

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen

## Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden

Herausgegeben von

**Prof. Dr. Tom A. Rüsen**

und

**Dr. Anne K. Heider**

Mit Beiträgen von

Christiane Dethleffsen; Prof. Dr. Birgit Felden; Dr. Nadine Gerhardt;  
Dr. Anne K. Heider; Prof. Dr. Marcel Hülsbeck; Riccardo Keßler;  
Prof. Rainer Kirchdörfer; Prof. Dr. Heiko Kleve; Prof. Dr. Rainer Kögel;  
Prof. Dr. Hermut Kormann; Dr. Moritz Kübel; Dr. Bertram Layer;  
Katharine Michaelis; Prof. Dr. Tom A. Rüsen; Prof. Dr. Arist von Schlippe;  
Prof. Dr. Christoph Schreiber; Anja Seyfried; Achim Siller; Fabian Simons;  
Prof. Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp; Prof. Dr. Erik Strauß;  
Dr. Ulrich Wacker; Prof. Dr. Rudolf Wimmer; Maria Wirtz;  
Jan Philipp Wuppermann

**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.d-nb.de> abrufbar.

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

<http://ESV.info/978-3-503-19476-6>

ISBN 978-3-503-19476-6 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-19477-3 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020

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

Kösel, Altusried-Krugzell

# 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, Meisterinnen in einem Handwerksbetrieb sind daher nicht selten in der Gesellschafterkompetenz den lediglich mit viel theoretischem Wissen ausgestatteten Absolventinnen 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 empfinden. 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 Familienunternehmerinnen 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 eine 50-jährige Familienunternehmerin, die ihr internationales, marktführendes, ertragreiches, renommiertes und globales Unternehmen 20 Jahre erfolgreich geführt hat, dieses durch einen Verkauf gegen Investments in Immobilien, Windparks, Gold, Startups und sonstige Beteiligungen eintauschen? Ganz zu schweigen davon, dass man oft Kompetenz im alten Bereich mit Unkenntnis und Dilettantismus im Neuen erkaufte.

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 deren 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 Gesellschafterinnen 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 Juni 2020

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 Juni 2020

Tom A. Rösen  
Anne K. Heider

---

2 Vgl. Rösen, Löhde (2019).

3 Die Finalisierung 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. Gleichzeitig haben wir beobachtet, dass die kurzzeitig entstandenen Online-Formate zur Wissensgewinnung und -weiterentwicklung im Rahmen von Gesellschafterkompetenz-Programmen zum Teil einen enormen Zulauf erhalten haben. Auch hier zeigt sich also, dass eine Krise immer auch eine Chance, hier für den Ausbau der innerfamiliären Kompetenzentwicklung, bedeuten kann.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	5
<b>Vorwort der Herausgeber</b> .....	9
<b>Einleitung und Überblick (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)</b> .....	17
<b>Teil A: Einführung und Grundlagen</b> .....	23
1. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien – Alles, was ein Familiengesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten (Tom A. Rüsen) .....	25
1.1 Warum Gesellschafterkompetenz? .....	25
1.2 Zum Verständnis von Familienunternehmen, Unternehmerfamilie und Gesellschafterkompetenz .....	27
1.3 Über den „Nutzen“ von Gesellschafterkompetenz: eine strategische Perspektive .....	31
1.4 Status quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Familienunternehmen .....	34
1.5 Idealtypische Inhalte und Dimensionen eines GKE-Programms .....	38
1.6 Funktionenbasierte Anforderungen an die Gesellschafterkompetenz .....	45
1.7 Schluss .....	48
2. Übergreifende Sichtweisen auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider) .....	49
2.1 Wechselseitige Prägung und Koevolution von Familie und Unternehmen .....	50
2.2 Zentrale Sphären für die handelnden Personen: Das 3-Kreis-Modell .....	52
2.3 Die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Logiken oder: das Anerkennen von Paradoxien .....	55
2.4 Wie denken wir über uns selbst: Mentale Modelle in Unternehmerfamilien .....	57
2.5 Zusammenfassung .....	62
3. Geschäftsberichte lesen – Informationsgrundlage für aktive Gesellschafter in Familienunternehmen (Erik Strauß, Nadine Gerhardt) .....	63
3.1 Einleitung – Warum sollten aktive Gesellschafter Geschäftsberichte lesen? .....	63
3.2 Bestandteile des Geschäftsberichtes und deren Bedeutung für den Familienunternehmens-Gesellschafter .....	65
3.3 Geschäftsberichtsanalyse .....	81
3.4 Fazit .....	89
<b>Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil A</b> .....	91

