

Inhalt

Vorwort	VII
1 Grundlagenkompetenz	1
1.1 Familienunternehmen.....	2
1.1.1 Entstehung der Familienunternehmen.....	3
1.1.2 Definitionsversuche.....	8
1.1.3 Zahlen und Daten zu Familienunternehmen.....	16
1.1.4 Entwicklung und Perspektiven von Familienunternehmen.....	16
1.2 Die Begriffe KMU und Mittelstand.....	22
1.2.1 Definition von Klein- und Mittelunternehmen.....	22
1.2.2 Mittelstand.....	24
1.3 Unternehmensnachfolge.....	25
1.3.1 Erscheinungsformen von Unternehmensnachfolgen.....	26
1.3.2 Zahlen und Daten zur Nachfolge.....	33
2 Fachkompetenz	37
2.1 Familien- und Unternehmenskultur.....	39
2.1.1 Erkennen der Kultur im Familienunternehmen.....	41
2.1.2 Beurteilen der Kultur im Familienunternehmen.....	45
2.1.3 Verändern der Kultur im Familienunternehmen.....	46
2.2 Mitarbeiter.....	49
2.2.1 Personalwesen in Familienunternehmen.....	50
2.2.2 Entwicklung der modernen Unternehmensführung.....	53
2.2.3 Organisationsstrukturen.....	55
2.2.4 Personelle Ressourcen und Kompetenzen.....	58
2.2.5 Mitarbeitermotivation und –bindung.....	61
2.3 Produkte und Prozesse.....	64
2.3.1 Produkte und Prozesse in Familienunternehmen.....	66
2.3.2 Produktanalyse.....	66
2.3.3 Prozessanalyse.....	71
2.4 Kunden und Markt.....	75
2.4.1 Kundenanalyse.....	77

2.4.2	Marktanalyse.....	79
2.4.3	Wettbewerbsanalyse.....	81
2.5	Finanzen und Erträge	84
2.5.1	Finanz- und Ertragssituation in Familienunternehmen	85
2.5.2	Instrumente zur Messung des (finanziellen) Erfolgs	85
2.5.3	Übertragung des Vermögens.....	95
2.5.4	Unternehmensbewertung und Kaufpreisermittlung	106
2.5.5	Finanzierung der Unternehmensnachfolge.....	113
3	Management- und Sozialkompetenz	119
3.1	Persönlichkeitsentwicklung als Nachfolger: Die Frage der Motivation.....	120
3.1.1	Motivationsstrukturen von Familiennachfolgern	122
3.1.2	Externe Nachfolger und ihre Motivation.....	128
3.1.3	Unternehmertum als Lebensform.....	130
3.2	Qualifikation	138
3.2.1	Qualifikationsbereiche von Nachfolgern.....	138
3.2.2	Situative Einflussfaktoren	143
3.2.3	Modell des unternehmerischen Kompetenzerwerbs.....	145
3.2.4	Die Beurteilung der Qualifikation.....	146
3.3	Strategieentwicklung und Umsetzung im Geschäftsplan	148
3.3.1	Der Geschäftsplan für die Nachfolge.....	150
3.3.2	Struktur des Geschäftsplans	151
3.3.3	Qualitative Komponenten	152
3.3.4	Quantitative Komponenten	155
3.4	Risikomanagement.....	159
3.4.1	Risiken und Chancen	161
3.4.2	Professionelles Risikomanagement.....	162
3.4.3	Risikomanagement und Unternehmenswert.....	164
4	Methodenkompetenz	167
4.1	Teilnehmer am Nachfolgeprozess.....	167
4.1.1	Übergebende Generation.....	170
4.1.2	Nachfolgende Generation.....	171
4.1.3	Familie	174
4.1.4	Mitarbeiter.....	175
4.1.5	Finanzpartner	176
4.1.6	Kunden.....	178
4.1.7	Lieferanten	178
4.1.8	Externe Berater	178
4.2	Prozess der Nachfolge.....	181
4.2.1	Prozessmodell	181
4.2.2	Sensibilisierung und generelle Information	181

