

Koeberle-Schmid · Fahrion · Witt (Hrsg.)

Family Business Governance

Erfolgreiche Führung
von Familienunternehmen

3., völlig neu bearbeitete Auflage

Leseprobe, mehr zum Buch unter <https://www.esv.info/978-3-503-17770-7>

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen

Herausgegeben von

**Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion
und Prof. Dr. Peter Witt**

Mit Beiträgen von

**Prof. Dr. Yvonne Brückner, Hans-Jürgen Fahrion, Dr. Astrid Geis,
Prof. Dr. Bernd Grottel, Prof. Dr. Andreas Hack,
Silke Nora Hein, Prof. Dr. Anja Hucke, Andreas Käufel, Prof. Dr. Franz W. Kellermanns,
Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Dr. Ursula Koners, Prof. Dr. Knut Werner Lange,
Dr. Gisela Mähler, Dr. Hans-Georg Mähler, Lars A. Meixner,
Dr. Jennifer Meyer, Prof. Dr. Reinhard Prügel, Prof. Dr. Arist von Schlippe,
Dr. Julia Süß-Reyes, Prof. Dr. Peter Witt**

Leseprobe, mehr zum Buch unter <https://www.esv.info/978-3-503-17770-7>

3., völlig neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-17770-7

1. Auflage 2010
2. Auflage 2012
3. Auflage 2018

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-17770-7

eBook: ISBN 978-3-503-17771-4

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Gesetzt aus der 9/11 Leitura

Satz: L 101 Mediengestaltung, Fürstenwalde

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

VORWORT

Fragen der optimalen Organisation von Führung und Kontrolle in Familienunternehmen werden in Wissenschaft und Praxis schon seit geraumer Zeit diskutiert. Wir haben in der ersten Auflage dieses Buches, die im Jahr 2010 erschienen ist, für diese Themen den Begriff der „Family Business Governance“ verwendet. Er ist mittlerweile in vielen anderen Veröffentlichungen ähnlich übernommen worden.

Vor Ihnen liegt nun schon die dritte Auflage. Das hat zwei Gründe. Zum einen ist die Nachfrage der Unternehmenspraxis nach wissenschaftlich abgesicherten Leitlinien der Family Business Governance ungebrochen groß. Mehr und mehr Familienunternehmen erkennen, dass sie ihre Governance sowohl an der Best Practice ausrichten als auch an die aktuelle Unternehmens- und Familiensituation anpassen müssen. Entsprechend schnell war unser Buch auch in der zweiten Auflage ausverkauft. Zum anderen wird das Thema der guten Governance in Familienunternehmen nach wie vor intensiv diskutiert. Es haben sich erneut viele innovative Erkenntnisse aus aktuellen Forschungsarbeiten, Gerichtsurteilen sowie Rückmeldungen der Praxis ergeben, die wir für eine grundlegende Überarbeitung und Aktualisierung unseres Herausgeberbandes zur Family Business Governance genutzt haben.

Das vorliegende Buch wird Ihnen einen umfassenden, theoretisch fundierten und gleichzeitig praxisnahen Einblick in die vielen Einzelaspekte einer guten Governance geben. Es befasst sich intensiv mit beiden relevanten Teilen der Governance in Familienunternehmen, der Family Governance und der Business Governance. Mit dem Begriff der Family Governance bezeichnen wir alle Regelungen bzw. Institutionen, die faire Regeln für die Familie und deren Zugang zum Unternehmen schaffen sowie die Bindung der Familie untereinander und zum Unternehmen stärken. Der Begriff der Business Governance bezeichnet die Führungs- und Kontrollstrukturen im Unternehmen. Hier geht es darum, effiziente Organisationsformen zu finden und so den erfolgreichen Fortbestand des Familienunternehmens über Generationen hinweg zu sichern. Es ist unsere feste Überzeugung, dass Theorie und Praxis der Family Business Governance sich ergänzen. Man braucht Einsichten aus beiden Bereichen. Daher haben unsere Autoren und Interviewpartner sowohl neueste wissenschaftliche Erkenntnisse als auch viele praktische Erfolgsregeln zusammengetragen und zu klaren Handlungsempfehlungen verarbeitet.

Sie werden beim Lesen dieses Buches feststellen, dass es eine Fülle von verschiedenen Instrumenten und Institutionen der Family Business Governance gibt. Zur Organisation der Familie gibt es formelle Gremien wie Familienräte, Gesellschafterausschüsse, Family Offices und Gesellschafterversammlungen. Etwas informellerer Natur sind Family Activities, eine Family Education, eine Family Philanthropy oder ein geordnetes Konfliktmanagement. Ähnliches gilt für die Organisation des Unternehmens. Auch hier haben formelle Gremien wie die Geschäftsführung, der Aufsichtsrat oder der Beirat große Bedeutung. Ebenso wichtig sind aber effiziente

VORWORT

Prozesse und Regelwerke, zum Beispiel für Haftungsregeln, für das Risikomanagement, das Compliance-Management oder für das interne Kontrollsystem.

Nicht alle in diesem Buch vorgestellten Gremien und Instrumente sind für jedes Familienunternehmen gleichermaßen relevant. Dennoch muss jeder, der in Familienunternehmen Verantwortung trägt, die Gestaltungsoptionen kennen und die für sein Unternehmen und seine Familie passende Ausgestaltung der Family Business Governance finden. Und genau dabei will Ihnen dieses Buch eine klare Hilfestellung bieten.

Wir möchten hier sehr herzlich unseren Dank an alle Autoren und Interviewpartner aussprechen. Ohne ihre Expertise und Erfahrung wäre es unmöglich gewesen, eine so große Bandbreite an Fragen zur Family Business Governance so tiefgehend zu beantworten. Darüber hinaus danken wir dem Erich Schmidt Verlag und hier namentlich Frau Claudia Splittgerber herzlich. Sie hat uns auch bei der dritten Auflage tatkräftig unterstützt und für eine schnelle Drucklegung gesorgt. Die Zusammenarbeit mit ihr ist für uns immer wieder eine Freude. Schließlich und vor allem gilt unser Dank aber Ihnen, liebe Leser. Wir hoffen, dass Sie aus diesem Buch viele gute Erkenntnisse gewinnen können. Wir wünschen Ihnen, dass Sie mit seiner Hilfe die Family Business Governance für Ihr Unternehmen und für Ihre Familie optimal gestalten können.

Berlin, München und Wuppertal,
im Juni 2018

Dr. Alexander Koeberle-Schmid
koeberle-schmid@fb-advisors.de

Hans-Jürgen Fahrion
hjfahriion@yahoo.de

Prof. Dr. Peter Witt
witt@wiwi.uni-wuppertal.de

INHALT

VORWORT 5

I FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

1 FAMILY BUSINESS GOVERNANCE-SYSTEM 13
„Das ist das Geheimnis des Fortschritts“ 15
Interview mit Hermut Kormann
Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen 23
Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion

2 SPEZIFIKA DER FAMILY BUSINESS GOVERNANCE 43
„Aufgrund der Digitalisierung kann man sich keinen Streit in der Familie erlauben“ 45
Interview mit Lutz Goebel
Gründe für eine spezielle Governance von Familienunternehmen 52
Beitrag von Andreas Hack und Jennifer Meyer

3 GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN 73
„Wenn unsere Familienunternehmen überleben wollen, müssen sie mit der Veränderung Schritt halten“ 75
Interview mit Peter May
Rechtliche Bedeutung und Würdigung eines Governance Kodex für Familienunternehmen 81
Beitrag von Anja Hucke

