



Tom A. Rösen · Heiko Kleve
Arist von Schlippe

Management der dynastischen Unternehmerfamilie

Zwischen Familie, Organisation
und Netzwerk



Springer Gabler

Management der dynastischen Unternehmerfamilie

Tom A. Rösen · Heiko Kleve ·
Arist von Schlippe

Management der dynastischen Unternehmerfamilie

Zwischen Familie, Organisation und
Netzwerk



Springer Gabler

Tom A. Rösen
WIFU
Universität Witten/Herdecke
Witten, Deutschland

Heiko Kleve
WIFU
Universität Witten/Herdecke
Witten, Deutschland

Arist von Schlippe
WIFU
Universität Witten/Herdecke
Witten, Deutschland

ISBN 978-3-662-63499-8 ISBN 978-3-662-63500-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63500-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort von Dennis T. Jaffe¹

Sie sind dabei, liebe Leserin, lieber Leser, in eine Sphäre einzutauchen, die trotz ihres privaten Charakters erheblichen Einfluss auf den Handel, den Warenverkehr und die Unternehmenslandschaft in Deutschland und der ganzen Welt hat. Sie werden etwas über das Wesen, die Organisation und die Beziehungen innerhalb großer multigenerationaler Unternehmerfamilien erfahren, die viele der größten Wirtschaftsunternehmen ihr Eigentum nennen oder kontrollieren. Dieses Buch verdeutlicht den Einfluss dieser dynastischen Großfamilien auf ihre Unternehmen und beleuchtet ihre Ziele, Verhaltensweisen, Werte und Visionen.

Typischerweise werden Familienunternehmen als eigentümergeführte Unternehmen wahrgenommen, in denen einzelne Familienmitglieder mitarbeiten und Führungspositionen bekleiden. Diesem Bild entsprechen Familienunternehmen allerdings nur in ihrer Gründungsphase. Wenn sie über Generationen hinweg enorm erfolgreich sind, wächst die Zahl der Familienmitglieder und Haushalte, die am Eigentum beteiligt sind, jedoch exponentiell. Ein kleines Unternehmen diversifiziert und expandiert global, die Familie investiert in andere Unternehmen und gründet gemeinnützige Organisationen. Irgendwann ist die Anzahl der Familienmitglieder so hoch und die Unternehmen sind so spezialisiert, dass eine Mitarbeit oder eine Anstellung nicht mehr erwartet wird. Anstatt ein einziges

¹ Dennis T. Jaffe, PhD, ist Professor Emeritus der Saybrook University in San Francisco, USA. Er hatte für 35 Jahre die Professur für *Organizational Systems and Psychology* inne und gilt als einer der Begründer der Forschung zu Unternehmerfamilien weltweit (<https://dennisjaffe.com/bio/>). Neben seiner Tätigkeit in Forschung und Lehre im Bereich des Familienunternehmertums berät er über den gesamten Globus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien seit über 40 Jahren. Als Autorenteam haben wir uns sehr über Dennis' spontane Bereitschaft, ein Vorwort beizutragen, gefreut, und möchten uns an dieser Stelle noch einmal sehr herzlich bei ihm dafür bedanken.

Unternehmen zu leiten, ist die Großfamilie an verschiedensten Organisationen beteiligt, die börsennotierte Unternehmen und familienexterne Gesellschafter mit einschließen können.

Welche Bedeutung und Stellung nimmt also die Familie bei diesem großen Unterfangen ein? Das vorliegende Buch zeigt auf, wie äußerst erfolgreiche Unternehmerfamilien aufgestellt sein können. Verliert die Familie mit wachsendem Unternehmenserfolg an Bedeutung? Keineswegs! Das große und diversifizierte Familienunternehmen weist andere Wesensmerkmale als das inhabergeführte Familienunternehmen auf, da es durch die Anwesenheit und den Einfluss engagierter und werteorientierter Familieneigentümer geprägt wird.

