

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG  
**100 Jahre**

# Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen

## Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden

Herausgegeben von

**Prof. Dr. Tom A. Rüsen**

**Prof. Dr. Anne K. Heider**

Mit Beiträgen von

Maren Bendel; Prof. Dr. Thomas Clauß; Hannah Cramer;  
Christiane Dethleffsen; Prof. Dr. Birgit Felden; Dr. Nadine Gerhardt-Huber;  
Dr. Andrea Gerlitz; Prof. Dr. Anne K. Heider; Prof. Dr. Marcel Hülsbeck;  
Riccardo Keßler; Prof. Rainer Kirchdörfer; Prof. Dr. Heiko Kleve;  
Louisa Klinghardt; Prof. Dr. Rainer Kögel; Dr. Tobias Köllner;  
Prof. Dr. Hermut Kormann; Dr. Moritz Kübel; Dr. Bertram Layer;  
Katharine Michaelis; Lina Nagel; Mark Pawlytta; Prof. Dr. Tom A. Rüsen;  
Prof. Dr. Arist von Schlippe; Prof. Dr. Christoph Schreiber; Anja Seyfried;  
Achim Siller; Dr. Fabian Simons; Prof. Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp;  
Johanna Stibi; Prof. Dr. Erik Strauß; Theresa Vosskötter; Dr. Ulrich Wacker;  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer; Maria Wirtz; Jan Philipp Wuppermann

2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

<https://ESV.info/978-3-503-23854-5>

**Zitiervorschlag:**

Rüsen/Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen, 2. Auflage 2024

1. Auflage 2020

2. Auflage 2024

ISBN 978-3-503-23854-5 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-23855-2 (eBook)

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23855-2>

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten. Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Druck: C. H. Beck, Nördlingen

Dr. Ulrich Wacker

## Geleitwort

### Was bedeutet Kompetenz?

Von den vier wesentlichen Aspekten des menschlichen Wirkens

#### Wissen – Können – Wollen – Tun

ist die Kompetenz dem Können wohl am nächsten.

War früher eher die Qualifikation, also Fertigkeiten und Fähigkeiten aufgrund von Kenntnissen und Wissen wichtig, so achtet man heute häufig auf Kompetenz und meint damit nicht nur das angelernte Wissen, sondern auch die Problemlösungsfähigkeit in einem konkreten Segment.

Ob zur Kompetenz auch die Bereitschaft gehört, diese nicht nur zu erwerben und zu trainieren, sondern sie auch anzuwenden und einzusetzen, ist ungeklärt. Für mich zählt allerdings der Aspekt des Wollens zur Kompetenz wesentlich dazu. Denn wer kennt keine – oft sogar im Licht der Öffentlichkeit stehende – Personen, die mit bewundernswerter Wissensfülle ausgestattet sind und offensichtlich auch die nötige Fähigkeit und Fertigkeit (nachgewiesen) haben, Dinge anzupacken und zu Lösungen zu führen. Allein sie wollen dies nicht tun, zumindest nicht in diesem Bereich, nicht zu diesem Preis, nicht jetzt, nicht unter diesen Umständen oder nicht zu Lasten anderer Dinge. Diese Personen würde ich deshalb nicht unbedingt als kompetent bezeichnen.

### Was bedeutet Gesellschafterkompetenz?

Die wichtigste Grundlage für Gesellschafterkompetenz ist einschlägiges **Wissen**, das eigentlich nicht breit und tief genug sein kann und dessen Vermittlung sich neben Ausbildungsstätten und Universitäten auch sonstige Einrichtungen bis hin zu gemeinnützigen Stiftungen wie die EQUA gerne und mit Erfolg widmen.

Nachdem heutzutage und gerade in Unternehmerfamilien der Wert einer guten und fundierten Ausbildung unbestritten ist und die Abiturientenquote beispielsweise in Deutschland derzeit bei über der Hälfte eines Jahrgangs liegt, dürften gerade Kinder aus Unternehmerfamilien fast ausnahmslos ein Studium oder eine fachspezifische Berufsausbildung absolviert haben.

Auch wenn dieses theoretische Wissen eine optimale Voraussetzung für Kompetenz darstellt, gehört nach meinem Dafürhalten vor allem die praktische Seite des **Könnens**, nämlich die Anwendung in der Praxis, unverzichtbar dazu, um kompetent in einem Bereich agieren zu können.

