



Dr. John Kettler | Julia Brucherseifer  
Carsten Kettler | Marc Brucherseifer

# Der Nachfolge- code

Leseprobe

**Generationswechsel**  
in Unternehmen  
erfolgreich meistern

## **Zu den Autoren:**

Dieses Buch ist das Ergebnis der Zusammenarbeit von vier Autoren, die unterschiedlicher kaum sein könnten – und genau darin liegt die Stärke dieses Werkes. Unsere Mitwirkenden bringen vielseitige Perspektiven und einzigartige Erfahrungen ein, die das Thema der Unternehmensnachfolge aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten. Carsten und Dr. John Kettler betrachten das Thema aus der beraterischen Perspektive. Ihre Erfahrung im Mittelstand ermöglicht es ihnen, tief in die strukturellen und strategischen Fragen einzutauchen, die diesen Prozess prägen. Sie bieten wertvolle Einblicke in die Dynamiken, die sowohl für Nachfolger als auch für die bisherigen Unternehmenslenker entscheidend sind. Marc und Julia Brucherseifer hingegen erleben den Prozess der Nachfolge hautnah und aus erster Hand. Seit Januar 2023 befinden sie sich in der Eingliederungsphase der nachfolgenden Generation im Familienunternehmen. Ihr Erfahrungsbericht gewährt einen ehrlichen und authentischen Einblick in die Herausforderungen, die mit der Übernahme einhergehen – von der Übernahme der Verantwortung bis hin zur Weiterentwicklung bestehender Strukturen. Obwohl ihre Hintergründe und Antreiber verschieden sind, verfolgen sie alle dasselbe Ziel: den Mittelstand zu stärken, indem der Fokus auf eine gelungene Unternehmensnachfolge gelegt wird. Gemeinsam möchten sie die Leser ermutigen, nicht nur auf die nächste Welle der Veränderung zu warten, sondern aktiv vor der Welle zu schwimmen und die Chancen der Nachfolge erfolgreich zu nutzen.

Carsten Kettler & Dr. John Kettler  
Julia Brucherseifer & Marc Brucherseifer

# Der Nachfolge-Code

Generationswechsel in  
Unternehmen erfolgreich meistern

Mentoren-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG »Text- und Data-Mining« zu gewinnen, ist untersagt.

1. Auflage

© 2025 Mentoren-Media-Verlag,

Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Schreibcoachin: Michaela Frölich, Frankfurt am Main

Lektorat: Florian Tietgen, Hamburg

Korrektorat: Deniz S. Özdemir, Mainz

Satz und Layout: Deniz S. Özdemir, Mainz

Autorenfotos: Niki Siegenbrück, Köln

Interviewfotos: AS-Tech (Foto: privat), Florian Muss (Foto: privat), Katrin

Schimscha (Foto: Michael Pogoda), Jutta Allmendinger (Foto: Tobias Kruse), Ulrich Lehner (Foto: Deutsche Telekom AG), Tom Rüsen (Foto: WIFU Stiftung), Christoph Schmidt (Foto: privat), Anabel Ternes (Foto: Spreadwings), Sven Gabor Jansky (Foto: Roman Walczyna), Christoph Ahlhaus, (Foto: BVMW Tilo Schnieder), Verena Nyikos-Kamber (Foto: privat)

Druck und Bindung: Balto Print, Vilnius, Litauen

ISBN: 978-3-98641-187-9

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte in diesem Buch entsprechen nicht automatisch der Meinung und Ansicht des Mentoren-Media-Verlages.

[www.mentoren-verlag.de](http://www.mentoren-verlag.de)

# Inhalt

## **Vorwort**

Christoph Ahlhaus .....	7
-------------------------	---

<b>Einleitung .....</b>	<b>9</b>
-------------------------	----------

<b>Prolog .....</b>	<b>13</b>
---------------------	-----------

<b>Kapitel 1: Die disruptierte Gesellschaft .....</b>	<b>21</b>
---	-----------

Vom Narzissmus zur Gemeinschaft .....	22
Familienunternehmen oder Unabhängigkeit .....	30
Risikomanagement als Game Changer .....	41
Interview: Prof. Dr. Ulrich Lehner .....	53
Interview: Katrin Schimscha .....	59
Interview: Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt .....	64

<b>Kapitel 2: Unternehmertum Next-Level .....</b>	<b>73</b>
---	-----------

Entscheidungskompetenz stärken .....	75
Resilienz und Erfolg .....	78
Unternehmertum 2025 .....	83
Positive Energie von Vorbildern und Mentoren .....	89
Fluide Intelligenz als Motor .....	94
Familienhaltung als Fundament .....	100
Interview: Familie Schlosser/Füßer .....	109
Interview: Florian Muss .....	116
Interview: Verena Nyikos-Kamber .....	120

<b>Kapitel 3: Peoplepower: Schlüssel zum Erfolg .....</b>	<b>131</b>
---	------------

Talente binden und neue gewinnen .....	131
Emotionale Intelligenz und Empathie .....	144

Work-Life-Balance . . . . .	153
Wissen und Know-how sichern . . . . .	162
Zukunft der Arbeit . . . . .	170
Interview: Prof. Dr. h.c. Jutta Allmendinger . . . . .	178
Interview: Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg . . . . .	182
<b>Kapitel 4: KI als Booster . . . . .</b>	<b>191</b>
Mut zur Veränderung . . . . .	192
Künstliche Intelligenz: Status quo. . . . .	200
Digitalisierung Next-Level . . . . .	206
Interview: Prof. Dr. Tom A. Rüsen . . . . .	209
<b>Kapitel 5: Vision-Up 2050 . . . . .</b>	<b>219</b>
Utopie der Machbarkeit. . . . .	220
Kraft des Unvorhersehbaren. . . . .	227
Interview: Sven Gábor Jánsky . . . . .	230
<b>Beilage: Von Tradition zu Innovation . . . . .</b>	<b>235</b>
<b>Zukunft aktiv gestalten! . . . . .</b>	<b>243</b>
<b>Danke. . . . .</b>	<b>245</b>



## Vorwort

### Christoph Ahlhaus

*Vorsitzender der Bundesgeschäftsleitung des BVMW e. V., Präsident des Europäischen Mittelstandsverbands European Entrepreneurs (CEA-PME)*

In der Bundesrepublik Deutschland ist die soziale Marktwirtschaft über Jahrzehnte hinweg Garant für Wirtschaftswachstum, Arbeitsplätze, Wohlstand und den sozialen Frieden. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg dieses gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Leitbildes ist ohne Zweifel die Generationennachfolge im Mittelstand. Seine Zukunft ist in Anbetracht einer Abfolge von Krisen und falschen politischen Weichenstellungen in großer Gefahr.

