

Anhang: Vorgehensweise im Nachfolgeproblem

1. Vorbereitung

- 1.1 Sondierungsgespräch
- 1.2 Gemeinsame Festlegung der Ziele der Nachfolge
- 1.3 Fixieren eines Stufenplans mit Eckwerten
- 1.4 Familienworkshop
- 1.5 Auswahl Beirat, Rechtsanwalt, Steuerberater/Wirtschaftsprüfer

2. Positionsbestimmung Unternehmen und Unternehmer

- 2.1 Stärken/Schwächen; Chancen/Risiken
- 2.2 Finanzkraft und Finanzierungspotenzial, Unternehmensbewertung
- 2.3 Meinungsbild Führungskräfte, Strategie/NF-Workshop
- 2.4 Der/die Nachfolger/in Potenzialcheck/Suche
- 2.5 Persönliche Lebensplanung der Beteiligten

3. Das individuelle Nachfolgekonzept

- 3.1 Aufzeigen verschiedener Nachfolgeoptionen
- 3.2 Erarbeitung einer individuellen Nachfolgeregelung
- 3.3 Festlegung des Übergangsprozesses mit Meilensteinen
- 3.4 Maßnahmepläne im Unternehmens- und im Privatbereich, inkl. vertrauensbildender Aktionen
- 3.5 Notfall-Szenario Gestaltung des dritten Lebensabschnitts
- 3.6 Gestaltung des dritten Lebensabschnitts

4. Übergangs-/Implementierungsphase

- 4.1 Moderation des Übergangsprozesses
- 4.2 Vertrags- und Testamentsgestaltung
- 4.3 Einarbeitung der(s) Nachfolger(s), sukzessives Heranführen an Führungsaufgaben
- 4.4 Steuer- und erbrechtliche Regelungen treffen
- 4.5 Ablösung in der operativen Führung
- 4.6 Verzicht des Seniors auf Einflussnahme

5. Nachfolgertraining

- 5.1 Entwicklung der unternehmerischen Persönlichkeit des Nachfolgers
- 5.2 Begleitendes Coaching/Nachbereitung
- 5.3 Vermitteln bei emotionalen Spannungen in Familie und Führungskreis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Anteil der industriellen Familienunternehmen an der Industrie... 14
Abbildung 2:	Alterspyramide der Selbständigen 22
Abbildung 3:	Varianten der Unternehmensübertragung im Jahre 2005..... 23
Abbildung 4:	Anlass zur Unternehmensübertragung 24
Abbildung 5:	Generationenwechsel von 100 Unternehmen..... 25
Abbildung 6:	Alter der Junioren bei der Unternehmensübernahme..... 26
Abbildung 7:	Einsatzformen des Internets 32
Abbildung 8:	Verschiedene Vorkehrungen für den Fall unvorhersehbarer Ereignisse 42
Abbildung 9:	Ziele für die Unternehmensnachfolge aus Sicht des Unternehmens 57
Abbildung 10:	Möglichkeiten der Nachfolgeregelung..... 64
Abbildung 11:	Zukünftige Unternehmensnachfolgen..... 65
Abbildung 12:	Chancen und Risiken bei Management Buy-Out (MBO)/Management Buy-In (MBI)..... 94
Abbildung 13:	Die Dynamik der Märkte beeinflusst die Unternehmensstrategie..... 102
Abbildung 14:	Ablauf einer Strategieentwicklung..... 106
Abbildung 15:	Unternehmenspotenziale..... 106
Abbildung 16:	Bereiche zur Identifizierung von Erfolgspotenzialen für die Unternehmensanalyse..... 107
Abbildung 17:	Innovativer Mittelstand – Motor für Lebens- und Standortqualität..... 108
Abbildung 18:	Strategiepfade von Siegern 113
Abbildung 19:	Innovationshürden..... 115
Abbildung 20:	Das neue Steuerungsmodell – Balanced Scorecard – führt zu einem Zyklus des strategischen Lernens 119
Abbildung 21:	Aufbau eines Steuerungsmodells: Balanced Scorecard 121
Abbildung 22:	Die vier Perspektiven zur Operationalisierung der Vision..... 126