Nicht selten findet man in Unternehmerfamilien allerdings junge Mitglieder, die zwar manchmal mehrere einschlägige Diplome erarbeitet haben, deren praktische Erfahrung sich jedoch z. B. nur in der Mitarbeit im eigenen Family Office, bei einem selbstständigen Rechtsanwalt bzw. Ingenieur oder in einem kleinen

Start-up aus drei Studienkolleginnen erschöpft. Wer mit nur diesem limitierten beruflichen oder praktischen Background dann im Beirat oder Aufsichtsrat eines großen Handels- oder Industrieunternehmens sitzt, kann nicht nachvollziehen, was es bedeutet, in eine Hierarchie eingebunden zu sein, eine Chefin, Kollegen oder Untergebene zu haben. Praktisches Wissen, Berufs- und Lebenserfahrung sind deshalb für Gesellschafter wesentlich, da kompetenzerweiternd. Eine Mutter von drei Kindern, ein Vorsitzender im Elternbeirat oder Tennisclub, Meister in einem Handwerksbetrieb sind daher nicht selten in der Gesellschafterkompetenz den lediglich mit viel theoretischem Wissen ausgestatteten Absolventen einer Universität überlegen.

Zwar mag ich alles im Spiegel des eigenen Familienunternehmens sowie der Arbeit in der EQUA-Stiftung sehen, doch scheint es mir nicht ganz verzerrt, wenn ich feststelle, dass die praktische Kompetenz der Kinder aus Unternehmerfamilien manchmal unterentwickelt ist – mit der Tendenz in direkter Korrelation zur Größe des Unternehmens.

So leicht wie früher kann man heutzutage allerdings auch nicht mehr praktische Erfahrungen sammeln. Früher hieß es einfach: Nach der Lehre arbeitest du zwei Jahre bei einer ausländischen Tochtergesellschaft. Oder: Du musst halt alle Abteilungen im Hause sukzessive durchlaufen. Oder: Hier hast du einen kleinen Bereich, ein Inhouse-Start-up, indem du dich „austoben“ kannst.

Die umfangreiche individuelle Lebenserfahrung reicht aber allein auch nicht immer und unbedingt aus.

Hierfür möchte ich ein kleines Beispiel aus meiner eigenen Vergangenheit anführen: Bei einer Gesellschafterversammlung in unserem Haus wurde mir von einer Mitgesellschafterin die Entlastung als Geschäftsführer versagt. Allerdings wählte sie mich beim nächsten Tagesordnungspunkt „Neuwahl der Geschäftsführung“ erneut und sprach mir damit ihr Vertrauen aus. Darauf angesprochen, stellte sich heraus, dass sie nicht als „dumme Abnickerin und Hausfrau“ gelten wollte und deshalb prinzipiell alle 10–15 Abstimmungspunkte einmal mit Enthaltung oder Nein stimmte.

Auch sind nicht unbedingt Erfahrungen in allen Bereichen und Branchen hilfreich, um als Gesellschafter Kompetenz zu erlangen. Wer z. B. im Family Office, in der Private-Equity-Branche oder einem Fonds nur Anteile oder Investments begutachtet oder betreut, kann nicht wissen oder ermessen und schon gar nicht fühlen, wie ein Unternehmen und alle darin agierenden Menschen denken, arbeiten, interagieren und fühlen. Reine Investorenmentalität ist die zwangsläufige Folge.

Erfahrungen in „echten“ Unternehmen sind deshalb m.E. unabdingbar, um kompetente Gesellschafterin zu werden. Denn jegliche Führungskompetenz (und Gesellschafterkompetenz ist AUCH Führungskompetenz) ist nach meiner Erfahrung eine reine Handwerkskunst und deshalb auch nur wie diese praktisch erlernbar und vermittelbar durch Zuschauen, Mitmachen, unter Aufsicht testen, selbstständig probieren, korrigieren, verbessern, eigenständig machen,

weiter hinzulernen, allein machen. Jede erfolgreiche Führungskraft wird auf Befragen gerne zugeben, Führungsqualifikationen und -kompetenzen von konkreten Personen gelernt oder abgeschaut zu haben. Auch abschreckende Beispiele sind dazu hilfreich.

Deshalb rege ich an, dass Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zugewandte Institutionen – seien es der Trägerkreis des WIFU, das WIFU selbst, die Stiftung Familienunternehmen oder die EQUA-Stiftung – eine Vermittlung oder Börse für Praktika, Werkstudenten, Anfangsjobs oder temporäre Mitarbeit etablieren, um so Mitgliedern von Unternehmerfamilien Erfahrungen in (anderen) Unternehmen zu ermöglichen.

Zu jedem Wissen und Können muss aber m. E. auch noch das unbedingte **Wollen** hinzukommen, um wahrhaft kompetent agieren zu können.

