

Norbert Wandl
Ute Habenicht

Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten

Den Generationenwechsel
zeitgerecht einleiten und durchführen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort _____ 5

Einleitung _____ 9

Teil I

Die Protagonisten auf der Bühne – Griechische Tragödie oder Helden-Epos?

Weshalb Firmenübergaben so kompliziert sind _____ 13

1. Die griechische Tragödie: Warum der Generationenwechsel im Familienunternehmen so kompliziert ist _____ 15

Das Familienunternehmen als Lebenssinn und -inhalt: _____ 18

Die Familie und das Unternehmen _____ 19

Loyalitäten – Die Bindung an Dogmen und Wertesysteme _____ 23

Zugehörigkeit – Wer dazu gehört und wer nicht _____ 26

Die Dinge beim Namen nennen, Erwartungen aussprechen
und Konflikte lassen, wo sie hingehören _____ 30

Der Übergeber als Mensch und Gott _____ 32

Die „Schuld“ des Nicht-Übernehmens _____ 37

Der Patriarch fügt sich seinem Schicksal _____ 45

Vater, Mutter, Kind und alle anderen _____ 48

2. Das Helden-Epos: Wie der Generationenwechsel in Familienunternehmen funktionieren kann _____ 61

Die Heldin in ihrer Welt – das Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie _____ 61

Die Heldin wird gerufen – sie verweigert sich vorerst dem Ruf _____ 68

Die Heldin im Zwiespalt _____ 71

8 Inhaltsverzeichnis

Die Abreise der Heldin – das Abenteuer beginnt	74
Die Prüfung der Heldin – Kampf, Initiation und Transformation	76
Die Heldin empfängt einen Schatz	79
Die Heimkehr der Heldin	82
Das neue Leben der Heldin – Vereinigung von Erfahrungen und neuem Wissen	87
Epilog: Der Vater der Heldin – Wie er die Zeit genutzt hat	89

Teil II

Der Lösungs-Werkzeugkasten und das Drehbuch für einen erfolgreichen Generationenwechsel	91
--	----

3. Der Lösungs-Werkzeugkasten 93

Lösungsfokussierte Haltung	93
Die unterschiedliche Welt des Problems und der Lösung	94
Einführung in die lösungsorientierten Prinzipien	94
Lösungsorientierte Gesprächstechnik	95
Lösungsorientierte Fragen in der Übergabe	96
Lösungsfokussierte Haltung im Übergabeprozess anwenden	97
Skalenfragen	99
Ressourcenarbeit	101
Arbeiten mit Systemischen Strukturaufstellungen	105

4. Drehbuch für ein glückliches Ende 115

Was kann ich selbst tun?	115
Wie haben es andere gelöst?	131
Die Familienkonferenz	133
Welche Gespräche sind mit wem zu führen?	138
Brauche ich für die Übergabe externe Beratung?	139

Danke 149

Literatur und Quellen 151

Die Autoren 155