

Inhaltsübersicht

Teil I	
Grundlagen	20
1. Einführende Überlegungen	20
1.1. Problemstellung und aktueller Bezug	20
1.2. Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung	26
1.3. Zielsetzung der Arbeit	30
2. Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Arbeit	41
Teil II	
Strukturwandel in Wirtschaft, Gesellschaft und Familie	
- Rahmenbedingungen und Herausforderungen im Nachfolgeprozess	44
3. Einführende Betrachtung und Überblick	44
3.1. Strukturmerkmale und die Ausgangslage mittelständischer- und Familienunternehmen in Deutschland. Die erste Globalisierungsphase Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts	47
3.2. Die zweite Phase der Globalisierung nach Ende des zweiten Weltkriegs	49
3.3. Die aktuelle Dynamik des Wirtschaftssystems	53
3.4. Die massive Internationalisierung und Ausweitung des Markthorizonts	54
3.5. Die schleichende Aushöhlung der Wertschöpfung in den zu produzierenden Gütern	65
3.6. Der Zerfall der Nationalökonomien in einen prosperierenden internationalen Unternehmenssektor, einen schrumpfenden der lokalen Produzenten und einen wachsenden der überflüssigen mittelständischen- und Familienunternehmen	72
3.7. Herausforderungen und Probleme in der Familie und bei Anteilseignern	103
3.8. Eigentümerschaft und Unternehmung	108
3.9. Kernprobleme im Nachfolgeprozess vor dem Hintergrund des Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft	114
4. Grenzen familieninterner Nachfolgeregelungen	115
4.1. Instrumente der familieninternen Nachfolgeregelungen	115
4.2. Nachfolgelösungen über die Einbindung familienexterner Instrumente	138
4.3. Kritische Schlussbetrachtung zur Problemlösungsfähigkeit familieninterner Instrumente zur Nachfolgeregelung	143

Teil III	
Das Familienunternehmen im Wandel von sinnstiftender Lebensgrundlage zur Ware	146
5. Einleitung	146
5.1. Einführende Überlegungen	146
5.2. Gestaltungsanforderungen an Eignerfamilien	158
5.3. Gestaltungsanforderungen an Unternehmen	216
5.4. Kritische Schlussbetrachtung der Problemlösungsfähigkeit dargestellter Instrumente zur Beseitigung von Gestaltungsdefiziten bei der kontinuierlichen Sicherstellung der Verkaufsfähigkeit von Familienunternehmen	271
Teil IV	
Transaktionswege und Entwicklungsdynamik beim Unternehmensverkauf als Bezugsbasis zur Identifizierung kritischer Erfolgsfaktoren	272
6. Einleitung	272
6.1. Einführende Überlegungen	272
6.2. Allgemeine kritische Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess auf Ebene der Familie	281
6.3. Allgemeine kritische Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess auf Ebene des Unternehmens	286
6.4. Desinvestitionsspezifische Kosten im Verkaufsfall	294
6.5. Mergers & Acquisitions-Transaktionsformen und ihre kritischen Erfolgsfaktoren	297
6.6. Schlussbetrachtung zu identifizierten kritischen Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess	394
Teil V	
Schlussbetrachtung und Ausblick	396
Abkürzungsverzeichnis	400
Abbildungsverzeichnis	402
Literaturverzeichnis	404
Rechtsquellenverzeichnis	441
Übersicht der Interviewpartner	442

