

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 Defitorisches	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	Inverser 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