

Nachfolgemangement in KMU

Rechtsassessor

Reinhard Halbgewachs,
Master Business Consulting
für
MSB

Inhalt

- I. Nachfolgeprozeß
 1. Initalisierung: Nachfolge zum Thema machen
 2. Optionen: Verschiedene Handlungsmöglichkeiten aufbauen
 3. Beteiligte und Unternehmen vorbereiten
 4. Überleitung vom Chef zum Coach
 5. Umsetzung und Abschluß

Inhalt

II. Ausgewählte Teilaspekte

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen
2. Nachfolgefähigkeit des Unternehmens
3. Umgang mit Beratungsdienstleistungen
4. Steuerliche und rechtliche Aspekte im Nachfolgeprozeß
5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß
6. Zukunft des Unternehmers

III. Literatur

Einführung

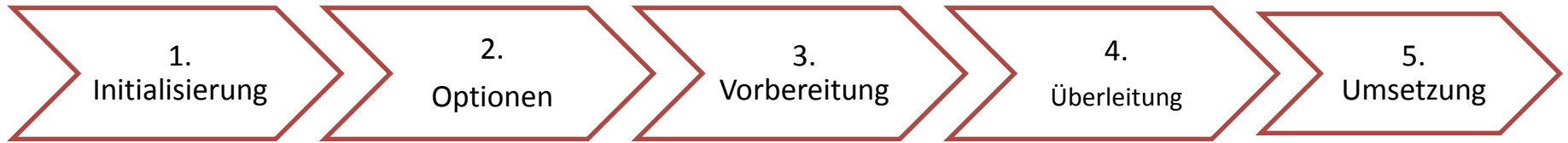
Was macht Nachfolgemangement so heikel?

Das Auseinanderfallen von Wahrnehmung und
Realität bei allen Beteiligten

I. Nachfolgeprozeß

Es bestehen verschiedene Prozeßmodelle für den Nachfolgeprozeß.

Wir kennen aus der Praxis fünf Phasen:



- Die einzelnen Schritte können sich manchmal wiederholen
- Der gesamte Prozeß kann gut fünf Jahre oder länger dauern.

1. Initalisierung: Die Nachfolge zum Thema machen

Interessenten an der Nachfolge

- Inhaber
 - Geschäftsführung
 - Mitarbeiter
 - Kunden
 - Lieferanten
 - Familie etc.
- = alle Stakeholder (alle an der Unternehmung Beteiligten)

Indikatoren für die Aktualität

- Alter des Unternehmers
- Vorhandensein von Nachkommen
- Verhalten von Nachkommen
- Ambitionen des Managements

1. Initialisierung: Die Nachfolge zum Thema machen

Fragestellungen anlässlich der Initialisierung

- Vorgaben für die Weiterführung des UN?
- Finanzielle Rahmenbedingungen und Ziele?
- Einzubeziehende Anspruchsgruppen?
- Zu welchem Zeitpunkt? Mit welcher Rolle?
- Bis wann welche Entscheidungen bzw. Abschluß welcher Entwicklungen
- Benötigte Unterstützung und wer liefert diese?
- Künftiger Eigentümer?
- Anforderungsprofil des künftigen Geschäftsführers?
- Was mache ich anschließend?

