

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Übersicht	11
2. Nachdenkenswertes – nicht nur für den Senior	13
2.1 Fünf Denkanstöße, die Nachfolge zu regeln	13
2.2 Alter, Zeit und Handlungsspielraum	21
3. Wichtige Aspekte einer Nachfolgeregelung	27
3.1 Eckpunkte	27
3.2 Kontinuität für das Unternehmen	29
3.3 Unternehmerstrategie und Familienstrategie	32
3.3.1 Nebenbedingungen in rechtlicher und steuerlicher Hinsicht	34
3.3.2 Fürsorgliche Nachfolgeregelung	35
3.3.3 Erster Arbeitsplan: Mindestregelungen zur Kontinuität im Notfall	39
3.3.4 Die altersbedingte Nachfolgeregelung	40
3.3.4.1 Fremdmanagement	45
3.3.4.2 Verkauf	47
3.3.4.3 Liquidation	49
3.3.4.4 Ein Kandidat aus der Familie	50
3.3.4.5 Mehrere Kandidaten aus der Familie	52
3.3.5 Zweiter Arbeitsplan: Die Themen für den Senior	55
3.3.6 Dritter Arbeitsplan: Was den Junior beschäftigt	56
3.3.7 Die Staffelübergabe: „Die gemeinsame Zeit“	61
3.3.7.1 Konfliktbewältigung mittels Mediation	62
3.3.7.2 Unterstützung und Absicherung durch einen Beirat	67
3.3.8 Vierter Arbeitsplan: Die gemeinsame Zeit	69
3.3.9 Die Situation danach: „Die Wege trennen sich“	71
3.3.9.1 Der Senior	71
3.3.9.2 Der Junior	72

4. Beschreibung, Analyse und Bewertung des Unternehmens	77
4.1 Die Beteiligten und ihre Rollen	77
4.2 Das erste Modul: Die <u>strategische</u> Perspektive	80
4.2.1 Strategische Konzepte	80
4.2.2 Wettbewerbsstrategie und Nachfolgeregelung	83
4.2.2.1 Ansätze für eine Wettbewerbsstrategie	83
4.2.3 Die strategische Analyse – ein pragmatisches Beispiel	87
4.2.3.1 Produkt-Markt-Kombinationen	88
4.2.3.2 Produkte/Leistungen	89
4.2.3.3 Märkte/Marktsegmente	95
4.2.3.4 Grafische Darstellung und Bewertung der Situation	97
4.2.3.5 Unternehmensfähigkeiten und -potenziale	99
4.2.3.6 Anteil des Unternehmers an den Fähigkeiten des Unternehmens	105
4.2.4 Fünfter Arbeitsplan: Bestimmung der strategischen Positionierung	107
4.2.5 Sechster Arbeitsplan: Detailfragen zur Unternehmens-, Markt- und Wettbewerbssituation	108
4.3 Das zweite Modul: Die <u>operative</u> Perspektive	114
4.3.1 Die Abgrenzungsrechnung	116
4.3.1.1 Anderskosten	119
4.3.1.1.1 Kalkulatorische Abschreibungen	119
4.3.1.1.2 Kalkulatorische Wagnisse	121
4.3.1.1.3 Zu aktivierende Eigenleistungen	121
4.3.1.2 Zusatzkosten	122
4.3.1.2.1 Kalkulatorischer Unternehmerlohn	122
4.3.1.2.2 Kalkulatorische Miete	123
4.3.1.2.3 Kalkulatorische Zinsen und betriebsnotwendiges Kapital	123
4.3.1.3 Die Abgrenzungsrechnung – ein Beispiel	126
4.3.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	128
4.3.2.1 Ein Beispiel	129
4.3.2.2 Kundendeckungsbeiträge	133

4.3.3	Liquiditätssituation.....	134
4.3.4	Siebter Arbeitsplan: Kernbereiche der operativen Situation	136
4.3.5	Achter Arbeitsplan: Detailfragen zum Finanzsektor	137
4.3.6	Neunter Arbeitsplan: Detailfragen zum beweglichen Anlagevermögen.....	144
4.3.7	Zehnter Arbeitsplan: Ergänzungen zur operativen Situation.....	146
4.4	Das dritte Modul: Die Unternehmenskultur.....	149
4.4.1	Worin sich Unternehmenskultur zeigt.....	149
4.4.2	Was Unternehmenskultur prägt.....	153
4.4.3	Elfter Arbeitsplan: Die Bestimmung der Unternehmenskultur	156
4.5	Das vierte Modul: Zielorientiertes Denken.....	159
4.5.1	Ziele als erster Planungsschritt.....	159
4.5.2	Ziele für ein Familienunternehmen	161
4.5.3	Zwölfter Arbeitsplan: Übergeordnete Ziele finden und formulieren.....	166
4.6	Das fünfte Modul: Planbasiertes Handeln.....	167
4.6.1	Strategieplanung und -formulierung	168
4.6.1.1	Der Grad der Rivalität und Nachfolgeregelungen.....	168
4.6.1.2	Strategieentwicklung mit Szenario-Methode.....	171
4.6.2	Ergebnisplanung.....	179
4.6.3	Investitionsplanung	186
4.6.4	Kapitalbedarfs- und Liquiditätsplanung.....	187
4.6.5	Dreizehnter Arbeitsplan: Die schrittweise Planung	190
4.7	Das sechste Modul: Die Unternehmensbewertung	193
4.7.1	Ertragswertverfahren.....	194
4.7.2	Substanzwertverfahren.....	199
4.7.3	Praktikerverfahren.....	200
4.7.4	Vierzehnter Arbeitsplan: Die Bewertung des Unternehmens.....	201
Anhang:	Fünfzehnter Arbeitsplan: Ergänzende Fragen zu rechtlichen und umweltorientierten Aspekten.....	203
Abbildungsverzeichnis	205	

Tabellenverzeichnis	207
Literaturverzeichnis	209
Der Autor	213