

# Das Psychologische „Starter-Kit“ des Gesellschafters

## Eine Facette der Gesellschafterkompetenz



Fynn Lohe, Promotionsstipendiat der WIFU-Stiftung an der Universität Witten/Herdecke  
Juliane Wegner, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke

**Familienunternehmen müssen immer größere Kreise von Anteilseignern zusammenhalten. Die Gesellschafterkompetenz spielt dabei eine entscheidende Rolle. Sie ist auch geprägt von psychologischem Feingespür.**

Familienunternehmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, die bestehende Heterogenität der Familienmitglieder im Gesellschafterkreis zu überbrücken – in erster Linie vor dem Hintergrund unterschiedlicher persönlicher sowie beruflicher Lebensläufe. Maßnahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung stellen daher ein prädestiniertes Vehikel dar, die Entscheidungsfähigkeit der Eigentümergemeinschaft zu fördern.<sup>1</sup> Da insbesondere die weichen Faktoren des täglichen Miteinanders den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie fördern und somit einen entscheidenden Beitrag zur Kontinuitätsicherung des Unternehmens leisten können, thematisiert der vorliegende Beitrag das psychologische Gesellschafterkompetenzwissen. Es werden vier Fähigkeiten vorgestellt, für die aktuell tätige und zukünftige Gesellschafter sensibilisiert werden sollten, damit sie eine aktive Eigentümerfunktion übernehmen können.

### I. Die Rolle der Gesellschafterkompetenz

Gesellschafter sind wirtschaftliche Anteilseigner des Familienunternehmens, was ihnen weitreichenden Entscheidungseinfluss gewährt. Gleichzeitig bedarf es allerdings spezifischer Kompetenzen, um die Zukunft des Unternehmens aktiv und langfristig

1 Vgl. Horvath/Kirchdörfer/v. Schlippe (2015)

mitzugestalten sowie weiterzuentwickeln. Dies gilt insbesondere für große, über die Zeit gewachsene Gesellschafterkreise wie beispielsweise langlebige<sup>2</sup> Familienunternehmen. Dort kommt es bereits durch die Anzahl der Mitglieder zu einer ausgeprägten Heterogenität mit der Folge zunehmender Komplexität bezüglich unterschiedlicher Entscheidungsmotivationen.<sup>3</sup>

Dementsprechend sind Familienunternehmen als Unternehmenstypus hinsichtlich ihrer internen Ressourcen einzigartig, auch unter dem Begriff der *Familiness*<sup>4</sup> bekannt. Darunter ist zu verstehen, dass die Familie eine gewisse Ambivalenz im Hinblick auf die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen darstellt: Auf der einen Seite kann sich die Familie durch Dimensionen wie gegenseitiges Vertrauen, großes Commitment zum Unternehmen sowie Zusammenhalt über mehrere Generationen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Jedoch kann sie umgekehrt auch eine „dunkle Seite“ darstellen, im Sinne eines familieninduzierten Risikos, welches speziell bei wachsenden Konflikten und Missverständnissen zum Ausdruck kommt. Was zuvor noch einen Vorteil darstellte, kann

2 Wir sprechen von langlebigen Familienunternehmen ab dem Übergang zur 3. Generation.

3 Vgl. Rösen/v. Schlippe/Groth (2014) und Horvath/Kirchdörfer/v. Schlippe (2015)

4 Vgl. Habbershon/Williams (1999)

### INHALT

- I. Die Rolle der Gesellschafterkompetenz
- II. Die Herausforderungen des „Gesellschafter-Daseins“
- III. Psychologische Voraussetzungen für Gesellschaftertätigkeit
  1. Commitment gegenüber dem Unternehmen
  2. Wissen um Systemdynamiken in Familienunternehmen
  3. Teamfähigkeit
  4. Konfliktfähigkeit
- IV. Fazit

hier zum Untergang der Familie sowie des Unternehmens führen.<sup>5</sup>

Ein Grund für die bestehende Heterogenität im Gesellschafterkreis liegt darin, dass sich die Eigentümergemeinschaft aus Familienmitgliedern zusammensetzt, die jeweils unterschiedliche Gesellschafterrollen innehaben können. Neben den aktiven Familiengesellschaftern, die operativ im Unternehmen tätig sind, lassen sich zusätzlich die Gruppe der nicht operativ tätigen Gesellschafter<sup>6</sup> sowie Gesellschafter mit einer steuernden Rolle in Aufsichts- und Kontrollgremien benennen. Dadurch

