



**EigentümerQ**ualifizierungs**A**kademie



## Liebe Freunde der EQUA-Stiftung!



Ihre

Vicky Schlagböhmer  
Stiftungsvorstand

Nachdem die EQUA-Stiftung nun mehr als zehn Jahre besteht, wurde im Stiftungsvorstand ein Generationswechsel eingeleitet. Deshalb begrüße erstmals ich Sie an dieser Stelle.

Seit Mitte 2011 bin ich aktives Vorstandsmitglied der Stiftung. Zwar begleite ich die von meinem Vater, Dr. Ulrich Wacker, 2001 gegründete EQUA-Stiftung als Kuratorin bereits von Beginn an, jedoch galten bisher für mich persönlich durch Studium, stiftungs- oder familienunternehmensfremde Berufstätigkeit und Familiengründung andere Prioritäten. Nun habe ich mich für eine aktivere Mitarbeit entschieden. Mein Vater und ich teilen uns seither die Aufgaben. Ich bin regelmäßige Ansprechpartnerin vor Ort und übernehme den aktiven Kontakt zu den Unternehmern; er steht für bestimmte Projekte oder mit Rat und Tat auf Nachfrage zur Verfügung.

Für Sie als Freunde und Förderer der Stiftung ändert sich wenig, denn alle bekannten Ansprechpartner aus der Vergangenheit stehen Ihnen auch weiterhin zur Verfügung.

Seit unserem letzten Jahresbericht gab es wieder viele Aktivitäten und Projekte. Auf einige möchte ich Sie gerne aufmerksam machen:

- In der Festschrift zum 10-jährigen Bestehen der EQUA-Stiftung wurden 25 Beiträge von Kapazitäten aus Wissenschaft und Praxis zum Thema *Gesellschafterkompetenz* publiziert.
- Unsere Jubiläumsveranstaltung fand bei herrlichem Wetter am 8. und 9. Juli 2011 in München statt. Familie Dr. Wacker lud zu diesem Anlass rund 70 Freunde, Förderer und langjährige Wegbegleiter der Stiftung zu einem gemeinsamen Programm mit Abendessen ein.
- Unser Seminarprogramm wurde um neue Komponenten erweitert und an anderer Stelle verschlankt.
- *Fred und die Firma* erschien Mitte 2012. Es ist das erste Kinderbuch für Unternehmerkinder.
- Die EQUA-Stiftung ist kompetenter Partner für Unternehmerfamilien, aber auch für Universitäten und andere Institutionen und wird vermehrt von diesen wie von jenen angefragt.
- Das Stiftungskuratorium wurde teilweise neu besetzt. Wir freuen uns über ein engagiertes, fachkundiges und verjüngtes Gremium.

Die neuen Förderprojekte, Kooperationen, Publikationen, Seminare und Projekte können Sie beim Durchblättern genauer studieren. Hierbei wünsche ich Ihnen viele Anregungen und freue mich auch im nächsten Jahr auf einen regen und produktiven Austausch mit Ihnen.



## Finanzielle Unterstützung

### **Konflikte und Entscheidungsprozesse in Familienunternehmen** (Arbeitstitel)

Stipendium für Frau **Lavinia Nosé** für ein Dissertationsprojekt am Institut für Wirtschaftspsychologie der Universität Wien

Betreuer: Prof. Dr. Hermann Frank  
Prof. Dr. Christian Korunka

Der Fokus der Dissertation liegt auf der Untersuchung der Entstehung und Wirkung von Konflikten auf Familienunternehmen. Sie wird damit einen Beitrag zur Erforschung von Entscheidungsprozessen in Familienunternehmen liefern. Dabei wird der Umgang mit divergierenden Meinungen sowie die Bewältigung von Konflikten beleuchtet und deren Wirkung auf das Unternehmen und insbesondere auf dessen Erfolg untersucht.

### **Quantitative Erhebung und Auswertung der Insolvenzquote deutscher Familienunternehmen** (Arbeitstitel)

Stipendium für ein Dissertationsprojekt von Herrn **Steffen Großmann** an der Universität Witten/Herdecke

Betreuer: Prof. Dr. Arist von Schlippe

Im Zentrum des Projekts steht folgende Forschungsfrage: Weisen Familienunternehmen eine höhere Insolvenzanfälligkeit auf als Nicht-Familienunternehmen? Wenn ja, warum? Ziel dieser Studie ist aber letztlich der für die Praxis relevante Umkehrschluss: Welche Bedingungen machen Familienunternehmen resistent gegen den Untergang (Insolvenz)?

### **Binnengrenzen innerhalb der Gesellschafterkreise von Mehr-Generationen-Familienunternehmen** (Arbeitstitel)

Stipendium für Herrn **Jakob Ammer** für ein Dissertationsprojekt an der Universität Witten/Herdecke

Betreuer: Prof. Dr. Arist von Schlippe

Die Untersuchung geht der Frage nach, welche Erklärungsansätze es für die so häufig wahrgenommenen Binnengrenzen in Familienunternehmen gibt (zwischen den Generationen, zwischen Stämmen, zwischen geschäftsführenden und nicht im Unternehmen beschäftigten Anteilseignern etc.). Für die Praxis wird diese Forschungsfrage dann relevant, wenn sie weitergeführt wird und damit Möglichkeiten eröffnet, mit den Binnengrenzen konstruktiv umzugehen bzw. diese nicht mit einer unüberwindbaren Trennung gleichzusetzen.

### **Konstruktive Konfliktbearbeitung in großen Familienunternehmen** (Arbeitstitel)

Interdisziplinäres Forschungsprojekt von **Bernhard Ludwig** an der Universität Augsburg

Betreuer: Prof. Dr. Christoph Weller  
Prof. Dr. Bernd Wagner

Die Forschungsthese lautet: Eine konstruktive Konfliktbearbeitung in Unternehmerfamilien ist dann möglich, wenn entweder bestimmte Institutionen der Systeme (Regelungen, Normen, etc.) bestehen oder die Akteure über bestimmte Kompetenzen verfügen bzw. das Zusammenspiel von Institutionen und individuellen Kompetenzen eine solche ermöglichen.

### **Wittener Institut für Familienunternehmen – WIFU-Stiftung an der Universität Witten/Herdecke**

Trägerschaft (gemeinsam mit anderen Unternehmen und Instituten), um interdisziplinäre Forschung und Lehre zum Thema Familienunternehmen zu ermöglichen.