Hält eine Großfamilie alle Eigentumsanteile an „ihrem“ Unternehmen, unterscheidet sich das betreffende Unternehmen grundlegend von anderen Unternehmensformen, insbesondere von anonymen Publikumsgesellschaften. Die Familieneigentümer weisen zwei Besonderheiten auf, die wesentlichen Einfluss auf die Geschäftspolitik des Unternehmens ausüben: Erstens verfügt die Eigentümerfamilie über ein gemeinsames Erbe sowie persönliche Beziehungen untereinander, die jenseits des Unternehmens bestehen. Aufgrund dieser Beziehungen teilen die Familienmitglieder außerdem ein gemeinsames Vermächtnis, Werte und Interessen, die über rein finanzielle Ziele hinausgehen. Sie haben einen Ruf zu verteidigen und erachten es als wichtig, dass auch nachfolgende Generationen für die damit verbundenen Werte einstehen. Sie kümmern sich dabei nicht nur um das Wohlergehen des Unternehmens, sondern auch um die Bedürfnisse der anderen Familienmitglieder, was sich maßgeblich auf die Geschäftspolitik auswirkt. Zweitens teilen die Mitglieder der Unternehmerfamilie den Wunsch, den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern und an nachfolgende Generationen weiterzugeben. Daher verstehen sie sich – im Gegensatz zu Investoren – als eine Art „Hüter“, die aufgrund ihrer Bereitschaft, den Erfolg und die Werte des Familienunternehmens langfristig zu sichern, auf kurzfristige Renditen verzichten.

Dieser Unterschied entsteht, weil mehrgenerationale Familienunternehmen ein Gesamtkonstrukt aus zwei sehr unterschiedlichen sozialen Systemen darstellen: einem Unternehmen und einer Familie. Jedes dieser sozialen Systeme hat seine eigene Kultur und Struktur. Demzufolge resultieren die Komplexität und Herausforderungen einer Unternehmerfamilie aus dem Willen der Eigentümer, die Wertevorstellungen der Familie mit den Zielen eines produktiven und nachhaltigen Unternehmens zu verbinden.

Unternehmerfamilien sind jedoch keine getrennt voneinander lebenden Haushalte oder aufwachsenden Kinder. Bereits in der dritten Generation befindet sich ein Familienunternehmen, das einst von einem visionären Unternehmer gegründet

wurde, im Besitz von dutzenden Haushalten, wobei kein einzelner die Mehrheit der Eigentümeranteile hält. Während das Unternehmen nach außen hin als Eigentum einer einzigen Familie angesehen wird, sind die Anteile in Wahrheit auf mehrere, getrennt voneinander lebende Haushalte verteilt. Diese weisen dementsprechend auch unterschiedliche Werte, Zukunftsvorstellungen und auch Ansichten hinsichtlich der Geschäftspolitik des Familienunternehmens auf. Die meist öffentlich ausgetragenen Fehden oder Konflikte zwischen einzelnen Familienmitgliedern verdeutlichen, welchen zerstörerischen Einfluss eine Familie auf das Unternehmen haben kann. Zugleich verdeutlichen sie aber auch die Notwendigkeit, einen Prozess zu implementieren, der Streitigkeiten auflöst, bevor diese an die Öffentlichkeit gelangen und eine destruktive Wirkung entfalten. In der vierten Generation verbleiben oft wenige Unternehmerfamilien. Diese müssen in der Lage sein, die Familieneigentümer zusammenzubringen, um ihre Ansprüche und Bedürfnisse in einem zunehmend herausfordernden, unsicheren und instabilen Geschäftsumfeld in Einklang zu bringen. Jedoch sind viele Familien dazu nicht in der Lage und entscheiden sich für den Ausstieg aus dem Familienunternehmen. Schlussendlich bleiben nur die besten und engagiertesten Familienmitglieder übrig.

Dynastische Unternehmerfamilien, die sehr große, diversifizierte Unternehmen besitzen und kontrollieren, stehen vor einer doppelten Herausforderung: das Familienunternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen und gleichzeitig gemeinsame Ziel- und Wertevorstellungen der Familie zu wahren. Diese Anforderungen an die Unternehmerfamilie gehen über rein unternehmerische Herausforderungen hinaus, wie wir auf den folgenden Seiten sehen werden. Um die Balance zwischen Unternehmens- und Familieninteressen zu halten, müssen sich die Eigentümer sowohl als Familienmitglieder als auch als Eigentümer organisieren. Als wachsende Unternehmen brauchen sie Geschäftsführer und Eigentümer, die verantwortungsvoll handeln. Für Familienunternehmen erweist sich diese Aufteilung als traditionelle Art der Governance.

