

2 Grundlagen der Untersuchung

Dieses Kapitel befasst sich mit der Präzisierung des Themas und der bei seiner Bearbeitung verfolgten Methodik. Zudem wird die Literatur vorgestellt, auf der diese Untersuchung aufbaut.

Der Schwerpunkt der Forschung zur Governance in Familienunternehmen liegt bei der Frage der Strukturierung des Beirats. Sowohl die Governance-Aufgaben der Familie als auch die Einbindung der Geschäftsführung in die Governance sind demgegenüber nur unzureichend erforscht. Das Zusammenwirken der Institutionen der Governance über diese drei Ebenen hinweg wurde bislang nur in Ansätzen und vereinfachenden Typologien betrachtet. Hier soll nun ein Rahmen für das Gesamtsystem der Governance im Familienunternehmen entwickelt werden.

2.1 Methodische Vorüberlegungen

2.1.1 Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen

Das Ziel dieser Untersuchung besteht in der Beantwortung der Frage, nach welchen Gesichtspunkten ein „gutes“ Governance-System zu gestalten ist – wobei „Governance“ verstanden wird als das gesamte System (vgl. hierzu unten 2.1.2) zur Beeinflussung der für die Unternehmensführung und -entwicklung relevanten Entscheidungsträger von den Gesellschaftern bis hin zur Geschäftsführung (vgl. 1.2.1 und 3.2.2). Aussagen zur Gestaltung von Unternehmen sind grundsätzlich normativ und Governance selbst ist letztlich ein normatives Konzept: Die Geschäftsführung soll sich – im Interesse übergeordneter Interessen – den Interventionen übergeordneter Stellen unterwerfen.

Die angestrebten Empfehlungen zur Gestaltung der Governance-Strukturen und -Prozesse sind Aussagen darüber,

- unter welchen Voraussetzungen
- aus welchen Gründen

- welche Wahl
- unter einer Auswahl an Gestaltungsmöglichkeiten

getroffen werden kann oder sogar getroffen werden sollte.

Für die Beurteilung der vielen möglichen Gestaltungsoptionen bedarf es der „komparativen Analyse“, die eines der zentralen Elemente der Grounded Theory ist.¹ Sie erfordert folgende Teilleistungen:

- *Beschreibung* der möglichen Gestaltungsoptionen,
- Entwicklung eines Katalogs von *Kriterien* für die Beurteilung der Gestaltungsoptionen,
- *Analyse*, unter welchen situativen Bedingungen die beschriebenen Gestaltungsoptionen welche Wirkungen zeigen,
- Formulierung von *Regeln*, welche Gestaltung in einer bestimmten Konstellation vorteilhaft ist, oder wenigstens die Formulierung von Regeln, welche Gestaltung unvorteilhaft ist.

Im Mittelpunkt sollen hier vor allem die Strukturen der Governance stehen – in Abgrenzung zu den Prozessen und den agierenden Personen.² Nur die Strukturen können ex ante mit längerfristiger Geltung gestaltet werden, z. B. in den Bestimmungen eines Gesellschaftsvertrags. Strukturelle Regelungen sind ungeachtet eines verbleibenden Interpretationsspielraums eine relativ klare, bindende Vorgabe. Sie sind für die Governance – wie überhaupt für die Führungsorganisation – deshalb so bedeutsam, weil ihre Funktion auch darin besteht, Herrschaftsansprüche zu sichern.³

Die Schwierigkeit des Forschungsgegenstandes liegt in der großen Vielzahl von Governance-Strukturen, die in der Praxis vorzufinden sind. Wenn die Governance tatsächlich eine ausschlaggebende Rolle für den Unternehmenserfolg spielen sollte, wäre es nicht plausibel, wenn jede beliebige Interpretation und Umsetzung von Governance in gleicher Weise erfolg-

¹ Glaser/Strauss (1967), 101 ff.; Bohnsack (2003), 198 ff.

² Diese Abgrenzung lässt sich freilich nicht strikt durchhalten. Stellenweise ist die Perspektive auf die Prozesse mit einzubeziehen. Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), 23: „Die Bedeutung von Interpretationsprozessen und Perspektivdifferenzen für eine realistische Strukturbeschreibung nimmt in dem Maße zu, in dem man über die Darstellung von Grundmustern hinaus Fragen der Geltung, Anerkennung und Befolgung einzelner Regelungen behandeln will“.

³ Kieser/Walgenbach (2003), 16, mit weiterem Verweis auf Küpper/Felsch (2000); Weber (1972); Bosetzky (1970).

reich wäre. Allerdings ist die Vielfalt, die sich in der Praxis zeigt, auch ein Ergebnis der sehr unterschiedlichen Konstellationen in den Eigentümerstrukturen und in den geschäftlichen Aufgaben, die zu bewältigen sind. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Gestaltung unter welchen Randbedingungen günstig ist. Dieser Frage soll in Form einer systematischen Analyse nachgegangen werden.

2.1.2 Systembetrachtung

Die zu gestaltende Governance-Struktur lässt sich als „Konfiguration“ zahlreicher Elemente verstehen⁴ und damit als „System“ im Sinne des Systemkonzepts, das von Hans Ulrich als Darstellungs- und Ordnungsrahmen für betriebswirtschaftliche Sachverhalte in die deutschsprachige Forschung eingeführt wurde.⁵

Die Beschreibung geht von den einzelnen Elementen des Governance-Systems aus wie beispielsweise den Entscheidungskompetenzen, den vertraglichen Rechten und Pflichten sowie den Kommunikationsbeziehungen. Bei der Gestaltung des Systems werden diese Elemente durch eine Ordnung der Beziehungen zwischen den Elementen zu einer gesamthaften „Konfiguration“ zusammengefügt. Diese Konfiguration hat „Systemeigenschaften“, d. h. Eigenschaften, die weder in den isolierten Teilsystemen zu beobachten sind, noch als reine Summe der Eigenschaften der Teilsysteme qualifiziert werden können, sondern sich vielmehr aus den Prozessen zwischen den Teilsystemen ergeben. Diese Prozesse sind im Kontext der Unternehmensführung durchweg Kommunikationsprozesse. Die Systembetrachtung hat in der Forschung zu Familienunternehmen einen besonderen Stellenwert, weil mit diesem Ansatz das Ineinandergreifen der Teilsysteme Familie und Unternehmen veranschaulicht werden kann.⁶

2.1.3 Bestehende Gestaltungsoptionen als Ausgangspunkt

Eine mögliche Strategie bei der Analyse von Systemen besteht darin, von den jeweils „umhüllenden Umwelten“ auszugehen – etwa anhand der Leitfrage „Welche Einflüsse aus der wirtschaftlichen Umwelt wirken auf die Geschäftsführung ein?“ – und dann die Analyse stufenweise an das System

⁴ Nordqvist et al. (2014), 193.

⁵ Siehe Ulrich (1968/1970).

⁶ Dies beginnt bereits mit dem bekannten Drei-Kreis-Modell von Tagiuri/Davis (1982).

und seine Elemente heranzuführen. Oder aber man geht von bestehenden Lösungen für das zu gestaltende System aus und fragt von dort aus, welche Umweltzustände einen Einfluss auf den Systementwurf haben könnten.

Forschungen zu Gestaltungsaufgaben setzen zumeist bei den bestehenden Gestaltungsoptionen an und fragen aus dieser Perspektive, welches die Einflussgrößen für die Auswahl einer bestimmten Gestaltungsoption sind. Dieser Ansatz resultiert daraus, dass es grundsätzlich nur eine begrenzte Anzahl von sinnvollen Gestaltungsoptionen gibt, deren Ausprägung von einer tendenziell größeren, relativ unbestimmten Anzahl von Einflussgrößen beeinflusst wird.

2.1.4 Zweckmäßigkeit der Governance-Gestaltung

Ein Governance-System ist als „gut“ zu bezeichnen, wenn es die Zwecke, für die es konzipiert wurde, möglichst weitgehend und zuverlässig erfüllt. Daher ist zunächst die Zwecksetzung der Governance sowohl im Allgemeinen (Kapitel 3) als auch im Besonderen für das Familienunternehmen zu klären (Kapitel 4 und 5).

Für die Beschreibung der Anforderungen und der jeweils entsprechenden Governance-Gestaltung wird in der Beratung von Familienunternehmen oft eine *Typologie* der Evolutionsstufen der Familie und des Unternehmens angeboten (vgl. 13.1.3). Eine Typologie zeigt allerdings nur eine für den „typischen“ Fall passende Gestaltung modellhaft auf. Sie vermag den zwischen den Typen befindlichen Konstellationen keine Lösungen zuzuordnen. Es ist jedoch wenig sinnvoll, nach einem *Modell* zu suchen, dessen Qualität immer nur unter abstrakten oder gar idealisierten Modellannahmen belegt werden könnte. Aus diesem Grund vertreten viele gesellschaftsrechtlichen Berater die entgegengesetzte Maxime, man müsse für jeden Fall eine „maßgeschneiderte“ Lösung erarbeiten. Allerdings bedarf es auch bei diesem Ansatz einer Anleitung für den Entwurf des „Schnittmusterbogens“, der dem „Maßanzug“ zugrunde liegt – immer vorausgesetzt, es handelt sich beim „Schneidern“ um eine handwerklich saubere Leistung und nicht um „Flickwerk“.⁷

⁷ Picot verwendet in Picot et al. (1999), 3, die Metapher des Maßschneiders für Reorganisationsaufgaben. Er bezieht sich aber auf „Maßschuhe“, weil nicht passende Schuhe eben auch schmerzhaft sind, und führt aus, dass für die Maßschneiderei eines Schuhs dreierlei Kenntnisse erforderlich sind: „erstens die Beschaffenheit des Fußes, zweitens die Einsatzbedingungen des Schuhs und drittens das Handwerkszeug des Schuhmachens“.

Beim derzeitigen Stand der Forschung erscheint es mir erstrebenswert und möglich, jeweils einen „Rahmen“ („Frame“ im Sinne Porters⁸) abzustecken, der zweckmäßige Gestaltungsoptionen für eine bestimmte Konstellation des Gestaltungsobjekts in seiner Umwelt und für bestimmte Zielvorstellungen der Gestalter umgrenzt. Mit dieser Abgrenzung eines Rahmens werden zumindest unzweckmäßige Gestaltungen ausgeschlossen.

In der Regel gibt es mehrere sinnvolle Gestaltungsoptionen, da der angestrebte Zweck unter Umständen auf verschiedene Arten und Weisen erreicht werden kann. Insofern geht es hier nicht darum, ein ideales Governance-Modell zu beschreiben und seine Vorteilhaftigkeit zu begründen, sondern darum, die Zweckmäßigkeit mehrerer möglicher Optionen darzulegen (Kapitel 14). Für die Überprüfung einer entwickelten Governance-Konzeption wird als Qualitätssicherungsverfahren die „Störfallanalyse“ vorgestellt (Kapitel 15).