Abbildung 23:	Formen der Geschäftsführung in Familienunternehmen	127
Abbildung 24:	Allgemeine Trends.....	130
Abbildung 25:	Wesentliche Veränderungen des Käuferverhaltens	131
Abbildung 26:	Schlüsselfaktoren der Unternehmenskultur	136
Abbildung 27:	Wege zur Veränderung der Unternehmenskultur	138
Abbildung 28:	Verteilung der Rechtsformen.....	157
Abbildung 29:	Anforderungskriterien und Beurteilungsdimensionen	191
Abbildung 30:	Sechs Faktoren, die auf unser Selbstwertgefühl Einfluss nehmen	213
Abbildung 31:	Die sieben Stufen zur Vision	234

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl der Familienunternehmen in der deutschen Industrie.....	15
Tabelle 2: Auswahl sinnvoller Vereinbarungen im Gesellschaftsvertrag bei Familiengesellschaften	79
Tabelle 3: Nutzung von Möglichkeiten in den nächsten zwei Jahren die Wett bewerbsposition des Unternehmens zu erhalten oder zu stärken	111
Tabelle 4: Aufstellung eines Finanzierungsplanes.....	171
Tabelle 5: Förderprogramme im Überblick (Stand 2005).....	173

Checklistenverzeichnis

Checkliste 1:	Notfallakte	44
Checkliste 2:	Fragen zur Selbsteinschätzung	47
Checkliste 3:	Erfahrungen	48
Checkliste 4:	Wie stehen Sie zur Unternehmensübergabe?	51
Checkliste 5:	Vorbereitung auf die Nachfolge	56
Checkliste 6:	Der Übertragungsprozess	63
Checkliste 7:	Schenkungsvertrag	71
Checkliste 8:	Mögliche Motive und Argumente für die strategische Option Verkauf.....	89
Checkliste 9:	Verkauf des Unternehmens	91
Checkliste 10:	Neupositionierung des Unternehmens	97
Checkliste 11:	Persönliche Positionierung	98
Checkliste 12:	Wie wettbewerbsfähig ist Ihre Strategie?	108
Checkliste 13:	Beirat	141

Literaturverzeichnis

- ALBACH, HORST UND FREUND, WERNER: Generationenwechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen: eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen, Gütersloh, 1989
- BECHTLE, CHRISTINE: Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung, Frankfurt am Main, St. Gallen, 1983
- BIRKENBIHL, MICHAEL: „Train the Trainer“, Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten, verlag moderne industrie, München, Landsberg/Lech, 1977
- BIRKENBIHL, VERA F.: Das „neue“ Stroh im Kopf? Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer, Gabal-Verlag, Offenbach, Speyer, 2000
- BMW, Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung, nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge, Berlin, 2004
- BREUNINGER, HELGA: Der Generationenwechsel in Familienunternehmen aus psychologischer Sicht, in: Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, Carl Heymanns Verlag, Köln, Stuttgart, 2. Auflage 1998 (S. 752-767)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, Unternehmensnachfolge, Der richtige Zeitpunkt – optimale Nachfolgeplanung, Bonn, 1998
- COVEY, STEPHAN R.: Der Weg zum Wesentlichen, Zeitmanagement der vierten Generation, Frankfurt am Main, New York, 2001
- CZICHOS REINER: Coaching = Leistung durch Führung, Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel, 1995
- CZICHOS, REINER: Change-Management, Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel, 1995
- DGM UND UNU, Unternehmensnachfolge in den neuen Bundesländern, Berlin, 2001/2005
- DEUTSCHE BANK, Familienunternehmen und Zukunftssicherung, Rechtzeitige Planung. Individuelle Konzeption. Nachfolgemanagement, Frankfurt am Main, 1997
- DEUTSCHE AUSGLEICHSBANK, Unternehmer-Nachfolge, Die wichtigsten Schritte zur Planung und Durchführung einer Unternehmensnachfolge, Bonn, 1998
- DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSTAG DIHT, Unternehmensnachfolge, Informationen für Nachfolger und Senior-Unternehmer, Berlin, Bonn, 2000
- EGLAU, HANS OTTO: Unternehmensfamilien zwischen Interessen und Emotionen, Dodos Verlag, Düsseldorf, 2001

