Welchen Werten fühlt sich die Familie verpflichtet? Was ist uns wichtig? Was hält uns als Familie zusammen?
- Welche Vorgaben möchten wir uns als Familie und welche dem Unternehmen geben?
- Woran erkennen wir, dass die Werte gelebt werden bzw. dass sich jemand nicht daran hält?

## THEMENFELD 4:

Im nächsten Schritt geht es um die Festlegung, ob und unter welchen Bedingungen die Mitglieder der Unternehmerfamilie eine operative Tätigkeit im Familienunternehmen ausüben können. Gerade die Festlegung, ab welcher Ebene eine Tätigkeit vorgesehen ist, und insbesondere, wie der notwendige Kompetenznachweis zum Einstieg und Aufstieg von welchen Personengruppen zu beurteilen ist, sind Kernfragen, die erhebliche Konflikte in der Familie erzeugen können.

- Wie stehen wir generell als Unternehmerfamilie zur Mitarbeit von Familienmitgliedern?
- Ist es für unser Selbstverständnis (und unser Geschäftsumfeld) relevant, dass Familienmitglieder im Unternehmen tätig sind?
- Auf welcher Ebene und mit welchen Karriereoptionen lassen wir Mitarbeit von Familienmitgliedern zu?
- Welche Kompetenzanforderungen legen wir für den Einstieg fest?
- Wer entscheidet über Eignung und über die Weiterentwicklung (auch und vor allem im Vergleich mit externen Kandidaten)?
- Wie wollen wir damit umgehen, wenn ein Mitglied im Unternehmen nicht reüssieren konnte, wie integrieren wir es wieder in die Unternehmerfamilie? >

## THEMENFELD 5:

Wesentlich ist dann, wer unter welchen Bedingungen Anteile am Familienunternehmen erhalten darf und wie diese gegebenenfalls veräußert werden können. Auch hier zeigt die Praxis ein erhöhtes Konfliktpotenzial, wenn sich die Familie uneinig ist, ob sie sich in Stämmen oder als Großfamilie organisieren möchte. Mit den Festlegungen zum Umgang mit den Gesellschafteranteilen sind auch die Einigung zu Abstimmungs- und Wahlverfahren und der dabei praktizierte innerfamiliäre Umgang mit Mehrheitsvoten verknüpft.

- Welches Entscheidungsprinzip soll in Bezug auf Fragestellungen der Unternehmerfamilie gelten, welches in Bezug auf den Gesellschafterkreis?
- Wann ist Konsensorientierung zu Gunsten von Entscheidungsfähigkeit aufzugeben?
- Welche Entscheidung werden nach außen einstimmig vertreten, selbst wenn es familienintern Gegenstimmen und harte Diskussionen gab?
- Wem dürfen Anteile verschenkt oder vererbt werden?
- Welches Alter eines Nachkommen wird als sinnvoll für den Eintritt in die Gesellschafterrolle angesehen?
- Welches maximale Alter zur Ausübung der Stimmrechte wird als sinnvoll angesehen?
- Welche Voraussetzungen soll ein Nachwuchsgesellschafter bei Anteilsübernahme erfüllen?
- In welcher Form sollen Nachwuchsgesellschafter beim Hineinwachsen in die Gesellschafterrolle unterstützt werden?
- In welcher Form wird der Abschluss eines Ehevertrages oder eines Äquivalents bei anderen Formen eheähnlicher Gemeinschaften zur Regelung des Pflichtteilsverzehrs und einer modifizierten Zugewinngemeinschaft vorgeschrieben?
- Was passiert mit Gesellschaftern, die diesen nicht unterzeichnen wollen?
- Wer kümmert sich um ein Aufklärungsgespräch mit jungen Gesellschaftern und deren Lebenspartnern?
- Gibt es eine zentrale Instanz, die sich um steuerliche Konsequenzen des Wegzugs ins Ausland kümmert?
- Gibt es eine zentrale Instanz, die die erb- und eherechtlichen Implikationen bei dem Schließen einer internationalen Ehe evaluiert und entsprechend gültige Vertragswerke aufsetzt?
- Wie werden Gesellschafter informiert und integriert, die der deutschen Sprache nicht oder nicht vollständig mächtig sind?
- Unter welchen Bedingungen (Preis, Auszahlungsmodalität) soll eine Veräußerung von Anteilen möglich sein?
- Sollen Gesellschafter nur gesamthaft oder zeitlich gestreckt in Teilen veräußern können?
- Dürfen einzelne Gesellschafter Anteile übernehmen (und wenn ja, unter welchen Bedingungen) oder kauft die Familie gesamthaft, um sodann quotale Anteile an alle gleich zu verteilen? >