2.1.5 Wissenschaftstheoretische Grundlagen

Der hier verfolgte Ansatz, einen Rahmen sinnvoller Governance-Gestaltungen abzustecken, versucht einerseits die Gefahr mangelnder Wirklichkeitsnähe einer abstrakt modelltheoretischen Herangehensweise zu vermeiden und andererseits die Gefahr mangelnder Reflexion, die eine Beschränkung auf die einzelfallorientierte Beschreibung von „Best Practices“ mit sich bringt. Er stützt sich dabei auf die Argumentationstheorie Harald Wohlrapps. Wohlrapp entwirft eine Stufenfolge des Forschens. Das „Können“ der Praxis, das es immer schon gibt, wird in der deskriptiven Forschung erfasst und systematisiert. Dann tritt aber ein, was den Fortschritt durch Forschung verlangt:

„Das Können stößt mitunter an Grenzen. Das sind Situationen, in denen unklare, mangelhafte, fehlende Orientierung das Handeln blockiert. Ich rede hier von *Orientierungslücke*. Das können Probleme sein, persistente Störungen, Verunsicherungen durch neue, nicht einzuordnende Ereignisse. Die Grenze provoziert die »Reflexion« ... Die übliche Reflexion ist „vertiefend“, d. h. sie hat schon Theorie vor sich und drängt angesichts auftretender Defekte auf Elaboration. Holzschnittartig ist das der Schritt von den Wie-Fragen zu den Was- und Warum-Fragen (von Techne zu Episteme).“⁹

⁸ Vgl. Porter (1991); Osterloh/Grand (1995); Hamel/Prahalad (1994); Brauchlin (2000).

⁹ Wohlrapp (2012), 33.

Die Vorschläge zur Schließung dieser Orientierungslücke müssen nun vor ihrer Realisierung *argumentativ* begründet und durch kritische Einwände geprüft werden.

„Die theoretische Stützung besteht beim Forschen letztlich nicht aus Wissen, sondern aus Argumenten.“¹⁰

Als dritte Phase sieht Wohlrapp – ebenso wie Steinmann – die theoriegestützte Praxis an:

„Die dritte Phase ist Handeln, welches durch Theorie gestützt ist, die sich im Forschen stabilisiert hat. Das ist also wieder ein regulär gelingendes Handeln, welches orientiert ist, wobei die Orientierung theoretisch artikuliert ist, aber erweitert und vertieft: Es sind hier hinsichtlich der Geltung oder Wahrheit nicht nur Wie-Fragen, sondern auch Was- und Warum-Fragen beantwortbar.“¹¹

Die Theorie beansprucht insofern keine umfassende *Erklärung*, sondern nur eine bessere *Orientierung* in der Wirklichkeit.¹² Dieses Konzept unterscheidet sich von einem modelltheoretischen Ansatz dadurch, dass es darauf verzichtet, die Beziehungen zwischen den verschiedenen Größen – in unserem Fall etwa zwischen den Kontextbedingungen, den Gestaltungselementen und dem erzielten „Erfolg“ – formal erfassen zu wollen. Damit ist es gleichzeitig weniger gefährdet, einer unrealistischen Verengung auf wenige Schlüsselvariablen zu verfallen, die Mayer (1995) als „principle of the strongest link“ zu Recht kritisiert.¹³

2.2 Erkenntnisquellen

2.2.1 Ganzheitlicher Ansatz durch Sekundärforschung

Ebenso wie die Gestaltung eines Rahmens für jede Art von Strategie und Organisation muss auch die Gestaltung der Governance für ein soziales Gebilde wie das Familienunternehmen immer ganzheitlich unter Einbeziehung der Wirkungen für alle „Beteiligten“ und „Betroffenen“ sowie im

¹⁰ Ebd., 34.

¹¹ Ebd., 35.

¹² Vgl. zur Rezeption der Theorie von Wohlrapp in der juristischen Argumentation Coendet (2012), 94 ff.

¹³ Vgl. hierzu Mayer (1995), Osterloh/Grand (1995).

Blick auf alle „Zwecksetzungen“ erfolgen. Hierbei kann nichts ausgelassen werden, weil noch keine gesicherten Erkenntnisse über die Wirkungszusammenhänge vorliegen. Empfehlungen für die konkrete Gestaltung der Unternehmensstruktur und der Unternehmenspolitik müssen daher immer ein *gesamthafes* Konzept bilden, das alle wesentlichen Einflüsse berücksichtigt. Es muss den Interessen der Inhaber ebenso gerecht werden wie den Erfordernissen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Zudem muss es den juristischen Anforderungen genügen und bestehende betriebswirtschaftlich und soziologisch begründete Einsichten aufgreifen. Dies erfordert eine ausgesprochen interdisziplinäre Betrachtungsweise.

Der normative Charakter und der zwingend ganzheitliche Ansatz von Gestaltungsaufgaben führen dazu, dass die Forschung bei der zu lösenden Gestaltungsaufgabe ansetzt und von dort aus den Fundus aller relevanten Erkenntnisse erschließt. Eine Beschränkung auf Aussagen, die sich streng wissenschaftlich begründen lassen, würde gestaltungsbedürftige Bereiche ausklammern müssen, für die solche Aussagen noch nicht vorliegen. In diesen Fällen würde in der Praxis dennoch eine umfassende Gestaltung erfolgen, und zwar in einer Weise, wie sie der gestaltende Inhaber oder sein gesellschaftsrechtlicher Berater für sinnvoll hält oder wie sie das Gesetz bei fehlender individueller Regelung vorschreibt. Um vor diesem Hintergrund der Herausforderung einer ganzheitlichen Gestaltung gerecht zu werden, müssen alle für die Gestaltungsaufgabe nützlichen Erkenntnisquellen genutzt werden – und zwar aus allen relevanten Forschungsbereichen.

Das Wissen über Governance im Familienunternehmen ist ungeachtet der bereits vorliegenden Literatur noch sehr begrenzt. Das gesamte Forschungsgebiet „Familienunternehmen“ deckt in Deutschland innerhalb der 100-jährigen Geschichte der Betriebswirtschaftslehre lediglich gut 20 Jahre ab¹⁴. Hinzu kommt noch ein Jahrzehnt der Forschung in den USA. Die frühen US-amerikanischen Veröffentlichungen sind allerdings nach heutigen Maßstäben zum großen Teil der Expertenliteratur zuzuordnen, da sie entweder von Beratern verfasst wurden, die sich wissenschaftlich engagierten, oder von Wissenschaftlern, die eine florierende Beratungspraxis betrieben.¹⁵

¹⁴ Den Startpunkt der deutschen Forschung zum Familienunternehmen – im Unterschied zum „Mittelstandsunternehmen“ – sehe ich in der Veröffentlichung von Wimmer et al. (1996), „Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?“.

¹⁵ Die ersten Forscher wie Aronoff, Craig, Ward, Gersick kamen aus der Beratung.

Der kurze Zeitraum der eigenständigen Erforschung der Governance von Familienunternehmen (vgl. unten 2.6 bis 2.8) deckt naturgemäß nicht alle Bereiche der Governance ab. Als besonders problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang, dass keine Langzeitstudien existieren, die die Folgen eines Gestaltungskonzepts über lange Zeiträume abzubilden vermögen. So gibt es auch kaum einen Berater von Familienunternehmen, der die Folgen seiner Beratung in der ersten Generation bei der zweiten oder dritten Generation zu beobachten vermag und aus diesen Beobachtungen reflektierte, selbstkritische Schlussfolgerungen ziehen könnte. Vielmehr gibt es einige neue Konzepte wie etwa die „Familienstrategie“, die noch nicht einmal eine Generation „in Gebrauch“ sind, so dass eine Aussage über ihre Langzeitwirkungen einfach noch nicht möglich ist.

Das Gespräch mit Wissenschaftlern mit unterschiedlichen Schwerpunkten aus allen in Betracht kommenden Fachgebieten war für diese Arbeit so grundlegend, dass es als eine Forschungsstrategie bezeichnet werden kann. Insbesondere konnten nur mit ihrer Wegleitung die wesentlichen Fragestellungen und die relevante Literatur aus den für unser Thema wichtigen Disziplinen des Gesellschaftsrechts und der Soziologie erschlossen werden. Mein großer Dank gilt daher den Wissenschaftlern, die mir bei meiner Arbeit entscheidend weitergeholfen haben (siehe Vorwort).

Schließlich ist anzumerken, dass ein so breites Thema wie die Gestaltung der Governance von Familienunternehmen nur auf der Basis von Sekundärforschung bewältigt werden kann, indem vorhandene Daten und Erkenntnisse punktuell für die eigene Forschungsfrage ausgewertet werden.¹⁶ Diese Herangehensweise ist auch durch die interdisziplinäre Perspektive bedingt, denn es müssen Erkenntnisse aus allen beteiligten Disziplinen zusammengeführt werden. Insbesondere bei Themen, zu denen bereits eine umfangreiche Literatur existiert, können die für die Empfehlungen erforderlichen Gesamtaussagen oft aus den vorliegenden Einzelbeobachtungen

¹⁶ Die Problematik der Sekundärforschung liegt freilich darin, dass der Forschungsgegenstand und die Forschungsfrage der zugrunde liegenden Primärstudien eigenständig ausgewählt wurden und daher nicht exakt (oder nur zufällig) auf die Perspektive der Sekundärstudie ausgerichtet sind (vgl. Saunders et al., 2016, 333 f.). Die Auswertung der Quellen ist auf die eigene Expertise des Forschenden angewiesen, der auch die Aussagekraft der Quellen, insbesondere die der nicht nach wissenschaftlichen Normen verfassten Expertenliteratur, eigenständig bewerten muss. In Fachbereichen, in denen der Forschende nicht über eine eigene Expertise verfügt, muss er sich der Wegleitung ausgewiesener Fachleute in dem jeweiligen Wissensgebiet versichern. Zur Sekundärforschung vgl. Glass (1976); Hakim (1982); Saunders et al. (2016), 316 ff.; Vartanian (2011).

extrahiert werden.¹⁷ Das „Zusammentragen von auf das Feld bezogenen Einzelhinweisen“¹⁸ ist also eine wesentliche Vorgehensweise dieser Arbeit.

Die deutschsprachige Literatur mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund soll möglichst umfassend ausgewertet werden. Hierbei wird nicht von vornherein zwischen streng wissenschaftlichen Veröffentlichungen und Expertenbeiträgen differenziert. Aus der juristischen Forschung, die zu einzelnen hier relevanten Themen, z. B. zu den Rechtsformen, sehr umfangreich ist, werden lediglich einige repräsentative Quellen herangezogen. Ausländische Veröffentlichungen sind grundsätzlich nur für ausgewählte Fragen relevant (vgl. zum nationalen Charakter der Governance oben 1.2.6). Sie werden in allen wesentlichen Quellen, allerdings ohne Anspruch auf Vollständigkeit, ausgewertet.

