

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

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, Werksstudenten, 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 Gesellschafter¹ 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.²

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.³ 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

Geleitwort (Ulrich Wacker)	5
Vorwort der Herausgeber (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)	9
Einleitung und Überblick (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)	19
Teil A: Einführung und Grundlagen	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
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil A	91

Teil B: Das Familienunternehmen verstehen	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 Maximim	214
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil B	219
Teil C: Die Unternehmerfamilie verstehen	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
	Teil D: Das Eigentum und rechtliche Grundlagen verstehen	363
19.	Das Rechtskleid des Familienunternehmens – Grundlagen des Gesellschaftsrechts (<i>Christoph Schreiber</i>)	365
19.1	Einleitung – Die Studie des WIFU: „Was bewegt Familienunternehmer 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 Selbstgängerschaft	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 Familienunternehmen	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 Geschäftsunfähigkeit	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
Teil E: Beispiele von Gesellschafterkompetenzentwicklung aus der Praxis		
	26. Familie Dethleffsen – Fallbeispiel HGDF Unternehmerfamilie (Christiane Dethleffsen, Katharine Michaelis)	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 (<i>Tom A. Rösen, Frank Stangenberg-Haverkamp</i>)	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 (<i>Fabian Simons</i>)	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 (<i>Jan Philipp Wuppermann, Riccardo Keßler</i>)	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
	Abbildungsverzeichnis	531

Tabellenverzeichnis	535
Abkürzungsverzeichnis	537
Literaturverzeichnis	541
Autorenverzeichnis	573