

Inhaltsübersicht

| | |
|---|---------------|
| Abkürzungsverzeichnis | XXXV |
| Abbildungsverzeichnis | XXXVII |
| Tabellenverzeichnis | XXXIX |
| A. EINFÜHRUNG | |
| 1 Rahmen der Untersuchung | 3 |
| 2 Grundlagen der Untersuchung | 15 |
| 3 Sinn und Zweck von Governance | 47 |
| B. DIE GOVERNANCE IM FAMILIENUNTERNEHMEN | |
| 4 Besondere Anforderungen an die Governance im Familienunternehmen | 91 |
| 5 Besondere Ziele der Governance im Familienunternehmen | 127 |
| C. DIE ELEMENTE DER GOVERNANCE | |
| 6 Steuerungsprinzipien der Governance | 165 |
| 7 Aktivitäten in der Governance | 205 |
| 8 Vorgegebener Rahmen für die Gestaltung | 261 |
| 9 Gestaltung des gesellschaftsrechtlichen Aufbaus | 289 |

D. DIE INSTITUTIONEN DER GOVERNANCE

| | |
|---|------------|
| 10 Governance auf der Geschäftsführungsebene | 329 |
| 11 Governance auf der Zwischenebene: Beirat und Aufsichtsrat | 391 |
| 12 Governance auf der Gesellschafterebene | 465 |

E. DIE GESTALTUNG DES SYSTEMS DER GOVERNANCE

| | |
|---|------------|
| 13 Gestaltungsplanung | 533 |
| 14 Passungsmuster für die Konfiguration der Governance | 567 |
| 15 Störfallanalyse | 625 |
| 16 Abschließende Betrachtungen | 657 |
| Literatur | 669 |
| Sachverzeichnis | 747 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|---------------|
| Abkürzungsverzeichnis | XXXV |
| Abbildungsverzeichnis | XXXVII |
| Tabellenverzeichnis | XXXIX |
| | |
| A. EINFÜHRUNG | |
| 1 Rahmen der Untersuchung | 3 |
| 1.1 Die Themenstellung | 3 |
| 1.2 Das Forschungsthema | 5 |
| 1.2.1 Beschränkung auf die Governance der Spitzeneinheit | 5 |
| 1.2.2 Beschränkung auf nicht börsennotierte Familienunternehmen | 7 |
| 1.2.3 Beschränkung auf die interne Governance | 8 |
| 1.2.4 Beschränkung auf die Struktur der Governance | 9 |
| 1.2.5 Beschränkung auf die Governance zur Unternehmensentwicklung | 10 |
| 1.2.6 Beschränkung auf den deutschen Rechts- und Wirtschaftsraum | 10 |
| 1.2.7 Ausklammerung von Start-up-Unternehmen | 11 |
| 1.2.8 Ausklammerung von gemeinnützigen Stiftungen als Eigener von Unternehmen | 11 |
| 1.3 Ausgangspunkt und Zielsetzung der Arbeit | 12 |
| 2 Grundlagen der Untersuchung | 15 |
| 2.1 Methodische Vorüberlegungen | 15 |
| 2.1.1 Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen | 15 |
| 2.1.2 Systembetrachtung | 17 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.1.3 | Bestehende Gestaltungsoptionen als Ausgangspunkt | 17 |
| 2.1.4 | Zweckmäßigkeit der Governance-Gestaltung | 18 |
| 2.1.5 | Wissenschaftstheoretische Grundlagen | 19 |
| 2.2 | Erkenntnisquellen | 20 |
| 2.2.1 | Ganzheitlicher Ansatz durch Sekundärforschung | 20 |
| 2.2.2 | Expertenliteratur | 23 |
| 2.2.3 | Quantitative Erhebungen | 24 |
| 2.2.4 | Qualitative Forschungsarbeiten | 25 |
| 2.2.5 | Persönliche Erfahrung | 27 |
| 2.3 | Beschränkung der Untersuchung auf deutsche Familienunternehmen | 29 |
| 2.4 | Juristische Literatur zur Rechtsform und zum Gesellschaftsvertrag | 31 |
| 2.5 | Literatur zur Governance auf der Geschäftsführungsebene | 33 |
| 2.6 | Literatur zum Beirat | 35 |
| 2.6.1 | Fachliche Gliederung der Literatur | 35 |
| 2.6.2 | Juristische Literatur | 36 |
| 2.6.3 | Betriebswirtschaftliche Literatur | 37 |
| 2.6.4 | Soziologische Forschung | 38 |
| 2.6.5 | Praktiker- und Expertenliteratur | 39 |
| 2.7 | Literatur zur Governance auf der Gesellschaftsebene | 39 |
| 2.8 | Literatur zum Gesamtsystem der Governance im Familienunternehmen | 41 |
| 2.8.1 | Arbeiten zum Gesamtsystem | 41 |
| 2.8.2 | Governance im Mittelstandsunternehmen | 42 |
| 2.8.3 | Führung, Strategie und Entwicklung von Familienunternehmen | 43 |
| 2.9 | Zielsetzung der Arbeit | 44 |
| 3 | Sinn und Zweck von Governance | 47 |
| 3.1 | Die historische Entwicklung | 47 |
| 3.1.1 | Die Entwicklung in den USA | 47 |
| 3.1.2 | Die Entwicklung in Deutschland | 50 |
| 3.1.3 | Die Entwicklung der Forschung zur Governance in Familienunternehmen | 52 |
| 3.1.4 | Governance-Kodex für Familienunternehmen | 54 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2 | Der Begriff der Governance | 55 |
| 3.2.1 | Bestehende Definitionsansätze | 55 |
| 3.2.2 | Governance als Ordnungsrahmen für die Führung des Unternehmens | 57 |
| 3.3 | Governance als Verfassungsrahmen | 59 |
| 3.3.1 | Governance und Unternehmensverfassung | 59 |
| 3.3.2 | Der Begriff der Governance in den politischen Wissenschaften | 61 |
| 3.4 | Governance als Meta-Führung | 63 |
| 3.4.1 | Theorien zur Begründung von Corporate Governance | 63 |
| 3.4.2 | Governance zur Kompensation von Fähigkeitsdefiziten von Prinzipalen und Agenten | 66 |
| 3.4.3 | Typische Defizite der Unternehmensführung | 68 |
| 3.4.4 | Voraussetzungen guter Governance <i>Zielorientierte Beeinflussung</i> <i>Beeinflussung der Entscheidungsprozesse der Geschäftsführung</i> | 70 |
| 3.4.5 | Auffangverantwortung der Governance | 73 |
| 3.5 | Governance als Sicherungssystem | 74 |
| 3.5.1 | Leistungs- und Sicherungssystem | 74 |
| 3.5.2 | Risikoberichterstattung | 75 |
| 3.5.3 | Funktionstrennung als Grundlage der Sicherung | 76 |
| 3.5.4 | Übernahme von Analyse- und Handlungskonzepten der Sicherheitsforschung und des Risikomanagements | 77 |
| 3.6 | Institutionen der Governance | 79 |
| 3.6.1 | Grundsätzlicher Aufbau des Governance-Systems | 79 |
| 3.6.2 | Gründe für die Mehrzahl der Institutionen | 81 |
| 3.6.3 | Varianten der Grundordnung | 82 |
| 3.6.4 | Struktur der Gesellschaftergruppe als Governance-relevantes Merkmal | 83 |
| 3.6.5 | Die Zusammenarbeit der Institutionen | 84 |