2.2.2 Expertenliteratur

Ein großer Teil der Veröffentlichungen zum Thema wurde von Beratern von Familienunternehmen verfasst. Diese Literatur hat die primäre Aufgabe, potenziellen Mandanten einen Einblick in die Erfahrungsbasis und die Beratungsansätze dieser Ratgeber zu vermitteln. Weder in der kritischen Reflektion noch im Quellennachweis entsprechen diese Veröffentlichungen einem wissenschaftlichen Standard.

Die Quellenangaben zu der verarbeiteten Literatur sind in diesen Veröffentlichungen in der Regel sehr lückenhaft und die argumentative Begründung konkreter Empfehlungen kann oft deren generalisierenden Anspruch nicht erfüllen.

Ferner ist bei Veröffentlichungen von Beratern stets zu berücksichtigen, dass diese zumeist eher subjektive Überzeugungen spiegeln als wissenschaftliche Einsichten darlegen. Problematisch ist es, wenn diese Empfehlungen im Einzelfall als Rezept für eine „perfekte Lösung“ angesehen werden. Kieser warnt hier zutreffend, dass solche Texte vor allem dem Praktiker eine Rechtfertigung an die Hand geben sollen, dass das, was er in seiner Beratung als richtig empfiehlt, auch richtig ist.¹⁹

Gleichwohl sind derartige Beiträge beim derzeitigen Stand der Forschung unverzichtbar, denn sie bieten ein reiches Material über vorzufindende Problemfälle und die jeweils eingesetzten Lösungen.²⁰ Insbesondere für

¹⁷ Fink (2009).

¹⁸ Wolf (2008), 35.

¹⁹ Kieser (1996), 23 ff.

²⁰ Die intellektuelle Redlichkeit in der Berichterstattung über diese Fälle kann bei Kenntnis der Persönlichkeit der Autoren angenommen werden.

die Erschließung der kautelarjuristischen Praxis bei der Gestaltung von Gesellschaftsverträgen bieten die Veröffentlichungen der gesellschaftsrechtlichen Berater eine reichhaltige Quelle.²¹ Aufschlussreich sind auch die Arbeiten von Beratern, die sich mit Fragen der Familienstrategie befassen (vgl. Kapitel 12).²² Schließlich gewähren die Berichte anwaltlicher Berater über ihre Mandate in Aufsichtsräten und Beiräten einen Zugang zum „wahren Leben“ in diesen Institutionen.²³

2.2.3 Quantitative Erhebungen

Vor allem zur Konfiguration von Beiräten existieren zahlreiche quantitative Untersuchungen,²⁴ die in die Analyse mit einzubeziehen sind. Die breite Themenstellung dieser Untersuchung kann allerdings nicht allein mit quantitativen Analysen bearbeitet werden. Die meisten empirischen Befragungen erheben bestimmte Merkmale und weiten die sich daraus ergebenden Erkenntnisse unabhängig von den jeweils zugrunde liegenden Konstellationen aus. Man kann jedoch keine Schlussfolgerung allein aus der Tatsache ziehen, dass 60 % eines befragten Kollektivs die Aufsicht zu den Kernaufgaben ihres Beirats rechnet und nur rund die Hälfte Beratung.²⁵ Erst wenn man die konkrete Zusammensetzung des befragten Kollektivs auswertet, lassen sich diese Zahlen – vielleicht – erklären.

Gegen einen quantitativen Ansatz für unser Thema sprechen auch die grundsätzlichen Überlegungen, die Kieser/Walgenbach zur Analyse der Wirkungen von Organisationsstrukturen anstellen.²⁶ Es handelt sich bei Governance-Strukturen ebenso wenig wie bei anderen Organisationsstrukturen um naturwüchsige Gebilde, deren Wirkungen sich in Form direkter Kausalzusammenhänge beschreiben ließen. Im Bereich gestalteter sozialer Systeme gibt es keinen Bezug von Ursache und Wirkung, sondern nur von „Gründen“ und „Folgen“.²⁷

Zudem beruht die Struktur solcher Systeme auf der Gestaltungslogik eines oder mehrerer Gestalter. In der externen, quantitativen Analyse wird diese Gestaltungslogik nicht erfasst. Die Struktur selbst erzeugt auch keine

²¹ Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer (2015); Weller (2012); Wicke (2012); Erker (2014).

²² Vgl. May (2012); Baus (2003/2013).

²³ Vgl. Sigle (2013); Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 362 ff.

²⁴ Vgl. unten 2.6.3 und die dort aufgeführte Literatur.

²⁵ So Becker et al. (2011), 209 (bei dieser Erhebung waren Mehrfachnennungen möglich).

²⁶ Kieser/Walgenbach (2003).

²⁷ Glaser/Strauss (1967).

direkte Wirkung, sondern sie wirkt – wie Kieser herausstellt – nur über das von der Struktur möglicherweise beeinflusste Verhalten der Organisationsmitglieder. Die Akteure wechseln zudem im Zeitablauf und es kann nicht vorausgesetzt werden, dass die Nachfolger in gleicher Weise wie ihre Vorgänger auf die strukturbedingten Einflüsse reagieren. Darüber hinaus wirken schließlich auch äußere Umstände auf ihr Verhalten ein, die von den strukturinduzierten Einflüssen nicht klar getrennt werden können. Daher ist es auch plausibel, dass Dalton et al. bei ihrer quantitativen Analyse „Reviews of board composition, leadership structure, and financial performance“ keine signifikanten Zusammenhänge finden konnten.²⁸

2.2.4 Qualitative Forschungsarbeiten

Abschlussarbeiten wie Dissertationen und Diplomarbeiten, aber auch Master- und Bachelorarbeiten sind ein wesentlicher Beitrag zur Forschung. Die Geschichte der Forschung zum Familienunternehmen in Deutschland beruht im ersten Jahrzehnt vor allem auf Diplomarbeiten und Dissertationen der Schüler von Sabine Rau, Rudolf Wimmer, Fritz B. Simon, Arist von Schlippe, Thomas Haack, Michael Woywode, Knut Werner Lange und Torsten Wulf. Neben dem Wittener Institut für Familienunternehmen sind inzwischen in St. Gallen, Friedrichshafen, Wien, Bayreuth und Siegen weitere Forschungszentren entstanden, aus denen eine Vielzahl an Forschungsergebnissen zu erwarten ist.

Am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen werden seit 2009 Bachelor- und Masterarbeiten zu Fragen der Governance in Familienunternehmen vergeben. Abgesehen von der Aufarbeitung des Standes der Forschung zum jeweiligen Thema beruhen diese Arbeiten regelmäßig auf Interviews mit Mitgliedern der Governance-Institutionen von Familienunternehmen selbst sowie mit ihren Beratern. Eine Auswahl bietet die folgende Übersicht:

Generelle Aspekte der Governance in Familienunternehmen:

Fiege, L. V. (2011): Insolvenzzursachenforschung in Familienunternehmen – Eine qualitative Analyse von Insolvenzfaktoren.

Hegmann, S.H. (2013): Evaluation of the Documentation of Existence-Threatening Risks and Their Role in Literature – An Approach to Identify Substantial Threats for Corporations by Examining Regulation, Application and Evaluation.

²⁸ Dalton et al. (1998).

Liebert, S. (2013): Analyse der intergenerationalen Weitergabe von negativem Wissen für eine Sicherungsstrategie bei Familienunternehmen.

Merk, F. (2013): Die Relevanz von Visionen in Familienunternehmen.

Rauter, E. (2013): Corporate Social Responsibility im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung.

Governance auf der Ebene der Geschäftsführung:

Franzoi, F. F. (2012): Fremdmanagement und Performance in Familienunternehmen – Eine empirische Analyse über die Performanceeffekte von Fremdmanagern in deutschen Familienunternehmen.

Bazlen, J. (2013): Kollegien in der Geschäftsführung von Familienunternehmen – Eine Analyse effizienter Spielregeln und willkürlichen Zusammenspiels.

Governance auf der Ebene des Beirats:

Wottrich, A. (2015): Beteiligung des Beirats an der Strategiewerk im Familienunternehmen.

Governance auf der Ebene der Gesellschafter:

Koenen, L. M. (2008): Großfamilien und Unternehmensgruppen. Eine exemplarische Analyse der Unternehmenskultur im Mehrgenerationen-Familienunternehmen.

Kulitz, J. (2010): Welche Wirkung hat ein politisch aktiver Gesellschafter auf den Zusammenhalt des Gesellschafterkreises in einem Familienunternehmen.

Kollmann, T. (2011): Was bedeutet eine unternehmerische Einstellung von nicht in der Geschäftsführung tätigen Inhabern?

Krüper, D. M. (2012): Private Equity Buy-Outs in Familienunternehmen – Private Equity als Gestaltungsinstrument der strategischen familienexternen Nachfolge von mittelständischen deutschen Familienunternehmen aus Unternehmenssicht.

Croner, G. W. (2012): Ursachen des Scheiterns von Internationalisierungsstrategien deutscher Mittelständler bei Expansion nach China.

Tapfer, V. J. (2013): Die Bedeutung von Wachstum in Familienunternehmen – Eine Übersicht zu Wachstum in Familienunternehmen im Hinblick auf Strategie und Nachhaltigkeit.

Brüggemann, D. (2014): Konflikt dynamiken und -prävention in Familienunternehmen.

Schabmüller, F. (2014): Wie schafft es eine Familie, nicht-tätige Gesellschafter emotional langfristig ans Familienunternehmen zu binden?

Zdrakovic, M. (2015): Der Einfluss der Inhaberfamilie auf den Strategieprozess in Familienunternehmen – Eine empirische Untersuchung anhand von Fallstudien und Experteninterviews.

Einzelne inhaltliche Themen der Governance

Schneider, F. M. (2011): Ausschüttungspolitik von Familienunternehmen.

Brandner, J. (2013): Einflussfaktoren auf die Diversifikationsentscheidungen von Familienunternehmen.

Bremer, K. (2015): Können wir wissen, wie viel Sicherheit nötig ist, um zu überleben? – Einflussfaktoren auf die Resilienz und das Risikomanagement im Familienunternehmen.

2.2.5 Persönliche Erfahrung

Obwohl die wissenschaftlichen Erhebungen der letzten Jahre einige wertvolle Einblicke in die Gestaltung der Governance von Familienunternehmen bieten, ist dennoch festzustellen, dass der wissenschaftliche Zugang zu den Führungsgremien von Familienunternehmen grundsätzlich nur sehr eingeschränkt und selektiv möglich ist. Zu einigen Aspekten und Fragestellungen gibt es noch keinen Forschungsfundus, so dass ich an diesen Stellen auf die eigene Erfahrung zurückgreifen muss.

