

Dr. Christoph Achenbach

Der Generationenübergang in mittelständischen Familienunternehmen

Die fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren



Der Generationenübergang in mittelständischen Familienunternehmen

Die fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren

**„Nicht weil es schwer ist,
wagen wir es nicht,
sondern weil wir es nicht wagen,
ist es schwer.“**

Seneca (römischer Philosoph)

Impressum

Der Generationenübergang in mittelständischen Familienunternehmen
Die fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren

Dr. Christoph Achenbach

Handelsblatt Fachmedien GmbH
Grafenberger Allee 293
D-40237 Düsseldorf
Tel.: 0211/887-1452, Fax: 0211/887-97-1452
Internet: <http://www.aufsichtsrat.de>
E-Mail: ar.redaktion@fachmedien.de

ISBN: 978-3-942543-44-6

Einbandgestaltung / Layout: Röser MEDIA GmbH & Co. KG
Titelbild: © Fotolia.com / Röser MEDIA GmbH & Co. KG

Druck: freiburger graphische betriebe GmbH & Co. KG, Bebelstraße 11, 79108 Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Handelsblatt Fachmedien GmbH
www.fachmedien.de, info@fachmedien.de

Printed in Germany

1. Auflage 2015

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.d-nb.de abrufbar.

Geleitworte.....	11
Danksagung.....	17

Teil A: Warum Unternehmer den Generationenübergang planen sollten..... 19

1. Einführung.....	19
1.1 Zahlen und Fakten	19
1.2 Beschreibung der Problemstellung.....	22
2. Zielsetzung und Zielgruppe des Buches.....	30
3. Begriffserläuterungen.....	34
4. Familienexterne Geschäftsführung versus Geschäftsführung aus der Familie.....	37
5. Risiken und Gefahren eines gescheiterten Generationenübergangs	43
6. Gründe und Auslöser für die Beschäftigung mit der eigenen Nachfolge.....	45
7. Vorboten des Scheiterns	46
8. Typische Gründe für das Scheitern eines Generationenübergangs.....	47
8.1 In der Person des Unternehmers liegende Ursachen.....	48
8.2 In der Person des Nachfolgers begründete Ursachen	51
8.3 Aus dem Zusammentreffen der verschiedenen Protagonisten resultierende Ursachen	54
8.4 Methodische und fachliche Fehler	57
9. Risiken des Generationenübergangs in Abhängigkeit vom Alter des Unternehmens	59

Teil B: Die Umsetzung des Generationenübergangs 62

1. Der Unternehmer	62
2. Der Nachfolger	64

3. Bildung	65
4. Frühzeitige positive Bindung an das Unternehmen.....	67
5. Festlegung des richtigen Schul- und Ausbildungsweges	70
6. Vor- und Nachteile eines Studiums	73
6.1 Theorie versus Praxis.....	73
6.2 Die Wahl des Studienfachs	75
7. Der Eintritt als Nachfolger in das Familienunternehmen	82
7.1 Die grundsätzliche Übernahmebereitschaft	83
7.1.1 Der vermeintliche Elternwille	84
7.1.2 Prüfung der Motive und Eigenschaften	85
7.1.3 Aufbau von Karriere-Alternativen	88
7.1.4 Bereitschaft zur Auseinandersetzung.....	90
7.2 Die Eignung des Nachfolgers	90
7.2.1 Fachliche Anforderungen	94
7.2.1.1 Die Erarbeitung und Dokumentation eines Anforderungsprofils	94
7.2.1.2 Zwei Beispiele aus der Praxis	97
7.2.1.3 Zwischenfazit	98
7.2.2 Persönliche Anforderungen	99
7.2.3 Sonstige Anforderungen	103
7.2.4 Vorgehensweise bei der Erstellung eines Anforderungsprofils	104
7.2.5 Das sogenannte „Fußstapfen-Problem“	108
7.3 Der richtige Unternehmertyp zur richtigen Zeit	110
7.4 Einsatz- und Leistungswille	111
7.5 Auswahl des Nachfolgers bei mehreren Kandidaten	114

