

# **Gesellschafterkompetenz in mittelständischen Familienunternehmen**

*Nicola Neuvians*

## **Inhaltsverzeichnis**

1	Kompetenzverteilung in mittelständischen Familienunternehmen .....	5
2	Verantwortung der Eigentümer.....	6
3	Systematische Ansätze fehlen .....	9
4	Pluridisziplinäres Know-how erwerben .....	11
5	Lösungsansätze für die Praxis.....	14
6	Fazit für das mittelständische Familienunternehmen.....	16
	Literatur .....	18

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1 Gründe für die Nicht-Durchführung einer systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung.....	9
Abb. 2 Kenntnisse, über die Familiengesellschafter verfügen soll- ten - idealtypischer Zustand.....	10
Abb. 3 Drei-Kreis-Modell für Familienunternehmen .....	12
Abb. 4 Ist-Zustand der Verteilung der Adressaten von Gesellschaf- terkompetenzentwicklung .....	13
Abb. 5 Konkrete Maßnahmen zur systematischen Entwicklung von Gesellschafterkompetenz .....	15

## **Zusammenfassung**

Die Corporate Governance Diskussion der letzten Jahre hat die Verantwortung der Unternehmensführung in den Mittelpunkt gestellt. Für mittelständische Familienunternehmen bedeutet dies, dass sie sich nicht nur ihrer Management-, sondern auch ihrer Eigentümergeverantwortung bewusst werden müssen. Mit der Entwicklung von Gesellschafterkompetenz könnten sie ihrer Eigentümergeverantwortung gezielt nachkommen. In der Praxis lässt sich dahingehend jedoch eine kaum systematische Vorgehensweise beobachten. Die Kompetenz der operativ tätigen Gesellschafter wird zwar wahrgenommen, spezifische Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz werden jedoch kaum ergriffen. Dies gilt insbesondere für die nicht-operativ tätigen Gesellschafter und die Familienmitglieder, die ihre Gesellschafterrolle erst zukünftig wahrnehmen werden. Diese sollten nach der hier vertretenen Ansicht ebenfalls vorbereitet werden, indem sie in eine systematische Entwicklung von Gesellschafterkompetenz einbezogen werden. Neben den üblichen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Kompetenzen sollten auch Kenntnisse vermittelt werden, die der Komplexität des Familienunternehmens gerecht werden. Dies kann bereits kostengünstig durch den Austausch mit anderen Familienunternehmen erreicht werden oder man nutzt die zahlreichen Angebote der Hochschulen und Handelskammern. Letztlich sollte sichergestellt werden, dass die Eigentümergeverantwortung von allen Beteiligten gelebt wird und zum Gelingen der eigenen Unternehmung beiträgt.

## **1 Kompetenzverteilung in mittelständischen Familienunternehmen**

Kompetenzen findet man überall im Unternehmen. So wünscht es sich zumindest jede Führungskraft, die viel Energie auf die Auswahl kompetenter Mitarbeiter verwendet hat. Anstatt sich auf das Bewerbungsgespräch als Auswahlverfahren zu verlassen, greift der Mittelstand zunehmend zu Methoden, welche die prognostische Validität erhöhen und letztlich die Entscheidung für den kompetenten und passenden Mitarbeiter erleichtern. Für eine ideale Passung von ausgeschriebener Stelle und konkreter Fähigkeit des Mitarbeiters werden dabei in der Regel die Fach-, Methoden- als auch Sozialkompetenz berücksichtigt.

