

Alexander Koeberle-Schmid, Oliver Nützel

**„Family Business Governance:  
Herausforderungen und Mechanismen“**

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen

Forschungspapier Nr. 1

WHU

Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2  
56179 Vallendar

Tel. (0261) 6509 - 331  
Fax: (0261) 6509 - 339

[fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)  
[www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)

Vallendar, 2005  
WHU Forschungspapier Nr. 107

# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung .....	1
1.1. Motivation.....	1
1.2. Zielsetzung und Vorgehen .....	1
2. Corporate Governance .....	3
2.1. Definition Corporate Governance .....	3
2.2. Modelle zur Corporate Governance.....	3
2.3. Corporate Governance Systemdarstellung .....	5
3. Family Business Governance als Corporate Governance der Familienunternehmen.....	6
3.1. Definition von Familienunternehmen.....	6
3.2. Family Business Governance .....	7
3.2.1. Definition Family Business Governance .....	7
3.2.2. Systemdarstellung der Family Business Governance.....	9
3.2.3. Familienunternehmestypen in der Family Business Governance .....	10
3.3. Theoretische Modelle der Family Business Governance.....	13
3.3.1. Agency Modell bei Familienunternehmen .....	13
3.3.2. Agency Modell bei Familienunternehmen unter Berücksichtigung v. Altruismus u. Selbstkontrolle..	14
3.3.3. Stewardship vs. Agency Modell bei Familienunternehmen .....	17
4. Herausforderungen der Family Business Governance .....	21
4.1. Herausforderungen der Family Business Governance bei Familienunternehmestypen.....	21
4.1.1. Herausforderungen in Familie und Eigentum.....	22
4.1.2. Herausforderungen im Management .....	27
4.1.3. Herausforderungen im Kontrollorgan .....	32
4.1.4. Weitere Herausforderungen.....	33
4.2. Zusammenfassung der Herausforderungen bei Familienunternehmestypen.....	37
4.3. Ziele der Family Business Governance .....	38
5. Mechanismen der Family Business Governance .....	41
5.1. Systematisierung der Mechanismen der Family Business Governance .....	41
5.2. Mechanismen für Familie und Eigentum bei Familienunternehmestypen.....	42
5.2.1. Übersicht.....	42
5.2.2. Familienverfassung, Familienversammlung und Familienrat .....	43
5.2.3. Konfliktlösungsmechanismen.....	47
5.2.4. Anwendung bei den Familienunternehmestypen .....	52

5.3. Mechanismen für das Management bei Familienunternehmestypen .....	54
5.3.1. Übersicht.....	54
5.3.2. Managementnachfolge- und Auswahlmechanismen.....	55
5.3.3. Vergütung .....	59
5.3.4. Anwendung bei den Familienunternehmestypen .....	62
5.4. Mechanismen der Kontrolle bei Familienunternehmestypen .....	62
5.4.1. Übersicht.....	63
5.4.2. Kontinuierliche, standardisierte und transparente Berichterstattung .....	64
5.4.3. Effektives Kontrollorgan .....	67
5.4.4. Anwendung bei den Familienunternehmestypen .....	71
5.5. Kosten und Nutzen der Family Business Governance Mechanismen.....	73
6. Schlussbetrachtungen .....	76
Literaturverzeichnis .....	78

# 1. Einleitung

## 1.1 Motivation

„A business that is well-governed is free to work toward the highest and best objectives of business.“<sup>1</sup> Diese Unternehmensziele sind neben anderen: Maximierung des Unternehmenswerts und Gewinns, Innovation, Befriedigung der Interessen der Shareholder und anderer Stakeholder. Um die Ziele zu erreichen, ist eine gute Governance Struktur nötig – auch in Familienunternehmen, deren Bedeutung in Deutschland groß ist, denn sie bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft.<sup>2</sup> Eine gute Governance fördert eine reibungslose Leitung und Kontrolle und somit die Erreichung der Unternehmensziele. Die Corporate Governance von Familienunternehmen unterscheidet sich von der von Nicht-Familienunternehmen (Publikumsgesellschaften).<sup>3</sup> Gründe hierfür sind unter anderem die zusätzliche Dimension Familie und nicht-monetäre Ziele bei Familienunternehmen. Deshalb wird die Corporate Governance von Familienunternehmen Family Business Governance genannt. Ist die Family Business Governance gut ausgestaltet, so führt sie zur Festigung von Familienwerten, Stolz, Einheit, Tradition, gegenseitiger Unterstützung und zum langfristigen Bestehen des Familienunternehmens kombiniert mit einer nachhaltigen Steigerung des Familienunternehmenswerts.<sup>4</sup>

Ausgewählte Aspekte der Family Business Governance wurden in der Wissenschaft analysiert. Dennoch herrscht auf diesem Gebiet Forschungsbedarf.<sup>5</sup> Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Family Business Governance ist ein junges Forschungsgebiet. Arbeiten, die Herausforderungen und Mechanismen der Family Business Governance auf Basis theoretischer Modelle und empirischer Analysen erörtern sind selten – vor allem fehlt die weitere Differenzierung nach Familienunternehmertypen wie Alleinherrscher, Geschwistergesellschaft, Vetternkonsortium und börsennotiertes Familienunternehmen.<sup>6</sup> Diese Lücke greift diese Arbeit auf und stellt einen ersten Ansatz vor.

