

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen: Lernen und Familienunternehmen

1 Einleitung	3
1.1 Die Welt des Lernens und der Geschichten	3
1.2 Praxisfälle und deren Sichtweisen	5
1.3 Aufbau der Praxisfälle	7
1.3.1 Der Einstieg	7
1.3.2 Die Fragestellungen	7
1.3.3 Der theoretische Rahmen	8
1.4 Diskussion, Gedankenbriefe und Schlussbetrachtung	9
1.4.1 Akademischer Gedankenbrief	9
1.4.2 Praktiker-Gedankenbrief	9
1.4.3 Synthese und Schlussbetrachtung	10
1.5 Die möglichen Adressaten	11
1.5.1 Studierende	11
1.5.2 Unternehmer	12
1.5.3 Familienunternehmen	12
1.5.4 Vortragende und Lehrende	13
1.6 Die Portersche Wertkette als Analysetool	13
1.7 Eine Empfehlung zum Umgang mit dem Buch	14
Literatur	15
2 Familienunternehmen	17
2.1 Familienunternehmen und deren Bedeutung	17
2.2 Familienunternehmen aus der Sicht der Wissenschaft	19
2.2.1 Ansätze zur Beschreibung von Familienunternehmen	19
2.2.2 Dynamiken in Familienunternehmen: Ausgewählte Modelle	22
2.2.2.1 Das Kreis-Modell	23
2.2.2.2 Das dreidimensionale Lebenszyklusmodell	24
2.2.2.3 Das Familieness-Konstrukt	25

2.3	2.2.2.4	Strategisches Management	27
	2.2.2.5	Der Bulls-Eye-Ansatz	28
	2.2.3	Zusammenfassung	29
2.4	2.3	Die Theorienvielfalt innerhalb der Familienunternehmensforschung: Eine Studie	30
2.4	2.4	Theoretische Ansätze zur Analyse der behandelten Cases	31
	2.4.1	Principal Agent und Principal Steward	32
	2.4.2	Der Marktorientierte Ansatz: Market-Based View (MBV)	33
	2.4.3	Der Ressourcenorientierte Ansatz: Resource-Based View (RBV)	34
	2.4.4	Der Wissensorientierte Ansatz: Knowledge-Based View (KBV)	35
	2.4.5	Der Netzwerkorientierte Ansatz: Network-Based View (NBV)	37
	2.4.6	Die Strategie als Praxis-Fall-Theorie	38
2.5	2.5	Die Modellvielfalt innerhalb der Familienunternehmensforschung: Eine Studie	39
2.6	2.6	Evolutionsphasen eines Familienunternehmens	40
	2.6.1	Die Pionierphase	41
	2.6.2	Die junge Business-Family: Der Startpunkt	43
	2.6.3	Das wachsende Familienunternehmen	44
	2.6.4	Das generationsübergreifende Familienunternehmen	46
	2.6.5	Das zu übergebene Familienunternehmen	47
2.7	2.7	Zusammenfassung	48
	Literatur		48

Teil II Die Welt aus der Sicht von Familienunternehmen

3	3	Das Leben ist wie eine Tafel Schokolade	59
3.1	3.1	Die Entwicklung: Von der Insolvenz bis heute	60
	3.1.1	Der erste Versuch	60
	3.1.2	Die handgeschöpfte Schokolade: Innovation aus der Not geboren	62
	3.1.3	Rohstoffe, Produkte und Innovation innerhalb der Wertschöpfung	63
3.2	3.2	Der Markt und seine Regeln	64
	3.2.1	Schokolade neu gedacht	64
	3.2.2	Die Marke bin ich	65
	3.2.3	Das Produkt: Altes Handwerk – neue Kunst	66
3.3	3.3	Der erste Versuch, der Neustart und dann die Familie	66
	3.3.1	Die Anfänge	67