Für den Bereich der Spitzenorganisation des Unternehmens gilt dies jedoch nicht uneingeschränkt. In mittelständischen Familienunternehmen setzt sich die Führungsspitze üblicherweise aus Gesellschaftern, Geschäftsführung und externen Beiratsmitgliedern zusammen. Während die Kompetenzen der Geschäftsführung in der Regel thematisiert und gelegentlich überprüft werden, zeigt sich im Gesellschafterkreis und im Beirat eine gewisse Zurückhaltung. Ob Beiratsmitglieder oder Gesellschafter hinreichend kompetent sind, wird selten hinterfragt. So verwundert es nicht, dass eine Entwicklung von Gesellschafterkompetenz bisher keine große Rolle spielt. Laut einer aktuellen Studie von PricewaterhouseCoopers (pwc) und dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WiFu) erachten vor allem junge Firmen (< 20 Jahre) und solche mit einem Jahresumsatz von unter 25 Millionen Euro eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung bisher als nicht nötig<sup>1</sup>. Die Befragten erklären dies damit, dass die in diesen Firmen involvierten Gesellschafterfamilien sich oft noch vollständig auf das Tagesgeschäft konzentrieren müssen, um überhaupt langfristig überlebensfähig zu sein. Eine systematische Weiterbildung der Kompetenzen von Gesellschaftern wird hier häufig (noch) hinten angestellt, insbesondere wenn der Generationswechsel noch einige Zeit auf sich warten lässt.

---

<sup>1</sup> Vgl. pwc/WiFu (2013), S. 20.

Doch bedarf es ihrer Berücksichtigung tatsächlich erst beim bevorstehenden Generationenwechsel? Ist das Thema der Gesellschafterkompetenz eher von untergeordneter Bedeutung? Nach der hier vertretenen Ansicht ist sie angesichts der Grundfunktion des Unternehmens, nämlich Entscheidungen zu treffen, permanent bedeutsam und sollte mit einer kompetenten Zusammensetzung der Spitzenorganisation verwirklicht werden. Diese erreicht man, indem man die Kompetenzfrage, angefangen bei den Gesellschaftern, stellt und schließlich die Entscheidungsträger optimal für ihre jeweilige Funktion auswählt, ausbildet und sensibilisiert. Die Kompetenzen in mittelständischen Familienunternehmen sollten sich auf die aktiven wie inaktiven Gesellschafter, die Geschäftsführung, eventuelle Beiratsmitglieder und auch Familienmitglieder verteilen, um beispielsweise den Generationenwechsel langfristig vorzubereiten. Lähmungen, Konflikte und Fehlentscheidungen, die ihre Ursache häufig in fehlenden Kompetenzen oder fehlerhaften Kompetenzverteilungen haben, könnten auf diese Weise vermieden werden. Maßnahmen der Kompetenzentwicklungen, wie Schulungen oder Workshops, können darüber hinaus den Zusammenhalt der Beteiligten fördern und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit sichern.

## **2 Verantwortung der Eigentümer**

Spätestens seit den großen Unternehmenspleiten von Enron, WorldCom oder Holzmann wird die Verantwortung des Managements und der gesamten Unternehmensführung mit großer Aufmerksamkeit verfolgt. Die Gesellschafter von mittelständischen Familienunternehmen sind sich ihrer Verantwortung als Eigentümer meist auch sehr bewusst. In der Regel verstehen sie sich nicht als Ober-Geschäftsführung, sondern überlassen dem Management die Führung des Unternehmens. Gleichzeitig treffen die Gesellschafter meist sehr grundlegende und damit weitreichende Entscheidungen, welche die Rahmenbedingungen des Unternehmens betreffen. Strategische Neuausrichtungen, größere Investitionen, die Anstellung von Führungskräften oder Mitarbeitern mit Prokura und viele weitere Themen werden maßgeblich von ihnen beeinflusst. Ob sie dafür hinreichende Kompetenzen mitbringen, wurde bisher allerdings kaum thematisiert.

Selbst der Governance Kodex für Familienunternehmen<sup>2</sup>, der im Jahre 2004 erstmalig Anregungen und Empfehlungen für die Inhaber von Familienunternehmen formulierte, wagte sich nicht an dieses Thema, obwohl es doch bei Familiengesellschaftern besonders dringend erscheint. Anders als Aufsichtsratsmitglieder können Gesellschafter von Familienunternehmen nicht immer anhand ihrer Kompetenzen oder Erfahrungen ausgewählt werden. Sie werden Gesellschafter aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit, sodass ihre Kompetenzen zunächst keine große Rolle spielen. So werden sie ggf. ohne die nötigen Kenntnisse Teil eines Entscheidungsgremiums, welches das Gelingen der Unternehmung maßgeblich beeinflussen kann.