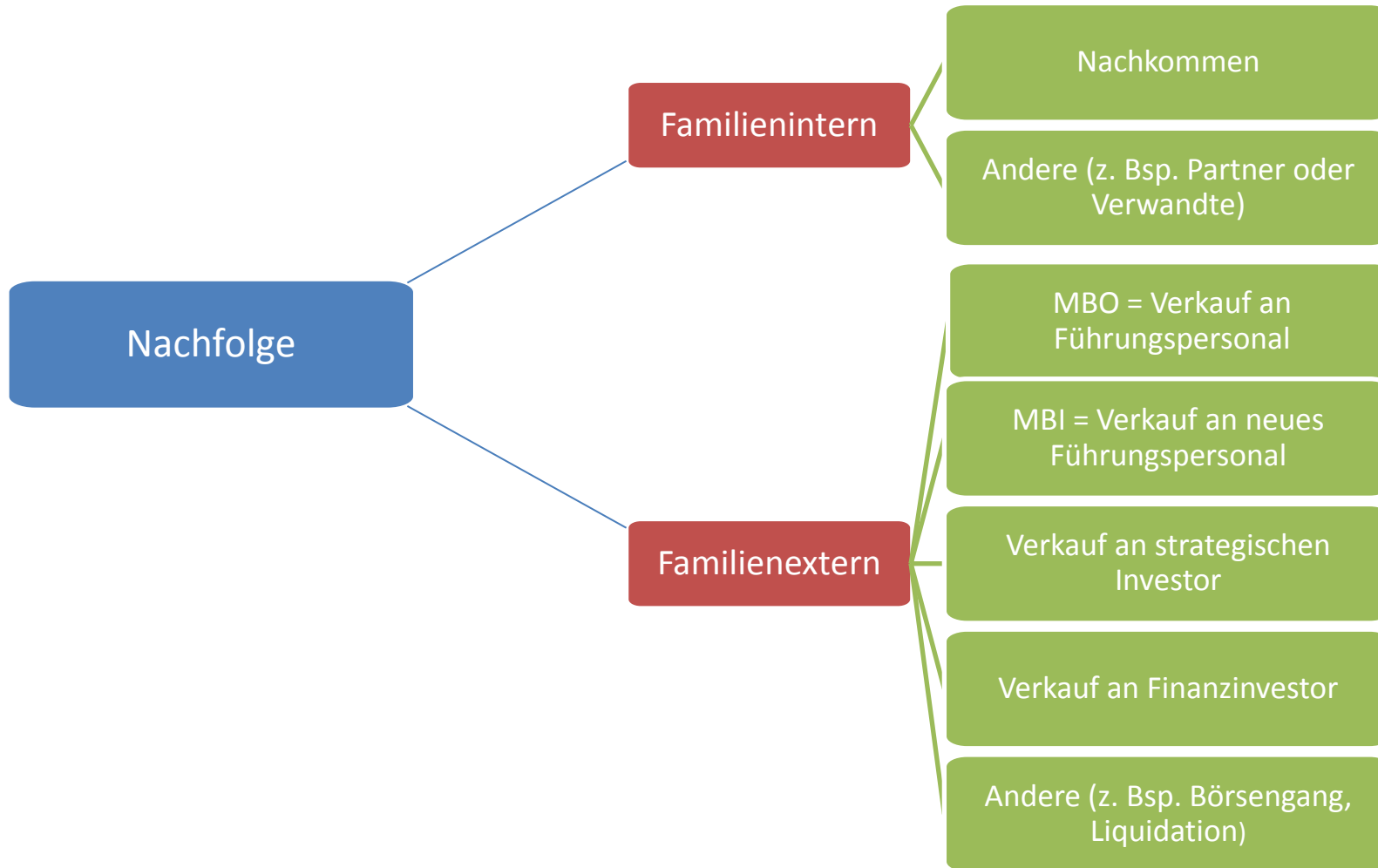
Indizien des Anstoßes

- Bestätigung der Marktpositionierung des UN
- Festlegung spezifischer Stellvertretungsregelungen des Unternehmers
- Eintritt von Nachkommen in das UN
- Vermehrte Delegation von Entscheidungskompetenzen an das Management

1. Initalisierung: Die Nachfolge zum Thema machen

Betrachten Sie das Unternehmen mit zunehmendem Alter als Investition, für welche es die besten Rahmenbedingungen zu schaffen gilt.

2. Optionen: Verschiedene Handlungsmöglichkeiten aufbauen



2. Optionen: Verschiedene Handlungsmöglichkeiten aufbauen

Steigern Sie Ihre Handlungsmöglichkeiten, indem Sie mehrere Optionen aufbauen.

2. Optionen: Verschiedene Handlungsmöglichkeiten aufbauen

Es empfiehlt sich, jede Handlungsmöglichkeit/Option möglichst präzise zu beschreiben, zum Beispiel anhand des nachfolgenden Rasters.

Option 1

Beschreibung	Kurzbeschreibung der Option, insbesondere Eigentums- und Führungssituation (Beteiligte und Rolle/Aufgaben)
Auswirkungen	Erste Abschätzung von Auswirkungen auf: <ul style="list-style-type: none">•Firmen/Privatvermögen•Kapitalbedarf•Regelungsbedarf•Vorsorge•Steuern
Beurteilung	Vor- und Nachteile der Option: <ul style="list-style-type: none">•Erfüllung Pläne/Ziele des Unternehmers•Erfüllung Pläne/Ziele der Familie, des Managements•Wirkung auf Mitarbeiter und Geschäftspartner, insbesondere Kunden•Kontinuität in der Unternehmensentwicklung•Berücksichtigung immaterieller Werte•Allfällige Probleme, Hindernisse, Maßnahmen

3. Beteiligte und Unternehmen vorbereiten

Sinnvolle/Notwendige Maßnahmen:

- Übertragung von nicht betriebsnotwendigem Firmenvermögen ins Privatvermögen
- Vereinfachen/Anpassen der Firmenstruktur
- Gegebenenfalls Beteiligungspläne für das Management, um einen Verkauf an das Management finanzierbar zu machen
- Beseitigen von Risiken aus der Vergangenheit
- Schaffen von Möglichkeiten, während des Nachfolgeprozesses objektives Feedback zu erhalten (z. Bsp. unabhängiger Verwaltungsrat, Beirat, ...)
- Voraussetzungen für rasche, objektive Entscheidungen optimieren (z. Bsp. Rechnungswesen professionalisieren, Führungsinstrumente einführen, Controlling formalisieren)
- Bewertung des Unternehmens
- Erarbeiten eines Notfallkonzeptes: Was geschieht, wenn der Unternehmer unerwartet frühzeitig ausfällt?
- Erstellen eines Kommunikationskonzeptes und gegebenenfalls erste interne Kommunikation

3. Beteiligte und Unternehmen vorbereiten

Legen Sie für die Zeit des Nachfolgeprozesses eine Unternehmensstrategie fest, welche die Bedürfnisse des Marktes, der Unternehmung, des Unternehmens und auch des potentiellen Nachfolgers berücksichtigt; während des Übergabeprozesses sollte die Unternehmung nicht mit Diskussionen über die grundsätzliche Ausrichtung belastet werden.

