

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Autorenverzeichnis	23
1. Kapitel: Grundlagen	27
1.1 Unternehmensnachfolge: Das wichtigste Thema für Unternehmerfamilien – und was Sie hierzu in diesem Buch finden	27
<i>Dr. Peter Bartels</i>	
I. Nachfolge in Familienunternehmen – Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft	27
II. Bedeutung der Nachfolge für die Unternehmerfamilie	28
III. Nachfolge ist nicht gleich Nachfolge – Familienunternehmen nicht gleich Familienunternehmen	30
IV. Zielsetzung des Buchs	31
V. Blick ins Buch – Was Sie wo finden	32
1. Grundlagen der Nachfolge	32
2. Wenn der Nachfolger aus der Familie kommt: Wichtige Aspekte einer familieninternen Nachfolge	32
3. Wenn kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung steht oder nicht gewünscht wird: Aspekte alternativer Nachfolgemodelle	34
4. Auf die Vorbereitung kommt es an: Hilfreiche Instrumente und wichtige Einzelfragen	35
5. An alles gedacht? Service	38
1.2 Die Nachfolge-Strategie – In vier Schritten zur gelingenden Nachfolge	41
<i>Prof. Dr. Peter May</i>	
I. Vorbemerkungen	41
1. Warum Nachfolge nicht einfach ist	41
2. Warum ein strukturierter Prozess hilfreich ist	42

II.	Der erste Schritt: Die Analyse	43
1.	Nachfolge-Analyse mit dem INTES-Prinzip	43
2.	Die Analyse des Unternehmens	45
3.	Die Analyse des sonstigen Vermögens	47
4.	Die Analyse der Familie	48
5.	Die persönliche Analyse	49
6.	Rechtliche und steuerliche Analyse	49
7.	Hinweise zum Vorgehen	50
III.	Der zweite Schritt: Die Festlegung der Ziele	50
1.	Zielbestimmung mit dem INTES-Prinzip	50
2.	Ziele für das Unternehmen	51
3.	Ziele für das sonstige Vermögen	51
4.	Ziele für die Familie	51
5.	Persönliche Ziele	52
6.	Ziele für die rechtliche und steuerliche Gestaltung	52
7.	Zielhierarchie festlegen	53
8.	Hinweise zum Vorgehen	53
IV.	Der dritte Schritt: Die Erstellung des Nachfolgekonzepts	53
1.	Nachfolgekonzept mithilfe des INTES-Prinzips	53
2.	Festlegungen für das Unternehmen	54
3.	Festlegungen für das sonstige Vermögen	54
4.	Festlegungen für die Familie	55
5.	Festlegungen für die Einzelperson(en)	55
6.	Festlegungen für die rechtliche und steuerliche Gestaltung	55
7.	„Richtige“ Entscheidungen treffen	55
8.	Hinweise zum Vorgehen	56
V.	Der vierte Schritt: Die konsequente Umsetzung	57
VI.	Schlussbemerkungen	58
2.	Kapitel: Wichtige Aspekte einer familieninternen Nachfolge	59
2.1	In 9 Stufen zur erfolgreichen Übergabe – Das Wittener Modell zum familieninternen Nachfolgeprozess	59
	<i>Torsten Groth und Prof. Dr. Tom Rüsen</i>	
I.	Vorbemerkung	59