Eine Quelle der Erfahrung sind die eben deshalb so bezeichneten Erfahrungsaustauschgruppen. Hierzu zählen vor allem die Workshops bei:

- Kongressen für Familienunternehmen der jeweiligen Institute an den Universitäten Witten-Herdecke, WHU Otto-Beisheim-School of Management, Zeppelin-Universität, Universität Bayreuth,
- nationalen und internationalen Tagungen des „Family Business Networks“,
- Vereinigung „Aufsichtsräte im Mittelstand“ e. V.,
- Tagungen der Zeitschrift „wir“,
- Alpha-Zirkel e. V.

Von besonderem Einfluss ist freilich die eigene Erfahrung als Akteur und teilnehmender Beobachter. So persönlich diese Erfahrung auch geprägt ist, beruht sie doch auf einer Vielzahl von Mandaten auf allen Ebenen der

Governance. Meine berufliche Tätigkeit als Mitglied von Geschäftsführungskollegien und Beiräten sowie als Berater von Inhaberfamilien über mehr als drei Jahrzehnte begründet einen beträchtlichen Erfahrungsfundus. Allerdings ist zu prüfen, inwiefern die eigene teilnehmende Beobachtung zu wissenschaftlich relevanten Aussagen führen kann.

Eine wichtige Rolle spielt sie für die Ethnografie, die als eine etablierte Methode qualitativer, sozialwissenschaftlicher Forschung im weiteren Rahmen der Grounded Theory praktiziert wird.²⁹ Bemerkenswerterweise gilt die Ethnografie gerade im Bereich der Forschung zu Familienunternehmen als ein besonders aussichtsreicher Ansatz,³⁰ zumal wenn sie lange Beobachtungszeiträume umfasst. Im Rahmen des Portfolios der für ethnografische Forschung eingesetzten Methoden hat die „active“ oder „complete membership“ einen festen Platz.³¹

Eine wissenschaftliche Beobachtung durch einen „complete member“ sollte insofern grundsätzlich möglich sein, zumal damit ein außergewöhnlich langer Beobachtungszeitraum von mehreren Jahren pro Fall erschlossen werden kann. Allerdings setzt dies eine wissenschaftliche Distanz zum Geschehen und eine abwägende Reflexion der Befunde voraus. Dieses Kriterium muss allerdings in der Forschung zu Familienunternehmen generell immer wieder beachtet werden, denn einige bedeutende Forschungspersönlichkeiten wählten dieses Forschungsgebiet, nachdem sie selbst schwierige Erfahrungen in ihrem eigenen Familienunternehmen gemacht hatten. Ich selbst habe insofern keine persönliche Betroffenheit zu überwinden, als ich zu keiner Unternehmerfamilie gehöre. Meine Distanz wurde dadurch unterstützt, dass ich seit nunmehr eineinhalb Jahrzehnten in Forschung und Lehre zu dieser Thematik engagiert bin und in dieser Zeit kontinuierlich an Veröffentlichungen gearbeitet habe. Die parallele Arbeit in Governance-Gremien und in der Wissenschaft ermöglichte mir ein großes Maß an Reflexion, wie sie für die wissenschaftliche Arbeit Voraussetzung ist. Da es zu meinen Arbeitsprinzipien gehört, alle Beobachtungen und Fragen, die für die professionelle Amtsführung wichtig sind, in ein Logbuch einzutragen, und da für Beiratsmandate ohnedies eine sorgfältige Aktenführung erforderlich ist, sind die entsprechenden Beobachtungen gut dokumentiert. Aus Gründen der Vertraulichkeit können manche Quellen freilich nicht näher identifiziert und veröffentlicht werden.

²⁹ Siehe Jaccard/Jacoby (2010), 261; Corbin/Strauss (2008).

³⁰ Stewart (2014), 72 ff.

³¹ Stewart (2014), 73.

2.3 Beschränkung der Untersuchung auf deutsche Familienunternehmen

Eine Auswertung der Literatur zur Governance insgesamt überschreitet unsere Fragestellung. Auf die umfassende Auswertungen der betriebswirtschaftlichen Corporate-Governance-Forschung im deutschsprachigen Raum von Siebels/Knyphausen-Aufseß (2012) und von Eulerich et al. (2014) sei verwiesen. Letztere weist Theisen, Schmidt und Hommelhoff als die meistzitierten juristischen Autoren und Albach, von Werder und Steinmann als die meistzitierten betriebswirtschaftlichen Autoren zu diesem Thema aus.³²

Diese Untersuchung beschränkt sich auf die Governance in deutschen Familienunternehmen. Auch die Auswertung von Literatur wird im Wesentlichen auf diesen Bereich begrenzt. Die Beschränkung auf den nationalen Raum ist erläuterungsbedürftig. Einerseits ist unser Betrachtungsobjekt eingebettet in das umfassendere Thema der Governance. Dazu ist die internationale Forschung mit auszuwerten. Dies ergibt sich schon aus der Tatsache, dass das Konzept der Governance originär – wenn auch parallel zu ähnlichen Strömungen in der europäischen Praxis und Forschung – im angloamerikanischen Wirtschaftsbereich entwickelt wurde. Zudem geht es hierbei um einen Aspekt der Gesamtkonzeption „guter“ Unternehmensführung, die tendenziell die nationale Kulturen übergreift. Andererseits weist das Thema „Führung“ eine starke nationale Prägung auf. Der Begriff der „embeddedness“ betont die Verankerung der Corporate Governance im gesetzlichen und kulturellen Kontext einer Region.³³ Schon innerhalb von Europa bedeutet Führung unter einem „président-directeur général“ in Frankreich etwas völlig anderes als unter einem Geschäftsführungsvorsitzenden in Deutschland. Das gilt ganz besonders für das Teilsystem „Aufsichtsgremium“, das in das jeweilige Gesellschaftsrecht eines Staates eingebettet ist. Für die ausländische Forschung ist die Forderung im deutschen Aktienrecht, dass ein Aufsichtsratsmitglied nicht zugleich Mitglied des Vorstands sein kann (vgl. § 105 AktG) und dass der Aufsichtsrat nicht nach den Vorstellungen des CEO zusammengesetzt wird (vgl. § 101 Abs. 1 AktG), ein durchaus bemerkenswerter Tatbestand.³⁴ In diesem Zusammenhang ist auch der Hinweis von Bloom et al. aufschlussreich, dass zwischen den angloamerikanischen Ländern mit einer Lenkung vorwiegend durch materielle Anreize und anderen Ländern mit einer primären Len-

³² Eulerich et al. (2014), 580.

³³ Goyer (2010), 431 ff.

³⁴ Goyer (2010), 431.

kung durch Aufsicht ein grundlegender Unterschied besteht.³⁵ Aber auch im Bereich der Governance auf der Gesellschafterebene lassen sich weltweit sehr unterschiedliche Strukturen der Familienverbände feststellen. Dies ergibt sich schon aus den unterschiedlichen gesetzlichen Regeln und kulturellen Traditionen für die Vererbung von Vermögen.³⁶

Es gibt daher gute Gründe, bei einem Forschungsgebiet, das noch in der dynamischen Entwicklung einer „Startphase“ steht, die eigene Forschung auf einen geschlossenen Wirtschafts-, Kultur- und Rechtsraum – in unserem Fall Deutschland – zu begrenzen, dabei aber durchaus auch internationale Forschungsergebnisse mit zu berücksichtigen, wo eine Vergleichbarkeit mit den deutschen Verhältnissen gegeben ist.³⁷ Umgekehrt finden sich angesichts der speziellen Bedingungen für Governance in Deutschland in den internationalen Journalen nur wenige Berichte aus der deutschen Forschung zur Governance in Familienunternehmen, zumal die umfangreiche juristisch geprägte Literatur dort überhaupt nicht rezipiert wird.

Ein weiteres Problem liegt in dem Charakter der Forschungskonzeptionen, die international vorherrschen: großzahlige quantitative Erhebungen. Weil aber in den USA und in anderen Ländern quantitative Daten nur für börsennotierte Familienunternehmen zugänglich sind, existieren kaum internationale Untersuchungen zu großen Unternehmen in vollständigem Familienbesitz. Dieser Unternehmenstypus spielt aber gerade in Deutschland eine maßgebliche Rolle. Andererseits wird viel zu wenig Aufmerksamkeit der Tatsache zugewandt, dass in manchen Rechtssystemen der Einfluss einer Familie auf ihr Familienunternehmen weitgehend unabhängig von der Kapitalquote gestaltet werden kann. In den USA bieten sich dafür etwa Mehrstimmrechtsaktien an, in Italien „Pyramiden“ von Holdinggesellschaften.³⁸

³⁵ Bloom et al. (2012), 12–33. Ganz aktuell sind auch Überlegungen zu den Entwicklungserfordernissen der Governance in China, ob diese von einer „Relation-Based Governance“ zu einer „Rule-Based Governance“ umgestaltet werden müsse. Vgl. dazu Li (2013) sowie die Replik von Lau/Young (2013).

³⁶ Vgl. unten 7.3.

³⁷ Zur Bedeutung des nationalen Rechtsrahmens und den Spezifika des deutschen rechtlichen Rahmens vgl. Aquilera/Jackson (2003); eine kommentierte Literaturübersicht der über 60 wichtigsten englischsprachigen Veröffentlichungen zur Governance in Familienunternehmen legen Goel et al. (2014) vor.

³⁸ Vgl. Prokesch (2002), 685 f. Zu den aus der Vermögensstrukturierung der Industriellenfamilie in Italien resultierenden Einflüssen siehe z. B. Di Carlo (2014). Zu den spezifischen US-USancen mit den Mehrfachstimmrechten und dem daraus folgenden Phänomen „the wedge between controlling owners cash“ siehe Villalonga/Amit (2009).