### **eMA FESH an der Zeppelin Universität Friedrichshafen (FIF)**

Übernahme der Studiengebühren (teilweise) des Masterstudienengangs von Frau **Jessica Kulitz**

Thema der Masterarbeit: Welche Wirkung hat ein politisch aktiver Gesellschafter in einem Familienunternehmen?

Betreuer: Prof. Dr. Hermut Kormann  
Dr. Ursula Koners

### **EMBA an der Kennesaw State University (Cox Family Enterprise Center)**

Übernahme der Studiengebühren (teilweise) des Masterstudienengangs von Frau **Julia-Carolin Schmid**

Themen der Focus-Projekte (integrative projects):

- Institution und Governancestrukturen
- Geschäftsmodellanalyse
- Produkt-Service-Kundenbeziehungen
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Personal Development und Leadership

Betreuer: Prof. Joseph H. Astrachan Ph.D,  
Prof. George Manners Ph.D

### **Mirko Zwack, Die Macht der Geschichten. Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen**

Carl Auer Verlag, Heidelberg 2011, 274 Seiten,  
ISBN 978-3-89670-948-6

Druckkostenzuschuss zur Veröffentlichung der Dissertation.

Versucht man Familienunternehmen von anderen Unternehmensformen abzugrenzen, so wird schnell auf die besonderen und stärkeren Werte verwiesen. Doch damit hat es sich dann meist schon. Um welche Werte es sich handelt und wie diese in das Unternehmen kommen, dort gelebt werden und sich als tragendes Element etablieren, darüber erfährt man in der Regel wenig. Umso schöner ist es, dem Autor dieser Studie dabei zu folgen, wie er die in den einzelnen untersuchten Unternehmen lebendigen Geschichten als die eigentlichen Wertevermittler und -träger ausmacht. Das Verblüffende daran ist, dass die persönlichen wie kollektiven Geschichten anders als schriftlich fixierte Wertecodices zwar einerseits auch (werte-)stabilisierend wirken, andererseits aber durchaus oft so offen sind, dass sie verschiedene Interpretationen möglich machen und damit flexibel bleiben.

## Inhaltliche Unterstützung

### **Owner-manager collaboration in family-controlled businesses: A guideline aligning interests and expectations of both sides** (Arbeitstitel)

Masterarbeit von Frau **Sophia Dolp**  
an der Munich Business School

Betreuer: Prof. Dr. Marc Michael Bergfeld

In dieser Untersuchung stehen die Erwartungen der Eigentümer von Familienunternehmen an das angestellte Management und auch vice versa die Erwartungen der externen Manager an die Unternehmerfamilie im Mittelpunkt. Dazu werden verschiedene Managementstrukturen genauer untersucht: das reine Fremdmanagement mit einer nicht operativ tätigen Eigentümerfamilie, die Mischgeschäftsführung, bei der Mitglieder der Familie sowie angestellte Geschäftsführer gemeinsam das Unternehmen leiten, wie auch das Interimsmanagement, bei dem ein Fremdmanager die Brückenfunktion zwischen zwei Generationen der Unternehmerfamilie bildet.

### **Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess zur Unternehmensführung aus Sicht des Unternehmensgründers** (Arbeitstitel)

Masterarbeit von Frau **Kerstin Hochmüller**  
an der DUW Berlin

Betreuer: Wolfgang Kötter  
Prof. Dr. Arne Petermann.

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit den persönlichen Sichtweisen von Unternehmensgründern beim Nachfolgeprozess, also mit ihren Beweggründen, Überlegungen, aber auch mit den Konfliktpotenzialen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Erwartungen, die der Unternehmer an seinen Nachfolger hat, und die Erfahrungen, die während des Prozesses gesammelt werden. Ziel der Arbeit ist es, ein besseres Verständnis für die besondere Situation des Gründers im Nachfolgeprozess zu schaffen und damit einen Beitrag zu erfolgreichen Übergaben zu leisten.

### **Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen**

Dissertation von Herrn **Sven Cravotta**  
an der Universität Witten/Herdecke

Betreuer: Prof. Dr. Arist von Schlippe

Da etwa 30 % der langlebigen Familienunternehmen (des verarbeitenden Gewerbes) eine Mischgeschäftsführung aufweisen, ist diese Form der Unternehmensführung keinesfalls als marginal abzutun. Erstaunlicherweise wurde sie im Gegensatz zu ihrer offensichtlichen Bedeutung allerdings in der Wissenschaft bisher kaum beachtet. Genau dieser Forschungslücke widmet sich die Dissertation.

Vor allem bei größeren, älteren Unternehmen ist zu beobachten, dass die Eigentümer die Führung gemeinsam mit angestellten Managern ausüben oder gar ein reines Fremdmanagement damit betrauen. Wenn nun eine solche (teilweise) Trennung zwischen Eigentümerschaft und Führung vorhanden ist, so ergibt sich fast zwangsläufig die Frage nach deren Beziehung.

Der Untersuchung liegen 71 qualitative, leitfadengestützte Interviews von Unternehmenseigentümern zugrunde, die sich die Führungsverantwortung mit Fremdmanagern teilen. Die Transkripte wurden explorativ ausgewertet und die Aussagen mittels Skalierung und Einschätzung sieben beziehungsbestimmenden Dimensionen (und ihren Ausprägungen) zugeordnet.

Der empirische Befund zeigt, dass die Beziehung zwischen Eigentümern und Fremdmanagern auf Kontrolle beruht. Allerdings gibt sich diese meist nicht unmittelbar als solche zu erkennen und wird zunächst auch von Seiten der Eigentümer nicht so verstanden. Die Kontrollmechanismen sind oft indirekt, nicht formalisiert und bleiben weitgehend unbemerkt. Die Befunde zeigen 15 verschiedene Kontrollmechanismen. Besonders häufig wurde eine verborgene, nach außen nicht dokumentierbare Überordnung der Eigentümer im Management festgestellt.

Das Auffinden und Benennen dieser verborgenen Formen von Kontrolle dürfte weitere Forschungen anregen und die theoretische Auseinandersetzung befördern.