II.	Die Nachfolge ist als fortwährender Prozess zu betrachten	60
	1. Phase: Erziehung zur Nachfolge	61
	2. Phase: Unsicherheiten bei den Nachfolgern	63
	3. Phase: Ausbildung zur (möglichen) Nachfolge	64
	4. Phase: Vorbereitung des Unternehmens	65
	5. Phase: Auswahl des Nachfolgers	66
	6. Phase: Einstieg ins Unternehmen	67
	7. Phase: Verantwortungsübergang	68
	8. Phase: Alleinverantwortung und Ausstieg der Senioren-generation	69
	9. Phase: Neuorientierung in der post-aktiven Phase	71
III.	Fazit	72
2.2	Die Kunst des Loslassens	73
	<i>Dr. Frank Halter und Lisa Benz</i>	
I.	Einleitung	73
II.	(Nicht)Loslassen: ein schwer fassbares Tabu	73
III.	Die Bedeutung unterschiedlicher Nachfolgeformen	75
IV.	Was sind die Kernelemente und Schwierigkeiten des Loslassens?	77
V.	Wie Loslassen gelingen kann: eine Analyse auf unterschiedlichen Ebenen	79
	1. Anspruchsgruppen (Umwelt)	80
	2. Sozialsystem Familie und Unternehmen	80
	3. Beziehungsebene	81
	4. Individuum (intrapersonelle Ebene)	82
VI.	Strategien für das Loslassen	84
2.3	Wenn der Vater mit dem Sohne – Ein Erfahrungsbericht der Stern-Wywiol Gruppe	89
	<i>Volkmar und Torsten Wywiol</i>	
2.4	Töchter im Familienunternehmen: Weibliche Nachfolge als Chance im Generationenwechsel	99
	<i>Dr. Daniela Jäkel-Wurzer und Kerstin Ott</i>	
I.	Töchternachfolge – ein Statement vorab	99
II.	Erfolgsfaktoren weiblicher Nachfolge	101
	1. Die Tandemstrategie	101
	2. Der Traditions-Bruch als Chance für Innovation und Veränderung ..	107

3. Unternehmensführung und Familie	110
III. Ausblick	113
2.5 Nachfolge in Geschwisterkonstellationen – Eine besondere Herausforderung für Unternehmerfamilien	115
<i>Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt und Nina Heinemann</i>	
I. Einleitung	115
II. Geschwister – eine besondere Konstellation und warum sie problematisch sein kann	116
1. Gleichbehandlung und Rivalität	116
2. Freiheit der Selbstentwicklung	117
3. Geschwisterkonstellationen	118
4. Wenn das Familienunternehmen hinzu kommt	119
a) Geschwisterdynamik in der Unternehmerfamilie	119
b) Geschwisterdynamiken im Familienunternehmen	120
III. Geschwister-Konstellationen im Familienunternehmen: Wann sie problematisch sein können	121
1. Die Gründung durch Geschwister	122
2. Die Fortführung durch Geschwister	123
a) Fortführung mit gleichen Rollen	124
b) Fortführung mit unterschiedlichen Rollen	125
3. Die Nachfolge nach Geschwistern	126
IV. Lösungsansätze und Strategien für Geschwister	126
1. Let's talk	126
2. Strukturen schaffen und nutzen	127
3. Erfolgsfaktoren und Kontrollfragen	127
2.6 Wenn mehrere an der Spitze stehen – Nachfolge und Geschwister-Gesellschaft bei Goldbeck	131
<i>Axel Gloger</i>	
I. Governance bei Goldbeck in der zweiten Generation	131
II. Die Geschwister-Gesellschaft als Chancenmodell	132
III. Der Schritt der drei Brüder ins Co-Unternehmertum	134
IV. Die Rolle des Gründers Ortwin Goldbeck als Wegbereiter	135
V. Teamführung war bei Goldbeck schon in der Gründerzeit angelegt	137
VI. Herkunft und Entwicklung des Geschäfts von Goldbeck	139