8. Lehrjahre „in der Fremde“	118
8.1 Die Vorteile	119
8.2 Die Risiken	122
8.3 Wahl der Branche und des Unternehmens	123
9. Einarbeitungszeit und Führungsübergang	125
9.1 Wesentliche Einflussfaktoren für die Festlegung der Dauer der Einarbeitungszeit	126
9.2 Formen des Generationenübergangs und deren Chancen und Risiken	131
9.3 Vertrauen als unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des Generationenübergangs	133
9.4 Die Dokumentation als unterstützende Maßnahme	136
10. Kommunikation und Informationspolitik	139
10.1 Interne Kommunikation	140
10.1.1 Kommunikation zwischen Unternehmer und Nachfolger	140
10.1.2 Kommunikation innerhalb der Familie	141
10.1.3 Kommunikation mit Führungskräften und Mitarbeitern	142
10.1.4 Kommunikation mit Betriebsrat/Arbeitnehmervertretung	143
10.2 Externe Kommunikation	143
11. Schenkung oder Verkauf	145
12. Der gesunde Mix aus Bewahren und Verändern	149
12.1 Auch eine Stil-Frage	151
12.2 Rat für den Nachfolger	152
12.3 Rat für den Unternehmer	154

13. Die Fähigkeit des Unternehmers, loszulassen	155
13.1 Die Schwächen des Alters	155
13.2 Nicht-loslassen-Können und seine Folgen	157
13.3 Gesucht: Neue Lebensfreude.....	162
14. Die Staffelübergabe gebührend zelebrieren.....	166
15. Risikomanagement für den Fall eines Scheiterns des Generationenübergangs.....	168

**Teil C: Unterstützende Maßnahmen für eine erfolgreiche
Bewältigung des Generationenübergangs** 172

1. Empfehlungen für ein erfolgreiches Konfliktmanagement.....	172
1.1 Mögliche Beteiligte und Betroffene eines Konflikts in Familienunternehmen.....	175
1.2 Typische Konfliktarten.....	177
1.3 Das eigentliche inhaltliche Problem	179
1.4 Grundsätzliche Optionen der Konfliktbehandlung.....	180
1.5 Der neutrale Externe als Konfliktmanager	180
2. Der Familienkodex als besondere Form des Konfliktmanagements	182
3. Beratung beim Generationenübergang	189
3.1 Grundsätzliches	189
3.2 Interne Unterstützungsmöglichkeiten	191
3.3 Formelle beziehungsweise externe Unterstützungsmöglichkeiten	195
4. Kosten für unterstützende Maßnahmen beim Generationenübergang.....	201
4.1 Generelles	201
4.2 Mögliche Kosten für Planung und Umsetzung eines Generationenübergangs	201

Teil D: Empfehlungen und Zusammenfassung	204
1. Ansatzpunkte und Leitmaximen für eine erfolgreiche Übergabe	204
1.1 Aus der Sicht des Unternehmers	204
1.2 Aus der Sicht des Nachfolgers.....	207
2. Zusammenfassung.....	210
3. Nachwort des Autors.....	213
Teil E: Anhang	214
1. Fragen- und Checklisten.....	214
1.1 Grundsätzliches	214
1.2 Fragen an/für den Unternehmer und Nachfolger	214
1.3 Checkliste für den Unternehmer zur Erstellung eines Anforderungsprofils für den Nachfolger.....	218
1.4 Anonymisiertes Beispiel eines Familienkodex	220
1.4.1 Auszug aus dem Inhaltsverzeichnis eines Familienkodex.....	220
1.4.2 Ausgewählte Inhalte eines Familienkodex.....	221
1.5 Regeln eines Familienunternehmens zum Recruiting von Führungsnachwuchs aus dem Kreis der Familienmitglieder (Auszug)	230
2. Verzeichnis der Abbildungen im Text	235
3. Statistischer Anhang	236
3.1 Strukturen gegen Konflikte in Familienunternehmen	236
3.2 Ranking-Ergebnisse des Gründungsradars 2012 für den Baustein „Gründungssensibilisierung“	237
3.3 Unternehmerisches Klima an Hochschulen	239
3.4 Herausforderung Nachfolge.....	240
4. Quellenverzeichnis und Literaturempfehlungen.....	241
5. Der Autor	247

Geleitwort



Hartmut Haubrich
Vorsitzender des Verwaltungsrats
ElectronicPartner Handel SE

Mehr als 90 % aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen und in weit über 100.000 dieser Unternehmen steht ein Generationenwechsel an. Das bedeutet, dass eigentlich in all diesen Unternehmen fertige Pläne für die Nachfolgeregelung nicht nur auf dem Tisch liegen, sondern längst schon umgesetzt sein müssten. Aber – und ich zitiere hier gern eine dritte Zahl aus dem vorliegenden Buch von Dr. Christoph Achenbach: Rund 40 % der betroffenen Unternehmen haben diesen wichtigen Prozess noch nicht gestaltet, obwohl dies dringend notwendig wäre.