- Unter welchen Bedingungen soll eine Familienstiftung als „Blockhalter“ etabliert werden?
- Soll der Gesellschafterkreis für Familienexterne (Top-Manager, Mitarbeiter, Investoren etc.) offen sein? Falls ja, sollen diese auch Stimmrechte erhalten?
- Sollen Anteile von Familienexternen nur temporär oder dauerhaft (vererbbar) gehalten werden können?

## THEMENFELD 6:

Dieses Themenfeld behandelt unternehmens- und familienseitige Gremien (z. B. Beirat und Familienrat), deren Aufgabenspektrum, Zusammensetzung und Entscheidungskompetenzen. Hier definierte Institutionen stellen die oftmals für Außenstehende sichtbare Form der Corporate und Family Governance eines Familienunternehmens dar.

- Welche Gründe sprechen für, welche gegen die Einrichtung eines Beratungs-/Kontrollgremiums?
- Welche Qualität soll ein Beiratsgremium bekommen (eher beratend oder eher kontrollierend)?
- Soll das Gremium durch familienexterne Personen oder Familienmitglieder dominiert werden?
- Wer sucht und wählt die externen Personen aus? Welche Kriterien werden für die Suche angelegt?
- Welche Aufgaben könnte ein Familiengremium/Familienverantwortlicher übernehmen?
- Wie soll eine Wahl in das Familiengremium erfolgen?
- Wie soll das Engagement im Rahmen eines Familiengremiums/als Familienverantwortlicher honoriert werden?

## THEMENFELD 7:

Hier werden Regelwerke zur Kommunikation und Information innerhalb der Familie und gegenüber Dritten festgelegt. Neben der Informationsvermittlung geht es hier vor allem um eine Abstimmung des Umgangs miteinander sowie einen koordinierten Auftritt in der Öffentlichkeit.

- Welche Informationen über das Familienunternehmen sollen welchen Mitgliedern der Unternehmerfamilie in welcher Regelmäßigkeit zur Verfügung gestellt werden?
- In welcher Form soll ein informeller Austausch innerhalb des Gesellschafterkreises zu den Entwicklungen des Familienunternehmens außerhalb der Gesellschafterversammlung stattfinden?
- Wie soll die familieninterne Kommunikation organisiert werden (Wer ist hierfür verantwortlich, welche Software soll hier zum Einsatz kommen)?
- Welche „goldenen Regeln der Kommunikation“ sollen innerhalb der Unternehmerfamilie gelten? >

- Welche Regeln zum Auftritt in der Öffentlichkeit (z. B. Firmenfeste, Soziale Medien etc.) sollen existieren?

## THEMENFELD 8:

Entscheidend für eine zukünftige Krisenfestigkeit der Unternehmerfamilie ist die Formulierung von Vorgehensweisen bei Uneinigkeit ihrer Mitglieder. Hierdurch sowie mittels regelmäßiger Überprüfung von Vorsorgeregungen und einer Abstimmung der unterschiedlichen juristischen Regelwerke in der Familie (z. B. zum „sauberen“ Ineingreifen des Testamentes und des Gesellschaftsvertrages) werden typische kritische Ereignisse im Lebenszyklus der Unternehmerfamilie im Rahmen eines Stress-Tests beleuchtet und gegebenenfalls notwendige Vorsorge getroffen.

