
Die Nachfolge in Familienunternehmen

Philipp Pirmanschegg

Die Nachfolge in Familienunternehmen

Aus Konflikten lernen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Arist von Schlippe

Philipp Pirmanschegg
Witten, Deutschland

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Dr. rer. pol. an der Universität Witten/Herdecke im Bereich Wirtschaftswissenschaft unter dem Titel Andragogische Facetten der innerfamiliären Führungsnachfolge in Familienunternehmen

Tag der mündlichen Prüfung: 12. März 2015

Erstgutachter: Professor Dr. Arist von Schlippe, Universität Witten/Herdecke

Zweitgutachter: Professor Dr. Andreas Hack, Universität Bern

ISBN 978-3-658-11335-3

ISBN 978-3-658-11336-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-11336-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Für meine Familie

Geleitwort

Aus verschiedenen Gründen ist die familieninterne Nachfolge für Familienunternehmen von herausragender Bedeutung. Zum einen ist es nach wie vor der Wunsch der meisten Gründer und Unternehmer, dass das eigene Lebenswerk von einem Mitglied der Familie weitergeführt werden möge. Nur dann, so die Überlegung, sei gewährleistet, dass das, was das Familienunternehmen auszeichnet, auch weitergegeben wird: die Verantwortung für die Mitarbeitenden und deren Familien, die Verwurzelung von Unternehmen und Familie in der Region und die Verpflichtung zum langfristigen Denken im Gegensatz zur Orientierung an Quartalsergebnissen und kurzfristigen Gewinnen. Zum anderen sind Familienunternehmen an keinem anderen Punkt ihrer Entwicklung so verwundbar wie in der Nachfolge. Eine Vielzahl von familieninternen und -externen Auseinandersetzungen kann sich hier ergeben. Ungeklärte Themen, wie etwa die unausgesprochenen „psychologischen Kontrakte“ zwischen den Generationen, können virulent werden. Die Einigkeit, die als „Konsensfiktion“ über lange Zeit beiderseits vermutet wurde, zeigt sich als Fehleinschätzung, wenn der Nachfolgeprozess an den Punkt kommt, an dem unmissverständliche Entscheidungen fällig werden: „Ja“ oder „Nein“? Hier können Konflikte eskalieren. Und die Folgen unbefriedigend oder nicht gelöster Familienkonflikte können schwerwiegend sein. Sie lassen sich manchmal sogar als wesentlicher Faktor für eine Unternehmensinsolvenz nachweisen.

Es verwundert daher nicht, dass eine große Zahl von Beratungsbüchern hierzu auf dem Markt zu finden ist. Diese bieten „Leitfäden“ und Ratschläge, wie Nachfolge gelingen kann und die hiermit verbundenen Konflikte zu lösen seien, sei es aus betriebswirtschaftlicher Perspektive oder in der Bearbeitung psychologischer Fragestellungen und rechtlicher Themen. Groß ist auch der Fundus an wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema. All dies kann als ein Indiz gesehen werden: Die Komplexität der Nachfolge lässt sich wohl nicht so leicht auf Ratschläge reduzieren. Offenbar ist es noch nicht gelungen, die „richtige“ Anleitung zur Gestaltung dieses Prozesses zu finden.

Das wird auch das vorliegende Buch nicht leisten können, vermutlich auch, weil es eine solche Anleitung gar nicht geben kann. Doch handelt es sich hier insofern um ein ungewöhnliches Werk, als hier nicht ein „How-to-do-it“-Büchlein vorgelegt wird. Stattdessen wird eine neue, kreative und ungewöhnliche Perspektive vorgestellt. Diese möchte ich als einzigartig bezeichnen, da sie

einen ganz neuen Blick auf die Thematik erlaubt. Von der Andragogik, d.h. der Erwachsenenbildung, her kommend, wird ein bislang vernachlässigter Bereich bearbeitet, in dem sich Pädagogik und Wirtschaftswissenschaften überschneiden. Der Autor konzentriert sich dabei auf Konflikte, die sich im Rahmen der Führungsnachfolge ergeben. Das Besondere dieses Ansatzes ist, dass er Konflikte nicht als *Probleme* kennzeichnet, sondern sie als *Lernanlässe* versteht. Aus einer solchen Sicht bietet jedes soziale Geschehen eine Chance für neue Lernerfahrungen. Dies gilt auch und insbesondere für Konflikte.