4.2.3	Bestandsaufnahme und Nachfolgestrategie.....	182
4.2.4	Modellkonzeption und Nachfolge-Fahrplan.....	188
4.2.5	Übertragung und Umsetzung.....	190
4.3	Kommunikation der Nachfolge	193
4.3.1	Vor der Übergabe	193
4.3.2	Während der Übergabe.....	194
4.3.3	Nach der Übergabe.....	196
4.4	Einstieg ins Unternehmen	198
4.4.1	Erste 100 Tage.....	198
4.4.2	Die neue Strategie	200
4.4.3	Typische Probleme beim Übergang	201
4.4.4	Unterstützung der Umsetzung.....	204
5	Studienkompetenz	207
5.1	Das Thema Nachfolge im Studium	207
5.1.1	Veranstaltungen zu Familienunternehmen und zur Unternehmensnachfolge	207
5.1.2	Erstellung von Seminararbeiten und Bachelor- bzw. Master-Thesen	208
5.2	Hinweise zu Wissenschaft und Forschung	209
5.2.1	IFERA	209
5.2.2	FGF	210
5.3	Aus- und Weiterbildungsangebote für Nachfolger.....	210
5.3.1	Studiengänge.....	211
5.3.2	Zertifikatsprogramme.....	212
5.3.3	Einzelseminare und Veranstaltungsreihen.....	213
5.3.4	Bücher, Filme, DVDs, Software etc.	213
5.3.5	Weitere Möglichkeiten und Konzepte.....	214
	Abbildungsverzeichnis	217
	Literaturverzeichnis	219
	Stichwortverzeichnis	225

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	The Family Business Universe (aus: Astrachan/Shanker 2003, S. 212).....	10
Abb. 2:	Formen der Familienunternehmung (aus: Bechtle 1983, S. 32, Grafik aus Köppen 1999 S. 35).....	11
Abb. 3:	The FPEC Scale (aus: Astrachan et al. 2002, S. 52).....	12
Abb. 4:	Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens (Pfannenschwarz 2006a, S. 30, in Anlehnung an Gersick et al. 1997 S. 6 , sowie in leicht unterschiedlicher Nomenklatur auch bei Wimmer 2004 S. 4).....	13
Abb. 5:	Entwicklungsstufen des Familienunternehmens (aus: Lansberg 1999, S. 28)....	17
Abb. 6:	The Experience of Succession Curve (aus: Astrachan et.al. 2002, S. 52)	21
Abb. 7:	KMU laut EU-Definition (Kommission 2003).....	23
Abb. 8:	Formen der Unternehmensnachfolge (aus: Pfannenschwarz 2006, S. 55).....	27
Abb. 9:	Verkaufserlös in Abhängigkeit der realisierten Nachfolgelösung (aus: UBS Private Banking AG: UBS Outlook – Nachfolge im Unternehmen, 2005).....	31
Abb. 10:	Entwicklung der familieninternen Nachfolge, eigene Schätzungen, teilw. auf Grundlage von Kerkhoff 2004, IfM 1993, IfM 2003, IfM 2005.....	34
Abb. 11:	Nachfolgelösung in Abhängigkeit der Firmengröße (IfM 2004).....	35
Abb. 12:	Die Grundstruktur einer Balanced Scorecard	38
Abb. 13:	Organigramm der Moritz GmbH	58
Abb. 14:	Produktlebenszyklusmodell.....	68
Abb. 15:	Marktanteils-Marktwachstums-Matrix	69
Abb. 16:	Portfolioanalyse der Moritz GmbH	71
Abb. 17:	Analyse der Wertschöpfungskette der Moritz GmbH.....	75
Abb. 18:	ABC-Analyse der Kunden der Moritz GmbH	79
Abb. 19:	Das Konzept der 5 Wettbewerbskräfte nach Porter (1980, 1985)	81

Abb. 20:	Die Gewinn- und Verlustrechnung der Moritz GmbH.....	86
Abb. 21:	Die Bilanz der Moritz GmbH.....	87
Abb. 22:	Die Finanzströme der Moritz GmbH.....	88
Abb. 23:	Ausgewählte Kennzahlen der Moritz GmbH.....	90
Abb. 24:	Substanzwertberechnung der Moritz GmbH (vereinfacht).....	108
Abb. 25:	Schritt 1: Berechnung des nachhaltigen Durchschnittsertrages aus dem Betriebsergebnis.....	110
Abb. 26:	Kapitaldienstfähigkeit der Moritz GmbH.....	117
Abb. 27:	Ausgangssituation: Grundlegendes Dilemma der Nachfolge.....	124
Abb. 28:	Erweiterung des Dilemmas zum Tetralemma (Pfannenschwarz 2006a, S. 179).....	124
Abb. 29:	Grundpositionen der Nachfolge im Tetralemma.....	124
Abb. 30:	Der Nachfolger-Lebenszyklus.....	132
Abb. 31:	Schematische Darstellung des unternehmerischen Kompetenzerwerbs.....	145
Abb. 32:	Qualifikationsprofile der möglichen Nachfolger.....	148
Abb. 33:	Zukünftiges Organigramm der Moritz GmbH.....	154
Abb. 34:	Plan-Gewinn und Verlustrechnung der Moritz GmbH.....	157
Abb. 35:	Kapitaldienstfähigkeit der Moritz GmbH in 2008.....	158
Abb. 36:	Weiterbildungsstruktur im Bereich Unternehmensnachfolge.....	211