II BUSINESS GOVERNANCE

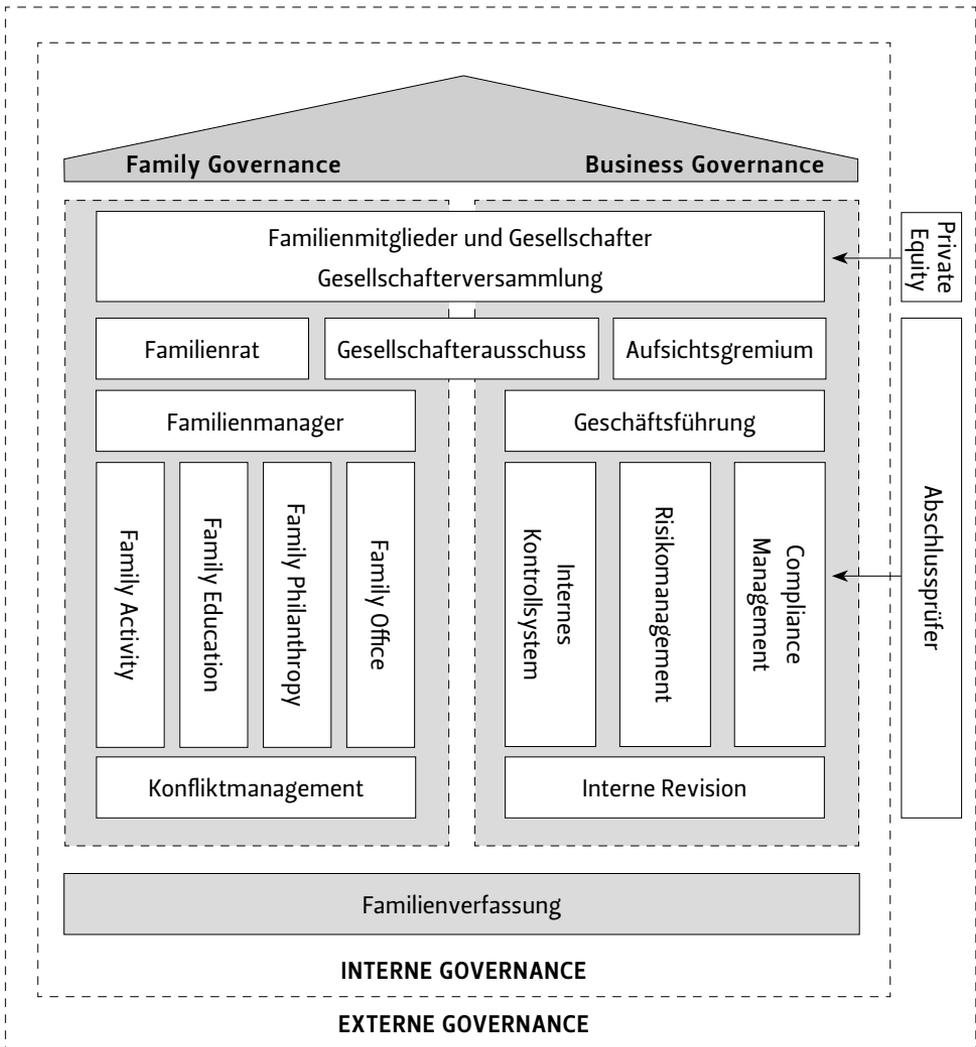
1 GESCHÄFTSFÜHRUNG 99
„Idealerweise sollte ein Übernehmer von selbst und im freien Willen zum Wunsch der Übernahme kommen“ 101
Interview mit Bernd LeMar
Nachfolge in der Geschäftsführung – „Es kann nur eine(n) geben“ oder „ein Team ist stärker als seine Einzelteile“? 109
Beitrag von Ursula Koners und Reinhard Prügl

2 AUFSICHTSGREMIUM	133
„Beratung durch familienfremde Kompetenzträger“	135
<i>Interview mit Manuel René Theisen</i>	
Professionelle Aufsichtsgremien: Aufgaben, Typen und Ausgestaltung	141
<i>Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid</i>	
3 EXTERNER UND INTERNER PRÜFER	181
„Aus der Berichterstattung des Abschlussprüfers und der Internen Revision erhält die Unternehmensleitung wichtige Erkenntnisse über Märkte, Managementqualitäten, Organisationsstruktur und Sachverhaltsgestaltungen“ ...	183
<i>Interview mit Ulrich M. Harnacke</i>	
Nutzen der Externen und Internen Revision	187
<i>Beitrag von Bernd Grottel und Astrid Geis</i>	
4 RISIKOMANAGEMENT, INTERNES KONTROLLSYSTEM UND COMPLIANCE MANAGEMENT	221
„Es gibt nicht das One-Size-Fits-All-Modell der Business Governance“	223
<i>Interview mit Thomas Günther</i>	
Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Compliance Management als zentrale Instrumente der Business Governance	227
<i>Beitrag von Hans-Jürgen Fahrion, Andreas Käußl und Silke Hein</i>	
5 HAFTUNG	251
„Oft reicht ein entsprechendes Problembewusstsein als Präventionsmaßnahme zur Haftungsvermeidung aus“	253
<i>Interview mit Thomas Münzenberg</i>	
Haftungsrisiko für Familienunternehmer	258
<i>Beitrag von Lars A. Meixner</i>	
 III FAMILY GOVERNANCE	
1 GESELLSCHAFTERVERSAMMLUNG	283
„Der ‚Dornröschenschlaf‘ der Gesellschafterversammlung“	285
<i>Interview mit Mark K. Binz und Armin Weinand</i>	
Gesellschafterstellung, Gesellschafterwechsel und Gesellschafterversammlung ..	293
<i>Beitrag von Knut Werner Lange</i>	
2 FAMILIENRAT, FAMILY EDUCATION UND FAMILY PHILANTHROPY	315
„Die Familie zusammenhalten“	317
<i>Interview mit Nadine Kammerlander</i>	

Die Professionalisierung der Unternehmerfamilie durch Familienrat, Family Education und Family Philanthropy	321
<i>Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid und Julia Süß-Reyes</i>	
3 FAMILY OFFICE	355
„Keine Boni auf Performance, sondern Boni auf die Zufriedenheit der Familienmitglieder“	357
<i>Interview mit Boris Canessa und Christoph Weber</i>	
Das Family Office – Leistungsfähiges Instrument zur Entwicklung großer Vermögen	367
<i>Beitrag von Yvonne Brückner</i>	
4 KONFLIKTMANAGEMENT	383
„Bereitschaft, sich auf einen Prozess einzulassen, dessen Ausgang ungewiss ist“	385
<i>Interview mit Peter Heintel</i>	
Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden	389
<i>Beitrag von Franz W. Kellermanns und Arist von Schlippe sowie Gisela und Hans-Georg Mähler</i>	
5 PRIVATE EQUITY	411
„Zusammenarbeit von Private Equity Gesellschaften und Familienunternehmen durchaus positiv“	413
<i>Interview mit Ann-Kristin Achleitner</i>	
Private Equity-Investor – Heuschrecke oder Helfer?	416
<i>Beitrag von Peter Witt</i>	
IV FAMILIENVERFASSUNG	
„Schwinden das gegenseitige Interesse, die gemeinsamen Erlebnisse, die Liebe, die Reibung an Themen, droht vielleicht die Trennung“	433
<i>Interview mit Tobias Hueck, Maxi Unger, Alexander Koeberle-Schmid</i>	
Die Governance eines Familienunternehmens zusammengefasst in einer Familienverfassung	445
<i>Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion</i>	
Leitfaden zur Erstellung einer Familienverfassung	459
<i>Fragen und Antworten zusammengefasst von Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion</i>	
AUTORENVERZEICHNIS	487
LITERATURVERZEICHNIS	495
STICHWORTVERZEICHNIS	517

I FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

1 FAMILY BUSINESS GOVERNANCE-SYSTEM



„DAS IST DAS GEHEIMNIS DES FORTSCHRITTS“ Hermut Kormann*

Professor Hermut Kormann spricht über die Ziele Nachhaltigkeit und Überlebenssicherung im Familienunternehmen sowie die Rolle der Governance zur Erreichung dieser Ziele. Er kritisiert die Agency-Theorie und entwickelt Ansätze einer Theorie der Familienunternehmen. Er zeigt auf, an was Familienunternehmen scheitern, vergleicht deutsche mit chinesischen Familienunternehmen und gibt drei wertvolle Empfehlungen zum langfristigen Fortbestand als Unternehmerfamilie.