Aufgrund der persönlichen Beziehung zwischen den Familienmitgliedern stehen Familienunternehmen vor weiteren Herausforderungen: Sie müssen nicht-finanzielle Zielgrößen definieren und für das Unternehmen so organisieren, dass sie einen Mehrwert für die Familie schaffen und umsetzbar sind. Um diese Aufgabe erfolgreich zu bewältigen, muss sich die Familie als geschäftliche Einheit organisieren. Zu diesen Familienaktivitäten zählen neben dem feierlichen Gedenken an das Familienerbe auch die Festlegung gemeinsamer Ziele und Richtlinien für die Familie, die Arbeit im Unternehmen oder für die Übernahme von Führungsrollen. Darüber hinaus gehören die Durchführung von Weiterbildungen für die nächste Generation, die Umsetzung gemeinnütziger Projekte, das Verwalten

von Vermögenswerten, die Gründung neuer Unternehmungen, die Vermögensverteilung und die Eigentumsübergabe zu den Aufgaben der Familienorganisation. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Einigung über geeignete Konfliktlösungsmaßnahmen. Diese werden dann benötigt, wenn die Eigentümer jenseits der geschäftlichen Beziehung auch eine Verbindung zur Familie haben. Ist ein entsprechender Maßnahmenkatalog nicht vorhanden, übertragen sich Konflikte potenziell auf das Familienunternehmen oder umgekehrt, wodurch Spannungen auf beiden Seiten ausgelöst werden können. Die Familie eines Familienunternehmens muss demzufolge sowohl den Anforderungen der Familienführung als auch den Anforderungen der Unternehmensführung gerecht werden.

Die Praxisbeispiele in diesem Buch betreffen die Privatsphäre von dynastischen Unternehmerfamilien, die selten geteilt wird und sich im Allgemeinen der öffentlichen Wahrnehmung entzieht. Die Autoren hatten die Gelegenheit, einige äußerst erfolgreiche Familien zu interviewen und von ihnen zu lernen. Durch die Befragung von Familienmitgliedern und -oberhäuptern mehrerer Generationen sind sie in der Lage, die Dynamik von Familie und Unternehmen zu erfassen und das Denken und Handeln der betreffenden Familien in übergreifenden Kategorien nachzuzeichnen.

Unternehmerfamilien, die über Generationen hinweg groß und erfolgreich werden, müssen sich auch mit den Konsequenzen ihres Erfolgs auseinandersetzen. Dieser bietet der Familie und dem Unternehmen viele Vorteile, bürdet ihnen aber zugleich eine große Verantwortung auf. Mit jeder Generation werden Familienmitglieder volljährig oder durch Heirat Teil der Familie. Durch diese kontinuierlichen Veränderungen entstehen ständig neue familiäre und geschäftliche Herausforderungen, die Erfolg und Existenz des Familienunternehmens gefährden können. Indem sie von den Erfahrungen und dem Wissen dieser erfolgreichen dynastischen Unternehmerfamilien lernen, können Familien, die einen vergleichbaren Pfad einschlagen, absehen, was sie erwartet und rechtzeitig geeignete und vorbereitende Maßnahmen ergreifen. Freuen Sie sich darauf zu erfahren, wie es einigen beeindruckenden Unternehmerfamilien gelungen ist, Aufgaben mit einem Komplexitätsgrad zu bewältigen, der für viele von uns unvorstellbar ist!²

² Das Vorwort wurde aus dem Englischen übersetzt von Dr. Ruth Orenstrat.

Vorwort von Torsten M. Pieper³

„Aussterben ist die Regel, Überleben ist die Ausnahme.“ Carl Sagans mahnende Worte werden durch die oft zitierte Statistik untermauert, dass weniger als drei Prozent der Familienunternehmen die dritte Generation oder rund 75 Jahre ihres Bestehens überleben.⁴ Während diese Zahlen ernüchternd sind, gibt es reichlich Beispiele für Familienunternehmen, die seit Jahrhunderten, teilweise sogar seit weit über einem Jahrtausend bestehen und weiterhin florieren, wie die wohl-bekanntesten Hénokiens-Unternehmen zeigen (www.henokiens.com). Diese Zahlen werden noch beeindruckender, wenn man sie mit den Überlebensraten von Organisationen vergleicht, die ohne Familieneinfluss sind. So zeigt eine Studie von McKinsey & Co.,⁵ dass die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen des