3. Kapitel: Alternativen zur familieninternen Nachfolge	141
3.1 Nachfolge mit Hilfe familienfremder Manager	141
<i>Dr. Karsten Schween und Dr. Carlo Mackrodt</i>	
I. Gründe und Konstellationen für familienfremdes Management	141
II. Wichtige Erfolgsvoraussetzungen für familienfremdes Management	142
1. Gemeinsame Inhaberstrategie	143
2. Klares Anforderungsprofil	144
3. Corporate Governance	144
4. Überprüfung der Organisationsstruktur	144
5. Passende Vergütungs- und Anreizstruktur	145
III. Wie findet und gewinnt man gute Fremdmanager?	146
1. Zeitplan und Struktur des Suchprozesses	146
2. Interne versus externe Fremdmanager	148
3. Vertragsgestaltung	149
4. Einarbeitung des Fremdmanagers	150
5. Häufige Fehler im Such- und Einarbeitungsprozessprozess	152
IV. Empfehlungen für Fremdmanager	152
1. Kongruenz der eigenen Werte und Ziele mit denen der Inhaberfamilie	152
2. Transparenz, Integrität und Loyalität	153
3. Management der Eigentümer-Schnittstelle	153
3.2 Fremdmanagement im Familienunternehmen – Ein Erfahrungsbericht von Dorma	155
<i>Axel Gloger</i>	
I. Governance-Situation: Erfahrung mit familienfremdem Spitzenmanagement	155
II. Positionierung des Geschäfts: Dorma als Mitglied der Champions- Liga	156
III. Weiterentwicklung des Führungsmodells im Zuge des Generationswechsels	158
IV. Die Schnittstelle zwischen CEO und Unternehmerfamilie aus der Sicht des Fremdmanagers	160
V. Vom hohen Wert symbolischer Handlungen, Riten und bewährter Routinen	161
VI. In jeder Generation eine große Veränderung	163

3.3 Stiftungen in der Unternehmensnachfolge	167
<i>Dieter Jeschke und Lothar Siemers</i>	
I. Warum viele Unternehmer Vorbehalte gegenüber Stiftungen haben	167
II. Wesen und Rechtsgrundlagen der Stiftung	168
1. Stiften gehen – Motivation und Zeitpunkt	168
2. Stiftungsarten	170
3. Rechtsgrundlagen	171
III. Gemeinnützige Stiftung	174
1. Wann macht sie Sinn, wann nicht	174
2. Steuerliche Besonderheiten	174
3. Worauf man bei der Ausgestaltung achten sollte	175
IV. Familienstiftung – ein paar kurze Hinweise zur aktuellen Renaissance der Familienstiftung	178
1. Wann macht sie Sinn, wann nicht?	178
2. Unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten und worauf man bei der Ausgestaltung achten sollte	181
V. Resümee	183
3.4 Die Errichtung der Wrede-Familienstiftung: Ein Bericht aus der Praxis	185
<i>Sabine Strick und Thomas Wrede</i>	
I. Einleitung	185
II. Die Ausgangssituation	185
III. Familienstrategie 2.0	186
IV. Familienstiftung: die Grundidee	187
V. Die Ausgestaltung der Familienstiftung der Wrede Industrieholding	188
1. Erweiterter Aktivitätsraum der Familie	188
2. Operative Rollen von Familienmitgliedern weiterhin möglich	188
3. Rolle des Beirats	188
4. Nicht unbedingt für die Ewigkeit	189
5. Stiftung fördert unternehmerische Aktivitäten der Familienmitglieder	189
6. Stiftung fördert den familiären Zusammenhalt unter den Destinatären	189
7. Nicht steuerlich motiviert	190
8. Ausschüttungen	191
9. Vererbbarkeit der Destinatärsrolle	191

VI.	Das Ergebnis	191
1.	Die Stiftungskonstruktion	191
2.	Auszug aus der Präambel der Wrede Stiftung	192
VII.	Fazit	193
3.5	Der Unternehmensverkauf als Nachfolgelösung	195
	<i>Eckhard Späth und Uwe Rittmann</i>	
I.	Wann ist der Unternehmensverkauf angezeigt?	195
1.	Ursachen für den Unternehmensverkauf aus dem Umfeld der Eigentümerfamilie	195
2.	Wirtschaftliche Gründe für den Unternehmensverkauf (als Nachfolgeregelung)	196
II.	Worauf muss man achten?	196
1.	Kommunikationsstrategie	196
2.	Auswahl des Käufers	197
3.	Verkaufsarten	197
4.	Interessengruppen	199
5.	Verkaufsoptionen	202
III.	Wie läuft der Verkaufsprozess ab?	203
1.	Transaktionsanbahnung	204
a)	Strategie-Phase	204
b)	Informationsbereitstellung	205
c)	Transaktionsvorbereitung	207
2.	Durchführung der Transaktion: Verhandlung und Vertragsunterzeichnung	207
3.	Nach der Transaktion: Werte realisieren	208
IV.	Was geschieht nach der Unternehmensveräußerung?	208
4.	Kapitel: Hilfreiche Instrumente und wichtige Einzelfragen	211
4.1	Testament, Pflichtteilsverzicht & Co. – Die rechtliche Gestaltung der Nachfolge	211
	<i>Dr. Martin Liebernickel und Dr. Steffen Huber</i>	
I.	Einleitung	211
II.	Die gesetzliche Erbfolge	211
1.	Grundlagen des Erbrechts	211