- ENKELMANN, NIKOLAUS B.: Die Macht der Motivation. So motivieren Sie sich selbst und andere, Rhetorik – Charisma – Persönlichkeit, mvv-Verlag, München, Landsberg am Lech, 1995
- ERDMANN, CHRISTINA: Unternehmer und Nachfolger, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999
- ERNST & YOUNG, DEUTSCHE ALLGEMEINE TREUHAND AG, BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V.: Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel, Berlin, 2001
- FRANK, MICHAEL, A: Die kleine AG als Organisationsform für die Nachfolge im Familienunternehmen, Nomos Verlag, Baden-Baden, Witten/Herdecke, 2002
- FRANKL, VIKTOR, E.: Trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager, dtv, München, 1991
- FRANKL, VIKTOR, E.: Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, Piper, München, 1991
- FREUND, WERNER: Familieninterne Unternehmensnachfolge, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2000
- GEBEL, DIETER: Betriebsvermögen und Unternehmensnachfolge, Verlag Vahlen, München, 1997
- HABIG, HELMUT UND BERNINGHAUS, JOCHEN: Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Springer Verlag, Berlin, 1998
- HANDELSBLATT, Erfolgskriterien für Familienunternehmen, Düsseldorf, 17. Juli 2004
- HEBESTREIT, REGINE UND RIEDERER, WOLFGANG: Unternehmen kaufen, pachten, erben, Krick Verlag, Eibelstadt, 1998
- HENNERKES, BRUN-HAGEN: Familienunternehmen sichern und optimieren, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York, 1998
- HENNERKES, BRUN-HAGEN: Die Familie und ihr Unternehmen – Strategie, Liquidität, Kontrolle, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York, 2004
- HENNERKES, BRUN-HAGEN UND RAINER KIRCHDÖRFER (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, Carl Heymanns Verlag, Köln, 2. Auflage 1998 (S. 752-767)
- HILLENGBAß, HORST W. UND NÖKEL, ROLF H.: Strategien für Generationswechsel und Zukunftssicherung, Sauer-Verlag, Heidelberg, 1999
- HINTERHUBER, HANS H. UND MINARATH, REINER: Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung, Frankfurt am Main, 1994
- KANTENWEIN, THOMAS UND VON BECHTOLSHEIM, SEBASTIAN: Nachfolge in Familienunternehmen, Walhalla Verlag, Regensburg., 1996
- KIRST, UVE UND BIELER, STEFAN: Unternehmensnachfolge. Über vier Hürden zur gesicherten Nachfolgeregelung, Luchterhand Verlag, Neuwied, 1996
- KLEIN, SABINE: Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000
- KLEIN, HARALD UND VOSSIUS, OLIVER: Unternehmensnachfolge, Verlag Carl Ueberreuter, Wien, 1999

- KÖCHER, RENATE: Einstellungen zu Ehe und Familie im Wandel der Zeit, Stuttgart, 1985
- LEMAR, BERND: Kommunikative Kompetenz, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1997
- LEMAR, BERND: Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen – Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2001
- LORZ, R.: Die Nachfolge in Familienunternehmen. Rechtliche und steuerliche Gestaltungen der Nachfolge in Familienunternehmen, in: Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie von Brun-Hagen Hennerkes (Hrsg.), Carl Heymanns Verlag, Köln, 1998 (S. 639-751).
- LÖWE, CLAUDIUS: Familienunternehmung, Bern, 1980
- LUCKEY, GÜNTHER: Unternehmensnachfolge, Selbstverlag, Stuttgart, 1998
- MANN, RUDOLF: Das visionäre Unternehmen, Der Weg zur Vision in zwölf Stufen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1990
- PETERS, THOMAS J. UND WATERMAN, ROBERT H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Verlag Moderne Industrie, München, 1990
- PIETSCH, REINHART UND THELER, HERMANN-JOSEF: Betriebsaufgabe und Unternehmensnachfolge, Stollfuß Verlag, Bonn, 3. Auflage, 1996
- PORTER, MICHAEL, E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1987
- RIEDEL, HANSPETER: Unternehmensnachfolge regeln, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996
- RISSE, WINFRIED: Unternehmensnachfolge, Renningen, 1997
- SCHIRM, ROLF W.: Schlüssel zur Selbstkenntnis, Die Biostruktur-Analyse 1, IBSA Baar (Schweiz), 2002
- SCHROER, EVELYN UND FREUND, WERNER: Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, IFM-Materialien Nr. 136, Bonn, 1999
- SIEBER, THOMAS: Du kommst später einmal in die Firma, Springer, Heidelberg, 1996
- SOBANSKI, HOLGER UND GUTMANN, JOACHIM: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Konzepte, Erfahrungen – Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1998
- SUDHOFF, HEINRICH: Unternehmensnachfolge, C. H. Beck, München, 2000
- TERPITZ, JULIA: Nachfolge in unternehmerisches Vermögen, Rechtsgrundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten, Hermann-Luchterhand-Verlag, Neuwied, 2001
- VOGT, CAROLA UND JANSEN, JOACHIM: Unternehmensnachfolge, Selbstverlag, Hannover, 1996
- VORWOLD, GERHARD: Unternehmensnachfolge von A-Z, Schmidt, Berlin, 2001
- WEBER, GUNTARD: Praxis der Organisationsaufstellungen, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 1999