2.4 Juristische Literatur zur Rechtsform und zum Gesellschaftsvertrag

Die Gestaltung der Governance ist immer mit der Wahl der Rechtsform des Unternehmens und mit der spezifischen Gestaltung des Gesellschaftsvertrags verknüpft. Die juristische Wissenschaft, Erfahrungsberichte der gesellschaftsrechtlichen Beratung und die Rechtsprechung in Fragen des Gesellschaftsrechts sind folglich eine nahezu „dominierende“ Basis für jede Forschung auf diesem Gebiet. Angesichts des jeweils großen Fundus an juristischer und betriebswirtschaftlicher Literatur ist jedoch auffällig, in welchem geringem Maße diese beiden Disziplinen in ihren jeweiligen Veröffentlichungen voneinander Kenntnis nehmen.³⁹

Die gesellschaftsrechtlichen, steuerrechtlichen und zivilrechtlichen Themen haben bei Familienunternehmen von Anfang an einen erheblichen Beratungsbedarf generiert. So ist es auch die juristische Literatur, die den Begriff „Familiengesellschaft“ erstmalig verwendet.⁴⁰ Zu den „Urvätern“ der juristischen, vor allem steuerrechtlichen Beratung von Familienunternehmen in den 1960er Jahren gehören Böttcher und Beinert – später ergänzt durch Hennerkes⁴¹ – mit Vorträgen und Veröffentlichungen zur GmbH und zu den Steuerfragen von Familienunternehmen⁴². Als Loseblattwerk erschien 1977 erstmals das von Haegele und Litfin herausgegebene

³⁹ In diesem Zusammenhang ist freilich auf die Veröffentlichungen von K. W. Lange zu verweisen, die vielfach die Brücke „zwischen den Fakultäten“ schlagen; vgl. Lange (2009) und Lange/Leible (2010) sowie Uffmann (2015b).

⁴⁰ Hengstmann (1935). Bei der Begriffsbestimmung tauchen bereits die drei wesentlichen Merkmale auf, die auch in gegenwärtig verwendeten Definitionen vorzufinden sind: erstens die Mehrheitsbeteiligung von Familienmitgliedern, zweitens an einer Personengesellschaft bzw. am Kapital einer Kapitalgesellschaft, drittens in dem Willen, „die Gesellschaft als ein der Familie dienendes Unternehmen zu führen“. Es ging damals allerdings um besondere steuerliche Vorteile, zu denen nur eine Familiengesellschaft Zugang hatte (Ebd., 17).

⁴¹ Böttcher et al. (1971a).

⁴² Seit 1951 veröffentlicht in Fachinstitut der Steuerberater: Steuerberater-Jahrbuch. Siehe ferner Böttcher/Beinert (1965): Unter dem Titel „Die Aufnahme von Kindern in das Familienunternehmen“ ging es um die gesellschaftsrechtliche, arbeitsrechtliche und steuerrechtliche Gestaltung mit dem Ziel, das Studium der Kinder steuergünstig zu finanzieren und den Vermögenstransfer an die Nachkommen vorzubereiten.

„Handbuch der Familienunternehmen“, das sich von Anfang an auf das „Gesellschafts-, Steuer-, Güter- und Erbrecht“ konzentrierte.⁴³

Aus der juristischen Beratungspraxis existiert eine umfangreiche Literatur zu vielen hier behandelten Themen. Auf der Ebene der Gesellschafter sind dies vor allem die Gestaltung des Gesellschaftsvertrags und die Wahl der Rechtsform.⁴⁴ Sodann gibt es eine umfangreiche Literatur zu den Gestaltungsoptionen für Beiräte und Aufsichtsräte (siehe unten 2.6).⁴⁵ Lediglich zu der zentralen Frage nach dem Zusammenwirken aller Institutionen der Governance finden sich kaum Veröffentlichungen.

Nach Maßgabe eines professionellen Beratungsverständnisses müssen die Interessen des Mandanten der Ausgangspunkt der Gestaltungsplanung sein. Daher kann die Gestaltung immer nur so weit reichen wie die Vorstellungskraft und die Ziele des Mandanten selbst. Dieser Ansatz soll keinesfalls geringgeschätzt werden, doch ist es auffallend, dass die juristische Wissenschaft in der Breite keine Grundsätze entwickelt, *wie* die Gesellschafter ihre Zielvorstellungen erarbeiten sollten und welche Gestaltungen außerhalb des reinen Gesellschaftsvertrags vorzunehmen sind.

Ob es für die von den juristischen Beratern in der Praxis erbrachte Beratungsarbeit eine theoretische Fundierung geben kann und nach welchen Methoden diese erarbeitet werden könnte, wird in der Literatur kaum erörtert. Eine Erklärung hierfür könnte darin bestehen, dass der aktive Berater zunächst nur das Interesse hat, seinen breiten Erfahrungsschatz nicht zuletzt werbend für potenzielle Mandanten in Form von „Praktikerempfehlungen“ zu veröffentlichen, die keiner wissenschaftlichen Begründung bedürfen. Die eigentliche Forschungsarbeit ist demgegenüber Aufgabe der juristischen Wissenschaft. Diese hat sich jedoch lange Zeit allein auf die Methodik der Urteilsfindung in der Rechtsprechung konzentriert. Die in der tatsächlichen Berufsausübung dominierende anwaltliche Beratungstätigkeit wurde in der Forschung und Lehre hingegen erst in den letzten zwei Jahrzehnten aufgegriffen.⁴⁶ Mit der vorliegenden Arbeit soll ein – sicher begrenzter – Beitrag zur Förderung des interdisziplinären Verständnisses der Problemstellungen geleistet werden.

⁴³ Langenfeld/Gail in: Deutsches wissenschaftliches Institut der Steuerberater e. V. (Hrsg.) (2015): Handbuch Familienunternehmen.

⁴⁴ Zur Literatur vgl. unten Kapitel 10.

⁴⁵ Zur Literatur vgl. unten Kapitel 11.

⁴⁶ Vgl. zur Literatur Kapitel 13. Seinen Niederschlag hat dieser Umschwung 2002 in § 5a Abs. 3 Satz 1 DRiG gefunden, der die Zielvorgabe für die Juristenausbildung beinhaltet (vgl. dazu u. a. Hommelhoff/Teichmann (2002), 841, 843f.).

2.5 Literatur zur Governance auf der Geschäftsführungsebene

Bei der Suche nach allgemeiner Literatur zur Geschäftsführung als Instanz – also ohne spezifischen Bezug zu Familienunternehmen – wird man vorwiegend im Bereich der gesellschaftsrechtlichen Veröffentlichungen fündig. Da im Aktiengesetz zwei unterschiedliche Begriffe, „Geschäftsführung“ (§ 77 Abs. 1 AktG) und „Geschäftsleitung“ (§ 76 Abs. 1 AktG), verwendet werden, ist es erforderlich, sich mit den Inhalten dieser Begriffe näher auseinanderzusetzen. Überwiegend wird die Ansicht vertreten, dass in §§ 76f. AktG zwei verschiedene Größen angesprochen sind: die Geschäftsführung als jedwede tatsächliche oder rechtsgeschäftliche Handlung für die Aktiengesellschaft sowie die Geschäftsleitung als Oberbegriff für besondere, hervorgehobene Führungsaufgaben und damit als Teilaspekt der weiter gefassten Geschäftsführung.⁴⁷ Bei der Interpretation der Geschäftsführungsaufgaben wird regelmäßig auf die betriebswirtschaftliche Forschung verwiesen.⁴⁸

In der betriebswirtschaftlichen Forschung gibt es allerdings kaum Beiträge, die eine konkrete Auskunft darüber geben, was die Unternehmensführung grundsätzlich tun sollte oder was der Inhalt der Geschäftsleitung ist.⁴⁹ Bei der Durchsicht der Literatur sticht das Buch „Die Geschäftsleitung der GmbH“ von Höhn (1995) heraus, der das sogenannte Harzburger Führungsmodell als Beratungsleistung propagierte.⁵⁰ Dabei spielen Stellenbeschreibungen und die klare Unterscheidung zwischen Stab und Linie eine wichtige Rolle – Instrumente, die heute kaum mehr genügen würden, um ein Projekt der Organisationsentwicklung auszufüllen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass Höhn selbst Jurist ist und dass im Literaturverzeichnis seines Buches ausschließlich juristische Literatur aufgeführt wird.

⁴⁷ Vgl. hierzu z. B. Koch in: Hüffer (Hrsg.) (2014): Aktiengesetz, § 76 Rn. 8 f.; Spindler in: Goette/Habersack (Hrsg.) (2014): Münchener Kommentar zum AktG, § 76 Rn. 14 ff.; vgl. auch Fleischer in: Spindler/Stilz (Hrsg.) (2015): AktG, § 76 Rn. 12 ff., der auch auf die Gegenansicht eingeht, die nicht zwischen Geschäftsführung und Leitung differenziert.

⁴⁸ Zu betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen und ihrem Einfluss auf die aktienrechtliche Bestimmung des Leitungsbegriffs vgl. Fleischer in: Spindler/Stilz (Hrsg.) (2015): AktG, § 76 Rn. 16 ff.

⁴⁹ Vgl. Literaturangaben zu Kapitel 10.

⁵⁰ Höhn (1995).

Erweitert man den Bereich der Literatursuche, so stößt man auf die Lehrbücher zur strategischen Führung, zur Führungs- und Organisationslehre sowie zum Management.⁵¹ Außerdem sind die Werke von Drucker⁵² und Malik erwähnenswert. Malik stellt die „Gestaltung des Exekutivorgans“ in den Gesamtrahmen der Governance eines Unternehmens.⁵³ Im angloamerikanischen Raum gibt es zudem eine Forschung zum „Top Management Team“⁵⁴. Die Fragestellungen sind hier vergleichbar mit den im deutschen Sprachraum unter den Begriffen „Management“ und „Führung“ bearbeiteten Themen.

Die wichtigsten Quellen aus der deutschen Forschung für die Governance auf der Ebene der Geschäftsführung sind die Veröffentlichungen von A. von Werder über die Strukturierung von Geschäftsführungsinstanzen.⁵⁵ Ferner sind die Monografie von S. Bültel, „Effektivität von Top Management Teams“⁵⁶, und der Beitrag von A. Martin über „Individuelle oder kollektive Unternehmensführung?“⁵⁷ zu nennen.

Der Sonderfall „Familienunternehmen“ findet in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu Organisation und Führung allerdings wenig Aufmerksamkeit. Im deutschen Forschungsraum existiert praktisch keine kontinuierliche Forschung⁵⁸ zur Geschäftsführung in Familienunternehmen – abgesehen von der Frage der familieninternen Nachfolge. Ausnahmen sind die bedeutende Dissertation von Schultzendorff über „Fremdmanager in Familienunternehmen“⁵⁹, die Dissertation von Wagner über „Die Gestaltung der Spitzenorganisation in der großen Familienunternehmung“⁶⁰ (beide Dissertationen an Schweizer Universitäten wurden in der deutschen Forschung kaum

⁵¹ Der Fundus an Literatur zur Unternehmensführung, beginnend bei Gälweiler (1987); Gutenberg (1962); Steinmann/Schreyögg (1990); Macharzina (1993).

⁵² Stellvertretend für das Gesamtwerk „Classic Drucker“ Drucker (2006); Drucker (1970).

⁵³ Malik (2008).

⁵⁴ Vgl. Hambrick/Mason (1984); Smith et al. (1994); Katzenbach (1997); Nadler et al. (1998); Pitcher/Smith (2001); Certo et al. (2006); Hambrick (1998).

⁵⁵ von Werder (2008).

⁵⁶ Bültel (2009).