³ Dr. Torsten M. Pieper ist Associate Professor of Management im Belk College of Business an der University of North Carolina in Charlotte, USA (https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=frl_6-YAAAAJ). Er ist Präsident und Vorstand der International Family Enterprise Research Academy (IFERA), die weltweit größte Vereinigung von Forschern im Bereich Familienunternehmen, und Editor-in-Chief der Elsevier Zeitschrift *Journal of Family Business Strategy (JFBS)*, eine von nur zwei Fachzeitschriften weltweit, die wissenschaftliche Forschung zu Familienunternehmen publizieren. Mit Torsten verbindet uns eine über mehr als 10 Jahre währende Freundschaft. Seine Expertise im Bereich des Managements von Bindung und Zusammenhalt in Unternehmerfamilien war und ist für uns wegweisend. Wir freuen uns über sein Vorwort und bedanken uns für seine wertvollen Anregungen über viele Jahre hinweg.

⁴ Beckhard & Dyer (1983). Leider fehlen systematische Untersuchungen, die die Überlebensmuster aller (Familien- und Nicht-Familien-) Unternehmen zusammen und über die Zeit hinweg vergleichen, so dass die Statistiken mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren sind. Es gibt jedoch erste Hinweise darauf, dass die Familie einen positiven Einfluss auf das Überleben von neuen Unternehmen ausübt.

⁵ Garelli (2016)

Standard & Poor's (S&P) 500, einem Index der 500 führenden börsennotierten Unternehmen in den Vereinigten Staaten, von 90 Jahren im Jahr 1935 auf 61 Jahre im Jahr 1958 und auf weniger als 18 Jahre im Jahr 2016 gesunken ist.⁶

In Anbetracht dieser Zahlen lassen Familienunternehmen ihre nicht-familiengeführten Pendanten im unmittelbaren Vergleich blass aussehen. Doch was genau ist es, was die langlebigen Familienunternehmen von ihren nicht-familiengeführten „Cousins“ und von den unzähligen anderen Familienunternehmen unterscheidet, die nur über einen relativ kurzen Zeitraum am Markt bestehen können? Diese Frage beschäftigt mich seit den Anfängen meines Promotionsstudiums in den frühen 2000er-Jahren. Es ist auch eine Frage, mit der sich unsere geschätzten Kollegen am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) seit geraumer Zeit beschäftigen.⁷ Es ist daher nicht überraschend und in der Tat höchst erfreulich, dass drei ihrer Vordenker, Arist von Schlippe, Tom Rösen und Heiko Kleve, im vorliegenden Werk ihre neuesten Forschungserkenntnisse zum Thema präsentieren.

Langlebige Familienunternehmen überleben nicht zufällig. Was meine Forschung über Mehrgenerationen-Familienunternehmen in Deutschland mit einer breit gestreuten Eigentümerbasis, die manchmal mehrere Hundert Familienmitglieder umfasst, gezeigt hat – und inzwischen durch andere Studien bestätigt wurde – ist, dass das weitere Überleben des Familienunternehmens vom erfolgreichen Management der Eigentümerfamilie abhängt.⁸ Insbesondere der Aufbau und die Aufrechterhaltung des Zusammenhalts innerhalb der großen, erweiterten Unternehmensfamilie kristallisierte sich als Schlüssel für die Langlebigkeit von Familienunternehmen heraus. Dieses Ergebnis deckt sich weitestgehend mit den in diesem Buch vorgestellten Ideen rund um das „Big Family Management“. Auf der Grundlage eines mehrjährigen Forschungsprojekts, an dem sieben Unternehmerfamilien beteiligt waren, die sich in Bezug auf Größe (zwischen 120 und 700 Mitglieder), Alter (fünfte bis dreizehnte Generation), Organisation (drei hatten spezielle Family-Governance-Mechanismen), Unternehmensumsatz (zwischen zwei und 20 Mrd. EUR) und Branchenzugehörigkeit unterschieden, bringen Heiko, Arist und Tom die Diskussion auf die nächste Ebene, indem sie die früheren Publikationen zu diesem Thema ergänzen und um einige wichtige zusätzliche Erkenntnisse anreichern. Auf diese Weise werden die Forschung und Praxis von Familienunternehmen auf bedeutende und sinnvolle Weise gestärkt.