- Wie soll familienintern bei Konfliktsituationen verfahren werden?
- Welche familienexternen Unterstützungsmöglichkeiten im Umgang mit Konflikten soll es geben?
- Soll die Entscheidungsmacht über eine konfliktbehaftete Thematik ab einem bestimmten Eskalationsgrad in die Hände externer Dritter (z. B. Beirat, Schlichtungsgremium etc.) gelegt werden?
- Wodurch ist die Entscheidungsfähigkeit der Gesellschafter bei Ausfall zentraler Verantwortungsträger der Familie sichergestellt?
- Wer verfügt über die zentralen Passwörter, über Entscheidungsvollmachten, wer kann interimswise einspringen?
- Gibt es einen „Notfallkoffer“, in dem alle zentralen Information abgelegt sind?

## THEMENFELD 9:

In diesem Themenkomplex werden der Aufbau und die Diversifikation von Vermögen in der Unternehmerfamilie sowie die hiermit unweigerlich verbundene Ausschüttungspolitik des Unternehmens behandelt, gemeinsame Dienste eines Family Offices diskutiert und gegebenenfalls vereinbart.

- Was heißt Eigentum und Besitz? Gehört das im Unternehmen gebundene Vermögen mir/uns oder sind wir lediglich diejenigen, die die Vermögenswerte in die nächste Generation weitertragen?
- Wie soll mit gemeinsamen Vermögensteilen (Immobilien, Aktiendepots, Beteiligungen an anderen Unternehmen etc.), die nicht im Unternehmen gebunden sind, umgegangen werden?
- Welcher Umgang mit dem individuell vorhandenen Privatvermögen und welcher darauf basierende individuelle Lebenswandel wird der Einzelperson zugestanden?
- Wie stehen wir als Familie zum Grundwiderspruch Ausschüttung vs. Finanzierung der Unternehmensentwicklung?
- Wodurch wird die Höhe der Ausschüttungen bestimmt und wer legt diese fest?
- In welcher Form werden Ausschüttungen dem Unternehmen als Darlehen wieder zur Verfügung gestellt und gibt es Erwartungen, wie mit den Ausschüttungen umgegangen werden soll? >

## THEMENFELD 10:

Hier ist zu regeln, wer sich als Familienmanager um die Belange der Familie kümmern soll und wie diese Personen mittels Wahlverfahren zu „Amt und Würden“ gelangen. Schließlich beinhaltet die Ausformulierung der Familienstrategie an diesem Punkt im Idealfall eine Auflistung sämtlicher Institutionen, Maßnahmen im Rahmen des Familienmanagement-Systems sowie die Erstellung eines Veranstaltungskalenders der Unternehmerfamilie.

- Wie hat sich die Familie bisher gemanagt und wie muss sie mit Sicht auf Inhalte der Familienstrategie zukünftig gemanagt werden?
- Welche Familien-Institutionen haben sich bewährt und werden beibehalten, welche müssen wie verändert werden?
- Wie viele Treffen zusätzlich zur Gesellschafterversammlung soll es geben?

## THEMENFELD 11:

Das Themenfeld definiert das interne Weiterbildungsprogramm der Unternehmerfamilie. Es umfasst somit einen Maßnahmenkatalog zur systematischen Qualifizierung und Kompetenzerweiterung von Nachwuchsgesellschaftern, den Mitgliedern der Unternehmerfamilie sowie von Gremienvertretern (Gesellschafterkompetenzentwicklung, GKE).

- In welcher Form soll ein GKE-Programm angeboten werden, freiwillig oder verpflichtend?
- Welche Inhalte sollen systematisch angeboten werden?
- Wer soll die Kosten für das GKE-Programm tragen?
- In welcher Form soll neben einem allgemeinen Aus- und Weiterbildungsprogramm für Gesellschafter ein spezifisches Weiterbildungsprogramm für Gremienmitglieder, Familienbeiräte, Familienräte) angeboten werden?

## THEMENFELD 12:

Für sämtliche Festlegungen im Rahmen der Familienstrategie ist es wichtig, einen Prozess zur systematischen Änderung zu definieren. Gleichzeitig ist ein Vorgehen zu definieren, wie mit wiederholter Abweichung von vereinbarten Regeln familienintern umgegangen werden soll.