Schlagworte: Erfolgreiche Familienunternehmen, Überlebenssicherung, Nachhaltigkeit, Agency-Theorie, Werte, Scheitern, Fehlentscheidungen, China, Erfolg, Stabilität

Herr Professor Kormann, Familienunternehmen unterscheiden sich von Publikumsgesellschaften, auch bezüglich ihrer Ziele. Welche zentralen Ziele haben Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften?

Das Familienunternehmen ist nicht an die homogene Zielstruktur der Publikumsgesellschaft gebunden. Publikumsgesellschaften bekommen einheitliche, auch modebedingte Zielstrukturen von den Märkten vorgegeben. Familienunternehmen können selbst ihre Zielstrukturen bilden. Sie sind frei von den Kapitalmarktzielen. Diese sind auch nicht nachhaltig. Denn die Verfallsrate von Publikumsgesellschaften ist ungleich größer als die von Familienunternehmen. Aus der Logik des Familienunternehmens hat das Ziel Nachhaltigkeit eine ganz andere Bedeutung als bei Publikumsgesellschaften. Familienunternehmen versuchen, ihr Unternehmen für die nächsten Generationen zu bewahren. Familienunternehmen setzen also mehr auf die Sicherung des Überlebens als

auf die alleinige Erfolgsmaximierung, wozu die Publikumsgesellschaft vom Kapitalmarkt gezwungen wird.

Welche Werte finden Sie in Familienunternehmen oftmals? Wie werden diese gelebt?

Mit der Wertschätzung der Werte von Familienunternehmen bin ich sehr vorsichtig. Da wird doch manchmal schnell eine erst vor einigen Jahren erarbeitete Familienstrategie mit zahlreichen schön klingenden Werten ad acta gelegt, wenn es einem Einzelnen nicht mehr passt oder wenn es eine Ausnahme braucht. Aber sind wir fair. Natürlich ist es ein unschätzbare Vorteil, dass die Familiengeschafter stolz

* PD Prof. Dr. Hermut Kormann studierte Betriebswirtschaft und war über 40 Jahre in der Industrie tätig, davon annähernd zwei Jahrzehnte als Finanzvorstand und dann Vorstandsvorsitzender des Familienunternehmens Voith GmbH. Er hat eine Honorarprofessur für Unternehmensführung der Familienunternehmen an der Universität Leipzig und eine solche an der Zeppelin Universität Friedrichshafen inne. In mehreren Familienunternehmen ist er Mitglied der Aufsichtsgremien. Er kann zahlreiche Veröffentlichungen zu den Besonderheiten von Familienunternehmen aufweisen.

auf ihr Unternehmen sein wollen und auch darauf achten, dass die Reputation des Unternehmens gewahrt bleibt. Deshalb versuchen sie auch, Werte hochzuhalten wie Verhalten als ehrbare Kaufleute, Wahrung der Kundeninteressen sowie Fairness im Umgang mit Mitarbeitern. Allerdings ist das von Familienunternehmen zu Familienunternehmen unterschiedlich. Ich unterscheide einmal zwischen „geborenen Familienunternehmen“, die von der Gründung her Familienunternehmen waren und wo man sich meist auf die Werte des Gründers beruft. Andererseits gibt es „gekorenen Familienunternehmen“, die Nicht-Familienunternehmen waren und in die sich eine Familie eingekauft hat. Diese erworbenen Familienunternehmen ändern sich nicht so schnell. Um dort die Werte zu entwickeln braucht es lange Zeit.

Um über Generationen überleben zu können, braucht das Familienunternehmen eine speziell an seine Situation angepasste Governance. Welche Governance-Spezifika sehen Sie im Familienunternehmen?

Familienunternehmen haben nicht die Beschränkungen in ihrer Governance, wie sie Publikumsgesellschaften haben. Die Inhalte einer Governance können von den Gesellschaftern im Familienunternehmen weitgehend selbst definiert werden. Während in Publikumsgesellschaften ein Schwerpunkt die Überwachung ist, liegt in Familien-

unternehmen der Fokus auf der Frage, wie die Governance einen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmensstrategie leisten kann. Das gelingt sicherlich nicht durch nachträgliche Überwachung, sondern nur durch eine vorhergehende Beratungsdiskussion, um die Entscheidungsbasis zu verbessern beziehungsweise Fehlentscheidungen zu vermeiden. Dazu kommt, dass der Gesellschafter, der Prinzipal, dafür sorgt, die Qualität der Governance zu sichern. Die Familie ist der Interessenträger, der darauf achtet, dass die Governance funktioniert. Genau das fehlt bei Publikumsgesellschaften. Denn dort ist der Aktionär, sofern er nicht gerade ein Großaktionär ist, nicht in die Governance integriert.

Die Governance im Familienunternehmen ist also intensiver als in Publikumsgesellschaften?

Ungleich. Denn Familienunternehmen haben eine Institution, die Familie, die auf die Qualität der Governance achtet. In Familienunternehmen sieht man auf ganz natürliche Weise, dass es jemanden gibt, der sich darum kümmert, dass man nur das tut, was man tun sollte. So versucht die Familie sich vor Fehlentscheidungen des Managements zu schützen. Das sieht man allein an den weitergehenden Genehmigungsvorbehalten des Aufsichtsgremiums im Familienunternehmen. Die Familie muss sich aufgrund der fehlenden Möglichkeit eines Exits und einer enormen Vermögenskonzentration versichern, dass ihr Vermögen gut angelegt ist.

„Die Inhalte einer Governance können von den Gesellschaftern weitgehend selbst definiert werden.“

Publikumsgesellschaften können scheitern – Familienunternehmen auch. An was scheitern denn Familienunternehmen häufig?

Mit dieser Frage kommen Sie zu einem Schwerpunkt meines Forschungsteams. Zwei Drittel der großen Börsengesellschaften verschwinden in einem Zeitraum von vier Jahrzehnten aus unternehmensbezogenen Gründen. Im Allgemeinen meint dies Schwächen im Management und in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Von den großen Familienunternehmen scheitert in diesem Zeitraum nur ein Viertel aus unternehmensbezogenen Gründen. Große Familienunternehmen sind – vermutlich auch wegen der besseren Governance – viel besser in der Nachhaltigkeit der Unternehmensführung. Dummerweise wird ein Viertel der Familienunternehmen durch gesellschafterverursachte Probleme zugrunde gerichtet. Es ist ganz selten ein genereller Konflikt in dem gesamten Gesellschafterkreis, meist gibt es nur eine Rebellin oder einen Rebellen, der alle Macht an sich ziehen oder einfach „raus“ will – vorzüglich weil sie oder er Geld brauchen. Würde man da in der Family Business Governance rechtzeitig Vorkehrungen treffen, könnten die Familienunternehmen noch viel besser sein als die Börsenunternehmen, wodurch dann weniger als die Hälfte der Familienunternehmen scheitern würden. Apropos: Ich habe die Vermutung aufgrund vorläufiger Erhebungen, dass das börsennotierte Familienunternehmen in der Gefahr steht, die Untergangsgründe beider Unternehmenstypen auf sich zu vereinigen. Sie werden

nach dem Börsengang nicht sehr alt. Entweder gehen sie unter oder es gibt nach sechzig bis siebzig Jahren keinen nennenswerten Familienbesitz mehr. Da sind durch die tägliche Kursnotiz eben die Trennungsbarrieren sehr niedrig. Dass man dann bei kleinem Aktienanteil durch die Komplementärstellung in einer KGaA immer noch das „Sagen“ haben kann, ist einer der Beruhigungspillen in der Gestaltungsberatung.