## EQUA-Schriftenreihe



### Christoph Kolbeck / Tim Bauer, **Family Governance in deutschen Familienunternehmen. Eine empirische Bestandsaufnahme und Handlungsimplikationen**

EQUA-Schriftenreihe 9/2011, Verlag: Unternehmer Medien GmbH, Bonn 2011, 38 Seiten, ISBN 978-3-937960-13-5

Family Governance ist seit einiger Zeit in der einschlägigen Wissenschaft und Familienunternehmenspraxis als Thema recht beliebt. Und doch blieb bisher der Begriff relativ unscharf. Dies mag daran liegen, dass verschiedene Theorien und Generalisierungen aufgrund einzelner, aber als beispielhaft deklarerter Manifestationen aufgestellt beziehungsweise vorgenommen wurden. Doch die Familienunternehmerwirklichkeit ist in Bezug auf die Corporate Governance in Familienunternehmen (Family Governance) äußerst vielfältig und kennt in der Realität verschiedenste Strukturen, um den immer wieder und gerade in Krisenzeiten beschworenen und festgestellten nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Die vorliegende Studie erfasst die oft sehr unterschiedlich gelebte Family Governance quantitativ mittels einer Breitenbefragung, um diese dann in einem zweiten qualitativen Schritt zu bewerten.

Ziel dieser Studie und Publikation ist es, dem interessierten Leser die Möglichkeit zu eröffnen, differenzierte und fundierte Handlungsempfehlungen abzuleiten, die ihm dabei helfen, vorhandene Governancestrukturen im (eigenen) Familienunternehmen zu verstehen und diese gegebenenfalls bewusst einzusetzen oder aber auch, falls nötig, zu modifizieren.



### EQUA-Stiftung (Herausgeber), **Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen**

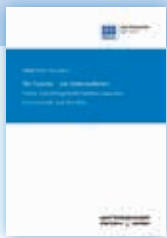
EQUA-Schriftenreihe 10/2011, Verlag: Unternehmer Medien GmbH, Bonn 2011, 315 Seiten, ISBN 978-3-937960-12-8

Anlässlich des zehnjährigen Bestehens der gemeinnützigen EQUA-Stiftung wurden 25 Beiträge rund um die Thematik *Gesellschafterkompetenz* von Kapazitäten aus Wissenschaft und Praxis verfasst und in dieser Monografie publiziert.

Ziel dieses Kompendiums ist es, das Thema von verschiedenen Blickwinkeln aus zu betrachten, unterschiedliche Details zu beleuchten, um gleichsam in der Zusammenschau ein Gesamtbild zu erhalten. Die Beiträge sind in fünf Abschnitte untergliedert:

- *Gesellschafterkompetenz*: Versuch einer Annäherung
- Unternehmenspraxis: Was Gesellschafter können sollten
- Anleitung: Erziehung zu Gesellschafterkompetenz
- Proaktivität: Gesellschafterkultur und Familienkultur
- Einzelaspekte: Facetten der Gesellschafterkompetenz

Nach Jahrzehnten geschickter Steuerung und wirtschaftlicher Prosperität sind viele Familienunternehmen groß geworden. Die Firmeneigentümer, die nach dem Krieg gründeten oder wieder aufbauten, haben die Führung längst in jüngere Hände gelegt. Sei es in die einzelner Kinder bzw. mittlerweile Enkel oder sei es in die von angestellten Managern. Die Anteile wurden aber oft an alle Nachkommen (zu gleichen Teilen) vererbt. Dadurch gibt es heute viele Miteigentümer von Unternehmen, die selbst nicht in der operativen Verantwortung stehen, sondern ganz andere, eigene Professionen pflegen. Gleichwohl kommt ihnen in ihrer Funktion als Gesellschafter die verantwortungsvolle Aufgabe zu, der Geschäftsleitung die langfristigen Ziele vorzugeben, sie auf Augenhöhe strategisch zu beraten und sie in angemessener Weise zu kontrollieren. Dazu brauchen Mitglieder von Unternehmerfamilien nicht unbedingt das profunde Branchenwissen des Managements, aber doch eine umfassende Befähigung: die *Gesellschafterkompetenz*.



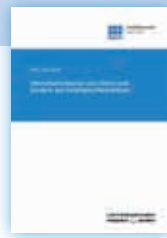
**Mechthild Isenmann, Die Familie – ein Unternehmen. Frühe Familiengesellschaften zwischen Kontinuität und Konflikt**

EQUA-Schriftenreihe 11/2011, Verlag: Unternehmer Medien GmbH, Bonn 2011, 62 Seiten, ISBN 978-3-937960-11-1

Diese wirtschaftshistorische Publikation ist Teil eines größeren Forschungsprojekts, das von der EQUA-Stiftung initiiert und für zwei Jahre gefördert wurde. Nach der EQUA-Anschubfinanzierung übernahm die DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) die Förderung. Ziel dieser Untersuchung ist, aus der Vergangenheit zu lernen.

Verständlicherweise sind Konflikte in Familiengesellschaften ein großes Tabu-Thema. Wer erzählt schon gern von Zwietracht oder Streit – vor allem, wenn er hoch emotional und daher hoch eskaliert war oder ist und wenn er durch sein destruktives Potenzial möglicherweise Familien und Unternehmen zerbrechen bzw. scheitern ließ? Historische Quellen unterliegen in dieser Hinsicht weder der Scham noch einem Tabu. Briefe, Tagebücher, Geschäftsberichte, Testamente, Verträge, Gerichtsakten ... geben ohne Scheu Auskunft. Ein zweifellos Vorteil. Doch dies tun sie nur, wenn sie vorhanden und auffindbar sind, denn viele Quellen sind verloren. Ein zweifellos Nachteil.

Mechthild Isenmann spürte und spürt mit detektivischem Geschick in Archiven und Bibliotheken historische Dokumente auf, die darüber Auskunft geben, dass auch in den großen Unternehmungen der Fugger und Welser (u. a.) nicht immer alles glatt lief und dass die Unternehmerfamilien damals mit denselben Problemen kämpften wie heute: ungeeignete Nachfolger, Bruderstreit und vieles mehr. So begegnet uns in den Quellen zwar so manches Befremdliche, aber auch allzu Bekanntes. Interessant sind vor allem die damaligen präventiven und reaktiven Handlungsstrategien, mit Konflikten umzugehen, aus denen man möglicherweise im Sinne der Best Practice lernen kann.