⁵⁷ Martin (2008).

⁵⁸ Zur internationalen Forschung, die nicht sehr umfangreich ist, vgl. Talaulicar (2010).

⁵⁹ von Schultzendorff (1985), N. 922.

⁶⁰ Wagner (1994).

beachtet), ein Aufsatz von Talaular⁶¹ und die Dissertation von Cravotta über „Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen“⁶² sowie die nicht weitergeführten Arbeiten von Klein/Bell⁶³ über familienexterne Geschäftsführer im Familienunternehmen.

In der juristischen Literatur werden dagegen die Geschäftsführung sowie ihr Zusammenwirken mit der Gesellschafterebene durchaus eingehend erörtert.⁶⁴ Insofern bietet die juristische Wissenschaft auch zur Governance auf der Geschäftsführungsebene einen beachtlichen Beitrag.

2.6 Literatur zum Beirat

2.6.1 Fachliche Gliederung der Literatur

Zum Thema Beirat existiert eine Fülle von Literatur – sowohl aus juristischer als auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Henseler⁶⁵ erfasst die Literatur in Deutschland bis 2005 und ordnet die Beiträge in folgende Kategorien ein:

- juristische Publikationen,
- betriebswirtschaftliche Publikationen, die sich gliedern lassen in:
 - konzeptionelle Beiträge,
 - quantitative, fragebogengestützte Erhebungen mit großer Anzahl der Befragten,
 - qualitative, interviewgestützte Erhebungen,
- soziologische und psychologische Publikationen,
- Praktikertexte.

Im Folgenden soll lediglich ein kurzer Überblick über die Entwicklung der Forschung geboten werden. Dabei soll insbesondere deutlich werden, dass ein wesentlicher Beitrag in diesem Bereich von juristischen Autoren geleistet wurde und wohl auch in Zukunft erbracht werden wird. Die Fülle der Veröffentlichungen zu diesem Thema zeigt jedenfalls, dass die Wissenschaft diesbezüglich bereits einen hohen Reifegrad erreicht hat.

⁶¹ Talaular (2010), 47–68.

⁶² Cravotta (2013).

⁶³ Klein/Bell (2007).

⁶⁴ Vgl. z. B. Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 241 ff.; May (1992).

⁶⁵ Henseler (2006).

2.6.2 Juristische Literatur

Die gesellschaftsrechtliche Literatur nach dem 2. Weltkrieg wandte sich nicht vorrangig dem Familienunternehmen zu, obschon dieser Unternehmenstypus bereits damals den überwiegenden Anteil der wirtschaftlichen Aktivitäten in Deutschland bildete und aufgrund einer dynamischen Gründungstätigkeit ein wesentlicher Träger des Wirtschaftsaufschwungs war. Erst aus den 1960er und 1970er Jahren liegen erste Veröffentlichungen von Ostrowski und Veith sowie eine Publikationsreihe von Hölters vor.⁶⁶ Daneben entstand das Phänomen der Publikumpersonengesellschaften. Diese gewannen als Kapitalanlagegesellschaften an Bedeutung. In diesen Gesellschaften wurden Beiräte und Treuhänder implementiert, um die Interessenvertretung der „anonymen“ Kommanditisten zu übernehmen.⁶⁷ Mitte der 1960er Jahre wurde die Einrichtung solcher nicht obligatorischer Aufsichtsgremien von der juristischen Fachliteratur erstmals in den Blick genommen und in der Folge ergingen auch höchstrichterliche Urteile zu den Pflichten dieser Beiräte.⁶⁸ Diese sind allerdings wegen der Besonderheiten „kapitalistischer“ Personengesellschaften nicht einfach auf die Beiräte „personalistischer“ Familienunternehmen zu übertragen. Bei diesen Publikumpersonengesellschaften waren eben die Kommanditisten nicht persönlich präsent und ihre – anzunehmenden – Interessen mussten nicht zuletzt deshalb durch Beiräte vertreten werden.

Die ersten Monografien zu Beiräten wurden vorgelegt von Rutkowsky (1978), Voormann (1980), Fleischer (1984), Maulbetsch (1984), Heidinger (1989), Rohleder (1991), Härer (1991), Ruter/Thümmel (1994) und Hofbauer (1996). Dabei standen aus der juristischen Sicht vor allem die Besonderheiten der GmbH als Rechtsform im Vordergrund, zum Teil mit Blick auf die „Publikumpersonengesellschaft“ (Maulbetsch, 1984). Erst bei Ruter/Thümmel (1994) rückte das Familienunternehmen in den Fokus. Die Festschrift für Walter Sigle⁶⁹, insgesamt ein Meilenstein in der Literatur zu Familienunternehmen, enthält eine Vielzahl an relevanten Beiträgen der „teilnehmenden Beobachtung“, so etwa die Beiträge von Götz, Peltzer und Turner.

⁶⁶ Ostrowski (1965); Veith (1967); Karoli (1973); Hölters (1977), Hölters (1979), Hölters (1980a), Hölters (1980b).

⁶⁷ Vgl. Rutenfranz (1965); Möhring. (1966/67).

⁶⁸ Vgl. Maulbetsch (1984); Nirk (1980); Schneider (1973).

⁶⁹ Hommelhoff et al. (2000).

Seit den 1980er Jahren hat eine Vielzahl von Aufsätzen dazu beigetragen, rechtliche Einzelfragen zur Institution des Beirats zu klären.⁷⁰ Die Aufsätze von Weller und Wicke zeigen, welche Fülle von Einsichten und Gestaltungsempfehlungen in der Vergangenheit bereits erarbeitet worden sind.⁷¹ Für den aktuellen Stand der Praxis ist Wiedemann/Kögel (2008) zu nennen.

Erst Ende der 1980er Jahre traten Hennerkes⁷² und seine Partner sowie seine früheren Kanzleikollegen Binz und May mit Veröffentlichungen zu den betriebswirtschaftlichen Aspekten des Beirats in die Forschung zur Governance ein.

2.6.3 Betriebswirtschaftliche Literatur

In den 1960er und 1970er Jahren entstanden zwar erste betriebswirtschaftliche Arbeiten zu Familienunternehmen in Deutschland,⁷³ doch wurde die Institution des Beirats noch nicht in den Blick genommen oder war allenfalls von untergeordneter Bedeutung. Die ersten Untersuchungen zu diesem Thema aus betriebswirtschaftlicher Sicht legten Küpper (1981) und Gaugler/Heimbürger (1985) vor. Küpper setzte sich in einem Sammelband zur „Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre“⁷⁴ mit dem weitgefassten Thema „Gestaltungsmöglichkeiten und Funktionen eines Beirats bei GmbH und KG“ auseinander und Gaugler/Heimbürger werteten in ihrer Veröffentlichung „Beiräte mittelständischer Unternehmen“⁷⁵ Fragebogen zu „Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsweise und Vergütungen“ von Beiräten aus – die Fallzahlen lagen hierbei zwischen 100 und 200. 1988 veröffentlichte Klaus⁷⁶ als Schüler von Steinmann den ersten Beitrag auf der Basis eines empirisch fundierten Forschungsprojekts.

⁷⁰ Nirk (1980); Martens (1982); Teubner (1986); Großfeld/Brondics (1987); Salje (1989); Reuter (1990); Haack (1993); Thümmel (1995); Vollmer (1995); Buth/Hermanns (1996); Bea et al. (1996); Turner (1996); Weimar/Grote (1996); Assmann/Sethe (2000); Niewiarra (2000); Wiedemann (2000); Luttermann (2003); Lange (2005); Lange (2006); Spindler/Kepper (2005); Wälzholz (2005b); Schulze-Osterloh (2006); Neumann/Böhme (2007); Lutter (2010); Schaumburg (2010).

⁷¹ Weller (2012); Wicke (2012).

⁷² Hennerkes et al. (1987).

⁷³ Oetker (1969).

⁷⁴ Küpper (1981).

⁷⁵ Gaugler/Heimbürger (1985).

⁷⁶ Klaus (1988).

Diese Arbeit ist mit ihren authentischen Aussagen zur Beiratsarbeit auch heute noch lesenswert und eine wichtige Quelle für weitere Forschungsarbeiten. Als neuere rechtswissenschaftliche Dissertation ist Onstein, „Der Beirat einer mittelständischen GmbH als Instrument guter Unternehmensführung“, anzuführen. Diese Arbeit setzt Schwerpunkte bei juristischen Fragen der Beiratsstrukturierung (z. B. Haftungsfragen und Kompetenzgrundlagen), die allerdings den umfassenden Titel nicht voll abdecken können.⁷⁷

Erst in den 1990er Jahren setzte ein kontinuierlicher Strom von Veröffentlichungen ein.⁷⁸ In den Jahren von 2004 bis 2008 entstand eine Fülle von Aufsätzen und Monografien, darunter auch zahlreiche empirische Erhebungen, sei es auf der Basis eines quantitativen⁷⁹ oder qualitativen⁸⁰ Forschungsansatzes. In den letzten Jahren wurden zunehmend Spezialfragen und besondere Konstellationen behandelt. Die betriebswirtschaftlich fundierte Literatur zum Thema „Beiräte“ ist inzwischen gegenüber der juristischen Literatur führend. Insbesondere entstammen sämtliche empirischen Erhebungen der betriebswirtschaftlichen Forschung.

2.6.4 Soziologische Forschung

Bisher noch schwach ausgeprägt ist die Governance-Literatur mit sozialpsychologischem Hintergrund. Die Forscher dieser Fachrichtung lenkten ihre ersten Schüler vielmehr auf die Fragen der Familiendynamik. Die Arbeit von Freysoldt, die am Lehrstuhl von Schlippe entstand und sich mit dem Verhalten von Beiräten in Krisensituationen befasst, zeigt, welch spannendes Erkenntnisfeld sich eröffnet, wenn man die Prozesse der Beiratsarbeit zum Gegenstand soziologischer Forschung macht.⁸¹

⁷⁷ Onstein (2010).

⁷⁸ Vogler (1990); Hinterhuber/Minrath (1991); Hinterhuber/Minrath (1994); Rechenauer/John (1994); Ruter/Thümmel (1994); May (1998); Oesterheld (1998); May/Sieger (2000); Hilse/Wimmer (2001); Bodmer (2002); Hennerkes (2002); May et al. (2002); Bernhardt (2003); Becker (2004); Hausch (2004); Steinbeck (2004); Bernhardt (2005); Klein (2005), Klein (2008); Lange (2005); Lange (2006); Wiechers (2006); Eisenmann-Mittenzwei (2006); Hahn (2006); Peemöller (2006); Peemöller (2008); Oesterle (2007); Koeberle-Schmid (2008); Kormann (2008); Becker et al. (2010); Eibelhäuser (2011); Zülch et al. (2011); Becker/Ulrich (2012); Koeberle-Schmid et al. (2012a).