⁶ McKinsey schätzt außerdem, dass bis zum Jahr 2027 75 % der Unternehmen, die derzeit im S&P 500-Index gelistet sind, verschwunden sein werden.

⁷ Z. B. Plate et al. (2011); Rösen et al. (2019); Simon et al. (2005); v. Schlippe et al. (2017).

⁸ Pieper (2007).

Das Forschungsdesign und die zugrunde liegende Stichprobe für sich allein verdienen bereits Anerkennung. Der Zugang zu Mitgliedern von Unternehmerfamilien, der den Autoren aufgrund ihrer engen Verbindungen zu einem größeren Kreis von Familienunternehmen scheinbar mühelos gelingt, stellt für die meisten anderen Forscherinnen und Forscher eine erhebliche Herausforderung dar. Darüber hinaus ist die Sicherstellung der Mitwirkung und aktiven Unterstützung von Mitgliedern mehrerer Familien und ihrer Bereitschaft zur Teilnahme an Interviews, Workshops und regelmäßigen Fokusgruppentreffen über einen Zeitraum von drei Jahren bemerkenswert und spricht Bände über das Sozialkapital und die vertrauensvollen Beziehungen, die das WIFU über die Jahre unter seinen Mitgliedern kultiviert hat. Gerade in Zeiten, in denen die akademische Welt zunehmend unter dem Druck steht, „quick hits“ in wissenschaftlichen Zeitschriften zu landen, bilden tiefgehende Längsschnittanalysen, wie sie hier präsentiert werden, eher eine Ausnahme. Unseren Kollegen gebührt Lob dafür, dass sie sich diesem Trend widersetzen und den Wert und die Bedeutung aufzeigen, die eine konsequent durchgeführte Langzeitforschung hat, um sowohl für die Wissenschaft als auch für die Eigentümerfamilien selbst aussagekräftige Erkenntnisse zu liefern.

Das Untersuchungsfeld „Familienunternehmertum“ hat seit seinen Anfängen in den 1980er-Jahren erhebliche Fortschritte gemacht. Einige Daten deuten darauf hin, dass es sich um den am schnellsten wachsenden Bereich in der Forschung der Wirtschaftswissenschaften handelt.⁹ Während sich der Großteil der Forschung in erster Linie auf die Unternehmenseite von Familienunternehmen konzentriert hat, waren die Universität Witten/Herdecke und insbesondere das WIFU Vorreiter bei der Betonung der entscheidenden Rolle, die die Familie innerhalb des Familienunternehmenssystems spielt. Das vorliegende Werk ist eine Fortsetzung dieser Pionierarbeit und bahnt einen Weg zu einem besseren Verständnis, wie Unternehmerfamilien sich und ihre Unternehmen für ein langfristiges Überleben organisieren. Zunächst veranschaulicht das Autorenteam, wie sich Unternehmerfamilien tendenziell von einer Kernfamilie 1.0 (typischerweise die Gründergeneration) über eine formal organisierte Unternehmerfamilie 2.0 in der zweiten oder dritten Generation bis hin zu einer großen, erweiterten Netzwerkfamilie 3.0 bewegen, die oft aus mehreren Hundert Mitgliedern besteht. Dies ist aus vielerlei Gründen eine nützliche Erkenntnis, nicht zuletzt, weil sie Unternehmerfamilien aller Typen zeigt, dass Überleben möglich ist und wahrscheinlicher wird, wenn es zielgerichtet gemanagt wird. Zu diesem Zweck stellen die Autoren sechs zentrale Punkte vor, die sich im Zuge ihrer Forschung für das Management von großen Unternehmerfamilien als zentral herauskristallisiert haben: Partizipation,

⁹ Stewart & Miner (2011).

Kommunikation, Professionalisierung, Vermögensmanagement, Konfliktmanagement und eine Integration der verschiedenen Erkenntnisse in einen übergreifenden Rahmen. Jedem der sechs Themen ist ein Kapitel gewidmet, wodurch die Informationen leicht zu finden und modular nutzbar sind.