Um dem Rückgrat der Wirtschaft, den Inhabern von rund 3,5 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen, Perspektiven für Investitionen und Wertschöpfung am Standort Deutschland zu eröffnen, braucht es einen drastischen Abbau von Bürokratie sowie Kurswechsel in der Wirtschafts-, Finanz-, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik. Zielvorgabe sind für uns weniger Belastungen für Leistungserbringer und mehr Eigenverantwortung für Bezieher staatlicher Leistungen. Gelingt die Wende zu mehr Leistungseffektivität und Kosteneffizienz, steigt die Attraktivität der Übernahme unternehmerischer Verantwortung und die Antwort auf die Nachfolgefrage fällt wieder häufiger im Sinne der Unternehmensfortführung aus.

Nur wenn die Balance stimmt zwischen denjenigen, die die Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko in sich vereinigen,

und denjenigen, die auf die Unterstützung der Solidargemeinschaft angewiesen sind, lässt sich die Leistungsfähigkeit des Sozialstaates dauerhaft sichern. Die erfolgreiche Einbindung der nächsten Generationen mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer ist hierfür von grundlegender Bedeutung. Hierzu leistet das vorliegende Buch einen wichtigen Beitrag.

## Einleitung

### Vor der Welle: Erfolgreich durch den Wandel des deutschen Mittelstands

Liebe Leserinnen und Leser,

in einer Zeit, in der sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen rasant verändern, ist es von entscheidender Bedeutung, sich als Unternehmer und Unternehmensnachfolger frühzeitig auf die kommenden Herausforderungen vorzubereiten. Dieses Buch bietet Ihnen wertvolle Einblicke und praktische Ratschläge, wie Sie erfolgreich durch diese Zeiten navigieren können. Wir laden Sie ein, sich mit uns auf eine Reise zu begeben, die tief in die Welt des deutschen Mittelstands eintaucht und zeigt, wie Sie Ihr Unternehmen vor der Welle positionieren können<sup>1</sup>, um Ihrer nachfolgenden Generation zu ermöglichen, auch zukünftig sehr erfolgreich zu agieren.

Der deutsche Mittelstand, oft als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet, steht vor vielfältigen Herausforderungen. Die demografische Entwicklung, Fachkräftemangel, die Digitalisierung mitsamt Künstlicher Intelligenz, der Klimawandel und globale Marktveränderungen erfordern neue Denk- und Handlungsweisen. In diesem Buch haben wir eine Reihe von Daten und Fakten zusammengetragen, um Ihnen ein aktuelles Bild der Ist-Situation zu liefern. Sie erfahren, wie

---

1 »Vor der Welle zu schwimmen« bedeutet, proaktiv und innovativ zu agieren, anstatt nur reaktiv auf Marktveränderungen und Trends zu reagieren; Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, setzen oft neue Trends und haben den Mut, neue Wege zu gehen, bevor sie zum Standard werden.

es momentan um mittelständische Unternehmen in Deutschland bestellt ist und welche Trends und Entwicklungen sie prägen.

Eine zentrale Geschichte, die sich durch das Buch zieht, ist die von Herrn Wagner und seiner Familie. Herr Wagner steht vor der Entscheidung, sein Unternehmen an seine Kinder zu übergeben. Diese Geschichte, die auf realen Begebenheiten basiert, illustriert die Herausforderungen und Überlegungen, die mit der Unternehmensnachfolge einhergehen. Die Erzählung wird durch reale Figuren ergänzt, wie die der Autoren Marc und Julia Brucherseifer sowie Dr. John Kettler und Carsten Kettler, die ihre praktischen Erfahrungen einfließen lassen und wertvolle Einsichten vermitteln.

Zusätzlich zu der erzählten Geschichte und den praktischen Ratschlägen enthält jedes Kapitel Interviews mit führenden Wirtschaftswissenschaftlern, Zukunftsforschern und erfahrenen Persönlichkeiten aus deutschen Unternehmen. Die Aussagen dieser Entscheiderinnen und Entscheider bieten tiefe Einblicke in die aktuellen Herausforderungen und die erfolgreichen Strategien.

## **Warum von uns?**

Vier unterschiedliche Perspektiven und Dringlichkeiten bewegten uns, dieses Buch zu schreiben. Marc Brucherseifer, als deutscher Unternehmer und Gründer mit Konzernerfahrung, verfügt über einen weitreichenden Außenblick und teilt seine Erfahrungen im Prozess der Unternehmensübergabe. Dr. John Kettler ist Wissenschaftler, Gründer und Unternehmensberater mit Fokus auf Innovationen in Zeiten von New Work und Künstlicher Intelligenz. Carsten Kettler, Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Leadership durch Kommunikationskompetenz, hat in seinem Berufsleben mehrfach große und schnelle Veränderungsprozesse durchlaufen und verfügt über vier Jahrzehnte Erfahrung. Julia Brucherseifer vertritt die jüngere Generation, die gerade den Schritt in das Familienunternehmen gegangen ist und als Gründerin mit strukturiertem und nachhaltigem Blick all denen Mut macht, die gerade vor ähnlichen Herausforderungen stehen.

Unser Ziel ist es, Sie als Unternehmerin beziehungsweise Unternehmer vor die Welle zu bringen, sodass Sie nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern sie aktiv gestalten können. Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen, Ihre Strategien anzupassen und zuversichtlich in die Zukunft zu blicken.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Inspiration beim Lesen dieses Buches. Nutzen Sie die wertvollen Erkenntnisse und praktischen Tipps, um Ihr Unternehmen erfolgreich in die nächste Generation zu führen.

Herzlichst,

Dr. John Kettler, Carsten Kettler, Marc und Julia Brucherseifer



# Prolog

Eines Mittags sitzen drei Herren – ein Unternehmer und Gründer sowie zwei Unternehmensberater – beim Mittagstisch zusammen und kommen in ein Gespräch. Die beiden Berater haben erst kürzlich Büroräume im Firmengebäude des Unternehmers angemietet. Der Gedankenaustausch gewinnt an Tempo. Er wird enthusiastisch und, obwohl sie sich noch nicht sehr lange kennen, entsteht aufgrund innerer Synergien, die ans Tageslicht drängen, in Windeseile ein gedankliches Netz an tragfähigen Ideen, wie die mittelständische Unternehmenskultur in Deutschland, die immer mehr ins Wanken zu geraten droht, im Feld von New Work und New Life eine neue Zukunft gewinnen kann.