Eine wichtige Entscheidung, die auch eine Fehlentscheidung sein kann, ist die Wahl des richtigen Geschäftsführers, dem die Gesellschafter vertrauen können. Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang Vertrauen im Familienunternehmen?

Man überlebt als Geschäftsführer nicht, wenn die Familie einem nicht traut. Der erfolgreiche Widerling, den man eigentlich verachtet, der hält sich im Familienunternehmen nicht. Im Vergleich: In Publikumsgesellschaften liegt die Verweildauer eines CEOs bei etwa fünf Jahren. Je nach Unternehmenssituation und Konjunkturlage glaubt man einen anderen CEO zu brauchen. Das ist in Familienunternehmen nicht der Fall. Dort haben sie eine ungleich längere Verweildauer des Geschäftsführers, weil wenn man zu jemandem Vertrauen hat, dann wechselt man ihn erst aus, wenn das Vertrauen enttäuscht wurde. Wenn ein Geschäftsführer im Familienunternehmen mal angewachsen ist, dann ist seine Amtszeit sehr viel länger als in Publikumsgesellschaften.

„Meist gibt es nur eine Rebellin oder einen Rebellen.“

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE ALS ERFOLGSFAKTOR VON FAMILIEN- UNTERNEHMEN

Autoren: Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion

Zusammenfassung: Erfolgreiche Familienunternehmen haben ihre Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen, kurz Family Business Governance genannt, ihrer individuellen Situation entsprechend optimal gestaltet und an der Best Practice ausgerichtet. Mit der Business Governance wird das Ziel verbunden, einen professionellen und verantwortungsvollen Rahmen für Führung und Kontrolle im Familienunternehmen zu etablieren. Das Ziel der Family Governance ist, faire Prozesse zu etablieren, den Zusammenhalt der Familie sicherzustellen und die Verbundenheit zum Unternehmen zu erhöhen. Wie Familienunternehmen diese Ziele erreichen können, zeigen die Interviews und Beiträge in diesem Buch. Einen Überblick über die Family Business Governance und erste Empfehlungen gibt der vorliegende Beitrag.

Schlagnote: Familienunternehmen, Good Governance, Family Business Governance-System, Governance-Gremium, Governance-Instrument, Governance Kodex für Familienunternehmen

1 Familienunternehmen

Familienunternehmen sind für die deutsche Volkswirtschaft von großer Bedeutung. Etwa 93 % der deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen. Dazu gehören auch die meisten mittelständischen Unternehmen. In einem Familienunternehmen liegen die Geschäftsanteile mehrheitlich in der Hand einer oder mehrerer Familien. Daraus resultiert ein dominierender Einfluss der Familie auf das Unternehmen und die sogenannte dynastische Intention, das Unternehmen langfristig über Generationen in Familienhand zu halten und damit seine Überlebensfähigkeit zu sichern.

Familienunternehmen sind anders als typische Publikumsgesellschaften.

Einerseits haben Familienunternehmen wegen ihrer langfristigeren strategischen Ausrichtung, wegen der geringeren Publikationspflichten und wegen der größeren Kontinuität in den Leitungsfunktionen potenzielle Wettbewerbsvorteile. Andererseits bestehen auch große Risiken, z. B. durch familiäre Konflikte mit zerstörerischen Auswirkungen auf das Unternehmen. Die Ambivalenz von Familienunternehmen verdeutlicht folgende Gegenüberstellung der Chancen und Risiken:

Familien-
unterneh-
men vs.
Publi-
kumsgesell-
schaften

- Familienwerte führen zu Wettbewerbsvorteilen vs. Familienmitglieder haben kontinuierlich Konflikte untereinander
- Familien-Geschäftsführer sind engagiert, handeln im Unternehmensinteresse und müssen nicht kontrolliert werden vs. Familien-Geschäftsführer sind inkompetent, handeln im Eigeninteresse, missbrauchen ihre Macht und müssen deshalb kontrolliert werden
- Familienmitglieder denken langfristig vs. Familienmitglieder denken kurzfristig an eine maximale Ausschüttung.

Insgesamt ist das Familienunternehmen ein Erfolgsmodell. Familienunternehmen entwickeln sich mehrheitlich besser als Publikumsgesellschaften. Die Frage, die Experten zu Familienunternehmen aber beschäftigt, ist: Weshalb sind manche Familienunternehmen erfolgreich und können ihren Wert über Generationen hinweg steigern während andere aufgrund von Krisen im Unternehmen oder in der Familie scheitern? Ergebnisse theoretischer und vor allem empirischer Analysen zeigen, dass optimal gestaltete Führungs-, Kontroll- und Familien-Strukturen relevante Erfolgsfaktoren sind, damit Unternehmen und Familie langfristig überleben. Ziel einer guten Family Business Governance ist, die folgenden drei Werte zu steigern:

Werte im Familienunternehmen

- **Ökonomischer Wert:** Der wahre und faire Wert des Unternehmens selbst, berechnet nach anerkannten Bewertungsgrundsätzen bzw. bei börsennotierten Familienunternehmen der Börsenwert
- **Emotionale Verbundenheit (Emotional Ownership):** Das Gefühl der Nähe und Zugehörigkeit zum Familienunternehmen. Es hat einen bedeutenden Einfluss darauf, wie stark Gesellschafter ihre persönliche Identität mit derjenigen des Unternehmens verknüpfen.
- **Emotionaler Zusammenhalt (Emotional Cohesion):** Das bezeichnet das implizite Bewusstsein, Teil einer starken Unternehmerfamilie zu sein, die auch in diffizilen Zeiten zusammenhält. Ist der Zusammenhalt hoch, wird auch ein bei den Familienmitgliedern vorhandenes Bedürfnis nach Sicherheit und Zugehörigkeit erfüllt. Manchmal wird dies auch „Familienleim“ genannt – als Verbindung der emotionalen und rationalen Ebene –, der nur im Fall von Angst, Eifersucht oder Enttäuschung gefährdet wird.

Familienunternehmen, die die Relevanz einer „Good Governance“ vernachlässigen oder sogar ignorieren, gehen erhebliche Risiken ein, schwächen das Familienunternehmen und gefährden dessen Fortbestand. Die genannten Werte werden nicht so hoch ausfallen, wie das bei Familienunternehmen und Unternehmerfamilien der Fall ist, die eine individuell passende Family Business Governance eingeführt haben. Ist die Governance nicht an der Best Practice und individuellen Situation von Unternehmen und Familie optimal ausgerichtet, kann das Familienunternehmen scheitern. Anzeichen einer inadäquaten Governance sind z. B.:

- Keine Nachweispflicht über die Kompetenzen der Familienmitglieder im Management oder Aufsichtsgremium
- Keine klare Festlegung der Kontrollkompetenz der Aufsichtsgremien
- Keine Festlegung über die Übertragung der Anteile auf die nächste Generation
- Kein Management der Risiken und Chancen im Unternehmen
- Keine Festlegung von Ausstiegsmechanismen im Gesellschaftsvertrag
- Keine Transparenz in der Entscheidungsfindung
- Kein individuell passendes Informations- und Kommunikationskonzept
- Keine Regelungen zum Umgang mit familienexternen Eigentümern
- Keine Bündelung der Familieninteressen zu einer Einheit
- Kein Konfliktmanagement in Familie und Unternehmen
- Kein strukturiertes Vermögensmanagement.