B. DIE GOVERNANCE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

| | |
|--|-----------|
| 4 Besondere Anforderungen an die Governance im Familienunternehmen | 91 |
| 4.1 Nachteile der Familienunternehmen | 91 |
| 4.1.1 Besondere Herausforderungen für das Familienunternehmen | 91 |
| 4.1.2 Historisches Unterlegenheitsgefühl der mittelständischen Familienunternehmen | 93 |
| 4.1.3 Nachteile in der Führung | 94 |
| 4.1.4 Nachteile in der Kapitalbasis | 94 |
| 4.1.5 Nachteile aufgrund der Komplexität der Governance | 95 |
| 4.1.6 Bedrohung durch Konflikte der Gesellschafter | 98 |
| 4.1.7 Nachteile im Risikoprofil | 100 |
| 4.1.8 Nachteile aufgrund des Fehlens externer Governance-Mechanismen | 101 |
| 4.2 Erfolg der Familienunternehmen | 103 |
| 4.2.1 Kriterien des Erfolgs | 103 |
| 4.2.2 Renditevorteil des Familienunternehmens als unternehmerische Direktinvestition | 104 |
| 4.2.3 Stärkeres Wachstum der Familienunternehmen | 107 |
| 4.2.4 Höhere Überlebensfähigkeit der Familienunternehmen | 107 |
| 4.3 Erklärungsansätze für die Vitalität von Familienunternehmen | 110 |
| 4.3.1 Langlebigkeit durch Diversifikation | 110 |
| 4.3.2 Spezifische Ressourcen von Familienunternehmen | 111 |
| 4.3.3 Unklare Forschungslage zur Effektivität der Governance | 112 |
| 4.3.4 Governance als mögliche Ursache für die Vitalität von Familienunternehmen | 114 |
| 4.3.5 Vorteile durch Kontinuität | 116 |
| 4.3.6 Vorteile durch die Beteiligung der Inhaber an der Governance | 117 |
| 4.3.7 Vorteile durch die Freiheit von den Verpflichtungen der Börsengesellschaften | 117 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.3.8 | Vorteile durch die Vermeidung der Mitbestimmung | 119 |
| 4.3.9 | Vorteile durch gelingende Konfliktbearbeitung | 121 |
| 4.3.10 | Vorteile durch differenzierte Institutionen | 123 |
| 4.4 | Zusammenfassung | 123 |
| 5 | Besondere Ziele der Governance im Familienunternehmen | 127 |
| 5.1 | Bestimmung der Unternehmensziele | 127 |
| 5.1.1 | Annäherung an die individuellen Zieldefinitionen der Familienunternehmer | 127 |
| 5.1.2 | Nachhaltigkeit und Unabhängigkeit als Oberziele | 128 |
| 5.1.3 | Breites Spektrum der abgeleiteten Ziele | 129 |
| 5.1.4 | Individuelle Ziele einzelner Gesellschafter | 132 |
| 5.1.5 | Umgang mit Interessenkonflikten | 133 |
| 5.1.6 | Formulierung der Unternehmensziele als Aufgabe der Governance | 135 |
| 5.2 | Nachhaltigkeit | 136 |
| 5.2.1 | Gewinnerzielung und -verwendung | 136 |
| 5.2.2 | Vermeidung eines kurzfristig interpretierten Shareholder-Value-Konzepts | 137 |
| 5.2.3 | Langfristige Orientierung und Stabilität | 139 |
| 5.3 | Sicherung der Unabhängigkeit | 140 |
| 5.3.1 | Bedeutung der Unabhängigkeit | 140 |
| 5.3.2 | Elemente der Unabhängigkeit <i>Vermeidung der Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern</i> | 140 |
| | <i>Aversion gegen familienexterne Miteigentümer</i> | 141 |
| | <i>Vermeidung der Mitbestimmung</i> | 142 |
| | <i>Vermeidung der Abhängigkeit von Führungskräften</i> | 142 |
| | <i>Sicherung der finanziellen Unabhängigkeit der Inhaber</i> | 142 |
| 5.4 | Förderung der Reputation | 143 |
| 5.4.1 | Reputationsziele der Familienunternehmen | 143 |
| 5.4.2 | Qualifizierung der Reputation als Ziel | 144 |
| 5.5 | Bewahrung der Kapitalbasis | 145 |
| 5.5.1 | Balance zwischen Gewinnthesaurierung und -ausschüttung | 145 |
| 5.5.2 | Förderung des Zusammenhalts der Trägerfamilie | 145 |
| 5.5.3 | Bewahrung des Know-hows und der Rechte | 146 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.6 | Sicherung der Führungsqualität | 147 |
| 5.6.1 | Gewinnung von Führungskräften | 147 |
| 5.6.2 | Gewährleistung guter Entscheidungen | 148 |
| | <i>Sicherung der Kompetenz</i> | 148 |
| | <i>Gewährleistung der Entscheidungsfähigkeit</i> | 148 |
| | <i>Zielorientierung</i> | 149 |
| | <i>Bewahrung des Zusammenhalts</i> | 150 |
| 5.6.3 | Unternehmerische Orientierung | 150 |
| 5.7 | Typische Strategiemuster von Familienunternehmen | 153 |
| 5.7.1 | Autonomie der Strategie | 153 |
| 5.7.2 | Fokussierung auf den Wert der Ressourcen | 154 |
| 5.7.3 | Verfolgung einer Exzellenzstrategie | 157 |
| 5.7.4 | Wachstumsstrategie | 158 |
| 5.7.5 | Diversifikationsstrategie | 160 |
| 5.8 | Zusammenfassung | 160 |