5 Vgl. Großmann (2014), S. 94 ff.

6 Wir verstehen darunter Familiengesellschafter, die lediglich eine Anteilseignerrolle übernehmen.

unterscheiden sich Gesellschafter oftmals nicht nur in ihren beruflichen Betätigungsfeldern und Kompetenzen, sondern weisen zum Teil auch eine unterschiedliche Nähe zum eigenen Familienunternehmen auf.<sup>7</sup> Somit fehlt es oftmals vor allem stillen Anteilseignern an formal betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, die es jedoch braucht, um strategische Unternehmensentscheidungen mit zu definieren und die Geschäftsführung effektiv zu überwachen.<sup>8</sup>

Nichtsdestotrotz zeigen die wenigen wissenschaftlichen Ergebnisse, dass Gesellschafterkompetenz weiterhin ein unterentwickeltes Thema ist und Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sich erst seit kurzer Zeit vermehrt dafür interessieren, da sie die Bedeutung für die Konservierung des gemeinsamen Eigentums erkannt haben.<sup>9</sup> Um das daraus resultierende Kompetenzgefälle zwischen den verschiedenen Eigentümern handhabbar zu machen, sollte von daher eine frühzeitige Kompetenzausbildung der Gesellschafter erfolgen. Jedoch geht es bei der Erlangung von Gesellschafterkompetenz nicht primär um fachliche Kenntnisse der Betriebswirtschaft, sondern vielmehr um Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten sowie das Wissen um die vorherrschenden Systemdynamiken in Familie und Unternehmen, mit anderen Worten: psychosoziale Kompetenzen. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass der Gesellschafter in seiner Position mit besonderen Herausforderungen konfrontiert ist, denen er sich am besten stellen kann, wenn er bestimmte psychologische Voraussetzungen erfüllt und weiß, wie die Dynamiken „funktionieren“.

7 Siehe ausführlicher zu den verschiedenen Gesellschafterrollen Rösen et al. (2013), S. 15 sowie Horvath et al. (2015), S. 4

8 Vgl. Kormann (2011)

9 Vgl. Rösen et al. (2013)

## II. Die Herausforderungen des „Gesellschafter-Daseins“

Anders als in großen Publikumsgesellschaften bewegen sich Eigentümer von Familienunternehmen aufgrund des familiären Einflusses in einem einzigartigen Kontext, der spezifische Anforderungen an sie richtet.<sup>10</sup> Dies hat zur Folge, dass sich aus eventuell vorbelasteten Familienbeziehungen spannungsreiche Stress- und Konfliktsituationen ergeben, die die unternehmerischen Entscheidungen hemmen oder sogar blockieren können. Erst vor wenigen Jahren wurde mit der Einführung des Konzepts *Socio-emotional Wealth*<sup>11</sup> diese Dualität von aussichtsreichen finanziell lukrativen Unternehmensoptionen einerseits und der gleichzeitigen Wahrung von Familientradition andererseits dargestellt. Anhand dessen konnte gezeigt werden, dass starke Spannungen innerhalb des Gesellschafterkreises vor allem aus der Koexistenz von ökonomischen Faktoren und persönlichen Präferenzen erklärbar sind.

Die heterogene Eigentümergemeinschaft eines Familienunternehmens ist demnach mit einer höheren Komplexität konfrontiert, die sich nicht nur aus der unterschiedlichen Ausstattung hinsichtlich fachlicher Qualifikationen ergibt, sondern aus zum Teil daraus resultierenden divergierenden Interessen. Diese Konstellation ist geradezu einladend für die Entstehung von Konflikten und Missverständnissen, was wiederum negative Konsequenzen für die Entscheidungsfähigkeit des Gesellschafterkreises und infolgedessen für das Unternehmen nach sich ziehen kann. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich die Eigentümergemeinschaft der schwierigen Aufgabe

10 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011)