In den letzten Jahren nehme ich vermehrt wahr, dass gute, ja oft hervorragende, kompetente und erfolgreiche Familienunternehmer ihr oft mehrere Generationen altes und wertvolles Familienunternehmen verkaufen, um danach zum reinen Investor und Manager ihres Family Offices zu werden, das wiederum zur Diversifikation des Vermögens anderweitige Beteiligungen erwirbt oder veräußert. Dies konsterniert und bewegt mich sehr, weil ich es kaum verstehen und nachvollziehen kann. Warum sollte ein 50-jähriger Familienunternehmer, der sein internationales, marktführendes, ertragreiches, renommiertes und globales Unternehmen 20 Jahre erfolgreich geführt hat, dieses durch einen Verkauf gegen Investments in Immobilien, Windparks, Gold, Start-ups und sonstige Beteiligungen eintauschen? Ganz zu schweigen davon, dass man oft Kompetenz im alten Bereich mit Unkenntnis und Dilettantismus im Neuen erkauft.

Dabei spreche ich nicht von den Fällen, in denen es keine Nachkommen gibt bzw. Probleme des Unternehmens oder im Gesellschafterkreis vorhanden sind oder sich abzeichnen. Ich spreche auch nicht von den seltenen Fällen des Mäzenatentums, bei dem große und größte Vermögen einer Idee mit gemeinnützigen oder religiösen Vorstellungen nutzbar gemacht werden.

Die umgekehrten Fälle, in denen ein Investor sich in eines seiner Investments so tief einarbeitet und verwurzelt, um dann praktisch zum Chef und Unternehmer dieser Firma zu mutieren, sind für mich hingegen plausibel und sehr wohl nachvollziehbar.

Dieses *Wollen* bzw. *Nicht-Wollen* oder *Nicht-mehr-Wollen* kann ich nur aus einer Perspektive verstehen und erklären, nämlich als befreiende Entlastung von der Verantwortung für ein Unternehmen und dessen Stakeholder.

Reines Wollen, ohne die nötige Kompetenz zu haben, sieht man allerdings auch allenthalben, nämlich dann, wenn z. B. mit glänzenden Augen vom eigenen, traditionsreichen Familienunternehmen geschwärmt wird: „Die Firma ist heilig bei uns in der Familie.“ Etwas mehr Wissen, Verstand und Erfahrung wären sicher hilfreicher als Beschwörung, Glaube und Verückung.

Bleibt das **Tun**. Jeder kennt Persönlichkeiten, die sehr viel wissen, auch können und vielleicht sogar ihre Kompetenz nutzbringend einsetzen wollen. Nicht nur in der Politik, in Verbänden, in der Öffentlichkeit, sondern sogar im eigenen Freundeskreis gibt es solche Menschen, die am Tun scheitern bzw. es erst gar nicht so weit kommen lassen und von Anfang an konkrete Versuche und Aktivitäten ausschließen oder der restlichen Welt überlassen. Gerne werden auch Postulate, Ratschläge und Forderungen an Dritte gerichtet oder zusätzliche Voraussetzungen, Bedingungen und Umstände genannt, die das fehlende Tun erklären oder rechtfertigen sollen. Denn das wirkliche Tun und das aktive Umsetzen des Wollens ist i. d. R. anstrengend und erfordert plötzlich ganz andere Fähigkeiten und Voraussetzungen. Hier sind vor allem Durchhaltevermögen, Krisenfestigkeit und Standhaftigkeit zu nennen.

Die notwendige und wünschenswerte Kompetenz von Gesellschaftern eines Familienunternehmens muss nicht den Qualifikationen von Geschäftsführenden Gesellschafterinnen entsprechen.

Die Anforderungen an das Tätigwerden sind je nach Bereich und Aufgabenstellung natürlich verschieden. Geschäftsführende Gesellschafter sollten nicht nur andere oder mehr Kompetenzen besitzen, sondern den besonderen Schwerpunkt auf das **Können** und **Tun** legen. Demgegenüber füllen nicht-aktive Gesellschafter die eigene Rolle und Position dann nutzbringend und erfolgreich aus, wenn sie Zeit, Interesse und Engagement zu investieren bereit sind, also Kompetenz als **Wissen** und **Wollen** verstehen.