3. Beteiligte und Unternehmen vorbereiten

Durch rechtzeitige Vorbereitungsmaßnahmen verhindern Sie, daß einzelne Optionen von Beginn an ausgeschlossen sind:

- Rechtzeitig eingeführte Beteiligungspläne für das Management ermöglichen ein MBO, welches sonst nicht finanzierbar wäre.
- Ausreichend privates Vermögen ermöglicht es, Nachkommen gleich zu behandeln und trotzdem das Eigentum an der Unternehmung in eine Hand zu geben.

4. Überleitung: Vom Chef zum Coach

Wann:

- Sobald klar ist, wie die Nachfolge geregelt werden soll, und sowohl Nachfolger als auch Unternehmen bereits sind, kann der Unternehmer die Übergabephase einleiten.

Aufgaben:

- Der Unternehmer behält in dieser Phase seine Funktion noch bei.
- Auch der Nachfolger arbeitet im Unternehmen und ist in alle wichtigen Gespräche und Entscheidungen einbezogen.

Zweck:

- Es geht darum, Know-how zu transferieren, die Nachfolge bei Schlüsselkunden anzukündigen und den Nachfolger einzuführen.
- Für die Kunden soll die Übergabe reibungslos verlaufen.

4. Überleitung: Vom Chef zum Coach

Fragestellungen im Hinblick auf die Überleitung:

Welche Maßnahmen sind zu treffen, damit eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und potentiellm Nachfolger entsteht.

Wann entscheidet der Unternehmer, ob potentielle Nachfolger Richtige ist?
Nach welchen Kriterien?

Wie wird der Nachfolger ins Unternehmen eingeführt?

4. Überleitung: Vom Chef zum Coach

Je nachdem, wie die Nachfolge geregelt wird, kann die Phase „Überleitung“ wenige Tage oder mehrere Jahre dauern.

5. Umsetzung und Abschluß

Die Nachfolgeregelung wird mit dem Wechsel des Nachfolgers in die Rolle des Unternehmers umgesetzt und mit dem Austritt des Unternehmers abgeschlossen.

Der Nachfolger hat anschließend die Möglichkeit, erste wegweisende Entscheidungen zu treffen und das Unternehmen sich und seinen Fähigkeiten anzupassen.

Formelle Handlungen:
Eigentumsübergabe
Handelsregisteränderung etc.

