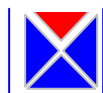


Hans O. Rasche/Walter Braun

„Vorbereitung und Organisation der Unternehmer-Nachfolge im Mittelstand“

**- Leitfaden und Checkliste
zur Absicherung der Risiken**



SYSTEM - MANAGEMENT
Braun, Rasche + Partner G m b H

Geleitwort

In Deutschland sind nahezu 100 % aller Unternehmen kleiner und mittlerer Größe. Die meisten von ihnen sind Familienunternehmen, zum Teil schon in der zweiten oder dritten Generation geführt. Über ein Drittel der Inhaber und Inhaberinnen sind über 50 Jahre alt.

Das ist sicher kein Alter, bei dem man schon zum "alten Eisen" gehört. Staatsoberhäupter über siebzig sind keine Seltenheit, und auch Unternehmer in diesem Alter können das Heft noch fest in der Hand halten und erfolgreich sein. Nur irgendwann lässt diese Führungsfähigkeit nach und es muss für Nachfolge gesorgt werden, besser früher als später.

Im politischen Bereich ist das relativ unproblematisch, im Familienunternehmen zum Teil hoch dramatisch. Nur selten kann und sollte ein Unternehmen mit dem „Zur Ruhe setzen“ des Unternehmers aufgelöst werden.

Es ist ein verständliches Anliegen, das geschaffene Lebenswerk fortgeführt zu wissen. Nicht selten ist das unternehmerische Vermögen die einzige Alterssicherung der Seniorfamilie und muss aus diesem Grunde schon erhalten bleiben. Liebgewonnenen Lebensinhalt loszulassen, fällt überaus schwer. Dabei stehen wir recht oft im Leben vor einer solchen Situation. Bei der Unternehmensnachfolge haben wir die Chance, das Loslassen zu steuern.

Die Vorbereitung dazu beginnt schon in den frühen Jahren der Kinder. Wenn sie beim gemeinsamen Mittagessen das Unternehmen nur als Last und Bedrückung vermittelt bekommen, statt die Möglichkeit der Selbstverwirklichung und freieren Lebensgestaltung zu erfahren, wird die Neigung zur Übernahme gar nicht erst aufkommen oder gering bleiben. Ist die Bereitschaft aber gegeben, so muss die Übergabe gut geplant und vorbereitet werden, um Senior und Junior zufriedenzustellen und das Unternehmen in eine gute Zukunft zu führen.

Die Übergabe gehört nicht zum operativen Routinegeschäft. Sie braucht nicht nur Zeit, sie braucht auch den Rat. Der hier vorliegende Ratgeber bietet ihn. Die Autoren haben dabei zu einer innovativen Form der Anleitung gefunden, indem sie die Checklisten mit ihren strukturierten Antworten zugleich mit Erläuterungen versehen, die dem Leser den Hintergrund und die Notwendigkeit der einzelnen Kontrollfragen deutlich machen. Möge dieser Leitfaden dazu beitragen, die Zahl der gelungenen Nachfolgeregelungen und dadurch die Zufriedenheit der Unternehmerfamilien zu erhöhen. Möge er auf diesem Wege auch einen Beitrag für die Sicherheit der Arbeitsplätze der mittätigen Familienangehörigen sowie der übrigen Mitarbeiter und damit für deren Zufriedenheit leisten.

Dr. Ralph Ganter

Geschäftsführer des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim

| Inhalt | Seite |
|--|--------------|
| ◆ Geleitwort | 3 |
| ◆ Der Generationswechsel - ein zentrales Problem für den Mittelstand | 4 |
| ◆ Gliederung | 6 |
| ◆ Vorbemerkung: Ist das Ihr Thema? | 8 |
| ◆ Die Organisation der Unternehmer-Nachfolge als Risiko-Management | 10 |
| - Chancen und Risiken - Nachfolger suchen - aber wo? | 12/13 |
| | |
| <u>Stufe I</u> | |
| „Suche und Auswahl des Nachfolgers: Wer ist der Richtige?“ | 14 |
| (1) Die Blickrichtung und vorbereitende Fragen | 15 |
| (2) Anforderungsprofil | 19 |
| (3) Entscheidungsfragen | 23 |
| | |
| <u>Stufe II</u> | |
| „Vorbereitung und Erstellung des Übergabekonzeptes“ | 30 |
| (1) Die Organisationskonzeption | 32 |
| (2) Die Marketingkonzeption | 38 |
| (3) Die gesellschaftsrechtliche Konstruktion | 44 |
| (4) Einarbeitung und Qualifizierung des Nachfolgers und seiner zukünftigen Führungskräfte | 50 |
| (5) Entwurf eines Gesamtzeitplans | 56 |
| | |
| <u>Stufe III</u> | |
| „Maßnahmen zur Absicherung der Übergabe“ | 62 |
| (1) Abschließende und abrundende Qualifizierung des Nachfolgers | 64 |
| (2) Teilnahme an Strategie- und Planungsbesprechungen | 72 |
| (3) Berufung/Gründung eines Beirats | 78 |
| (4) Detaillierung der gesellschaftlichen Regelung und Vorbereitung der übrigen Verträge | 82 |
| | |
| <u>Stufe IV</u> | |
| „Parallele Geschäftsführung Senior/Junior“ | 88 |
| | |
| <u>Stufe V</u> | |
| „Das Neue Management“ | 94 |
| | |
| ◆ Anstelle einer Zusammenfassung: | 102 |
| - Fragen an den Senior - Fragen an den Junior | 103 |
| ◆ Literatur | 115 |