München, im Januar 2024

Dr. Ulrich Wacker

## Vorwort der Herausgeber

Aktuell sind neuartige Tendenzen und Entwicklungen in der deutschsprachigen Familienunternehmenslandschaft feststellbar. Gewählte Praktiken der Übertragung von Unternehmensanteilen folgen zunehmend dem Muster einer egalitären Behandlung aller Nachkommen. Zudem ist sichtbar, dass die Nachfolge in Familienunternehmen verstärkt in der Gesellschafterrolle stattfindet und nicht wie in der Vergangenheit gleichzeitig in der operativen Führung des Unternehmens. Diese Aufgabe wird insbesondere bei mittleren bis größeren Familienunternehmen vermehrt an familienexterne Manager übertragen. Es lässt sich somit ein struktureller Wandel der Landschaft der Familienunternehmen feststellen: weg von eigentümergeführten, hin zu eigentümerkontrollierten Familienunternehmen. Beide Trends führen zu einer tendenziellen Ausweitung der Gesellschafterkreise von Familienunternehmen sowie einer Zunahme der Anzahl nicht operativ tätiger Familiengeschafter. Die Herausforderung für Unternehmerfamilien besteht hierdurch zum einen darin, die grundlegenden Aufgaben zu meistern, die diese im Mentalen Modell der „aktiven Eigentümerfamilie“ zu leisten haben, zum anderen darin, ein konstruktives Zusammenspiel operativer und nicht im Unternehmen tätiger Gesellschafter<sup>1</sup> herbeizuführen.

Hierzu ist neben einer inneren Haltung, die ein Engagement für das im gemeinschaftlichen Eigentum befindliche Unternehmen fördert, ein Mindestmaß an Kompetenz im Gesellschafterkreis erforderlich. Diese befähigt die Unternehmerfamilie dazu, ihre Stimme im Unternehmen durch eine aktive Beteiligung unter anderem an der Strategiediskussion und Ergebniskontrolle deutlich vernehmbar zu machen sowie den Zusammenhalt des Eigentümerkreises zu organisieren. Gleichzeitig kann eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen operativ tätigen Familiengeschafterinnen und den Vertretern der nicht aktiven Familienmitglieder auf Basis einer gemeinsamen Wissens- und Kompetenzbasis konstruktiv und (potenziell) konfliktfreier erfolgen. Durch Maßnahmen zur systematischen Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Rahmen eines professionellen Managements der Unternehmerfamilie kann zusätzlich die Bindung der Familienmitglieder aneinander und an das Unternehmen intensiviert werden. Aktuelle Untersuchungen zur Zielsetzung von Familienstrategien und darauf aufbauenden Familienmanagement-Systemen zeigen, dass

---

1 Nachfolgend haben wir im Interesse der Lesbarkeit auf Doppelformulierungen der Geschlechter bzw. das Setzen von „\*“ verzichtet. In unserem Verständnis sind die Begriffe z. B. für „Gesellschafter“ oder „Familienunternehmerinnen“ ebenso als männliche, weibliche oder diverse Geschlechtsformen zu verstehen. Wir haben uns bemüht, beide Varianten gleichmäßig zu verwenden. Soweit in Texten personenbezogene Bezeichnungen ausschließlich in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.



dem Erhalt gerade dieser Bindewirkung innerhalb der Gemeinschaft der Unternehmerfamilie eine hohe Relevanz beigemessen wird.<sup>2</sup>

Das vorliegende Herausgeberwerk fasst die Erkenntnisse aus langjähriger wissenschaftlicher sowie beratender Begleitung von Unternehmerfamilien durch das Autorenteam zusammen. Diese entstanden entweder direkt im Rahmen der Tätigkeit am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke oder in enger Kooperation mit den hier handelnden Personen.

Ziel dieser Publikation ist die Vermittlung nutzbarer und praxisbezogener Wissensbestandteile für Mitglieder von Unternehmerfamilien.<sup>3</sup> Daraus mögen sich für die Leserinnen Anregungen für die praktischen Fragestellungen bei dem Aufbau der eigenen Kompetenzfelder sowie bei der Einrichtung von Programmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung in der jeweiligen Unternehmerfamilie ergeben.

Es ist das Kernanliegen der Herausgeber, mit diesem Werk einen Beitrag zur Entwicklung von Zukunftsfähigkeit in Unternehmerfamilien und darüber hinaus von Familienunternehmen zu leisten. Wir halten diese Unternehmensform und das Grundmodell des Familienkapitalismus für eine erhaltenswerte Form des Wirtschaftens und einen bewährten Gegenentwurf zur reinen Kapitalmarktorientierung von erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen. Gelingt es uns, bei den Lesern zu einem Kompetenzaufbau beizutragen und dadurch Familienunternehmertum zu stärken, hat sich unsere Motivation zur Erstellung dieses Werkes erfüllt.

Wir freuen uns auf kritische Anmerkungen und Anregungen der Leserschaft!