- In welcher Form sollen die Inhalte der Familienverfassung geändert/angepasst/aktualisiert werden können?
- Gibt es einen Turnus, in dem die Familienverfassung kritisch durch die Unternehmerfamilie reflektiert und auf Passung überprüft werden soll?
- Wie geht die Familie mit einfachen, wie mit kontinuierlichen Brüchen der Inhalte und Regeln der Familienverfassung um?

# FRAGEN, die Sie sich vor der Übergabe stellen sollten...

Eine Firma zu übergeben ist ein Mammutprojekt. Nachfolgeberaterin Lioba Heinzler hat Fragen zusammengestellt, die Sie zur Vorbereitung nutzen können. Beantworten Sie erst die einfachen, bevor Sie sich an die unangenehmen Fragen machen. Das ermöglicht Ihnen einen leichteren Einstieg.

- Was brauchen Sie, um Vertrauen zu der Nachfolge aufbauen zu können? Was lässt Sie ruhig schlafen, wenn Sie an das Loslassen Ihres Unternehmens denken?
- Wann wollen Sie sich wie verabschieden? Welchen Vorlauf brauchen Sie, um sich angemessen zu verabschieden? Was wäre die optimale Lösung für das Unternehmen? Und finanziell für Sie?
- Wollen Sie firmenintern oder familienintern übergeben? Wer kommt dafür in Frage?
- Was liegt Ihnen in Bezug auf die Firma am meisten am Herzen? Welches Thema macht Ihnen am meisten Bauchschmerzen? Was ist Ihre größte Sorge? Was ist Ihr größter Wunsch? Was liegt Ihnen am meisten am Herz? Wer liegt Ihnen in der Firma am meisten am Herzen?
- Was ist Ihnen wichtig in Bezug auf Ihre Firma? Notieren Sie zehn Sätze bzw. Aussagen und bringen Sie diese dann in eine Reihenfolge von 1-10. Was ist Ihre höchste Priorität? Was ist Ihr wichtigster Wert im Leben? Was ist Ihr größter Wunsch in Bezug auf Ihre Firma? Passen Prio 1, Ihr höchster Wert und Ihr größter Wunsch zusammen oder gibt es Widersprüche?

**Je klarer Sie es haben, wie Sie die Zeit ohne Firmenleitung gestalten, umso leichter können Sie abgeben und eine Lösung finden. Deshalb nun ein paar Fragen, zu Ihrer neuen Lebensphase.**

- Wenn Sie bisher viel gearbeitet haben und die Firma Ihr Leben ist, sich dort all Ihre Zeit und Energien bündeln, stellt sich nun die Frage: Was machen Sie mit Ihrer neuen Freiheit nach der Übergabe? Wie füllen Sie die viele freie Zeit mit neuen sinnvollen Inhalten? Notieren Sie sich, was Sie immer schon tun wollten?
- Haben Sie eine Löffelliste? (Löffelliste ist die Zusammenstellung aller Dinge, die Sie gerne tun möchten, bevor Sie „den Löffel abgeben“) Wenn nicht, dann fangen Sie doch heute an: Notieren Sie sich was, Sie unbedingt in Ihrem Leben noch tun, sehen, lernen und erleben wollen. >