An diesem Punkt ist die Frage nach der Verantwortung der Eigentümer somit neu zu stellen. Was benötigt sie? „Verantwortung zu übernehmen heißt stets, sich der eigenen Einflussmöglichkeiten durch aktives Tun oder Unterlassen bewusst zu sein“<sup>3</sup> fasst Rudolf Wimmer in seiner wegweisenden Abhandlung zur Eigentümerverantwortung zusammen. Danach wäre es also wichtig, Entscheidungen auf Grundlage von Kenntnissen, Kompetenzen oder zusammengefasst: eines geschärften Bewusstseins treffen zu können. Dieses Bewusstsein gilt es also entsprechend zu bearbeiten. Die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz könnte dahingehend den richtigen Ansatz bieten.

Eine Befragung von 283 deutschsprachigen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zur Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen aus dem Jahr 2012 lässt erkennen, dass die große Mehrheit dieser Familienunternehmen sich dem Thema und seiner Bedeutung auch sehr bewusst sind<sup>4</sup>. 83 Prozent der Befragten sehen die Gesellschafterkompetenzentwicklung als einen zentralen Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen an<sup>5</sup>. Gesellschafterkompetenz und deren systematische Entwicklung werden dabei von den teilnehmenden Unternehmen als ein notwendiges Erforder-

---

<sup>2</sup> Die aktuellste Fassung des Governance Kodex für Familienunternehmen findet sich unter [www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de).

<sup>3</sup> Wimmer (2011), S. 31.

<sup>4</sup> Vgl. pwc/WiFu (2013), S. 10.

<sup>5</sup> Vgl. pwc/WiFu (2013), S. 16.

nis für die Funktionsfähigkeit des Gesellschafterkreises und somit für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens erkannt.

Zur Gesellschafterkompetenz können verschiedene Aspekte gezählt werden. Neben dem Wissen, welches sowohl betriebswirtschaftliches, rechtliches als auch psychosoziales Know-how umfassen sollte, werden in Literatur und Praxis weitere Bestandteile der Gesellschafterkompetenz hervorgehoben. Ulrich Wacker, selbst Familienunternehmer, stellt beispielsweise verschiedene Eigenschaften heraus, über die auch inaktive Gesellschafter verfügen sollten. Respekt, Dankbarkeit aber auch Glaubwürdigkeit sind für ihn wesentliche Eigenschaften von guten Gesellschaftern, die nicht nur Anteile halten, sondern auch Anteil am Familienunternehmen nehmen sollten<sup>6</sup>. Wirtschaftsethische<sup>7</sup> wie auch philanthropische<sup>8</sup> Kompetenzen werden ebenfalls hervorgehoben, um den Gesellschaftern gerade in ihrer Funktion als Werteträger und Grundsatzinstanz gerecht zu werden.

Eine historische Untersuchung der Kompetenzanforderungen an Gesellschafter im 15. und 16. Jahrhundert von Mechthild Isenmann hat zudem ergeben, dass die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse des Rechnungswesens, der Buchführung, des Produkts und Markts sowie des Geld- und Finanzwesens schon damals eine entscheidende Rolle gespielt haben<sup>9</sup>. Kommunikations- und Sprachkompetenz, Auslandserfahrung sowie diplomatische und soziale Kompetenzen waren jedoch auch schon bedeutsam. Isenmann entdeckte die Empfehlung eines Florentiner Kaufmanns aus dem 14. Jahrhundert, die er an seine Söhne richtet: Sie sollen ihren Kredit und ihren guten Ruf nicht auf Zurschaustellung und Ruhmsucht gründen, „sondern auf reife und feste (also gediegene, gründliche, tüchtige) Führung des Lebens und ihres Geschäftes.“<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Wacker (2011), S. 69 und 71.

<sup>7</sup> Vgl. Zehetbauer (2011), S. 179 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Neuvians/Alberg-Seberich (2011), S. 286 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Isenmann (2011), S. 131 ff.

<sup>10</sup> Isenmann (2011), S. 141.

### 3 Systematische Ansätze fehlen

Obwohl den Unternehmern die Wichtigkeit der Gesellschafterkompetenz somit (schon länger) präsent zu sein scheint, verzichten doch einige auf die gezielte Entwicklung einer solchen. Wird nach den Gründen für die Nicht-Durchführung einer systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung gefragt, dominieren als Antwort die fehlende Notwendigkeit bzw. die fehlende Größe des Gesellschafterkreises.

