

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis . . . . .</b>	<b>XV</b>
<b>1 Besonderheiten von Familienunternehmen . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Sie sind meine Zielgruppe . . . . .	3
1.1.1 Gesprächsthema: Begleitung im Dialog . . . . .	5
1.1.2 Unterschiede von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen . . . . .	6
1.2 Bedeutung des Familienunternehmens für Wirtschaft und Gesellschaft . . . . .	7
1.2.1 Bedeutung der Größe des Familienunternehmens . . . . .	8
1.2.2 Der Mittelstand erwirtschaftet das Bruttoinlandsprodukt . . . . .	9
1.2.3 Gesprächsthema: Finanzielle Belastungen des Mittelstandes . . . . .	10
1.3 Generationswechsel im Spannungsfeld familiärer und pekuniärer Interessen . . . . .	11
1.4 Fokus des Buches: Die menschlichen Aspekte . . . . .	13
1.4.1 Gesprächsthema: Wirtschaftliche Faktoren im Familienunternehmen . . . . .	14
1.5 Psychologische Aspekte in der Fachliteratur . . . . .	15
1.5.1 Ansätze zum ganzheitlichen Verständnis . . . . .	16
1.5.2 Familienunternehmen als Brachland für wissenschaftliche Forschung . . . . .	17
1.5.3 Forschungsstätten in den USA und Europa . . . . .	17
1.5.4 Gesprächsthema: Stiftung als Lösungsbeitrag gesellschaftlicher Probleme . . . . .	18
Literatur . . . . .	19
<b>2 Familie und Unternehmen: Eine Liaison mit Gefühl und Kalkül . . . . .</b>	<b>21</b>
2.1 Dominanz des Materiellen über das Immaterielle . . . . .	22
2.1.1 Gesprächsthema: Familienunternehmen in der Presse . . . . .	25
2.2 Zwei Komponenten des Familienunternehmens . . . . .	25
2.2.1 Gesprächsthema: Zum Begriff Familienunternehmen . . . . .	27

<b>2.3</b>	<b>Systemische Aspekte der Verbindung von Familie und Unternehmen . . . . .</b>	<b>29</b>
2.3.1	Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen . . . . .	29
2.3.2	Chancen durch positive Wechselwirkungen . . . . .	31
2.3.3	Risiken durch negative Wechselwirkungen . . . . .	33
2.3.4	Am Kipppunkt von Chancen und Risiken . . . . .	35
<b>2.4</b>	<b>Strukturmerkmale von Familienunternehmen . . . . .</b>	<b>39</b>
2.4.1	Das Arbeitsergebnis als gemeinsamer Bezugspunkt . . . . .	41
2.4.2	Die sieben Rollen im Familienunternehmen . . . . .	43
2.4.3	Gesprächsthema: Ganzheitliches Vorgehen . . . . .	46
<b>2.5</b>	<b>Psychologie in der Wirtschaft . . . . .</b>	<b>47</b>
2.5.1	Kopf-Entscheidungen . . . . .	48
2.5.2	Bauch-Entscheidungen . . . . .	49
2.5.3	Entscheidungen auf Basis von Intuition . . . . .	51
Literatur . . . . .		54
<b>3</b>	<b>Die Familie: Herz des Familienunternehmens . . . . .</b>	<b>55</b>
3.1	Familie im Wandel . . . . .	55
3.2	Folgen des Wandels für das Familienunternehmen . . . . .	57
3.2.1	Tabus im Familienunternehmen . . . . .	58
3.2.2	Wandel als Herausforderung . . . . .	59
3.2.3	Gesprächsthema: Widerstand bei Veränderungen . . . . .	61
3.2.4	Die veränderte Rolle der Frau . . . . .	64
3.2.5	Gesprächsthema: Übergangszeiten . . . . .	65
3.2.6	Beziehungsarbeit als Bestandteil der Arbeit . . . . .	67
3.2.7	Gesprächsthema: Die Sekretärin . . . . .	68
3.2.8	Gesprächsthema: Beziehungsarbeit . . . . .	72
3.3	Vertrauen beim Fortschreiten der Generationen . . . . .	75
3.3.1	Familienunternehmer an zwei Fronten . . . . .	79
3.3.2	Vertrauen als Schlüsselbegriff . . . . .	81
Literatur . . . . .		82
<b>4</b>	<b>Generationswechsel und Nachfolge als Kommunikationsaufgabe . . . . .</b>	<b>83</b>
4.1	Der innere Dialog und die Beziehung zu sich selbst . . . . .	86
4.1.1	Vater und Unternehmer . . . . .	87
4.1.2	Gesprächsthema: Verhältnis Mitarbeiter und Chef . . . . .	92
4.1.3	Überlegungen eines Juniors zu seinem Vater . . . . .	93
4.1.4	Mutter und graue Eminenz . . . . .	95
4.1.5	Arbeitskreis Familienunternehmen: Mütter . . . . .	100
4.1.6	Kinder und Nachfolger . . . . .	112
4.1.7	Arbeitskreis: Nachfolger in der Opferrolle . . . . .	114
4.1.8	Gesprächsthema: Berichte von Unternehmerkindern . . . . .	119