Anzeichen
inadäquater
Governance

Verkennt das Familienunternehmen die Relevanz einer „Good Governance“, wird es seiner Verantwortung gegenüber den Stakeholdern, insbesondere den Kunden und Mitarbeitern, nicht gerecht. Das hat negative Auswirkungen auf die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens selbst. Das Ziel der langfristigen und nachhaltigen Wertsteigerung über Generationen und der langfristigen Inhaberschaft durch die Familie ist gefährdet. Das Familienunternehmen ist dann weniger gut vor Krisen in Familie und Unternehmen geschützt. Deshalb gilt: **Erfolgreiche Familienunternehmen haben ihre Governance verantwortungsvoll, professionell, fair und präzise an ihrer individuellen Situation ausgerichtet und passen sie an ihre aktuelle Unternehmens- und Familienentwicklung regelmäßig an.** Dadurch können sie Konflikte zwischen familieninternen Gesellschaftern vermeiden, Nachfolgeprobleme lösen sowie den ökonomischen und emotionalen Wert ihres Familienunternehmens langfristig steigern.

Dabei wird der emotionale Wert definiert als Differenz aus der Bereitschaft eines Inhabers, sein Unternehmen zu einem bestimmten Preis zu verkaufen, und dem maximalen Preis, den ein Käufer ohne emotionale Bindung bereit wäre, für das noch Familienunternehmen zu bezahlen. Das ist damit der Preis eines Unternehmens, der über den rein rechnerisch abgeleiteten Wert (ökonomischer Wert) eines Unternehmens hinausgeht. **Der emotionale Wert steigt, je höher die emotionale Verbundenheit der Familie zum Unternehmen ist und auch je höher der Zusammenhalt der Familienmitglieder untereinander ist.** Er kann allerdings auch negativ werden, wenn z. B. Konflikte bestehen, wodurch das Unternehmen dann zu einem geringeren Preis als dem ökonomischen Wert verkauft werden würde.

2 Governance-System in Familienunternehmen

2.1 Governance-System

In Anlehnung an Überlegungen zu Familienunternehmen, die sich mit der Familie und dem Unternehmen als zwei getrennte, sich überlappende Subsysteme beschäftigen, wird die Governance eines Familienunternehmens auch als zwei eng miteinander verknüpfte Subsysteme verstanden: Family Governance und Business Governance. **Zusammen bilden die zwei Subsysteme das Family Business Governance-System. Dieses ist definiert als Organisation von Führung, Kontrolle und der Sicherung des Zusammenhalts eines Familienunternehmens einer Unternehmerfamilie.** Ziel einer individuell passenden Family Business Governance ist die Steigerung des ökonomischen Werts durch passende Unternehmensstrukturen und -strategien sowie die Steigerung des emotionalen Werts durch Maßnahmen zur Erhöhung des Zusammenhalts der Familie (Emotional Cohesion) und Stärkung der Verbundenheit der Familie zum Unternehmen (Emotional Ownership). Dabei ist es auch wichtig, dass durch die Family Business Governance jedes Familienmitglied seine passende Rolle findet und dadurch auch das persönliche Glück steigt (vgl. Abb. 1). Um diese Ziele der Family Business Governance zu erfüllen, müssen die Governance-Gremien und -Instrumente geeignet ausgestaltet sein.

Family
Governance

Mit der Family Governance sind insbesondere die Ziele verbunden, den Zusammenhalt der Familie und deren Bindung an das Unternehmen zu steigern. Dadurch soll langfristig insbesondere ein emotionaler Wert generiert, aber auch der ökonomische Wert gesteigert werden. Um diese Zielsetzung zu erreichen, benötigen Familienunternehmen abhängig von der spezifischen Situation der Familie u. a. eine professionell abgehaltene Gesellschafterversammlung, einen alle Gesellschafter integrierenden Gesellschafterausschuss, Familienrat oder Familienmanger sowie ein Service-Leistungen erbringendes Family Office. Diese Gremien werden ergänzt durch Family Governance-Instrumente wie Family Activity, Family Education und Family Philanthropy sowie Konfliktmanagement.

Business
Governance

Mit der Business Governance ist das Ziel verbunden, die Führungs- und Kontrollstrukturen so professionell als möglich zu gestalten, um dadurch vor dem Hintergrund der passenden Unternehmensstrategie einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Dafür braucht es professionell handelnde Familienmitglieder und Familienfremde, die den ökonomischen Wert, also den Unternehmenswert, langfristig über Generationen steigern und die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens sichern. Um diese Ziele zu erreichen, braucht es abhängig von der Situation des Unternehmens u. a. professionelle Governance-Gremien wie Geschäftsführung bzw. Mananagement sowie Beirat oder Aufsichtsrat. **Diese werden ergänzt durch Business Governance-Instrumente wie Risikomanagement, Compliance-Management, Internes Kontrollsystem, Interne Revision sowie geeignete Haftungsregeln.**

Die Maßstäbe für eine gute Family Business Governance sind „Responsible Ownership“ und „Fair Process“. „Responsible Ownership“ bedeutet, dass die Fami-

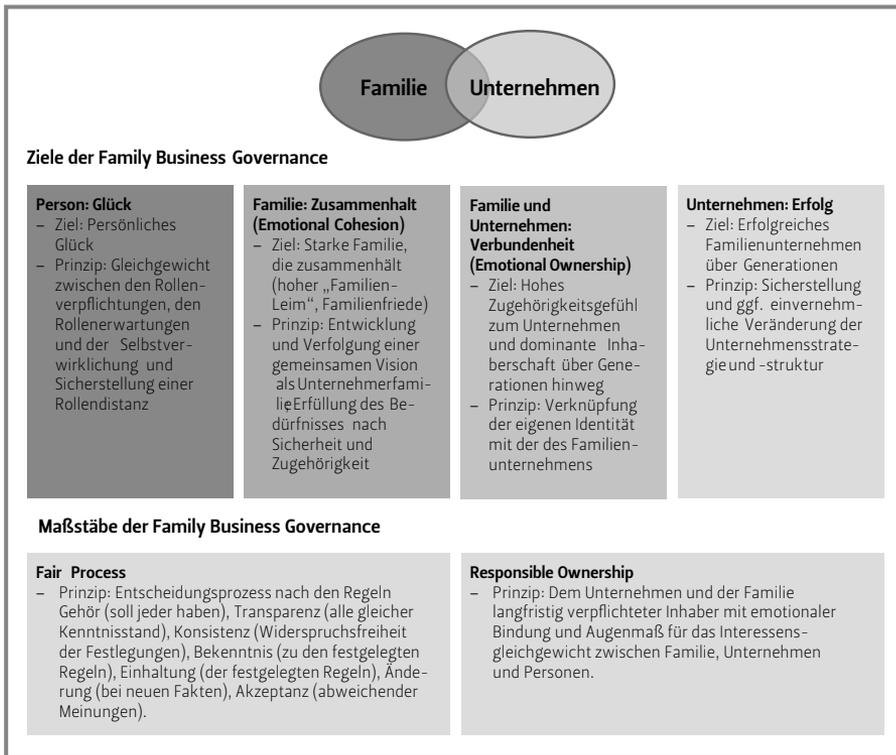


Abb. 1: Family Business Governance: Zielsetzung und Handlungsmaßstäbe

lienmitglieder als langfristig verpflichtete Gesellschafter mit emotionaler Bindung handeln. Der Fokus des Handelns liegt auf langfristigem unternehmerischen Erfolg mit Augenmaß für das Interessengleichgewicht zwischen Familie, Unternehmen und Personen. Unter „Fair Process“ versteht man, dass Entscheidungsfindungsprozesse nach den Prinzipien Gehör (soll jeder haben), Transparenz (alle gleicher Kenntnisstand), Konsistenz (Widerspruchsfreiheit der Festlegungen), Bekenntnis (zu den festgelegten Regeln), Einhaltung (der festgelegten Regeln), Revision (Änderung bei neuen Fakten) und Akzeptanz (abweichender Meinungen) ablaufen.