3.3.2	Die Expansion	67
3.3.3	Der Sohn schützt das Unternehmen von Zuhause aus	69
3.4	Das Familienunternehmen und die Mitarbeiter	70
3.5	Das Handwerk und dessen Stellenwert	70
3.6	Der Arbeitsauftrag an den Leser	71
3.7	Die Arbeitsfragen	72
3.7.1	Fragenblock 1: Die Familie	73
3.7.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	73
3.7.3	Fragenblock 3: Der Besitz	74
3.7.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	74
3.8	Erklärungsansätze zu den gestellten Fragen	75
3.8.1	Erklärungsansätze zu Fragenblock 1: Die Familie	75
3.8.2	Erklärungsansätze zu Fragenblock 2: Das Unternehmen	77
3.8.3	Erklärungsansätze zu Fragenblock 3: Besitz	79
3.8.4	Erklärungsansätze zu Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	80
3.9	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive ...	81
3.9.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	81
3.9.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	84
3.10	Synthese und Schlussbetrachtung	86
4	Unternehmensnachfolge auf mehreren Ebenen – Taktik, Kommunikation und Manöverkritik	89
4.1	Eine „klassische Nachfolge“ mit vielen Facetten	90
4.2	Das Unternehmen aus der heutigen Sicht	90
4.3	Von der Schule bis zum Unternehmer	91
4.4	Bewährungsproben im Kampf um die Nachfolge	94
4.4.1	Schritt 1: Das Team neu ausrichten, den selbst ernannten Chef bezwingen und meinen Vater auf meine Seite holen... .	95
4.4.2	Schritt 2: Die strategische Neuausrichtung der gesamten Firma	97
4.4.3	Schritt 3: Das Alte er-halten und gleichzeitig Neues er-schaffen	98
4.5	Die Arbeitsfragen	99
4.5.1	Die Antworten bezogen auf diese konkrete Situation	100
4.5.2	Fragen allgemeiner Natur	102
4.5.2.1	Frageblock 1: Die Familie	102
4.5.2.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	102
4.5.2.3	Fragenblock 3: Der Besitz	103
4.5.2.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	103
4.6	Erklärungsansätze zu den gestellten Fragen	103
4.6.1	Erklärungsansätze zu Fragenblock 1: Die Familie	103

4.6.2	Erklärungsansätze zu Fragenblock 2: Das Unternehmen	105
4.6.3	Erklärungsansätze zu Fragenblock 3: Besitz	106
4.6.4	Erklärungsansätze zu Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	107
4.7	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	108
4.7.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	108
4.7.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	110
4.8	Synthese und Schlussbetrachtung	111
5	Damals übernehmen müssen und jetzt selber übergeben dürfen	113
5.1	Ein Beispiel für eine erfolgreiche Übergabe	114
5.2	Die Unternehmensgruppe Hennlich-Zebisch und deren Entwicklung	115
5.2.1	Der Stand heute	115
5.2.2	Ein kurzer Abriss der Geschichte	116
5.3	Das Arbeiten mit einem Mediator	118
5.3.1	Die Gedanken einer Mutter/Ehefrau und Konditorin	119
5.3.2	Die Gedanken einer Tochter	120
5.3.3	Die Gedanken eines Sohnes	121
5.3.4	Die Gedanken eines Vaters	122
5.4	Die Wahrnehmung der Nachfolge aus vier unterschiedlichen Perspektiven	122
5.4.1	Die Sicht des Übergebers, des Unternehmers, des Vaters, des Ehemanns	123
5.4.2	Die Sicht der Frau, Sparringpartner, Mutter und „guten Seele“ der Firma	127
5.4.3	Die Sicht der Tochter	129
5.4.4	Die Sicht des Sohnes	130
5.5	Die Arbeitsfragen	132
5.5.1	Fragenblock 1: Die Familie	132
5.5.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	133
5.5.3	Fragenblock 3: Der Besitz	133
5.5.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	134
5.6	Erklärungsansätze zu den gestellten Fragen	134
5.6.1	Fragenblock 1: Familienunternehmen	134
5.6.2	Fragenblock 2: Unternehmen	136
5.6.3	Fragenblock 3: Der Besitz	137
5.6.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	138
5.7	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	139
5.7.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	139
5.7.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	140
5.8	Synthese und Schlussbetrachtung	142
	Literatur	142