Inhaltsverzeichnis

Teil I	
Grundlagen	20
1. Einführende Überlegungen	20
1.1. Problemstellung und aktueller Bezug	20
1.2. Begriffliche Grundlagen und Abgrenzungen	26
1.3. Zielsetzung der Arbeit	30
1.3.1. Die Schwäche der Sicherstellung des Wertekonsenz zwischen den Generationen	30
1.3.2. Die Veränderungen von Unternehmertum im Nachfolgeprozess	32
1.3.3. Die Funktionsfähigkeit treuhandschaftlicher Verhältnisse im Nachfolgeprozess	37
1.3.4. Zusammenfassung	41
2. Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Arbeit	41
Teil II	
Strukturwandel in Wirtschaft, Gesellschaft und Familie	
– Rahmenbedingungen und Herausforderungen im Nachfolgeprozess	44
3. Einführende Betrachtung und Überblick	44
3.1. Strukturmerkmale und die Ausgangslage mittelständischer- und Familienunternehmen in Deutschland – Die erste Globalisierungsphase Ende des 19 und Anfang des 20 Jahrhunderts	47
3.2. Die zweite Phase der Globalisierung nach Ende des zweiten Weltkriegs	49
3.3. Die aktuelle Dynamik des Wirtschaftssystem	53
3.4. Die massive Internationalisierung und Ausweitung des Markthorizonts	54
3.4.1. Derzeitige und zukünftige Eigenkapitalausstattung als Begrenzung zur Bewältigung von Veränderungsprozessen	54
3.4.2. Defizite bei der Zusammensetzung und Qualifikation des Managements von eigentümergeführten Unternehmen	57
3.4.3. Die Internet-Ökonomie als Mechanismus der Veränderung von Markt- und Wettbewerbsstrukturen	59
3.4.4. Der Zwang der strategischen Neuausrichtung von Familienunternehmen als Folge der Ausweitung des Markthorizonts	61
3.4.5. Das Dilemma der strategischen Neuausrichtung von Familien- unternehmen als Folge der Ausweitung des Markthorizonts	62
3.4.6. Zusammenfassende Betrachtung	64

3.5. Die schleichende Aushöhlung der Wertschöpfung in den zu produzierenden Gütern	65
3.5.1. Fortlaufende Steigerung der Kapitalintensität der Produktionsprozesse	66
3.5.2. Spezialisierung auf sach- und humankapitalintensive Bereiche der Wertschöpfung als Folge einer steigenden Niedriglohnkonkurrenz	66
3.5.3. Spezialisierung auf kundennahe Endstufen der Wertschöpfung und Verlagerung kundenferner Produktionsstufen	67
3.5.4. Der Wertschöpfungsanteil der deutschen Industrie geht durch „Outsourcing“ weiter zurück	67
3.5.4.1. „Offshoring“ als Motiv der Markterschließung	68
3.5.4.2. „Outsourcing“ als Folge geringerer Lohnkosten vor allem in Osteuropa	70
3.6. Der Zerfall der Nationalökonomien in einen prosperierenden internationalen Unternehmenssektor, einen schrumpfenden der lokalen Produzenten und einen wachsenden der überflüssigen mittelständischen- und Familienunternehmen	72
3.6.1. „Global Player in Kleinformat“	73
3.6.1.1. Einführende Überlegungen	73
3.6.1.2. Forschungs- und Datenerhebungsmethode	74
3.6.1.3. Aeroxon Insect Control GmbH in Waiblingen	76
3.6.1.3.1. Markt- und Unternehmenssituation	77
3.6.1.3.2. Unternehmensführung	78
3.6.1.3.3. Finanzierung	79
3.6.1.4. Anton KATHREIN–Werke KG in Rosenheim	79
3.6.1.4.1. Markt- und Unternehmenssituation	80
3.6.1.4.2. Unternehmensführung	80
3.6.1.4.3. Finanzierung	82
3.6.1.5. Arnold Et Richter Cine Technik GmbH Et Co Betriebs KG in München	83
3.6.1.5.1. Markt- und Unternehmenssituation	83
3.6.1.5.2. Unternehmensführung	85
3.6.1.5.3. Finanzierung	85
3.6.1.6. HATLAPA Uetersener Maschinenfabrik GmbH Et Co KG in Uetersen	86
3.6.1.6.1. Markt- und Unternehmenssituation	86
3.6.1.6.2. Unternehmensführung	88
3.6.1.6.3. Finanzierung	89
3.6.1.7. Otto Bock Holding GmbH Et Co KG in Duderstadt	90
3.6.1.7.1. Markt- und Unternehmenssituation	90
3.6.1.7.2. Unternehmensführung	91
3.6.1.7.3. Finanzierung	92
3.6.1.8. TRUMPF GmbH + Co KG in Ditzingen	94