2.	Verwandtenerbrecht	212
a)	Verwandtschaftsbeziehungen	212
b)	Gesetzliches Erbrecht unter Verwandten	214
3.	Ehegattenerbrecht und Güterstände	216
4.	Gesetzliche Erbfolge und Nachfolge	217
5.	Exkurs: Güterstände	219
a)	Gütertrennung	219
b)	Gütergemeinschaft	219
c)	Zugewinnngemeinschaft	219
d)	Relevanz für Unternehmer	220
6.	Sondererbfolge in Gesellschaftsanteile	221
III.	Gewillkürte Erbfolge	224
1.	Erbeinsetzung durch Testament	224
2.	Erbvertrag	227
3.	Erbengemeinschaft	228
4.	Vor- und Nacherbschaft	229
5.	Ausschlagung	231
6.	Vermächtnis	231
7.	Pflichtteil	232
8.	Auflage und Testamentvollstreckung	233
IV.	Fazit	234
4.2	Die steuerliche Gestaltung der Nachfolge – eine hohe Kunst	235
	<i>Dr. Claudia Klümpen-Neusel</i>	
I.	Einleitung	235
II.	Grundregeln	235
1.	Umfang der Übertragung – Wertminderung durch abziehbare Belastungen	238
2.	Wertansatz – Gegenstand der Übertragung	239
III.	Die Übertragung unternehmerischen Vermögens	240
1.	Bewertung	240
2.	Besondere Verschonungsregelungen für betriebliches Vermögen	243
IV.	Die Verfassungswidrigkeit des aktuellen Erbschaftsteuergesetzes	244
1.	Bewertung	245
2.	Verschonungsregeln	246
a)	Fehlende Lohnsummenanforderung auch für kleine Betriebe	247
b)	Zu hohe Freigrenze beim Verwaltungsvermögen	248

c)	Keine Bedürfnisprüfung für große Unternehmen	249
V.	Zu erwartende/diskutierte Änderungen	249
1.	Bisherige Verschonungsregelungen bleiben weitestgehend erhalten	250
2.	Lohnsummenregelung für Kleinbetriebe	250
3.	Streichung des Verwaltungsvermögens/Ausnahme nicht betriebsnotwendigen Vermögens von der Vergünstigung	250
4.	Bedarfsprüfung bei der Übertragung von großen Unternehmen	251
a)	Kriterien zur Einordnung als Großunternehmen	251
b)	Verschonungsbedarfsprüfung	252
c)	Abschmelzender Verschonungsabschlag anstelle Verschonungsbedarfsprüfung	253
5.	Inkrafttreten der Neuregelung	253
4.3	Die internationale Unternehmerfamilie – eine Herausforderung der besonderen Art	255
	<i>Dr. Maren Gräfe und Dieter Jeschke</i>	
I.	Einleitung	255
II.	Die Internationalisierung des Vermögens der Unternehmerfamilie	256
1.	Rechtliche Herausforderungen	256
2.	Steuerliche Herausforderungen	257
III.	Unternehmer, Gesellschafter und/oder Kinder werden international	259
1.	Rechtliche Herausforderungen	259
a)	Aufenthaltsrechtliche Vorfragen, Erwerbsbeschränkungen etc. im Ausland	259
b)	Anwendbares Recht bei Auslandsbezug	260
c)	Anwendbares Erbrecht bei internationalen Familien	261
d)	Auswirkungen eines Wegzugs auf das Eherecht, Ehegüterrecht und Unterhaltsrecht	265
2.	Steuerliche Herausforderungen	266
a)	Doppelbesteuerung (Einkommen- sowie Erbschaft- und Schenkungsteuer)	266
b)	Wegzug und Besteuerungsfolgen in Deutschland	269
IV.	Inhaberstrategische Herausforderungen	271
1.	Entfremdungs- und Kommunikationsprobleme	272
2.	Gestaltungsmaßnahmen	273
V.	Zehn Regeln für die internationale Nachfolgeplanung	274