Teil III Stakeholdersicht I: Organisation & Management

6	Führung, Struktur und soziale Aspekte	145
6.1	Wertkette/Orientierung	146
6.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise von Strategie und Organisation	147
6.3	Einführendes Beispiel	148
6.3.1	Beschreibung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstruktur	148
6.3.2	Ziel der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Stakeholder	150
6.3.3	Wege bzw. Prozesse zur Entwicklung eines Lösungsansatzes	151
6.4	Die Arbeitsfragen	154
6.4.1	Fragenblock 1: Die Familie	154
6.4.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	154
6.4.3	Fragenblock 3: Der Besitz	154
6.4.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	155
6.5	Unternehmensberater und deren Beziehung zu Familienunternehmen	155
6.6	Strategie und Geschäftsmodell	156
6.7	Strategie und Organisationsstruktur	159
6.8	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	163
6.8.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	163
6.8.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	164
6.9	Synthese und Schlussbetrachtung	166
	Literatur	167
7	Die Sache mit dem Wandel – Change Management und seine vielen Gesichter	171
7.1	Wertkette/Orientierung	172
7.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise des Change Management	173
7.3	Einführendes Beispiel	174
7.3.1	Beschreibung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstruktur	174
7.3.2	Ziel der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Stakeholder	175
7.3.3	Wege bzw. Prozesse zur Entwicklung eines Lösungsansatzes	176
7.3.4	Alternative Lösungsmöglichkeiten und Empfehlungen für die Zukunft	179
7.4	Die Arbeitsfragen	180
7.4.1	Fragenblock 1: Die Familie	180
7.4.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	181

7.4.3	Fragenblock 3: Der Besitz	181
7.4.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	181
7.5	Veränderte Anforderungen und Herausforderungen für Unternehmer	182
7.6	Grundlagen des Change Management	183
7.7	Organisationales Lernen	185
7.8	Der Ansatz von Lewin	186
7.9	Typologien von Akteuren.	187
7.10	Phasen des Change Management.	188
7.11	Erfolg und Scheitern von Change-Management-Prozessen.	189
7.11.1	Unfreezing: Das Versagen, zu sehen, und Bewältigung der Blindheit.	190
7.11.2	Movement: Das Versagen, zu bewegen, und Bewältigung der Starre	193
7.11.3	Refreezing: Das Versagen, abzuschließen, und die Bewältigung der Transformation	194
7.12	Change Management, Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge	195
7.13	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	197
7.13.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	197
7.13.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	199
7.14	Synthese und Schlussbetrachtung	201
	Literatur.	202
8	Eine Geschäftsmöglichkeit – ein Unternehmer – ein Land und dann die Welt.	207
8.1	Die Wertekette/Orientierung	208
8.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise von regionalem und internationalem Denken.	208
8.3	Einführendes Beispiel – Südtirol von damals bis heute.	210
8.4	Beschreibung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstruktur	211
8.5	Ziel der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Stakeholdern	212
8.5.1	Der Trend der Allergien als Opportunität für einen Unternehmer.	213
8.5.2	Die Strategie.	214
8.5.3	Das Unternehmen und die Art der Führung.	215
8.5.4	Die Rolle der Region	216
8.6	Die Problemstellung.	217
8.7	Alternative Lösungsmöglichkeiten und Empfehlungen für die Zukunft.	218
8.8	Die Arbeitsfragen.	219
8.8.1	Fragenblock 1: Die Familie	220

