



SELBSTCHECK FÜR INHABER:INNEN

Sieben leise Zeichen, dass dein Familienunternehmen *kippt*

Die Signale, die jeder spürt und niemand ausspricht. Mit Fragen zum Selbstcheck und einem ersten konkreten Schritt.

Stefanie Lommel

Wandelbegleitung für Familien- und Traditionsunternehmen

Holen wir die Lommel.

Unternehmen kippen nicht mit einem Knall.

Sie kippen leise. Lange bevor Bank, Beirat oder Steuerberater etwas sehen, spürst du es im Bauch.

Frühwarnzeichen sind keine Bilanzkennzahlen. Es sind die strukturellen Risse vor der eigentlichen Krise: Signale dafür, dass ein System aus dem Gleichgewicht rutscht, bevor die Zahlen es zeigen.

Warum spricht sie kaum jemand aus? Weil das Aussprechen einen Preis hat. Sobald du laut sagst „etwas stimmt nicht“, hast du eine Pflicht ausgelöst: gegenüber Mitarbeitenden, Familie, Bank und dir selbst. Deshalb erleben viele Inhaber:innen vier oder fünf dieser Signale gleichzeitig und benennen vor dem Beirat genau eines: das harmloseste.

186.000

Familienunternehmen in Deutschland stehen bis 2030 vor der Nachfolge.

ca. 60 %

davon haben noch nichts geregelt.

12–18

Monate mehr Entscheidungsspielraum hat, wer früh hinsieht statt erst zu reagieren, wenn die Bank anruft.

So nutzt du diesen Selbstcheck

1. Nimm dir 20 Minuten, in denen dich niemand stört.
2. Lies jedes der sieben Zeichen und beantworte die Frage darunter ehrlich, nur für dich.
3. Kreuze das Kästchen an, wenn du das Zeichen in deinem Unternehmen wiederer kennst. Auch dann, wenn du es lieber nicht wiedererkennen würdest.
4. Zähle am Ende deine Kreuze und lies die Auswertung.

Quellen: KfW Research zur Unternehmensnachfolge; Krisenphasen nach Krystek (1987): strategische Krise, Erfolgs-, Liquiditäts-, Insolvenzkrise. Frühwarnzeichen liegen vor der ersten Phase.

Was du siehst, aber nicht benennst

Erkenne ich wieder ↓

1

Wichtige Entscheidungen werden vertagt

☐

„Das besprechen wir nach dem Sommer.“ Investitionen, Personalfragen, Anpassungen am Geschäftsmodell landen auf „demnächst“. Dahinter steckt oft das Gefühl, dass jede Entscheidung jemanden vor den Kopf stößt. Das wirkt diplomatisch, ist aber strategischer Stillstand.

Frag dich: Welche Entscheidung liegt seit mehr als drei Monaten bei dir auf Wiedervorlage?

2

Loyalität blockiert Klarheit

☐

Menschen, die seit 25 Jahren dabei sind, besetzen Positionen, in die das Unternehmen längst hineingewachsen ist. Alle wissen es, niemand spricht es aus. Loyalität, die Klarheit blockiert, wird zur stillen Pflichtverletzung gegenüber allen, deren Zukunft an dieser Position hängt.

Frag dich: Welche Rolle ist so besetzt, weil du jemandem etwas schuldest, und nicht, weil es passt?

3

Die nächste Generation ist da, aber leise

☐

Funktion, Visitenkarte, eigene Signatur. Und trotzdem kein Widerspruch, keine eigenen Themen. Wer nicht herausfordert, hat innerlich gekündigt oder wartet darauf, dass du wirklich Platz machst. Verantwortung ohne Entscheidungsmacht ist keine Nachfolge.

Frag dich: Wann hat dir deine mögliche Nachfolge zuletzt ernsthaft widersprochen?