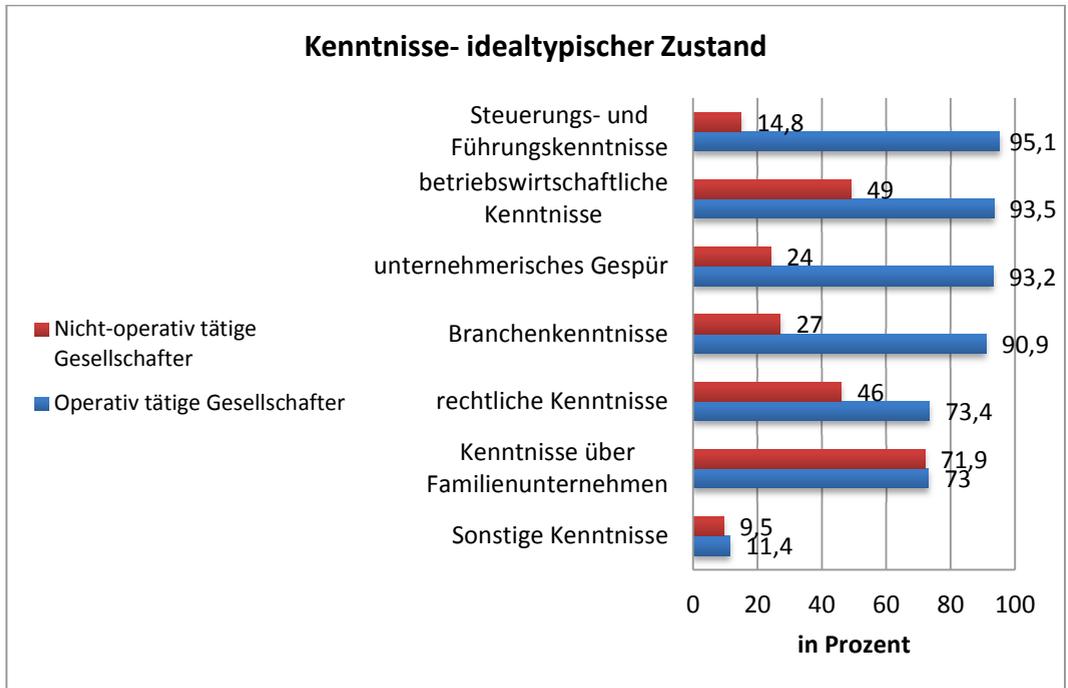


**Abbildung 1** pwc/WiFu 2013: Gründe für die Nicht-Durchführung einer systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung. Eigene Darstellung nach pwc/WiFu 2013, S. 20.

Ein Mangel an Ressourcen scheint für die Nicht-Durchführung meistens nicht zu bestehen. Das Fehlen eines Verantwortlichen könnte dagegen schon eher von Bedeutung sein. Es bedarf also einer Person, die sich der Sache annimmt, sich eine Systematik der Gesellschafterentwicklung einfallen lässt und entsprechend bei den Beteiligten aktiviert.

Die befragten Familienunternehmen wünschen sich für operativ tätige Familiengeschafter dabei vor allem Steuerungs- und Führungskennntnisse, betriebswirtschaftliche Kennntnisse, unternehmerisches Gespür und Branchenkenntnisse. Für nicht-operativ tätige Familiengeschafter reicht es den Befragten zufolge aus, dass diese vor allem Kennntnisse über das Fami-

lienunternehmen haben sollten (71,9 Prozent), gefolgt von betriebswirtschaftlichen (49 Prozent) und rechtlichen Kenntnissen (46 Prozent).