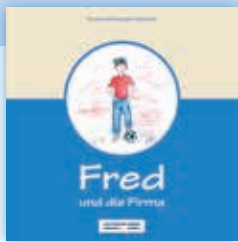


**Elke Schröder, Wertetransmission von Eltern und Kindern aus Familienunternehmen**

EQUA-Schriftenreihe 12/2011, Verlag: Unternehmer Medien GmbH, Bonn 2011, 39 Seiten, ISBN 978-3-937960-14-2

Ein zentrales Anliegen von Eltern aus Unternehmerfamilien ist es, die Bindung der nachrückenden Generation an die Familie und an das Unternehmen zu sichern. Allerdings besteht mit zunehmendem Alter und Größe der Unternehmen auch die Gefahr der Zersplitterung und Entfremdung der Gesellschafter. Gemeinsam gelebte Werte wirken diesem Trend entgegen. Doch wie gelingt die Übertragung der Familienwerte?

Die hier zugrunde liegende empirische Studie hat Mütter (die in der Regel maßgeblich für die Erziehung und damit Wertevermittlung an den Nachwuchs verantwortlich sind) und erwachsene Kinder aus Unternehmerfamilien befragt, die offensichtlich den Wertetransfer schon seit Generationen erfolgreich meistern. Die fachkundige Analyse lässt exemplarische Muster erkennen. Deshalb endet diese Publikation auch richtig mit Anregungen für Unternehmerfamilien, die das Problem der Entfremdung der nächsten Generation befürchten.



### **Fred und die Firma, Kinderbuch von Rena Haftlmeier-Seiffert**

Illustriert von Anastasia Meid, herausgegeben von der EQUA-Stiftung, Verlag: Unternehmer Medien GmbH, Bonn 2012, 52 Seiten mit 15 ganzseitigen farbigen Illustrationen ISBN 978-3-937960-15-9

Fred ist ein ganz normaler Junge, der sich nur manchmal darüber wundert, dass ihn andere Kinder in seinem Alter nicht immer so nett finden, wie er eigentlich ist. Das kann er sich nicht erklären. Er ist doch genauso wie sie. Der einzige Unterschied besteht darin, dass seine Eltern eine große Firma haben, die so wie die Familie heißt. Irgendwie scheint das etwas mit ihm zu tun zu haben, sodass ihn einige für etwas Besonderes halten. Ein komisches Gefühl.

Das Buch ist speziell für Unternehmerkinder im Grundschulalter geschrieben. Anders als für die jungen Erwachsenen aus Unternehmerfamilien, denen mittlerweile Vorträge, Workshops, Literatur und (Nachfolge-)Beratung von verschiedenen Seiten angeboten werden, gibt es nur sehr wenig Hilfestellung für diese Altersgruppe.

Doch auch die Kinder aus Unternehmerfamilien leben in einer Umwelt, in der sie ganz bestimmte Rollen von dieser zugewiesen bekommen. Das ist nicht immer ganz leicht.

Der liebevoll beschriebene kleine Held Fred bietet mit seinen Geschwistern Hannah und Paul Unternehmerkindern ein nettes Identifikationsangebot für ihre besonderen Nöte an. Das Buch greift nämlich in einigen aufschlussreichen Episoden Situationen auf, die viele Kinder aus Unternehmerfamilien so oder ähnlich erlebt haben bzw. haben könnten. Diese charakteristischen Erlebnisse mit sich und dem sozialen Umfeld führen letztlich dazu, dass Fred sich vielseitig erprobt und schließlich selbst Initiativen ergreift, um am Ende (in seiner Rolle als Unternehmerkind) Verantwortung zu übernehmen.

Das Buch stellt auf sympathische Art und Weise traditionelle Werte von Unternehmerfamilien dar. Es ist also geeignet, früh und spielerisch Interesse an Verantwortung zu wecken.

Es ist mit 15 ganzseitigen Zeichnungen der Münchner Künstlerin Anastasia Meid einfühlsam und hübsch illustriert und macht den Kindern, aber auch vorlesenden Erwachsenen Spaß.



## EQUA-Forum: Zukunftssicherung durch Gesellschafterkompetenz

### Modul E, Schloss Romrod, 17. bis 20. März 2011

Schloss Romrod gab einen wunderbar sinnbildlichen Rahmen für das Seminar: private Intimität hinter schützenden Mauern, in starkem Gewölbe, auf verlässlichem Steinfundament mit Aus- und Durchblicken ins weite Land – durch Fenster und Schießscharten, über Wehrgänge hinweg, vom Turm herab, zum breiten Tor hinaus.

Das Zentralthema aller Workshops galt der **Eigentümerrolle** von Mitgliedern aus Unternehmerfamilien. Workshopleiter waren Prof. Dr. Arist von Schlippe, Torsten Groth, Susanne Dahncke, Carl von Wrede, Prof. Dr. Marc Michael Bergfeld, Prof. Dr. Hermut Kormann und Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert mit Themen wie Vermögensstrategie, Formen der Gesellschafterorganisation, Erwartungen an dem Fremd-Geschäftsführer, Ausschüttungspolitik etc. Durchbrochen waren die intensiven Workshops durch Unternehmervorträge von Per Ledermann (edding) und Dr. Erwin Wessling (Wessling Holding) und einem Rahmenprogramm mit Dr. Flora Brune beim Benimm-Training (life-atmosphere: dinner for success) oder der Künstlerin Etelka Kovacs-Koller (madforart: Art Action Painting).

### Modul F, Seehotel Niedernberg, 21. bis 24. Juli 2011

In diesem Seminar stand das Thema **Unternehmerfamilie** im Zentrum.

Den Impuls gab Dr. h. c. Helmut Schreiner (Schreiner-Group), der ganz offen die eigenen Erfahrungen bei der Generationenübergabe im Familienunternehmen aus zwei unterschiedlichen Perspektiven beleuchtete: als Nachfolger und auch als Vorgänger. Daran schloss sich eine Standortbestimmung der Teilnehmer unter Anleitung von Susanne Dahncke an sowie ein Doppelworkshop unter Kirsten Baus, der den Weg zur starken Unternehmerfamilie aufzeigte. Den Hauptpart übernahm Torsten Groth, der kurzfristig zu seinen eigenen Workshops auch die des erkrankten Prof. Dr. Arist von Schlippe übernahm. Er entwickelte u. a. zehn Methodentools, die dabei helfen, die eigene Situation in der Unternehmerfamilie neu zu bewerten und aktiv zu gestalten. Die Außenworkshops leitete Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert.