Kommunikationsmaßnahmen:
Betriebsintern und extern

II. Ausgewählte Teilaspekte

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

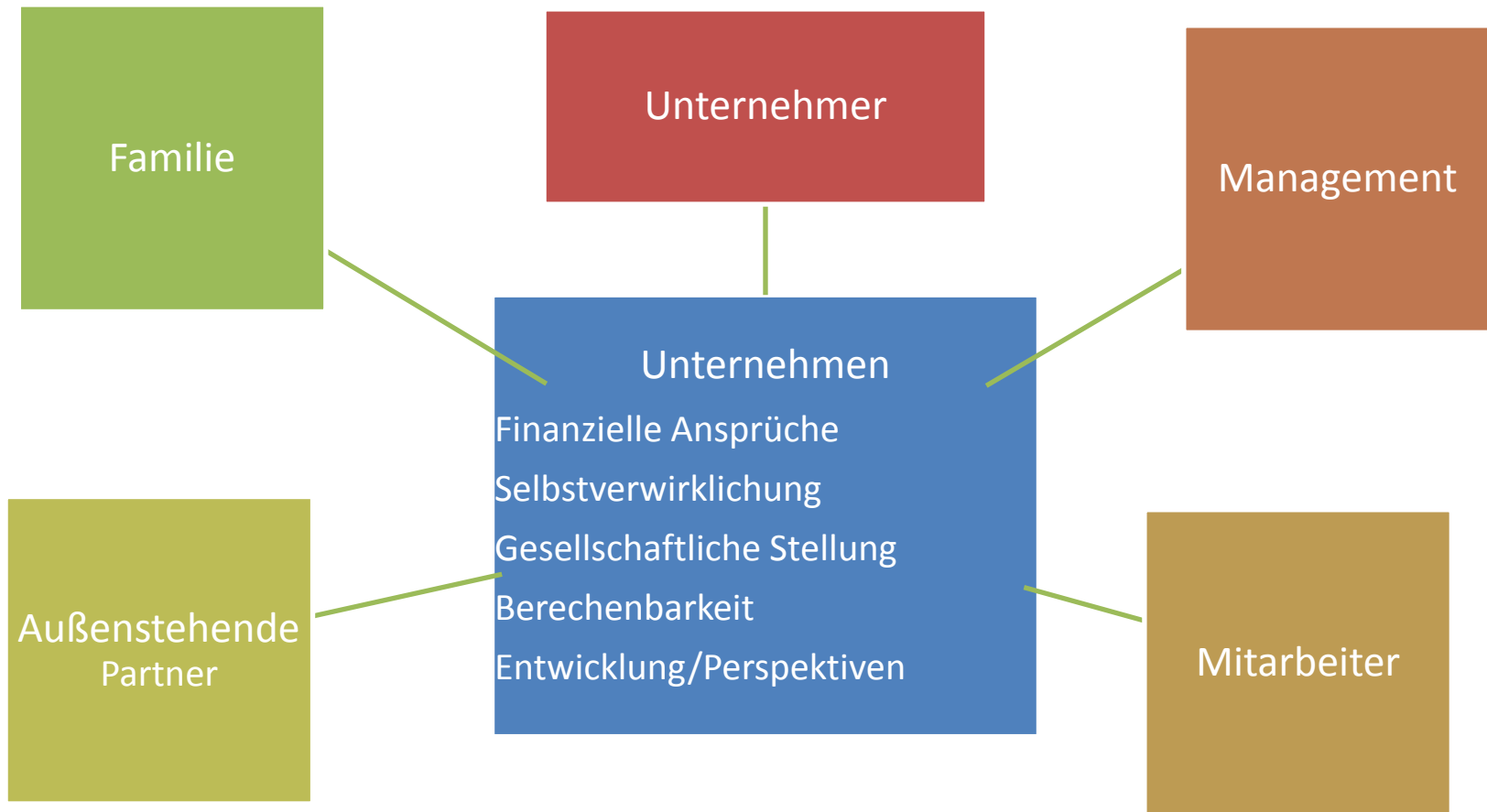
1.1 Überblick

Im Nachfolgeprozeß baut der Unternehmer seinen Einfluß auf das Unternehmen ab und andere übernehmen die Führung der Unternehmung.

An diesem Prozeß sind verschiedene Parteien mit unterschiedlichen Ansprüchen beteiligt. Sie unterhalten mehr oder weniger intensive Beziehungen zueinander. Die Wahrscheinlichkeit, daß Zielkonflikte entstehen ist groß.

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1.1 Überblick



1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen


1.1 Überblick

Clara pacta, boni amici.
(Klare Abmachungen, gute Freunde.)


1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1.2 Unternehmer

Welche Ansprüche haben Sie als Unternehmer an den Nachfolgeprozeß?
Wie gewichten Sie sie?



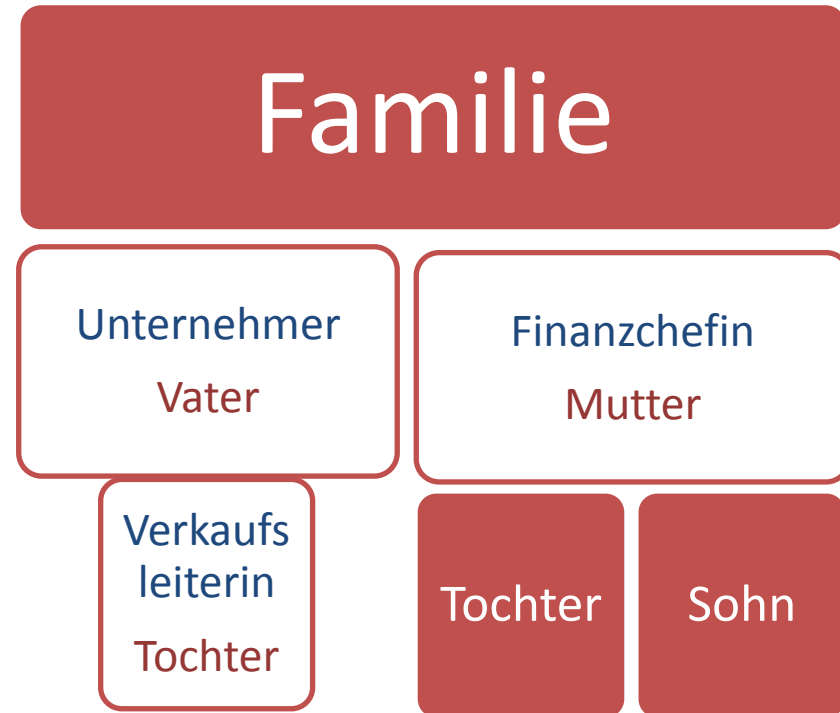
Auf welche Anspruchsgruppen sind Sie gegebenenfalls angewiesen, um diese Bedürfnisse befriedigen zu können?



