

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort der Herausgeber	9
Einleitung und Überblick (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)	17
Teil A: Einführung und Grundlagen	23
1. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien – Alles, was ein Familiengeschafter 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
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil A	91

Teil B: Das Familienunternehmen verstehen	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

Teil C: Die Unternehmerfamilie verstehen	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 Unternehmer- 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 Unternehmer- 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
Teil D: Das Eigentum und rechtliche Grundlagen verstehen	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	Vermögens 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
Teil E: Beispiele von Gesellschafterkompetenzentwicklung aus der Praxis		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. Rüsen, 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
Anhang	415
Abbildungsverzeichnis	417
Tabellenverzeichnis	419
Abkürzungsverzeichnis	421
Literaturverzeichnis	425
Autorenverzeichnis	447