8.8.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	220
8.8.3	Fragenblock 3: Der Besitz	221
8.8.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	221
8.9	Regionales versus internationales Denken.	221
8.9.1	Schritt 1: Der Internationalisierungsprozess	221
8.9.2	Schritt 2: Die Rückbesinnung auf das Handwerk	223
8.10	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	227
8.10.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	227
8.10.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive.	229
8.11	Synthese und Schlussbetrachtung	231
	Literatur.	232
9	Die Marke als unberücksichtigte Ressource zur Entwicklung einer Strategie	237
9.1	Wertkette/Orientierung.	238
9.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise der Marke	239
9.3	Einführendes Beispiel	240
9.3.1	Beschreibung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstruktur	240
9.3.2	Beschreibung der Familienmitglieder	242
9.3.3	Ziel der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Stakeholder	242
9.3.4	Wege bzw. Prozess zur Entwicklung eines Lösungsansatzes.	244
9.3.5	Alternative Lösungsmöglichkeiten und Empfehlungen für die Zukunft.	245
9.4	Die Arbeitsfragen.	247
9.4.1	Fragenblock 1: Die Familie	247
9.4.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	247
9.4.3	Fragenblock 3: Der Besitz	247
9.4.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	247
9.5	Eigenschaften und Merkmale einer Marke	248
9.6	Die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg	249
9.7	Die Ermittlung des Wertes einer Marke.	252
9.7.1	Definitionen und Grundlagen.	252
9.7.2	Ausgangsbasis der kapitalwertorientierten Verfahren: Die Discounted-Cashflow-Methode	255
9.7.3	Lizenzpreisanalogie	256
9.7.4	Mehrgewinnmethode	257
9.8	Der Markenwert im Rahmen von Mergers & Acquisitions	258
9.9	Die Marke als Finanzierungsinstrument	259
9.10	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	261

9.10.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	261
9.10.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	263
9.11	Synthese und Schlussbetrachtung	265
	Literatur	266
Teil IV Stakeholdersicht II: Finanzen, Recht & Steuern		
10	Das Kreditinstitut und seine Rolle zur Sicherung des Fortbestandes	275
10.1	Wertkette/Orientierung	277
10.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise der Finanzierungsfunktion	278
10.3	Einführendes Beispiel	279
10.3.1	Beschreibung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstruktur	279
10.3.2	Beschreibung der Familienmitglieder	279
10.3.3	Beschreibung der Stakeholder	280
10.3.4	Ziel der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Stakeholdern	281
10.3.5	Wege bzw. Prozess zur Entwicklung eines Lösungsansatzes	282
10.3.6	Alternative Lösungsmöglichkeiten und Empfehlungen für die Zukunft	285
10.4	Die Arbeitsfragen	285
10.4.1	Fragenblock 1: Die Familie	285
10.4.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	285
10.4.3	Fragenblock 3: Der Besitz	286
10.4.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	286
10.5	Die Unternehmensnachfolge als Krisensignal aus Sicht von Kreditinstituten	286
10.6	Die Größe und das Alter des Unternehmens als relevanter Krisenindikator	291
10.7	Theoretische Ansätze zur Erklärung der Kapitalstruktur eines Unternehmens	293
10.8	Empirische Ergebnisse zum Finanzierungsverhalten von Familienunternehmen	295
10.9	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	297
10.9.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	297
10.9.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	300
10.10	Synthese und Schlussbetrachtung	302
	Literatur	303
11	Die Trennung zwischen Familie und Unternehmen: Die private Veranlagung	311
11.1	Wertkette/Orientierung	312
11.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise des Private Bankings	313