Ich sehe hierin eine große Gefahr für den Erhalt des mittelständischen Unternehmertums, um das Deutschland in der ganzen Welt bewundert und beneidet wird.

Zur vornehmsten Aufgabe des Unternehmers gehört es nun mal, alles für den erfolgreichen Fortbestand seines Unternehmens zu tun. „Wir sind Unternehmer, nicht Unterlasser“ – dieser Leitsatz stand und steht bei mir immer über allem Denken und Handeln. Auf das Problem des Generationenübergangs angewendet, heißt das für mich, die Weichen so zu stellen, dass die bestmögliche Nachfolgeregelung – ob familienintern oder extern – Platz greifen kann. Kaum eine Entscheidung im Leben eines Unternehmers ist von solch existenzieller Bedeutung wie diese.

Sie ist zunächst natürlich für die involvierte Unternehmerfamilie bzw. die -familien von allerhöchstem Belang. Denn es liegt auf der Hand: Eine falsche Personalentscheidung kann verheerende Folgen für die Profitabilität des Unternehmens haben.

Es geht aber nicht nur um die Interessen der Eigentümerfamilie(n). Es geht um die Sicherheit der Arbeitsplätze und das Wohlergehen der Mitarbeiter und deren Familien. Hier tragen wir als mittelständische Unternehmer eine ganz besondere Verantwortung für das Gemeinwohl und den sozialen Zusammenhalt unserer Gesellschaft. Wir Familienunternehmer stehen in der Pflicht, das Ansehen des Unternehmertums in unserem Land zu stärken und die soziale Marktwirtschaft zu verteidigen.

Unternehmerische Freiheit und soziale Verantwortung gehören für mich untrennbar zusammen. Dessen müssen wir uns immer bewusst sein. Diesen Befund wiederum auf die Frage der Nachfolgegestaltung übertragen, gilt es für die Entscheidungsträger in den Familienunternehmen, durch kluge und zukunftssichere Regelung des Generationenübergangs allen Vorbehalten, denen sich das Unternehmertum ausgesetzt sieht, den Boden zu entziehen. Die heutige Zeit braucht Menschlichkeit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Verantwortung und Zuverlässigkeit. Wenn wir dies gewährleisten, helfen wir, unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu stabilisieren.

Das Buch von Dr. Christoph Achenbach leistet hierzu einen bedeutenden Beitrag. Es stellt uns Familienunternehmern das Rüstzeug zur Verfügung, um den Generationenübergang optimal zu gestalten. Rüstzeug, das seine Bewährungsprobe in der Praxis bestanden hat und das ich allen Familienunternehmern daher aus tiefer Überzeugung ans Herz legen möchte.

Hartmut Haubrich, Jahrgang 1939, war nach seinem Studium der Wirtschafts- und Politikwissenschaften in Köln zunächst in Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften tätig. Am 1. Januar 1970 trat er als Geschäftsführender Gesellschafter in die Familiengesellschaft Karl Fr. Haubrich ein. Anfang der 70er Jahre gründete Hartmut Haubrich gemeinsam mit seinem Bruder Edgar aus diesem Unternehmen heraus die heutige Verbundgruppe ElectronicPartner. Zählte das Unternehmen bei seinem Einstieg knapp 50 Beschäftigte, sind heute rund 3.200 Menschen für ElectronicPartner im Einsatz. Aus den ursprünglich 35 Einzelhändlern, den Gründungsmitgliedern der Verbundgruppe, sind mehr als 5.000 Fachhändler in Europa geworden. Bis 2005 stand Hartmut Haubrich ElectronicPartner als Geschäftsführer bzw. Vorsitzender der Geschäftsführung vor und wechselte anschließend in den Verwaltungsrat.

Hartmut Haubrich war neben seiner Tätigkeit für ElectronicPartner in zahlreichen Ehrenämtern aktiv. So engagiert er sich für die Kulturreihe „düsseldorf festival!“ und ist Mitglied der Stifternversammlung Bürger Stiftung Düsseldorf. Darüber hinaus war er langjährig Mitglied und Vorsitzender des Kuratoriums der Kaiserswerther Diakonie, Vizepräsident und ständiger Vertreter des Präsidenten der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf sowie als ehrenamtlicher Richter in Düsseldorf tätig.

