

# Inhalt

Geleitwort von Frank Stangenberg-Haverkamp .....	9
Vorwort .....	13

## I Einführung

1 Familienstrategie über Generationen .....	18
1.1 Familienstrategie gab es eigentlich schon immer .....	19
1.2 Die Unternehmerfamilie als Forschungsgegenstand .....	23
1.3 Definitorisches .....	27
1.3.1 Familienunternehmen und Unternehmerfamilien .....	27
1.3.2 Family Business Governance und Family Governance ....	29
1.3.3 Familienstrategie .....	30
1.3.4 Familienverfassung .....	32
1.3.5 Familienmanagement und Family Compliance .....	33
1.3.6 Gesellschafterkompetenz .....	33
1.4 Langlebigkeit als Forschungsaufgabe .....	35
1.4.1 Frühere Projekte des WIFU .....	35
1.4.2 Familienstrategie über Generationen: Das FÜG-Projekt ...	37

## II Nicht gemanagt: Lösungen, die Probleme schaffen

2 Geisterbahn fahren: »Was passiert, wenn nichts passiert?« .....	46
2.1 Lösungen von gestern – Probleme von heute? .....	46
2.2 »Gleichbehandlung«: Gleichheit und Gerechtigkeit unter Geschwistern und deren Kindern .....	47
2.3 »Zerstörung der Konsensfiktion«: Offenlegung von Unterschieden und Gesichtsverlust .....	50
2.4 »Lernfalle«: Es hatte doch immer funktioniert .....	54
2.5 »Musterwechsel«: Übergang von der operativen Familie zur Gesellschafterfamilie .....	56
2.6 »Stammesdenken«: Wer Gleichheit sät, riskiert, Ungleichheit zu ernten .....	59
2.7 »Sinnverlust«: Ein Börsengang und seine Folgen .....	61
2.8 »Postpatriarchale Lähmung«: Keiner darf Macht haben .....	63
2.9 »Gesellschafterkompetenz«: Wer erfüllt die Anforderungen an Gremienarbeit? .....	66
2.10 Eine der wichtigsten Fragen: Was passiert, wenn nichts passiert?	68

### III Wittener Theorie der Unternehmerfamilie

3 Die unmögliche Verbindung von Familie und Unternehmen .....	72
3.1 Familie und Unternehmen passen eigentlich nicht zusammen! ...	72
3.2 Drei »Kreise«? .....	75
3.2.1 Drei Kreise und vier Schnittmengen .....	76
3.2.2 Ein rollentheoretisches Verständnis .....	76
3.2.3 Der systemtheoretische Blick: drei Erwartungskontexte gleichzeitig .....	77
3.3 Paradoxie und Paradoxiefähigkeit .....	86
3.3.1 Logische und pragmatische Paradoxien .....	87
3.3.2 Pragmatische Paradoxien in Familienunternehmen .....	89
3.3.3 Paradoxiefreundlichkeit, Paradoxietoleranz und Paradoxiebewusstheit .....	92
4 Familie und Unternehmerfamilie zugleich: die verdoppelte Familie ...	94
4.1 Die Theorie der Unternehmerfamilie: eine Prozesssicht .....	94
4.2 Unlösbar: Paradoxien und Oszillationen in der Unternehmerfamilie .....	95
4.3 Die Unternehmerfamilie als »verdoppelte Familie« – eine Kippfigur .....	98
4.4 Ein anderes Drei-Kreise-Modell .....	100
4.5 Die Kernparadoxie der Unternehmerfamilie .....	103
4.6 Familienstrategie als Aufgabe .....	109

### IV Familienstrategische Kernfragen

5 Besetzungsentscheidungen: Zugehörigkeit und das Ziehen von Grenzen .....	112
5.1 Die Paradoxie von Zugehörigkeit und Selektivität .....	112
5.2 Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie .....	118
5.2.1 Zugehörigkeit/Ausschluss als kritische Unterscheidung ...	118
5.2.2 Fragen zur Zugehörigkeit an die Familie und an die Unternehmerfamilie .....	119
5.2.3 Antworten der Familie als Unternehmerfamilie .....	122
5.3 Strukturen, die Zugehörigkeit sicherstellen: Kontakt, Information, Stimme .....	142
5.3.1 Familientreffen und Familientage .....	143
5.3.2 Die Beziehung zu Teilen der Familie, die nicht (mehr) Unternehmerfamilie sind .....	145