Witten, im Januar 2024

Tom A. Rösen  
Anne K. Heider

---

2 Vgl. Rösen, Löhde (2019), vgl. Rösen et al. (2022).

3 Die Finalisierung der ersten Auflage dieses Werkes fiel mit dem Ausbruch der Corona-Krise zusammen. Die hieraus folgenden Dynamiken in Unternehmerfamilien haben uns gezeigt, dass gut ausgebildete und informierte Gesellschafter einen anderen Umgang mit den zum Teil enormen wirtschaftlichen und sozialen Verwerfungen finden konnten. Seit dem Ende der Pandemie haben wir beobachtet, dass die kurzzeitig entstandenen Online-Formate zur Wissensgewinnung und -weiterentwicklung im Rahmen von Gesellschafterkompetenz-Programmen weiterhin genutzt werden. Unternehmerfamilien haben die Erfahrungen der Corona-Krise somit als Chance genutzt, sich bei der innerfamiliären Kommunikation und Wissensgewinnung zu digitalisieren.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort (Ulrich Wacker)</b> .....	5
<b>Vorwort der Herausgeber (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)</b> .....	9
<b>Einleitung und Überblick (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)</b> .....	19
<b>Teil A: Einführung und Grundlagen</b> .....	25
1. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien – Alles, was ein Familiengeschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten (Tom A. Rüsen) .....	27
1.1 Warum Gesellschafterinnenkompetenz? .....	27
1.2 Zum Verständnis von Familienunternehmen, Unternehmerfamilie und Gesellschafterkompetenz .....	29
1.3 Über den „Nutzen“ von Gesellschafterkompetenz: Eine strategische Perspektive .....	33
1.4 Status quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Familienunternehmen .....	36
1.5 Dimensionen und idealtypische Inhalte eines GKE-Programms .....	40
1.6 Funktionenbasierte Anforderungen an die Gesellschafterkompetenz .....	51
1.7 Schluss .....	54
2. Übergreifende Sichtweisen auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider) .....	55
2.1 Wechselseitige Prägung und Koevolution von Familie und Unternehmen .....	56
2.2 Zentrale Sphären für die handelnden Personen: Das 3-Kreis-Modell .....	58
2.3 Die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Logiken oder: Das Anerkennen von Paradoxien .....	61
2.4 Wie denken wir über uns selbst: Mentale Modelle in Unternehmerfamilien .....	63
2.5 Das Phasenmodell der Nachfolge .....	68
2.6 Zusammenfassung .....	73
3. „Wollen, sollen, dürfen oder müssen“ – Über die Motivation der NextGen, „auf Vorrat“ zu lernen (Johanna Stibi, Tom A. Rüsen, Heiko Kleve) .....	75
3.1 Einleitung .....	75
3.2 Motivationspsychologische Grundlagen .....	76
3.3 Das GKE-Motivationsmodell für Mitglieder der NextGen .....	79
3.4 Praktische Handlungsempfehlungen .....	85
3.5 Schluss .....	88
<b>Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil A</b> .....	91

<b>Teil B: Das Familienunternehmen verstehen</b> .....	93
4. Geschäftsberichte lesen – Informationsgrundlage für aktive Gesellschafter in Familienunternehmen ( <i>Erik Strauß, Nadine Gerhardt-Huber</i> ) .....	95
4.1 Einleitung – Warum sollten aktive Gesellschafter Geschäfts- berichte lesen? .....	95
4.2 Bestandteile des Geschäftsberichtes und deren Bedeutung für den Familienunternehmens-Gesellschafter .....	97
4.3 Geschäftsberichtsanalyse .....	112
4.4 Berichterstattung zum Thema Nachhaltigkeit – Die Corporate Sustainability Directive der EU .....	121
4.5 Fazit .....	123
5. Corporate Governance von Familienunternehmen ( <i>Marcel Hülsbeck</i> ) .....	125
5.1 Konzeptionelle Basis der Corporate Governance: Interes- senkonflikte .....	125
5.2 Corporate Governance als Trennung von Eigentum und Kontrolle .....	130
5.3 Verankerung der Kontrollrechte in der Unternehmensor- ganisation .....	136
6. Strategieentwicklung in Familienunternehmen – Die spezifische Verantwortung von Gesellschaftern für die Zukunft ihres Unternehmens ( <i>Rudolf Wimmer</i> ) .....	139
6.1 Was leistet Strategieentwicklung? .....	139
6.2 Wie sehen die traditionellen Antworten auf diese schwierige Führungsherausforderung in familiengeführten Unternehmen aus? .....	141
6.3 Worin bestehen alternative Bewältigungsformen von Zukunft? .....	143
6.4 Strategieentwicklung als eine gemeinschaftliche Führungsleistung .....	149
6.5 Strategieentwicklung eingebettet in die Corporate Governance von Familienunternehmen .....	153
7. Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen ( <i>Anne K. Heider, Tom A. Rüsen, Marcel Hülsbeck</i> ) .....	157
7.1 Digitalisierung und digitale Transformation in Familien- unternehmen .....	157
7.2 Die digitale Bereitschaft und Offenheit der Unternehmerfamilie gegenüber digitalem Wandel .....	158
7.3 Lösungsansätze zur Bewältigung digitalen Wandels in Famili- enunternehmen .....	164
7.4 Empirischer Ausblick und Fazit .....	168