Der nächste Schritt, diese Zukunftsbilder weitreichend in die unternehmerische Welt zu tragen, erfordert die Hilfestellung einer schriftstellerischen Hand, und da erinnert sich der Unternehmer, dass seine jüngste Tochter eine Autorin kennt, die dafür perfekt infrage kommt. Kurz darauf sitzt jene Tochter mit am Tisch und schnell wird klar, dass sie nicht nur den Kontakt vermitteln wird, sondern, als Vertreterin der jungen Generation, mit an Bord kommt und die Inhalte weiter befeuern wird.

Die Inhalte, die in weiteren Gesprächen Kraft und Form gewinnen, bringen die vier Autoren mit der Unterstützung jener bereits genannten schriftstellerischen Hand zu Papier. Zum Leben erweckt wird die Familie des mittelständischen Unternehmers Stefan Wagner, deren Suche nach Antworten auf Fragen zu einer gelingenden Unternehmensnachfolge den Autoren als Leinwand für ihre Ideen dient.

Die unter realen Namen in der Geschichte agierenden Autoren dieses Buchs haben mehrfach und vielgestaltig die gestellten Fragen gehört und haben die dargestellten Prozesse etliche Male durchgeführt.



## Die disruptierte Gesellschaft

*»In jedermann ist etwas Kostbares, das in keinem anderen ist.«*  
Martin Buber



## *Die aktuelle Lage von Familienunternehmen in Deutschland*

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie machen etwa 90 Prozent aller Unternehmen aus und stellen fast 60 Prozent der Arbeitsplätze.<sup>2</sup> Diese Unternehmen sind bekannt für ihre langfristige Orientierung und ihren verantwortungsbewussten Umgang mit Mitarbeitern und der Gesellschaft. Dennoch stehen sie vor erheblichen Herausforderungen, die es zu meistern gilt, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben.

Ein zentrales Thema, das viele Familienunternehmen aktuell beschäftigt, ist der Generationenwechsel. Bis zu 70 Prozent der familieninternen Unternehmensnachfolgen scheitern, oft als Folge der Inhaberabhängigkeit und patriarchalischen Strukturen. Der Mangel an geeigneten Nachfolgekandidaten verschärft dieses Problem zusätzlich. Rund 190.000 mittelständische Unternehmen planen bis Ende 2026, ohne eine geregelte Nachfolge aus dem Markt auszutreten (Stand 2024).<sup>3</sup> Diese Situation birgt Risiken, aber auch Chancen für diejenigen, die sich gut vorbereiten.

Die Herausforderungen des Generationenwechsels sind vielfältig. Häufig treten Konflikte im Gesellschafterkreis auf, insbesondere wenn das unternehmerische Schicksal untrennbar mit dem familiären verbunden ist. Studien zeigen, dass nur etwa zwölf Prozent der

---

2 Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2023), Definitionen und Werte von Familienunternehmen, <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/familienunternehmen-definition>; besucht am 25.10.2024.

3 Vgl. Schwartz, M. (2022), Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022, KfW Research Fokus Volkswirtschaft.

Familienunternehmen die Weitergabe bis in die dritte Generation und nur etwa ein Prozent bis in die fünfte Generation schaffen. Diese Zahlen verdeutlichen die Dringlichkeit, geeignete Nachfolgestrategien zu entwickeln.<sup>4</sup>

Gleichzeitig erleben Familienunternehmen einen rasanten Wandel durch die Digitalisierung. Traditionelle Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen müssen an neue Technologien und Marktanforderungen angepasst werden. Agile Arbeitsmethoden, flexible Arbeitszeitmodelle und lebenslanges Lernen sind nur einige der Konzepte, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dieser Kulturwandel erfordert Mut und Innovationsbereitschaft, um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Laut einer aktuellen Studie von Deloitte<sup>5</sup> bemängeln viele Führungskräfte im Mittelstand eine nachlassende Innovationsfähigkeit, was in Zeiten von Rezession, Inflation und Energiekrisen besonders problematisch ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die gemeinsamen Werte, die Familienunternehmen auszeichnen. Diese Werte und Ziele geben den Unternehmen eine klare Richtung und Identität, die sie von anderen Unternehmensformen unterscheiden. Langfristige Ziele, wie die Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation und die Wahrung der Familientraditionen, stehen dabei oft im Vordergrund. Eine repräsentative Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach<sup>6</sup> zeigt, dass Familienunternehmen in der Bevölkerung ein hohes Ansehen genießen, insbesondere wegen ihrer langfristigen Orientierung und ihrer Rolle als verlässliche Arbeitgeber.

Das Vertrauen, das Familienunternehmen entgegengebracht wird, ist ein wertvolles Gut. Studien zeigen jedoch, dass dieses Vertrauen nicht

---

4 Vgl. Deloitte (2019), Global Family Business Survey 2019.

5 Vgl. Deloitte (2023), Nachhaltigkeit und Verbraucherverhalten: Stimmungen, Trends, Potenziale.

6 Vgl. Allensbach Institut für Demoskopie (2019), Familienunternehmen stehen in einem besonders guten Ruf.

selbstverständlich ist.<sup>7</sup> Rund die Hälfte der Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum fürchtet eine Vertrauenskrise, insbesondere in Bezug auf die Kundenzufriedenheit und die Bindung von Fachkräften. Gleichzeitig vernachlässigen viele Unternehmen wichtige Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung, obwohl diese bei jungen Konsumenten und Mitarbeitern signifikant an Bedeutung gewinnen.

Die Deloitte-Studie 2023<sup>8</sup> zeigt, dass Nachhaltigkeit trotz wirtschaftlicher Herausforderungen weiterhin ein zentrales Thema für Konsumenten ist. Besonders jüngere Konsumenten, wie die Generation Z und Millennials, legen großen Wert auf nachhaltige Produkte. Sie sind jedoch oft aufgrund der hohen Preise und der wirtschaftlichen Unsicherheit weniger bereit, einen Preisaufschlag zu akzeptieren.

Ein herausragendes Beispiel für ein Unternehmen, das Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung erfolgreich in seine Geschäftsstrategie integriert hat, ist Patagonia. Dieses Outdoor-Bekleidungsunternehmen ist bekannt für sein starkes Engagement in Sachen Umweltschutz. Patagonia spendet regelmäßig einen Teil seines Gewinns für Umweltinitiativen und setzt sich aktiv für nachhaltige Produktionsmethoden ein. Durch dieses Engagement hat sich Patagonia eine treue Anhängerschaft aufgebaut, die das Unternehmen nicht nur wegen seiner Produkte, sondern auch wegen seiner Werte schätzt.