<b>Teil B: Das Familienunternehmen verstehen</b> .....	93
4. Corporate Governance von Familienunternehmen ( <i>Marcel Hülsbeck</i> ) .....	95
4.1 Konzeptionelle Basis der Corporate Governance: Interessenkonflikte .....	95
4.2 Corporate Governance als Trennung von Eigentum und Kontrolle .....	100
4.3 Verankerung der Kontrollrechte in der Unternehmensorganisation .....	106
5. Strategieentwicklung in Familienunternehmen – Die spezifische Verantwortung von Gesellschaftern für die Zukunft ihres Unternehmens ( <i>Rudolf Wimmer</i> ) .....	109
5.1 Was leistet Strategieentwicklung? .....	109
5.2 Wie sehen die traditionellen Antworten auf diese schwierige Führungsherausforderung in familiengeführten Unternehmen aus? .....	111
5.3 Worin bestehen alternative Bewältigungsformen von Zukunft? .....	113
5.4 Strategieentwicklung als eine gemeinschaftliche Führungsleistung .....	119
5.5 Strategieentwicklung eingebettet in die Corporate Governance von Familienunternehmen .....	122
6. Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen ( <i>Anne K. Heider, Tom A. Rüsen, Marcel Hülsbeck</i> ) .....	127
6.1 Digitalisierung und digitale Transformation in Familienunternehmen .....	127
6.2 Die digitale Bereitschaft und Offenheit der Unternehmerfamilie gegenüber digitalem Wandel .....	128
6.3 Lösungsansätze zur Bewältigung digitalen Wandels in Familienunternehmen .....	133
6.4 Empirischer Ausblick und Fazit .....	137
7. Ausschüttungspolitik und Finanzmechanik ( <i>Hermut Kormann</i> ) .....	141
7.1 Begriff .....	141
7.2 Ziel und Bedeutung .....	141
7.3 Modell für die Relationen der Gewinnausschüttung .....	142
7.4 Bemessungsgrundlage der Ausschüttung .....	144
7.5 Gewinnthesaurierung für Liquiditätsstärkung oder Wachstumsinvestitionen beim Unternehmen .....	146
7.6 Gewinnausschüttung für Verbrauch und Sparen der Gesellschafter .....	148
7.7 Ausschüttung für den Aufbau eines Sekundärvermögens .....	149
7.8 Maximen .....	150
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil B .....	155

<b>Teil C: Die Unternehmerfamilie verstehen</b> .....	157
8. Die Unternehmerfamilie – eine Spezies für sich ( <i>Arist von Schlippe</i> ) .....	159
8.1 Einführung – Das Vertrauen in die Familie .....	159
8.2 Begriffliches .....	161
8.3 Verschiedene Systeme, verschiedene Kommunika- tionslogiken .....	164
8.4 Paradoxien .....	166
8.5 Postpatriarchale Systeme und inverse Machtkämpfe .....	171
8.6 Schluss: Familie und Unternehmen passen eigentlich nicht zusammen! .....	173
9. Entwicklungsstufen und Systemlogiken in Unternehme- familien ( <i>Heiko Kleve</i> ) .....	175
9.1 Zusammenfassung .....	175
9.2 Ausgangspunkte .....	175
9.3 Entwicklungsstufen der Unternehmerfamilie .....	177
9.4 Systemlogiken der Unternehmerfamilie .....	182
9.5 Resümee .....	190
10. Dynamiken und Lösungsansätze für Konflikte in Unternehme- familien ( <i>Arist von Schlippe</i> ) .....	193
10.1 Die Unternehmerfamilie als fruchtbare Umgebungsbedingung für Konflikte .....	193
10.2 Emotionale Arenen und „emotional messiness“ .....	195
10.3 Die Psychologie des Konflikts: Eintrittskarten nach Dämonistan .....	200
10.4 Was tun? .....	206
10.5 Schluss .....	210
11. Familienstrategien in Unternehmerfamilien ( <i>Tom A. Rüsen</i> ) .....	211
11.1 Einleitung .....	211
11.2 Strategieentwicklung und „Organisation“ einer Familie .....	212
11.3 Von der Strategie der Unternehmerfamilie zum Familien- management .....	213
11.4 Das Wittener Modell zur Familienstrategieentwicklung .....	216
11.5 Vom Papier zur Praxis: Umsetzung der Familienstrategie in den Lebensalltag der Unternehmerfamilie .....	223
11.6 Unternehmerfamilien in familienstrategischen „Entwick- lungsstadien“ .....	224
11.7 Schluss .....	228
12. Assessments für Unternehmerfamilien – Vom Sinn oder Unsinn, das eigene Kind zu prüfen ( <i>Birgit Felden, Maria Wirtz, Tom A. Rüsen</i> ) .....	229
12.1 Einführung .....	229
12.2 Unternehmerfamilien und Eignungsdiagnostik .....	230
12.3 Persönlichkeitstests und Assessments .....	233
12.4 Kompetenzen und Potenziale .....	237
12.5 Konsequenzen und Handlungsempfehlungen .....	241
12.6 Fazit .....	245