4.4 Der Notfallplan – ein unverzichtbares Element der Nachfolgeplanung	277
<i>Prof. Dr. Peter May und Dr. Karin Ebel</i>	
I. Einleitung	277
II. Inhalt des Notfallplans	277
1. Geschäftsführung bei Ausfall des Unternehmers	278
2. Vorsorgevollmachten bei Handlungsunfähigkeit	279
3. Aktuelles Testament des Unternehmers	279
4. Streit in der Familie vermeiden durch Leitlinien	281
III. Dokumentation des Notfallplans	282
1. Aufbau der Notfallordner	283
2. Leitfaden für die Familie (Ordner 1)	283
3. Dokumente Unternehmen (Ordner 2)	284
4. Dokumente Familie (Ordner 3)	285
IV. Einbeziehung der Beteiligten	286
V. Fazit: Notfallpläne sind unverzichtbar	287
4.5 Die Familienverfassung in der Nachfolge	289
<i>Dr. Dominik von Au</i>	
I. Einleitung	289
1. Die Nachfolge als Auslöser inhaberstrategischer Fragestellungen	289
2. Auswirkungen der Nachfolge	290
II. Inhaltliche Ausgestaltung der Familienverfassung	291
1. Mitgliedschaft	293
2. Selbstverständnis	294
3. Inhaber-Geschäftsmodell	294
4. Corporate Governance	295
5. Family Governance	295
6. Rollen und Menschen	296
III. Der Weg zur Familienverfassung	296
IV. Fazit: Klare Inhaberstrategie erleichtert Nachfolge	298
4.6 Die Rolle des Beirats in der Nachfolge	301
<i>Dr. Karin Ebel und Gerold Rieder</i>	
I. Der Beirat als wichtiges Element einer Good Governance im Familienunternehmen	301

II.	Wann macht ein Beirat in der Nachfolge Sinn?	302
III.	Welchen Nutzen kann der Beirat stiften?	303
IV.	Welche Aufgaben kann der Beirat bei der Nachfolge übernehmen?	303
	Fall 1: Nachfolge von der ersten auf die zweite Generation	303
	a) Auswahl des bzw. der Nachfolger	304
	b) Begleitung des Nachfolgers und des Seniors	304
	c) Vermeidung von Pattsituationen	304
	Fall 2: Kein Nachfolger aus der Familie	305
	a) Auswahl des Nachfolgers	305
	b) Übergabe an den familienfremden Geschäftsführer	306
	c) Zusammenspiel zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern	306
V.	Zusammensetzung des Beirats in der Nachfolge	307
VI.	Die einzelnen Persönlichkeiten im Beirat und wie man sie findet	307
	1. Häufige Fehler bei der Besetzung	307
	2. Qualifikation der Beiratsmitglieder	308
	3. Rekrutierung der Beiratsmitglieder	309
	4. Vergütung der Beiratsmitglieder	310
VII.	Fazit	311

4.7 Unternehmensstrategische Fragestellungen in der Nachfolge – Die richtige Balance zwischen Bewahren und Verändern finden 313