11 Vgl. Gomez-Mejia et al. (2007)

stellen muss, den Zusammenhalt der Familie zu wahren, um verantwortungsvoll sowie professionell Entscheidungen zugunsten des Unternehmens treffen zu können. Es empfiehlt sich von daher, allen Anteilseignern neben einem rechtlichen und ökonomischen Grundwissen zusätzlich psychologische Kompetenzen zu vermitteln, damit diese eine Stressresistenz gegenüber angespannten oder sogar konfliktträchtigen Situationen an den Tag legen und gleichzeitig die Ziele im eigenen sowie unternehmerischen Gesamtinteresse umsetzen können.<sup>12</sup>

## III. Psychosoziales „Starterkit“ als Voraussetzung für die Gesellschaftertätigkeit

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Arbeit des Gesellschafterkreises von divergenten persönlichen Motivationen und sich möglicherweise daraus entwickelnden Konflikten beeinflusst wird, erscheint ein psychologisches Selbstmanagement als fester Bestandteil der Gesellschafterkompetenz als sinnvoll. Dies könnte aktive Gesellschafter dabei unterstützen, unternehmensspezifische Themen zu positionieren und gleichzeitig familiäre Aspekte so zu integrieren, dass ein Gemeinschaftsgefühl erhalten bleibt. Stille Teilhaber werden im Umkehrschluss dazu befähigt, sich aktiv und konstruktiv in den Entscheidungsprozess einzubringen. Aus diesem Grund werden im Folgenden vier Kernkompetenzen vorgestellt, die zum Teil als eine innere Einstellung des Gesellschafters gegenüber dem Unternehmen verstanden werden können. Diese sollten von den unterschiedlichen Gesellschaftertypen abseits des fachlich-methodischen Know-hows mitgebracht werden.

12 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011)

## 1. Commitment gegenüber dem Unternehmen

Die besondere Konstellation des Gesellschafterkreises, bestehend aus aktiven und inaktiven Gesellschaftern, erfordert von allen Beteiligten ein Bewusstsein für die Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, die ihnen in ihrer Rolle zu Teil wird. Dies scheint auf den ersten Blick selbstverständlich, jedoch spiegeln die in der Praxis auftretenden mannigfaltigen Gesellschafterkonflikte ein anderes Bild wider. Insbesondere der Umstand, dass die Eigentümer aufgrund ihrer unterschiedlichen persönlichen Hintergründe entweder eine große Nähe, respektive Distanz zum Unternehmen aufweisen, führt zu einem unterschiedlich stark ausgeprägten Commitment unter den Beteiligten und begünstigt somit die Entstehung von Konfliktlinien. Auf diese Weise tritt dann umso mehr der Dienst für die Sache, nämlich die Sicherung des unternehmerischen Handelns, zugunsten persönlicher Interessen in den Hintergrund. Dies birgt jedoch die Gefahr für problematische Familienbeziehungen und Fehlentscheidungen, die die Existenz des Unternehmens nachhaltig gefährden können. Insbesondere stille Teilhaber sollten sich bemühen, eine emotionale Nähe zum Unternehmen aufzubauen, um so ihre Rolle als Eigentümer mit einer professionellen Bereitschaft zur strategischen Entwicklung des Unternehmens zu erfüllen.<sup>13</sup> Ein solches Commitment könnte sich darin zeigen, den Zusammenhalt der Familie durch regelmäßige Teilnahmen an identitätsstiftenden Veranstaltungen zu fördern und sich als ein Teil des Ganzen zu betrachten. Gleichzeitig bedarf es eines hohen Grades intrinsischer Motivation, sich den strukturellen Anforderungen im Gesellschafterkreis konstruktiv zu

### Fragen-Baukasten für die Selbstreflexion

- Woran denken Sie, wenn Sie an Konflikt denken?
- Wie gehen Sie für gewöhnlich mit Konflikten um?
- Welches Muster verbirgt sich dahinter?
- Was ist das Ergebnis?
- Was empfinden Sie als positiv an Ihrem Konfliktverhalten?
- Im konkreten Konfliktfall sollten Sie sich fragen:  
Welche Interessen verfolgt der Andere?

stellen und den Entscheidungsprozess unabhängig von der eigenen Interessenlage verantwortungsvoll mitzugestalten – mit anderen Worten: die eigenen Motive im Sinne des Unternehmens hintenanzustellen.