Wenn es darum geht, die menschliche Natur und das, was das Verhalten des Einzelnen und der Gruppe antreibt, zu definieren, hat es der Kampfpilot und Strategievordenker Col. John R. Boyd auf den Punkt gebracht, indem er sagte, dass das Ziel darin besteht, „... to survive on own terms, or improve our capacity for independent action“.¹⁰ Die faszinierenden Geschichten und Bilder der dynastischen Familien, die in diesem Buch vorgestellt werden, zeigen durchweg ihre Bemühungen, *zu ihren eigenen Bedingungen* zu überleben. Die forschungsbasierte und dennoch leicht zugängliche Arbeit der wunderbaren Kollegen aus Witten regt uns an, über das Fortbestehen nachzudenken und stellt wesentliche Werkzeuge zur Verfügung, die Unternehmerfamilien dabei helfen, ihre *eigenen Bedingungen* zu definieren, um ihre Langlebigkeit zu erhalten. Die hier präsentierten Einsichten gehen eine Symbiose mit einigen Arbeiten zum Thema Familienstrategie ein, an denen meine geschätzten Forschungskollegen und lieben Freunde Joe Astrachan, Andrew Keyt, George Manners und ich beteiligt waren. Sowohl in unserer Forschung als auch in der praktischen Arbeit mit Unternehmerfamilien sind wir zu der Erkenntnis gelangt, dass sich die betreffenden Familien letztendlich eine Familienstrategie wünschen, die zwar vom Unternehmen unabhängig ist, bestehende Abhängigkeiten zwischen diesem und der Familie jedoch nicht unberücksichtigt lässt, ihnen durch ein gemeinsames Ziel Orientierung und Ausrichtung bietet, die Familie als Einheit stärkt und dadurch ihre Überlebensfähigkeit fördert. Das vorliegende Buch knüpft direkt an diese Ideen an und bietet eine Perspektive sowie sinnvolle Ansatzpunkte, um unser Denken zu fördern. Mich persönlich erfüllt es mit Dankbarkeit, dass ich Tom, Heiko und Arist nicht nur als Kollegen, sondern auch als liebe Freunde bezeichnen kann. Ich bin ihnen, wie auch den vielen anderen fähigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern am WIFU, dankbar dafür, dass sie immer wieder neue Wege gehen und den schmalen Grat zwischen unternehmerischer Relevanz und wissenschaftlicher Genauigkeit in der Familienunternehmensforschung beschreiten. Dieses Untersuchungsfeld ist dank ihres unermüdlichen Einsatzes besser erforscht, wovon Unternehmerfamilien maßgeblich profitieren.

Abschließend erinnere ich mich an eine Aussage, die eine Vertreterin einer großen, dynastischen Unternehmerfamilie aus Nordeuropa kürzlich während einer Konferenz machte. Sie sagte: „*Man kann Eigentum nicht auslagern... Alle anderen*

¹⁰ Boyd (1986, S. 10).

Unternehmensfunktionen kann man auslagern. Aber Eigentum – das geht einfach nicht! Also verwaltet man es entweder selbst oder man lässt es bleiben. Und letzteres ist meist der Anfang vom Ende eines Familienunternehmens.“ Dieses Zitat fasst kurz und bündig die herausragende Rolle zusammen, die eine sinnvolle Eigentumsverwaltung und ein durchdachtes Familienmanagement in großen, dynastischen Unternehmerfamilien spielen. Die in diesem Buch vorgestellten Erkenntnisse bieten Unternehmerfamilien wesentliche Hilfsmittel, Denkübungen und praktische Werkzeuge, wie sie sich organisieren können, um weiterhin zu überleben und ihren eigenen Bedingungen entsprechend zu gedeihen. Sie sollen all jene inspirieren, die dynastisch denken und ihnen dabei helfen, sich für den langfristigen Erfolg aufzustellen. Es ist ein Buch, dessen Lektüre Sie und Ihre Unternehmerfamilie ganz bestimmt erfreuen wird!