Um die Ziele der Family und Business Governance zu erreichen, können insbesondere die beiden externen Governance-Akteure, Private Equity-Investor und Abschlussprüfer, einen wichtigen Beitrag dadurch leisten, dass sie die an sie gestellten Erwartungen von Seiten der Familie und des Unternehmens erfüllen. Der Private Equity-Investor nimmt eine Gesellschafterrolle ein und trägt zur Professionalisierung und ggf. finanziellen Stabilisierung des Familienunternehmens bei. Der Abschlussprüfer fungiert als externer Kontrolleur des Unternehmens im Auftrag der Gesellschafter, der sicherstellt, dass die finanzielle Lage des Unter-

externe
Governance-
Akteure,
Private
Equity-
Investor und
Abschluss-
prüfer

nehmens richtig dargestellt ist. Alle weiteren externen Governance-Akteure, wie z. B. Staat, Banken, Lieferanten etc., bleiben unberücksichtigt.

Jedes Familienunternehmen sollte abhängig von seiner individuellen Situation die Family Business Governance gestalten. In etablierten und großen Familienunternehmen mit zahlreichen Gesellschaftern sind alle Gremien und Instrumente für die Zielerreichung relevant. In jüngeren, kleinen Familienunternehmen mit wenigen Gesellschaftern mögen Gremien wie z. B. das Family Office irrelevant sein. So wird empfohlen, die Family Business Governance abhängig von der Komplexität des Unternehmens und der Familie zu gestalten.

Die Abb. 2 zeigt das Family Business Governance-System in seiner Gesamtheit. In der Abbildung werden die Gremien und Instrumente den beiden Subsystemen

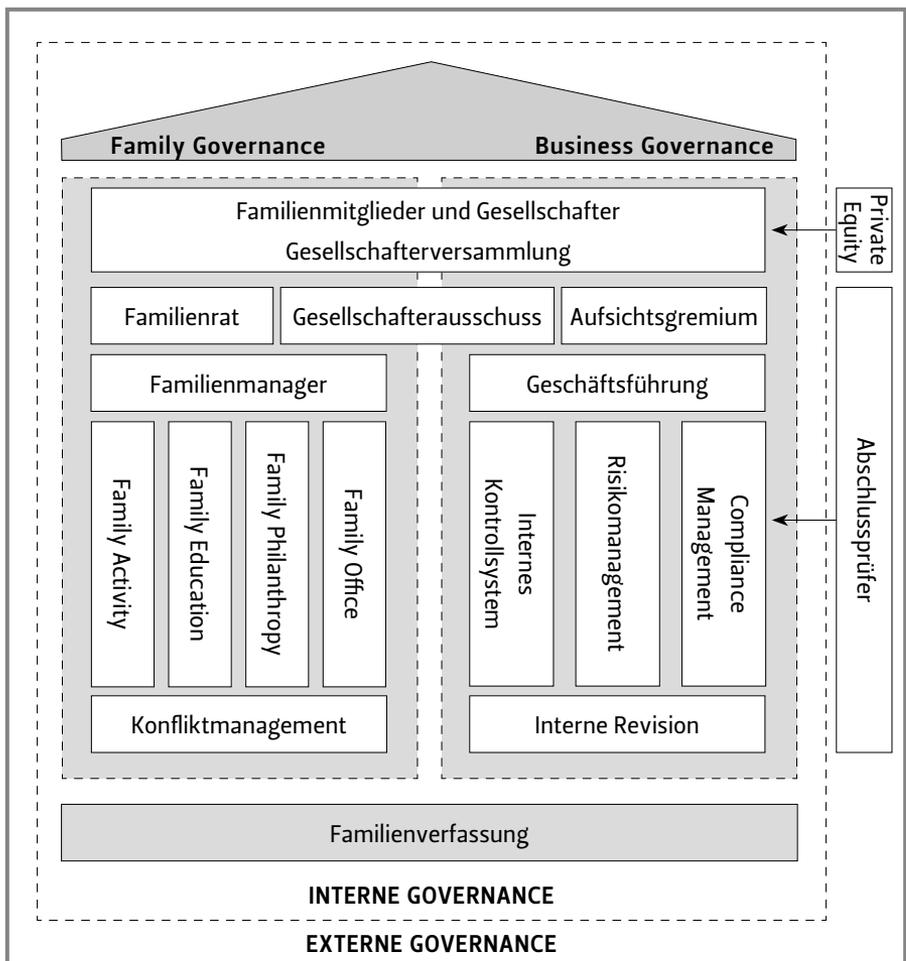


Abb. 2: Family Business Governance-System

Familie bzw. Family Governance und Unternehmen bzw. Business Governance zugeordnet. Außerdem verdeutlicht die Abbildung, dass zwischen interner und externer Governance unterschieden wird. Dabei fasst die interne Governance alle Gremien und Instrumente des Familienunternehmens zusammen. Andererseits besteht die externe Governance aus Akteuren wie z. B. Abschlussprüfer und Private Equity-Investor, die nicht zur inneren Organisation des Familienunternehmens bzw. der Unternehmerfamilie gehören.

2.2 Governance-Spezifika von Familienunternehmen

Zunächst muss aus theoretischer Sicht geprüft werden, wie sich die Governance von Familienunternehmen von der in Publikumsgesellschaften unterscheidet. Zur Rechtfertigung einer eigenständigen Untersuchung der Family Business Governance muss dabei gezeigt werden, dass Familienunternehmen in der Praxis tatsächlich wichtige Komponenten der Governance anders ausgestalten bzw. anderen Bedingungen unterliegen als Nicht-Familienunternehmen.

Governance-Spezifika

Umfangreiche wissenschaftliche Studien zeigen, dass sich Familienunternehmen hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Strategie sowie ihrem Verhalten von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Die vornehmlich aus den Erkenntnissen der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Stewardship-Theorie abgeleiteten Unterschiede erlauben es der Familienunternehmensforschung, eine spezielle Governance für Familienunternehmen theoretisch zu rechtfertigen. Zusätzlich zeigen bisherige Studien, dass sich aus den Unterschieden in der Governance auch konkrete Leistungsdifferenzen zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen ergeben.