8. Cybersicherheit in Familienunternehmen ( <i>Thomas Clausß, Maren Bendel, Theresa Vosskötter</i> ) .....	173
8.1 Warum ist Cybersicherheit für (Familien-)Unternehmen existenziell? .....	173
8.2 Grundlagen von Cyberkriminalität und -sicherheit .....	174
8.3 Cybersicherheit in Familienunternehmen .....	179
8.4 Handlungsempfehlungen für die Familienunternehmen .....	187
9. Nachhaltigkeitsstrategie-Entwicklung im Zusammenspiel von Familie und Unternehmen ( <i>Andrea Gerlitz, Marcel Hülsbeck</i> ) .....	191
9.1 Familienunternehmen und Nachhaltigkeit .....	191
9.2 Nachhaltigkeitsstrategie leben – Insights aus der empirischen Forschung .....	193
9.3 Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln – Das Lemniskaten-Modell .....	197
10. Ausschüttungspolitik ( <i>Hermut Kormann</i> ) .....	205
10.1 Begriff .....	205
10.2 Ziel und Bedeutung .....	205
10.3 Modell für die Relationen der Gewinnausschüttung .....	206
10.4 Bemessungsgrundlage der Ausschüttung .....	209
10.5 Gewinnthesaurierung für Liquiditätsstärkung oder Wachstumsinvestitionen beim Unternehmen .....	211
10.6 Gewinnausschüttung für Verbrauch und Sparen der Gesellschafter .....	212
10.7 Ausschüttung für den Aufbau eines Sekundärvermögens .....	213
10.8 Maximimen .....	214
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil B .....	219
<b>Teil C: Die Unternehmerfamilie verstehen</b> .....	221
11. Die Unternehmerfamilie – Eine Spezies für sich ( <i>Arist von Schlippe</i> ) .....	223
11.1 Einführung – Das Vertrauen in die Familie .....	223
11.2 Begriffliches .....	225
11.3 Verschiedene Systeme, verschiedene Kommunikationslogiken .....	228
11.4 Paradoxien .....	230
11.5 Postpatriarchale Systeme und inverse Machtkämpfe .....	235
11.6 Schluss: Familie und Unternehmen passen eigentlich nicht zusammen! .....	237
12. Entwicklungsstufen und Systemlogiken in Unternehmerfamilien ( <i>Heiko Kleve</i> ) .....	239
12.1 Zusammenfassung .....	239
12.2 Ausgangspunkte .....	239
12.3 Entwicklungsstufen der Unternehmerfamilie .....	241
12.4 Systemlogiken der Unternehmerfamilie .....	246
12.5 Resümee .....	255

13. Doing Business Family – Die aktive Herstellung der Unternehmerfamilie durch Gesellschafter ( <i>Heiko Kleve, Tobias Köllner</i> ) .....	257
13.1 Zusammenfassung .....	257
13.2 Transgenerationalität als Kern des Familienunternehmens .....	257
13.3 Gesellschaftlicher Wandel in Unternehmerfamilien als Ausgangspunkt .....	260
13.4 Doing Business Family: Die Herstellung von Identität, Zusammenhalt und Transgenerationalität .....	262
13.5 Doing Business Family in Unternehmerfamilien 1.0 .....	266
13.6 Doing Business Family in Unternehmerfamilien 2.0 .....	267
13.7 Doing Business Family in Unternehmerfamilien 3.0 .....	268
13.8 Resümee: Doing Business Family als permanenter Prozess .....	269
14. Dynamiken und Lösungsansätze für Konflikte in Unternehmerfamilien ( <i>Arist von Schlippe</i> ) .....	271
14.1 Die Unternehmerfamilie als fruchtbare Umgebungsbedingung für Konflikte .....	271
14.2 Emotionale Arenen und „emotional messiness“ .....	273
14.3 Die Psychologie des Konflikts: Eintrittskarten nach Dämonistan .....	278
14.4 Was tun? .....	284
14.5 Schluss .....	288
15. 2 x 3 persönliche Kommunikations- und Konfliktkompetenzen für Gesellschafterinnen anhand der Methode Faires Streiten ( <i>Lina Nagel, Hannah Cramer</i> ) .....	289
15.1 Einleitung .....	289
15.2 Grundlagen eines konstruktiven Miteinanders .....	291
15.3 Das Miteinander gestalten .....	297
15.4 Konfliktlösungsgespräche anhand des Fairen Streitens .....	304
15.5 Fazit .....	306
16. Familienstrategien in Unternehmerfamilien ( <i>Tom A. Rüsen</i> ) .....	307
16.1 Einleitung .....	307
16.2 Strategieentwicklung und „Organisation“ einer Familie .....	308
16.3 Von der Strategie der Unternehmerfamilie zum Familienmanagement .....	309
16.4 Das Wittener Modell zur Familienstrategieentwicklung .....	312
16.5 Vom Papier zur Praxis: Umsetzung der Familienstrategie in den Lebensalltag der Unternehmerfamilie .....	319
16.6 Unternehmerfamilien in familienstrategischen „Entwicklungsstadien“ .....	320
16.7 Schluss .....	324
17. Assessments für Unternehmerfamilien – Vom Sinn oder Unsinn, das eigene Kind zu prüfen ( <i>Birgit Felden, Maria Wirtz, Tom A. Rüsen</i> ) .....	325
17.1 Einführung .....	325
17.2 Unternehmerfamilien und Eignungsdiagnostik .....	326
17.3 Persönlichkeitstests und Assessments .....	329