Prof. Dr. Arnold Weissman

I.	Einleitung: Innovative Unternehmen gestalten ihre Zukunft	313
II.	Strategie zur Zukunftssicherung von Familienunternehmen	314
	1. Tradition anders verstehen	314
	2. Survival of the fittest – wer überlebt, ist angepasst	315
	3. Probleme sind Chancen in Arbeitskleidung!	315
	4. Strategie ohne Verfallsdatum	316
	5. Mit Innovationen Zukunft gestalten	318
	6. Ideenfindung mit Rücksicht auf die DNA des Unternehmens	319
	7. Mögliche Innovationen erkennen	320
	8. Mut zu Innovationen heißt Mut zur Veränderung	320
	9. Alle drei Jahre über die Unternehmensfolge nachdenken	320
	10. Unternehmercredo und Familienverfassung	321
	11. Kein Zwang zur Nachfolge	322

III. Fazit	322
4.8 Finanzierungsfragen im Zusammenhang mit der Nachfolge ...	325
<i>Bernd Papenstein und Christian Lüke</i>	
I. Einleitung	325
II. Finanzierungsbedarfe	325
1. Ausgleichszahlung an ausscheidende Gesellschafter (Kaufpreis)	325
2. Zahlungen an Mitgesellschafter oder Miterben	326
3. Auszahlung von Rücklagen sowie Gesellschafterkonten/-darlehen ...	326
4. Refinanzierung der operativen Gesellschaft	327
III. Finanzierungsstruktur	327
1. Ebene der Mittelaufnahme	328
2. Maximaler Umfang der Fremdkapitalfinanzierung	328
3. Bedienung des Kapitaldienstes	329
IV. Externe Finanzierungsinstrumente	329
1. Externe Eigenkapitalgeber	329
2. Finanzierungsinstrumente von Kreditinstituten	330
a) Bankkredit	330
b) Mezzaninkapital	330
c) Schuldscheindarlehen	331
3. Debt Fonds	331
4. Versicherungen	332
5. Öffentliche Einrichtungen	333
6. Alternative Kapitalquellen	333
V. Strukturierung des Finanzierungsprozesses	334
VI. Fazit	336
4.9 Nachfolge im Privatvermögen – Praxistipps für die	
 Unternehmerfamilie	337
<i>Dr. Claudia Klümpen-Neusel und Dr. Peter Raskin</i>	
I. Einleitung	337
II. Vermögensaspekte	339
1. Die Kinder	339
a) Problemfelder	339
b) Der Informationsfluss	340
c) Weitere Schutzmechanismen	341
2. Der Lebens- oder Ehepartner der Kinder	342

3.	Erbschaftsteuer	343
4.	Interessen des minderjährigen Erben im Spannungsverhältnis mit den gesetzlichen Vertretern	344
5.	Schlussbemerkung zu den Vermögensaspekten	345
III.	Steuerliche Aspekte	345
1.	Mehrfache Inanspruchnahme persönlicher Freibeträge	345
2.	Minderung der Steuerprogression	346
3.	Berliner Testament	347
4.	Überspringen der Kindergeneration und Zuwendung unmittelbar an die Enkelgeneration	348
5.	Übernahme der Schenkungsteuer durch den Schenker	350
6.	Vorteilhaftigkeit des gesetzlichen Güterstands	352
IV.	Die zehn goldenen Regeln	353

4.10 Die Heranführung der Next Generation – wie man es richtig macht 355
Sabine Strick

I.	(Nicht-) Erziehung zum Nachfolger	355
II.	Nachfolgebereitschaft und Nachfolgefähigkeit	356
III.	Spieleische Heranführung von Kindern im Schulalter	357
IV.	Studium und erste Praxiserfahrung	357
V.	Der Einstieg ins elterliche Unternehmen	358
VI.	Rat von außen – Die Rolle von Mentoren	359
VII.	Hineinwachsen in die Gesellschafterrolle/Beiratsrolle	360
VIII.	Fazit	361