13. Sozialisation, Erziehung und Lernen in Unternehmerfamilien – Das KEA-Modell für „Kopf“, „Herz“ und „Hand“ ( <i>Heiko Kleve</i> ) .....	247
13.1 Einleitung .....	247
13.2 Ausgangspunkte .....	247
13.3 Sozialisation, Erziehung und Lernen als nichttriviale Prozesse .....	248
13.4 Das KEA-Modell .....	250
13.5 Die lernende Unternehmerfamilie .....	253
13.6 Resümee und „Checkliste“ für die Unternehmerfamilie .....	258
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil C .....	261
<b>Teil D: Das Eigentum und rechtliche Grundlagen verstehen</b> .....	263
14. Das Rechtskleid des Familienunternehmens – Grundlagen des Gesellschaftsrechts ( <i>Christoph Schreiber</i> ) .....	265
14.1 Einleitung – die Studie des WIFU: „Was bewegt Familienunternehmer wirklich?“ .....	265
14.2 Juristische Person versus Gesamthandsgemeinschaft .....	266
14.3 Gesellschaftsrechtliches Trennungsprinzip versus persönliche Haftung des Gesellschafters .....	267
14.4 Kapitalerhaltung versus Entnahmerecht .....	269
14.5 Ergebnisverwendung versus Entnahmerecht .....	270
14.6 Kapitalbeteiligung versus Stimmrecht nach Köpfen .....	271
14.7 Möglichkeit der Fremdorganschaft versus Gebot der Selbstorganschaft .....	271
14.8 Übertragbarkeit der Anteile versus Gesellschafterwechsel in der Personengesellschaft .....	272
14.9 Exkurs: GmbH & Co. KG als Rechtsformverbindung .....	274
14.10 Ausblick .....	275
15. Besteuerung von Familienunternehmen und ihrer Gesellschafter im Überblick ( <i>Rainer Kirchdörfer, Bertram Layer</i> ) .....	277
15.1 Einführung .....	277
15.2 Die Bedeutung der Steuern bei der Rechtsformwahl im Familienunternehmen .....	277
15.3 Steuern in der Unternehmensnachfolge .....	290
15.4 Wegzug der Gesellschafterin ins Ausland .....	292
16. Der private Regelungsbedarf der Unternehmerfamilie – Grundlagen des Erb- und Familienrechts ( <i>Rainer Kögel</i> ) .....	295
16.1 Einleitung .....	295
16.2 Testamentarische Absicherung für den Todesfall .....	296
16.3 Die Absicherung gegen Handlungs- und Geschäftsunfähigkeit .....	303
16.4 Der Regelungsbedarf für verheiratete Gesellschafter .....	307
16.5 Fazit .....	309
17. Vermögensstrategie der Unternehmerfamilie ( <i>Hermut Kormann, Tom A. Rüsen</i> ) .....	311
17.1 Das Thema .....	311