11.3	Einführendes Beispiel	314
11.3.1	Das Geschäftsmodell der Bank Gutmann AG	314
11.3.2	Erfahrungen zur Beziehung zwischen den unterschiedlichen Generationen in Familienunternehmen	316
11.3.3	Prämissen von Veranlagungslösungen bei Familienunternehmen.	318
11.3.4	Beratungsphilosophie und -prozess für Familienunternehmer	319
11.4	Die Arbeitsfragen.	320
11.4.1	Fragenblock 1: Die Familie	320
11.4.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	321
11.4.3	Fragenblock 3: Der Besitz	321
11.4.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	321
11.5	Die Balance zwischen Unternehmenserhalt und Familienversorgung	321
11.6	Private Banking, Family Office und Wealth Management.	322
11.7	High Net Worth Individuals (HNWIs)	324
11.8	Asset Allocation und Vermögensverwaltung	325
11.9	Portfoliotheorie und Risikostreuung	327
11.10	Performance- und Risikomessung bei Veranlagungen.	332
11.11	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	333
11.11.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	333
11.11.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	335
11.12	Synthese und Schlussbetrachtung	337
	Literatur.	338
12	Der Steuerberater als der Fels in der Brandung	341
12.1	Wertkette/Orientierung.	342
12.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise der Steuerberatung.	343
12.3	Einführendes Beispiel	344
12.3.1	Beschreibung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstruktur	344
12.3.2	Beschreibung der Familienmitglieder	344
12.3.3	Beschreibung der Stakeholder	344
12.3.4	Ziel der Zusammenarbeit	345
12.3.5	Wege zur Umsetzung einer Lösung	347
12.3.6	Alternative Lösungsmöglichkeiten und Empfehlungen für die Zukunft.	349
12.4	Die Arbeitsfragen.	351
12.4.1	Fragenblock 1: Die Familie	351
12.4.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	351
12.4.3	Fragenblock 3: Der Besitz	351
12.4.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	351

12.5	(Steuer-)berater und deren Beziehung zu Familienunternehmen	352
12.6	Schenkung und Zugewinnsgemeinschaft	352
12.7	Konzern und verbundene Unternehmen.	355
12.8	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	357
12.8.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	357
12.8.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	359
12.9	Synthese und Schlussbetrachtung	361
	Literatur.	361
13	Wandlung, Aufteilung und auf die Zukunft vorbereitet sein	363
13.1	Wertkette/Orientierung.	364
13.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise der Berater und Revisoren.	365
13.3	Einführendes Beispiel	366
13.3.1	Beschreibung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstruktur	366
13.3.2	Ziel der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Stakeholder	369
13.3.3	Wege zur Umsetzung einer Lösung	370
13.4	Die Arbeitsfragen.	374
13.4.1	Frageblock 1: Die Familie	374
13.4.2	Frageblock 2: Das Unternehmen	375
13.4.3	Frageblock 3: Der Besitz	375
13.4.4	Frageblock 4: Theoretische Richtungen	375
13.5	Die Stiftung als Nachfolgeoption.	376
13.6	Grundlagen von Mergers & Acquisitions	377
13.7	Grundlagen der Unternehmensbewertung	380
13.8	Grundlagen von Due Diligence	385
13.9	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	387
13.9.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	387
13.9.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	388
13.10	Synthese und Schlussbetrachtung	390
	Literatur.	391

Teil V Stakeholdersicht III: Beschaffung, Vertrieb und Mitarbeiter

14	Die Welt des Vertriebs: Vom Messekontakt zum nachhaltigen Abnehmer	397
14.1	Wertkette/Orientierung.	398
14.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise des Vertriebs	400
14.3	Einführendes Beispiel	400
14.3.1	Beschreibung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstruktur	400
14.3.2	Ziel der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Stakeholder	401