17.4	Kompetenzen und Potenziale .....	333
17.5	Konsequenzen und Handlungsempfehlungen .....	339
17.6	Fazit .....	344
18.	Sozialisation, Erziehung und Lernen in Unternehmerfamilien – Das KEA-Modell für „Kopf“, „Herz“ und „Hand“ ( <i>Heiko Kleve</i> ) .....	347
18.1	Einleitung .....	347
18.2	Ausgangspunkte .....	347
18.3	Sozialisation, Erziehung und Lernen als nichttriviale Prozesse .....	349
18.4	Das KEA-Modell .....	351
18.5	Die lernende Unternehmerfamilie .....	353
18.6	Resümee und „Checkliste“ für die Unternehmerfamilie .....	358
	Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil C .....	361
	<b>Teil D: Das Eigentum und rechtliche Grundlagen verstehen</b> .....	363
19.	Das Rechtskleid des Familienunternehmens – Grundlagen des Gesell- schaftsrechts ( <i>Christoph Schreiber</i> ) .....	365
19.1	Einleitung – Die Studie des WIFU: „Was bewegt Familien- unternehmer wirklich?“ .....	365
19.2	Juristische Person versus rechtsfähige Personengesellschaft .....	366
19.3	Gesellschaftsrechtliches Trennungsprinzip versus persönliche Haftung des Gesellschafters .....	368
19.4	Kapitalerhaltung versus Entnahmerecht .....	369
19.5	Ergebnisverwendung versus Entnahmerecht .....	371
19.6	Kapitalbeteiligung versus Stimmrecht nach Köpfen .....	371
19.7	Möglichkeit der Fremdgängerschaft versus Gebot der Selbstorgängerschaft .....	372
19.8	Übertragbarkeit der Anteile versus Gesellschafterwechsel in der Personengesellschaft .....	373
19.9	Exkurs: GmbH & Co. KG als Rechtsformverbindung .....	374
19.10	Ausblick .....	375
20.	Besteuerung von Familienunternehmen und ihrer Gesellschafter im Überblick ( <i>Rainer Kirchdörfer, Bertram Layer</i> ) .....	377
20.1	Einführung .....	377
20.2	Die Bedeutung der Steuern bei der Rechtsformwahl im Famili- enunternehmen .....	377
20.3	Steuern in der Unternehmensnachfolge .....	390
20.4	Wegzug der Gesellschafterin ins Ausland .....	393
20.5	Ausblick .....	394
21.	Der private Regelungsbedarf der Unternehmerfamilie – Grundlagen des Erb- und Familienrechts ( <i>Rainer Kögel</i> ) .....	397
21.1	Einleitung .....	397
21.2	Testamentarische Absicherung für den Todesfall .....	398
21.3	Die Absicherung gegen Handlungs- und Geschäfts- unfähigkeit .....	406