Wichtige Erfahrungen machten die Teilnehmer auch bei den Rahmenprogrammepunkten. Teambildung wie Wettbewerb standen beim Drachenbootbau im Vordergrund.

### Modul U, Schloss Montabaur, 20. bis 23. Oktober 2011

Wie immer stellte das Herbst-Modul das **Unternehmen** als Thema ins Zentrum.

Das Seminar begann mit einem Einführungs-Workshop von Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert, in dem die von den Unternehmerfamilien vertretenen Werte als ein wichtiges Instrument zur indirekten Führung im Unternehmen erkannt wurden. Daran schloss sich ein Workshop unter Leitung von Susanne Dahncke an, in dem die Teilnehmer ihre selbst eingenommenen (Team-)Rollen erarbeiteten. Dieses Wissen wurde dann auch am Samstag in das Rahmenprogramm mitgenommen, bei dem die Teilnehmer unter Aufsicht des Trainers Bernd Schmitt gemeinsam eine Brücke über einen Graben im Laubwald bauten, die dann tatsächlich (die Mutigen) trug. Dr. Tom Rösen hielt Workshops zum Thema Kernkompetenzen und Krisen in Familienunternehmen ab und arbeitete die für Familienunternehmen typischen Besonderheiten heraus. Wichtiges Wissen über die Aufgaben der Gesellschafter sowie zum Thema Finanzierung von Familienunternehmen vermittelte Prof. Dr. Hermut Kormann. Prof. Rainer Kirchdörfer schließlich beleuchtete wesentliche Aspekte der Nachfolge aus juristischer und steuerlicher Sicht und vermittelte das nötige Basiswissen eines Gesellschafters über Bilanzen und Unternehmenskennzahlen. Dr. Timm Mittelsten Scheid und Raphael Zehetbauer gaben bei den das Seminar rahmenden Unternehmernessprächen sehr persönliche Einblicke und reflektierten gemeinsam mit den Teilnehmern ihre Erfahrungen als Unternehmenserbe, die zwar bei jedem anders und doch bei vielen ähnlich sind.



## EQUA-Basis

### Kompakt-Seminare für Gesellschafter von Familienunternehmen

München, 5. November 2011

München, 10. März 2012

Ziel dieser eintägigen Grundlagen-Seminare mit intensiver Workshop-Atmosphäre ist es, den teilnehmenden Eigentümern von Familienunternehmen in kleinem Kreis und geschütztem Rahmen die Möglichkeit zu geben, ihre Kompetenz als Gesellschafter zu stärken.

Gesellschafterkompetenz bedeutet, die komplexen Systeme *Familienunternehmen* und *Unternehmerfamilie* als häufig widersprüchlich zu erkennen, mit den daraus resultierenden systembedingten Dilemmata umzugehen, die typischen Stolpersteine und Fallstricke zu identifizieren und konstruktive eigene Lösungsfähigkeiten zu entwickeln.

Anhand vieler plastischer und oft sehr plakativer Beispiele gelang es dem Seminarleiter Prof. Dr. Arist von Schlippe (Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke), die durchaus theoretischen Modelle zu veranschaulichen und den Teilnehmern nicht Rezeptwissen, sondern Methodenwissen zu vermitteln. Dies macht es ihnen möglich, ihre eigene Situation aus ganz neuen Blickwinkeln zu betrachten, zu reflektieren und zu diskutieren, um damit die eigenen Herausforderungen souveräner zu gestalten und die ererbte Rolle als Gesellschafter/-in verantwortungsvoll auszuüben.



## EQUA-Family

### Seminar für Unternehmerfamilien

München, 26. November 2011

Frau Dr. Elke Schröder, Entwicklungspsychologin und Trainerin (Universität Jena), gestaltete den eintägigen Workshop zusammen mit Frau Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert (EQUA-Stiftung).

Zum einen wurden den Eltern und jugendlichen Kindern einer Unternehmerfamilie Wissen und Denkanstöße in Bezug auf ihre ganz allgemeine Rolle als Unternehmer, Gesellschafter, Nachfolger, Erblasser, Vater bzw. Mutter oder Sohn bzw. Tochter vermittelt. Denn das Gesamtsystem Familienunternehmen prägt seine Mitglieder, fordert durch seine speziellen Strukturen heraus und verlangt allein durch das Vorhandensein besondere Kompetenzen ab.

Zum anderen wurden die individuellen Stärken und Erwartungen der Teilnehmer an sich selbst bzw. an andere Mitglieder der Familie skizziert und die Fremdbilder und Selbstbilder gemeinsam bearbeitet. Dies hilft, sich in seiner Rolle als Mitglied einer Unternehmerfamilie im Gesamtsystem Familienunternehmen zu verorten, den eigenen Standpunkt zu reflektieren und den der anderen damit in Beziehung zu setzen.

Ziel ist die Stärkung der Unternehmerfamilie als Ganzes, um damit die Basis für ein stabiles Familienunternehmen zu bilden.



## EQUA-Aspekte

### Aufgaben und Ziele eines Single Family Office

Berlin, 19. April 2012

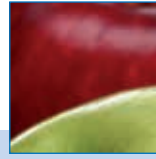
Dr. Andreas Richter, Dr. Fritz Becker und Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert erarbeiteten gemeinsam mit den Teilnehmern, welche Aufgaben und Funktionen von einem *Single Family Office*, von einem *Multi Family Office* oder aber auch durch eine klassische Vermögens- und Steuerberatung und ein Privatsekretariat abgedeckt werden können. Da es sehr viele unterschiedliche Voraussetzungen und Bedingungen gibt, muss jede Familie ihre eigene Entscheidung treffen. Ziel dieses EQUA-Aspekts war es, Teilnehmern, die vor einer solchen Entscheidung stehen, dabei zu helfen.

### Eigentümerkreis und (Fremd-)Management als Führungsteam in Familienunternehmen

München, 22. Mai 2012

Zuerst gab Frau Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert eine Einführung, bei der es um das Grundverständnis ging, dass in Familienunternehmen die Welten *Familie* und *Unternehmen* aufeinandertreffen und trotz ihren gegensätzlichen Voraussetzungen und Bedingungen immer wieder ausbalanciert werden müssen, wenn der (Unternehmens-)Erfolg nicht gefährdet werden soll.