17.2	Vorteile und Randbedingungen der Beteiligung am Familienunternehmen .....	318
17.3	Strukturierung der Unternehmensfinanzierung .....	321
17.4	Strukturierung der Beteiligung am Unternehmen .....	324
17.5	Strukturierung des Gesellschaftervermögens in der Gründergeneration .....	325
17.6	Zunehmender Spielraum für die Vermögensstrukturierung in der Mehrgenerationen-Gesellschaft und damit Bedarf für eine Strategie zur Vermögensentwicklung .....	327
17.7	Vermögensstrategie in der Mehrgenerationen-Gesellschaft .....	329
17.8	Zusammenfassung: Bilanzierung, Zielformulierung, Kompetenzentwicklung .....	333
18.	Unternehmerfamilie und Familienvermögen ( <i>Moritz Kübel</i> ) .....	335
18.1	Vermögen mögen .....	335
18.2	Die Spielregeln innerhalb der Familie .....	336
18.3	Was die Familie beitragen muss .....	339
18.4	Was die Familie lieber bleiben lassen sollte .....	342
18.5	Die Wahl einer erfolgreichen Mannschaft .....	344
18.6	Von der Strategie zum Investment .....	346
18.7	Nach dem Spiel ist vor dem Spiel .....	349
18.8	Zusammenfassung .....	350
19.	Grundlagen des Vermögensmanagements vor dem Hintergrund der Besonderheiten von Familienunternehmen ( <i>Anja Seyfried, Achim Siller</i> ) .....	351
19.1	Gründe für eine Vermögensanlage außerhalb des Unternehmens .....	351
19.2	Die Definition von Anlagezielen .....	353
19.3	Chancen und Risiken verschiedener Anlageklassen .....	355
19.4	Asset Allokation und Selektion – Wie vermeide ich unwiederbringliche Risiken? .....	366
19.5	Die Umsetzung .....	372
19.6	Risikomanagement und Kontrolle .....	375
19.7	Fazit .....	377
	Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil D .....	379
	<b>Teil E: Beispiele von Gesellschafterkompetenzentwicklung aus der Praxis</b> .....	381
20.	Familie Dethleffsen – Fallbeispiel HGDF Unternehmerfamilie ( <i>Christiane Dethleffsen, Katharine Michaelis</i> ) .....	383
20.1	Kompetenzentwicklung – Warum eigentlich!?! – Eine Einleitung .....	383
20.2	HGDF – Unternehmen und Unternehmerfamilie .....	383
20.3	HGDF Kompetenzentwicklung .....	387
20.4	Schlussbetrachtung .....	392

21. Familienmanagement im Hause Merck: Ansätze und Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz ( <i>Tom A. Rösen, Frank Stangenberg-Haverkamp</i> ) .....	393
21.1 Allgemeine Informationen zu Unternehmen, Gesellschafterfamilie und Governance-Struktur .....	393
21.2 Fokus der Aktivitäten zur Gesellschafterkompetenzentwicklung .....	394
21.3 Einzelne Bausteine der Gesellschafterkompetenzentwicklung ....	395
21.4 Zusammenfassung .....	398
22. Entwicklung von Gesellschafterkompetenz am Fallbeispiel der Unternehmerfamilie Freudenberg ( <i>Fabian Simons</i> ) .....	399
22.1 Daten zum Unternehmen .....	399
22.2 Entwicklung von Unternehmen, Familie und Gesellschaftern ....	399
22.3 Die Gesellschafterrolle und erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau .....	400
22.4 Derzeitige Maßnahmen und Inhalte zum Aufbau von Gesellschafterkompetenz .....	401
22.5 Bedeutung der Maßnahmen auf Gesellschafterebene und in der Zukunft .....	403
22.6 Zusammenfassung .....	404
23. Familie Wuppermann-Kolwey – Das Familienunternehmen BÜFA ( <i>Riccardo Keßler, Jan Philipp Wuppermann</i> ) .....	405
23.1 Unternehmen .....	405
23.2 Historie des Familienunternehmens .....	405
23.3 Gesellschafterkreis und Beiratsstruktur .....	406
23.4 Gesellschafterkompetenz .....	408
23.5 Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) .....	409
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil E .....	413
<b>Anhang</b> .....	415
Abbildungsverzeichnis .....	417
Tabellenverzeichnis .....	419
Abkürzungsverzeichnis .....	421
Literaturverzeichnis .....	425
Autorenverzeichnis .....	447