3.6.1.8.1. Markt- und Unternehmssituation	95
3.6.1.8.2. Unternehmensführung	96
3.6.1.8.3. Finanzierung	97
3.6.2. Zusammenfassende Darstellung wesentlicher Erfolgsmerkmale der „Global Player in Kleinformat“	98
3.7. Herausforderungen und Probleme in der Familie und bei den Anteilseignern	103
3.7.1. Der Mangel an Nachfolgern	103
3.7.2. Konflikte zwischen Anteilseignern und Generationen	106
3.7.2.1. Verlustängste	106
3.7.2.2. Verweigerungshaltung Verantwortung im Familienunternehmen zu übernehmen	107
3.7.3. Das Dilemma zwischen der wachsenden Unternehmensgröße und familieninterner Weitergabeverfahren	108
3.8. Eigentümerschaft und Unternehmung	108
3.8.1. Dissonanz der zeitlichen Abfolge zwischen Generationswechsel und der Unternehmensentwicklung	108
3.8.2. Suboptimale Leitungssysteme und Organisationsstrukturen	109
3.8.3. Erbrechtliche Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit der Sicherstellung und Wahrung der Unternehmenskontinuität	110
3.9. Kernprobleme im Nachfolgeprozess vor dem Hintergrund des Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft	114
4. Grenzen familieninterner Nachfolgeregelungen	115
4.1. Instrumente der familieninternen Nachfolgeregelung	115
4.1.1. Die Holdinglösung	117
4.1.1.1. Strategie	122
4.1.1.2. Führung	122
4.1.1.3. Finanzierung	123
4.1.2. Stiftungslösungen	124
4.1.2.1. Die Stiftung des bürgerlichen Rechts	124
4.1.2.2. Die Gemeinnützige Stiftung	125
4.1.2.3. Die Familienstiftung	125
4.1.2.4. Die Unternehmensträgerstiftung	126
4.1.2.5. Die Doppelstiftung	126
4.1.2.6. Führung	126
4.1.2.7. Strategie	128
4.1.2.8. Finanzierung	129
4.1.2.8.1. Beteiligungsfinanzierung	129
4.1.2.8.2. Kreditfinanzierung	130
4.1.2.8.3. Selbstfinanzierung	131

4.1.3. Der Gang an die Börse als Gestaltungsvariante der Unternehmensweitergabe innerhalb der Familie	131
4.1.3.1. Strategie	133
4.1.3.2. Führung	136
4.1.3.3. Finanzierung	137
4.2. Nachfolgelösungen über die Einbindung familienexterner Instrumente	138
4.2.1. Die Aufnahme von fremden Dritten in der Geschäftsleitung	138
4.2.1.1. Führung	138
4.2.1.2. Strategie	139
4.2.1.3. Finanzierung	139
4.2.2. Beteiligungsfinanzierung über Fremde Dritte	140
4.2.2.1. Führung	141
4.2.2.2. Strategie	142
4.2.2.3. Finanzierung	142
4.3. Kritische Schlussbetrachtung zur Problemfähigkeit familieninterner Instrumente zur Nachfolgeregelung	143
Teil III	
Das Familienunternehmen im Wandel von sinnstiftender Lebensgrundlage zur Ware	146
5. Einleitung	146
5.1. Einführende Überlegungen	146
5.1.1. Die Theorie Dynamischer Systeme als Selbstverständnis und Gestaltungsrahmen	148
5.1.1.1. Zur Theorie dynamischer Systeme	148
5.1.1.1.1. Handlungsrahmen der Unternehmensweitergabe im Cluster „einfach und stabil“	150
5.1.1.1.2. Handlungsrahmen der Unternehmensweitergabe im Cluster „komplex und stabil“	151
5.1.1.1.3. Handlungsrahmen der Unternehmensweitergabe im Cluster „einfach und labil“	152
5.1.1.1.4. Handlungsrahmen der Unternehmensweitergabe im Cluster „komplex und labil“	153
5.1.1.2. Selbstorganisation und das Denken im Alltag	154
5.1.1.2.1. Einführung	154
5.1.1.2.2. Grundannahmen des Alltagsdenken	156
5.1.1.2.3. Veränderungen im Sinne von Musterwechsel bedingt eine Phase der Irritation bzw. Instabilität	157
5.2. Gestaltungsanforderungen an Eignerfamilien	158