Wann wollen Sie diese Anspruchsgruppen in den Nachfolgeprozeß einbeziehen?

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

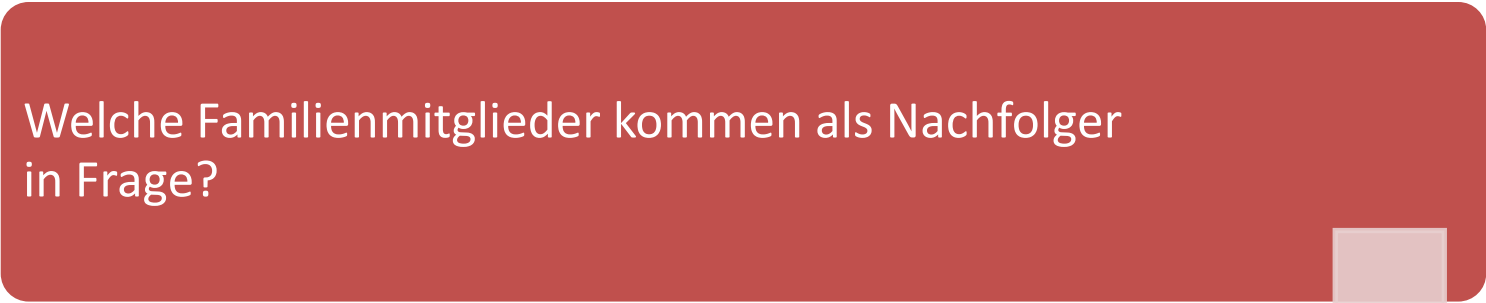
1.3 Familie



1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1.3 Familie


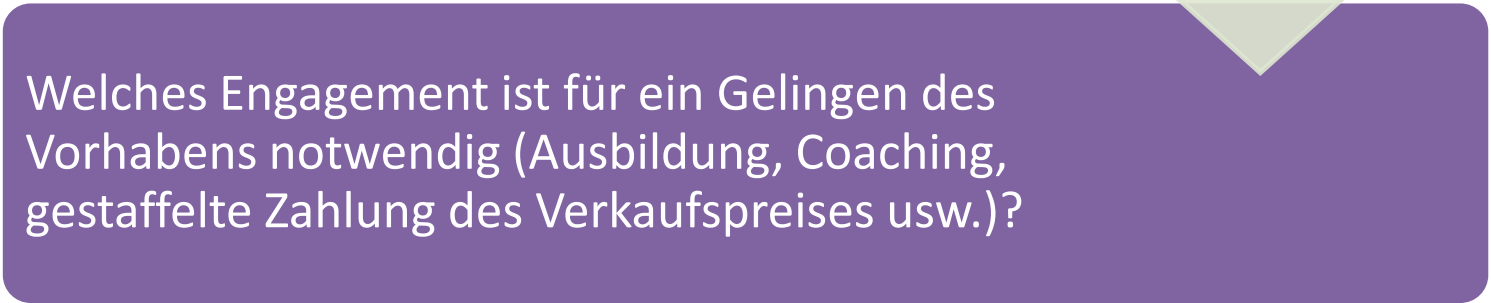
Welche Familienmitglieder kommen als Nachfolger in Frage?



Welche Kriterien liegen dieser Einschätzung zu Grunde?



Welches Engagement ist für ein Gelingen des Vorhabens notwendig (Ausbildung, Coaching, gestaffelte Zahlung des Verkaufspreises usw.)?



1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1.3 Familie

- Nach welchen Grundsätzen soll das Unternehmen geführt werden?
- Soll das Familienunternehmen langfristig bestehen bleiben?
- Dürfen/können/sollen Nachkommen im Unternehmen mitarbeiten?
- Wie bereiten sich Nachkommen auf ihre zukünftige Rolle vor?
- Wie soll das Unternehmen an die zukünftige Generation übertragen werden?
- Was erwartet die Familie von angestellten, familienexternen Führungskräften?
- Welche Regelungen gelten für Entlohnung und Dividende?

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1.4 Management/Schlüsselpersonen

Das Management gestaltet den Erfolg der Nachfolgeregelung maßgeblich mit und ist nach Unternehmer und Familie die dritt wichtigste Anspruchsgruppe. In kleinen Unternehmen kann diese Rolle auch von Vorarbeitern oder langjährigen Mitarbeitern eingenommen werden.

- Welche Erwartungen hat das Management an den Nachfolgeprozeß (Information, Mitwirkung)?
- Besteht die Möglichkeit eines Verkaufs an einzelne Führungskräfte (Bereitschaft, finanzielle Möglichkeiten)?
- Welche Vorkehrungen/Vereinbarungen müssen zwischen Unternehmer und Management vor dem Anstoß des Nachfolgeprozesses getroffen werden?

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1.4 Management/Schlüsselpersonen

Es gibt nur ein Management und somit nur eine Chance, ein erfolgreiches MBO durchzuführen!

