

Birgit Felden · Andreas Hack · Christina Hoon

Management von Familienunternehmen

Besonderheiten – Handlungsfelder –
Instrumente

2., vollständig überarbeitete Auflage

 **Springer Gabler**

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die Familie und das Unternehmen

1 Einführung in Familienunternehmen	5
1.1 Bedeutung und Wirtschaftskraft von Familienunternehmen	8
1.2 Historie von Familienunternehmen	11
1.2.1 Der Adel	12
1.2.2 Bürgertum	13
1.2.3 Industrie	14
1.2.4 Das 20. Jahrhundert	14
1.3 Definitionsansätze zu Familienunternehmen	16
1.3.1 Vielfalt von Familienunternehmen	16
1.3.2 Vielfalt von Definitionsversuchen	18
1.3.3 Die F-PEC Skala	21
1.3.4 Die systemische Betrachtungsweise von Familienunternehmen	23
1.4 Differenzierung von Familienunternehmen	26
1.4.1 Unternehmenstypologien	26
1.4.2 Der Entwicklungsprozess von Familienunternehmen	29
Literatur	36
2 Werte und Ziele von Familienunternehmen	39
2.1 Werte, Ziele, Kultur: Einführung in die Grundbegriffe	41
2.1.1 Werte und Wertesysteme	42
2.1.2 Ziele und Zielhierarchien	43
2.1.3 Unternehmenskultur	44
2.2 Werte in Familienunternehmen	46
2.3 Ziele in Familienunternehmen	49
2.3.1 Nicht-finanzielle Ziele: Das Konzept des Socioemotional Wealth	49
2.3.2 Dimensionen des Socioemotional Wealth	52
2.3.3 Stärke des Socioemotional Wealth	55

2.3.4	Finanzielle Ziele in Familienunternehmen	57
2.3.5	Beziehungstypologie von Zielen	59
2.3.6	Family first oder business first?	60
2.3.7	Ausbalancieren von Zielen: Stakeholder first?	61
2.4	Kultur in Familienunternehmen	65
	Literatur	68

Teil II Die Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen

3	Ressourcen von Familienunternehmen	77
3.1	Der ressourcenorientierte Ansatz	79
3.2	Ressourcen des Familienunternehmens	80
3.2.1	Physische Ressourcen	81
3.2.2	Personelle Ressourcen	83
3.2.3	Organisationelle Ressourcen	84
3.3	Wettbewerbsrelevante Ressourcen	85
3.3.1	Eigenschaften wettbewerbsrelevanter Ressourcen	85
3.3.2	Ressourcen des Familienunternehmens als Wettbewerbsvorteil	88
3.4	Das „Familierness“-Konzept	89
3.5	Ressourcenvorteile durch Sozialkapital	91
3.5.1	Das Kapital von Familienunternehmen	92
3.5.2	Sozialkapitaltheorie in Familienunternehmen	93
3.6	Ressourcenvorteile durch Vertrauen	96
3.7	Einflussfaktoren auf die Ressourcenbereitstellung	99
	Literatur	102
4	Transaktionskosten	107
4.1	Vertragsbeziehungen in Unternehmen	109
4.2	Transaktionskostenansatz	110
4.3	Die Prinzipal-Agenten-Theorie	113
4.4	Agency-Kosten in Familienunternehmen	116
4.5	Stewardship-Theorie	120
4.5.1	Das Konzept des Altruismus	120
4.5.2	Grundannahmen der Stewardship-Theorie	121
4.5.3	Stewardship-Theorie in Familienunternehmen: Empirische Befunde	124
4.5.4	Fremdmanager als Stewards in Familienunternehmen	126
	Literatur	128

5	Leistungsdifferenzen zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen	131
5.1	Empirische Ergebnisse zur finanziellen Leistungsfähigkeit	133
5.1.1	Eigentum in der Familie	133
5.1.2	Kontrollrechte	135
5.1.3	Leistungsstruktur und Nachfolge	136
5.1.4	Multivariate Untersuchungen und Metaanalysen	137
5.1.5	Defizite bisheriger Studien	139
5.2	Empirische Ergebnisse zur nicht-finanziellen Leistungsfähigkeit	140
5.3	Die Bewertung von Familienunternehmen	146
5.3.1	Grundzüge der objektivierten Unternehmensbewertung	147
5.3.2	Der Realoptionenansatz	150
5.3.3	Emotionale Bindung und Unternehmenswert	155
5.3.4	Von der Bewertung zur Preisfindung	157
	Literatur	159
Teil III	Handlungsfelder in Familienunternehmen	
6	Funktionen und Positionen in Familienunternehmen	165
6.1	Rechtliche Rahmenbedingungen von Familienunternehmen	168
6.1.1	Kriterien für die Rechtsformwahl	169
6.1.2	Einzelunternehmen	173
6.1.3	Personengesellschaften	174
6.1.4	Kapitalgesellschaften	175
6.1.5	Familienstiftungen	177
6.2	Eigentum am Familienunternehmen	180
6.2.1	Familieninterne Inhaber	180
6.2.2	Beteiligung familienfremder Inhaber	182
6.2.3	Familienmitglieder ohne Beteiligung am Unternehmen	185
6.3	Management im Familienunternehmen	186
6.3.1	Familieninterne Führung	187
6.3.2	Fremdmanagement	190
6.4	Mitarbeit von Familienmitgliedern	192
6.5	Kontrolle durch Familienmitglieder	195
6.6	Die Akteure im Familienunternehmen als Stakeholder	196
	Literatur	198
7	Nachfolge in Familienunternehmen	203
7.1	Die Nachfolgesituation im deutschsprachigen Raum	205
7.2	Beteiligte einer Unternehmensnachfolge	208
7.2.1	Der oder die Übergeber	210
7.2.2	Die Nachfolgenden	212