C. DIE ELEMENTE DER GOVERNANCE

| | | |
|----------|---|------------|
| 6 | Steuerungsprinzipien der Governance | 165 |
| 6.1 | Grundlagen des Wirkens in der Governance | 165 |
| 6.1.1 | Governance als Steuerung | 165 |
| 6.1.2 | Souveränität und Macht als Basis der Einflussnahme | 166 |
| 6.1.3 | Vertrauen als Voraussetzung für Governance im Familienunternehmen | 169 |
| 6.1.4 | Grundlegende Konzepte der Einflussnahme | 172 |
| 6.2 | Selbststeuerung | 175 |
| 6.2.1 | Der Begriff der Selbststeuerung | 175 |
| 6.2.2 | Die überragende Bedeutung der Selbststeuerung | 176 |
| 6.2.3 | Selbststeuerung aufgrund von Amtsverständnis und gesetzlicher Verantwortung | 177 |
| 6.2.4 | Beeinflussung der Selbststeuerung durch Motivation und Anreizsysteme | 178 |
| 6.2.5 | Kompetenz als Voraussetzung der Selbststeuerung | 180 |
| 6.3 | Kooperative Steuerung | 180 |
| 6.3.1 | Vier- oder Mehr-Augen-Prinzip | 180 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.3.2 | Vorteile der kooperativen Willensbildung | 183 |
| | <i>Das Phänomen der „Cognitive Biases“</i> | 183 |
| | <i>Die Phänomene des „Groupthink“ und des „Risky Shift“</i> | 185 |
| 6.3.3 | Kompetenz als Voraussetzung der Wirksamkeit des Vier-Augen-Prinzips | 188 |
| 6.3.4 | Rechtzeitige Entscheidungen trotz kollektiver Willensbildung | 189 |
| 6.4 | Kontextsteuerung | 191 |
| 6.5 | Direktive Steuerung | 193 |
| 6.5.1 | Bedeutung der Weisung | 193 |
| 6.5.2 | Das Weisungsrecht als „letztes Mittel“ zur Entscheidung von Pattsituationen und Konflikten | 196 |
| 6.5.3 | Die Übertragung des Weisungsrechts auf den Beirat | 197 |
| 6.5.4 | Implikationen der Übertragung des Weisungsrechts an den Beirat | 198 |
| 6.5.5 | Substitute für das Weisungsrecht | 201 |
| 6.6 | Das Zusammenspiel der Steuerungsprinzipien | 202 |
| 7 | Aktivitäten in der Governance | 205 |
| 7.1 | Akte der Legitimierung | 205 |
| 7.1.1 | Bestätigung | 205 |
| 7.1.2 | Entlastung | 206 |
| 7.2 | Berichterstattung und Agendasetting | 207 |
| 7.2.1 | Begriff und Bedeutung der Agenda | 207 |
| 7.2.2 | Inhalte der Berichterstattung | 208 |
| 7.2.3 | Agendasetting zur Steuerung von Prioritäten | 209 |
| 7.3 | Aufsicht | 211 |
| 7.3.1 | Der Begriff der Aufsicht | 211 |
| 7.3.2 | Inhalte der Aufsicht | 212 |
| 7.3.3 | Charakteristik der Aufsicht | 214 |
| 7.3.4 | Ergebnisse des Aufsichtsprozesses | 215 |
| 7.3.5 | Indirekte Führung | 217 |
| 7.4 | Normensetzung | 218 |
| 7.4.1 | Funktion von Normen und Entscheidungsmaximen | 218 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 7.4.2 | Typen von Normen: Verfahrensregeln, Gebote und Verbote | 220 |
| 7.4.3 | Normensetzung im Rahmen des Risikomanagements | 223 |
| 7.5 | Genehmigungsvorbehalte | 225 |
| 7.5.1 | Genehmigungsvorbehalte in den unterschiedlichen Gesellschaftsformen | 225 |
| 7.5.2 | Der Katalog der Genehmigungsvorbehalte | 227 |
| 7.5.3 | Bedeutung der Genehmigungsvorbehalte im Entscheidungsprozess | 229 |
| 7.6 | Beratung | 230 |
| 7.6.1 | Bedeutung der Beratung im Familienunternehmen | 230 |
| 7.6.2 | Das Spannungsverhältnis zwischen Aufsicht und Beratung | 232 |
| | <i>Die These von der Unvereinbarkeit zwischen Aufsicht und Beratung</i> | 232 |
| | <i>Grundlegende Unterschiede zwischen Aufsicht und Beratung</i> | 234 |
| | <i>Aufsicht als Voraussetzung für das Erkennen beratungsbedürftiger Themen</i> | 235 |
| 7.6.3 | Charakteristik der Beratung | 235 |
| | <i>Inhalte der Beratung</i> | 235 |
| | <i>Aufforderungscharakter der Beratung</i> | 237 |
| | <i>Voraussetzungen beim Beratenen</i> | 237 |
| 7.6.4 | Zeiteinsatz für die Beratung | 238 |
| 7.7 | Bearbeitung von Konflikten innerhalb der Geschäftsführung | 239 |
| 7.7.1 | Die Frage der Zuständigkeit der Governance für die Konfliktbearbeitung | 239 |
| 7.7.2 | Ansätze zur Konfliktprävention und -entscheidung | 241 |
| 7.8 | Bearbeitung von Konflikten innerhalb der Gesellschafterfamilie | 243 |
| 7.8.1 | Governance und Gesellschafterkonflikte | 243 |
| 7.8.2 | Familienunabhängiger Beirat als neutrale Instanz | 244 |
| 7.8.3 | Konflikte über die Unternehmensnachfolge | 244 |
| 7.8.4 | Bearbeitung originärer Konfliktpotenziale im Gesellschafterkreis | 245 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 7.9 | Ausübung der Personalkompetenz | 246 |
| 7.9.1 | Bedeutung der Personalkompetenz | 246 |
| 7.9.2 | Elemente der Personalkompetenz | 248 |
| 7.9.3 | Gestaltung der Verfassung für die Geschäftsführung | 250 |
| 7.9.4 | Zuständigkeit für die Honorierung | 252 |
| 7.9.5 | Das Honorierungskonzept | 253 |
| 7.9.6 | Nicht-monetäre Motivationsfaktoren | 255 |
| 7.9.7 | Beurteilung und Abberufung von Geschäftsführern | 255 |
| 7.10 | Übersicht der Governance-Maßnahmen | 256 |
| 8 | Vorgegebener Rahmen für die Gestaltung | 261 |
| 8.1 | Bedeutung des Rahmens für die Gestaltung | 261 |
| 8.2 | Charakteristik der Branche und der Strategie des Unternehmens | 263 |
| 8.2.1 | „Structure follows strategy“ | 263 |
| 8.2.2 | Personenbezogenes Geschäftsmodell | 265 |
| 8.2.3 | Größe des Unternehmens und Lebenszyklus-Modelle | 266 |
| 8.3 | Mentale Modelle zum Selbstverständnis der Unternehmerfamilie | 266 |
| 8.4 | Konzeption für die Übertragung des Vermögens | 269 |
| 8.4.1 | Die Relevanz der Gestaltung | 269 |
| 8.4.2 | Vor- und Nachteile dynastischer und egalitärer Vermögensübertragung | 270 |
| 8.4.3 | Struktur des Gesellschafterkreises | 271 |
| 8.4.4 | Erbansprüche der übrigen Nachkommen bei dynastischer Vererbung | 273 |
| 8.4.5 | Auswirkungen des Vererbungskonzepts auf das Unternehmenswachstum | 275 |
| 8.5 | Konzeption für die Nachfolge in der Leitung | 277 |
| 8.5.1 | „Thronfolger-Lösungen“ | 277 |
| 8.5.2 | Voraussetzungen für eine familieninterne Nachfolge | 278 |
| 8.5.3 | Veränderung der Besetzungskriterien mit dem Größenwachstum des Unternehmens | 281 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 8.5.4 | Funktion des Beirats bei der Auswahl eines Nachfolgers | 282 |
| 8.5.5 | Nachfolge durch Mandate in den Governance-Institutionen | 282 |
| 8.5.6 | Verbindung der Nachfolge in der Leitung mit der Vermögensübertragung | 283 |
| | <i>Traditionelle Konzeption der konzentrierten Vermögensübertragung</i> | 283 |
| | <i>Übertragung der Unternehmensanteile nur an die mitarbeitenden Familienmitglieder</i> | 283 |
| | <i>Einfache Anteilsmehrheit für den Nachfolger</i> | 284 |
| | <i>Apanagen-Konzept</i> | 284 |
| | <i>Einzelfälle „exotischer“ Vererbungskonzepte</i> | 284 |
| 8.5.7 | Trennung der Nachfolge in der Leitung von der Vermögensübertragung | 285 |
| | <i>Optionen einer „hybriden“ Übertragungskonzeption</i> | 285 |
| | <i>Stammesorganisation als hybrides Übertragungskonzept</i> | 285 |
| | <i>Konzentration der Stimmrechte auf wenige Anteile und Schaffung stimmrechtsloser Anteile</i> | 285 |
| | <i>Schaffung von Komplementäranteilen in einer KG</i> | 286 |
| | <i>Stiftung als Komplementär</i> | 286 |
| | <i>Reduzierung der Ungleichheit durch eine hybride Gestaltung</i> | 286 |
| 8.6 | Zusammenfassung | 287 |
| 9 | Gestaltung des gesellschaftsrechtlichen Aufbaus | 289 |
| 9.1 | Bedeutung und Dimensionen der rechtlichen Gestaltung des Unternehmensaufbaus | 289 |
| 9.1.1 | Bedeutung des rechtlichen Aufbaus | 289 |
| 9.1.2 | Rechtsform und Stellung der Spitzeneinheit | 292 |
| 9.1.3 | Rechtliche Strukturierung der operativen Aktivitäten | 294 |
| 9.1.4 | Gesellschafter-Gesellschaften und -Verträge | 297 |
| | <i>Erscheinungsformen</i> | 297 |
| | <i>Relevanz für die Einflussnahme der Gesellschafter</i> | 299 |
| 9.2 | Sicherung der Unabhängigkeit der Gesellschafter durch Haftungsbegrenzung | 300 |
| 9.2.1 | Haftungsbegrenzung aufgrund der Rechtsform der Spitzeneinheit | 300 |