Seinen Ehrgeiz hat er auch im Leistungssport bewiesen. Er ist mit über 40 Länderspielen für die Nationalmannschaft der erfolgreichste Wasserballer Düsseldorfs. Zusätzlich berät er die Sportstiftung NRW.

Als Anerkennung seiner Leistungen für Gesellschaft und Wirtschaft verlieh ihm der Bundespräsident 2003 das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland. Die IHK Düsseldorf verlieh ihm 2008 die „Goldene Ehrenplakette“.

Geleitwort



Dr. Michael Otto
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Otto Group

Wenn jedes Jahr mehr als 5.000 Unternehmen in Deutschland vom Markt verschwinden, weil der Unternehmer keinen geeigneten Nachfolger gefunden hat, dann ist das für mich ein Alarmsignal. Da wird volkswirtschaftliches Kapital in unvorstellbarem Ausmaß vernichtet. Da gehen wertvolle Arbeitsplätze verloren und mit ihnen beträchtliches Know-how.

Der Regelung der unternehmerischen Nachfolge kommt mithin eine immense Bedeutung zu. Dies gilt ganz besonders für familiengeführte Unternehmen. Die Inhaber sind ja oft von dem Wunsch beseelt, dass ein Mitglied der Familie an die Spitze nachrücken soll. Dieser Impetus ist verständlich. Der Senior möchte sein Lebenswerk lieber in vertraute Hände geben. Die externe Nachfolgelösung gilt vielen Familien nur als die zweitbeste.

Hier sehe ich eine gewisse Gefahr. Wenn sich Familien allzu sehr auf eine familieninterne Nachfolge versteifen, ignorieren sie leicht Defizite in der Qualifikation des Nachfolgers. Oder sie registrieren die Defizite, ohne die richtigen und notwendigen Konsequenzen zu ziehen. Der Gedanke „Er oder sie wird das schon noch lernen“, ist riskant. Zu viel steht auf dem Spiel.

Ebenso gefährlich ist es, wenn die Eigentümer ein Familienmitglied in die Führungsposition drängen. Ein Sohn oder eine Tochter sollte nie zur Übernahme der Chefrolle überredet werden. Nur wer in freier Entscheidung und nach reiflicher Überlegung seine Bereitschaft – besser noch: seine Begeisterung – zum Einstieg in die unternehmerische Verantwortung bekundet, ist als Nachfolger geeignet. Aus Überzeugung an die Spitze

zu streben, und nicht aus Gehorsam gegenüber den Eltern, ist Voraussetzung für erfolgreiches Unternehmertum.

Es sind drei wesentliche Punkte, die ich auch aus eigener Erfahrung heraus in einem Familienunternehmen für essenziell halte. Erstens: Der Unternehmer muss sich frühzeitig – dies ist ganz besonders hervorzuheben – Gedanken um seine Nachfolge machen. Zweitens: Eine Interims-Nachfolge mit einem externen Manager als Vorstandsvorsitzendem ist auf jeden Fall besser als das Übers-Knie-Brechen einer familieninternen Lösung. Und drittens schließlich: Der familieninterne Nachfolger muss seine Entscheidung über den Einstieg ins Familienunternehmen und die Übernahme der Gesamtverantwortung in völliger Freiheit fällen können.

Meine Familie ist mit diesen Maximen bisher gut gefahren. Doch leider muss ich beobachten, dass in anderen Familienunternehmen solche Überlegungen nicht unbedingt angestellt werden. Oft mangelt es an guter und rechtzeitiger Planung des Generationenübergangs. Häufig aber stimmt auch die Chemie zwischen Senior und Nachfolger nicht, mit der Folge, dass beide nicht kommunizieren und so das Unternehmen gefährden. Und nicht selten fehlt dem Senior die Bereitschaft, das Unternehmen in jüngere Hände zu geben. Das viel zitierte Nicht-loslassen-Können ist sicherlich ein großes Problem.