Literatur

- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
- Boyd, J. R. (1986). Patterns of conflict. <https://fasttransients.files.wordpress.com/2020/11/patternsofconflict.pdf>. Zugegriffen: 31. März 2021.
- Garelli, S. (2016). Why you will probably live longer than most big companies. IMD Research and Knowledge. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-you-will-probably-live-longer-than-most-big-companies/>. Zugegriffen: 31. März 2021.
- Pieper, T. M. (2007). *Mechanisms to assure long-term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families*. Lang.
- Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., & Schlippe, A. v. (2011). *Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rüsen, T. A., Schlippe, A. v., & Kleve, H. (2019). Die dynastische Großfamilie: Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In *Soziologie der Unternehmerfamilie* (S. 225–247). Springer VS.
- Schlippe, A. v., Groth, T., & Rüsen, T. A. (2017). *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen: auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen: Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel ua*. Carl Auer Systeme.
- Stewart, A., & Miner, A. S. (2011). The prospects for family business in research universities. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 3–14.

Danksagung

Dieses Buch fasst wesentliche Ergebnisse unseres Forschungsprojektes zum Management dynastischer Unternehmerfamilien zusammen. Das Projekt wurde von den teilnehmenden Mitgliedern der von uns untersuchten Unternehmerfamilien als *Big-Family-Management-Projekt (BFM)* bezeichnet. Es setzte auf vorhandenen Erkenntnissen des Projektes zu *Familienstrategien über Generationen (FÜG)* des WIFU auf und entwickelte diese weiter. Neben dem Projekt konnten wir verschiedentlich Erfahrungen in dynastischen Unternehmerfamilien im Rahmen von Weiterbildungen, begleiteten Familientagen sowie bei der Unterstützung der Entwicklung von Instrumenten der Family Governance in diesem Familientypus sammeln.

Ein Buchprojekt wie dieses wäre ohne die Unterstützung einer Vielzahl von Personen, denen wir an dieser Stelle herzlich für ihre Anregungen, Rückmeldungen und eingebrachten Fragestellungen danken möchten, nicht realisierbar gewesen.

Zunächst möchten wir uns bei unseren Teamkollegen am WIFU bedanken. Allen voran Claudia Reusse und Jennifer Tiedemann, die uns bei der Vorbereitung und Durchführung der Forschungstreffen mit den teilnehmenden Familienvertretern tatkräftig unterstützt haben. Zudem gilt Fabian Simons und Tobias Köllner unser besonderer Dank. Beide haben uns bei der Anfertigung von wissenschaftlichen Publikationen im Kontext des Projektes unterstützt. Fabian konnten wir zudem für eine Doktorarbeit im Rahmen des Projektes gewinnen. Auf die Ergebnisse seiner Auswertungen und Analysen zum Verständnis von Treuhänderschaft in dynastischen Unternehmerfamilien sind wir bereits sehr gespannt. Für ihre wertvolle Unterstützung bei der Erstellung des Werkes möchten wir uns ganz besonders bei Daniela Wallerand bedanken. Ein besonderer Dank gilt weiterhin

Christine Sheppard und Sabine Bernatz vom Springer Verlag; ohne deren freundschaftliche und verständnisvolle Unterstützung hätte das Projekt nicht realisiert werden können.

Unser größter Dank gilt jedoch den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Big-Family-Management-Projektes. Zu Beginn unserer Überlegungen waren es Prof. Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp von der Familie Merck sowie Christoph Böniger von der Familie Haniel, die uns motivierten, unsere Forschungsperspektive auf die besonderen Fragestellungen dynastischer Unternehmerfamilien zu lenken. Es gelang uns, sechs weitere Unternehmerfamilien zu gewinnen, die an dem Forschungsprojekt teilnahmen und bereit waren, sich auf ein von uns vorgegebenes Forschungssetting einzulassen.

Mit einigen Projektteilnehmern hatten wir schon im Rahmen des vorangegangenen FÜG-Projektes eine fruchtbare Zusammenarbeit erfahren. Gleichwohl waren wir von dem großen Vertrauen überrascht, das uns und den restlichen Projektteilnehmern vom ersten Moment des BFM-Projektes an entgegengebracht wurde. So kamen wir schnell zum Kern der Fragestellungen, die die anwesenden Familienoberhäupter beschäftigten.

Wir möchten uns bei unseren Projektpartnern nicht nur für die Teilnahme an dem Projekt bedanken, sondern auch für die Offenheit und die Bereitschaft, sich auf unsere Reflexionsformate und Fragestellungen einzulassen.