- Welche Themen verbinden Sie mit Ihrer Ehefrau, mit Ihrem Lebenspartner unabhängig von der Firma? Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für Ihre Partnerschaft? Wenn nicht, dann beginnen Sie heute damit, Ihre Partnerschaft intensiver zu pflegen: Vereinbaren Sie einmal pro Woche ein Date.
- Was machen Sie mit Ihrer neuen Freiheit? Wie stellen Sie sich die nächste Lebensphase vor? Was ist Ihnen wichtig für Ihre dritte Lebensphase? Was ist Ihr größter Wunsch?
- Stellen Sie sich vor, es hätte Ihre Lebensleistung in Ihrer Firma nicht gegeben: Wer wären Sie dann? Was macht Sie aus, unabhängig von Ihrer Arbeit und Ihrer Leistung? Was weckt Ihre Neugierde unabhängig von der Firma?
- Was berührt Ihr Herz jenseits der Themen in Ihrer Firma? Was erzählen Sie beim Abendessen oder beim Sonntagsnachmittagskaffee, wenn Sie keine Firma mehr leiten?
- Wie stellen Sie sich Ihren optimalen Tagesablauf nach dem Ausstieg vor? Wollen Sie voll und ganz aussteigen oder täglich in der Firma vorbeikommen oder mit einem Beratervertrag weiterarbeiten?
- Wenn Sie selbst Nachfolger oder Nachfolgerin in einem (traditionsreichen Familien-) Unternehmen sind, dann erinnern Sie sich noch mal daran: Wie lief damals Ihre Übergabe? Was war für Sie hilfreich, was weniger? Gab es Themen und Situationen, die sie überfordert hatten? Welche waren das? Was hätte Ihnen damals geholfen? Was hätte es gebraucht, dass es für Sie leichter von der Hand gegangen wäre?
- Welche Überzeugungen gaben Ihnen Ihre Eltern mit, die Sie übernommen haben? Welche haben sich verändert? Was haben Sie schon immer anders gesehen? Eines ist sicher: Veränderung ruft immer auch Widerstand hervor.
- Wie gehen Sie damit um, wenn Ihr Nachfolger, vielleicht sogar Ihr Sohn oder Ihre Tochter, Entscheidungen trifft, die Sie so nicht getroffen hätten?
- Vielleicht haben Sie das Gefühl, dass Ihnen die Zeit davonläuft: Die ersten Überlegungen und Planungen zum Thema Nachfolge haben sich zerschlagen. Die erhoffte Lösung ist keine gute Lösung. Wie kommen Sie an neue Ideen und alternative Lösungen?
- Wie lange können Sie die Firma und Ihre Leute alleine lassen? Für ein paar Stunden? Ein langes Wochenende? Zwei Wochen Urlaub mit täglichem E-Mail Check? Sechs Wochen Trekkingtour in der Wildnis ohne Telefon und E-Mails? Was hindert Sie daran, sechs Wochen geplant abzutauchen? Der Worst Case ist immer der ungeplante Ausfall der zentralen Person des Unternehmens. Haben Sie einen Notfallplan in Ihrer Firma installiert für den Fall, dass Sie plötzlich im Koma liegen sollten?
- In Bezug auf die Unternehmensnachfolge: Wer hat welche Erwartungen an Sie? Notieren Sie die Namen der verschiedenen Menschen und Ihre Erwartungen und bringen Sie diese in die Reihenfolge Ihrer Wichtigkeit.
- Auf Nachfolger und Nachfolgerinnen werden Hoffnungen und Wünsche, aber auch Befürchtungen und Ängste projiziert. Da diese nicht allen gerecht werden können, werden Sie wie auch andere enttäuscht werden. Wie geht es mir bei diesem Gedanken?
- Zu welchem Zeitpunkt ist es klug, die Mitarbeiter und Kunden zu informieren? ■

---

## IMPULSE MEDIEN

### Herausgeber und geschäftsführender

**Gesellschafter:** Dr. Nikolaus Förster

**Assistenz:** Carina Ecksmann, Delia Weidmüller

---

## MAGAZIN UND DIGITAL

**Chefredakteurin:** Nicole Basel

**Leitung:** Jonas Hetzer (Produktentwicklung, Mitglied der Chefredaktion), Andreas Kurz (Textchef, Mitglied der Chefredaktion), Kathrin Sander (Art Director), Angelika Unger (Online-CvD), Eva Weikert (CvD)

**Redaktion:** Leonie Albrecht, Jelena Altmann, Myriam Apke, Verena Bast, Lisa Büntemeyer, Heike Burmeister, Julia Müller, Peter Neitzsch, Gesche Peters, Olivia Samnick, Catalina Schröder, Vanessa Thie, Anna Wilke