**Abbildung 2 pwc/WiFu (2013). Kenntnisse, über die Familiengesellschafter verfügen sollten - idealtypischer Zustand. Eigene Darstellung nach pwc/WiFu 2013, S. 25.**

Hinsichtlich der Verantwortung, die das Eigentum für jeden Anteilsinhaber mit sich bringt, sind diese Ergebnisse der Befragung und damit die unterschiedliche Bewertung der Kompetenzanforderungen von operativen und nicht-operativen Familiengesellschaftern nach der hier vertretenen Ansicht jedoch bedenklich. Gesellschafter, die in einem Kontrollgremium sitzen, aber nicht operativ tätig sind, benötigen zwar keine konkreten Führungskompetenzen und detaillierte Management skills. Trotzdem sollten sie insbesondere in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung über zentrale Managementfähigkeiten insofern verfügen, dass sie mit der Geschäftsführung professionell kommunizieren, sich gegenseitig informieren und auch motivieren können. Fehlt es an diesen Kompetenzen, könnte das Verhältnis zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung schnell von Misstrauen überschattet sein, welches wiederum die Entscheidungsfähigkeit verlangsamt, wenn nicht sogar lähmt. Hier gilt es größere Anforderungen an die

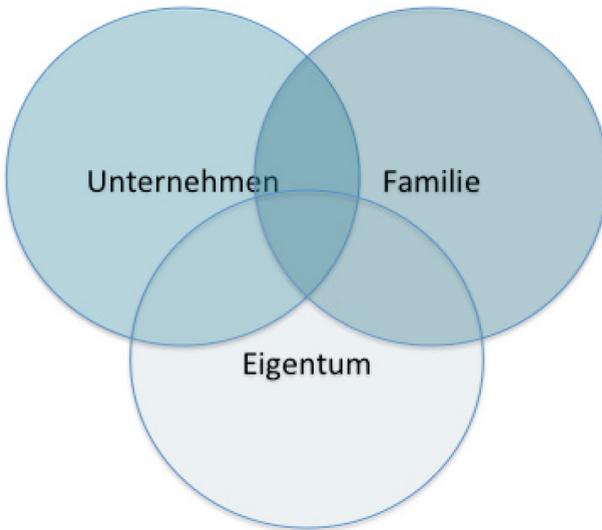
Kompetenzen (auch der nicht operativ tätigen) Gesellschafter zu stellen und eine entsprechend systematische Entwicklung folgen zu lassen.

#### **4 Pluridisziplinäres Know-how erwerben**

Gesellschafter von mittelständischen Familienunternehmen sind mit Bilanzen, Finanz- und Investitionsthemen, gesellschaftsrechtlichen Themen, dem Vermögensmanagement, aber unter Umständen auch mit Personalthemen befasst. Dabei können sehr persönliche Familienaspekte eine Rolle spielen, die es dann in den Unternehmensbereich zu integrieren bzw. geschickt herauszuhalten gilt. Im Grunde reicht es also nicht, sich als Gesellschafter lediglich mit betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten vertraut zu machen. Vielmehr gilt es ein tiefgehendes Verständnis für die verschiedenen Systeme des Familienunternehmens aufzubauen<sup>11</sup>. Anhand des Dreikreis-Modells des Familienunternehmens nach Tagiuri/Davis lässt sich erkennen, dass die Überlappung der Systeme hohe Anforderungen an die Beteiligten und dabei insbesondere an die operativ tätigen Familiengesellschafter stellt. Sie stehen in der Schnittmenge der drei Systeme und sind folglich sehr unterschiedlichen, teilweise widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt.