7.2.3	Das zukunftsfähige Unternehmen	214
7.2.4	Weitere Stakeholder	215
7.3	Die „Marke“ Familienunternehmen in der Nachfolge	215
7.4	Formen der Nachfolge in Familienunternehmen	218
7.4.1	Die Formen der Eigentumsnachfolge	219
7.4.2	Die Führungsübertragung	229
	Literatur	234
8	Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen	239
8.1	Der Nachfolgeprozess im Überblick	242
8.1.1	Phase 1: Information und Bestandsaufnahme	245
8.1.2	Phase 2: Analyse und Nachfolge-Strategie	248
8.1.3	Phase 3: Modellkonzeption und Geschäftsplan	250
8.1.4	Phase 4: Umsetzung und Übertragung und die erste Zeit danach	250
8.2	Der Auswahlprozess	252
8.2.1	Auswahl von Familienmitgliedern	253
8.2.2	Auswahlprozesse für die Nachfolge	256
8.3	Übernahme der Führungsverantwortung	263
8.3.1	Übernahmespezifische Herausforderungen	265
8.3.2	Leistungsbeurteilung nach der Übernahme	267
8.4	Die Notfallplanung	268
8.5	(Miss-)Erfolgsfaktoren im Nachfolgeprozess	271
	Literatur	275
9	Strategische Handlungsfelder von Familienunternehmen	279
9.1	Grundzüge des strategischen Managements	281
9.2	Strategiefelder in Familienunternehmen	284
9.2.1	Unternehmensstrategie	286
9.2.2	Wachstumsstrategie	289
9.3	Der strategische Planungsprozess	294
9.3.1	Systematik und Formalität der Planung	296
9.3.2	Entscheidungsfindung im Planungsprozess	298
9.3.3	Bereitstellung finanzieller Ressourcen	300
9.3.4	Strategische Kontrolle	302
9.4	Strategische Instrumente für Familienunternehmen	305
9.4.1	Die Family Business-SWOT	307
9.4.2	Die Balanced Scorecard	310
9.4.3	DieFB-MAP	315
	Literatur	317

Teil IV Family Business Governance

10 Business Governance	327
10.1 Konflikte in Familienunternehmen	331
10.1.1 Konflikte zwischen Unternehmerfamilie und Unternehmen	333
10.1.2 Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie	334
10.1.3 Konflikte zwischen der Unternehmerfamilie und externen Gesellschaftern	336
10.1.4 Professioneller Umgang mit Konflikten	337
10.2 Gesellschafterversammlung	339
10.3 Aufsichtsräte und Beiräte	341
10.4 Freiwillige Gremien (Beirat)	344
10.4.1 Definition und Abgrenzung	345
10.4.2 Gründungsmotive	346
10.4.3 Beirats-Typologie	347
10.4.4 Anforderungen und Auswahl	350
10.4.5 Einführungsprozess	351
Literatur	353
11 Family Governance	357
11.1 Definition und Abgrenzung	360
11.2 Aufgaben von Familiengremien	362
11.3 Familiengremien im engeren Sinne	366
11.3.1 Familienversammlung	366
11.3.2 Familienrat	367
11.3.3 Familienrepräsentanz	368
11.3.4 Gesellschafterausschuss der Familie	369
11.3.5 Stiftungsrat	370
11.4 Familienmanager und informelle Beeinflusser	371
11.4.1 Familienmanager	371
11.4.2 Informeller Beeinflusser	373
11.5 Family Offices	374
Literatur	378
12 Instrumente der Family Business Governance	383
12.1 Die Familienverfassung als zentrales Instrument der Family Governance	385
12.1.1 Zielsetzungen	387
12.1.2 Der Entstehungsprozess	389
12.1.3 Die Inhalte	390

12.2	Rechtlich bindende Verträge	393
12.2.1	Gesellschaftsvertrag	394
12.2.2	Ehevertrag	395
12.2.3	Schenkungsvertrag	396
12.2.4	Erbvertrag	396
12.3	Weitere Instrumente der Family Governance	397
12.3.1	Familienaktivitäten	397
12.3.2	Family Education	398
12.3.3	Family Philanthropy	403
12.4	Instrumente der Business Governance	407
12.4.1	Besonderheiten für Familienunternehmen	408
12.4.2	Compliance Management	409
	Literatur	413