
Führung von Familienunternehmen

Thomas Zellweger

Führung von Familienunternehmen

Theorie und Praxis

 **Springer** Gabler

Thomas Zellweger
KMU-HSG und CFB-HSG
Universität St. Gallen
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-47967-1 ISBN 978-3-658-47968-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-47968-8>

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

Übersetzung der englischen Ausgabe: „Managing the Family Business. Theory and Practice“ von Thomas Zellweger, © Thomas Zellweger 2017. Veröffentlicht durch Edward Elgar Publishing Ltd.. Alle Rechte vorbehalten.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Deutsche Übersetzung der englischen Auflage „Zellweger, Managing the Family Business. Theory and Practice“, erschienen bei Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, UK, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Es ist mir eine große Freude, vorliegend die deutsche Ausgabe meines Lehrbuchs zu Familienunternehmen präsentieren zu dürfen. Die kontinuierliche Nachfrage von Seiten Studierenden und Unternehmerinnen und Unternehmern aus dem deutschsprachigen Raum hat mich motiviert, die im Jahre 2018 erschienene englische Originalausgabe ins Deutsche zu übersetzen.

Bei der Übersetzung in die deutsche Sprache haben wir uns eng an den englischen Originaltext gehalten. Gleichzeitig haben wir darauf geachtet, dass Fachbegriffe aus dem Englischen möglichst sinngemäß und präzise auf Deutsch übersetzt werden.

Dass die deutsche Übersetzung nun vorliegt, ist in erster Linie Marie Klein, Doktorandin am Center for Family Business der Universität St. Gallen, zu verdanken. Eine hochwertige Übersetzung eines Lehrbuchs bedarf nicht nur sehr hoher sprachlicher Fertigkeiten, sowohl in Englisch als auch Deutsch. Darüber hinaus bedarf eine Übersetzung auch eines vertieften Verständnisses der behandelten Materie und deren Anwendbarkeit in der Lehre. Alle drei Fähigkeiten bringt Marie Klein auf eindruckliche Art und Weise mit. Ein ganz großer Dank geht entsprechend an Marie Klein für ihre überaus kompetente und effiziente Arbeit bei der Gestaltung der nun vorliegenden deutschen Ausgabe. Ein großes Dankeschön geht zudem an Luca Berg, studentischer Mitarbeiter am Center for Family Business, der ebenfalls zur Übersetzung und zur Gestaltung des Manuskripts beigetragen hat. Schließlich möchte ich dem Springer Verlag, und hier in erster Linie Frau Ulrike Lörcher, Stefanie Winter und Walburga Himmel danken, welche bereit waren, dieses Lehrbuch zu verlegen. Die online Ressourcen von Springer werden die Zugänglichkeit des Textes wesentlich unterstützen, wofür ich ebenfalls sehr dankbar bin.

Das Buch ist allen Personen gewidmet, die auf dem spannenden Weg sind, Unternehmertum und Familie auf erfolgreiche Weise zu verbinden. Ich wünsche Ihnen viele Einsichten und auch Spaß bei der Lektüre und beim Lernen.

St. Gallen
im Januar 2025

Thomas Zellweger
thomas.zellweger@unisg.ch

Konkurrierende Interessen Der/die Autor*in hat keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Thematischer Schwerpunkt	1
1.2	Struktur und Pädagogische Instrumente	3
2	Definition von Familienunternehmen	5
2.1	Unterscheidung zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen	5
2.2	Definition von Familienunternehmen nach dem Grad der Familienbeteiligung	9
2.3	Kreismodelle des familiären Einflusses	18
2.4	Familienunternehmensidentität	23
2.5	Familienunternehmensdefinition, die in diesem Buch verwendet wird	24
	Literatur	25
3	Verbreitung und wirtschaftlicher Beitrag von Familienunternehmen	27
3.1	Einleitung	27
3.2	Häufigkeit von Familienunternehmen weltweit	27
3.3	Wirtschaftlicher Beitrag von Familienunternehmen	33
3.4	Institutionelle Rahmenbedingungen und die Prävalenz von Familienunternehmen	35
	Literatur	38
4	Stärken und Schwächen von Familienunternehmen	41
4.1	Einleitung	41
4.2	Typische Stärken von Familienunternehmen	41
4.3	Typische Schwächen von Familienunternehmen	44
4.4	Bivalente Attribute der Merkmale von Familienunternehmen	47
4.5	Fallstudie	48
	Literatur	52