5.2.1. Einleitung	158
5.2.2. Die Initiierung des Aufbruchs im Subsystem Familie	160
5.2.3. Handhabbarmachung und Sicherstellung der Übertragungsfähigkeit potentieller Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen	165
5.2.3.1. Einleitung	165
5.2.3.2. Analyse potentieller Wettbewerbsvor- und Nachteile von Familienunternehmen	166
5.2.3.2.1. Potentielle Vorteile	166
5.2.3.2.2. Potentielle Nachteile	176
5.2.3.2.3. Fazit und Schlussfolgerungen	183
5.2.4. Das emotionale Spannungsfeld des Eignerunternehmers und seiner Familie im Zusammenhang mit der Herstellung der „Exitfähigkeit“	183
5.2.4.1. Einleitung	183
5.2.4.2. Sinnstiftung für den Verkaufsfall	187
5.2.4.3. Familienzusammenhalt auch ohne Unternehmen – Das Fehlen des „Dritten“	189
5.2.4.4. Bestimmung der eigenen Rolle (Unternehmer oder Vermögensverwalter)	196
5.2.4.4.1. Einleitung	196
5.2.4.4.2. Fallbeispiele	197
5.2.4.4.3. Schlussfolgerungen aus den Fallbeispielen	202
5.2.4.4.4. Das Family Office als alternatives Instrument der Vermögenswertesicherung	203
5.2.4.5. Strukturbildende Effekte zur Begünstigung des Weitergabeprozesses	205
5.2.4.5.1. Einführung	205
5.2.4.5.2. Vorgehensweise und Methodik	207
5.2.4.5.2.1. Verzeichnis der untersuchten und interviewten Unternehmen	208
5.2.4.5.2.2. Entstehungsgeschichtliche Bedeutung von Corporate Governance für Familienunternehmen	209
5.2.4.5.2.3. Förderung von Familieneinigkeit und –Einheit	210
5.2.4.5.2.4. Beherrschbarkeit der Paradoxie professioneller Ansprüche der Unternehmensführung bei Aufrechterhaltung und Stärkung der Familienbindung	211
5.2.4.5.2.5. Schlüssel zur Verbesserung der Kapitalbeschaffung	212
5.2.4.5.2.6. Schaffung betrieblicher Transparenz nach Innen	212
5.2.4.5.2.7. Im Spannungsverhältnis zwischen familiärer Bindung und professioneller Unternehmensführung	213
5.2.4.5.2.8. Zusammenfassung	215
5.3. Gestaltungsanforderungen an Unternehmen	216