| | | |
|-------|--|-------------------|
| 9.2.2 | Haftungsbegrenzung im rechtlichen Aufbau der operativen Aktivitäten | 301 |
| 9.3 | Sicherung der Nachhaltigkeit durch Schutz der Eigenkapitalbasis vor Austritt und Kündigung | 302 |
| 9.3.1 | Schutz vor Austritt und Kündigung | 302 |
| 9.3.2 | Erpressungspotenzial von Gesellschafterdarlehen | 304 |
| 9.3.3 | Die Aktiengesellschaft als unkündbare Rechtsform der Familienunternehmung | 304 |
| 9.4 | Sicherung des Einflusses der Gesellschafter | 306 |
| 9.4.1 | Sicherung des Einflusses durch die Rechtsform der Spitzeneinheit | 306 |
| 9.4.2 | Vinkulierung der Anteile und Genehmigungserfordernis für die Börseneinführung | 308 |
| 9.4.3 | Sicherung des Einflusses bei Konzernstrukturen <i>Maßnahmen zur Demediatisierung</i> <i>Kaskaden der Gewinnausschüttung</i> <i>Auskunfts- und Weisungsrecht</i> | 309 310 310 |
| 9.4.4 | Vermeidung und Beschränkung der Mitbestimmung | 311 |
| 9.4.5 | Sicherung des Einflusses durch Vorbehalt der Personalkompetenz | 312 |
| 9.4.6 | Sicherung des Einflusses durch Gesellschafter-Gesellschaften und Gesellschaftervereinbarungen | 313 |
| 9.4.7 | Bewahrung und Beschränkung des Familieneinflusses bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft | 315 |
| 9.5 | Förderung des Ertrags durch Steueroptimierung | 317 |
| 9.6 | Nebenziele wie Publizitätsvermeidung, Imageförderung und Administrierbarkeit | 319 |
| 9.6.1 | Publizität | 319 |
| 9.6.2 | Image | 321 |
| 9.6.3 | Administrierbarkeit <i>Administrierbarkeit der Unternehmensverwaltung</i> <i>Administrierbarkeit des Anteilsbesitzes der Gesellschafter</i> | 321 321 |
| 9.7 | Zusammenfassung | 322 |

D. DIE INSTITUTIONEN DER GOVERNANCE

| | |
|---|------------|
| 10 Governance auf der Geschäftsführungsebene | 329 |
| 10.1 Funktion der Geschäftsführung | 329 |
| 10.1.1 Institutionalisierung der Geschäftsführung | 329 |
| 10.1.2 Aufgaben und Ziele | 331 |
| <i>Organschaftliche Stellung nach außen</i> | 331 |
| <i>Zuständigkeit im Innenverhältnis</i> | 333 |
| <i>Ressortverantwortung</i> | 334 |
| <i>Gesamtverantwortung</i> | 335 |
| 10.1.3 Träger der Gestaltung | 336 |
| 10.1.4 Dimensionen der Gestaltung | 338 |
| 10.1.5 Instrumente der Gestaltung | 340 |
| <i>Gesellschaftsvertrag</i> | 340 |
| <i>Geschäftsordnung</i> | 340 |
| <i>Geschäftsverteilungsplan</i> | 343 |
| <i>Unternehmerische Führung</i> | 344 |
| 10.2 Vertikale Einordnung in das Governance-System | 344 |
| 10.2.1 Grundlegende Gestaltungsoptionen | 344 |
| 10.2.2 Erscheinungsformen einer autonomen | |
| Geschäftsführung | 346 |
| <i>Geschäftsführung durch dominante Gesellschafter</i> | 346 |
| <i>Geschäftsführung durch persönlich haftende</i> | |
| <i>Gesellschafter</i> | 346 |
| <i>Familienexterne präsidiale Geschäftsführung</i> | 348 |
| <i>Monokratische Holdinggeschäftsführung</i> | 348 |
| 10.2.3 Instrumente zur Stärkung der Autonomie der | |
| Geschäftsführung | 349 |
| <i>Schwächung des Einflusses übergeordneter Governance-</i> | |
| <i>Institutionen</i> | 349 |
| <i>Lange Amtszeiten und hohe Boni</i> | 350 |
| 10.2.4 Normalfall der führbaren Geschäftsführung | 351 |
| <i>Auslegung der Geschäftsführung für den Normalfall</i> | 351 |
| <i>Loyale Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und</i> | |
| <i>vorgesetzter Governance-Institution</i> | 352 |
| 10.2.5 Instrumente zur Stärkung der Führbarkeit | 353 |
| 10.2.6 Beurteilung der Gestaltungsoptionen | 355 |
| 10.2.7 Einfluss der Governance-Prozesse auf die | |
| Machtbalance | 356 |