Familienunternehmen sind für ihre Innovationskraft und langfristige Planung bekannt, doch auch sie stehen vor der Herausforderung, kurzfristige Prioritäten mit langfristigen Zielen in Einklang zu bringen. Eine weitere Studie von Deloitte<sup>9</sup> zeigt, dass nur 41 Prozent der befragten Familienunternehmen Vertrauen in ihre Nachfolgepläne haben, obwohl 68 Prozent die Kontrolle innerhalb der Familie be halten wollen. Diese Diskrepanz zwischen langfristigen Zielen und

---

7 Vgl. PricewaterhouseCoopers (2023), Family Business Survey 2023.

8 Vgl. Deloitte (2023), Nachhaltigkeit und Verbraucherverhalten: Stimmungen, Trends, Potenziale.

9 Vgl. Deloitte (2019), Global Family Business Survey 2019.

kurzfristigen Handlungen kann die Bewahrung der Familientradition und -werte gefährden.

Dieses Kapitel beleuchtet die aktuelle Lage von Familienunternehmen in Deutschland und zeigt, welche Herausforderungen und Chancen sich im Kontext des Generationenwechsels und der Digitalisierung ergeben. Es bietet Einblicke in die einzigartigen Werte und Strukturen dieser Unternehmen und liefert praktische Empfehlungen, wie sie erfolgreich in die Zukunft geführt werden können. Erfahren Sie, warum es gerade jetzt so wichtig ist, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen, und lassen Sie sich von den Geschichten und Erfahrungen inspirieren, die in diesem Kapitel geteilt werden.

# Kapitel 1

## Die disruptierte Gesellschaft

Auf einer Straße in Berlin Mitte. Dr. John Kettler steht an der Ampel und sieht die Leute, die an ihm vorbeilaufen oder die Straße überqueren, obwohl die Fußgängerampel Rot zeigt. Das Bild, das sich ihm darbietet, befremdet ihn – nicht zum ersten Mal. Menschen laufen aneinander vorbei, ohne sich gegenseitig wahrzunehmen. Ihre Köpfe sind nach vorne geneigt, in der Hand halten sie ihr Smartphone und ihr Blick richtet sich wie ein Tunnel auf das Display, in eine andere Welt, an einen anderen Ort. Chatverläufe werden gecheckt, Social-Media-Kanäle gescrollt – sie versuchen, eine Verbindung zu halten – oder sie folgen dem Routenplaner, um an ihr Ziel zu gelangen. In diesem Augenblick klingelt sein Handy und so ist im nächsten Moment auch seine Aufmerksamkeit an seinen Gesprächspartner gebunden, einem für die Vorbeilaufenden unsichtbaren Gegenüber.

»Kann ich Sie gleich zurückrufen, wenn ich im Hotel bin?«, fragt er und kurz darauf »... in Ordnung, ich melde mich.«

Mittlerweile ist die Ampel auf Grün gesprungen und John bemerkt eine junge Frau, die ebenfalls gerade ein Gespräch beendet hat und ihn ansieht.

»Finden Sie nicht auch, dass man manchmal sein Handy einfach zu Hause lassen sollte? Ich habe vor Kurzem, wenn auch zunächst unfreiwillig, digitale Enthaltsamkeit betrieben. Und ich muss sagen, das hat mir gutgetan.«

Sie gehen beide los, um die Straße zu überqueren.

»Okay, was war der Anlass, warum Sie auf Ihr Handy verzichten mussten?«

»Das kann ich Ihnen gerne erzählen. Ich gehe durch den Park, auch wenn der Weg länger ist, aber ich nutze die Zeit jedes Mal für einen Spaziergang. Falls Ihr Weg der gleiche ist ...?«

»Es ist zwar ein kleiner Umweg, aber das interessiert mich jetzt schon.«

Als sie im Park angekommen sind, verblasst der Lärm der Stadt, dafür öffnet sich der Blick auf das frische Grün der Bäume. Die Frau lacht, als sie anfängt zu erzählen: »Ich habe am Wochenende ein Meditationsseminar besucht. Als die Einweisung in eine neue Technik dran war, hat uns die Kursbetreuerin gebeten, unsere Handys in einen Korb zu legen, bevor wir den Kursraum betreten. Nicht alle gaben es ohne Widerstand ab. Auch ich zögerte kurz, bevor ich es ausschaltete. Die Kursbetreuerin erklärte uns, wie wichtig es ist, Zeit für sich zu finden, um zur Ruhe zu kommen. Und es ist doch tatsächlich so, dass immer im unpassendsten Moment ein Handy klingelt, weil jemand vergessen hat, es auszuschalten.«

John nickt und sagt: »Da haben Sie völlig recht!«

»Das ging dann am nächsten Tag genauso weiter und am folgenden Wochenende legten die Teilnehmenden gleich zu Beginn ganz freiwillig ihr Handy in den Korb. Der Bann war gebrochen. Und ehrlich gesagt, vergesse ich seitdem manchmal, mein Handy mitzunehmen, wenn ich einen Raum verlasse.«

## **Vom Narzissmus zur Gemeinschaft**

»Ja, somit war es eine gute Erfahrung. Natürlich wollen wir heute nicht mehr auf unser Smartphone verzichten. Wir haben jegliche Daten auf unseren mobilen Endgeräten beziehungsweise wir rufen sie über die Cloud damit ab. Wir haben das Gefühl oder leben in der Notwendigkeit, im Notfall rund um die Uhr erreichbar sein zu müssen. Wir erledigen Bankgeschäfte, verwenden Wallets, beantworten E-Mails und Nachrichten per WhatsApp, speichern unsere Fotos, folgen unserem Ernährungsberater, folgen unseren Gesundheitsdaten in Echtzeit, die uns sofort bei Abweichungen vom Plan warnen, rufen Tickets für Events und öffentliche Verkehrsmittel ab ... das

ist allumfassend. Problematisch daran ist, dass wir durch die permanente Nutzung des Internets und unseren virtuellen Aufenthalt in den sozialen Medien in einen Tunnelblick geraten, in eine Welt, in der Algorithmen uns zeigen, was wir sehen wollen und was unser eigenes Denken bestätigt. Das führt zu einer Einengung des Blicks und der Perspektiven. Ich denke, dass deswegen auch die Akzeptanz anderer Meinungen abnimmt, wie wir es vermehrt erleben. Nicht mehr die Gemeinschaft hat das Sagen, sondern das Ego steht an erster Stelle. Viele sprechen davon, dass wir eine narzisstische Gesellschaft sind. Ich denke, Narzissmus beziehungsweise die Selbstverliebtheit ist per se nicht schlecht, es ist schon wichtig, dass jeder auf sich achtet, aber es kommt darauf an, wie ausgeprägt die Selbstbetrachtung ist. Zu einem Problem wird Narzissmus, wenn in der öffentlichen Diskussion Meinungen aneinanderstoßen und von einzelnen Gruppen nicht mehr akzeptiert werden. Das führt zum Konflikt ...«

»... und durch die Medien, die da drauf springen, wird die Aggressivität noch weiter geschürt. Viele Gruppierungen werden immer radikaler. Mal abgesehen von den Algorithmen, die uns ständig in unserem Weltbild bestätigen, woher kommt das wohl?«

»Haben Sie Kinder?«, fragt Dr. John Kettler.

