

# Der Generationenübergang in mittelständischen Familienunternehmen

Die fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren

von  
Dr. Christoph Achenbach

1. Auflage

Handelsblatt Fachmedien GmbH Düsseldorf 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)  
ISBN 978 3 942543 44 6

Geleitworte .....	11
Danksagung .....	17
<b>Teil A: Warum Unternehmer den Generationenübergang planen sollten .....</b>	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
<b>Teil B: Die Umsetzung des Generationenübergangs .....</b>	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
<b>Teil C: Unterstützende Maßnahmen für eine erfolgreiche Bewältigung des Generationenübergangs .....</b>	<b>172</b>
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

<b>Teil D: Empfehlungen und Zusammenfassung .....</b>	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
 <b>Teil E: Anhang .....</b>	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