Da sich Familienunternehmen hinsichtlich ihrer Governance von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden, hat eine deutsche Kommission aus Unternehmern und Wissenschaftlern den Governance Kodex für Familienunternehmen entwickelt. Auch in anderen Ländern wie z. B. in Österreich, der Schweiz und den Golf-Staaten wurden Governance-Richtlinien entwickelt. Diese Leitfäden stellen die relevanten Themen und Fragen zu den Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen im Familienunternehmen zusammen, die von Gesellschafterfamilien individuell gestaltet bzw. beantwortet werden sollten. Die Kodices gelten als Checkliste zur Festlegung und Optimierung der Governance eines Familienunternehmens. Sie stellen keine verbindlichen Regeln auf sondern geben nur Empfehlungen, wobei jede Unternehmerfamilie selbst prüfen muss, ob und wenn ja wie die Empfehlung optimal in die eigene Praxis umgesetzt werden sollte. Die individuellen Festlegungen münden dann ggf. in einer Familienverfassung, Familiencharta oder einem Familienkodex.

AUTORENVERZEICHNIS

Prof. Dr. Yvonne Brückner ist geschäftsführende Gesellschafterin im Hause ResFutura, einem unabhängigen Forschungsinstitut für unternehmerische Zukunftsstrategien. Die frühere Professorin für Finanzen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart und Lehrbeauftragte mehrerer Universitäten forscht seit 2009 zu Erfolgsfaktoren langfristiger Gesamtvermögensstrategien sogenannter Ultra High Net Worth Individuals. Sie ist Initiatorin und Gründungsmitglied des Verbands unabhängiger Family Offices (VuFO), der aus ihrer Initiative „Family Office Panel“ erwachsen ist. Brückner steht in regelmäßigem Dialog mit hochvermögenden Privatpersonen und ihren Family Offices in Deutschland, Österreich und der Schweiz.



Hans-Jürgen Fahrion, Wirtschaftsprüfer, hat in seiner langen beruflichen Laufbahn bei KMPG, darunter auch viele Jahre in den USA, Familienunternehmen in den Bereichen Governance, Internal Audit sowie Risikomanagement und Compliance Management beraten. Er lehrte mehrere Jahre zur Corporate Governance in Publikumsgesellschaften und Familienunternehmen an der Handelshochschule Leipzig (HHL) und hat zahlreiche Beiträge zu Corporate Governance und Interne Revision veröffentlicht. Des Weiteren ist er Gastmitglied im Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Dr. Astrid Geis, CIA, ist Abteilungsleiterin eines deutschen börsennotierten Unternehmens. Zuvor hat sie die Revision eines großen Familienunternehmens geleitet und war Mitglied des Compliance-Committees. In dieser Funktion war sie für die Ausrichtung der Internen Revision sowie für Planung und Durchführung von Internen Revisionsprüfungen an den verschiedenen Standorten der Unternehmensgruppe verantwortlich. Weiterhin war Astrid Geis als Prokuristin bei KPMG tätig und hat in dieser Funktion u. a. Familienunternehmen zu den Themen Corporate Governance, Interne Revision und Compliance beraten.





Prof. Dr. Bernd Grottel, WP/StB, ist Mitglied des Vorstands sowie Partner im Bereich Audit und seit 1994 bei der KPMG Bayerische Treuhandgesellschaft Aktiengesellschaft, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft in München. Die Bandbreite der von ihm betreuten Familienunternehmen erstreckt sich von nicht kapitalmarktorientierten bis hin zu börsennotierten Gesellschaften. Seit 2007 ist Prof. Dr. Bernd Grottel Lehrbeauftragter und seit 2013 Honorarprofessor an der Technischen Universität München (Schwerpunkt Externe Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung). Seit 2015 ist er Vorsitzender des Universitätsrats der Universität Passau. Daneben ist er seit 2011 als Mitherausgeber für den Beck'schen Bilanzkommentar sowie für den Praxisratgeber „Führung von Familienunternehmen“ (2013) verantwortlich. 2016 ist er zum Mitglied des HGB-Fachausschusses des DRSC e.V. berufen worden.

Prof. Dr. Andreas Hack ist Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Schweiz. In seinen Forschungsarbeiten beschäftigt er sich vor allem mit Fragen der Governance in Familienunternehmen und familienstrategischen Problemstellungen. Seine Forschungsarbeiten wurden u. a. in Entrepreneurship Theory & Practice, British Journal of Management oder Journal of Product Innovation Management veröffentlicht. Praktische Erfahrungen zum Thema sammelte Andreas Hack als Berater bei einer amerikanischen Unternehmensberatung sowie in zahlreichen Mandaten für deutsche Familienunternehmen.



Silke Nora Hein ist Managerin bei der Boston Consulting Group (BCG) im Bereich Business Development, zu deren Kunden auch zahlreiche eigentümergeführte Unternehmen zählen. Zuvor war Silke Nora Hein über zehn Jahre für die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Advisory tätig. Ihre Schwerpunkte lagen im Bereich Corporate Governance, Optimierung von Finanzorganisationen, sowie im Post-Deal Management. Im Rahmen ihrer Projekte war sie hauptsächlich für Familienunternehmen tätig. Ihre Expertise baute sie zudem durch eine zweijährige Tätigkeit als COO für das Segment Familienunternehmen innerhalb von KPMG aus. Silke Nora Hein ist Diplomkauffrau und hat an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und am HEC der Université de Lausanne studiert.

Prof. Dr. Anja Hucke ist seit 2003 Inhaberin des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Deutsches und Europäisches Wirtschafts- und Unternehmensrecht an der Universität Rostock. Sie ist Direktorin des Rostocker Bankeninstituts sowie Direktorin des dortigen Center for Accounting and Auditing. Außerdem gehört Frau Prof. Hucke dem wissenschaftlichen Beirat des DIIR e.V. an und arbeitet als Richterin am Oberlandesgericht Rostock. Ihre Forschungsschwerpunkte, die Gegenstand zahlreicher Veröffentlichungen sind, liegen im Handels- und Gesellschaftsrecht, insbesondere im Bereich Corporate Governance, sowie im Bereich der Internen Revision.



Andreas Käuf, WP/StB, ist Kaufmännischer Leiter und Mitglied der Geschäftsleitung der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft, die sich u. a. auch an Familienunternehmen beteiligt. Bis Mitte 2009 war Andreas Käuf als Senior Manager für die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Internal Audit, Risk and Compliance Services tätig. Er hat zahlreiche Familienunternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung von Business Governance-Instrumenten beraten.

Prof. Dr. Franz W. Kellermanns ist der Reese Chair und Professor of Management am Belk College of Business an der University of North Carolina – Charlotte. Er gehört zudem dem Institut für Familienunternehmen an der WHU – Otto Beisheim School of Management an. Seine Forschungsinteressen beinhalten strategische Prozesse mit dem Schwerpunkt Familienunternehmen. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift Entrepreneurship Theory & Practice und hat u. a. in den folgenden Zeitschriften publiziert: Journal of Management, Organization Science, Journal of Management Studies, Journal of Organizational Behavior, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice und Family Business Review.





Dr. Alexander Koeberle-Schmid Diplom-Kaufmann, Mediator (BM®), Nachfolge und Executive Coach (ICF), studierte an der WHU – Otto Beisheim School of Management und wurde dort zum Thema „Family Business Governance“ promoviert. Als Experte für Unternehmensnachfolge, Familienverfassung, Beirat und Governance berät er seit vielen Jahren Unternehmerfamilien in Europa, Asien und dem Mittleren Osten, zunächst für die INTES Beratung für Familienunternehmen und die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, heute unabhängig als Partner der Koeberle-Schmid & Unger Family Business Advisors. Dr. Alexander Koeberle-Schmid unterstützt Familienunternehmen als Beirat, publiziert regelmäßig zum Thema Familienunternehmen und Governance, hält Vorträge und steht verschiedenen Medien als Experte zur Verfügung. Er ist Dozent für Strategie, Family Business Governance und mittelständische Unternehmen an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht sowie an der FHDW Fachhochschule der Wirtschaft.