- WEINLÄDER, HORST: Unternehmensnachfolge, C. H. Beck, München, 1998
- WIMMER, RUDOLF U. A.: Familienunternehmen: Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996
- WINDAU, PETER UND SCHUMACHER, MICHAEL: Strategien für Sieger, Erfolgsgeheimnisse mittelständischer Unternehmen, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York, 1996
- WOLTER, HANS-JÜRGEN UND HAUSER, EDUARD: Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg): Jahrbuch zu Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 90 NF, Wiesbaden, 2001

Danksagung

So viele Aspekte bei der Nachfolge in Familienunternehmen zu berücksichtigen sind, so viele Menschen haben mich bei der Erarbeitung des Buches unterstützt, denen ich meinen Dank aussprechen möchte.

Peter von Windau hat sich über Jahrzehnte um den Mittelstand verdient gemacht. Ihn konnte ich unterstützen beim Aufbau der Deutsche Junioren Akademie, der er die wesentlichen Impulse gegeben hat. Mein Dank gilt auch Professor Dr. Dr. Bernhard Wilpert und Silke Anbuhl, die wesentliche Konzeptteile der Akademie zu verantworten haben. Bei der juristischen und steuerlichen Seite unterstützte mich RA Frank Geiser von der Geiser & von Oppen Rechtsanwälte mit seinen umfangreichen Kenntnissen aus der Nachfolge in Familienunternehmen. Einen besonderen Anteil an der Entstehung des Buches verdanke ich Dr. Ursula Weißflug, die mich mit ihrem betriebswirtschaftlichen Wissen unterstützte und redaktionell begleitete.

Für die Entstehung des Buches möchte ich auch allen Unternehmern und Nachfolgern danken, die mir die Möglichkeit gaben, ihr Unternehmen zu analysieren und ihre Beispiele aufzunehmen. Besonders Dirk Pietzcker, Inhaber der AKG-Gruppe, und sein Sohn Hartwig haben mir durch ihre vielen Hinweise zur Unternehmensnachfolge sehr geholfen.

Besonderer Dank gilt Mo, die mir die Freiräume schaffte, um ein solches Buchprojekt vorzubereiten und zum guten Abschluss zu bringen.

Selbstverständlich kann ein solches Buch nicht geschrieben werden, ohne die umfangreiche Literatur zu dieser Thematik zu berücksichtigen und die darin niedergelegten Erkenntnisse zu verarbeiten. Besonders hervorheben möchte ich hier die Arbeiten von Brun-Hagen Hennerkes, insbesondere sein letztes Buch „Die Familie und ihr Unternehmen“, und „Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen“ von Bernd LeMar.