14.3.3	Wie wird ein Markt zum „Herzensland“	402
14.3.4	Wege zur Umsetzung einer Lösung	405
14.3.5	Innovation – Entwicklung – Vertrieb	407
14.3.6	Die Eigenschaften eines Vertriebsmitarbeiters in einem Familienunternehmen.....	408
14.4	Die Arbeitsfragen	409
14.4.1	Fragenblock 1: Die Familie	409
14.4.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	409
14.4.3	Fragenblock 3: Der Besitz	410
14.4.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	410
14.5	Customer Relationship Management und Marketing	411
14.6	Verkauf und Vertrieb	414
14.7	Der Einfluss von Customer Relationship Management auf den Erfolg eines Unternehmens.....	415
14.8	Familienunternehmen als Kunden	416
14.9	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	416
14.9.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	416
14.9.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	419
14.10	Synthese und Schlussbetrachtung	421
	Literatur.....	421
15	Wenn der Lieferant zweimal klingelt – Die Zusammenarbeit mit Familienunternehmen	425
15.1	Wertkette/Orientierung.....	427
15.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise des Supply Chain Managements	428
15.3	Einführendes Beispiel	429
15.3.1	Beschreibung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstruktur	429
15.3.2	Ziel der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Stakeholder	430
15.3.2.1	Phase 1: Die Anbahnung und Entwicklung.....	430
15.3.2.2	Phase 2: Das Zerwürfnis mit der alten Firma und das Auftreten unter einer neuen Flagge	431
15.3.2.3	Phase 3: Deutung und Veränderung	432
15.3.3	Wege zur Umsetzung einer Lösung	433
15.4	Die Arbeitsfragen.....	435
15.4.1	Fragenblock 1: Die Familie	435
15.4.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	436
15.4.3	Fragenblock 3: Der Besitz	436
15.4.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	437

15.5	Die Wertigkeit des Supply Chain Management in der Betriebswirtschaft	437
15.6	Die Wirkung des Supply Chain Management auf den Erfolg eines Unternehmens	438
15.7	Die strategische Denkweise im Supply Chain Management	440
15.8	Supply Chain Management und Risiko	441
15.9	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	446
15.9.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	446
15.9.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	448
15.10	Synthese und Schlussbetrachtung	450
	Literatur	451
16	Die wichtigste Ressource: Die Mitarbeiter	455
16.1	Wertkette/Orientierung	456
16.2	Die betriebswirtschaftliche Sichtweise der Mitarbeiter	457
16.3	Einführendes Beispiel	458
16.3.1	Die Rolle der Familienunternehmen in der Gesellschaft	458
16.3.2	Das Bild bzw. die Rolle des Mitarbeiters in einem Familienunternehmen	459
16.3.3	Konflikte und Mitarbeiter	460
16.3.4	Wissensbestände expliziter und impliziter Natur in Familienbestände	461
16.4	Das Dreieck – Familie – Mitarbeiter – Unternehmen	463
16.4.1	Familie – Mitarbeiter	463
16.4.2	Familie – Nachfolger – Mitarbeiter	464
16.5	Die Arbeitsfragen	465
16.5.1	Fragenblock 1: Die Familie	465
16.5.2	Fragenblock 2: Das Unternehmen	466
16.5.3	Fragenblock 3: Der Mitarbeiter	466
16.5.4	Fragenblock 4: Theoretische Richtungen	466
16.6	Theoretische Themen rund um das Thema Mitarbeiter	467
16.6.1	Mitarbeiterentwicklung in Familienunternehmen	467
16.6.2	Ethik, Kultur und Werte in Familienunternehmen	467
16.6.3	Wissensmanagement in Familienunternehmen	470
16.6.4	Die Rolle der Mitarbeiter in einem Familienunternehmen	473
16.7	Stellungnahme aus der akademischen und praktischen Perspektive	474
16.7.1	Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive	474
16.7.2	Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive	476
16.8	Synthese und Schlussbetrachtung	481
	Literatur	482

Teil VI Schlussbetrachtung

17 Das Ende einer langen Reise und der Beginn einer neuen	489
17.1 Familienunternehmen und deren Eigenheiten	489
17.2 Lessons Learned.	491
17.2.1 Lessons Learned im Bereich Theorie.	491
17.2.2 Lessons Learned im Bereich Praxis.	492
17.2.3 Lessons Learned im Bereich Geschichtenerzählen	492
17.3 Handlungsempfehlungen und Implikationen.	493
Literatur.	494
Stichwortverzeichnis.	495