Daran schlossen die Workshops von Prof. Dr. Marc Michael Bergfeld an. Am konkreten Beispiel von Fiat wurde erarbeitet, wie die Protagonisten Luca Montezemolo (Fremdgeschäftsführer) und John Elkann (Nachfolger aus der Familie) vorbildlich die beiden Welten balancierten, indem sie immer wieder neue Rollen mit anderen Funktionen einnahmen (einnehmen mussten), um auf neue Umstände aktiv zu reagieren. Zwar kann dieses Beispiel nicht eins zu eins auf andere Familienunternehmen übertragen werden, jedoch ist die dahinterstehende Methode wegweisend: Gegensätze, die beinahe zwangsläufig aus den unterschiedlichen Gegebenheiten der beiden Welten *Familie* und *Unternehmen* entstehen, müssen immer wieder rasch erkannt und reflektiert werden, um sie im Anschluss sensibel und aktiv auszubalancieren und keine Konfrontation oder Opposition zu manifestieren. So können Führungsteams in Familienunternehmen auf längere Sicht erfolgreich sein und auch schwierige Situationen (zu denen allemal der Generationswechsel zählt) meistern.



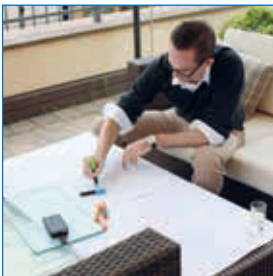
## EQUA-Individuell

### Begleitung der Eigentümer(familien) von Unternehmen

Gerne ist die EQUA-Stiftung Ansprechpartner für alle Gesellschafterfamilien, die vor besonderen Herausforderungen stehen. Solche können auftreten, wenn ein Generationswechsel in der Eigentümerstruktur ansteht, wenn der Gesellschafterkreis sich zahlenmäßig plötzlich und stark verändert, wenn sich Grabenkämpfe (zwischen Stämmen oder Familien) abzeichnen etc. Kurz: Wenn sich Gegebenheiten ändern oder wenn Konflikte drohen und deshalb neue Strukturen gefunden werden müssen, um damit verantwortungsvoll umzugehen.

Die EQUA begleitet Gesellschafterkreise mit Rat und Tat, um die Gesellschafterkompetenz der Familienmitglieder zu fördern. Dies kann in Form von Gesprächen mit einzelnen Gesellschaftern geschehen, durch speziell abgestimmte Workshops für die gesamte Großfamilie, aber auch durch maßgeschneiderte Konzepte für die nächsten Schritte. Außerdem verfügt die EQUA über ein großes Netzwerk an Fachberatern und Experten, zu denen sie gerne Kontakt herstellt, um die Eigentümer von Familienunternehmen darin zu unterstützen, ihre Aufgabe verantwortungsvoll auszufüllen.

Auch in den Jahren 2011 und 2012 war die EQUA-Stiftung häufig Ansprechpartner und begleitete Unternehmerfamilien mit vielen nicht operativ tätigen Gesellschaftern auf ihrem Weg zum verantwortungsvollen und kompetenten Gesellschafterkreis.





## Blockseminare

### **Blockseminar, Masterstudiengang Private Wealth Management, Westfälische Wilhelms-Universität Münster**

Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert: Psychologische Faktoren bei der Beratung von Unternehmerfamilien

Münster, 12. Januar 2012

Das Seminar zeigte in einem theoretischen Teil, warum Familienunternehmen anders funktionieren als anonyme Publikumsgesellschaften und wo bei der Beratung Fallstricke vorhanden sind.

Darüber hinaus gab es zwei praktische Arbeitseinheiten: zum einen die Bestimmung der eigenen Werte. Denn nur wer als Berater sein eigenes Wertegerüst kennt und bedenkt, dass die eigenen Werte sehr verschieden zu denen der Mandanten sein können, wird erfolgreich beraten. In einem zweiten praktischen Teil waren die Seminarteilnehmer aufgerufen, eine Gesellschafterversammlung eines Familienunternehmens zu simulieren. Dieses Experiment machte klar, dass Gesellschafter, die sich Rat bei Fachberatern suchen, mit ähnlichen Erfahrungen in das Gespräch gehen. Nur ein Berater, der dies berücksichtigt und weiß, dass er nicht nur die Anliegen seines Mandanten, sondern im Grunde einen gesamten Gesellschafterkreis einbeziehen muss, wird nachhaltig und adäquat beraten.

### **Blockseminare, eMA FESH, Zeppelin Universität**

Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert: Entscheidungsfähigkeit in Eigentümerfamilie und Gesellschafterkreis

Friedrichshafen, 7. Januar 2011

Friedrichshafen, 1. Oktober 2012

Im Anschluss an eine fiktive Gesellschafterversammlung, bei der die Teilnehmer bestimmte Tagesordnungspunkte abarbeiten und dabei zu Entscheidungen gelangen sollten und die mit Interessenkonflikten und Entscheidungsblockaden endete, erfolgte eine theoretische Reflexion. Um die Entscheidungsfähigkeit zu gewährleisten, sollte nämlich ein Zusammenspiel aus vier Komponenten berücksichtigt werden: präventive Maßnahmen (um blockierende Konflikte zu vermeiden), Wissen um die systembedingten Dilemmata (um sich darin nicht zu verfangen), Bewusstheit über die vertretenen Werte (die eigenen, die gemeinsamen, aber auch die unterschiedlichen) sowie reaktive Maßnahmen (Methoden, um verhärtete Konflikte aufzuweichen).

## Workshops

### **Workshop, 14. Kongress für Familienunternehmen: Faszination Wachstum, Universität Witten/Herdecke**

Vicky Schlagböhmer und Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert: geerbt – geleistet. Schwierigkeiten bei der Bewertung der eigenen Identität als Erbe eines Familienunternehmens

Witten/Herdecke, 10. Februar 2012

Jeder Unternehmenserbe weiß, dass in unserer Gesellschaft soziale Ungleichheit allenfalls durch eigene Leistung, niemals aber durch Herkunft (wie es beispielsweise die Ständegesellschaft des Mittelalters tat) gerechtfertigt wird. Und viele Unternehmenserben hadern damit, da sie mit diesem Los – gleichsam einem Makel – geboren wurden und sich dieses nicht selbst erwählten.

