

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
	Anna Nagl	
<b>2</b>	<b>Was ist, wenn ich aufhöre?</b> .....	<b>3</b>
	Anna Nagl	
2.1	Ausgangssituation .....	3
2.2	Stand der Nachfolgeregelung .....	4
2.3	Die nicht geklärte Nachfolge .....	4
2.3.1	Warum ist in so vielen Unternehmen die Nachfolge nicht geklärt? .....	4
2.3.2	Woher wird der Nachfolger voraussichtlich kommen? .....	5
2.3.3	Welche Kriterien bestimmen die Wahl des Nachfolgers? .....	7
2.3.4	Wer berät bei der Regelung der Nachfolge? .....	7
2.3.5	Woran liegt dem Unternehmer am meisten? .....	8
2.3.6	Was passiert im Notfall? .....	8
2.3.7	Was geschieht, wenn sich die Nachfolge nicht regeln lässt? .....	10
2.4	Die geklärte Nachfolge .....	11
2.4.1	Was waren die wichtigsten Gründe für die Übergabe? .....	11
2.4.2	Wer hat bei der Regelung der Nachfolge beraten? .....	12
2.4.3	Woher kommt der Nachfolger? .....	13
2.4.4	Was sind die Erwartungen an den Nachfolger? .....	13
2.4.5	Wo waren die größten Probleme? .....	15
2.4.6	Welche Aspekte waren im Hinblick auf die Nachfolge wichtig? .....	15
2.4.7	Wie erfolgt die Übergabe des Unternehmens? .....	15
2.4.8	Was passiert, wenn der Nachfolger die Erwartungen enttäuscht? .....	16
2.4.9	Ganz übergeben oder die Finger noch ein wenig drin behalten? ...	17
2.5	Fazit .....	17

<b>3 Was muss ich bei der Regelung der Nachfolge bedenken? .....</b>	<b>19</b>
Anna Nagl	
3.1 Die Bedeutung der Studie für die Praxis .....	19
3.2 Der Faktor Zeit: Mit 50 anfangen, ans Aufhören zu denken .....	20
3.3 Den Tatsachen ins Auge sehen: Planung für den Notfall .....	21
3.4 Mit 60 sind schon viele Möglichkeiten verschenkt .....	22
3.5 Übertragung von Verantwortung an den Nachfolger und Rückzug des Seniors .....	26
3.6 Keine Angst vor dem „schwarzen Loch“ .....	27
3.7 Vernachlässigungen bei der Nachfolgeregelung .....	28
3.7.1 Vernachlässigung 1: Kein klares Anforderungsprofil .....	28
3.7.2 Vernachlässigung 2: Unterschiedliche Wertvorstellungen .....	29
3.7.3 Vernachlässigung 3: Zeitpunkt der Übergabe nicht verbindlich festgelegt .....	29
3.7.4 Vernachlässigung 4: Kommunikationsdefizite .....	30
3.7.5 Vernachlässigung 5: Konflikte nicht ausdiskutieren .....	31
3.7.6 Vernachlässigung 6: Mittleres Management nicht eingebunden ...	31
3.7.7 Vernachlässigung 7: Fehlendes Prestigeprojekt für den Nachfolger .....	32
3.8 Checklisten und Adressen .....	33
3.8.1 Checkliste Konfliktvermeidung .....	33
3.8.2 Checkliste Nachfolgeregelung .....	33
3.8.3 Wo finde ich einen Nachfolger? .....	34
3.8.4 Wer hilft mir bei der Suche? .....	34
3.8.5 Wer hilft mir bei der Übergabe? .....	35
<b>4 Wie sichere ich Familie, Unternehmen und Eigentum für die Zukunft? .....</b>	<b>37</b>
Beatrice Rodenstock	
4.1 Herausforderungen bei der Übergabe von Familienunternehmen .....	37
4.2 Der Generationswechsel als Veränderungsprozess .....	38
4.3 Übergabestrategie – strategische Fragestellungen zu Familie, Eigentum und Unternehmen .....	42
4.3.1 Fragestellungen zur Familienstrategie .....	42
4.3.2 Fragestellungen zur Eigentums- bzw. Vermögensstrategie .....	43
4.3.3 Fragestellungen zur Unternehmensstrategie .....	43
4.3.4 Fragestellungen zum Übergabefahrplan .....	44
4.4 Beziehungsmanagement – die Grundlage für eine gelungene Übergabe .....	45
4.4.1 Rolleninterferenzen erkennen – die besondere Herausforderung in Familienunternehmen .....	47