## 2. Wissen um Systemdynamiken in Familienunternehmen

Familienunternehmen stellen ein Sozialsystem dar, welches durch die *strukturelle Kopplung* der Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis komplexe Dynamiken aufweist.<sup>14</sup> Damit die Gemeinschaft von Eigentümern verantwortungsvoll zugunsten des Unternehmens entscheiden kann, sollten die Beteiligten ein Verständnis für diese Eigenheiten entwickeln, die über betriebswirtschaftliche Aspekte hinausreichen. Die Verflechtung der drei verschiedenen Systeme wurde anhand des Dreikreis-Modells sehr gut veranschaulicht.<sup>15</sup> Dabei steht jeder Kreis für ein Sozialsystem, welches wiederum einer eigenen Funktionslogik folgt: Während es im Unternehmen vornehmlich darum geht, wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen, ist das Familiensystem darauf ausgelegt, Bindung unter den einzelnen Mitgliedern zu erzeugen. Dies vollzieht sich in erster Linie durch eine personenorientierte Kommunikation, in der die Person in ihrer Gesamtheit berücksichtigt wird.

Gemeint ist damit, dass sich eine Person in jeder vorstellbaren Gefühlslage an ihre Familie wenden kann und dort Gehör für ihre Situation finden wird. Im System des Gesellschafterkreises findet dagegen eine spezifische Form der Entscheidungskommunikation statt, die sich primär auf formelle Rechtsnormen beruft.<sup>16</sup>

Familienunternehmen sind angehalten, diese drei Logiken in Einklang zu bringen. Es liegt auf der Hand, dass es sich dabei um ein anspruchsvolles Unterfangen handelt, und dementsprechend scheint es nachvollziehbar, warum die Betroffenen mit einer gesteigerten Komplexität konfrontiert sind, die zu zahlreichen Paradoxien und Ambivalenzen führt. Gesellschafter eines Familienunternehmens benötigen ein Bewusstsein dahingehend, dass insbesondere der Gesellschafterkreis durch seine heterogene Besetzung eine besonders anfällige Konfliktarena darstellt. Die divergenten Motivationen und persönlichen Hintergründe können zu vielfachen Kommunikationsdisparitäten führen und sogenannte *schräge Anschlüsse* bilden.<sup>17</sup> Das Wissen darüber, wie diese Paradoxien im Zusammenwirken der verschiedenen Logiken entstehen, kann dazu befähigen, verstärkt die unterschiedlichen Kommunikationsmuster im Gesellschafterkreis zu beobachten und in angespannten Situa-

<sup>13</sup> Vgl. Rüsen et al. (2014), S. 105 f.

<sup>14</sup> Vgl. Wimmer et al. (2005)  
<sup>15</sup> Vgl. Tagiuri/Davis (1996)

<sup>16</sup> Vgl. v. Schlippe (2014)  
<sup>17</sup> Vgl. v. Schlippe (2014)

tionen negative persönliche Zuschreibungen zu vermeiden, was sich im Ergebnis positiv auf den Zusammenhalt der Familie und deren Entscheidungsfähigkeit auswirkt.

### 3. Teamfähigkeit

Eigentümer von Familienunternehmen sollten im Zuge ihrer Gesellschafterkompetenzentwicklung zusätzlich ihre Teamfähigkeit weiterentwickeln, um auf asymmetrische Kompetenzverteilung angemessen reagieren zu können. Es sollte vor allem darum gehen, fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse nicht zwangsläufig als Nachteil zu betrachten, sondern sich stattdessen die bereits vorhandenen vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zunutze zu machen. Die Beteiligten sollten sich darin üben, eine ziel- und lösungsorientierte Haltung einzunehmen, um die gemeinschaftliche Zusammenarbeit im Gesellschafterkreis zu fördern. Ein Gesellschafter, der sich als Teamplayer versteht, muss dazu in der Lage sein, Raum für Gespräche zu schaffen und das Klima in der Eigentümergesellschaft ständig auf den Prüfstand zu stellen. Ein geschärfter Blick für die gemeinsame Tätigkeit kann Aufschluss darüber geben, wann sich die Stimmung aufgrund von unausgesprochenem Ärger verschlechtert oder unterschiedliche Interessen mehr und mehr auseinandergeraten. Gerade in solchen Momenten braucht es Beteiligte, die immer wieder in persönlichen Gesprächen den Weg der offenen Kommunikation suchen und die interpersonale Beziehung effektiv gestalten.<sup>18</sup> Neben dem Wissen über die verschiedenen Kommunikationslogiken in Familienunternehmen könnte eine Einführung in allgemeine gruppensystemische Ansätze sowie Gesprächstechniken dazu beitragen,