5.3.3	Spezifische Gruppierungen im Rahmen der Family Governance .....	146
5.3.4	Gremien .....	148
5.4	Zugang zu Positionen und Gremien .....	153
5.4.1	Die Problemstellung .....	153
5.4.2	Die Besetzung operativer Positionen .....	154
5.4.3	Zugang zu Gremien .....	158
5.5	Die Handhabung von Stammesgrenzen .....	161
6	Legitimation: Entscheide, ohne zu entscheiden! .....	165
6.1	Gerechtigkeit – ein Kernthema .....	165
6.2	Von »Outcome based« zu »Process based« .....	168
6.3	Vermeide den Eindruck von Willkür! .....	171
6.4	Paradoxiefreundliche Praktiken der Legitimierung .....	174
6.4.1	Erzeugung von Selbstverständlichkeit .....	175
6.4.2	Überführung von Entscheidungen in Gesprächsprozesse .....	178
6.4.3	Metakomplementarität .....	181
6.4.4	Externalisierung: Familie entscheidet nicht über Familie .....	182
6.5	Wahl nach Köpfen oder Anteilen? .....	182
6.6	Vier übergeordnete Legitimationsmuster .....	185
7	Mentale Modelle bewusst handhaben .....	192
7.1	Vier Arten, die Beziehung zwischen Unternehmen und Familie zu denken .....	192
7.1.1	Die patriarchale Logik .....	196
7.1.2	Die Logik der operativ tätigen Unternehmerfamilie .....	199
7.1.3	Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie .....	202
7.1.4	Die Logik der Investorenfamilie .....	205
7.1.5	Auf einen Blick .....	206
7.2	Herausforderungen in postpatriarchalen Strukturen .....	208
7.2.1	Der Schatten des Patriarchen .....	210
7.2.2	Inverse Machtkämpfe .....	212
7.2.3	Die Rolle von Ehepartnern .....	215
7.3	Entscheidungsprozesse: von der Orientierung an Personen zur Orientierung an Verfahren .....	216
7.4	Wandel eines Mentalen Modells .....	218
8	Wozu das Ganze? Generationsübergreifender Sinn .....	221

## V Entwicklung einer Familienstrategie

9 Das Rad neu erfinden! Das Wittener Modell der Familienstrategie-entwicklung .....	229
9.1 Auf dem Weg zu einer Familienstrategie: zwölf Themenfelder ...	230
9.1.1 Themenfeld 1: Bekenntnis zum Familienunternehmertum	236
9.1.2 Themenfeld 2: Definition von Familie .....	238
9.1.3 Themenfeld 3: Werte und Ziele für Unternehmen und Familie .....	242
9.1.4 Themenfeld 4: Rolle und Funktion der Mitglieder der Familie im Unternehmen .....	245
9.1.5 Themenfeld 5: Rolle und Funktion der Mitglieder der Familie als Gesellschafter .....	250
9.1.6 Themenfeld 6: Installation von Gremien .....	256
9.1.7 Themenfeld 7: Information, Kommunikation und Verhalten	263
9.1.8 Themenfeld 8: Krisenprävention und Konfliktmanagement	268
9.1.9 Themenfeld 9: Ausschüttungspolitik und Vermögensstrategie	272
9.1.10 Themenfeld 10: Vorhandenes Familienmanagement-System	275
9.1.11 Themenfeld 11: Der Aufbau von Gesellschafterkompetenz	278
9.1.12 Themenfeld 12: Regeln zur Einhaltung und Veränderung von Regeln .....	285
9.2 Vom Familiendokument zur gelebten Familienstrategie .....	286
9.3 Familienstrategische Entwicklungsaufgaben in Abhängigkeit vom Mentalen Modell .....	288
9.3.1 Typische Fragestellungen im Mentalen Modell der patriarchalen Logik .....	289
9.3.2 Typische Fragestellungen im Mentalen Modell einer operativ tätigen Unternehmerfamilie .....	290
9.3.3 Typische Fragestellungen im Mentalen Modell einer aktiven Eigentümerfamilie .....	294
9.3.4 Typische Fragestellungen im Mentalen Modell einer Investorenfamilie .....	296
9.4 Familienstrategie als Daueraufgabe .....	298
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....	301
Literatur .....	303
Sachregister .....	314
Danksagung .....	318