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1.4 Management/Schlüsselpersonen

Zur Vermeidung von Interessenkonflikten sollte der Unternehmer mit dem Management bereits zu Beginn des Nachfolgeprozesses Vereinbarungen treffen und verbindlich festhalten (Beispiel):

- Der Unternehmer schafft ab sofort volle Transparenz über alle die Zukunft beeinflussenden Informationen.
- Das Management behält seine bisherige Rolle im operativen Geschäft unverändert bei.
- Wenn eine der beiden Parteien ein Fehlverhalten vermutet, stößt sie einen festgelegten Prozeß an; dieser führt dazu, daß das Problem thematisiert wird und der Unternehmer Maßnahmen festlegt um das Problem zu beheben.
- Die Bearbeitung derartigen Konfliktpotentials genießt zeitliche Priorität.

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1.5 Mitarbeitende

Der Wechsel in Führung und Eigentum im Zuge einer Nachfolgeregelung kann auch für die Mitarbeitenden einschneidende Veränderungen bringen. In kleinen Unternehmen kann deshalb sogar eine aktive Beteiligung der Mitarbeitenden am Nachfolgeprozeß sinnvoll sein.

Um zu vermeiden, daß Gerüchte und Unsicherheit entstehen oder wichtige Mitarbeiter die Unternehmung verlassen, kommt der richtigen Kommunikation entscheidende Bedeutung zu.

1. Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

1.6 Kommunikation im Beteiligungsprozeß

- Festlegen der Anspruchsgruppen und ihrer Charakteristika
- Kommunikationsgrundsätze (z .Bsp. „Kommunikation ist eine Bringschuld der Führenden“)
- Festlegen und Beschreiben den Kommunikationsinstrumente (mündliche, schriftliche)
- Ablauf und Verantwortlichkeiten in der Kommunikation (wer macht in welchem Fall was?)

Durch eine professionelle Vorbereitung der Kommunikation vermeiden Sie ein Problem, welches noch nicht akut ist. Und Sie wandeln eine Gefahr in die Chance um, die Nachfolgeregelung als PR-Gelegenheit zu nutzen.

2. Nachfolgefähigkeit des Unternehmens

2. Nachfolgefähigkeit des Unternehmens

2.1 Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen

- Thesaurierte Gewinne aus der Vergangenheit sind im Hinblick auf eine Nachfolgeregelung oft ein Problem
(Familienextern: finanzielle Mittel / Familienintern: Gleichbehandlung der Kinder)
- Gleiches gilt für hohes Anlagevermögen (Immobilien)
- Finanzielle Bedürfnisse des Unternehmers

Die Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen ist spätestens bei der Vorbereitung der Nachfolgeregelung eine Notwendigkeit.

2. Nachfolgefähigkeit des Unternehmens

2.2 Formalisierungsgrad erhöhen

Nach Abschluß des Nachfolgeprozesses wird das Unternehmen auch ohne das Wissen, die Handlungen und die Kontakte des Unternehmers funktionieren müssen.

- Führungsstruktur/Organisation formalisieren (z. Bsp. verbindliches Organigramm, Stellenbeschreibungen, Stellvertretungs- und Kompetenzregelungen)
- Entscheidungsabläufe formalisieren (z. Bsp. schriftlicher Planungsprozeß, Entscheidungsprozeß bei strategischen Entscheidungen, Reglement, Weisungen)
- Verbesserung Controlling- und Reportinginstrumente statt „Bauchgefühl“
- Offenheit für Aufsichts-, Beratungs- oder Begleitungsgremien, welche professionelles Feedback geben können (z. Bsp. Verwaltungsrat, Nachfolgerat)

2. Nachfolgefähigkeit des Unternehmens

2.2 Formalisierungsgrad erhöhen

Die über lange Zeit gewachsene informelle Klarheit, wer was macht, gerät ins Wanken, wenn beteiligte Schlüsselpersonen wechseln.

2. Nachfolgefähigkeit des Unternehmens

2.3 Risiken aus der Vergangenheit beheben

- Geschäftsleitung personell auf die Nachfolge vorbereiten
- Traditionelle Lieferantenbeziehungen kontrolliert erneuern oder beenden, wenn bessere Möglichkeiten bestehen
- Wissen, welches lediglich in den Köpfen einzelner Mitarbeiter besteht, formalisieren bzw. der Unternehmung zugänglich machen
- Latente Konflikte im Management zur Sprache bringen, ausdiskutieren und notfalls personelle Maßnahmen treffen
- Prüfen, ob gewachsene Struktur betriebswirtschaftlicher Logik standhält
- Infrastrukturbezogene Altlasten bereinigen (z. Bsp. Sanierung belasteter Grundstücke, Immobilien)
- Patentschutz überprüfen

3. Umgang mit Beratungsdienstleistungen

3. Umgang mit Beratungsdienstleistungen

3.1 Die Qual der Wahl

Aus den vielfältigen, fallspezifischen Fragestellungen entsteht unterschiedlichster Beratungsbedarf