| | |
|--|-----|
| 10.3 Interne Struktur nach dem Kollegial- oder Präsidialkonzept | 357 |
| 10.3.1 Grundlegende Gestaltungsoptionen | 357 |
| 10.3.2 Die präsidiale Geschäftsführung und ihre Vorteile | 359 |
| 10.3.3 Die kollegiale Geschäftsführung | 360 |
| <i>Begriff der kollegialen Geschäftsführung</i> | 360 |
| <i>Geschäftsführung durch ein Geschwister- oder Vetternkonsortium</i> | 361 |
| <i>Aufgaben der Geschäftsführung aufgrund der Gesamtverantwortung</i> | 362 |
| <i>Gleiches Engagement der Mitglieder</i> | 363 |
| <i>Kollegiales Handeln</i> | 363 |
| <i>Leitung des Kollegiums</i> | 364 |
| <i>Sich abstimmen oder abstimmen?</i> | 365 |
| <i>Entscheidungsfähigkeit durch Abstimmung</i> | 366 |
| 10.3.4 Vorteile einer kollegialen Führung | 366 |
| <i>Ressourcenerweiterung durch Arbeitsteilung</i> | 366 |
| <i>Gruppeninterne Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit von Entscheidungen</i> | 366 |
| <i>Erhöhung der Qualität der Entscheidungsprozesse</i> | 368 |
| <i>Stärkung der Motivation und des Zusammenhalts</i> | 369 |
| 10.3.5 Argumente gegen eine kollegiale Führung | 370 |
| <i>„Kapitän“ als traditionelles Leitbild des Unternehmensführers</i> | 370 |
| <i>Gefahr der Verzögerung von Entscheidungen</i> | 371 |
| <i>Gefahr suboptimaler Meinungsbildung</i> | 372 |
| <i>Konfliktanfälligkeit</i> | 373 |
| <i>Isoliertes Nebeneinander der Ressorts</i> | 374 |
| 10.3.6 Vorteile des Geschäftsführungskollegiums für die übergeordnete Governance-Institution | 375 |
| <i>Qualifiziertere Selbststeuerung und bessere Führbarkeit</i> | 375 |
| <i>Vermeidung der Abhängigkeit von einer dominanten Führungs Person</i> | 377 |
| <i>Abgesicherte und reibungsarme Nachfolge</i> | 378 |
| <i>Einbeziehung der übergeordneten Governance-Institution im Konfliktfall</i> | 379 |
| 10.3.7 Vorteile einer präsidialen Geschäftsführung für die übergeordnete Governance-Institution | 379 |
| <i>Vorteil bei einer nur begleitenden, übergeordneten Governance-Institution</i> | 379 |
| <i>Vorteil bei einer direktiven, übergeordneten Governance- Institution</i> | 380 |

| | |
|--|------------|
| 10.3.8 Abwägung der Vor- und Nachteile einer präsidialen oder kollegialen Führungskonzeption | 380 |
| 10.4 Zusammenfassung | 384 |
| 10.4.1 Gestaltungsoptionen | 384 |
| 10.4.2 Qualifikationen der Geschäftsführung | 385 |
| <i>Kompetenz</i> | 385 |
| <i>Entscheidungsgewährleistung</i> | 385 |
| <i>Zieleverpflichtung</i> | 386 |
| <i>Zusammenhaltsförderung</i> | 387 |
| 10.4.3 Wahl zwischen kollegialer und präsidialer Geschäftsführung | 388 |
| 11 Governance auf der Zwischenebene: Beirat und Aufsichtsrat | 391 |
| 11.1 Funktionen des Aufsichtsgremiums | 391 |
| 11.1.1 Institutionalisierung des Aufsichtsgremiums | 391 |
| <i>Bezeichnung des Aufsichtsgremiums und grundsätzliche Funktion</i> | 391 |
| <i>Schuldrechtliche oder gesellschaftsrechtliche Verankerung des Beirats</i> | 392 |
| 11.1.2 Grundlegende Weichenstellungen | 394 |
| <i>Typen von Beiräten</i> | 394 |
| <i>Einrichtung eines Beirats für situative Herausforderungen</i> | 397 |
| <i>Zuordnung von Aufgaben an den Beirat</i> | 398 |
| 11.1.3 Funktion des kompetenten und unabhängigen Dritten | 399 |
| <i>Sonderstellung des Beirats</i> | 399 |
| <i>Entlastungs- und Objektivierungsfunktion bei Entscheidungsblockaden</i> | 399 |
| <i>Fehlende Kompetenz für Konfliktmediation und Schiedsverfahren</i> | 400 |
| <i>Wirken gegenüber der Geschäftsführungsebene</i> | 401 |
| 11.1.4 Dimensionen der Gestaltung | 401 |
| 11.2 Vertikale Einordnung in das Governance-System | 403 |
| 11.2.1 Abgrenzung des Beirats gegenüber der Gesellschafterebene | 403 |
| <i>Delegation von Kompetenzen der Gesellschafterversammlung</i> | 403 |