Dr. Ursula Koners ist Managerin des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF an der Zeppelin Universität, wo sie unter anderem auch für den executive Master for Family Entrepreneurship zuständig ist, der im Jahr 2010 speziell für die nächste Familien-Unternehmergeneration ins Leben gerufen wurde. Sie hat in Reutlingen und London Europäische Betriebswirtschaft studiert und nach einer ersten Konzern-Station in der zentralen Forschung bei Daimler lange Jahre und in verschiedenen Führungsfunktionen bei den Familienunternehmen Ravensburger und Siedle gearbeitet. Parallel dazu graduierte sie 2006 mit einem PhD an der Cranfield University im Bereich Innovation und Lernende Organisation in Familienunternehmen.



Prof. Dr. iur. Knut Werner Lange ist seit September 2007 Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, deutsches und europäisches Handels- und Wirtschaftsrecht an der Universität Bayreuth und Mitglied der dortigen Forschungsstelle für Familienunternehmen (FoFamU). Von 1999 bis 2007 war er Inhaber eines Lehrstuhls am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke. Er war bis zum Ende des Sommersemesters 2016 der Dekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth und ist seit 2013 Gastprofessor an der Universität Witten/Herdecke. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Familienunternehmen und Mitherausgeber der Zeitschrift Familienunternehmen und Strategie (FuS).

Dres. Gisela und Hans-Georg Mähler sind Anwälte in München. Sie haben erste Mediationsseminare in Deutschland organisiert und praktizieren und lehren Mediation seit 1990/91 sowie Co-operative Praxis seit 2007/2010. Dr. Hans-Georg Mähler war Gründungssprecher der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation und zehn Jahre tätig im Mediationsausschuss der Bundesrechtsanwaltskammer. Dr. Gisela Mähler war Gründungsmitglied des Geschäftsführenden Ausschusses der AG Familienrecht im Deutschen Anwalt Verein und ist Jurymitglied für die Verleihung der Mediationspreise der Centrale für Mediation. Beide sind Initiatoren der MediationsZentrale München. Zahlreiche Veröffentlichungen zur Mediation.



Lars A. Meixner, LL.M., ist Rechtsanwalt und Leiter des Stuttgarter Standorts der KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Er berät zahlreiche mittelständische und familiengeführte Unternehmen in allen Fragen des Wirtschaftsrechts, mit einem starken Schwerpunkt im Bereich des Handels- und Gesellschaftsrechts. Er ist Mitglied der Marktsegmentgruppe Familienunternehmen der KPMG. Ein besonderer Interessenschwerpunkt von Herrn Meixner liegt im Bereich der Managerhaftung, wozu er unter anderem regelmäßig Schulungen oder Inhouse-Workshops für Geschäftsführer und Aufsichtsräte abhält.

Dr. Jennifer Meyer ist Leiterin der Unternehmensentwicklung eines inhabergeführten deutschen Handelsunternehmens. Sie studierte bis 2007 an der WHU – Otto Beisheim School of Management, der EDHEC in Nizza und der Leuven School of Business and Economics. Während des Studiums absolvierte sie diverse Praktika in Familienunternehmen (u. a. Freudenberg & Co. KG, Bertelsmann AG). Ihr Promotionsstudium am Lehrstuhl für Innovations- und Gründungsmanagement an der TU Dortmund zum Thema „Customer Relationship Management in Familienunternehmen“ schloss sie 2011 ab.





Prof. Dr. Reinhard Prügl ist wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF und eines speziell auf die Bedürfnisse von Familienunternehmen und deren Führungsnachfolgern abgestimmten, berufsbegleitenden Masterstudiengangs (executive Master for Family Entrepreneurship). Der österreichische Wirtschaftswissenschaftler studierte und promovierte nach einer Maschinenbauausbildung an der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Schwerpunkt auf Entrepreneurship und Innovation. Für seine Dissertationsschrift erhielt er den renommierten Rudolf-Sallinger-Preis. Nach Forschungsaufenthalten an internationalen Universitäten wie dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) ist er seit 2008 Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie & Entrepreneurship an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee. Dort forscht und lehrt er zu den Themen Innovation, Markenführung und Fragestellungen rund um die Nachfolge im Familienunternehmen, mit einem besonderen Schwerpunkt auf die Sichtweise der nachrückenden Generation. Seine Forschungsarbeiten wurden unter anderem in Entrepreneurship Theory & Practice, Journal of Family Business Strategy, und Journal of Product Innovation Management veröffentlicht.

Prof. Dr. Arist von Schlippe ist Psychologischer Psychotherapeut, Familientherapeut und Familienpsychologe. Nach 24-jähriger Lehr- und Forschungstätigkeit in Klinischer Psychologie an den Universitäten Osnabrück und Jena wurde er 2005 als Experte für Familienpsychologie auf den Lehrstuhl „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke berufen.



Dr. Julia Süß-Reyes ist Senior Researcher am Forschungsinstitut für Familienunternehmen an der WU Wirtschaftsuniversität Wien. Sie hat zum Thema Family Governance als Mittel zur Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmen promoviert. Ihre Artikel wurden unter anderem in folgenden Zeitschriften publiziert: Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Economics, Journal of Family Business Strategy und Journal of Family Business Management. In ihren Forschungsarbeiten beschäftigt sie sich mit den Themen Family Governance, Unternehmerfamilien, Familiness und Innovationen in Familienunternehmen.

Prof. Dr. Peter Witt ist seit 2010 Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement an der Bergischen Universität Wuppertal. Er hat in Bonn studiert, wurde an der WHU promoviert und habilitierte sich an der Humboldt-Universität. Peter Witt war viele Jahre wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Familienunternehmen an der WHU und ist Bereichsherausgeber des Journal of Business Economics für den Bereich kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere auch Familienunternehmen.



▼ Familienunternehmen sind eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft. Ihr Erfolg steht und fällt mit einer Führung, die die Besonderheiten von Familie und Unternehmen berücksichtigt, die Vertrauen in das Management schafft und die Einigkeit der Inhaber fördert.

Die **3. Auflage des erfolgreichen Best Practice-Ratgebers** von Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion und Peter Witt unterstützt Sie dabei, die unternehmerische Führung und Kontrolle situationsgerecht zu optimieren und den Zusammenhalt der Familie zu sichern. Im Zentrum stehen u. a.:

- Geschäftsführung und Aufsichtsgremien
- Risikomanagement und Haftung
- Family Education und Konfliktmanagement

Die **erste Wahl für Familienunternehmen** mit sorgfältig aktualisierten und zahlreichen neuen Beiträgen aus Forschung, Beratung und Praxis, mit aufschlussreichen Experteninterviews und einem ausführlichen Leitfaden zur Erstellung einer Familienverfassung.

Stimmen zu den Voraufgaben:

»Wie ein roter Faden zieht sich durch die sehr lesenswerte Aufbereitung des Themas die langfristige Verantwortung und eine sich daraus ableitende nachhaltige strategische Verpflichtung.«

Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen in: Der Aufsichtsrat 1/2011

»... jedem Familienunternehmen wärmstens zu empfehlen.«

In: www.familienunternehmer-news.de, 14.12.2011

»So entsteht ein umfassender Überblick, der sowohl familien- als auch eigentümerbezogene Instrumente und Gremien wie Gesellschafterausschuss oder Family Office behandelt.«

Carsten Knop in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), 5.3.2012

Leseprobe, mehr zum Buch unter <https://www.esv.info/978-3-503-17770-7>