Der Workshop versuchte, Wege aufzuzeigen, wie man mit dieser ererbten Last umgehen kann. Ausgangspunkt war dabei der Grundgedanke, dass jeder Mensch bestimmte Werte vertritt. Diese fallen zwar von Mensch zu Mensch unterschiedlich aus, aber sie bilden trotzdem immer den Rahmen für das eigene Handeln (Denken) und die Bewertung des Handelns anderer. Werteprägungen beeinflussen deshalb Entscheidungen.

Nach einer allgemeinen Einführung ins Thema folgte ein praktischer Teil, bei dem jeder Teilnehmer die (anonyme) Möglichkeit hatte, sich seiner eigenen Werteprägung bewusst zu werden bzw. diese konkret zu benennen. Denn das Wissen über die eigene Wertestruktur schafft Klarheit bei der Bewertung der eigenen Identität und macht etwas unabhängiger von gesellschaftlich sanktionierten Vorstellungen und den Erwartungen anderer.

### **Workshop, Coles Executive MBA, Kennesaw University**

Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert: Owner Competence. What does it mean and why is it necessary?

Waldenburg, 13. April 2012

Im Zentrum des Workshops arbeitete die Gruppe an der Frage, inwiefern und warum ein stabiles Wertegerüst dabei hilft, eine verantwortungsvolle und entscheidungsfähige Gesellschafterfamilie eines Unternehmens zu sein. Die dabei gewonnenen Einsichten waren für einige der Teilnehmer offensichtlich von solcher Relevanz, dass sie mit dem neuen Wissen nun mit ihrer eigenen Unternehmerfamilie (in Venezuela, Kolumbien, Ukraine etc.) weiterarbeiten wollen.



## Kolloquien

### EQUA-Stipendiatenkolloquium

München, 2./3. Dezember 2011

Bernhard Ludwig (Universität Augsburg), Jessica Kulitz (Zepelin Universität Friedrichshafen), Steffen Großmann (Universität Witten/Herdecke), Dr. Elke Schröder (Universität Jena), Lavinia Nosé (Wirtschaftsuniversität Wien) und Dr. Mechthild Isenmann (Universität Leipzig) stellten ihre jeweiligen Forschungsthemen vor und diskutierten diese mit den anderen Stipendiaten und Mitgliedern des EQUA-Vorstandes im besten Sinne interdisziplinär (und durchaus kontrovers), um sich gegenseitig durch neue, unbekannte Blickwinkel zu inspirieren und Aspekte der eigenen Forschung zu verproben. Selbst beim gemeinsamen Abendessen in einer Münchener Traditionsgaststätte kreisten die Forscher weiter um die so unterschiedlichen Themen und stellten sie in den Zusammenhang des eigenen Fachgebiets.

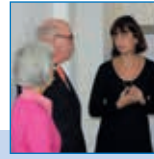
Wie immer gab es am Ende noch ein kleines Rahmenprogramm. Diesmal war am Folgetag ein Besuch im *Valentin-Musäum* eingeplant und ein Weißwurstmittagessen im Turm des Isartors.

### Studentenkolloquium, Munich Business School

Betreuer: Prof. Dr. Marc Michael Bergfeld

München, 20. April 2012

Die Studierenden hatten ihre Thesen gut vorbereitet, und so entstanden anregende Diskussionen. Dabei ging es um die Zusammenarbeit zwischen Fremdmanagement und Eigentümerfamilie genauso wie um die geordnete Nachfolge innerhalb der Familie, um Konfliktquellen oder um Übergabemechanismen von vorhandener Erfahrung etc. Aus der einen oder anderen These könnte sich durchaus ein Masterthema entwickeln.



## Dialog

### Dialog-Forum, 6. Frankfurter Familienkongress: Familienbetriebe zwischen Tradition und Zukunft

Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert: Aufwachsen in Unternehmerfamilien

Frankfurt, 29. November 2012

Ausgangspunkt dieses Workshops war die Beobachtung, dass vielen Unternehmerkindern von der Umwelt (also von Freunden, Lehrern, Eltern der Spielkameraden etc.) oft eine Sonderrolle zugewiesen wird und dass sich gleichzeitig und möglicherweise gerade deswegen Unternehmerelementen häufig wünschen, ihre Kinder mögen ganz normal aufwachsen.

Aber in Unternehmerfamilien gibt es ganz spezielle Bedingungen. Nach einer kurzen (eher theoretischen, aber anschaulichen) Vorstellung und Erklärung der Besonderheiten, mit denen Unternehmerfamilien konfrontiert sind, wurde anhand des Kinderbuches *Fred und die Firma* ein Beispiel vom Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie vorgestellt. Die Teilnehmer des Dialogs waren dann eingeladen, diese und eigene Beispiele (aus der Sicht der Betroffenen wie aus der Perspektive der Umwelt) zu diskutieren und zu reflektieren.

Am Ende des Workshops stand die Erkenntnis, dass es besser ist, nicht die Augen vor den ganz besonderen Voraussetzungen in und von Unternehmerfamilien zu verschließen, sondern diese bewusst zu machen und anzuerkennen, um damit den Kindern eine angemessene Möglichkeit zu bieten, sich unter diesen speziellen Bedingungen gut zu entwickeln. Das gilt für Eltern wie Umwelt gleichermaßen.



## Unternehmergespräche

Aufgabe der EQUA-Stiftung ist es, die Brücke zwischen Forschung und Praxis zu schlagen. Das bedeutet zum einen, Forschungsergebnisse den Unternehmerfamilien durch praxisnahe Angebote (in Form von Seminaren, Publikationen, Vorträgen oder Workshops) zur Verfügung zu stellen, zum anderen aber gerade auch, die Realitäten in den Unternehmerfamilien zu erkennen, ihnen sensibel nachzuspüren und die aktuellen Themen und brennenden Fragestellungen aufzugreifen, um diese dann wissenschaftlich zu erforschen und kompetent zu bearbeiten.

Seit Aufnahme ihrer aktiven Tätigkeit als Vorstand der EQUA-Stiftung im Juni 2011 ist Frau Vicky Schlagböhmer in regem Austausch mit Unternehmern und Unternehmerinnen der Region. In Einzelgesprächen, auf Kongressen und Veranstaltungen versucht sie, aktuelle Erfahrungen und für Unternehmerfamilien brisante Punkte zu reflektieren, damit diese dann anschließend in der Stiftungsarbeit in Forschungs- oder Praxisprojekten berücksichtigt werden können.

