
Bernd LeMar

Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen

Mit Gefühl und Kalkül den Wandel
gestalten

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
1 Besonderheiten von Familienunternehmen	1
1.1 Sie sind meine Zielgruppe	3
1.1.1 Gesprächsthema: Begleitung im Dialog	5
1.1.2 Unterschiede von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen	6
1.2 Bedeutung des Familienunternehmens für Wirtschaft und Gesellschaft ..	7
1.2.1 Bedeutung der Größe des Familienunternehmens	8
1.2.2 Der Mittelstand erwirtschaftet das Bruttoinlandsprodukt	9
1.2.3 Gesprächsthema: Finanzielle Belastungen des Mittelstandes	10
1.3 Generationswechsel im Spannungsfeld familiärer und pekuniärer Interessen	11
1.4 Fokus des Buches: Die menschlichen Aspekte	13
1.4.1 Gesprächsthema: Wirtschaftliche Faktoren im Familienunternehmen	14
1.5 Psychologische Aspekte in der Fachliteratur	15
1.5.1 Ansätze zum ganzheitlichen Verständnis	16
1.5.2 Familienunternehmen als Brachland für wissenschaftliche Forschung	17
1.5.3 Forschungsstätten in den USA und Europa	17
1.5.4 Gesprächsthema: Stiftung als Lösungsbeitrag gesellschaftlicher Probleme	18
Literatur	19
2 Familie und Unternehmen: Eine Liaison mit Gefühl und Kalkül	21
2.1 Dominanz des Materiellen über das Immaterielle	22
2.1.1 Gesprächsthema: Familienunternehmen in der Presse	25
2.2 Zwei Komponenten des Familienunternehmens	25
2.2.1 Gesprächsthema: Zum Begriff Familienunternehmen	27

2.3	Systemische Aspekte der Verbindung von Familie und Unternehmen . . .	29
2.3.1	Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen	29
2.3.2	Chancen durch positive Wechselwirkungen	31
2.3.3	Risiken durch negative Wechselwirkungen	33
2.3.4	Am Kippunkt von Chancen und Risiken	35
2.4	Strukturmerkmale von Familienunternehmen	39
2.4.1	Das Arbeitsergebnis als gemeinsamer Bezugspunkt	41
2.4.2	Die sieben Rollen im Familienunternehmen	43
2.4.3	Gesprächsthema: Ganzheitliches Vorgehen	46
2.5	Psychologie in der Wirtschaft	47
2.5.1	Kopf-Entscheidungen	48
2.5.2	Bauch-Entscheidungen	49
2.5.3	Entscheidungen auf Basis von Intuition	51
	Literatur	54
3	Die Familie: Herz des Familienunternehmens	55
3.1	Familie im Wandel	55
3.2	Folgen des Wandels für das Familienunternehmen	57
3.2.1	Tabus im Familienunternehmen	58
3.2.2	Wandel als Herausforderung	59
3.2.3	Gesprächsthema: Widerstand bei Veränderungen	61
3.2.4	Die veränderte Rolle der Frau	64
3.2.5	Gesprächsthema: Übergangszeiten	65
3.2.6	Beziehungsarbeit als Bestandteil der Arbeit	67
3.2.7	Gesprächsthema: Die Sekretärin	68
3.2.8	Gesprächsthema: Beziehungsarbeit	72
3.3	Vertrauen beim Fortschreiten der Generationen	75
3.3.1	Familienunternehmer an zwei Fronten	79
3.3.2	Vertrauen als Schlüsselbegriff	81
	Literatur	82
4	Generationswechsel und Nachfolge als Kommunikationsaufgabe	83
4.1	Der innere Dialog und die Beziehung zu sich selbst	86
4.1.1	Vater und Unternehmer	87
4.1.2	Gesprächsthema: Verhältnis Mitarbeiter und Chef	92
4.1.3	Überlegungen eines Juniors zu seinem Vater	93
4.1.4	Mutter und graue Eminenz	95
4.1.5	Arbeitskreis Familienunternehmen: Mütter	100
4.1.6	Kinder und Nachfolger	112
4.1.7	Arbeitskreis: Nachfolger in der Opferrolle	114
4.1.8	Gesprächsthema: Berichte von Unternehmerkindern	119