»Nein, bis jetzt noch nicht. Das hat noch Zeit. Ich studiere gerade.«

»Ich habe drei Kinder und kann beobachten, was psychologische Studien belegen. Eines meiner Kinder ist gerade in der Trotzphase, weshalb ich mich kürzlich damit beschäftigt habe. Als Kind, bis zum Alter von drei Jahren, sind sie das Zentrum der Welt, das Zentrum ihrer Welt; sie nehmen sich als ein Teil von allem war, nicht als Individuum. Sie befinden sich in einem ozeanischen Gefühl und sind verbunden mit der Mutter. Sie leben sozusagen in einem Idealzustand. Im Alter von drei bis vier Jahren beginnt das Kind, sich als Individuum wahrzunehmen. Das Kind merkt, dass es nicht mehr Teil von allem ist. Das spiegelt sich in der Trotzphase wider. Das Kind erkennt dies aber nicht mit seinem Verstand, sondern sieht die Welt nun durch seine veränderte Wahrnehmung. Durch den immer stärker werdenden Verstand verliert es Verbindung zum ozeanischen Gefühl. Dann geht es in den Kindergarten und in die Schule, wo es viele Informationen

erhält. Im Unterbewusstsein läuft jedoch die Suche nach der Verbindung zu diesem Gefühl, dem Ich-Ideal immer weiter.«

### *Die Suche nach dem heiligen Gral*

»Ja, ich denke, das ist ein Grundbedürfnis. Der Mensch möchte verbunden sein, mit jemandem, mit einer Gruppe, mit der Gesellschaft, einer Weltanschauung, die Orientierung und Sicherheit gibt. Da gibt es eine tiefe Sehnsucht.«

»Ganz genau! Der innere Antrieb führt dazu, dass der Mensch mit Anfang oder Mitte 30 mitunter in eine Art Lebenskrise hineingerät, weil das, was im Unterbewusstsein immer mitlief, ins Bewusstsein drängt – der Wunsch, verbunden zu sein. In unserer medialen Welt erhalten wir permanent Input über unser Handy, das Internet und die Medien. An den Inhalten versuchen sich viele zu orientieren, hier ein Impuls, hier ein Angebot, hier eine neue Idee. Das befeuert die Irritationen, die dabei entstehen, wenn man seine Verbundenheit sucht, auch in der Gesellschaft.«

»Wahrscheinlich folgen viele Menschen deswegen einem Star, einer Influencerin oder einem Speaker, weil die Menschen mit deren Welt verbunden sein möchten oder sich bereits damit identifizieren. Er oder sie verkörpert etwas, wonach sie streben: Ruhm, Glanz und Reichtum. Auf den ersten Blick sehen sie nur den Star und denken, das ist die Lösung, da will ich hin.«

»Im Grunde genommen unterwerfen sie sich einem Idealbild und verlieren dabei den Blick auf sich selbst. So wenig, wie sie sich mit sich selbst und ihren Herausforderungen im Leben auseinandersetzen, so sehr entfremden sie sich auch von der Gesellschaft, der realen Gesellschaft, in der sie leben. Das Tragische daran ist, dass die Menschen einer Illusion nachlaufen, denn diese, in den sozialen Medien geteilten Welten, sind häufig Scheinwelten.«

»Das ist wohl wahr.«

»Ich bemerke im Bekanntenkreis, aber auch in der Arbeitswelt, dass sich immer weniger Menschen angesichts solcher Glamourwelten trauen, offen über ihre Probleme zu sprechen. So zieht sich die

Engführung weiter zu. Nicht wahrgenommen wird, dass auch die so genannten idealen Persönlichkeiten ihre Hochs und Tiefs erleben, mit Problemen zu kämpfen haben, neben Erfolg auch Misserfolg haben.«

»Das gehört zum Leben dazu. Was machen Sie beruflich, wenn ich fragen kann. Psychologe sind Sie nicht, oder?«

### *Nehmen wir das Zepter wieder in die Hand*

»Nein, auch wenn es mich sehr interessiert. Ich bin Unternehmensberater und ich erlebe viele Unsicherheiten bei unseren Kunden, weil sich so viel und so schnell in unserer Lebenswelt, in der Geschäftswelt verändert. Leider zögern die meisten, darüber zu sprechen, weil sie nicht zeigen wollen, dass sie Probleme haben. Häufig denken sie: ›Die anderen haben ihren Laden besser im Griff.‹ Diese Illusion kann nur aufgelöst werden, wenn viel mehr Unternehmer über ihre Herausforderungen sprechen. So würden alle merken, dass sie nicht allein damit sind, sondern, dass es anderen genauso geht. Wir alle haben mehr oder weniger mit den Veränderungen zu kämpfen. Und ich bin auch der festen Überzeugung, dass es in einer Zeit des einschneidenden Wandels, in der wir uns befinden, unumgänglich ist, sich auf sich zu besinnen, sich mit seinen Visionen auseinanderzusetzen, sie zu justieren oder neu zu fassen und sich peu à peu den daraus folgenden Herausforderungen zu stellen. Wenn wir überleben wollen, müssen wir uns an die neuen Gegebenheiten anpassen. Wir stehen alle vor einer gigantischen Transformation.«

»Das macht mir manchmal wirklich Angst. Angesichts der Nachrichten, die uns täglich einholen, Energiekrise, Klimakatastrophe, Krieg in Europa und der Welt, da kann man schon mal den Mut verlieren. Aber es hilft mir, wenn ich mich in der Natur bewege, so wie jetzt. Ich sehe die Bäume, die jeden Herbst ihre Blätter abwerfen, im Winter kahl sind und im Frühjahr wieder aufblühen, um im Sommer zu strahlen, Früchte zu tragen. Es ist eine fortwährende Wandlung.«