| | |
|---|-----|
| <i>Rückdelegation durch den Beirat</i> | 404 |
| <i>Rückfall von Kompetenzen im Notfall</i> | 404 |
| <i>Zuordnung der Personalkompetenz</i> | 406 |
| <i>Zuordnung des Weisungsrechts</i> | 407 |
| 11.2.2 Trennung von Gesellschaftsebene und Unternehmensebene | 407 |
| 11.2.3 Abgrenzung des Beirats gegenüber der Geschäftsführung im Einkammersystem | 408 |
| 11.2.4 Abgrenzung des Beirats gegenüber der Geschäftsführung in der GmbH | 409 |
| 11.2.5 Abgrenzung des Beirats gegenüber dem Aufsichtsrat | 410 |
| 11.2.6 Positionierung der unterschiedlichen Beiratstypen innerhalb des Governance-Systems | 412 |
| 11.3 Förderung der Kompetenz | 412 |
| 11.3.1 Bedeutung der Kompetenz des Beirats | 412 |
| <i>Kompetenz als Gemeinschaftsgut von Beirat und Geschäftsführung</i> | 412 |
| <i>Kompetenzniveau der Beiratsmitglieder</i> | 413 |
| 11.3.2 Kompetenz des Beiratsvorsitzenden | 414 |
| <i>Bedeutung des Beiratsvorsitzenden</i> | 414 |
| <i>Funktionen des Beiratsvorsitzenden</i> | 415 |
| <i>Familieninterner oder familienexterner Vorsitzender</i> | 416 |
| <i>Typologie des Beiratsvorsitzenden</i> | 416 |
| <i>Familieninterner früherer CEO im Beiratsvorsitz</i> | 418 |
| 11.3.3 Kompetenz der Beiratsmitglieder | 418 |
| <i>Gewünschte Qualifikationen</i> | 418 |
| <i>Diversität der Kompetenzen</i> | 420 |
| <i>Forderung nach unternehmerischer Kompetenz</i> | 421 |
| 11.3.4 Arbeitsfähige Größe des Gremiums | 424 |
| <i>Optimierung von Kompetenz und Effizienz</i> | 424 |
| <i>Die Beiratsgröße in der Praxis: drei bis sieben Mitglieder</i> | 424 |
| <i>Bildung von Ausschüssen zur Begrenzung der Gremiumsgröße</i> | 426 |
| <i>Kontextabhängige Gestaltung</i> | 426 |
| 11.3.5 Zeiteinsatz des Beirats | 427 |
| <i>Anzahl der Sitzungen</i> | 427 |
| <i>Dauer der Sitzungen</i> | 429 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 11.3.6 | Honorierung des Beirats | 430 |
| | <i>Größenordnung der Honorierung</i> | 430 |
| | <i>Vorschläge für eine erfolgsabhängige Honorierung</i> | 432 |
| 11.3.7 | Bedeutung der Kompetenz für die unterschiedlichen Beiratstypen | 434 |
| | <i>Begleitender Beirat</i> | 434 |
| | <i>Mitwirkender Beirat</i> | 434 |
| | <i>Direktiver Beirat</i> | 436 |
| 11.4 | Förderung der Unabhängigkeit | 436 |
| 11.4.1 | Begriff und Bedeutung der Unabhängigkeit | 436 |
| 11.4.2 | Berater als Beiräte? | 438 |
| 11.4.3 | Verankerung der Unabhängigkeit in der Verfassung des Beirats | 440 |
| | <i>Der Beirat als Kollegialorgan</i> | 440 |
| | <i>Beschränkung der Teilnehmer an der Beiratssitzung</i> | 441 |
| | <i>Teilnahme der Next Generation zu Ausbildungszwecken</i> | 442 |
| | <i>Statutarische Verpflichtung auf das Unternehmensinteresse</i> | 443 |
| 11.4.4 | Wahlverfahren und Amts dauer | 444 |
| | <i>Wahlmodus für die Berufung der Beiräte</i> | 444 |
| | <i>Amtszeiten und vorzeitige Abberufungsmöglichkeiten</i> | 445 |
| | <i>Umfassende Autonomie durch Kooptation</i> | 446 |
| 11.4.5 | Unabhängigkeit durch Haftungsbegrenzung | 447 |
| 11.4.6 | Abhängigkeit vom dominanten Eigentümer und Fixierung auf seine Interessen | 449 |
| 11.4.7 | Bedeutung der Unabhängigkeit für die unterschiedlichen Beiratstypen | 451 |
| 11.5 | Gesellschafter als Mandatsträger | 452 |
| 11.5.1 | Bedeutung der Beteiligung von Gesellschaftern am Beirat | 452 |
| | <i>Unterschiedliche Zusammensetzungen des Beirats</i> | 452 |
| | <i>Familienintern dominierte Beiräte</i> | 453 |
| | <i>Familienextern dominierte Beiräte</i> | 453 |
| | <i>Ausschließlich familienextern besetzte Beiräte</i> | 454 |
| | <i>Gemischt familienexterne und familieninterne Beiratsbesetzung</i> | 455 |
| 11.5.2 | Vorteile der Gesellschaftermandate | 456 |
| 11.5.3 | Probleme der Gesellschaftermandate | 457 |
| 11.6 | Zusammenfassung | 458 |

| | |
|--|------------|
| 11.6.1 Gestaltungsoptionen | 458 |
| 11.6.2 Qualifikationen des Beirats | 462 |
| <i>Kompetenz</i> | 462 |
| <i>Entscheidungsgewährleistung</i> | 462 |
| <i>Zieleverpflichtung</i> | 462 |
| <i>Zusammenhaltsstärkung</i> | 463 |
| 12 Governance auf der Gesellschafterebene | 465 |
| 12.1 Funktionen der Gesellschafter in der Governance | 465 |
| 12.1.1 Institutionalisierung | 465 |
| <i>Rechte und Pflichten des Eigentümers</i> | 465 |
| <i>Die Gesellschafterversammlung</i> | 466 |
| <i>Verantwortungsbereiche der Gesellschafter</i> | 467 |
| 12.1.2 Aufgaben und Ziele | 469 |
| 12.1.3 Verbandssouveränität und Reichweite des Gesellschaftsvertrags | 471 |
| 12.1.4 Struktur des Gesellschafterkreises | 472 |
| 12.1.5 Dimensionen der Gestaltung | 473 |
| <i>Anforderungen an die Governance auf der Gesellschafterebene</i> | 473 |
| <i>Vertikale und horizontale Abgrenzung der Aufgaben</i> | 474 |
| <i>Intensität der Governance auf der Gesellschafterebene</i> | 474 |
| <i>Family Business Governance</i> | 475 |
| 12.1.6 Mittel zur Gestaltung und Dokumentation der Governance | 477 |
| 12.2 Vertikale Einordnung in das Governance-System | 478 |
| 12.2.1 Sicherung des Gesellschaftereinflusses durch die vertikale Abgrenzung der Zuständigkeiten | 478 |
| 12.2.2 Einflussrechte der Gesellschafter | 479 |
| <i>Nicht disponibile Rechte der Gesellschafter in ihren eigenen Angelegenheiten</i> | 479 |
| <i>Geschäftsführende Gesellschafter</i> | 481 |
| <i>Vermittlung des Gesellschafterwillens im Governance- System mit Beirat</i> | 482 |
| <i>Gesellschafterversammlung ohne Beirat als mitwirkendes Aufsichtsgremium</i> | 484 |
| <i>Direktive Funktion der Gesellschafterversammlung oder eines Gesellschafterausschusses</i> | 485 |
| <i>Institutionalisierung der Willensbildung durch eine Gesellschafter-Holding</i> | 485 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 12.2.3 | Repräsentation des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit | 486 |
| 12.2.4 | Informationsordnung zur Berichterstattung an die Gesellschafter | 486 |
| 12.2.5 | Personalkompetenz | 488 |
| 12.2.6 | Weisungsrecht | 488 |
| 12.3 | Ordnung der Vielzahl der Gesellschafter | 489 |
| 12.3.1 | Die Vielzahl der Gesellschafter als zu bewältigende Aufgabe | 489 |
| 12.3.2 | Begrenzung des Familieneinflusses | 490 |
| 12.3.3 | Begrenzung des Zugangs zur Gesellschafterstellung | 492 |
| 12.3.4 | Bündelung des Familieneinflusses durch eine Stammesorganisation | 495 |
| | <i>Ordnung der familieninternen Willensbildung durch das Stammesprinzip</i> | 495 |
| | <i>Beurteilung der Stammesorganisation in Literatur und Praxis</i> | 497 |
| | <i>Stärkung der Stammeshäupter in der internen Willensbildung</i> | 499 |
| | <i>Verzerrung der Mehrheitsverhältnisse und Zunahme von Entscheidungsblockaden</i> | 501 |
| | <i>Fazit</i> | 502 |
| 12.4 | Qualifizierung der Willensbildung | 503 |
| 12.4.1 | Gestaltung der Willensbildung mit persönlichem Stimmrecht | 503 |
| 12.4.2 | Familienrat als Institution der Governance | 504 |
| 12.4.3 | Förderung der Gesellschafterkompetenz | 506 |
| 12.4.4 | Formulierung einer Familienstrategie | 507 |
| 12.4.5 | Strukturierung der Willensbildung durch Führung | 509 |
| 12.5 | Balance der Rechte und Einflussmöglichkeiten | 510 |
| 12.5.1 | Bedeutung der Gleichbehandlung der Gesellschafter | 510 |
| 12.5.2 | Bipolare Strukturen | 511 |
| 12.5.3 | Polypolare Strukturen | 512 |
| 12.5.4 | Balance zwischen Minderheits- und Mehrheitsrechten | 514 |
| 12.5.5 | Zielkonflikt zwischen Mitwirkung und Zusammenhalt | 517 |
| 12.5.6 | Fairness in der Willensbildung | 517 |

