

<b>Geleitwort (Ulrich Wacker)</b> .....	5
<b>Vorwort der Herausgeber (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)</b> .....	9
<b>Einleitung und Überblick (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)</b> .....	19
<b>Teil A: Einführung und Grundlagen</b> .....	25
1. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien – Alles, was ein Familiengesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten ( <i>Tom A. Rüsen</i> ) .....	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 ( <i>Tom A. Rüsen, Anne K. Heider</i> ) .....	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 ( <i>Johanna Stibi, Tom A. Rüsen, Heiko Kleve</i> ) .....	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

<b>Teil B: Das Familienunternehmen verstehen</b> .....	<b>93</b>
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 Clauß, 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 Maximen .....	214
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil B .....	219
<b>Teil C: Die Unternehmerfamilie verstehen</b> .....	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 Familienunternehmertums .....	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
	<b>Teil D: Das Eigentum und rechtliche Grundlagen verstehen</b> .....	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 Fremdorganschaft versus Gebot der Selbstorganschaft .....	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 Pflichtteilsverzicht .....	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
<b>Teil E: Beispiele von Gesellschafterkompetenzentwicklung aus der Praxis</b> .....		497
26.	Familie Dethleffsen – Fallbeispiel HGDF Unternehmerfamilie ( <i>Christiane Dethleffsen, Katharine Michaelis</i> ) .....	499
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. Rüsen, 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**