Wie schon beim FÜG-Vorgängerprojekt nahmen die teilnehmenden FamilienvertreterInnen die Rolle von „Co-Forschern“ bei den Treffen ein. Viele Rückfragen, Anregungen und Diskussionen haben unser Denken befruchtet und zu einer Weiterentwicklung der ursprünglichen Fragestellung geführt. Folgenden Personen möchten wir stellvertretend für alle der am Projekt teilnehmenden Mitglieder aus Unternehmerfamilien nochmals einen herzlichen Dank aussprechen:¹¹

¹¹ Wir danken auch den teilnehmenden Gremienmitgliedern der Wilh. Werhahn KG, Neuss.

Frau Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf),
Herrn Johannes Baillou (E. Merck KG, Darmstadt),
Herrn Christoph Böniger (Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg),
Frau Dr. Maria Freudenberg-Beetz (Freudenberg SE, Weinheim),
Herrn Franz Haniel (Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg),
Herrn Dr. Jürgen Heraeus (Heraeus Holding GmbH, Hanau),
Frau Julia Heraeus-Rinnert (Heraeus Holding GmbH, Hanau),
Herrn Prof. Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp (E. Merck KG, Darmstadt),
Herrn Konstantin von Unger (Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf),
Herrn Johannes von Salmuth (Röchling SE & Co. KG, Mannheim),
Herrn Martin Wentzler (Freudenberg SE, Weinheim).

Wir hoffen, unser Buch liefert auch vielen anderen vergleichbaren Unternehmerfamilien wertvolle Hinweise zur zukunftsfähigen Organisation des Spannungsverhältnisses von Familienunternehmen, Eigentum und einer großen Unternehmerfamilie.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Dynastische Unternehmerfamilien und das Forschungsprojekt zum „Big Family Management“	1
	Literatur	6
2	Die dynastische Unternehmerfamilie als Familie, Organisation und Netzwerk	9
2.1	Ausgangslage	9
2.2	Dynastische Unternehmerfamilien	11
2.3	Die drei Komplexitätsstufen der Unternehmerfamilie	13
2.4	Fazit	21
	Literatur	22
3	Sechs Kernfragen und Herausforderungen beim Management dynastischer Unternehmerfamilien	25
3.1	Ausgangslage	25
3.2	Gremienstruktur und Partizipationsmöglichkeiten	28
3.3	Kommunikation innerhalb der dynastischen Unternehmerfamilie	31
3.4	Kompetenzaufbau und Personalauswahl	34
3.5	Vermögen, Ausschüttungspolitik und Wert-Differenzen	36
3.6	Konfliktkonstellationen in dynastischen Unternehmerfamilien	38
3.7	Impulse aus der Gesellschaft	40
3.8	Fazit	42
	Literatur	42

4	Gremienstruktur und Partizipationsmöglichkeiten – Formen einer „angemessenen“ Family Governance für dynastische Unternehmerfamilien	45
4.1	Ausgangslage	45
4.2	Erhalt der Entscheidungsfähigkeit – jenseits des reinen Delegationsprinzips	47
4.3	Abgrenzung und Inklusion – Möglichkeiten der Partizipation	51
4.4	Quo vadis Partizipationsangebot?	58
4.5	Fazit	59
	Literatur	59
5	Kommunikation innerhalb der dynastischen Unternehmerfamilie	61
5.1	Ausgangslage	61
5.2	Mehr als Informationsvermittlung: die Gesellschafterversammlung	66
5.3	Mehr als nur einmal im Jahr: Zusammenhalt fördern über eine große Bandbreite an Aktivitäten	66
5.4	Mehr als nur die derzeit aktive Generation: die Jugend erreichen	68
5.5	Mehr als nur Post: alle auf dem Laufenden halten	68
5.6	Mehr als nur auf Deutsch: Umgang mit einer global verteilten, mehrsprachigen Familie	71
5.7	Weniger Kommunikation: Kommunikationswege und -barrieren	71
5.8	Und trotzdem: Man erreicht nicht alle	72
5.9	Fazit	74
	Literatur	74
6	Kompetenzentwicklung und Personalauswahl in dynastischen Unternehmerfamilien	77
6.1	Ausgangslage	77
6.2	Anforderungsprofile für zu besetzende Positionen	79
6.3	Erwartungen an den persönlichen Einsatz für die Unternehmerfamilie	81
6.4	Gewinnung motivierter und kompetenter Familienmitglieder	83
6.5	(Aus-)Wahl und Erwartungsmanagement	85