Diese Umdeutung von Konflikten in Chancen ist das wichtigste Anliegen des Buches. Angesichts von sich ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist es dringend erforderlich, dass Konflikte nicht mehr als Versagen und Versäumnis verstanden (oder verdrängt), sondern als Herausforderung begriffen werden. Konflikte sind wichtig, sie bringen Entwicklungen voran, doch dazu sollten sie als Lernanlässe begriffen werden. Im Unternehmen bringen es gesellschaftlich und kulturell bedingte Veränderungen, wie z.B. eine steigende Lebenserwartung, mit sich, dass heute viel häufiger und viel länger als früher zwei Generationen nebeneinander im Unternehmen tätig sind. Für die daraus entstehenden Konfliktpotentiale gibt es in der Geschichte keine Beispiele. Versteht man sie als Anlass zum Lernen, lässt sich behaupten, dass es hier um einen Kulturwandel im Verhältnis der Generationen zueinander geht. Die Beteiligten werden dadurch zum lebenslangen Lernen herausgefordert.

Das Buch bleibt nicht bei der Deskription der Rahmenbedingungen stehen. Es gibt Hilfestellung, wie die Umdefinition von Konflikten in Lernanlässe konkret vor sich gehen kann. Der Nachfolgeprozess wird in vier „Akte“ unterteilt, die – wohl durchaus intendiert – an ein Theaterstück denken lassen: *Unus*, *Duo*, *Dominus* und *Singulus*. In jeder dieser Phasen des Nachfolgeprozesses ergeben sich spezifische Konfliktkonstellationen, die jeweils mit Möglichkeiten des Lernens in unternehmerischen Kontexten verknüpft werden. Die Lernanlässe werden beschrieben, Lernwege werden benannt und deren praktische Umsetzung wird skizziert. Das Prinzip des Dialogs als Königsweg zur Umwandlung von Konflikten in Chancen rundet das Werk auf sehr passende Weise ab.

Es ist zu hoffen, dass dieses Buch möglichst viele von jenen erreicht, die auf der Suche nach Antworten sind, wie sie mit konflikthaften Themen im Prozess der Unternehmensnachfolge umgehen können oder solche Prozesse als Berater und/oder Wissenschaftler begleiten. Sie werden in diesem Werk eine Fülle von anregenden Hinweisen finden, die helfen, Schritte in einem Feld zu gehen, das exemplarisch gesehen werden kann für die Herausforderungen zum Wandel, dem sich unsere gesamte Gesellschaft gegenübersteht.

Prof. Dr. Arist von Schlippe
Mai 2015

Danksagung

Konflikte in Familienunternehmen gibt es und gab es schon immer. Sie treten insbesondere im Rahmen der Führungsnachfolge auf – zum Glück, muss man sagen. Diese Aussage mag provokant klingen; auch und gerade für diejenigen, die solchen Konflikten in der Familie und im Unternehmen täglich begegnen. Jedoch wird nach der Lektüre dieses Buches schnell klar, dass Konflikte auch notwendig sind, um zu lernen – vorausgesetzt die Konflikte werden als solche erkannt, reflektiert und als Lernanlass verstanden. Eine derart innovative Sichtweise auf Konflikte während einer Führungsnachfolge in Familienunternehmen bietet zum ersten Mal die Chance, Konflikte als etwas Positives zu betrachten, die auch das Unternehmen voranbringen.