5.3.1. Einführende Überlegungen sowie Ziele und Leitgedanken des Konzepts zur Sicherstellung der allgemeinen Verkaufsreife	216
5.3.2. Darstellung eines integrierten Konzepts zur fortwährenden Sicherstellung der allgemeinen Verkaufsreife nicht börsennotierter Unternehmen	218
5.3.2.1. Die nachhaltige Gestaltung der Eigenkapitalverwendung für Unternehmenswachstum einerseits und Gewinnausschüttung andererseits	220
5.3.2.2. Bestimmung des optimalen Einsatzes von Fremdkapital als kritischer Erfolgsfaktor zur Sicherung der Verkaufsreife	226
5.3.2.3. Die Mindestertragskraft (Basic Earning Power) als Treiber zur Sicherung der allgemeinen Verkaufsreife nicht börsennotierter Unternehmen	237
5.3.2.4. Sicherstellung der Zielkonformität zwischen Eignerunternehmer und Mitarbeitern bei der Festlegung von Gesamtkapitalkostenstrukturen zur Gewährleistung der Verkaufsreife	245
5.3.2.4.1. Einleitende Überlegungen	245
5.3.2.4.2. Geschäftswertbeitrag (GWB) und Economic Value Added (EVA)	245
5.3.2.4.3. Der Umgang mit finanziellen Risiken (Fremdkapital) im Weitergabeprozess	247
5.3.2.4.4. Zusammenfassung	252
5.3.3. Zukunftsmanagement als kritischer Erfolgsfaktor für die Sicherstellung der allgemeinen Verkaufsreife	252
5.3.3.1. Einführende Überlegungen	252
5.3.3.2. Das nahe- und das mittelfristige Zukunftsmanagement	254
5.3.3.3. Das langfristige Zukunftsmanagement	260
5.3.3.3.1. Einführung	260
5.3.3.3.2. Strategische Planungsprozesse mit „Szenario Writing“ für neue Geschäftsfelder, Geschäftsmodelle und Produkte	265
5.3.4. Wie Ratingverfahren die Unternehmenspolitik im Hinblick auf eine verbesserte Verkaufsreife beeinflussen	268
5.4. Kritische Schlussbetrachtung der Problemlösungsfähigkeit dargestellter Instrumente zur Beseitigung von Gestaltungsdefiziten bei der kontinuierlichen Sicherstellung der Verkaufsreife von Familienunternehmen	271

Teil IV

Transaktionswege und Entwicklungsdynamik beim Unternehmensverkauf als Bezugsbasis zur Identifizierung kritischer Erfolgsfaktoren	272
6. Einleitung	272
6.1. Einführende Überlegungen	273
6.1.1. Zur Entwicklungsdynamik und zu globalen strategischen Stoßrichtungen	273
6.1.2. Die „Ware Unternehmen“	277
6.2. Allgemeine kritische Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess auf Ebene der Familie	281
6.2.1. Verpassen des „Window of Opportunity“ im Verkaufsfall durch Hinauszögern der Entscheidung	282
6.2.2. M & A-Fähigkeitsdefizite im Familienunternehmen	285
6.2.3. Unternehmensbewertung auf Grundlage unrealistischer Erwartungshaltungen	285
6.3. Allgemeine kritische Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess auf Ebene des Unternehmens	286
6.3.1. Unternehmensstrukturhemmende Faktoren	287
6.3.1.1. Die Zusammensetzung der Führungsstruktur	287
6.3.1.2. Fungibilitätsbeschränkung als Folge von Strukturbesonderheiten des Zielunternehmens	287
6.3.2. Die Unternehmensgröße als kritischer Erfolgsfaktor im Verkaufsfall	291
6.3.3. Mobilitätshemmnisse	292
6.3.4. Pensionsvorsorgeeinrichtungen als zunehmendes Verkaufshemmnis	292
6.3.5. Umweltrisiken als Verkaufshemmnis	293
6.4. Desinvestitionsspezifische Kosten im Verkaufsfall	294
6.4.1. Desinvestitionsspezifische Kosten ohne Marktaustritt im Verkaufsfall	294
6.4.2. Desinvestitionsspezifische Kosten mit partiellem Marktaustritt im Verkaufsfall als Vermögensübertragung von Teilbetrieben	296
6.5. Mergers & Acquisitions-Transaktionsformen und ihre kritischen Erfolgsfaktoren	297
6.5.1. Die Fusion	298
6.5.1.1. Einführung, Terminologie und Abgrenzung	298
6.5.1.2. Motiv und Erfolg von Zusammenschlüssen mit nicht börsennotierten Unternehmen	301
6.5.1.3. Fusionsprozess bei KMU	305
6.5.1.3.1. Aufgabenschwerpunkte und Kritische Erfolgsfaktoren	305
6.5.1.3.2. Fehler bei KMU-Fusionen und kritische Erfolgsfaktoren	306
6.5.1.3.3. Post Merger-Instrumente bei KMU-Fusionen	308