- Initialisierung des Nachfolgeprozesses, persönliches Coaching
- Konfliktverarbeitung (Familie, Miteigentümer , Management)
- Rechtliche Sachfragen (Ehe- und Erbrecht, Steuerrecht, Vertragsrecht)
- Suche, Beurteilung und Auswahl von Nachfolgern
- Unternehmensbewertung
- Finanzierungsfragen
- Vermögensverwaltung und Vorsorge

3. Umgang mit Beratungsdienstleistungen

3.2 Auswahlkriterien

Auswahlkriterien, die individuell zu gewichten sind:

- Sachkenntnis über Märkte, Produkte, Prozesse, Modeströmungen
- Erfahrungswissen in Form von Referenzprojekten
- Kreativität und Mut als Mittel gegen Betriebsblindheit
- Unabhängigkeit und Vertraulichkeit
- Zeitliche Kapazität
- Preis und Rechnungsstellung
- Möglichkeiten und Regeln für einen Abbruch der Beratung

4. Steuerliche und rechtliche Aspekte im Nachfolgeprozeß

4. Steuerliche und rechtliche Aspekte im Nachfolgeprozeß

4.1 Steuern

Der Nachfolgeprozeß birgt verschiedene steuerliche Probleme und Fallstricke.

Aus steuerlicher Sicht sind folgende Punkte zu beachten:

- Frühzeitiges Planen erhöht den Handlungsspielraum.
- Langjährige Thesaurierung von Gewinnen und hohes Anlagevermögen schränkt die Flexibilität in der privaten Vorsorge, bei der Aufteilung des Vermögens oder bei einem Verkauf ein.
- Ein Tax-Ruling ist in den meisten Fällen empfehlenswert.

4. Steuerliche und rechtliche Aspekte im Nachfolgeprozeß

4.2 Recht

Bei eigentümergeführten KMU stellen sich ehe- und erbrechtliche Fragen:

- Existiert ein Ehe- und/oder Erbvertrag?
- Ist im Hinblick auf die Nachfolge, eine Scheidung oder einen unerwarteten Ausfall des Unternehmers sichergestellt, daß das Unternehmerehepaar den Lebensstandard weiterführen kann, ohne die Unternehmung verkaufen/liquidieren zu müssen?

4. Steuerliche und rechtliche Aspekte im Nachfolgeprozeß

4.2 Recht

Bei der Nachfolge in der Gesellschafterstellung einer Kapitalgesellschaft durch mehrere Familienangehörige ist beispielsweise an folgende Punkte zu denken:

- Verhalten der Gesellschafter bei der Wahl von Organen (freies oder eingeschränktes Stimmrecht)
- Rolle von operativ tätigen und nicht aktiven Familienmitgliedern
- Langfristige Dividendenpolitik
- Vorkaufsrechte der Gesellschafter/Bewertungsmodalitäten

4. Steuerliche und rechtliche Aspekte im Nachfolgeprozeß

4.2 Recht

Stellen Sie durch entsprechende Eigentümerstrukturen und vertragliche Regelungen sicher, daß unerwartete private Ereignisse nicht zu einer wertvernichtenden Auflösung des Unternehmens unter Zeitdruck führen können.

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5.1 Unternehmensbewertung

Die Frage nach dem Wert des Unternehmens steht am Anfang der Finanzfragen und ist Basis der individuellen Lösungssuche.

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5.1 Unternehmensbewertung

Methoden	Grundidee	Vorteile	Nachteile
Corporate Quoted Multiple (Marktmultiplikator)	Multiplikation einer Unternehmenskennzahl mit einem Markt Multiple. Multiple: von börsennotierten Gesellschaften	Unternehmenswert entspricht theoretisch dem Marktwert	Limitierte Vergleichbarkeit der Unternehmen
Comparable Transaction Multiple (Transaktionsmultiplikator)	Multiplikation einer Unternehmenskennzahl mit Acquisition Multiple. Ableitung aus abgeschlossenen Transaktionen	Multiplikator bezieht sich auf effektiv abgewickelte Käufe.	Limitierte Vergleichbarkeit der Transaktionen und Unternehmen. Preis nur publiziert
Discounted Cash Flow	Barwert des zukünftig frei verfügbaren Cash-Flow	Wert entspricht dem verfügbaren Mittelrückfluß	Budgetierung des Cash-Flow ist mit Unsicherheiten behaftet
Ertragswert	Kapitalisierung des nachhaltig erzielbaren Gewinns	Unternehmenswert entspricht dem gegenwärtig nachhaltig erzielbaren Gewinn	Budgetierung des künftigen Gewinn mit Unsicherheiten behaftet
Substanz- oder Liquidationswert	Unternehmenswert entspricht dem Wert des investierten Kapitals	Wertuntergrenze	Berücksichtigt weder Rendite, Anlegerrisiko noch Ertragspotential
Praktikermethode	Gewichtet Summe von Ertrags- und Substanzwertmethode	Analog Substanz- und Liquidationswert	Analog Substanz-Liquidationswert