Auch die Zeit meiner Promotion war nicht frei von Konflikten. In den zurückliegenden Jahren des Studierens und Forschens, des Diskutierens und Revidierens, und nicht zuletzt des Schreibens und Bearbeitens kamen immer wieder Fragen, Zweifel und Widersprüche auf, die aber in der Auseinandersetzung mit Gesprächspartnern und Freunden immer produktiv gewendet werden konnten. So lässt sich am Ende sagen, dass es ein Glück war, dass es diese Konflikte gab. Denn sonst wären wichtige Lernanlässe verloren gegangen.

Von Glück, wenn nicht gar von Fügung spreche ich, wenn es darum geht, Menschen zu nennen, die mich während dieser Zeit begleitet haben. An erster Stelle ist hier mein Doktorvater Herr Prof. Dr. Arist von Schlippe zu nennen, der mir als Mentor und Ratgeber mit seiner Expertise zur Seite stand. Er ist nicht nur herausragender Experte auf dem Gebiet der Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen, sondern ermutigte mich zu jeder Zeit durch seine ausgesprochene Neugier an dem meiner Arbeit zugrunde liegenden interdisziplinären Ansatz. Dafür herzlichen Dank. Mein besonderer Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Andreas Hack für die Übernahme des Zweitgutachtens und für die vielen Anregungen sowie zahlreichen konstruktiven Hinweise. Außerdem möchte ich mich bei meinem Freund und akademischem Wegbegleiter Herrn Dr. Thomas Jung für sein unermüdliches Lektorat des Manuskripts und die langen Gespräche in mancher von Fragen und Zweifeln gezeichneten Zeit bedanken.

Mein herzlicher Dank gilt nicht zuletzt meiner Familie, der ich diese Arbeit widme. Meiner Großmutter, für die motivierenden Worte, meiner liebevollen Partnerin Anja für ihre uneingeschränkte Unterstützung und besonders meinen

Eltern, die mir jeder Zeit zur Seite standen und auf die ich mich immer verlassen konnte und kann.

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um die überarbeitete Fassung meiner Dissertation, die im Wintersemester 2015 an der Privaten Universität Herdecke im Bereich Wirtschaftswissenschaft angenommen wurde.

Philipp Pirmanschegg
Juni 2015

Inhalt

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	17
---	----

Teil A Theorie

1	Einleitung.....	21
1.1	Problemstellung und Abgrenzung des Themas	21
1.2	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	23
2	Terminologische Grundlegung	31
2.1	Zum Begriff „Andragogik“	31
2.1.1	Grundlagen der Disziplin	32
2.1.2	Definition des Begriffs „Erwachsenenbildung“	34
2.1.2.1	Erwachsenenbildung im engeren Sinn	34
2.1.2.2	Erwachsenenbildung im weiteren Sinn	35
2.1.2.3	Abgrenzung zum Begriff „Weiterbildung“	
2.2	Zum Begriff „Familienunternehmen“	37
2.2.1	Unternehmen und Unternehmung	38
2.2.2	Familienkomponente in Familienunternehmen	40
2.2.3	Abgrenzung des Familienunternehmens zu Unternehmen ohne familiären Einfluss.....	42
2.2.4	Familienunternehmen als besondere Unternehmensform ...	45
2.3	Zum Begriff der Führungsnachfolge	45
2.3.1	Theoretische Grundlagen der „Nachfolge“	46
2.3.2	Begriffsdefinition und Abgrenzung.....	46
3	Besonderheiten von Familienunternehmen.....	49
3.1	Bedeutung der Familie	50
3.1.1	Stellenwert der am Familienunternehmen beteiligten Personen	50
3.1.2	Bindungen zwischen Familie und Unternehmen.....	52
3.2	Vorbildfunktion von Familienunternehmen	53
3.2.1	Soziale Verantwortung.....	54
3.2.2	Werteorientierung	55
3.3	Corporate Governance.....	56
3.3.1	Definition und Bedeutung	57
3.3.2	Corporate-Governance-Kodex für Familienunternehmen ...	58