<b>4.2 Kommunikation und Beziehung zwischen Partnern . . . . .</b>	<b>134</b>
<b>4.2.1 Zwischenmenschliche Beziehungen . . . . .</b>	<b>136</b>
<b>4.2.2 Gesprächsthema: Beziehungen . . . . .</b>	<b>137</b>
<b>4.2.3 Zusammenarbeit von Senior und Junior . . . . .</b>	<b>138</b>
<b>4.2.4 Gesprächsthema: Schrittwechsel beim Rücktritt . . . . .</b>	<b>142</b>
<b>4.3 Kommunikation und Beziehung innerhalb der Familie . . . . .</b>	<b>147</b>
<b>4.3.1 Lösung: Gemeinsames Ziel der Familie . . . . .</b>	<b>151</b>
<b>4.3.2 Änderung der Aufgaben im Zuge der Generationen . . . . .</b>	<b>158</b>
<b>4.3.3 Entscheidungs- und Wendepunkte im Nachfolgeprozess . . . . .</b>	<b>166</b>
<b>4.3.4 Familientreffen als feste Einrichtung . . . . .</b>	<b>169</b>
<b>4.4 Kommunikation und Beziehung zwischen Familie und Mitarbeiter . . . . .</b>	<b>173</b>
<b>4.4.1 Führung von Familienunternehmen . . . . .</b>	<b>175</b>
<b>4.4.2 Gesprächsthema: Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Familienmitgliedern . . . . .</b>	<b>176</b>
<b>4.4.3 Gesprächsthema: Identifikation mit dem Unternehmen . . . . .</b>	<b>178</b>
<b>4.4.4 Gesprächsthema: Einführung einer Sündenbockprämie . . . . .</b>	<b>185</b>
<b>4.5 Kommunikation und Beziehung des Familienunternehmens . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>4.5.1 Exkurs: Illustrationen aus der Weltliteratur . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>193</b>
<b>5 Vererben und Erben: Psychologie des Gebens und Nehmens . . . . .</b>	<b>197</b>
<b>5.1 Existentielle Themen beim Erben . . . . .</b>	<b>199</b>
<b>5.1.1 Gesprächsthema: Kann Vererben gerecht sein? . . . . .</b>	<b>201</b>
<b>5.1.2 Gesprächsthema: Eltern sollen dankbar sein . . . . .</b>	<b>203</b>
<b>5.2 Auswirkungen psychischer Altlasten . . . . .</b>	<b>205</b>
<b>5.3 Seelische Realitäten versus Vertragsrealitäten . . . . .</b>	<b>209</b>
<b>5.4 Die Bedeutung des Geldes in materieller und immaterieller Hinsicht . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>5.4.1 Gesprächsthema: Geld und Unternehmertätigkeit . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>5.5 Kommunikation im Konfliktfall . . . . .</b>	<b>213</b>
<b>5.5.1 Konfliktstufen . . . . .</b>	<b>216</b>
<b>5.5.2 Einsatz von Metakommunikation . . . . .</b>	<b>220</b>
<b>5.5.3 Arbeitskreis: Mediation im Konfliktfall . . . . .</b>	<b>223</b>
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>226</b>
<b>6 Besonderheiten in den einzelnen Generationen . . . . .</b>	<b>227</b>
<b>6.1 Erste Generation: Der oder die Gründer starten . . . . .</b>	<b>228</b>
<b>6.1.1 Gesprächsthema: Herzblut im Familienunternehmen . . . . .</b>	<b>229</b>
<b>6.1.2 Chancen und Risiken für den Gründer . . . . .</b>	<b>230</b>
<b>6.1.3 Familienunternehmen „Macher &amp; Rechner“ . . . . .</b>	<b>233</b>
<b>6.2 Zweite Generation: Weiterer Auf- und Ausbau . . . . .</b>	<b>234</b>
<b>6.2.1 Teamgeschäftsführung durch zwei Junioren . . . . .</b>	<b>237</b>
<b>6.2.2 Partnerwahl und Integration der Schwiegertöchter und -söhne . . . . .</b>	<b>238</b>

6.3	Dritte Generation: Konsolidierung oder Verkauf . . . . .	245
6.3.1	Äußerlich gesättigt und innerlich hungernd . . . . .	246
6.3.2	Gesprächsthema: Kunst und stockende Generationsentwicklung .	250
6.3.3	Änderung der Gesellschaftsstruktur . . . . .	252
6.3.4	Bildung von Gremien . . . . .	256
6.3.5	Familienexterne Formen der Nachfolgeregelung . . . . .	257
6.3.6	Verkauf des Unternehmens . . . . .	260
6.4	Vierte Generation und folgende: Weiterführung als Familienunternehmen	265
6.4.1	Das Firmenjubiläum . . . . .	266
6.5	Family first . . . . .	269
	Literatur . . . . .	270
7	<b>Beratung von Familienunternehmen</b> . . . . .	273
7.1	Auswahl des Beraters . . . . .	274
7.1.1	Gesprächsthema: „ISO-Zertifizierung“ für psychologische Berater	275
7.1.2	Beispiel aus der Marketingberatung . . . . .	276
7.1.3	Berater mit hautnaher Erfahrung . . . . .	277
7.2	Anlässe für eine Beratung . . . . .	279
7.3	Fachberatung und Prozessberatung . . . . .	281
7.4	An den Widerständen abholen . . . . .	284
7.4.1	Gesprächsthema: Psychologische Kompetenz bei Fachberatern .	286
7.5	Ansatzpunkte der Beratung . . . . .	287
7.5.1	Ansatzpunkt Familie . . . . .	288
7.5.2	Familienaufstellungen . . . . .	294
7.6	Der richtige Berater für das Familienunternehmen . . . . .	296
7.7	Schlusswort . . . . .	297
	Literatur . . . . .	298