5	Governance im Familienunternehmen	53
5.1	Einleitung	53
5.2	Warum brauchen Familienunternehmen eine Governance?	54
5.3	Typische Governance Konstellationen in Familienunternehmen	68
5.4	Auswirkungen von Governance-Konstellationen auf die Leistung	71
5.5	Entflechtung von Unternehmens-, Eigentums-, Familien- und Vermögensgovernance	74
5.6	Unternehmensgovernance	75
5.7	Eigentumsgovernance	81
5.8	Familiengovernance	83
5.9	Vermögensgovernance	92
5.10	Governance-Dokumente: Verhaltenskodex und Familiencharta	110
5.11	Leitungsorgane: Familienversammlung und Familienrat	113
5.12	Integrierte Governance in Familienunternehmen	115
5.13	Fallstudien	118
	Literatur	123
6	Strategisches Management im Familienunternehmen	125
6.1	Einleitung	125
6.2	Strategische Entscheidungsfindung in Familienunternehmen	125
6.3	Konzeptualisierung des Wettbewerbsvorteils von Familienunternehmen	135
6.4	Die Agency-Perspektive	137
6.5	Die ressourcenbasierte Perspektive	144
6.6	Die Perspektive der organisationalen Identität	159
6.7	Die institutionelle Perspektive	174
6.8	Die Paradoxie Perspektive	186
6.9	Generische Strategien für Familienunternehmen	204
6.10	Instrumente für das strategische Management in Familienunternehmen	206
	Literatur	210
7	Nachfolge im Familienunternehmen	215
7.1	Einleitung	215
7.2	Nachfolgeoptionen	216
7.3	Chancen und Herausforderungen von Nachfolgeoptionen	218
7.4	Bedeutung von Nachfolgeoptionen	223
7.5	Abnehmende Bedeutung der innerfamiliären Erbfolge	225
7.6	Quellen der Komplexität im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen	229
7.7	Strukturierung des Nachfolgeprozesses: Nachfolgeregelung	232
7.8	Klärung der Ziele und Prioritäten	234

7.9	Überprüfung der Strategie des Unternehmens	255
7.10	Planung der Übergabe der Zuständigkeiten	262
7.11	Bewertung des Unternehmens	273
7.12	Finanzierung der Nachfolge	290
7.13	Festlegung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen ...	302
7.14	Fallstudie	319
	Literatur	322
8	Wandel und generationsübergreifende Wertgenerierung	323
8.1	Einleitung	323
8.2	Wandel und Anpassung in Familienunternehmen	324
8.3	Langlebigkeit von Familienunternehmen	334
8.4	Generationenübergreifende Wertgenerierung	339
8.5	Fallstudien	370
	Literatur	375
9	Finanzmanagement im Familienunternehmen	377
9.1	Einleitung	377
9.2	Warum die Finanzierung von Familienunternehmen anders ist	378
9.3	Familienkapital als eigenständige Anlageklasse	383
9.4	Performance von Familienunternehmen: ein kurzer Überblick über die Fakten	387
9.5	Risikobereitschaft in Familienunternehmen	388
9.6	Fremdfinanzierung	390
9.7	Eigenkapitalfinanzierung	392
9.8	Hebelwirkung	396
9.9	Wertmanagement	401
9.10	Finanzielle Schlüsselindikatoren	404
9.11	Dilemmas im Finanzmanagement von Familienunternehmen	406
9.12	Grundsätze für das nachhaltige Finanzmanagement von Familienunternehmen	412
9.13	Die Rolle des CFO in Familienunternehmen	413
9.14	Managementvergütung in Familienunternehmen	417
9.15	Der verantwortliche Gesellschafter im Familienunternehmen	423
9.16	Fallstudie	433
	Literatur	437
10	Beziehungen und Konflikte im Familienunternehmen	441
10.1	Einleitung	441
10.2	Die soziale Struktur der Familie	442
10.3	Trends in der Sozialstruktur der Familie	457
10.4	Internationale Varianz bei den Familienwerten	462

10.5	Verständnis der zwischenmenschlichen Dynamik in Familienunternehmen: eine systemische Sichtweise	465
10.6	Wahrnehmungen von Gerechtigkeit	472
10.7	Warum Familienunternehmen ein fruchtbares Umfeld für Konflikte sind	483
10.8	Arten von Konflikten	484
10.9	Dynamik des Konflikts	489
10.10	Stile der Konfliktbewältigung	492
10.11	Kommunikationsstrategien	497
10.12	Wie man sich im Konfliktfall verhält	502
10.13	Fallstudie	504
	Literatur	508