6.5.1.3.4. Bestimmung von Integrationsgrad und -geschwindigkeit	309
6.5.1.3.5. Bestimmung des Erfolgsmaßes von KMU-Fusionen	310
6.5.1.3.6. Zusammenfassung	311
6.5.2. Mehrheitsbeteiligungen durch Industrielle- oder Finanzinvestoren	312
6.5.2.1. Einführung, Terminologie und Abgrenzung	312
6.5.2.2. Motiv und Erfolg von Mehrheitsbeteiligungen	314
6.5.2.3. Prozess des Mehrheitsbeteiligungserwerbs	320
6.5.2.3.1. Aufgabenschwerpunkte, Fehler und kritische Erfolgsfaktoren beim Beteiligungserwerb durch Finanzinvestoren	320
6.5.2.3.1.1. Erfahrungs- und Erfolgsgeschichte des Managements	320
6.5.2.3.1.2. <i>Motivierte Manager mit unternehmerischem Risikoprofil</i>	320
6.5.2.3.1.3. Einhaltung vereinbarter Geschäfts- und Akquisitionspläne	322
6.5.2.3.1.4. Funktionsfähiges monatliches Berichtswesen	322
6.5.2.3.1.5. Zusammenspiel Unternehmer – Finanzinvestor	323
6.5.2.3.1.6. <i>Kopplung der Stärken des Unternehmens mit denen des Finanzinvestors</i>	324
6.5.2.3.1.7. Bestimmung des Kaufpreises und der Finanzierungsstruktur	324
6.5.2.3.2. Aufgabenschwerpunkte, Fehler und kritische Erfolgsfaktoren beim Beteiligungserwerb durch strategische Investoren	325
6.5.2.3.2.1. Führungs- und Akzeptanzprobleme in der Umsetzungsphase	326
6.5.2.3.2.2. Zentralisierung betrieblicher Einrichtungen und	
6.5.2.3.2.3. <i>Funktionen am Standort des Erwerbers („Stammwerkprobleme“)</i>	326
6.5.2.3.3. Post Merger–Instrumente bei KMU-Mehrheitsbeteiligungen	328
6.5.2.3.4. Bestimmung von Integrationsgrad und -geschwindigkeit	329
6.5.2.3.5. Bestimmung des Erfolgsmaßes von KMU-Mehrheitsbeteiligungen	329
6.5.2.3.6. Zusammenfassung	332
6.5.3. Der Börsengang von Mittelstands- und Familienunternehmen	333
6.5.3.1. Einführende Überlegungen	333
6.5.3.2. Terminologie und Abgrenzung des Börsenganges	334
6.5.3.3. Motiv und Erfolg beim Börsengang	336
6.5.3.3.1. Einführung	336
6.5.3.3.2. Wachstumsfinanzierung	339
6.5.3.3.3. Ausstieg für Finanzinvestoren	342
6.5.3.3.4. Nachfolgeregelungen	343
6.5.3.3.5. Abspaltung von Tochtergesellschaften (Equity Carve-out)	343
6.5.3.3.6. Bekanntheitsgrad- und Markenwertsteigerung	344
6.5.3.3.7. Wertsicherung	345
6.5.3.4. Aufgabenschwerpunkte, Fehler und kritische Erfolgsfaktoren beim Börsengang	346
6.5.3.5. Bestimmung des Erfolgsmaßes von KMU-Börsengängen	355

