

Geleitwort	V
Das Familienunternehmen bedingt ein ganzheitliches Vorgehen . .	1
Der Baum als Symbol der Ganzheitlichkeit	1
Sie sind meine Zielgruppe	4
Partnergespräche mit Friedrich	5
Bedeutung des Familienunternehmens für Wirtschaft und Gesellschaft	7
— Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen	8
— Mittelstand: Sauerteig und Säule für die Volkswirtschaft	10
— Generationswechsel im Spannungsfeld familiärer und pekuniärer Interessen	13
Fokus des Buches: Die menschlichen Aspekte	15
Familie & Unternehmen: Eine Liaison mit Gefühl & Kalkül	23
Dominanz des Materiellen über das Immaterielle	26
— Zwei Komponenten des Familienunternehmens	28
Systemische Aspekte der Verbindung von Familie und Unternehmen	31
— Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen	33
— Chancen durch positive Wechselwirkungen	34
— Risiken durch negative Wechselwirkungen	37
— Am Kippunkt von Chancen und Risiken	40
— Strukturmerkmale von Familienunternehmen	44
Das Arbeitsergebnis als gemeinsamer Bezugspunkt in der Kommunikation	47
— Impuls: Zusammenarbeit mit dem Partner	48

Psychologie in der Wirtschaft	49
– Kopf-Entscheidungen	51
– Bauch-Entscheidungen	52
– Höheres Bewußtsein	56
Die Familie: Herz des Unternehmens	61
Familie im Wandel	61
Folgen des Wandels für das Familienunternehmen	65
– Tabus im Familienunternehmen	67
– Wandel und Widerstand	69
Die veränderte Rolle der Frau	73
– Beziehungsarbeit als Bestandteil der Arbeit	76
– Fallbeispiel zur Illustration der Beziehungsarbeit	78
Generationswechsel und Nachfolge als Kommunikationsaufgabe	87
Nicht-Kommunikation verursacht Kosten	88
Ebene 1: Der innere Dialog und die Beziehung zu sich selbst	90
– Vater	91
– Impuls: Arbeit mit Assoziationen	93
– Impuls: Weihnachtsabend	97
– Mutter	101
– Kinder	123
– Namensgleichheit von Familie und Unternehmen	133
– Anpassung aus Liebe zu den Eltern	135
Ebene 2: Kommunikation und Beziehung zwischen Partnern	150
– Zwischenmenschliche Beziehungen	152
– Zusammenarbeit von Senior und Junior	156
– Impuls: Wahrnehmen gegenseitiger Standpunkte	159
– Interaktion zwischen den Generationen	161
– Mythos „gleitender Übergang“	162
– Der Übergang in Stufen	164
– Impuls: Führen und geführt werden	164
Ebene 3: Kommunikation und Beziehung innerhalb der Familie	169
– Familienbande	169
– Wenn Nähe zu nah wird	172
– Beziehungen zwischen Geschwistern	177
– Änderung der Aufgaben im Zuge der Generationen	182
– Auswahl des Nachfolgers	185
– Entscheidungs- und Wendepunkte im Nachfolgeprozeß	191

–	Zeitpunkte der Nachfolge	193
–	Familientreffen als feste Einrichtung	195
–	Impuls: Zwei Generationen – Zwei Wahrnehmungen	198
Ebene 4: Kommunikation und Beziehung zwischen Familie und Mitarbeitern 201		
–	Traditionelles Modell: Monarchie	201
–	Führung von Familienunternehmen	203
–	Psychologie der Abfertigung	216
Ebene 5: Kommunikation und Beziehung des Familienunternehmens 216		
–	Familienunternehmen in der Werbung	217
–	Firmenmuseum	217
–	Exkurs: Illustrationen aus der Weltliteratur	219
–	Schillers Schauspiel „Die Räuber“	219
–	„Die Buddenbrooks“ von Thomas Mann	221
–	Das Familienunternehmen Solimano	222
Erben: Psychologie des Gebens und Nehmens 225		
Generationswechsel als Vermögenswechsel 225		
–	Impuls: Unkonventionelle Lösungen	228
Materielles Erbe als Ersatz für Liebe 232		
Auswirkungen psychischer Altlasten 235		
Seelische Realitäten versus Vertragsrealitäten 239		
–	Impuls: Ganzheitliche Erbregelung	240
Die Bedeutung des Geldes in materieller und immaterieller Hinsicht 242		
–	Bei Geld hört die Freundschaft auf	244
–	Die 7 Rollen im Familienunternehmen	244
Besonderheiten in den einzelnen Generationen 249		
1. Generation: Der oder die Gründer starten 251		
–	Organisations- und Kommunikationsstruktur in der Gründerphase	253
–	Familienunternehmen „Macher & Rechner“	255
–	Erhaltung der Einheit von Führung und Kapital	256
2. Generation: Weiterer Auf- und Ausbau 257		
–	Erosion der Vision	257
–	Teamgeschäftsführung durch zwei Junioren	261
–	Partnerwahl und Integration der Schwiegertöchter und -söhne	263

3. Generation; Konsolidierung oder Verkauf	270
– Äußerlich gesättigt und innerlich hungrig	271
– Änderung der Gesellschaftsstruktur	278
– Unterschiedliche Persönlichkeiten als Gesellschafter	279
– Bildung von Gremien	283
– Familienexterne Formen der Nachfolgeregelung	285
– Verkauf des Unternehmens	287
4. Generation und folgende: Weiterführung als Familienunternehmen	295
– Das Firmenjubiläum	295
– Über 150 Jahre Familienunternehmen	299
Beratung von Familienunternehmen	301
Auswahl des Beraters	302
– Berater mit hautnaher Erfahrung	306
– Anlässe für eine Beratung	308
– Psychologie in der Fachberatung	309
– An den Widerständen abholen	314
Ansatzpunkte der Beratung	317
– Kooperation mit Verbänden und Dachorganisationen	318
– Impuls: Emotionale Themen und psychologische Kompetenz	319
Ansatzpunkte der fünf Ebenen	323
Ansatzpunkt Familie	323
– Familien-Workshops	323
– Mehr-Familien-Workshop	325
– Impuls: Start eines Mehr-Familien-Workshops	326
– Impuls: Auswahl der Nachfolge	328
– Die beiden Aspekte – WAS (Inhalt) und WIE (Prozeß)	333
– Familienaufstellungen	335
Der richtige Berater für das Familienunternehmen	338
Vertrauen beim Fortschreiten der Generationen	341
Familienunternehmer an zwei Fronten	345
Vertrauen als Schlüsselbegriff	347
Zur Überwindung vorübergehender Beruhigungen – ein Nachwort	349
Danksagung	351
Bildverzeichnis	353
Literaturverzeichnis	357