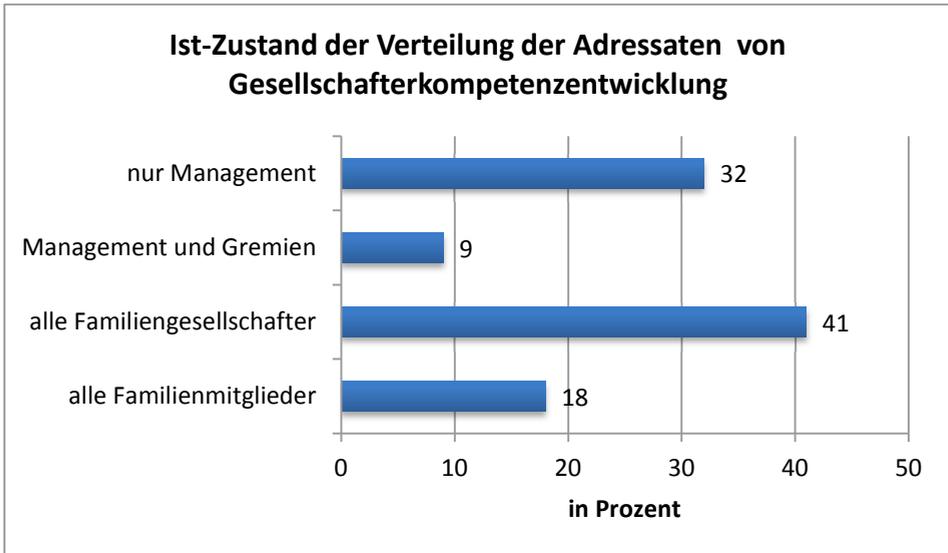
---

<sup>11</sup> Dazu ausführlicher vgl. Groth/v. Schlippe (2011), S. 9 ff.



**Abbildung 3 Drei-Kreis-Modell für Familienunternehmen - eigene Darstellung nach Tagiuri/Davis 1996.**

Das System Eigentum bringt vorwiegend gesellschafts- und steuerrechtliche Aufgaben mit sich, während die (Unternehmer-) Familie insbesondere psychologisches und soziologisches Know-How benötigt. Die betriebswirtschaftlichen Themen des Unternehmens sind für die Gesellschafter ebenso von Relevanz, sodass den Gesellschaftern -insgesamt betrachtet- ein pluri-disziplinäres Know-how abverlangt wird. Dieses zu erwerben benötigt aber viel Zeit. Daher stimmt ein weiteres Ergebnis der bereits erwähnten Studie besonders bedenklich: Familienmitglieder, die keine Anteile haben (Ehe-/Lebenspartner, Minderjährige), aber zukünftig entweder Anteile bekommen oder als Nachfolger/-innen das Unternehmen entscheidend prägen könnten, werden lediglich in 18 Prozent der Familienunternehmen in die Gesellschafterkompetenzentwicklung eingebunden.



**Abbildung 4 pwc/WiFu (2013): Ist-Zustand der Verteilung der Adressaten von gesellschafterkompetenzentwicklung. Eigene Darstellung nach pwc/WiFu 2013, S. 29.**