6.5.3.5.1. Einführende Überlegungen	355
6.5.3.5.2. Kurzfristige quantitative und qualitative Erfolgsgrößen aus Sicht verkaufender Eignerunternehmer	360
6.5.3.5.2.1. Die Höhe des Underpricing	360
6.5.3.5.2.2. Aufwand und Zeitdauer kursstabilisierender Maßnahmen	361
6.5.3.5.3. Langfristige quantitative und qualitative Erfolgsgrößen aus Sicht verkaufender Eignerunternehmer mit Teilausstieg über die Börse	363
6.5.3.5.4. Zusammenfassung	367
6.5.4. Der Management Buy-out	368
6.5.4.1. Einführung, Terminologie und Abgrenzung	368
6.5.4.2. Motiv und Erfolg von Buy-outs	373
6.5.4.2.1. Motiv und Erfolg von Buy-outs beim Veräußerer	373
6.5.4.2.2. Motiv und Erfolg von Buy-outs beim Management	374
6.5.4.2.3. Motiv und Erfolg von Buy-outs bei Finanzintermediären	374
6.5.4.2.4. Motiv und Erfolg von Buy-outs bei Investoren	375
6.5.4.2.5. Zusammenfassung	376
6.5.4.3. Aufgabenschwerpunkte, Fehler und kritische Erfolgsfaktoren bei Buy-out-Transaktionen	377
6.5.4.3.1. Einleitung	377
6.5.4.3.2. Aufgabenschwerpunkte der Buy-out-Transaktion	378
6.5.4.3.2.1. Vorbereitungsphase	378
6.5.4.3.2.2. Verschmelzungsphase	378
6.5.4.3.2.3. Hold- und Investmentphase	378
6.5.4.3.2.4. Exit-Phase	379
6.5.4.3.3. Fehler und kritische Erfolgsfaktoren bei Buy-out-Transaktionen	379
6.5.4.3.3.1. Einleitung	379
6.5.4.3.3.2. Finanzierungsanforderungen	380
6.5.4.3.3.3. Die Rolle der Finanzintermediäre	381
6.5.4.3.3.4. Die Rolle des Managements	382
6.5.4.3.4. Bestimmung des Erfolgsmaßes von Buy-out-Transaktionen	383
6.5.4.4. Zusammenfassung	384
6.5.5. Die Vermögensübertragung	386
6.5.5.1. Einführung, Terminologie und Abgrenzung	386
6.5.5.2. Motiv und Erfolg von Vermögensübertragungen	388
6.5.5.3. Aufgabenschwerpunkte, Fehler und kritische Erfolgsfaktoren bei der Vermögensübertragung	389
6.5.5.4. Bestimmung des Erfolgsmaßes von Vermögensübertragungen	393
6.5.5.5. Zusammenfassung	394

6.6. Schlussbetrachtung zu identifizierten kritischen Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess	394
Teil V	
Schlussbetrachtung und Ausblick	396
Abkürzungsverzeichnis	400
Abbildungsverzeichnis	402
Literaturverzeichnis	404
Rechtsquellenverzeichnis	441
Übersicht der Interviewpartner	442