21.4	Der Regelungsbedarf für verheiratete Gesellschafter .....	409
21.5	Fazit .....	412
22.	Notfallvorsorge für Unternehmerfamilien ( <i>Louisa Klinghardt, Mark Pawlytta</i> ) .....	413
22.1	Einleitung .....	413
22.2	Überblick Notfallvorsorge .....	413
22.3	Sicherstellung der Handlungsfähigkeit für Unternehmen und Privatvermögen .....	414
22.4	Testament und Pflichtteilsverzichte .....	416
22.5	Der richtige Ehevertrag .....	417
22.6	Wann ist der richtige Zeitpunkt? .....	418
22.7	Auslandssachverhalte .....	419
22.8	Notfallkoffer und Informationsmanagement .....	420
22.9	Zusammenfassung .....	420
23.	Vermögensstrategie der Unternehmerfamilie ( <i>Hermut Kormann, Tom A. Rüsen</i> ) .....	423
23.1	Das Thema .....	423
23.2	Vorteile und Randbedingungen der Beteiligung am Familienunternehmen .....	429
23.3	Strukturierung der Unternehmensfinanzierung .....	433
23.4	Strukturierung der Beteiligung am Unternehmen .....	435
23.5	Strukturierung des Gesellschaftervermögens in der Gründergeneration .....	437
23.6	Zunehmender Spielraum für die Vermögensstrukturierung in der Mehrgenerationen-Gesellschaft und damit Bedarf für eine Strategie zur Vermögensentwicklung .....	439
23.7	Vermögensstrategie in der Mehrgenerationen-Gesellschaft .....	441
23.8	Zusammenfassung: Bilanzierung, Zielformulierung, Kompetenzentwicklung .....	446
24.	Unternehmerfamilie und Familienvermögen ( <i>Moritz Kübel</i> ) .....	449
24.1	Mein Vermögen – Dein Vermögen – Unser Vermögen: Vermögen mögen .....	449
24.2	Die Spielregeln innerhalb der Familie .....	450
24.3	Was die Familie beitragen muss .....	453
24.4	Was die Familie lieber bleiben lassen sollte .....	456
24.5	Die Wahl einer erfolgreichen Mannschaft .....	458
24.6	Von der Strategie zum Investment .....	460
24.7	Nach dem Spiel ist vor dem Spiel .....	463
24.8	Zusammenfassung .....	464
25.	Grundlagen des Vermögensmanagements vor dem Hintergrund der Besonderheiten von Familienunternehmen ( <i>Anja Seyfried, Achim Siller</i> ) .....	467
25.1	Gründe für eine Vermögensanlage außerhalb des Unternehmens .....	467
25.2	Die Definition von Anlagezielen .....	469
25.3	Chancen und Risiken verschiedener Anlageklassen .....	471

25.4	Asset Allokation und Selektion – Wie vermeide ich unwiederbringliche Risiken? .....	481
25.5	Die Umsetzung .....	487
25.6	Risikomanagement und Kontrolle .....	490
25.7	Fazit .....	492
	Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil D .....	495
<b>Teil E: Beispiele von Gesellschafterkompetenzentwicklung aus der Praxis</b> .....		
	<b>26. Familie Dethleffsen – Fallbeispiel HGDF Unternehmerfamilie (Christiane Dethleffsen, Katharine Michaelis)</b> .....	497
26.1	Kompetenzentwicklung – Warum eigentlich!? – Eine Einleitung .....	499
26.2	HGDF – Unternehmen und Unternehmerfamilie .....	499
26.3	HGDF Kompetenzentwicklung .....	503
26.4	Schlussbetrachtung .....	508
27.	Familienmanagement im Hause Merck: Ansätze und Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz (Tom A. Rösen, Frank Stangenberg-Haverkamp) .....	509
27.1	Allgemeine Informationen zu Unternehmen, Gesellschafterfamilie und Governance-Struktur .....	509
27.2	Fokus der Aktivitäten zur Gesellschafterkompetenzentwicklung .....	510
27.3	Einzelne Bausteine der Gesellschafterkompetenzentwicklung ...	511
27.4	Zusammenfassung .....	514
28.	Entwicklung von Gesellschafterkompetenz am Fallbeispiel der Unternehmerfamilie Freudenberg (Fabian Simons) .....	515
28.1	Daten zum Unternehmen .....	515
28.2	Entwicklung von Unternehmen, Familie und Gesellschaftern ...	515
28.3	Die Gesellschafterrolle und erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau .....	516
28.4	Derzeitige Maßnahmen und Inhalte zum Aufbau von Gesellschafterkompetenz .....	517
28.5	Bedeutung der Maßnahmen auf Gesellschafterebene und in der Zukunft .....	519
28.6	Zusammenfassung .....	520
29.	Familie Wuppermann-Kolwey – Das Familienunternehmen BÜFA (Jan Philipp Wuppermann, Riccardo Keßler) .....	521
29.1	Unternehmen .....	521
29.2	Historie des Familienunternehmens .....	522
29.3	Gesellschafterkreis und Beiratsstruktur .....	522
29.4	Gesellschafterkompetenz .....	524
29.5	Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) .....	525
	Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil E .....	529
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	531



<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	535
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	537
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	541
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	573