»Das haben Sie sehr schön gesagt. Da wirken die Kräfte der Natur. Was sind unsere Kräfte, mit denen wir diese Transformation gut durchleben können? Das ist die Frage, mit der ich mich

auseinandersetze. Ich denke, dass wir uns um jedes einzelne Problem kümmern müssen, eins nach dem anderen. Viele erkennen noch nicht, dass wir im Wassertopf sitzen wie der Frosch; es kocht und schon bald werden wir verkochen, weil wir nicht herausgesprungen sind. Wir müssen aufhören, alles zu erdulden, alles zu akzeptieren. Ich persönlich möchte diesen Wandel mitgestalten und dazu beitragen, dass die Erkenntnis in jedem aufkommt, dass wir etwas machen müssen. Die Zukunft ist ein leeres Blatt und wir sind die Künstler, die es gestalten können. Alles ist unsicher, auch für Unternehmer. Sie stehen vor der Herausforderung, mittel- und langfristig planen zu müssen, ohne zu wissen, welche Entscheidungen die Politik trifft, wie sich die Energiepreise entwickeln ... Jeder Unternehmer steht vor der Aufgabe, einen Weg im Umgang mit diesen Unsicherheiten zu finden. Im Fall der mittelständischen Unternehmen kommt dazu, dass viele vor einem Generationenwechsel stehen.« Als Dr. John Kettler von einem Generationenwechsel spricht, schaut die junge Frau direkt zu ihm, während er fortfährt: »Die Entscheider der mittelständischen Unternehmen gehören überwiegend der älteren und erfahrenen Generation an. Die nachfolgende Generation vertritt aufgrund ihrer ganz eigenen Sozialisationsphase eine andere Wertvorstellung, verfügt über andere Konditionierungen, was in jedem Generationendialog zu notwendigen Auseinandersetzungen führt. Viele der älteren Mittelständler sagen, dass sie die Firma nicht an ihre Kinder übergeben können, weil es der Wahnsinn sei, was alles gerade passiert, und sie eher daran denken, zu verkaufen und wegzugehen. Was ich sehr schade finde, weil ich gerne in Deutschland lebe, hier sind meine Wurzeln, darauf bin ich stolz, auf das Land, auf die Familie. Ich möchte, dass Deutschland im Wandel wieder zu seiner Stärke zurückfindet.«

»Na ja, viele denken, dass es viel zu schwierig und kompliziert ist, mit all den Herausforderungen umzugehen. Davon nehme ich mich nicht aus. Ich versuche jeden Tag aufs Neue, mich von der Flüchtigkeit der Eindrücke nicht unterkriegen zu lassen, von den vielen Einflüssen, von den Bad News ...«

»Ja, Öl ins Feuer gießen neben den Medien auch Aussagen bedeutender Leute in Wirtschaft und Politik, die davon sprechen, dass

wir voll auf den Abgrund zulaufen, dass wir arm werden, wenn wir das Ruder nicht herumreißen. Wenn Unternehmer dann noch an das neue Wertemodell ihrer Kinder denken, die auf Luxus zugunsten einer Life-Balance verzichten, stellen sie sich die Frage, wie die nachfolgende Generation diesen Berg erklimmen soll oder, besser gesagt, es aus der Talsenke wieder herausschaffen soll. Sie bezweifeln, dass die junge Generation da hineinwachsen kann, wenn sie als erfahrene Unternehmer schon solche Schwierigkeiten haben.«

### *Wir müssen nicht auf den Abgrund zulaufen*

»Wenn Sie so sprechen, spüre ich, dass Sie eine Vision haben. Ist es so?«

»Absolut. Mein Bruder Carsten, ich, unser Unternehmen und unsere Mentoren denken, dass unser Land in einem guten Zustand ist, wir aber auf dem falschen System reiten. Wir werden immer komplexer, schnelllebiger und dulden in Deutschland den nicht mehr zeitgemäßen Status quo; wir akzeptieren alles und reichen alles weiter an diejenigen, die in der Verantwortung stehen. Wir haben eine Wohlstandsgesellschaft, die wir nicht loslassen wollen. Der Wohlstand wird aber so nicht bleiben, wenn wir uns zu sehr darauf ausruhen. Wohlstand könnte sich zukünftig weiterentwickeln, indem er Nachhaltigkeit, ökologische Ressourcen und neue Arbeitszeitmodelle einbezieht. Anstatt nur durch Einkommen und Konsum definiert zu werden, würde ein moderner Wohlstand auch den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen, soziale Gerechtigkeit und die Lebensqualität umfassen. Ein solcher erweiterter Wohlstandsbegriff würde sicherstellen, dass wirtschaftlicher Erfolg im Einklang mit dem Schutz der Umwelt und einer fairen Verteilung der Ressourcen steht, was zu einer nachhaltigeren und gerechteren Gesellschaft führen könnte.«

John bleibt stehen und sieht die Frau unvermittelt an: »Wir müssen keineswegs untergehen:

1. Wir schaffen es, wenn wir nicht resignieren.
2. Wir verändern etwas, wenn wir nicht weiter erdulden.
3. Wir bewirken etwas, wenn wir uns engagieren.«

»Ich spüre, wie wichtig es Ihnen ist.«

### *Engagement ist das Zauberwort der Zukunft*

»Ja, das ist es. Es ist wichtig, umzudenken und den Menschen Wertschätzung entgegenzubringen, die sich engagieren, um Neues in die Welt zu bringen und einen neuen Weg zu gehen. Auch wenn manches erstmal fremd klingt, wir müssen unsere Denkweisen öffnen und neue Denkmodelle zulassen.«

»Haben Sie schon Ideen, wie Sie die Menschen dazu zu bewegen können, sich auf das Neue einzulassen?«