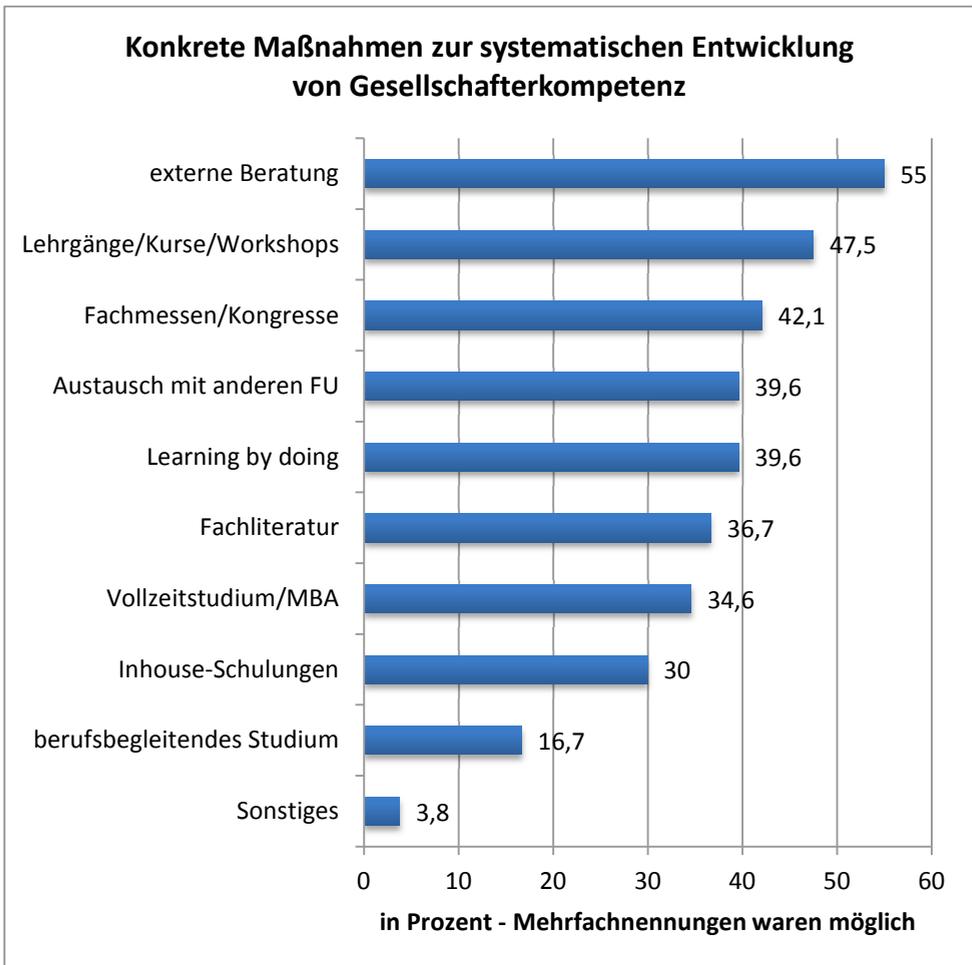
Wie sich dieser statistischen Verteilung der Adressaten von Gesellschafterkompetenzentwicklung entnehmen lässt, bieten 41 Prozent der Studienteilnehmer ihr Kompetenzentwicklungsprogramm aktuell für alle Familiengesellschafter gleichermaßen an, unabhängig davon, welche Position sie im Unternehmen bzw. Gesellschafterkreis haben. Lediglich in 32 Prozent der Fälle richtet es sich an Mitglieder des Managements. Nur 9 Prozent öffnen ihre Programme für Mitglieder in Aufsichts- und Kontrollgremien, obwohl Konflikte gerade in diesem Bereich aufgrund von Kompetenzgefällen entstehen können.

Die Vermittlung des pluridisziplinären Wissens sollte nach der hier vertretenden Ansicht alle Beteiligten einbeziehen. Wie bereits erwähnt ist es zwar der operativ tätige Gesellschafter, der besonders hohen Anforderungen ausgesetzt ist. Seine alleinige Kompetenz reicht aber nicht für das Gelingen eines komplexen Familienunternehmens aus. Beteiligter in einem Familienunternehmen ist nicht nur der operativ-tätige Gesellschafter, sondern die Familienmitglieder zählen wie familienfremde Beiratsmitglieder oder Mitglieder der Geschäftsführung genauso dazu und sollten ebenso gezielt und systematisch in die Gesellschafterkompetenzentwicklung eingebunden werden. Insbesondere wenn die Kompetenz durch ein „Learning

by doing“ vermittelt werden soll, benötigt dies Zeit. Um nicht, wie von den kleineren Unternehmen befürchtet, zu sehr vom Tagesgeschäft abgelenkt zu werden, sollte ein entsprechend langfristiger, quasi berufsbegleitender Ansatz gewählt werden.

## **5 Lösungsansätze für die Praxis**

In der Praxis bedarf die Kompetenzvermittlung zunächst einer Analyse der vorhandenen Fähigkeiten und Eigenschaften der Beteiligten. Erstklässler werden heutzutage auch nicht mehr auf die nächstbeste Schule geschickt, sondern das pädagogische und inhaltliche Konzept sollte für die jeweilige Person erfolgversprechend sein. Es geht also darum, die richtigen Lehr- und Lernverfahren zu wählen. Die von pwc und WiFU befragten Unternehmen lassen dabei ein recht großes Spektrum erkennen.



**Abbildung 5 pwc/WiFu (2013). Konkrete Maßnahmen zur systematischen Entwicklung von Gesellschafterkompetenz. Eigene Darstellung nach pwc/WiFu 2013, S. 22.**

Die Möglichkeiten des Erwerbs von Gesellschafterkompetenz sind zahlreich vorhanden, sodass eine generelle Empfehlung, z.B. eines Vollzeitstudiums für Nachfolger, unterbleiben sollte. Neben den klassischen Aus-, Fort- und Weiterbildungsprogrammen können weitere Maßnahmen in Betracht gezogen werden. Maßgeschneiderte Inhouse-Schulungen und Fachliteratur dürften für bestimmte Zwecke ebenfalls dienlich sein.