Stichwortverzeichnis

A

Abfindungsregelung77
Aggressivität214
Aktiengesellschaft (AG) ... 160
Alterspyramide22
Analytisches Denken202
Anforderungskriterien für
den guten Nachfolger ..189
Anforderungskriterium 191
Antrieb216
Arbeitsorganisation 198
Aufsichtsrat 75
Ausbildung.....203

B

Balanced Scorecard 119,
120, 121
Bankgespräch..... 174
Bedürfniswandel 177
Beharrlichkeit 197
Beirat 75,
140, 141, 143, 144, 145
Belastbarkeit 197
Betriebsaufspaltung 166
Betriebsstruktur..... 114
Beurteilungsdimension 191
Bewertung.....59
Bewertungsverfahren 151
BGB-Gesellschaft 158

C

Change Management 132

Controlling 117

D

Discounted-Cashflow-
Verfahren
(DCF-Verfahren) 152
Durchsetzungsfähigkeit 199

E

Eigenkapital..... 169, 170
Eigentümer 83
Einbeziehung
des Managements..... 60
Eintritt ins
Familienunternehmen . 230
Entlassung 135
Entnahmerecht..... 76
Entscheidungsverhalten.... 197
Entwicklungs-
perspektive 125
Erbfolge 67, 80
Erbchaftsteuer 164
Erbvertrag..... 72, 79
Erfahrung..... 48
Erfolg..... 209, 214
Erfolgsfaktoren für
die Nachfolge 61
Erfolgspotenziale..... 107
Ergebnisorientierung 192
Ertragswertverfahren 151
Evolution 207

F

Familie 176, 177
 Familienstiftung 86
 Familienunternehmen 15
 Familienunternehmer 175
 Familienworkshop 241
 Fehler 188, 229
 Finanzierung 168, 169
 Finanzierungsplan 171
 Finanzinvestor 150
 Finanzperspektive 122
 Flexibilisierung
 der Arbeitszeiten 134
 Förderer 49
 Fördermittel 171, 172
 Förderprogramm 170, 173
 Fremdfinanzierung 170
 Fremdkapital 170
 Fremdmanagement 81
 Führung 116,
 127, 200, 226
 Führungskompetenz 190
 Führungsstil als
 Wettbewerbsvorteil 82
 Führungsstruktur 83

G

Gehirn 208
 Geld 129
 Generationenwechsel 25
 Gerechtigkeit 58
 Geschäftsführer 84
 Geschäftsführung 74,
 127, 238
 Gesellschaft bürger-
 lichen Rechts (GbR) 158
 Gesellschaft
 mit beschränkter
 Haftung (GmbH) 159
 Gesellschaftsvertrag 73, 79

Gewerbsteuer 165
 Gewinnausschüttung 76
 Gewissen 213
 Globalisierung 31
 GmbH & Co. KG 159

H

Haftung des Käufers für
 Verbindlichkeiten 161
 Hierarchien, flache 133

I

Informationstechnologie 31
 Initiative 196
 Innovationshürden 115

K

Käuferverhalten 131
 Kaufpreis 90
 Kleine
 Aktiengesellschaft 95
 Kommandit-
 gesellschaft (KG) 159
 Kommunikation 133,
 135, 137, 185, 226, 227
 Kommunikations-
 fähigkeit 198
 Komplexität 129
 Konditionierung 217
 Konflikt 55, 134
 Konfliktfähigkeit 137, 199
 Kooperationsfähigkeit 199
 Kreativität 137, 202
 Kritisches Denken 202
 Kundenperspektive 123
 Kündigungsfrist 77

L

Lebensplanung 29
 Lebenswerk 50

Leistung212
 Leistungsorientierung 196
 Leitbild.....136
 Lernperspektive125

M

Macher48
 Macht der Gedanken.....218
 Management127
 Management Buy-In
 (MBI).....93, 94
 Management Buy-Out
 (MBO)92, 94
 Managementkenntnisse.....203
 Motivation.....86

N

Nachfolge, externe86
 Nachfolger
 aus der Familie187
 Nießbrauchsvorbehalt70
 Notfallakte44, 45
 Notfallplanung42

O

Offene Handels-
 gesellschaft (OHG).....158
 Organisation..... 114, 115
 Organisationsstruktur..... 114
 Ostdeutschland.....28

P

Paradigmenwechsel 128
 Partnerschafts-
 gesellschaft158
 Personengesellschaft..... 158
 Persönlichkeit 140
 Persönlichkeit,
 unternehmerische.....222
 Politik.....37

Positionierung,
 strategische..... 99
 Positionsbestimmung,
 persönliche 46
 Prozessperspektive 124
 Psychologie 183
 Psychologie in der
 Nachfolge..... 184