»Ich denke, der erste Schritt sind Gespräche auf Augenhöhe. Wir wollen einen Austausch ermöglichen, einen vertrauensvollen Raum schaffen, in dem wir offen die Themen ansprechen, die viele Unternehmer im Moment umtreiben: Wir alle leiden darunter, dass die Politik zu oft Gesetze und Regelungen ändert und erweitert, was mittel- und langfristige Planungen sowohl für die Industrie als auch die Wirtschaft insgesamt sehr erschwert. Wir wünschen uns stattdessen einen stabilen und verlässlichen Staat, der für bezahlbare Strompreise sorgt und endlich die ausufernde Bürokratie eindämmt. Wir brauchen zielgerichtete Förderungen für Innovationen und keine Subventionen im Gießkannenprinzip. Ein weiterer Schritt ist, die Generationen in einen Dialog zu bringen, um Probleme zuversichtlich anzusprechen und Lösungswege auszutauschen. Und hier schließt sich der Kreis zu dem Thema, das wir bereits vorhin angesprochen haben. Wenn wir die Menschen zusammenbringen und aus ihrer Vereinzelung herausholen, können wir etwas dazu beitragen, dass sie wieder Verbundenheit erfahren. Wenn sich Menschen mit ähnlichen Herausforderungen kennenlernen, entsteht Gemeinschaft. Das wiederum stärkt den Einzelnen; dann bilden sich Netze, die stützen, und neue Initiativen, die aufklären. Wir brauchen thematische Veranstaltungen

und Mediatoren, die vermitteln, damit wir ein neues, optimistisches Bild für unsere Zukunft zeichnen können. Denn das, was ich sage, ist nicht aus der Luft gegriffen. Schon heute gibt es viele Fälle von Familienunternehmen und Firmen, die es schaffen, trotz der schwierigen Zeiten – oder gerade deswegen – erfolgreich zu sein, weil sie sich auf ein anderes Denkmodell eingelassen haben.«

»Können Sie mir ein Beispiel nennen?«

»Ich denke dabei an ein Familienunternehmen, in dem gegenwärtig die nachfolgende Generation in die Geschäfte eintritt. Die Familie ist so erfolgreich, dass alle Mitglieder immer in der Sonne sitzen könnten, was sie aber nicht tun. Sie arbeiten im und am Unternehmen, sie engagieren sich in einer Stiftung; die junge Generation hat ein nachhaltiges Projekt gegründet, das der eigenen Region dient. Sie sind immer im Fluss, immer in Aktion und sie haben Erfolg!«

»Deren Konzept würde ich sehr gerne näher kennenlernen, denn ich erlebe das, was sie schildern, gerade im Bekanntenkreis und irgendwie auch in unserer eigenen Familie. Bei meinen Freunden geht es um ein Traditionssunternehmen, das in den 20er-Jahren des letzten Jahrhunderts gegründet wurde. Es ist wirklich hart, diese schwierige Situation mitanzusehen. Wenn die jüngere Generation nicht in das Unternehmen einsteigt, kann es sein, dass das Unternehmen verkauft werden muss. Ich glaube, die ältere Generation denkt darüber nach, dann ins Ausland zu gehen, während die jüngere Generation ganz andere Ziele verfolgt. Die einen wollen sich nicht mehr so kaputt machen, nicht mehr rund um die Uhr arbeiten, wie sie es von ihren Eltern miterlebt haben, und die anderen wollen in einem anderen Bereich arbeiten, was ich beides verstehen kann ... Bei uns ist das ähnlich. Mein Bruder möchte noch mal andere Welten kennenlernen, er kann sich gerade gar nicht vorstellen, in der Firma meiner Eltern weiterzuarbeiten. Und ich bin noch nicht so weit, ich entdecke gerade die Start-up-Szene in Berlin für mich.«

Mittlerweile sind sie am Ende des Parks angelangt und John schaut auf die Uhr: »Wir können unser Gespräch gerne bei anderer Gelegenheit vertiefen. Ich heiße übrigens John Kettler.«

»Sehr gerne. Ich bin Sarah, Sarah Wagner.«

Während er seine Telefonnummer in ihr Handy tippt, klingelt sein Telefon und er verabschiedet sich mit den Worten: »Schreiben Sie mir eine Nachricht. Ich melde mich.«

## **Familienunternehmen oder Unabhängigkeit**

Zwei Wochen später ruft er Sarah an: »Hallo, ich möchte Sie gerne zu einem Gespräch mit einer jungen Frau einladen, die gerade in das Unternehmen ihrer Familie einsteigt. Ich erzählte bei unserem Spaziergang davon.«

»Oh, das ist ja toll. Sehr gerne.«

»Wir werden nächste Woche in Berlin sein. Lassen Sie uns in dem Café treffen, das neben dem Park liegt, den wir durchquert haben.«

Am Freitag der folgenden Woche ist es so weit. John betritt in Begleitung von Julia Brucherseifer das Café. Sarah sitzt am Fenster und steht winkend auf. Sie lächelt freundlich und kommt auf die beiden zu.

»Wie schön, dass wir uns so bald wiedersehen. Ich bin schon sehr gespannt auf unsere Unterhaltung.«

Julia wirkt konzentriert und schaut der jungen Frau offen in die Augen. Sie ist nicht viel jünger als sie selbst: »Ich freue mich, dich kennenzulernen und zu erfahren, wie sich der Nachfolgeprozess in deinem Familienunternehmen gestaltet oder, wie ich hörte, auch nicht. Willst du ein wenig davon erzählen?«

Sarah nickt. Sie setzen sich an den Tisch und, nachdem sie Cappuccino, Tee und Wasser bestellt haben, spricht John: »Viele Unternehmer und Unternehmerinnen, die in den nächsten Jahren ihre Nachfolge klären müssen, stehen vor dem Problem, dass der eigene Nachwuchs immer weniger Bereitschaft zeigt, das etablierte Unternehmen fortzuführen. Unternehmen sollen verkauft, das Vermögen ins Ausland transferiert und der persönliche Lebensabend nicht in Deutschland verbracht werden.«

## *Eine unsichere Zukunft*

John fährt fort: »Die jüngere Generation sieht mit kritischem Blick auf ihr Familienunternehmen; begründet durch den Umgang im Hinblick auf Nachhaltigkeit, den Wertewelten bis hin zur Sinnhaftigkeit, und sie steht damit vor der Entscheidung, den eigenen Zielen oder der Familientradition zu folgen. Wie ist deren Situation? Sie erleben die Zukunft vor dem Hintergrund der ›letzten Generation‹ als unsicher, befinden wir uns derzeit doch in einer Situation, in der Polykrisen auftreten, in der Krisen nicht nur aufeinanderfolgen, sondern sich zum Teil auch überlappen: Klimakrise, Pandemien, Unruhen, Artensterben, die Energiekrise, Kriege, Inflation. Dazu kommen eine permanente Informationsflut sowie die nicht überschaubaren Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz, die in rasender Geschwindigkeit Einzug in alle Lebensbereiche hält.«

Julia nickt und Sarah seufzt: »Dabei könnte die Familie ein Anker sein, könnte Halt geben, oder?«