⁷⁹ Rieger et al. (2003); Helm (2004); Deloitte (2010); Papesch (2010).

⁸⁰ Hausch (2004); Helm (2004); Ulrich (2011).

⁸¹ Freysoldt (2013).

2.6.5 Praktiker- und Expertenliteratur

Am Anfang der Praktikerliteratur stehen die Veröffentlichungen der Berater von Unternehmen und – seltener – von Unternehmern selbst. Zu den ersten Nachkriegsveröffentlichungen zählen eine Studie der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (1967) mit einem Aufsatz von Krahn⁸² sowie eine Monografie von Pentzlin (1976), in der neben dem Thema „Beirat“ auch viele Fragen der Governance auf der Gesellschafterebene angesprochen werden, etwa Entnahmeregelungen, Vererbungsregeln, Belastungsbeschränkungen sowie Veräußerungsverbote.⁸³

Soweit die Praktikertexte originale Aussagen von Unternehmern und anderen maßgeblichen Akteuren wiedergeben, sind sie durchaus relevant. Sie bieten interessante, punktuelle Eindrücke, die sich als anekdotische Einsichten durchaus auch in wissenschaftliche Studien einbauen lassen. Allerdings sind die Angaben zu den verarbeiteten Quellen in der Expertenliteratur in der Regel sehr lückenhaft und die Begründungen konkreter Empfehlungen können oft den generalisierenden Anspruch nicht erfüllen.

2.7 Literatur zur Governance auf der Gesellschafterebene

Die Forschung zur Familie des Familienunternehmens wird vor allem von Wissenschaftlern aus dem Bereich der Familienpsychologie und -soziologie getragen.⁸⁴ Von Anfang an waren die Konfliktneigung im Gesellschafterkreis und die Probleme und Konflikte bei der Regelung der Nachfolge wichtige Topoi im Diskurs über die Vor- und Nachteile des Familienunternehmens. Insbesondere die Literatur zur Nachfolgefrage ist inzwischen unübersehbar.

Der zur Analyse der Konfliktneigung komplementäre Forschungsansatz besteht in der Fragestellung, welche Gründe einen Inhaberkreis „zusammenhalten“. Diese Forschungsfrage wurde von Pieper⁸⁵ strukturiert und mit ersten Inhalten ausgefüllt. Die Basis des Zusammenhalts der Gesell-

⁸² Krahn (1966).

⁸³ Pentzlin (1976).

⁸⁴ Vgl. für Deutschland Simon (1999); Simon (2002/2005); von Schlippe et al. (2008).

⁸⁵ Pieper (2007) sowie, in Fortsetzung dieses Ansatzes, Kormann (2011a).

schafter erschöpft sich nicht nur in den greifbaren finanziellen Vorteilen der Beteiligung am Unternehmen. Neuere Forschungen sprechen vielmehr den nicht-materiellen Aspekten ein bedeutendes Gewicht zu. Sie werden mit den Begriffen „psychisches Eigentum“ und „Socioemotional Wealth“ beschrieben und in ihrer Wirkung erforscht.⁸⁶

Ein großer Themenbereich in der Literatur zur Family Governance ist die schriftliche Fixierung der Interessen und Vorstellungen der Familie in einem Family Protocol, einer Familiencharta u. ä. Der Ursprung für diesen Gestaltungsansatz liegt – ebenso wie für die breite Forschung zu Familienunternehmen – in den USA.⁸⁷ Die US-amerikanische Literatur zum Thema stammt freilich aus der Beratungspraxis. Relativ wenige Berater haben diesen Ansatz nach Deutschland transferiert, ihn an hiesige Begebenheiten angepasst und eine entsprechende Praxis entwickelt.⁸⁸ Während Familienunternehmer gegenüber einer Beratung in anderen Belangen eher reserviert sind, geben nach meiner Erfahrung die meisten Beratenen an, mit der Beratungspraxis in diesem Bereich vollständig zufrieden zu sein.⁸⁹

Die betriebswirtschaftlich geprägte Literatur zur Governance auf der Gesellschafterebene ist noch relativ wenig entwickelt. Einen bemerkenswerten Entwurf im Stil der Expertenliteratur legt May vor, der für verantwortliche Inhaber die Entwicklung einer Eignerstrategie propagiert.⁹⁰ Der Schwerpunkt dieser wie auch einiger anderer Arbeiten liegt auf der Führung und Entwicklung des Familienunternehmens und in diesem Zusammenhang wird auch die Governance erörtert. Diese Literatur wird weiter unten in 2.8.3 näher vorgestellt.

⁸⁶ Gómez-Mejía et al. (2007), vgl. auch unten 5.4.

⁸⁷ Vgl. die umfassende Übersicht zur internationalen Literatur bei Suess (2014).

⁸⁸ Baus (2003/2013).

⁸⁹ Nach meiner Erfahrung führt bei den Betroffenen schon die Tatsache, dass sie eine Familienstrategie zu haben, zu einer gewissen Zufriedenheit – auch wenn ihnen der Inhalt dieser Strategie nicht konkret bewusst ist.

⁹⁰ May (2012); vgl. auch Kormann (2011a).

2.8 Literatur zum Gesamtsystem der Governance im Familienunternehmen

2.8.1 Arbeiten zum Gesamtsystem

In der juristischen Literatur dominieren die Kommentare zur Governance der börsennotierten Unternehmen.⁹¹ Aber auch die Fragen der Governance in Familienunternehmen werden in juristischen Veröffentlichungen zunehmend bearbeitet, sei es unter dem Stichwort „Familienunternehmen“⁹² oder unter dem Begriff der „geschlossenen Kapitalgesellschaft“⁹³.

Während sich die betriebswirtschaftliche Governance-Literatur schwerpunktmäßig auf die Funktion des Aufsichtsgremiums konzentriert, gehen einige Arbeiten weiter und beziehen auch andere Governance-Institutionen mit in die Betrachtung ein. Thematisiert werden die Struktur der Inhabergruppe (Generationenfolge, Anzahl der Gesellschafter u. ä.), die Geschäftsführung, aber auch die Abschlussprüfung als Institution der Governance.⁹⁴ Im Blick auf die Geschäftsführung werden außer dem Themenkomplex der Nachfolge in der Unternehmensleitung auch die unterschiedlichen Bedingungen für eine familieninterne Geschäftsführung diskutiert.⁹⁵

In diesem weit gefassten Themenbereich ist dann – ungeachtet aller Unterschiede in den Rechtssystemen – auch die internationale Forschung mit einzubeziehen.⁹⁶ Viele „Generalisten“ unter den internationalen Forschern auf dem Gebiet der Familienunternehmen haben auch Forschungsbeiträge zur Governance beigesteuert.⁹⁷

⁹¹ So z. B. Hommelhoff et al. (2009).

⁹² Siehe Bettermann/Heneric (2009); Lange/Leible (2010); Kalss/Probst (2013).

⁹³ Siehe Bachmann et al. (2012); Wedemann (2013); Fleischer (2015); Fleischer (2016).

⁹⁴ So z. B. Iliou (2004).

⁹⁵ So bei Hausch (2004).

⁹⁶ Als Überblick zur internationalen Governance-Forschung vgl. Clarke/Branson (2012); Monks/Minow (2011).

⁹⁷ Zu einem umfassenden Überblick über die internationale Forschungsliteratur siehe Goel et al. (2014) sowie Gersick/Feliu (2014) und Suess (2014). Aus diesen Übersichten sei nachfolgend eine Auswahl der wichtigsten Beiträge hervorgehoben: Anderson/Reeb (2004); Aronoff/Ward (1996); Bammens et al. (2011); Brenes et al. (2011); Carney (2005); Corbetta/Salvato (2004); Gersick et al. (1997); Jaskiewicz/Klein (2007); Lane et al. (2006); Miller/Le Breton-Miller (2006); Neubauer/Lank (1998); Pieper et al. (2008); Steier (2001); Uhlander et al. (2007); Van den Berghe/Carchon (2002); Van den Heuvel et al.

2.8.2 Governance im Mittelstandsunternehmen

Da mittelständische Unternehmen in aller Regel Familienunternehmen sind, lassen sich die Erkenntnisse der Mittelstandsforschung weitgehend auf Familienunternehmen übertragen. In seiner Dissertation „Corporate Governance im deutschen Mittelstand“ zeigt Hausch (2004) mithilfe von Fallstudien einige Besonderheiten der Governance-Strukturen mittelständischer Unternehmen auf, beispielsweise in der Inhaberstruktur, in der Gläubigerstruktur und in den Finanzierungspräferenzen, ferner in Ziel- und Anreizsystemen sowie in den Instrumenten der Unternehmenskontrolle.

Iliou (2004) prüft in seiner Arbeit „Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen“⁹⁸, inwieweit die Praxis, die für die Corporate Governance der börsennotierten Aktiengesellschaft entwickelt wurde, auf die mittelständische Familienunternehmung übertragen werden kann. Er bejaht diese Frage im Grundsatz, arbeitet aber auch Unterschiede in den Schwerpunkten der Governance heraus, die sich aus den besonderen Bedingungen im Familienunternehmen ergeben.⁹⁹

Wesel (2009) entwickelt in seiner Dissertation „Corporate Governance im Mittelstand: Anforderungen, Besonderheiten, Umsetzung“ Empfehlungen für eine gute Praxis zu einem umfassenden Katalog von Handlungsfeldern. Schließlich tragen Becker und Ulrich vom Deloitte-Mittelstandsinstitut mit regelmäßigen Veröffentlichungen zum Diskurs über Fragen der Governance im Mittelstand bei, insbesondere mit der Dissertation von Ulrich, „Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen“.¹⁰⁰ Die Breite der Forschung wird zunehmend in Sammelwerken zu erfassen versucht.¹⁰¹

(2006); Voordeckers et al. (2007); Ward (1991). Diese Auswahl ist zu ergänzen um Nordqvist/Melin (2002); Huse (2009); Nordqvist/Minichilli (2009); Bennedsen et al. (2010); Hilb (2011); Kenyon-Rouvinez (2012). Ferner gehören Rau (2014) und Koeberle-Schmid et al. (2012a) zu den deutschen Forschern mit internationaler Reichweite.

⁹⁸ Iliou (2004).

⁹⁹ Vgl. auch Poll et al. (2015) zu den Fragen des Risikomanagements und der Compliance.

¹⁰⁰ Ulrich (2011); siehe auch Ulrich (2013); Becker et al. (2011).

¹⁰¹ Koeberle-Schmid et al. (2012a); GOBS German open Business School (2013).