#### Einführung in Gesprächs- und Fragetechniken

Mit Hilfe einer „Toolbox“ an wirkungsvollen Gesprächstechniken kann nicht nur ein Eindruck darüber vermittelt werden, was es für eine gute Kommunikation braucht; in Kombination mit dem Wissen über die vorherrschenden Systemdynamiken in Familienunternehmen können auf diese Weise kommunikative Paradoxien frühzeitig erkannt und entschärft werden.

#### Ausbildung zum Prozess-Moderator

Ziel dabei ist es, interessierten Eigentümern verschiedene Moderationstechniken an die Hand zu geben. Auf diese Weise können sie in ihrer Rolle als Moderator mit ausreichend Distanz die Gesellschafterverhandlung beobachten, spiegeln und ggf. Änderungen vorschlagen, sobald in den Interaktionen Störungen auftauchen.

#### Ausbildung zum Konflikt-Moderator

Da das Thema Konflikte eine so wichtige Rolle für die Funktionsfähigkeit des Gesellschafterkreises spielt, könnten dementsprechend Gesellschafter in der Rolle als Konflikt-Moderator geschult werden. Durch die Vermittlung basaler Grundlagen des professionellen Konfliktmanagements und wird nicht nur der Blick auf das eigene Konfliktverhalten geschärft, sondern die Eigentümer werden aufgefordert, eine verstärkt außenstehende Position und damit eine Vermittlerrolle einzunehmen.

die Familienkohäsion zu stärken und das gemeinsame Ziel der Unternehmenskontinuität in den Vordergrund zu stellen.<sup>19</sup>

### 4. Konfliktfähigkeit

Wie bereits angeführt, sehen sich Eigentümer eines Familienunternehmens mit einer gesteigerten Komplexität und einem damit einhergehenden Konfliktpotenzial konfrontiert. So können zum einen die Gleichzeitigkeit der drei verschiedenen Kommunikationslogiken und die daraus entstehenden Paradoxien Ursache für Konflikte im Gesellschafterkreis sein, aber auch psychodynamische Einflüsse.<sup>20</sup> Denn die Vorstellungen von Wahrheit und Wirklichkeiten werden

von Person zu Person unterschiedlich konstruiert und stehen in Abhängigkeit zu dem individuellen Erfahrungsschatz des Einzelnen sowie dem daraus resultierenden Beobachtungspunkt auf das Geschehen. Je nachdem, aus welcher Systemlogik heraus ein Gesellschafter kommuniziert oder wie sich die Beziehungsqualität zu seinem Gegenüber gestaltet, kann sich dessen individuelle Wahrnehmung der Interaktion verändern. Diese subjektiven Deutungsmuster prägen wiederum gleichermaßen die Auswahl individueller und systemischer Handlungsweisen und münden in festgefahrene Positionen. Nicht selten entwickeln sich daraus eskalierende Konfliktverläufe, die die gemeinsame Eigentümerschaft aufs Spiel setzen, da es den Beteiligten häufig an Kompetenzen aus dem Bereich des

18 Vgl. Ellebracht et al. (2011)

19 Vgl. Schiersmann et al. (2009)  
20 Vgl. Simon (2001)

professionellen Konfliktmanagements mangelt. Der Ausbau individueller Konfliktbearbeitungsstrategien könnte jedoch dazu beitragen, eine Toleranz gegenüber den verschiedenen Ambivalenzen und Paradoxien zu entwickeln.<sup>21</sup> Dazu gehört zudem, dass sich Gesellschafter darin üben sollten, eine offene Haltung gegenüber unterschiedlichen Wahrnehmungen von ein und derselben Situation einzunehmen. Darüber hinaus ist es förderlich, Konflikte als Chance zu betrachten und diese nicht einfach unter den Teppich zu kehren. Im Gegenzug dazu wäre ein völliges Fehlen von Konflikten sogar als höchst bedenklich einzustufen. Damit sich Eigentümer trotz ihrer unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen aufeinander einlassen und Konflikte möglichst konstruktiv bearbeiten können, erscheint es zunächst sinnvoll, sich im Rahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung in einem selbstreflexiven Prozess mit dem eigenen Konfliktverhalten auseinanderzusetzen.

