
Themen der Governance von Familienunternehmen

Hermut Kormann • Birgit Suberg
Hrsg.

Themen der Governance von Familienunternehmen

Einblicke zu Strukturen, Strategien und
Führungspersönlichkeiten



Springer Gabler

Hrsg.

Hermut Kormann
Zeppelin Universität
Friedrichshafen, Deutschland

Birgit Suberg
Xi'an Jiaotong-Liverpool Universität
Shanghai, China

Dieses Buch ist eine Übersetzung des Originals in Englisch „Topics of Family Business Governance“ von Kormann, Hermut, publiziert durch Springer Nature Switzerland AG im Jahr 2021. Die Übersetzung erfolgte mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung durch den Dienst DeepL.com). Eine anschließende Überarbeitung im Satzbetrieb erfolgte vor allem in inhaltlicher Hinsicht, so dass sich das Buch stilistisch anders lesen wird als eine herkömmliche Übersetzung. Springer Nature arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung von Werkzeugen für die Produktion von Büchern und an den damit verbundenen Technologien zur Unterstützung der Autoren.

ISBN 978-3-031-34424-4

ISBN 978-3-031-34425-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-031-34425-1>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2023
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

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

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Vorwort

Die Vorteile eines Beirats, für ein Familienunternehmen, sind gut dokumentiert. Folglich gibt es eine umfangreiche Literatur darüber, warum und wie eine Beiratsstruktur für FU gestaltet werden sollte. Sicherlich ist die Struktur der Institutionen der Governance wichtig. Aber letztendlich hängt der Beitrag des Vorstands zur Entwicklung des Unternehmens von der Struktur, den Menschen und den Prozessen ab. Die beteiligten Personen sind in jeder einzelnen Situation spezifisch. Die wenigen möglichen Empfehlungen sind in der Regel in den Leitlinien für die Strukturierung der Governance im Allgemeinen enthalten. Es gibt nur sehr wenige Untersuchungen zu den Prozessen eines Beirats. Das wichtigste Element des Prozesses (abgesehen von Häufigkeit und Dauer der Sitzungen) sind die behandelten Themen. Welches sind die Themen, bei denen die Beiträge der Mitglieder einen Unterschied machen können? In diesem Band machen wir uns Gedanken zu diesen Themen. Dabei handelt es sich nicht um eine systematische Forschung, sondern um Überlegungen von Praktikern, die in Beiräten tätig sind.

Seit einigen Jahren schreiben die Herausgeber eine Kolumne für die monatlichen Ausgaben der *China Family Business Review* zu Themen der Unternehmensführung. Die Herausgeber sind stolz darauf, dass Joseph H. Astrachan, Claudia Binz Astrachan, Andrew Keyt, Laura K. C. Seibold und Torsten M. Pieper nicht nur zu der besagten Kolumne, sondern auch zu diesem Buch beigetragen haben. Natürlich ging es in diesen Kolumnen um die Praxis der Unternehmensführung in westlichen Ländern, um die praktischen Erfahrungen der Autoren in den Vorständen von FU. Hier wird dieser empirische Einblick auch durch solide Reflektionen zu diesem Thema ergänzt. Ein solches Unterfangen kann niemals erschöpfend sein. Es werden die am häufigsten vorkommenden Themen behandelt, von denen die meisten zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Entwicklung des FU von wesentlicher Bedeutung sind.

Friedrichshafen, Deutschland
Sanghai, China

Hermut Kormann
Birgit Suberg

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die Gestaltung von Gremien für umfassende Aufgaben und effiziente Abläufe

Einführung	3
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Erkundung der Themen der Governance	5
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Module und Aufgaben der Governance	9
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Einstufige und zweistufige Governancestruktur	15
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Gestaltungsparameter eines Beirats für Familienunternehmen	19
Hermut Kormann	
Governance für den Einzelgründer	23
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Festlegung der Tagesordnung: Klärung der strategischen Situation und der Herausforderungen	27
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Überwachung: Wir brauchen aussagekräftige Daten	31
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Die schwierige Aufgabe der Beratung	37
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Ein Bewusstsein der Dringlichkeit schaffen	45
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Die Schlüsselrolle des Beirats in einer Krise: Wie bei COVID-19	51
Joseph H. Astrachan, Andrew Keyt, Hermut Kormann und Claudia Binz Astrachan	

Teil II Die Diskussionen des Beirats zu Themen der Strategie von Familienunternehmen

Die Schlüsselthemen der Strategie des Familienunternehmens	61
Hermut Kormann	
Gewinne als Grundlage der Strategie	69
Hermut Kormann	
Investitionsstrategie für Stabilität und Entwicklung	73
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Innovationsstrategie für Erneuerung und Wachstum	77
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Muster des Wachstums von Familienunternehmen	83
Laura K. C. Seibold	
Unannehbare Risiken vermeiden	91
Hermut Kormann	
Compliance und Umweltschutz: CSR in Familienunternehmen	95
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Rezessionsmanagement zur Bewältigung von Konjunkturzyklen	97
Hermut Kormann	
Kampf gegen finanzielle Engpässe	101
Hermut Kormann	
Die Probleme bei Fusionen und Übernahmen	105
Hermut Kormann	
Die Nachteile eines Börsengangs von Familienunternehmen	111
Hermut Kormann	
Gewinnverteilungspolitik in Familienunternehmen	117
Hermut Kormann	
Teil III Die Entwicklung von professionellen Eigentümern und fähigen Führungskräften in Familienunternehmen	
Entwicklung von verantwortungsbewussten Eigentümern in Familienunternehmen	125
Joseph H. Astrachan und Torsten M. Pieper	
Entwicklung von Führungskräften in Familienunternehmen	135
Birgit Suberg	
Herausforderungen und Vorteile des Geschwisterkonsortiums bei der Führung von Familienunternehmen	141
Hermut Kormann und Birgit Suberg	