| | |
|---|-----|
| 12.6 Stärkung des Zusammenhalts | 519 |
| 12.6.1 Institutionalisierung von Kommunikationsplattformen | 519 |
| 12.6.2 Besondere Bedeutung der Kommunikation der Unternehmens- und Familiengeschichte | 520 |
| 12.7 Gestaltung von Ausstiegsbedingungen | 521 |
| 12.7.1 Gestaltungsoptionen für die Veräußerung von Anteilen | 521 |
| 12.7.2 Gestaltungsoptionen zur Erschwerung des Ausstiegs | 523 |
| 12.7.3 Gestaltungsoptionen zur Erleichterung der Trennung von ausstiegswilligen Gesellschaftern | 525 |
| 12.7.4 Bestimmung des Abfindungswertes | 526 |
| 12.8 Zusammenfassung | 528 |
| 12.8.1 Gestaltungsoptionen | 528 |
| 12.8.2 Qualifikationen der Gesellschafter | 529 |
| <i>Kompetenz</i> | 529 |
| <i>Entscheidungsgewährleistung</i> | 529 |
| <i>Zieleverpflichtung</i> | 529 |
| <i>Zusammenhaltsstärkung</i> | 530 |

E. DIE GESTALTUNG DES SYSTEMS DER GOVERNANCE

| | |
|--|------------|
| 13 Gestaltungsplanung | 533 |
| 13.1 Ansätze der Systemplanung | 533 |
| 13.1.1 Vorgehensweise bei der Gestaltungsplanung | 533 |
| 13.1.2 Vorschläge zur Organisationsplanung | 535 |
| 13.1.3 Systemanalyse von Familienunternehmen | 536 |
| <i>Ansätze der Komplexitätsforschung</i> | 536 |
| <i>Ansätze der Performance-Forschung</i> | 539 |
| 13.1.4 Vorschläge zur Gestaltungsplanung der Governance | 540 |
| 13.2 Betriebswirtschaftliche Ansätze zur inhaltlichen Gestaltung | 542 |
| 13.2.1 Lebenszyklus-Modelle der Governance | 542 |
| 13.2.2 Erkenntnisse aus der Führungsforschung | 546 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 13.2.3 | Erkenntnisse aus der Organisationsforschung | 548 |
| | <i>Vorschläge zur inhaltlichen Gestaltung der Governance-Organisation</i> | 548 |
| | <i>Organisationstheoretische Ansätze zur Gestaltungsplanung</i> | 550 |
| 13.3 | Ansätze für den Gestaltungsprozess aus der juristischen Lehre zur Vertragsgestaltung | 552 |
| 13.3.1 | Inhalt und Bedeutung der Lehre zur Vertragsgestaltung | 552 |
| | <i>Logik für maßgeschneiderte Verträge</i> | 552 |
| | <i>Musterverträge und Checklisten</i> | 552 |
| | <i>Rechtstatsachenforschung</i> | 553 |
| | <i>Typologien der Verträge</i> | 553 |
| 13.3.2 | Logik der Vertragsplanung | 554 |
| 13.3.3 | Paradigmen des rechtlichen Gestaltungsprozesses | 556 |
| | <i>Mandantenorientierte Zielsetzung</i> | 556 |
| | <i>Ökonomische Analyse des Rechts</i> | 558 |
| | <i>Prinzipienorientierte Gestaltung</i> | 559 |
| 13.4 | Grundlegende Prinzipien für die Gestaltungsplanung | 560 |
| 13.4.1 | Effektivität und Effizienz in der Erfüllung der Governance-Funktionen | 560 |
| 13.4.2 | Elemente der Effizienz in der Governance | 561 |
| | <i>Effizienz bei Sicherungsfunktionen</i> | 561 |
| | <i>Allgemeine Effizienzanforderungen</i> | 561 |
| | <i>Optimale Intensität der Aufsicht</i> | 562 |
| | <i>Zusatznutzen aus dem Know-how und dem Netzwerk der Beiratsmitglieder</i> | 563 |
| 13.4.3 | Stabilität im Störfall | 563 |
| 13.4.4 | Anpassungsfähigkeit | 564 |
| | <i>Regelmäßige Überprüfung</i> | 564 |
| | <i>Verankerung der Anpassungsmöglichkeit im Vertrag</i> | 565 |
| | <i>Antizipation vorhersehbarer Entwicklungen der Familie und des Unternehmens</i> | 565 |
| 13.5 | Zusammenfassung | 566 |

| | |
|--|------------|
| 14 Passungsmuster für die Konfiguration der Governance | 567 |
| 14.1 Maximen für die inhaltliche Gestaltung | 567 |
| 14.1.1 Grundlegende Anforderungen an das Gestaltungskonzept | 567 |
| 14.1.2 Begründbarkeit einer optimalen Gestaltungskonzeption | 569 |
| 14.2 Gestaltung des Normalstatuts | 571 |
| 14.2.1 Gewährleistung guter Unternehmensführung als übergeordnete Aufgabe der Governance | 571 |
| 14.2.2 Synopsis grundlegender Gestaltungsparameter | 572 |
| 14.2.3 Konzeption der Geschäftsführung als Ausgangspunkt für die Gestaltung | 574 |
| <i>Bedeutung der Konzeption der Geschäftsführung</i> | 574 |
| <i>Grundlegende Typen von Geschäftsführungskonzeptionen</i> | 576 |
| <i>Gegebenheiten des Gesellschafterkreises und deren Einfluss auf die Geschäftsführung</i> | 576 |
| 14.2.4 Gestaltungsoptionen zur Stärkung der Kompetenz | 577 |
| <i>Grundlegende Kompetenz der Geschäftsführung</i> | 577 |
| <i>Begrenzung von Entscheidungsverzerrungen in der Geschäftsführung</i> | 578 |
| <i>Kompetenzergänzung durch einen Beirat</i> | 579 |
| 14.2.5 Gestaltungsoptionen zur Stärkung der Entscheidungsgewährleistung | 580 |
| <i>Entscheidungsgewährleistung im Geschäftsführungskollegium</i> | 580 |
| <i>Beiträge des Beirats zur Entscheidungsgewährleistung</i> | 580 |
| <i>Beteiligung der Gesellschafter an Entscheidungsprozessen</i> | 581 |
| 14.2.6 Gestaltungsoptionen zur Stärkung der Zieleverpflichtung | 582 |
| <i>Formulierung der Ziele durch die Gesellschafter</i> | 582 |
| <i>Transfer der Ziele in die Geschäftsführung durch den Beirat</i> | 583 |
| <i>Zieleverpflichtung der familienexternen Geschäftsführung</i> | 584 |
| 14.2.7 Gestaltungsoptionen zur Stärkung des Zusammenhalts | 585 |
| <i>Sicherung des Zusammenhalts durch die Organisation der Inhabergruppe</i> | 585 |