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5.2 Unternehmensfinanzierung

Bei der Beurteilung der Fremdfinanzierung sind folgende Faktoren von entscheidender Bedeutung:

- Verschuldungskapazität
- Finanzierungsverhältnis
- Kreditkonditionen und - rückzahlungsfähigkeit

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5.2 Unternehmensfinanzierung

Verschuldungskapazität:

- Dem Nachfolgeunternehmen stehen für die Amortisierung der Fremdfinanzierung und deren Verzinsung die in den Folgejahren zu erwartenden freien Cash-Flows zur Verfügung.
- Bei verbundenen Unternehmen ist die gesamte Gruppe zu berücksichtigen.

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5.2 Unternehmensfinanzierung

Finanzierungsverhältnis:

- Eigenkapital trägt das Unternehmensrisiko und ist mit höheren Renditeerwartungen verbunden
- Fremdkapital ist in der Regel ein Kredit der Bank
- Mezzanine Finanzierungsformen sind der Sammelbegriff für hybride Finanzierungsformen, bei denen Elemente der Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung miteinander verbunden werden

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5.2 Unternehmensfinanzierung

Kreditkonditionen und -rückzahlungsfähigkeit:

- Konditionen orientieren sich am Rating und an der Ausgestaltung des Kredites nach Kreditsumme, Laufzeit, Risikoklasse, Kundenbeziehung und Marktsituation
- Laufzeit orientiert sich an der Branche und am Geschäftsmodell

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5.2 Unternehmensfinanzierung

Die Entscheidung über die richtige Finanzierung hat verschiedenen Kriterien zu genügen:

Unabhängigkeit, Rentabilität und Sicherheit.

Diese drei Ziele stehen in Konkurrenz zueinander.

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5.3 Verkaufsprozeß

Wege für die Suche nach potentiellen Käufern

- Spezialisierte Beratungsunternehmen
- Geschäftspartner und Mitarbeiter
- Persönliches Netzwerk

5. Finanzfragen im Nachfolgeprozeß

5.4 Private Vorsorge und Vermögensstruktur

Der Unternehmer als Privatperson

- Wie kann ich meinen Lebensstandard aufrechterhalten und meinen Verpflichtungen nachkommen?
- Bestehen für mich als Privatperson Steuersparmöglichkeiten?
- Wie vererbe ich richtig?
- Sind meine Familie und ich bei Invalidität/Tod genügend abgesichert?

6. Zukunft des Unternehmers

6. Zukunft des Unternehmers

6.1 Rolle im Unternehmen

Der Unternehmer ...

- unterstützt die Einführung des Nachfolgers bei Kunden, Geschäftsleitung, Mitarbeitern und Lieferanten aktiv.
- ist ein Sparringspartner des Nachfolgers bei wichtigen Entscheidungen.
- zieht sich nach einem festgelegten Plan schrittweise aus dem Unternehmen zurück.

6. Zukunft des Unternehmers

6.1 Rolle im Unternehmen

Der Unternehmer ...

- unterstützt die Einführung des Nachfolgers bei Kunden, Geschäftsleitung, Mitarbeitern und Lieferanten aktiv.
- ist ein Sparringspartner des Nachfolgers bei wichtigen Entscheidungen.
- zieht sich nach einem festgelegten Plan schrittweise aus dem Unternehmen zurück.

6. Zukunft des Unternehmers

6.1 Rolle im Unternehmen

Abgrenzung: Was der Unternehmer nicht macht ...

- täglich kontrollieren, ob der Nachfolger seinen „Job“ richtig macht.
- Entscheidungen des Nachfolgers öffentlich als falsch beurteilen.
- sich unentbehrlich machen und auf unbestimmte Zeit im Hintergrund die Fäden ziehen.

6. Zukunft des Unternehmers

6.1 Rolle im Unternehmen

Abgeschlossen ist der Nachfolgeprozeß erst, wenn der Unternehmer alle Funktionen in der Unternehmung abgegeben hat.

6. Zukunft des Unternehmers

6.2 Neue Wege, Erfolg zu erleben

- Wie setze ich meine Zeit ein, wenn das Unternehmen nicht mehr den größten Teil davon beansprucht?
- Wie kann ich mein legitimes Bedürfnis nach Bestätigung und Erfolg befriedigen?

IV. Weiterführende Literatur

Doppler/Lauterburg, **Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten**, Campus

Fopp, **Herausforderung Unternehmer-Nachfolge – Sichern Sie Ihr Lebenswerk!**, Orell Füssli

Hegi/Staub, **Fortsetzung folgt ... - Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten**, Versus

Müller-Tiberni, **Wenn Familie den Laden schmeisst – Modelle zur Führung von Familienunternehmen**, Orell Füssli