4.11 Hochschulen, Unternehmernetzwerke & Co. – Was können sie leisten? 363
Dr. Christina Müller

I.	Einleitung	363
II.	Studium zum Familienunternehmer – Übersicht der Hochschulangebote	364
1.	Universität Witten/Herdecke – Wittener Institut für Familienunternehmen, WIFU	364
2.	Universität St. Gallen – Center für Family Business, CFB-HSG	364
3.	WHU – Otto Beisheim School of Management – Institut für Familienunternehmen, IFU	365

4.	Zeppelin Universität – Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen, FIF	365
5.	Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR-Berlin) – Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen, EMF	366
6.	Wirtschaftsuniversität Wien – Forschungsinstitut für Familienunternehmen	367
7.	Munich Business School (MBS) – Courage Center of Global Entrepreneurship & Family	367
8.	HHL Leipzig Graduate School of Management – Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG Lehrstuhl für Strategisches Management und Familienunternehmen	367
9.	Weitere Forschungsstellen	369
	a) Hamburger Institut für Familienunternehmen (HIF)	370
	b) Forschungsstelle für Familienunternehmen (FoFamU)	370
10.	Abschließende Bemerkungen zu Hochschulangeboten	371
III.	Konferenzen für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien	372
	1. Kongress für Familienunternehmen des WIFU und NachfolgerAkademie	372
	2. Unternehmer-Erfolgsforum der INTES Akademie für Familienunternehmen	372
	3. Konferenz Familienunternehmen der WHU	373
	4. Tag des deutschen Familienunternehmens	373
	5. wir-Tage	373
	6. Friedrichshafener FamilienFrühling (FFF) des Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF)	374
IV.	Netzwerke und Ausbildungsprogramme für Nachfolger	374
	1. Nachfolger-Netzwerk der INTES Akademie für Familienunternehmen und PwC	374
	2. „Generationen im Dialog“ der INTES Akademie für Familienunternehmen	375
	3. Klub der Junioren und Klub der Nachfolger des BJU – Die Jungen Unternehmer	375
	4. Leaders Circle des Family Business Network F.B.N.	375
	5. EY Next Gen Academy	376
	6. Juniorenkonferenz	376

V.	Seminar- und Veranstaltungsangebote für Nachfolger und die Nachfolge	376
1.	Qualifizierungsangebote der INTES Akademie für Familienunternehmen	376
2.	Family Board Academy	377
3.	EQUA Family Workshop der EQUA Stiftung	377
4.	Veranstaltungen des ALPHAZIRKEL	378
VI.	Fazit	380
5.	Kapitel: Service	381
5.1	Die PwC-INTES-Nachfolgeinitiative	381
	<i>Dr. Christina Müller</i>	
I.	Was Sie für die erfolgreiche Nachfolge benötigen	381
II.	Bestandteile der PwC-INTES-Nachfolgeinitiative	382
1.	Was Sie für eine gelungene Nachfolge wissen sollten: Praxisbefunde und Literaturempfehlungen	382
2.	Welche Schritte Sie einleiten müssen: Kompetente Beratung	382
3.	Wie Sie den – oder die – Richtige(n) finden: Begleitung im Auswahlprozess	383
4.	Welches Rüstzeug Sie brauchen: Professionelle Qualifizierung für Inhaber und Nachfolger	383
a)	Für die Inhaberfamilie	384
b)	Für die Next Generation	384
c)	Für Gesellschafter	384
d)	Für Beiräte	385
e)	Für alle	385
5.	Wie es anderen ergangen ist: Wertvoller Erfahrungsaustausch	385
III.	Fazit	386
5.2	Hilfreiche Adressen	387
	<i>Dr. Christina Müller</i>	
I.	Hochschulen	387
II.	(Universitäre) Forschungsinstitute	388
III.	Konferenzen für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien	388
IV.	Informationen zur Nachfolge	389
V.	Netzwerke für Nachfolger	389

VI. Seminar- und Veranstaltungsangebote für Nachfolger und die Nachfolge	390
VII. Weitere hilfreiche Adressen	390
5.3 Ein kurzer Nachfolge-Check – 20 + 1 Frage zur Nachfolge	391
<i>Prof. Dr. Peter May</i>	
Stichwortverzeichnis	395