4	Personale Bedeutung der Führungsnachfolge in Familienunternehmen ...	61
4.1	Grundlagen der Führungsnachfolge	61
4.1.1	Perspektivische Darstellung der Führungsnachfolge	62
4.1.1.1	Kausal-analytische Perspektive	62
4.1.1.2	Prozessuale Perspektive	63
4.1.1.3	Funktionale Perspektive	64
4.1.1.4	Institutionale Perspektive	66
4.1.2	Bedeutung der Nachfolge	67
4.2	Prozess der Führungsnachfolge	68
4.2.1	Initialzündung	69
4.2.2	Analysephase und Zielfindung	70
4.2.3	Konzeptionsphase	70
4.2.4	Umsetzungsphase	72
4.2.5	Unternehmerischer Neuanfang	73
4.3	Psychologische Aspekte der Führungsnachfolge	74
4.3.1	Klima und Kommunikation	74
4.3.2	Lebensplanung und Befindlichkeit	76
4.3.3	Empfinden des Nachfolgeprozesses	78
4.3.4	Akzeptanz der aktuellen und zukünftigen Situation	79
4.3.5	Zusammenfassung der Besonderheiten von psychologischen Faktoren	81
4.4	Nachhaltigkeit als Unternehmensziel	82
4.4.1	Familiäre Verpflichtung der Unternehmensfortführung	82
4.4.2	Führungsnachfolge im Rahmen des Corporate- Governance-Kodex	84
5	Generationenkonflikte in Familienunternehmen als andragogische Herausforderung	85
5.1	Abgrenzung und Einordnung von Generationen	85
5.1.1	Allgemeines Verständnis des Begriffs „Generation“	86
5.1.2	Wissenschaftliches Verständnis des Begriffs „Generation“	87
5.1.3	Ganzheitliches Verständnis des Begriffs „Generation“	89
5.2	Entstehung und Bedeutung von Generationenkonflikten	91
5.3	Mögliche Konflikte zwischen jüngeren und älteren Menschen im Unternehmen	92
5.3.1	Demografische Entwicklung	95
5.3.1.1	Situationsbetrachtung	96
5.3.1.2	Auswirkungen auf das Unternehmen	96
5.3.2	Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ...	97
5.3.2.1	Situationsbetrachtung	97

5.3.2.2	Auswirkungen auf das Unternehmen	98
5.3.3	Unterschiedliche Wertesysteme verschiedener Generationen	99
5.3.3.1	Wertewandel	99
5.3.3.2	Auswirkungen auf das Unternehmen	100
5.4	Besonderheiten der Generationenkonflikte in Familienunternehmen	101
5.4.1	Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Systeme Familie und Unternehmen.....	102
5.4.1.1	Vergleich der Systeme Familie und Unternehmen.....	104
5.4.1.2	Bedeutung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Familie und Unternehmen	111
5.4.2	Besondere Auswirkungen der Perspektivenvielfalt in Familienunternehmen.....	112
5.4.3	Familienzugehörigkeit von potentiellen Nachfolgern als Chance und Risiko	112
5.4.3.1	Familiäre Erfolgs- und Risikofaktoren.....	113
5.4.3.2	Koevolution von Familie und Unternehmen	114
6	Generationenübergreifendes Erfahrungslernen und Erfahrungswissen im Kontext der Führungsnachfolge in Familienunternehmen	119
6.1	Der Begriff der „Erfahrung“.....	119
6.2	Erfahrungslernen	121
6.2.1	Lernen innerhalb des Erfahrungslernens.....	122
6.2.2	Individueller Kompetenzerwerb und individuelles Selbstlernen aus Erfahrungszusammenhängen im unternehmerischen Kontext.....	125
6.3	Erfahrungswissen	127
6.3.1	Wissen innerhalb des Erfahrungswissens.....	127
6.3.2	Erläuterung des Erfahrungswissens und Abgrenzung zum Erfahrungslernen	128
6.3.3	Bedeutung des Erfahrungswissens für das Unternehmen..	129