Vorbereitung auf die Nachfolge in Familienunternehmen	145
Hermut Kormann	
Die Herausforderungen und Vorteile des familienfremden	
Managements in Familienunternehmen	153
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Professionelle Personalsuche für Familienunternehmen.....	159
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Die Nachteile von Anreizprogrammen in Familienunternehmen.....	161
Hermut Kormann und Birgit Suberg	
Die Familie ist das Schicksal des Unternehmens	165
Hermut Kormann und Birgit Suberg	

Über die Autoren



Hermut Kormann war CFO und CEO eines 150 Jahre alten deutschen Familienunternehmens. Dr. Kormann war in verschiedenen Aufsichtsräten von Familienunternehmen tätig. Er berät Eigentümerfamilien in Fragen der Eigentümerstrategie. Dr. Kormann ist Gastprofessor an der Universität Leipzig und Professor an der Zeppelin Universität Friedrichshafen, wo er seine Habilitationsschrift zum Thema „Corporate Governance von Familienunternehmen“ geschrieben hat.



Birgit Suberg ist Organisationsberaterin in Shanghai und lehrt als Gastprofessorin an der Xi'an Jiaotong Liverpool Universitaet (Strategische Organisation, Familienunternehmertum, Organisations-Entwicklung und Veränderungsmanagement). Davor war sie in China in führenden Positionen für multinationale Industrieunternehmen tätig (als President China, Vice President Asia Pacific, Managing Director und Shareholding Partner).



Joseph H. Astrachan ist emeritierter Professor und ehemaliger Direktor des Cox Family Enterprise Center am Coles College of Business der Kennesaw State University bei Atlanta, Georgia, USA. Außerdem ist er Faculty Scholar der Smith Family Business Initiative an der Cornell University und Gastprofessor an der Universität Witten/Herdecke. Er war und ist Mitglied in insgesamt 22 Aufsichtsräten privater Familienunternehmen. Dr. Astrachan stammt selbst aus einem Familienunternehmen und erwarb seine Abschlüsse M.A., M.Phil. und Ph.D. an der Yale University. 2020 gründetet Dr. Astrachan gemeinsam mit Andrew Keyt und Greg McCann Generation6, ein Beratungsunternehmen für Familienunternehmen.



Torsten M. Pieper ist Akademiker und Berater für Familienunternehmen. Der Professor für Management am Belk College of Business an der University of North Carolina in Charlotte (USA) forscht und arbeitet häufig mit Unternehmerfamilien und deren Beratern zu verschiedenen Themen. Dr. Pieper ist ehemaliger Präsident der International Family Enterprise Research Academy (IFERA), der weltweit größten Netzwerkvereinigung von Familienunternehmensforschern, und Chefredakteur des Elsevier-Titels *Journal of Family Business Strategy (JFBS)*. Torsten Pieper ist außerdem tätig als Berater und verantwortlich für den Bereich Aus- und Weiterbildung beim Beratungsunternehmen Generation6.



Claudia Binz Astrachan ist Forscherin und Dozentin an der Hochschule Luzern (HSLU) in der Schweiz. In ihrer Funktion als Leiterin des Themenschwerpunkts Familie und Wirtschaft arbeitet sie seit über einem Jahrzehnt eng mit Schweizer Familienunternehmen zusammen. Neben ihrer Tätigkeit an der HSLU ist sie Leiterin der Governance-Praxis bei Generation6 einem in den USA ansässigen Beratungsunternehmen für Familienunternehmen. Sie ist Vorstandsmitglied der International Family Enterprise Research Academy (IFERA) und ehemalige Vorsitzende der Special Interest Group „Family Business Research“ an der European Academy of Management (EURAM).



Andrew Keyt ist ein international bekannter Unternehmensstratege und Experte für die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen sowie ehemaliger Leiter des Zentrums für Familienunternehmen an der Loyola University Chicago. Die Beobachtung des Wachstums und der Transformation vieler erfolgreicher Familienunternehmer inspirierte ihn zu seinem Buch „*Mythen und Sterbliche: Family Business Leadership and Succession Planning*“ zu schreiben. Keyt ist außerdem CEO und Mitgründer von Generation6, einer privaten Firma, die Familienunternehmen u. a. bei der Nachfolge- und Strategieplanung, bei der Bewältigung von Familienkonflikten, oder bei der Stärkung ihrer Governance – sowohl auf Familien-, als auch auf der Unternehmensseite – unterstützt.



Laura K. C. Seibold studierte Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Frankfurt, Vancouver und Friedrichshafen und schloss ihr Studium mit einem Master ab. Vor kurzem hat sie ihre Doktorarbeit zum Thema Wachstum von Familienunternehmen veröffentlicht. In ihren Studien konzentrierte sie sich auf das Wachstum großer, gut etablierter Familienunternehmen, die in späteren Generationen Wachstumsschübe aufweisen. Sie ist Mitglied einer deutschen Unternehmerfamilie, die im Bereich Maschinenbau und Softwareentwicklung tätig ist.