

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 Eigner 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 Gesellschafterebene	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	70
	<i>Zielorientierte Beeinflussung</i>	70
	<i>Beeinflussung der Entscheidungsprozesse der Geschäftsführung</i>	72
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	140
	<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	309
	<i>Maßnahmen zur Demedialisierung</i>	309
	<i>Kaskaden der Gewinnausschüttung</i>	310
	<i>Auskunfts- und Weisungsrecht</i>	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	321
	<i>Administrierbarkeit der Unternehmensverwaltung</i>	321
	<i>Administrierbarkeit des Anteilsbesitzes der Gesellschafter</i>	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 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- 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 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>Konflikthanfälligkeit</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 Führungsperson</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 Gesellschafterebene 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 Amtsdauer	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 disponible 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 Gesellschafterebene</i>	615
	<i>Beratungsresistenz der Entscheider</i>	616
14.5.3	Widerstände gegen die Errichtung eines Beirats	616
14.5.4	Zweckmäßigkeitsabwägung 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