## IV. Fazit

Gesellschafterfamilien sehen sich in der Regel mit einer doppelten Herausforderung konfrontiert: Sie müssen den Familienzusammenhalt wahren, um letztendlich entscheidungsfähig zu bleiben, wohingegen die Dualität zwischen finanziellen Zielen und persönlich motivierten Interessen zu Ziel- und Interessenkonflikten führen kann. Um die Beziehungen innerhalb des Gesellschafterkreises langfristig zu stärken, können vor allem die vier vorgestellten psychosozialen Kompetenzen unseres „Starterkits“ einen konzeptionellen Rahmen für das psychologische Anforderungsprofil eines Gesellschafters bilden. Im Hinblick auf die Frage, wie diese psychologischen Fertigkeiten in

der Praxis vermittelt werden können, möchten wir abschließend drei konkrete Ideen für die inhaltliche Gestaltung von Qualifizierungsprogrammen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung einbringen. Damit das Bewusstsein gegenwärtiger und vor allem zukünftiger Gesellschafter für die komplexen Anforderungen an die Eigentümerrolle geschärft wird, erachten wir eine *Einführung in grundlegende Gesprächstechniken* als besonders förderlich. Darüber hinaus

kann eine gezielte Weiterbildung zum *Prozess- oder auch Konfliktmoderator* dazu dienen, dass Gesellschafter die Rolle des wachsamem Beobachters einnehmen und somit Kommunikationsprozesse innerhalb des Gesellschafterkreises positiv mitsteuern können.

### Keywords

Konflikte • Kommunikation • Gesellschafterkompetenz

### Literaturhinweise

**Ellebracht, H. et al. (2011):**

Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

**EQUA-Stiftung (2011):**

Gesellschafterkompetenz: Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen.

EQUA-Schriftenreihe 10/2011;

Bonn: Unternehmer-Medien.

**Gómez-Mejía et. al. (2007):**

Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms.

Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: Administrative Science Quarterly, 52(1), S. 106–137.

**Groth, T./v. Schlippe, A. (2011):**

Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz.

In: EQUA-Stiftung (Hrsg.):

Gesellschafterkompetenz, S. 9–24.

**Großmann, S. (2014):**

Konflikte und Krisen in Familienunternehmen.

Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 14, Göttingen: V&R unipress.

**Habbershon, T. G./Williams, M. L. (1999):**

A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review, 12(1), S. 1–25.

**Horvath, P./Kirchdörfer, R./**

**v. Schlippe, A. (2015):**

Gesellschafterkompetenz – der gut informierte Gesellschafter.

In: FuS 1 (2015), S. 3–6.

**Kets de Vries, M. F. R. (1993):**

The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. In: Organizational Dynamics, 21(3), S. 59–71.

**Kormann, H. (2011):**

Gesellschafter und die Strategiearbeit: Die Aufgaben der Gesellschafter. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.) (2011): Gesellschafterkompetenz, S. 34–47.

**Rüsen, T. et. al. (2013):**

Eigentum verpflichtet – über Generationen. Studie zur Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Herausgegeben von WIFU und PwC.

**Rüsen, T./v. Schlippe, A./Groth, T. (2014):**

Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien.

In: FuS 3 (2014), S. 101–108.

**Schiersmann, C. et al. (2009):**

Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**v. Schlippe, A. (2014):**

Das kommt in den besten Familien vor. Stuttgart: Concordia Verlag.

**Simon, F. B. (2011):**

Die Familie des Familienunternehmens. In: Familiendynamik 26(4), S. 359–377.

**Tagiuri, R./Davis, J. A. (1996):**

Bivalent Attributes of the Family Firm. In: Family Business Review, 9(2), S. 199–208.

**Wimmer et al. (2005):**

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?

2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

<sup>21</sup> Vgl. Groth/v. Schlippe (2011)