| | |
|--|-----|
| <i>Beitrag des Beirats zur Prävention von Gesellschafterkonflikten</i> | 586 |
| <i>Zusammenhalt von Geschäftsführung und Beirat durch Kollegialität</i> | 587 |
| 14.2.8 Abstufung der Intensität der Governance bei redundanten Aufgabenzuordnungen | 588 |
| 14.2.9 Merkmale des Normalstatuts | 589 |
| <i>Gestaltungselemente des Normalstatuts</i> | 589 |
| <i>Unterschiede zur Governance-Struktur der Börsengesellschaft</i> | 591 |
| <i>Herausforderungen bei der Abweichung vom Normalstatut</i> | 595 |
| 14.3 Governance bei autonomer Gesellschafter- Geschäftsführung | 597 |
| 14.3.1 Notwendigkeit der Governance bei einer autonomen Gesellschafter-Geschäftsführung | 597 |
| 14.3.2 Gestaltungsoptionen der Governance auf der Ebene einer beratenden und beaufsichtigenden Institution | 599 |
| <i>Beirat als Beratungsgremium der Gesellschafter</i> | 599 |
| <i>„Normaler“ unternehmensbezogener Beirat</i> | 600 |
| <i>Coaching</i> | 601 |
| <i>Supervision</i> | 602 |
| 14.3.3 Intensivierung der Governance auf der Ebene der Geschäftsführung | 604 |
| <i>Elemente der kooperativen Meinungsbildung innerhalb einer familieninternen Geschäftsführung</i> | 604 |
| <i>Ergänzung der familieninternen Geschäftsführung um familienexterne Geschäftsführer</i> | 605 |
| 14.3.4 Besetzung und Rollen des Beiratsvorsitzenden | 606 |
| 14.4 Konstellation des Geschwister- oder Vetternkonsortiums in der Geschäftsführung | 607 |
| 14.4.1 Charakteristik des Geschwisterkonsortiums | 607 |
| 14.4.2 Gestaltung der Geschäftsführung beim Geschwisterkonsortium | 609 |
| 14.4.3 Zweckmäßigkeit eines Beirats | 610 |
| 14.4.4 Besetzung und Rollen des Beiratsvorsitzenden | 612 |
| 14.5 Entscheidung über die Errichtung eines mitwirkenden Beirats | 613 |
| 14.5.1 Fallkonstellationen in der Praxis | 613 |

| | |
|---|------------|
| 14.5.2 Argumente für die Entbehrlichkeit eines Beirats | 614 |
| <i>Irrelevanz situativer oder personeller Defizite</i> | 614 |
| <i>Mangelnder Bedarf an Kompetenzergänzung</i> | 615 |
| <i>Funktionserfüllung auf Gesellschaftsebene</i> | 615 |
| <i>Beratungsresistenz der Entscheider</i> | 616 |
| 14.5.3 Widerstände gegen die Errichtung eines Beirats | 616 |
| 14.5.4 Zweckmäßigkeitssabwägung für einen mitwirkenden Beirat | 618 |
| <i>Indikationen für einen Beirat</i> | 618 |
| <i>Wertschöpfungsbeiträge des Beirats</i> | 619 |
| 14.6 Zusammenfassung | 620 |
| 15 Störfallanalyse | 625 |
| 15.1 Typen von Störfällen | 625 |
| 15.1.1 Stand der Forschung | 625 |
| 15.1.2 Systematische Erfassung existenzbedrohender Störfälle | 628 |
| 15.2 Generelle Störfallprävention und -kuration | 630 |
| 15.2.1 Eindeutige und sichere Regelungen | 630 |
| 15.2.2 Auflösung von Entscheidungsblockaden | 632 |
| 15.2.3 Streitbegrenzung und Verlängerung der Verhandlungsphase | 633 |
| 15.3 Störfälle aus der Sphäre der Familie und Inhaber | 634 |
| 15.3.1 Charakteristik des Störfalltypus | 634 |
| 15.3.2 Individuelle Verhältnisse | 635 |
| 15.3.3 Meinungsverschiedenheiten aus unterschiedlichen Bewertungen | 636 |
| 15.3.4 Interessengegensätze | 637 |
| 15.3.5 Konfliktursachen aus der Entwicklung der Gemeinschaft | 638 |
| 15.3.6 Nötigung der Mitgesellschafter | 639 |
| 15.3.7 Prävention durch Gestaltungen der Governance | 639 |
| 15.4 Störfälle aus dem Einwirken der Gesellschafter auf das Unternehmen | 641 |
| 15.4.1 Charakteristik des Störfalltypus | 641 |
| 15.4.2 Störfälle aus dem Nichteinhalten des „Instanzenwegs“ | 641 |
| 15.4.3 Dominanz eines Mehrheitsgesellschafters | 641 |
| 15.4.4 Lästigkeit von Minderheitsgesellschaftern | 643 |

| | |
|--|------------|
| 15.4.5 Ausbeutung des Unternehmens durch einzelne Gesellschafter | 644 |
| 15.4.6 Gefährdung der Unabhängigkeit und der Kapitalbasis | 644 |
| 15.4.7 Prävention durch Gestaltung der Governance | 645 |
| 15.5 Störfälle aus der Sphäre des Unternehmens | 647 |
| 15.5.1 Charakteristik des Störfalltypus | 647 |
| 15.5.2 Trennung der gravierenden von den unvermeidlichen Störfällen | 648 |
| 15.5.3 Chronische Führungsfehler | 650 |
| 15.5.4 Fehler bei wesentlichen Einzelentscheidungen | 650 |
| 15.5.5 Prävention durch Gestaltung der Governance | 652 |
| 15.6 Zusammenfassung | 655 |
| 16 Abschließende Betrachtungen | 657 |
| 16.1 Wegleitung zur Gestaltungsplanung | 657 |
| 16.2 Schlussfolgerungen zur inhaltlichen Gestaltung | 658 |
| 16.2.1 Freiheit von dysfunktionalen Einflüssen der externen Governance | 658 |
| 16.2.2 Dreistufiger Aufbau des Governance-System | 659 |
| 16.2.3 Engagement der Gesellschafter als Vorteil der Governance im Familienunternehmen | 659 |
| 16.3 Weiterführende Forschungsfragen | 661 |
| 16.3.1 Weiterführende und themenüberschreitende Fragestellungen | 661 |
| 16.3.2 Von den Strukturen zu den Prozessen, Personen und Zielen | 661 |
| 16.3.3 Von der Leistungssteigerung zum Sicherungssystem | 662 |
| 16.3.4 Von der Überwachung zur Verbesserung der Selbststeuerung | 663 |
| 16.3.5 Von der Autonomie des Unternehmers zur kooperativen Führung | 666 |
| 16.3.6 Von einer inhaberdominierten Führungsstruktur zur Bestimmung der Inhaberziele | 666 |
| Literatur | 669 |
| Sachverzeichnis | 747 |