»Das ist richtig, wir sehen das auch so. Aber die jüngere Generation steht zudem vor der Frage, ob sie eine eigene Familie gründen will. In diesen Zeiten ist sie zögerlich, ob sie ihre bisherige Lebensgewohnheit zugunsten einer eigenen Familie einschränken will, zumal Kinder viel persönliche Zeit für sich beanspruchen. Die Zukunft ist unsicher, der Zweifel, ob man diese einem Kind zumuten möchte, groß, die Verantwortung wiegt schwer. Angesichts dieser Umstände ist die Entscheidung, Familie oder Unabhängigkeit, nicht leicht, egal ob es darum geht, eine eigene Familie zu gründen oder in das Familienunternehmen einzusteigen.«

Julia nickt wieder und beginnt zu erzählen: »Es ist sehr wichtig, dass die Übergabe oder die Eingliederung des Nachwuchses in ein Unternehmen viel mehr an Sichtbarkeit gewinnt. Gesellschaftlich wird dieser Prozess häufig belächelt und meistens unterschätzt. Ich finde, es ist ein mutiger Schritt, eine Nachfolge anzutreten. Familienunternehmen können für Nachfolgerinnen und Nachfolger eine Herausforderung sein, weil sie viel Erwartung und Erbe zu spüren bekommen. Dadurch fühlen sie sich oft von Mitarbeitern oder

Geschäftspartnern, die an ihren Fähigkeiten und Entscheidungen zweifeln, besonders beängt. Gerade deswegen finde ich es wichtig, dem potenziellen Nachwuchs zu zeigen: »Ihr könnt diesen Schritt gehen, er ist mutig, aber geht ihn, traut euch!« Und selbstverständlich gilt das gleichermaßen für alle Geschlechter. Heutzutage sind »Karrierefrauen« in der Lage, Kinder erfolgreich großzuziehen. Es bedarf dazu nur definierter und klarer Strukturen. Digitalisierung und zunehmende Relevanz der emotionalen Intelligenz, die Akzeptanz und das Mitwirken des Umfeldes ermöglichen das. Weder Mann noch Frau sollten zwischen Karriere und Kindern entscheiden müssen.«

### *Unternehmensnachfolge ist ein mutiger Schritt*

»Du bist diesen Schritt gegangen, Julia. Fiel dir die Entscheidung leicht, die Nachfolge anzutreten? Bei uns ist das schwierig und im Moment können weder mein Bruder noch ich es uns wirklich vorstellen, die Firma meines Vaters, meiner Eltern zu übernehmen. Vielleicht später, aber ich bin nicht sicher, ob es sie dann noch gibt.«

»Ich versuche, an den Moment zurückzudenken, Sarah, als ich vor der Entscheidung stand und wie ich meine Entscheidung abgewogen habe. Ich befinde mich noch im Prozess der Eingliederung, ein Prozess, der über ein paar Jahre gehen kann, in dem sich das Miteinander und Füreinander der Generationen entwickeln lässt. Ich stelle es mir gerne wie einen Spaziergang vor, bei dem ich an einer Abzweigung dazugestoßen bin. Derzeit spaziere ich mit meinem Vater durch die Berge, durch Höhen und Tiefen, und eines Tages wird er eine andere Abzweigung als ich wählen. Auf diesem Weg kann ich heute sagen, dass mich zu Beginn verschiedene Faktoren in dem Prozess beeinflusst haben. Grundsätzlich konnte ich darauf bauen, dass in unserem Unternehmen ein gesundes Fundament gegeben ist. Ich habe erkannt, dass es nicht nur möglich ist, das Unternehmen so weiterzuführen, wie es ist, sondern dass es mir auch die Plattform dafür bietet, Dinge zu ändern, um mich in der Zukunft auf Projekte zu konzentrieren, die meiner persönlichen Wertewelt entsprechen, meinen Interessen dienen. Ein Großteil der Aufgaben bereitet mir

---

Ende der Leseprobe

---

Die Unternehmensnachfolge ist eine Herausforderung, die jedes familiengeführte mittelständische Unternehmen in Deutschland irgendwann meistern muss. Doch wie gelingt der Übergang reibungslos und nachhaltig – vor allem in einer Ära des digitalen Wandels? Dieses Buch begleitet Unternehmer und Unternehmerinnen auf **ihrem Weg**, eine Zukunftsperspektive zu entwickeln, die auf Wertschätzung, Innovation und den aktuellen gesellschaftlichen Wandel eingeht.

Mit fundiertem Expertenwissen und fesselndem Storytelling schildert das Autoren-team, wie sowohl ältere Unternehmertypen als auch die jungen Nachfolger gemeinsam eine visionäre Unternehmensführung gestalten können. Mit Fallbeispielen, wissenschaftlichen Einsichten und konkreten Handlungsempfehlungen wird ein praxiserprobter Wegweiser geboten, der zeigt, wie Unternehmen nicht nur überleben, sondern auch in disruptiven Zeiten florieren.

**Lassen Sie sich inspirieren, Ihren eigenen Nachfolge-Code aktiv zu gestalten – für eine Zukunft, die Bestand hat.**



**Dr. John Kettler** »Ein gelungener Generationswechsel ist nicht nur eine strategische Entscheidung, sondern ein Vermächtnis. Indem Unternehmer weitsichtig planen, Risiken vermeiden und Werte bewusst weitergeben, schaffen sie ein stabiles Fundament für zukünftige Generationen und leisten einen Beitrag zur nachhaltigen Zukunft unserer Gesellschaft.«



**Carsten Kettler** »Die Nachfolgeplanung ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit und ein bedeutender Schlüssel zur langfristigen Sicherung von Unternehmen. Die Eignung der Nachfolger frühzeitig zu prüfen und die Fehler, die so viele schon gemacht haben, zu vermeiden, sorgt dafür, dass Gründer ihr Lebenswerk in gute Hände übergeben.«



**Julia Brucherseifer** »Die Kunst der Nachfolge liegt darin, mit Mut Altes zu bewahren und Neues zu gestalten – so entsteht echte Innovation.«



**Marc Brucherseifer** »Der erfolgreiche Generationswechsel mit dem Ziel einer nachhaltigen Unternehmenskultur und -struktur ist eine Herausforderung, für die es sich lohnt, einen hohen Aufwand zu betreiben. Nur so können wir als Unternehmer bereits heute die Zukunft unserer Gesellschaft aktiv mitgestalten.«

ISBN 978-3-98641-187-9



25,00 €  
25,70 €

9 783986 411879 >

(D) (A)