Teil B Empirie

7	Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung	133
7.1	Forschungsfrage	133
7.2	Hypothese.....	134
7.3	Untersuchungsmethode	136
7.4	Datenerhebung	137
7.4.1	Auswahl der Interviewpartner	138

7.4.2	Interviewleitfaden	139
7.4.3	Durchführung der Interviews	140
7.4.4	Anonymisierung der Interviewpartner	141
7.4.5	Transkription und Codierung der Interviews	141
8	Empirische Untersuchung.....	145
8.1	Selbstverortung der Unternehmen im Modell	145
8.2	Auswertung der Interviews	148
8.2.1	Die Unternehmensnachfolge als Prozess.....	148
8.2.1.1	Ursachen und Motive für die Unternehmensnachfolge.....	149
8.2.1.2	Der Prozess der Unternehmensnachfolge.....	153
8.2.2	Der Nachfolger im Prozess der Unternehmensnachfolge..	158
8.2.2.1	Auswahl des Nachfolgers.....	159
8.2.2.2	Thronfolgereglung oder freie Entscheidung des Nachfolgers	160
8.2.3	Das Verhältnis von Familie und Unternehmen	161
8.2.4	Zusammenarbeiten der Generationen – zwischen Harmonie und Konfliktpotential	164
8.2.5	Annehmen und Loslassen – Die doppelte Herausforderung, mit der veränderten Situation umzugehen	165
8.2.5.1	Aus Sicht des Seniors.....	165
8.2.5.2	Aus Sicht des Juniors	166
8.3	Zwischenfazit	167
8.3.1	Offen zutage tretende und implizite Konflikte zwischen Senior- und Junior-Generation	168
8.3.2	Ursachen für Konflikte zwischen Senior- und Junior-Generation.....	170
8.4	Interpretation der Befunde.....	171
8.4.1	Systematisierung der Konfliktpotentiale und Konflikte ...	171
8.4.2	Abfolge der Konflikte und Lernanlässe.....	175

Teil C Transfer

9	Dialogbasiertes Lernen im Kontext des Nachfolgeprozesses	183
9.1	Konflikte als Lernanlässe sehen	183
9.1.1	Lernanlässe und Lernprozesse in Unternehmen und Familie	184
9.1.2	Lernwege.....	187
9.1.3	Lernwege und praktische Umsetzungen.....	190
9.2	Dialog als Voraussetzung für Lernprozesse	191
9.2.1	Grundlagen des Dialogs	192

9.2.2	Phasen des Dialogs im Rahmen der Führungsnachfolge..	193
9.3	Generationendialog im Familienunternehmen	197
9.4	Erwachsenenpädagogische Besonderheiten des Dialogs.....	202
9.4.1	Chancen des erwachsenenpädagogischen Einflusse	202
9.4.2	Dialog als Grundlage des Lernens.....	204
9.4.3	Dialog und informelles Lernen im Generationengefüge ...	205
10	Dialogorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen als Voraussetzung für eine nachhaltige Führungsnachfolge in Familienunternehmen	207
10.1	Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen	208
10.1.1	Aufgabe der Personalentwicklung	208
10.1.2	Ziele der Personalentwicklung	209
10.1.3	Inhalte der Personalentwicklung	210
10.1.4	Arten der Personalentwicklung	212
10.2	Generationenmanagement in Familienunternehmen	212
10.2.1	Gründe für den Einsatz eines Generationenmanagement ..	213
10.2.2	Darstellung des Generationenmanagements.....	213
10.2.3	Besondere Merkmale eines Generationenmanagements ...	199
10.2.4	Anwendung eines Generationenmanagements.....	214
10.3	Eigenheiten des Wissensmanagements in Familienunternehmen ...	216
10.3.1	Grundlagen eines Wissensmanagements.....	217
10.3.2	Wissensmanagement im Rahmen der Personalentwicklung	217
10.4	Familienunternehmen als lernende Organisation	222
10.4.1	Grundlagen des Konzepts Lernende Organisation	222
10.4.2	Führungsnachfolge und das Konzept Lernende Organisation	223
10.5	Aspekte und Methoden von Weiterbildung in Familienunternehmen.....	224
10.5.1	Lernen im unternehmerischen Kontext	225
10.5.1.1	Lernen „on-the-job“	225
10.5.1.2	Lernen „off-the-job“.....	228
10.5.1.3	Bewertung der dargestellten Bildungsmethoden.....	230
10.5.2	Beratung als erwachsenenpädagogisches Handeln.....	232
10.5.2.1	Grundlagen und Information – Der Erwachsenenpädagoge als kompetenter Berater	233
10.5.2.2	Beratung und Prozess – Der Erwachsenenpädagoge als Prozessbegleiter	234
10.5.2.3	Der Erwachsenenpädagoge als Change Manager.....	237

