

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Grundlagen: Lernen und Familienunternehmen

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
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
<b>2</b>	<b>Familienunternehmen</b>	<b>17</b>
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

	2.2.2.4	Strategisches Management . . . . .	27
	2.2.2.5	Der Bulls-Eye-Ansatz . . . . .	28
	2.2.3	Zusammenfassung . . . . .	29
2.3		Die Theorienvielfalt innerhalb der Familienunternehmensforschung: Eine Studie . . . . .	30
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		Die Modellvielfalt innerhalb der Familienunternehmensforschung: Eine Studie . . . . .	39
2.6		Evolutionsphasen eines Familienunternehmens . . . . .	40
	2.6.1	Die Poinierphase . . . . .	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		Zusammenfassung . . . . .	48
		Literatur . . . . .	48

## Teil II Die Welt aus der Sicht von Familienunternehmen

<b>3</b>		<b>Das Leben ist wie eine Tafel Schokolade . . . . .</b>	<b>59</b>
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		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		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
<b>4</b>	<b>Unternehmensnachfolge auf mehreren Ebenen – Taktik, Kommunikation und Manöverkritik .....</b>	<b>89</b>
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
<b>5</b>	<b>Damals übernehmen müssen und jetzt selber übergeben dürfen. ....</b>	<b>113</b>
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

<b>6</b>	<b>Führung, Struktur und soziale Aspekte</b>	<b>145</b>
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
<b>7</b>	<b>Die Sache mit dem Wandel – Change Management und seine vielen Gesichter</b>	<b>171</b>
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
<b>8</b>	<b>Eine Geschäftsmöglichkeit – ein Unternehmer – ein Land und dann die Welt .....</b>	<b>207</b>
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
<b>9</b>	<b>Die Marke als unberücksichtigte Ressource zur Entwicklung einer Strategie .....</b>	<b>237</b>
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	Lizenzpreis analogie .....	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**

<b>10</b>	<b>Das Kreditinstitut und seine Rolle zur Sicherung des Fortbestandes . . . . .</b>	<b>275</b>
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
<b>11</b>	<b>Die Trennung zwischen Familie und Unternehmen: Die private Veranlagung. . . . .</b>	<b>311</b>
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
<b>12</b>	<b>Der Steuerberater als der Fels in der Brandung .....</b>	<b>341</b>
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 Zugewinnngemeinschaft . . . . .	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
<b>13</b>	<b>Wandlung, Aufteilung und auf die Zukunft vorbereitet sein . . . . .</b>	<b>363</b>
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**

<b>14</b>	<b>Die Welt des Vertriebs: Vom Messekontakt zum nachhaltigen Abnehmer . . . . .</b>	<b>397</b>
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
<b>15</b>	<b>Wenn der Lieferant zweimal klingelt – Die Zusammenarbeit mit Familienunternehmen. ....</b>	<b>425</b>
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
<b>16</b>	<b>Die wichtigste Ressource: Die Mitarbeiter .....</b>	<b>455</b>
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**

<b>17 Das Ende einer langen Reise und der Beginn einer neuen .....</b>	<b>489</b>
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
<b>Stichwortverzeichnis. ....</b>	<b>495</b>