Daher freue ich mich, dass Dr. Christoph Achenbach mit dem vorliegenden Buch einen wichtigen Beitrag dafür leistet, den Generationenübergang in unseren Familienunternehmen besser, professioneller und effizienter zu gestalten. Dr. Achenbach kann dabei aus seiner langjährigen Erfahrung in Führungspositionen schöpfen und ebenso aus seiner Tätigkeit als Coach von Familienunternehmen. Diese Praxisnähe macht das Buch zum unverzichtbaren Begleiter für jeden, der mit dem Generationenübergang zu tun hat. Ich wünsche diesem Buch, dass es mithelfen kann, den Nachfolgeprozess in deutschen Unternehmen erfolgreich zu bewerkstelligen, damit die Zahl der Unternehmensschließungen, die durch Fehler beim Generationenübergang bedingt sind, deutlich zurückgehen.

Dr. Michael Otto, Jahrgang 1943, ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Hamburger Handels- und Dienstleistungsgruppe Otto Group. Das Unternehmen

ist voll im Familienbesitz. Keimzelle der Unternehmensgruppe ist das 1949 in Hamburg von seinem Vater gegründete Versandhaus Werner Otto.

Nach dem Abitur absolvierte Michael Otto eine Banklehre und anschließend ein volkswirtschaftliches Studium mit Promotion zum Dr. oec. publ. 1971 trat Dr. Michael Otto in das Unternehmen Otto ein und übernahm den Vorstandsbereich Einkauf Textil. Von 1981 bis Oktober 2007 leitete Dr. Otto die Otto Group als Vorstandsvorsitzender. Unter seiner Führung entwickelte sich die Firma zur international größten, einzigen weltweit agierenden Versandhandelsgruppe. Mit 54.200 Mitarbeitern werden 12 Milliarden Euro Umsatz (Geschäftsjahr 2013/14) erwirtschaftet. Otto ist heute mit 123 wesentlichen Unternehmen in mehr als 20 Ländern Europas, Amerikas und Asiens vertreten. Im E-Commerce ist die Otto Group im Endverbrauchergeschäft für Fashion und Lifestyle weltweit die Nummer 1.

Dr. Otto ist unter anderem Vorsitzender des Kuratoriums der Gesellschaft für Politik und Wirtschaft e. V., Hamburg (Haus Rissen), stellvertretender Vorstandsvorsitzender im Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI, Berlin, Vorsitzender des Kuratoriums der Michael Otto Stiftung für Umweltschutz, Vorsitzender des Kuratoriums der Werner Otto Stiftung für medizinische Forschung, Ehrenvorsitzender des Stiftungsrates der Umweltstiftung WWF Deutschland und Ehrenmitglied des World Future Councils.

Dr. Otto hat zwei Kinder. Sohn Benjamin, Jahrgang 1975, leitet die 2013 gegründete Collins GmbH & Co. KG. Das Fashion-Startup-Unternehmen gehört zur Otto Group. Es setzt auf die Demokratisierung des E-Commerce, indem es sich für kreative Köpfe im Markt radikal öffnet. Damit präsentiert Collins das erste Open-Commerce-Geschäftsmodell am deutschen Markt.

Danksagung



Dr. Christoph Achenbach
Geschäftsführender Gesellschafter BfUN

An erster Stelle möchte ich meinen Mandanten einen großen Dank aussprechen. Durch die vielen gemeinsamen Gespräche, Anregungen und Ideen ist der Wunsch in mir gewachsen, dieses Buch zu dem komplexen, aber ebenso spannenden Thema zu schreiben. Sie haben mich immer wieder ermuntert, Probleme im Bereich des Generationenübergangs und passende Lösungsansätze niederzuschreiben und sie so anderen Unternehmern als Entscheidungshilfe an die Hand zu geben. Selbstverständlich sind die im Buch aufgeführten Beispiele anonymisiert, sodass Rückschlüsse auf involvierte Personen und Unternehmen nicht gezogen werden können. Werden Firmen und Personen namentlich genannt, so unterliegen die geschilderten Sachverhalte nicht (mehr) der Geheimhaltung.

Sehr hilfreich waren auch die zahlreichen intensiven, oft kontrovers geführten Diskussionen bei der Suche nach der besten Lösung in den gemeinsamen Beratungsprojekten mit meinem Kollegen Dr. Frederik Gottschalck. Ebenfalls am Gelingen des Buchs beteiligt war meine Assistentin Susann Opitz, die mir bei der Recherche zur Seite stand. Mein Dank gilt auch dem Kölner Wirtschaftsjournalisten Peter Neumann, der das Werk mit vielerlei Hinweisen kritisch begleitet hat sowie Doreen Ludwig für das abschließende Lektorat.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Frau Ute und meinen Kindern für ihre große Geduld, den Rückhalt und ihre nimmermüde Unterstützung.