11	Fazit – Andragogisches Handeln im Prozess der innerfamiliären Führungsnachfolge in Familienunternehmen.....	241
	Literaturverzeichnis.....	245

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Forschungsdesign	29
Abbildung 2:	Marktplatz einer Unternehmung.....	39
Abbildung 3:	Bedeutende Ursachen für eine Unternehmensnachfolge	63
Abbildung 4:	Konfliktpotentiale in den Interaktionsbeziehungen	68
Abbildung 5:	Fünf Phasen der Nachfolgeplanung	70
Abbildung 6:	Generationen im Unternehmen.....	90
Abbildung 7:	Die Deutung von Verhaltensweisen unterschiedlicher Generationen	92
Abbildung 8:	Überschneidungen von Familie und Unternehmen.....	103
Abbildung 9:	Schematische Darstellung des Lernens	123
Abbildung 10:	Akte im Unternehmensnachfolgeprozess.....	136
Abbildung 11:	Kommunizierte Einordnung innerhalb des hypothetischen Modells.....	146
Abbildung 12:	Tatsächliche Einordnung innerhalb des hypothetischen Modells.....	146
Abbildung 13:	Abfolge der Lernanlässe innerhalb des Vier-Akte-Modells	180
Abbildung 14:	Transformation der Konflikte und Konfliktpotentiale in Lernanlässe.....	194
Abbildung 15:	Fünf Ebenen des Dialogs im Unternehmen.....	194
Abbildung 16:	Inhalt der betrieblichen Bildungsarbeit	227

Tabelle 1:	Systemtheoretische Definitionsansätze von Familienunternehmen.....	43
Tabelle 2:	Theoretische Definitionen von Familienunternehmen.....	44
Tabelle 3:	Jüngere beurteilen ihre Erfahrungen mit Älteren	94
Tabelle 4:	Ältere beurteilen ihre Erfahrungen mit Jüngeren.....	95
Tabelle 5:	Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Systeme Familie und Unternehmen.....	105
Tabelle 6:	Gegenüberstellung von Familien und Unternehmen.....	110
Tabelle 7:	Die zehn ältesten noch bestehenden Familienunternehmen der Welt.....	115
Tabelle 8:	Familiäre Organisationsformen im Zeitverlauf.....	117
Tabelle 9:	Interviews mit Familienunternehmern	139
Tabelle 10:	Kennzeichnung der Unternehmen innerhalb der Notation	143
Tabelle 11:	Kennzeichnung der Interviewpartner innerhalb der Notation.....	143
Tabelle 12:	Beweggründe für die Unternehmensnachfolge.....	152
Tabelle 13:	Maßnahmen zur Einbeziehung des Juniors im Familienunternehmen	155
Tabelle 14:	Konfliktpotentiale und Lernanlässe.....	175
Tabelle 15:	Lernwege im Kontext der Unternehmensnachfolge	190
Tabelle 16:	Problembereiche und Chancen nach Generationenzusammenhängen.....	215
Tabelle 17:	Maßnahmen des Generationenmanagements auf verschiedenen Ebenen.....	218
Tabelle 18:	Lernmethoden im unternehmerischen Kontext	233