Insbesondere für den Mittelstand sei jedoch auf die Möglichkeit verwiesen, durch den Austausch mit anderen mittelständischen (Fami-

lien)unternehmen, die Kompetenzen der Gesellschafter und anderen Beteiligten zu verbessern. Dieser Austausch kann selbstorganisiert stattfinden, indem die potentiellen Nachfolger beispielsweise Praktika im anderen Partnerunternehmen absolvieren dürfen. Es können aber auch die zahlreich vorhandenen Kongresse und Fachmessen von Hochschulen, Handelskammern und privaten Anbietern genutzt werden, sich untereinander zu treffen und auszutauschen. Exemplarisch lassen sich hier der Wittener Kongress für Familienunternehmen oder der Mittelstandstag der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden nennen, die jeweils jährlich stattfinden und sich sehr guter Resonanz erfreuen.

Sicherlich lässt sich auch der eigene Familientag für die Fortbildung und Entwicklung von Gesellschafterkompetenz nutzen. Einen gemeinsamen Wandertag können auch kleinere Familienunternehmen durchführen und mit wissenswertem Input ergänzen. Und natürlich bleibt auch der Ansatz „Learning by doing“ als eine mögliche Option der Wissens- und Kompetenzvermittlung. Dieser sollte jedoch genauso gezielt wie die anderen Maßnahmen eingesetzt werden und eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung nicht komplett ersetzen.

## **6 Fazit für das mittelständische Familienunternehmen**

Die Inkompetenz von Gesellschaftern wird in Familienunternehmen nur selten angesprochen. Folgt man der in der Familie üblicherweise praktizierten Regel, dass Leistungsunterschiede gerade nicht im Vordergrund stehen, sondern die Person an sich gesehen und geschätzt wird, ist die fehlende Ansprache von Inkompetenz eine nachvollziehbare Reaktion. Sie sollte nach der hier vertretenen Ansicht jedoch nicht zur Ignoranz gegenüber Möglichkeiten der Gesellschafterkompetenzentwicklung führen. Die weiter oben angeführte Studie hat ohnehin hervorgebracht, dass die Familienunternehmen sich der Bedeutung der Gesellschafterkompetenz bewusst sind. An systematischen Ansätzen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz fehlt es jedoch. Hier kann das große Bildungsspektrum und insbesondere der Austausch mit anderen Familienunternehmen genutzt werden. Dabei sollten nicht nur die operativ tätigen Gesellschafter in den Genuss der Fortentwicklung kommen, sondern auch inaktive Gesellschaf-

ter, Familienmitglieder und familienfremde Mitglieder des Beirats- und der Geschäftsführung sollten in den systematischen Ansatz einbezogen werden. Nicht nur die Qualität der Entscheidungen wird davon erheblich profitieren, sondern auch ihre Geschwindigkeit. Für die Wettbewerbsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen ist dies von unschätzbarem Wert.

## Literatur

- EQUA-Stiftung (Hrsg.) (2011): *Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien.
- Groth, Torsten / v. Schlippe, Arist (2011): *Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz*. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.). *Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 9 – 24.
- Isenmann, Mechthild (2011): *Historisches: Kompetenzanforderungen an Gesellschafter im 15. Und 16. Jahrhundert*. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.). *Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 131- 143.
- Neuvians, Nicola / Alberg-Seberich, Michael (2011): *Strategische Philanthropie als Gesellschafterkompetenz*. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.). *Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 286 – 301.
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft / Wittener Institut für Familienunternehmen (2013): *Eigentum verpflichtet – über Generationen*. Frankfurt: PwC.
- Taguiri, Renato/Davis, John A. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. In: *Family Business Review* 9, S. 199 – 208.
- Wacker, Ulrich (2011): *Erwartungen an verantwortungsbewusste inaktive Gesellschafter*. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.). *Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 64 - 71.
- Wimmer, Rudolf (2011): *Die besondere Verantwortung von gEsellschaftern in Familienunternehmen*. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.). *Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 25 – 33.