2.8.3 Führung, Strategie und Entwicklung von Familienunternehmen

Seit dem Beginn der Forschung zu Familienunternehmen gibt es einen Forschungsstrom zur Frage, wie es zu erklären ist, dass Familienunternehmen so lange bestehen können, und welche Lehren daraus für die Führung und Strategie und damit auch für die Governance dieser Unternehmen zu ziehen sei.¹⁰² Diese Forschungsrichtung wird durch breit angelegte Forschungsprogramme an den Universitäten Witten-Herdecke¹⁰³ und Mannheim¹⁰⁴ im Kontext der deutschen Familienunternehmen erweitert und vertieft.

In dieser Forschung zum Familienunternehmen und in der Beschreibung seiner Governance-relevanten Merkmale besteht bereits eine längere Tradition, verschiedene Evolutionsstufen der Familie und ihres Unternehmens abzugrenzen und ihnen jeweils typische Muster der Governance zuzuordnen. Dieser Ansatz setzt auf dem von den Gersick et al. (1997) und Carlock/Ward (2001) entwickelten Modell des Lebenszyklus der Familie und des Unternehmens auf,¹⁰⁵ das einen Standard-Topos in der Literatur zum Familienunternehmen darstellt und auch in der internationalen Forschung weit verbreitet ist.¹⁰⁶ Die Betrachtung des Lebenszyklus ist speziell für das Familienunternehmen bedeutsam, da es in der Regel nicht beim ersten Anzeichen einer Branchenkrise veräußert werden soll.¹⁰⁷ In der deutschen Literatur zur Governance von Familienunternehmen liegt bereits seit 1994 eine differenzierte Typologie von Ruter/Thümmel für vier Generationen der Inhabergefamilie vor.¹⁰⁸

¹⁰² Von den bekanntesten Veröffentlichungen seien nur angeführt: Wimmer et al. (1996); Gersick et al. (1997); Ward (2004a).

¹⁰³ Vgl. Plate et al. (2011a).

¹⁰⁴ Woywode et al. (2016).

¹⁰⁵ Vgl. Carlock/Ward (2001); Gersick et al. (1997); Kets de Vries et al. (2007); Lansberg (1999).

¹⁰⁶ Vgl. Filatotchev/Wright (2005) und Steier (2001). Zum Lebenszyklus allgemein vgl. unten 13.2.3.

¹⁰⁷ Die Lebenszyklus-Theorie der Governance wird neuerdings auch in der Governance-Literatur für Börsenunternehmen diskutiert – allerdings ohne erkennbare Rezeption der entsprechenden, früher entwickelten Ansätze aus der Forschung zu Familienunternehmen. Vgl. Toms (2013).

¹⁰⁸ Ruter/Thümmel (2009).

May übernimmt die erwähnten Modelle zum Lebenszyklus aus der US-amerikanischen Forschungslandschaft, kalibriert die Entwicklungsstufen des Familieneinflusses in der Governance und moduliert daraus ein eingängiges Beratungskonzept.¹⁰⁹ Auch die Arbeit von Woywode et al. (2016) greift die Lebenszyklus-Modelle auf und integriert sie in einem eigenen Ansatz.¹¹⁰ Diese Modelle werden in 13.2.1 näher erörtert.

Im Rahmen der deutschen Forschung sei auch auf die Arbeiten zum Governance Kodex für Familienunternehmen verwiesen. In dieser Initiative finden sich einzelne Berater, eine beachtliche Anzahl renommierter Inhaber und Unternehmensführer von Familienunternehmen und die überwiegende Anzahl der auf diesem Gebiet tätigen Forscher zusammen, um Grundsätze guter Governance für Familienunternehmen zu entwickeln.¹¹¹ Auf dieses Projekt ist unten näher einzugehen, wenn die historische Entwicklung des Governance-Konzeptes in Deutschland geschildert wird (3.1.4).

2.9 Zielsetzung der Arbeit

Angeichts des beträchtlichen Fundus der vorliegenden Literatur steht jede weitere Arbeit vor der Herausforderung, die Breite und Tiefe des zu bearbeitenden Problemausschnitts festzulegen. Im Rahmen dieser Untersuchung soll ein Konzept für die Gestaltung eines Governance-Systems mit einem Beirat für ein Familienunternehmen entwickelt werden. Für die Entwicklung eines solchen Gestaltungskonzepts bedarf es einer Zielsetzung für die Governance insgesamt. Zu diesem Zweck werde ich einige spezifische Erfordernisse und Maximen von Familienunternehmen vorstellen.

Es ist allgemein anerkannt, dass es für die Governance von Familienunternehmen keine Standardlösung nach dem Prinzip „one size fits all“ gibt.¹¹² Vielmehr werden „maßgeschneiderte Lösungen“ gefordert. Wenn dieser Ansatz prinzipiell richtig ist, muss es jedoch eine Praxis geben, wo und wie „Maß genommen“ wird und wie das „Schnittmuster“ zu erstellen ist. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Voraussetzungen für das „Maßschneidern“ eines gut passenden „Governance-Anzugs“ zu schaffen. Sie soll einen argumentativ fundierten Leitfaden dafür entwickeln, wie auf der

¹⁰⁹ May (2012); May/Bartels (2015).

¹¹⁰ Siehe Woywode et al. (2016), 24.

¹¹¹ Der Verfasser war Mitglied dieser Arbeitsgruppen.

¹¹² Vgl. Corbetta/Salvato (2004).

Grundlage der jeweils zu erhebenden Ziele und Rahmenbedingungen eines bestimmten Familienunternehmens dessen Governance-System zu gestalten ist. Dabei sollen die Geschäftsführung sowie die daneben oder darüber angesiedelten Institutionen in ihrer wechselseitigen Beeinflussung erfasst werden.

Hierzu werde ich zunächst von der Vielfalt der Gestaltungen in der Praxis ausgehen und versuchen, die maßgeblichen Parameter für die Gestaltung zu identifizieren und die Folgen unterschiedlicher Einstellungen dieser Gestaltungsparameter zu erklären. Auf dieser Basis soll anschließend ein praktisches Konzept für die Wahl einer geeigneten Gestaltung entwickelt werden.

Die Gestaltungsvorschläge sollen aus der Sicht der Interessen der Gesellschafter und ihres Unternehmens entworfen werden, d. h. aus einer typisch betriebswirtschaftlichen Perspektive. Dementsprechend wird auch die Kompetenz für die Gestaltung bei den Inhabern angesiedelt. Ungeachtet der Einbeziehung rechtlicher Vorgaben und kautelarjuristischer Erwägungen ist diese Arbeit primär betriebswirtschaftlich ausgerichtet. Für die Umsetzung der hier entwickelten Maximen sind jedoch das eigenständige Wissen und die Erfahrung des Gesellschaftsrechtlers erforderlich.¹¹³

Die Gestaltungsplanung, um die es hier geht, bezieht sich auf die ex ante gestaltungsbedürftigen und gestaltbaren *Strukturen* der Governance. Sie umfasst im Wesentlichen die Zuordnung von Aufgaben und Zuständigkeiten an Institutionen. Dabei bleiben einige Elemente der Governance unberücksichtigt, die keine Gestaltungsaufgabe für die Inhaber darstellen, wie etwa die Abschlussprüfung.¹¹⁴ Auch die Fragen der Finanzierungsstruktur werden nicht als Gestaltungsaufgabe der Governance verstanden, sondern als Element des Prozesses der Strategieentwicklung für das Unternehmen, der – wie die Prozesse der Governance insgesamt – hier nicht im Detail erörtert werden kann (vgl. oben).

Trotz dieser Eingrenzungen bleibt ein weiter Themenbereich, der in folgenden Abschnitten aufbereitet wird:

¹¹³ Die Literaturangaben zu den kautelarjuristischen Fragen sind selektiv, meist gewählt aus derjenigen juristischen Literatur, die sich den speziellen Fragen der jeweils behandelten Institution der Governance (z. B. Beirat) oder dem Familienunternehmen insgesamt widmet.

¹¹⁴ Zur Zuordnung der Wirtschaftsprüfung zur Governance vgl. oben 1.2.3 und die dort angegebene Literatur.

In Teil A werden die Konzeption der Untersuchung, der Literaturfundus, auf dem die Untersuchung aufbaut, und die verschiedenen Ansätze zur Definition von Governance vorgestellt.

In Teil B wird erwogen, inwiefern die Gestaltung des Governance-Systems für Familienunternehmen eine eigenständige Konzeption verlangt und nicht einfach die Praxis der Börsenunternehmen übernommen werden kann. Dazu werden sowohl die besonderen Anforderungen an die Governance im Familienunternehmen vorgestellt als auch die spezifischen Ziele und Aufgaben, durch die sich Familienunternehmen von Börsengesellschaften unterscheiden.

In Teil C werden grundlegende Elemente der Governance vorgestellt. Dazu gehören zunächst die Steuerungsprinzipien, mit denen die Governance-Institutionen als „Führung der Führung“ Einfluss ausüben und ihrer Aufgabe nachkommen, eine gute Unternehmensentwicklung zu unterstützen und zu gewährleisten. Anschließend werden diese Steuerungsprinzipien in die unterschiedlichen Instrumente und Aktivitäten der Governance ausdifferenziert. Ein weiteres grundlegendes Element besteht in den Rahmenbedingungen und großen Weichenstellungen, die die Gestaltung der Governance vorab bestimmen, z. B. die Struktur des Gesellschafterkreises und die Vererbungskonzeption. Ein besonderer Aspekt ist der gesellschaftsrechtliche Aufbau, der zum einen bereits unter Governance-Gesichtspunkten konzipiert werden kann und zum anderen seinerseits einen Rahmen für die zu errichtende Governance-Architektur darstellt.

Nach diesen Grundlegungen werden in Teil D die konkreten Optionen für die Gestaltung der Institutionen der Governance auf den Ebenen der Geschäftsführung, der Aufsichtsebene und der Gesellschafterebene herausgearbeitet. Die Gestaltung der Institutionen und ihrer Funktionen ist dabei immer wieder an die jeweilige Unternehmensentwicklung anzupassen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass keine Institution allein die Aufgabe übernehmen kann, *alle* Qualitätskriterien für eine gute Unternehmensentwicklung abzudecken. Nur durch das Zusammenwirken der Institutionen kann die Aufgabe der Unterstützung und der Sicherung der Unternehmensführung erfüllt werden.

Schließlich wird in Teil E das Vorgehen bei der Gestaltungsplanung erörtert. Wie geht man zweckmäßig vor, um eine für die jeweils konkreten Gegebenheiten passende Konzeption zu entwickeln? Welche möglichen Störfälle müssen bei der Gestaltungsplanung präventiv berücksichtigt werden? Vor dem Hintergrund dieser Fragen zeigen sich dann auch diejenigen Bereiche, in denen noch weitere Forschungen notwendig sind.



<http://www.springer.com/978-3-658-18762-0>

Governance des Familienunternehmens

Kormann, H.

2017, XL, 761 S. 15 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-18762-0