4.2	Kommunikation und Beziehung zwischen Partnern	134
4.2.1	Zwischenmenschliche Beziehungen	136
4.2.2	Gesprächsthema: Beziehungen	137
4.2.3	Zusammenarbeit von Senior und Junior	138
4.2.4	Gesprächsthema: Schrittwechsel beim Rücktritt	142
4.3	Kommunikation und Beziehung innerhalb der Familie	147
4.3.1	Lösung: Gemeinsames Ziel der Familie	151
4.3.2	Änderung der Aufgaben im Zuge der Generationen	158
4.3.3	Entscheidungs- und Wendepunkte im Nachfolgeprozess	166
4.3.4	Familientreffen als feste Einrichtung	169
4.4	Kommunikation und Beziehung zwischen Familie und Mitarbeiter	173
4.4.1	Führung von Familienunternehmen	175
4.4.2	Gesprächsthema: Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Familienmitgliedern	176
4.4.3	Gesprächsthema: Identifikation mit dem Unternehmen	178
4.4.4	Gesprächsthema: Einführung einer Sündenbockprämie	185
4.5	Kommunikation und Beziehung des Familienunternehmens	187
4.5.1	Exkurs: Illustrationen aus der Weltliteratur	189
	Literatur	193
5	Vererben und Erben: Psychologie des Gebens und Nehmens	197
5.1	Existenzielle Themen beim Erben	199
5.1.1	Gesprächsthema: Kann Vererben gerecht sein?	201
5.1.2	Gesprächsthema: Eltern sollen dankbar sein	203
5.2	Auswirkungen psychischer Altlasten	205
5.3	Seelische Realitäten versus Vertragsrealitäten	209
5.4	Die Bedeutung des Geldes in materieller und immaterieller Hinsicht	211
5.4.1	Gesprächsthema: Geld und Unternehmertätigkeit	211
5.5	Kommunikation im Konfliktfall	213
5.5.1	Konfliktstufen	216
5.5.2	Einsatz von Metakommunikation	220
5.5.3	Arbeitskreis: Mediation im Konfliktfall	223
	Literatur	226
6	Besonderheiten in den einzelnen Generationen	227
6.1	Erste Generation: Der oder die Gründer starten	228
6.1.1	Gesprächsthema: Herzblut im Familienunternehmen	229
6.1.2	Chancen und Risiken für den Gründer	230
6.1.3	Familienunternehmen „Macher & Rechner“	233
6.2	Zweite Generation: Weiterer Auf- und Ausbau	234
6.2.1	Teamgeschäftsführung durch zwei Junioren	237
6.2.2	Partnerwahl und Integration der Schwiegertöchter und -söhne	238

6.3	Dritte Generation: Konsolidierung oder Verkauf	245
6.3.1	Äußerlich gesättigt und innerlich hungrig	246
6.3.2	Gesprächsthema: Kunst und stockende Generationsentwicklung	250
6.3.3	Änderung der Gesellschaftsstruktur	252
6.3.4	Bildung von Gremien	256
6.3.5	Familienexterne Formen der Nachfolgeregelung	257
6.3.6	Verkauf des Unternehmens	260
6.4	Vierte Generation und folgende: Weiterführung als Familienunternehmen	265
6.4.1	Das Firmenjubiläum	266
6.5	Family first	269
	Literatur	270
7	Beratung von Familienunternehmen	273
7.1	Auswahl des Beraters	274
7.1.1	Gesprächsthema: „ISO-Zertifizierung“ für psychologische Berater	275
7.1.2	Beispiel aus der Marketingberatung	276
7.1.3	Berater mit hautnaher Erfahrung	277
7.2	Anlässe für eine Beratung	279
7.3	Fachberatung und Prozessberatung	281
7.4	An den Widerständen abholen	284
7.4.1	Gesprächsthema: Psychologische Kompetenz bei Fachberatern	286
7.5	Ansatzpunkte der Beratung	287
7.5.1	Ansatzpunkt Familie	288
7.5.2	Familienaufstellungen	294
7.6	Der richtige Berater für das Familienunternehmen	296
7.7	Schlusswort	297
	Literatur	298