4

Die Auftragslage verdeckt das Problem

☐

Die Bücher sind voll, alle haben zu tun, der Steuerberater ist entspannt. Genau das ist gefährlich. Eine gute Auftragslage sagt nichts darüber, ob dein Geschäftsmodell in zwei Jahren noch trägt. Sie verschafft dir nur Zeit. Viele Unternehmen in der Krise hatten zwei Jahre vorher ihre besten Quartale.

Frag dich: Was baust du heute, das in drei Jahren noch trägt?

Was im System schon passiert

Erkenne ich wieder ↓

5

Innovation wird diskutiert statt gebaut

☐

Wird aus einem Vorschlag innerhalb von acht Wochen kein Pilotprojekt, passiert er auch in acht Monaten nicht. Er kommt einfach in der nächsten Sitzung wieder auf den Tisch. Wer Innovation nur noch bespricht, steckt schon in der strategischen Krise.

Frag dich: Welche Idee der letzten Monate ist ein Pilot geworden, und welche steht wieder auf der Agenda?

6

Stille Kündigungen in Schlüsselpositionen

☐

Eine Schlüsselkraft geht ohne sichtbaren Anlass. Die Begründung ist höflich und vage. Eine solche Kündigung ist nie nur ein Personalthema, sondern eine Rückmeldung des ganzen Systems. Wenn du den wahren Grund nicht erfährst, ist das Schweigen selbst das Signal.

Frag dich: Kennst du den wirklichen Grund für die letzte Kündigung in einer Schlüsselrolle?

7

Deine eigene Stimme dringt nicht mehr durch

☐

Du sagst im Meeting einen Satz, und nichts passiert. Niemand widerspricht, aber danach macht jeder weiter wie bisher. In diesem Moment ist die Inhaberrolle von einer führenden zu einer zeremoniellen geworden.

Frag dich: Wann hat ein Satz von dir zuletzt wirklich etwas verändert?

Deine Auswertung: Zähl deine Kreuze

0 bis 2

Bleib wachsam. Einzelne Zeichen gibt es in jedem Unternehmen. Schau in einigen Monaten wieder auf diese Liste und prüf, ob etwas dazugekommen ist.

3 oder mehr

Dein Unternehmen steht nicht mehr vor einem Wartungs-, sondern vor einem Wandel-Moment. Du hast jetzt etwa 12 bis 18 Monate, in denen du noch alle Optionen hast. Danach entscheiden andere für dich, wenn du es nicht tust.

UND JETZT?

Der erste Schritt ist: aussprechen.

Nicht im Beirat. Nicht im Familienrat. Erst einmal nur mit dir selbst. Nimm dir eine Stunde, geh laufen oder ans Wasser, irgendwohin, wo niemand zuhört. Und geh die sieben Zeichen noch einmal durch:

- Welche Zeichen kennst du?
- Welche kennst du, willst sie aber nicht kennen?
- Welche hast du schon vor zwei Jahren gewusst?



Wenn in meiner Konzernzeit in einer Abteilung etwas schief lief, das niemand mehr greifen konnte, hieß es irgendwann: „Holt mal die Lommel.“ Ich war nicht die mit den lautesten Vorschlägen, sondern die, die zuhörte, fragte und nach drei Tagen wusste, was wirklich brennt.

Heute begleite ich Inhaber:innen und Entscheider:innen in Familien- und Traditionsunternehmen durch Nachfolge, Konflikt und Krise. Als Sparringspartnerin für Entscheidungsklarheit und als Mediatorin.

Stefanie Lommel

Du willst das mit jemandem teilen, der zuhört und nicht doziert?

Dann ist die zweite Stunde ein Gespräch. Im kostenfreien 15-minütigen Vorgespräch schauen wir gemeinsam auf deine Situation und klären, ob und wie ich dich unterstützen kann. Unverbindlich und vertraulich.

Kostenfreies Vorgespräch buchen

zeeg.me/info8723/15 · dielommel.de