**Akademie:** Laura Blindow (Geschäftsleitung), Nicole Basel (Programmleitung), Jana Binias, Elisabeth Dauer

**Verantwortlich im Sinne des Presserechts:**

Nicole Basel

---

## VERLAG

**Verlagsleitung:** Laura Blindow,  
Broder Buch-Winckel (Stv.)

**Team:** Tobias Auböck, Shanna Braun, Katrin Das, Adrian Hardt, Ina Hemeyer, Monira Mansour (Marketingleitung), Maike Mattauch, Niklas Treugut, Veronica Thüsing, Magdalena Rasmussen

**Kundenbetreuung:** Andrea Braunger, Natalie Gersch, Adjovi Simon, Katharina Slupina

**Anzeigen und Kooperationen:** anzeigen@impulse.de  
Karina Khrustaleva (Sales Manager), Tel. 040/609 4522-54,  
khrustaleva.karina@impulse.de; Merle Aguilar (Sales Manager),  
Tel. 040/609 452-254, aguilar.merle@impulse.de  
Cathleen Kliche (Campaign and Ad Manager),  
040/609 452-224, kliche.cathleen@impulse.de,

**Lifestyle-Anzeigen:** Wencke von der Heydt,  
Inspiring Network GmbH & Co. KG, Hoheluftchaussee 95,  
20253 Hamburg, wvd.heydt@inspiring-network.com. 040/6002887-41

**Online-Vermarktung:** Business Advertising GmbH, Tersteegenstr. 30,  
40474 Düsseldorf, Thorsten Dütsch (Sales Director),  
0211/179347-40, duetsch@businessad.de; Gerd Bielenberg (Marketing  
Director), 0211/179347-45, bielenberg@businessad.de

---

## IMPULSE-NETZWERK

### Abos (= Mitgliedschaft im impulse-Netzwerk):

In Deutschland für 299 € im Jahr, monatlich ohne Frist kündbar.  
10 Magazine (Doppelausgaben im Juli/Aug. und Dez./Jan.) plus  
2 impulse-kompakt-Ausgaben frei Haus samt Digitalausgaben und  
Archivzugang. Im Login-Bereich haben Sie Zugriff auf weiterführende  
Recherchen, Checklisten und Audiodateien. Firmenbesuche  
([impulse.de/netzwerktreffen](http://impulse.de/netzwerktreffen)) sind exklusiv für Mitglieder. Bei  
Seminaren erhalten sie 20 %, bei Reisen 300 Euro Rabatt ([impulse.de/akademie](http://impulse.de/akademie)). Auf Wunsch vermitteln wir zum unternehmerischen  
Austausch Kontakte zu anderen Mitgliedern aus der Region.

**impulse-Abo im Ausland:** Österreich 309 €, Schweiz 339 €.

Weitere Infos auf Anfrage. Bestellen: [impulse.de/shop](http://impulse.de/shop)

## Melden Sie sich!

### Wir freuen uns auf Ihre Zuschriften und Anrufe:

Impulse Medien GmbH  
Kundenbetreuung  
Hammerbrookstr. 93  
20097 Hamburg

Telefon: **040/609 4522-77**

Fax: **040/609 4522-99**

**kundenbetreuung@impulse.de**



Gern können Sie auch  
Leserbriefe schicken:  
**feedback@impulse.de**  
Fax: **040/609 4522-99**

## So finden Sie uns im Internet

-  [impulse.de](http://impulse.de)  
[impulse.de/ueber-uns](http://impulse.de/ueber-uns)
-  [impulse.de/shop](http://impulse.de/shop)
-  [impulse.de/akademie](http://impulse.de/akademie)
-  [gesetzeslotse.de](http://gesetzeslotse.de)
-  [kreative-zerstoeer.de](http://kreative-zerstoeer.de)
-  [facebook.com/impulse](https://facebook.com/impulse)
-  [instagram.com/impulse.medien](https://instagram.com/impulse.medien)
-  [twitter.com/impulse\\_inside](https://twitter.com/impulse_inside)
-  [impulse.de/youtube](http://impulse.de/youtube)
-  [impulse.de/xing](http://impulse.de/xing)
-  [impulse.de/linkedin](http://impulse.de/linkedin)
-  [impulse.de/browserapp](http://impulse.de/browserapp)