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Lösungswege im Nachfolgeprozess in Deutschen Unternehmen	24
Abb. 1.2.1:	Unternehmensstruktur nach Umsatzgröße und Mitarbeiterzahl in Deutschland	29
Abb. 1.3.3.1:	Überlebensrate von Familienunternehmen in vier Generationen	40
Abb. 3.1:	Zusammenschau der Herausforderungen bei der Weitergabe von Familienunternehmen	45
Abb. 3.3.1:	„The Natural Globalization Process“	54
Abb. 3.4.1:	Eigenkapitalausstattung und -Entwicklung mittelständischer Unternehmungen (1999–2001)	55
Abb. 3.4.2.1:	Zusammensetzung des Managements von eigentümergeführten Unternehmen	59
Abb. 3.6.1.9.1:	Erfolgsmerkmale „Global Player in Kleinformat“	102
Abb. 3.8.2.1:	Kaufentscheidungen nach Konsumentenkategorien durch Männer und Frauen	111
Abb. 3.9.1:	Kernprobleme im Nachfolgeprozess	116
Abb. 4.1.1.1:	Strukturmodell Zusammenfassung von Familienunternehmen aus der Textilindustrie	120
Abb. 4.1.1.2:	Das Eigentümermodell aus der Textilindustrie nach Zusammenfassung	121
Abb. 4.1.3.1:	Anteil der familienkontrollierten Unternehmen an den 20 größten Unternehmen in verschiedenen Ländern	132
Abb. 4.1.3.2:	Eigentümerbezogene Motive für einen Börsengang in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Studie	133
Abb. 5.1.1:	Übersicht über geplante und ungeplante Weitergaben von Familienunternehmen (1999–2004)	146
Abb. 5.1.1.1.1:	Zustand und Verhalten von Systemen	149
Abb. 5.2.1.1:	Systemvergleich Familie und Unternehmen im Hinblick auf die Erzeugung von Veränderungsdynamik	159
Abb. 5.2.4.3.1:	„The Enterprising Family“	191
Abb. 5.2.4.3.2:	Familienphasen	195
Abb. 5.2.4.5.2.1:	Untersuchungsschritte	209
Abb. 5.3.2.1:	Wertmanagement: Die Identifizierung von Werttreibern und Wertvernichtern	219
Abb. 5.3.2.1.1:	Wachstums- und Entnahmeoptionen im Verkaufsprozess	226
Abb. 5.3.2.2.1:	Unternehmenswertgestaltung und Fremdfinanzierung	230

Abb. 5.3.2.4.3.1: Operative Einflüsse aus einer Zinsdeckungsgrad gesteuerten Finanzpolitik	251
Abb. 5.3.3.1.1: Neue Geschäftsmodelle durch Megatrends	254
Abb. 5.3.3.3.1.1: Basisstrategiekonzepte	262
Abb. 5.3.3.3.2.1: Strategische Vorausschauen mit Szenarien	268
Abb. 6.1.1.1: Strategien in globalen Branchen mit Entwicklungsdynamik	274
Abb. 6.1.1.2: Positionierung von Branchen nach ihrem Internationalisierungsgrad	275
Abb. 6.1.1.3: Die fünf „ökonomischen Typen“ der Familienunternehmen	276
Abb. 6.1.2.1: Unterscheidungen empirischer Phänomene zum Begriff „Merger Et Acquisitions“ im Weitergabeprozess	280
Abb. 6.1.2.2: Ausschluss von Transaktionswegen wegen geringer Erfolgsaussicht der Durchführbarkeit und Wertentwicklung	281
Abb. 6.3.1.2.1: Unternehmensspezifität und Diversifikationsgrad nach Ansoff	289
Abb. 6.5.1.3.2.1: „Leave but Stay“	308
Abb. 6.5.3.3.2.1: Going Private nach Branchen	341
Abb. 6.5.3.5.1.1: DSW Watchlist	358
Abb. 6.5.4.1.1: Finanzierungsphasen von Unternehmen	370
Abb. 6.5.4.1.2: Entwicklung der Bruttoinvestitionen nach Finanzierungsphasen von Unternehmen	370
Abb. 6.5.4.1.3: Transaktionsteilnehmer, Prozesse und Interessenslagen eines Buy-out	372
Abb. V.1: Balance der Erfolgsfaktoren als Gestaltungsgrundlage der Unternehmensweitergabe	399