## 1.2 Zielsetzung und Vorgehen

Das primäre Ziel dieses Workingpapers, das auf der Diplomarbeit der beiden Autoren basiert, ist die ökonomische Spezifizierung der Family Business Governance unter Beachtung vier verschiedener Typen von Familienunternehmen. Dies schließt folgende Ziele ein:

---

<sup>1</sup> Aronoff, C./Ward, J. (1996), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Habig, H./Berninghaus, J. (1998), S. 5.

<sup>3</sup> Um die Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften zu verdeutlichen und Verwirrungen mit dem börsennotierten Familienunternehmen (das auch eine Art Publikumsgesellschaft ist) zu vermeiden, werden Familienunternehmen immer zu Nicht-Familienunternehmen kontrastiert. Unter einem Nicht-Familienunternehmen versteht diese Arbeit somit die klassische Publikumsgesellschaft, die an der Börse notiert ist und eine breit gefächerte Eigentümerstruktur aufweist.

<sup>4</sup> Vgl. Aronoff, C./Ward, J. (1996), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Klein, S. (2000), S. 157 und Schulze, S./Lubatkin, M./Dino, R./Buchholtz, A. (2001), S. 112.

<sup>6</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.3

- Darstellung der Governance Herausforderungen
- Zuordnung der Governance Mechanismen zu den Herausforderungen und deren Erläuterung

Die Ausführungen basieren auf theoretischen Modellen und explorativen Interviews, die mit Vertretern von neun Familienunternehmen geführt wurden.<sup>7</sup> Die Ergebnisse aus den Interviews wurden den entsprechenden Themen zugeordnet. Zur Wahrung der Diskretion wurden die Namen der Familienunternehmen verfremdet. Die Arbeit ist aus dem Blickwinkel der Betriebswirtschaftslehre geschrieben, dort vor allem aus organisations-, agency- und stewardshiptheoretischer Perspektive. Die Ausführungen sind auf deutsche Familienunternehmen anwendbar. Werden die Ziele dieser Arbeit erreicht, so kann der Leser entscheiden, welche Mechanismen zu seinem Familienunternehmestyp passen.

Die Arbeit ist analog der Zielsetzung aufgebaut. Das zweite und dritte Kapitel legen die Grundlagen der Corporate Governance und der Family Business Governance. Anschließend werden auf horizontaler Ebene in den Kapiteln vier und fünf die Herausforderungen und Mechanismen ökonomisch beleuchtet. Vertikal wird an passender Stelle auf die vier Familienunternehmestypen und die jeweilige Ausprägung der Herausforderungen und Mechanismen eingegangen. Das sechste Kapitel fasst die Family Business Governance Eigenschaften der unterschiedlichen Familienunternehmestypen zusammen und überprüft die Zielerreichung (vgl. Abbildung 1).

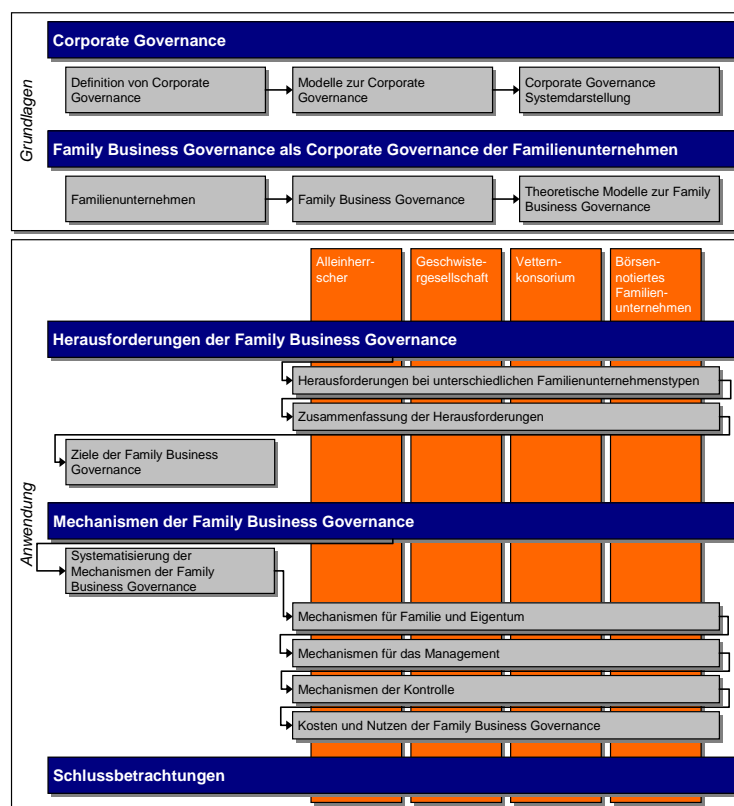


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

<sup>7</sup> Die Interviewpartner und -protokolle werden auf ausdrücklichen Wunsch der Interviewpartner nicht veröffentlicht.

## Kontakt

Den vollständigen Text der Studie stellen wir Ihnen auf Wunsch gerne zur Verfügung. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen

WHU – Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2

56179 Vallendar

Deutschland

Telefon: +49 (261) 6509 - 331

Telefax: +49 (261) 6509 - 339

Email: [fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)

Internet: [www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)