

Geleitworte..... 11
 Danksagung..... 17

Teil A: Warum Unternehmer den Generationenübergang planen sollten..... 19

1. Einführung..... 19
 1.1 Zahlen und Fakten 19
 1.2 Beschreibung der Problemstellung..... 22
 2. Zielsetzung und Zielgruppe des Buches..... 30
 3. Begriffserläuterungen..... 34
 4. Familienexterne Geschäftsführung versus Geschäftsführung aus der Familie..... 37
 5. Risiken und Gefahren eines gescheiterten Generationenübergangs 43
 6. Gründe und Auslöser für die Beschäftigung mit der eigenen Nachfolge..... 45
 7. Vorboten des Scheiterns 46
 8. Typische Gründe für das Scheitern eines Generationenübergangs..... 47
 8.1 In der Person des Unternehmers liegende Ursachen..... 48
 8.2 In der Person des Nachfolgers begründete Ursachen 51
 8.3 Aus dem Zusammentreffen der verschiedenen Protagonisten resultierende Ursachen 54
 8.4 Methodische und fachliche Fehler 57
 9. Risiken des Generationenübergangs in Abhängigkeit vom Alter des Unternehmens 59

Teil B: Die Umsetzung des Generationenübergangs 62

1. Der Unternehmer 62
 2. Der Nachfolger 64

3. Bildung	65
4. Frühzeitige positive Bindung an das Unternehmen.....	67
5. Festlegung des richtigen Schul- und Ausbildungsweges	70
6. Vor- und Nachteile eines Studiums.....	73
6.1 Theorie versus Praxis.....	73
6.2 Die Wahl des Studienfachs	75
7. Der Eintritt als Nachfolger in das Familienunternehmen	82
7.1 Die grundsätzliche Übernahmebereitschaft.....	83
7.1.1 Der vermeintliche Elternwille	84
7.1.2 Prüfung der Motive und Eigenschaften	85
7.1.3 Aufbau von Karriere-Alternativen	88
7.1.4 Bereitschaft zur Auseinandersetzung.....	90
7.2 Die Eignung des Nachfolgers	90
7.2.1 Fachliche Anforderungen	94
7.2.1.1 Die Erarbeitung und Dokumentation eines Anforderungsprofils	94
7.2.1.2 Zwei Beispiele aus der Praxis	97
7.2.1.3 Zwischenfazit	98
7.2.2 Persönliche Anforderungen.....	99
7.2.3 Sonstige Anforderungen.....	103
7.2.4 Vorgehensweise bei der Erstellung eines Anforderungsprofils	104
7.2.5 Das sogenannte „Fußstapfen-Problem“	108
7.3 Der richtige Unternehmertyp zur richtigen Zeit	110
7.4 Einsatz- und Leistungswille	111
7.5 Auswahl des Nachfolgers bei mehreren Kandidaten.....	114

8. Lehrjahre „in der Fremde“	118
8.1 Die Vorteile	119
8.2 Die Risiken	122
8.3 Wahl der Branche und des Unternehmens	123
9. Einarbeitungszeit und Führungsübergang	125
9.1 Wesentliche Einflussfaktoren für die Festlegung der Dauer der Einarbeitungszeit	126
9.2 Formen des Generationenübergangs und deren Chancen und Risiken	131
9.3 Vertrauen als unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des Generationenübergangs	133
9.4 Die Dokumentation als unterstützende Maßnahme.....	136
10. Kommunikation und Informationspolitik.....	139
10.1 Interne Kommunikation	140
10.1.1 Kommunikation zwischen Unternehmer und Nachfolger.....	140
10.1.2 Kommunikation innerhalb der Familie.....	141
10.1.3 Kommunikation mit Führungskräften und Mitarbeitern	142
10.1.4 Kommunikation mit Betriebsrat/Arbeitnehmervertretung.....	143
10.2 Externe Kommunikation	143
11. Schenkung oder Verkauf.....	145
12. Der gesunde Mix aus Bewahren und Verändern.....	149
12.1 Auch eine Stil-Frage	151
12.2 Rat für den Nachfolger.....	152
12.3 Rat für den Unternehmer	154

13. Die Fähigkeit des Unternehmers, loszulassen	155
13.1 Die Schwächen des Alters	155
13.2 Nicht-loslassen-Können und seine Folgen	157
13.3 Gesucht: Neue Lebensfreude.....	162
14. Die Staffelübergabe gebührend zelebrieren.....	166
15. Risikomanagement für den Fall eines Scheiterns des Generationenübergangs.....	168

**Teil C: Unterstützende Maßnahmen für eine erfolgreiche
Bewältigung des Generationenübergangs** 172

1. Empfehlungen für ein erfolgreiches Konfliktmanagement.....	172
1.1 Mögliche Beteiligte und Betroffene eines Konflikts in Familienunternehmen.....	175
1.2 Typische Konfliktarten.....	177
1.3 Das eigentliche inhaltliche Problem	179
1.4 Grundsätzliche Optionen der Konfliktbehandlung.....	180
1.5 Der neutrale Externe als Konfliktmanager	180
2. Der Familienkodex als besondere Form des Konfliktmanagements	182
3. Beratung beim Generationenübergang	189
3.1 Grundsätzliches	189
3.2 Interne Unterstützungsmöglichkeiten	191
3.3 Formelle beziehungsweise externe Unterstützungsmöglichkeiten	195
4. Kosten für unterstützende Maßnahmen beim Generationenübergang.....	201
4.1 Generelles	201
4.2 Mögliche Kosten für Planung und Umsetzung eines Generationenübergangs	201

Teil D: Empfehlungen und Zusammenfassung	204
1. Ansatzpunkte und Leitmaximen für eine erfolgreiche Übergabe	204
1.1 Aus der Sicht des Unternehmers	204
1.2 Aus der Sicht des Nachfolgers.....	207
2. Zusammenfassung.....	210
3. Nachwort des Autors.....	213
Teil E: Anhang	214
1. Fragen- und Checklisten.....	214
1.1 Grundsätzliches	214
1.2 Fragen an/für den Unternehmer und Nachfolger	214
1.3 Checkliste für den Unternehmer zur Erstellung eines Anforderungsprofils für den Nachfolger.....	218
1.4 Anonymisiertes Beispiel eines Familienkodex	220
1.4.1 Auszug aus dem Inhaltsverzeichnis eines Familienkodex.....	220
1.4.2 Ausgewählte Inhalte eines Familienkodex.....	221
1.5 Regeln eines Familienunternehmens zum Recruiting von Führungsnachwuchs aus dem Kreis der Familienmitglieder (Auszug)	230
2. Verzeichnis der Abbildungen im Text	235
3. Statistischer Anhang	236
3.1 Strukturen gegen Konflikte in Familienunternehmen	236
3.2 Ranking-Ergebnisse des Gründungsradars 2012 für den Baustein „Gründungssensibilisierung“	237
3.3 Unternehmerisches Klima an Hochschulen	239
3.4 Herausforderung Nachfolge.....	240
4. Quellenverzeichnis und Literaturempfehlungen	241
5. Der Autor	247