Bedanken möchte ich mich aber vor allem bei Ihnen, verehrte Leser, für den Erwerb des Buches. Ich hoffe, dass Sie aus der Lektüre einen adäquaten Nutzen für sich, Ihr Unternehmen und Ihre Familie ziehen können.

Gehen Sie Ihren Generationenübergang positiv und kraftvoll an. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg.

Wenn Sie die Lektüre anregend und hilfreich fanden, freue ich mich über Ihre Weiterempfehlung. Und sollten Sie weitere vertiefende Fragen haben, sich Rat einholen wollen oder praktische Unterstützung benötigen, schreiben Sie mir gerne einen Brief, eine E-Mail oder rufen Sie mich einfach an.

Dr. Christoph Achenbach
Köln, im November 2014

5. Der Autor



Dr. Christoph Achenbach, Jahrgang 1958, ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH.

Achenbach verfügt über mehr als 20 Jahre operative Berufserfahrung aus verschiedenen leitenden Positionen in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand, vornehmlich in Familienunternehmen. So gehörte er seit 1997 dem Vorstand der Quelle AG an, ab 2001 als dessen Vorsitzender. Nach dem Zusammenschluss mit Karstadt war er bis 2005 Vorsitzender des Vorstands der KarstadtQuelle AG. Danach war Achenbach Sprecher der Geschäftsführung der Familienunternehmensgruppe Klingel.

Nach seiner Zeit als Partner der Intes gründete er Ende 2010 die BfUN GmbH mit Sitz in Köln.

Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Beratung zu allen Fragen der Corporate Governance, der familieninternen Nachfolge sowie zum Thema Beirat und Aufsichtsrat.

Achenbach ist als Redner und als Autor von Publikationen und Fachbeiträgen tätig. Er ist Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Der Aufsichtsrat“.

Darüber hinaus ist er seit vielen Jahren als Mitglied und Vorsitzender in verschiedenen Beiräten und Aufsichtsräten des deutschen Mittelstands tätig.

Achenbach ist verheiratet und hat drei Kinder.

Dr. Christoph Achenbach

Der Generationenübergang in mittelständischen Familienunternehmen

Die fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren

Die Übergabe des Familienunternehmens an die nachfolgende Generation – in vielen Familien ist dies ein epochales Ereignis, dem alle Beteiligten höchste Aufmerksamkeit widmen und das sie akribisch planen. Dies völlig zu Recht, denn tatsächlich geht es dabei um die generationenübergreifende Sicherung der Existenz des Unternehmens.

Umso überraschender ist der wissenschaftlich fundierte Befund, dass etwa 40 Prozent der betroffenen Unternehmen diese wichtige Planungsaufgabe völlig vernachlässigen. An diesem Sachverhalt setzt Dr. Christoph Achenbach mit dem vorliegenden Titel an. Er legt überzeugend dar, dass Unternehmer einen schweren Fehler begehen, wenn sie die Planung des Generationenübergangs nicht oder nicht rechtzeitig in Angriff nehmen. Konsequenz wird dann im zweiten Teil des Buchs die Vorbereitung und Umsetzung des familieninternen Wechsels an der Unternehmensspitze erläutert – ausführlich und praxisnah, damit alle Unternehmen die notwendigen Schritte selbst einleiten können. Besonderes Gewicht gibt Dr. Achenbach dabei dem Aspekt der Konfliktbewältigung innerhalb der Familie, denn an dieser Herausforderung scheitern viele Unternehmerfamilien.

Bei seinen Handlungsempfehlungen kommt dem Autor seine langjährige Erfahrung in der Führung von Unternehmen und der Beratung von Unternehmerfamilien zugute. „Diese Praxisnähe macht das Buch zum unverzichtbaren Begleiter für jeden, der mit dem Generationenübergang zu tun hat“, schreibt der erfolgreiche Familien- und Versandunternehmer Dr. Michael Otto (Otto Group, Hamburg) in seinem Geleitwort.

ISBN 978-3-942543-44-6



9 783942 543446

www.fachmedien.de

Handelsblatt
FACHMEDIEN