4.4.2	Emotionen kanalisieren .....	49
4.4.3	Kommunikation gestalten .....	53
4.5	Der Generationswechsel als Change Management Aufgabe .....	56
Literatur	.....	57
<b>5</b>	<b>Wie gestalte ich den Ausstieg und den Einstieg?</b> .....	<b>59</b>
Alexander Haubrock		
5.1	Einleitung .....	59
5.2	Die besondere Situation der Unternehmensübergabe .....	60
5.3	Motivationale Faktoren der Unternehmensübergabe .....	62
5.3.1	Grundgedanken zur Motivation .....	62
5.3.2	Ausgewählte Motivationstheorien .....	62
5.3.3	Die motivationale Lage des Inhabers .....	66
5.3.4	Die motivationale Lage des Nachfolgers .....	68
5.4	Die Auswahl des Nachfolgers .....	69
5.4.1	Grundgedanken zur Auswahl .....	69
5.4.2	Die Auswahl eines „fertigen“ Nachfolgers .....	71
5.4.3	Die Auswahl und Vorbereitung eines „unfertigen“ Nachfolgers .....	75
5.4.4	Einen Bären jagen .....	77
5.5	Die Einführung des Nachfolgers und die eigentliche Übergabe .....	79
5.5.1	Grundgedanken .....	79
5.5.2	Die Einführung des Nachfolgers .....	79
5.5.3	Die unmittelbare Übergabe .....	80
5.5.4	Die Staffelübergabe .....	81
5.5.5	Zusammenfassung: Der Übergabe-Zeitstrahl .....	84
Literatur	.....	86
<b>6</b>	<b>Wie gestalte ich die Beiratsarbeit?</b> .....	<b>87</b>
Dietrich Dörner		
6.1	Einleitung .....	87
6.2	Rechtliche Gestaltung .....	88
6.2.1	Der schuldrechtliche Beirat .....	88
6.2.2	Der organschaftliche Beirat .....	88
6.3	Ausgestaltung des Beirats .....	91
6.3.1	Der Gesellschaftsvertrag .....	91
6.3.2	Die innere Ordnung des Beirats .....	92
6.4	Rechte des Beirats .....	93
6.4.1	Einwirkungs- und Entscheidungsrechte .....	93
6.4.2	Die Vergütung des Beirats .....	94
6.5	Aufgaben des Beirats .....	96
6.5.1	Der beratende Beirat .....	96

6.5.2	Der kontrollierende Beirat .....	97
6.5.3	Der entscheidende Beirat .....	98
6.6	Haftung des Beirats .....	99
Literatur	.....	99
Bücher	.....	99
Zeitschriften	.....	100
<b>7</b>	<b>Fallbeispiel 1 .....</b>	<b>101</b>
	Manuel Graf	
7.1	Einleitung .....	101
7.2	Vorfeldthemen für den Senior-Unternehmer .....	102
7.2.1	Der Zeitpunkt für erste Vorüberlegungen zur Nachfolge .....	102
7.2.2	Identifikation des Seniors mit dem Familienbetrieb .....	102
7.2.3	Die finanzielle Absicherung nach der Übergabe .....	103
7.2.4	Vorüberlegungen zu möglichen Nachfolgeoptionen .....	104
7.3	Vorfeldthemen für den Nachfolger .....	104
7.3.1	Möchte ich das Familienunternehmen fortführen? .....	105
7.3.2	Bin ich in der Lage, das Familienunternehmen zu führen? .....	105
7.4	Die Auswahl des Nachfolgers .....	105
7.5	Die Staffelübergabe .....	107
7.5.1	Aufbau und Entwicklung des Nachfolgers .....	107
7.5.2	Kompetenzübertragung an den Nachfolger .....	109
7.5.3	Rückzug des Seniors und Übergabezeitpunkt .....	111
7.6	Kommunikation der Nachfolgeplanung .....	111
7.7	Fazit .....	112
7.7.1	Senior-Unternehmer .....	112
7.7.2	Nachfolger .....	113
7.7.3	Rahmenbedingungen .....	113
Literatur	.....	113
<b>8</b>	<b>Fallbeispiel 2 .....</b>	<b>115</b>
	Thomas Wollherr	
8.1	Einleitung .....	115
8.2	Vorbereitungen seitens des Senior-Unternehmers .....	116
8.2.1	Erste Vorüberlegungen zur Nachfolge .....	116
8.2.2	Die Ausgangslage aus Sicht des Senior-Unternehmers .....	117
8.2.3	Die finanzielle Vorbereitung der Unternehmensnachfolge .....	118
8.3	Vorbereitungen seitens des Nachfolgers .....	119
8.3.1	Persönlichkeitseigenschaften eines Unternehmers .....	119
8.3.2	Die persönliche Eignung des Nachfolgers .....	121
8.4	Die finanzielle Abwicklung der Unternehmensnachfolge .....	121
8.5	Die Staffelübergabe .....	122

---

8.6	Interne und externe Kommunikation der Nachfolgeplanung .....	124
8.7	Schlussbetrachtung .....	126
	Literatur .....	127
9	<b>Fallbeispiel 3</b> .....	129
	Melanie Munk	
9.1	Die Firma Munk GmbH Zerspanungstechnik .....	129
9.2	Der Nachfolgeprozess .....	130
9.2.1	Erwartungen des Seniors an die Nachfolgerin .....	130
9.2.2	Erwartungen der Nachfolgerin .....	130
9.2.3	Zeitplan für die Übergabe .....	131
9.2.4	Rechtliches .....	131
9.3	Fazit .....	132
	<b>Stimmen zum Buch</b> .....	133
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	135