## EQUA takes out

Die Geschwister Vicky Schlagböhmer und Georg Wacker, beide Vorstände der EQUA-Stiftung und zugleich Gesellschafter eines Familienunternehmens in 6. Generation, griffen den Wunsch jüngerer Mitglieder aus Unternehmerfamilien nach besserem Austausch untereinander auf und luden deshalb erstmalig im Mai 2012 zu einem informellen Junioren-Treff ein.

Ziel dieser Runden ist es, in geschlossenem Rahmen einen intensiven und unbefangenen Austausch zu ermöglichen.

Die Treffs finden in unregelmäßigen Abständen etwa zwei bis drei Mal jährlich in München statt. Die Teilnahme ist nur mit persönlicher Einladung möglich, denn der Teilnehmerkreis beschränkt sich auf maximal 10 bis 15 Personen.



## Online-Kolleg

Gerade für dynamische und aktive sowie vielseitig interessierte Mitglieder von Unternehmerfamilien sind die zahlreichen und durchaus wichtigen Angebote für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien oft nicht wahrzunehmen, da Termine und Prioritäten kollidieren.

Für all diejenigen bietet die EQUA-Stiftung in Zukunft auf ihrer Website ([www.equa-stiftung.de](http://www.equa-stiftung.de)) ein im Laufe der Zeit wachsendes Online-Programm an. Mit diesen kompakten Online-Einheiten wird jedem Interessierten die Möglichkeit eröffnet, sich mit relevanten Aspekten rund um das Thema *Gesellschafterkompetenz* dann zu beschäftigen, wenn er/sie Zeit und den Kopf dafür frei hat.

### **Erstes Online-Kolleg: Die persönliche Werteprägung in Unternehmerfamilien**

Jeder Mensch vertritt bestimmte Werte. Die jeweils als wichtig erachteten Werte bilden den Rahmen für das eigene Handeln (Denken) und die Bewertung des Handelns anderer. Werteprägungen beeinflussen alle Entscheidungen.

Gerade Mitgliedern von Unternehmerfamilien, die mit vielen unterschiedlichen (teilweise auch sich widersprechenden) Handlungsanforderungen konfrontiert sind, hilft ein klares Wertegerüst, die eigene Rolle zu definieren, die empfundenen Widersprüche zu balancieren und mit den Herausforderungen souverän umzugehen.

Dafür ist es aber nötig, dass jeder Einzelne seine individuelle Werteprägung kennt und diese mit der Prägung der Gesamtfamilie abgleicht.

Als Einführung hält Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert einen Online-Vortrag, der folgenden drei Leitfragen nachgeht:

- Werte: Um welche handelt es sich konkret?
- Warum ist es für Unternehmerfamilien wichtig, sich der eigenen Werteprägung bewusst zu sein?
- Wie können sich bestimmte Werteprägungen auswirken? (Erläuterung an fiktiven Beispielen)

Danach kann jeder Interessierte (einzeln oder auch mehrere Mitglieder einer Familie) einen interaktiven Online-Fragebogen ausfüllen, der auf Wunsch ausgewertet wird. Damit erhält jeder Teilnehmer die Möglichkeit, sich seine eigene Werteprägung bewusst zu machen und diese mit dem Wertegerüst der gesamten Unternehmerfamilie abzugleichen, denn ein stabiles und bewusstes Wertegerüst ist Voraussetzung für eine verantwortungsvolle und entscheidungsfähige Gesellschafterfamilie eines Unternehmens.



## Vorstand

**Dr. Ulrich Wacker** (Vorstandsvorsitzender)  
Jurist,  
Gesellschafter eines Familienunternehmens

**Vicky Schlagböhmer** (stellvertr. Vorstandsvorsitzende)  
Diplomkauffrau,  
Gesellschafter eines Familienunternehmens

**Georg Wacker** (Mitglied des Vorstands)  
Maschinenbau-Ingenieur,  
Gesellschafter eines Familienunternehmens

## Kuratorium

**Dr. Gabriele Godl**  
Juristin,  
Gesellschafterin und Mitglied der Unternehmensleitung einer  
Familiengesellschaft

**Dr. Ursula Koners**  
Betriebswirtin,  
Institutsmanagerin am Friedrichshafener Institut für Familien-  
unternehmen, Zeppelin Universität

**Dr. Hans Maerz**  
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer i. R.

**Dr. Matthias Schüppen**  
Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

**Joachim Graf von Arnim**  
MBA,  
Mitinhaber eines Vermögensverwaltungsunternehmens

**Christiane Wacker**  
MBA,  
Gesellschafterin eines Familienunternehmens

**Irene Wacker**  
Bankkauffrau

Nachdem der erste Vorstand und Beirat vom Stifter auf zehn Jahre berufen war, haben sich seit 2011 Veränderungen im Stiftungskuratorium ergeben. Einige Mitglieder sind vom Beirat in den Vorstand gewechselt bzw. umgekehrt. Die Herren Richard Mayer und Werner Schwind sind ausgetreten. Wir bedanken uns herzlich für ihre ehrenamtliche zehnjährige Begleitung der Stiftungsarbeit. Neu sind ins Kuratorium berufen: Frau Dr. Gabriele Godl, Frau Dr. Ursula Koners und Joachim Graf von Arnim. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit im neu besetzten Vorstand und Beirat.

EQUA-Stiftung  
Belgradstraße 9  
D-80796 München  
Telefon: 089-890 63 63 10  
Fax: 089-890 63 63 63  
E-Mail: [info@equa-stiftung.de](mailto:info@equa-stiftung.de)

Stiftungsaufsicht: Regierung von Oberbayern  
12.1-1222.1M/E08  
Stiftungsvorstand: Dr. Ulrich Wacker  
Geschäftsführung: Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert  
Bankverbindung: Commerzbank  
Konto Nr. 664914900, BLZ 700 400 41

Als gemeinnützige Stiftung ist die EQUA eine unabhängige Institution, die den Bogen zwischen Forschung und Praxis spannt. Durch die Unterstützung von einschlägigen wissenschaftlichen Arbeiten und Forschungsprojekten und durch den engen Kontakt zu allen relevanten deutschsprachigen Universitäten, Hochschulen und Instituten werden Grundlagen geschaffen, um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien dabei in vielfältiger Weise unterstützen zu können, ihrer volkswirtschaftlich so wichtigen Rolle verantwortungsvoll gerecht zu werden.

[www.equa-stiftung.de](http://www.equa-stiftung.de)