R

Rechtsform 155,
 156, 157
 Rechtsformwechsel 160

S

Schenkung 67, 68
 Schenkungsteuer..... 164
 Schenkungsvertrag 70
 Schlüsselfaktoren der
 Unternehmenskultur.... 136
 Schrittweise
 Übertragung 166
 Selbsteinschätzung 47
 Selbsterkenntnis 209, 210
 Selbstvertrauen 209, 211
 Selbstwertgefühl 211
 Senior 49
 Shareholder-Value-
 Konzept..... 118
 Sinn des Lebens..... 206
 Sinnvermittlung..... 137
 Soziale Kompetenz..... 139
 Sozialkompetenz 190
 Steuerhaftung 162
 Steuern..... 164
 Steuerrecht..... 163
 Stiftung 160
 Strategen..... 49
 Strategie..... 100,
 101, 119

Strategieentwicklung 106,
225
Strategiepfade
 von Siegern 113
Strategische
 Erfolgsfaktoren..... 102
Strategische Erfolgs-
 positionen (SEP)..... 102,
 103
Strategische Erfolgs-
 potenziale (SEP)..... 103,
 104
Strategische Kompetenz ... 139
Strategisches Denken..... 202
Stuttgarter Verfahren..... 153
Substanzwertverfahren 152
Sympathie 201
Synergie 133
Szenarium 135

T

Teamarbeit 199
Testament..... 43,
 72, 73, 145
Testamentsvollstreckung 78
Trend..... 130
Trieb 216

U

Übernahmevertrag 161
Übertragungsprozess 63
Unterbewusstsein..... 215, 217
Unternehmen,
 Neupositionierung 97
Unternehmenskultur 138
Unternehmenspotenziale .. 106
Unternehmens-
 übertragung 24
Unternehmensverkauf..... 88

Unternehmer..... 83

V

Veränderungsprozess..... 132
Verantwortung..... 196, 238
Veräußerungsgewinn..... 67
Verhandlungsführung 89
Verkauf..... 87,
 89, 91
Verkauf an Dritte 92
Verkauf über die Börse..... 96
Verpachtung 86
Versorgungsleistung 167
Vertrag..... 162
Vertrauen 240
Vertrieb..... 110
Vision 119,
 136, 225, 232, 233

W

Weiterbildung..... 203
Wert..... 89, 149
Wertewandel..... 32,
 131, 177, 181
Wertorientierung 204
Wertschätzung 214
Wertschöpfungsstruktur ... 106

Z

Zeit 128
Zeitpunkt 39
Zielkonflikt 135
Zielorientierung..... 192
Zielsetzung 193
Zusammengehörig-
 keitsgefühl 137
Zweifel 212

Der Autor

Wolf Kempert

ist geschäftsführender Gesellschafter der UNU Gesellschaft für Unternehmensnachfolge und Unternehmensführung mbH. Er ist einer der führenden Experten für den Mittelstand und die Nachfolge in Familienunternehmen. Über 15 Jahre beschäftigte er sich innerhalb der Deutschen Bank Gruppe mit diesen Themen. Als Vertreter des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat er bei der Gründung der nexxt-Nachfolgeinitiative der Bundesregierung mitgewirkt.

Er leitet seit 2004 die AUUF Akademie für Unternehmensnachfolge und Unternehmensführung.

Das Ziel der Akademie ist die Entwicklung und Qualifizierung des Nachfolgers von Familienunternehmen zur unternehmerischen Persönlichkeit. Die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Wissen, von Führungskompetenz und Methoden des Selbstmanagements zur erfolgreichen Führung des Unternehmens stehen dabei im Mittelpunkt. Das Konzept der Akademie basiert auf einer gemeinsamen Entwicklung der Deutschen Bank und der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Berlin und wird seit zehn Jahren erfolgreich durchgeführt. Wolf Kempert lehrt an der Akademie sowie an der Technischen Universität Berlin in besonderen Alumniprogrammen strategische Unternehmensführung und Persönlichkeitsentwicklung. Sein beruflicher Schwerpunkt ist weiterhin die strategische Begleitung von Unternehmen und Unternehmerfamilien.

Sie erreichen ihn mit Ihren Kommentaren, Anregungen und Fragen unter kempert@unu-nachfolge.de oder

UNU GmbH, Ludwig-Erhard-Haus, Fasanenstraße 85, 10623 Berlin

