

Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion und Peter Witt (Hrsg.): „Family Business Governance“

**Erich Schmidt, Berlin 2010, 404 Seiten,
ISBN: 978-3-503-12077-2; 59,90 €**

Patrick Ulrich · Lisa Zimmermann

Das Buch „Family Business Governance“, herausgegeben von Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion und Peter Witt möchte einen praxisorientierten und zudem zugleich theoretisch fundierten – dies ist kein einfaches Unterfangen – Überblick zur erfolgreichen Führung von Familienunternehmen geben.

Unter dem Oberbegriff der Corporate Governance ist die Debatte um die richtige, verantwortungsvolle und letztlich erfolgsorientierte Führung und Kontrolle von Unternehmen auch für Familienunternehmen in den letzten Jahren zunehmend relevant geworden. In Familienunternehmen tritt jedoch eine zusätzliche Perspektive hinzu, da auch innerhalb der Unternehmerfamilie sowie zwischen Familie und Unternehmen Konflikte auftreten können. Folgerichtig befasst sich ein weiterer Zweig der Governance, die Family Governance, mit der Leitung und Organisation der Unternehmerfamilie. Diese Themen gingen unter anderem in den von Peter May initiierten Governance Kodex für Familienunternehmen ein, der von der Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen verantwortet und seit 2004 in regelmäßigen Abständen aktualisiert wird.

Die Herausgeber, welche in Theorie und Praxis der Governance in Familienunternehmen wichtige Positionen inne haben, widmen ihr Werk der Family Business Governance und umfassen somit Corporate Governance und Family Governance in gleichem Maße. Als Zielgruppe fokussiert das Werk dabei hauptsächlich Eigentümer, Manager, Mitglieder von Aufsichtsgremien sowie Berater von Familienunternehmen.

Online publiziert: 24.05.2011
© Gabler-Verlag 2011

Dr. P. Ulrich (✉) · L. Zimmermann
Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Feldkirchenstr. 21,
96045 Bamberg, Deutschland
E-Mail: patrick.ulrich@uni-bamberg.de

L. Zimmermann
E-Mail: ufc@uni-bamberg.de

Der 404 Seiten umfassende Herausgeberband besteht aus vier aufeinander aufbauenden Themenbereichen. Das im ersten Bereich vorgestellte System der Family Business Governance basiert vornehmlich auf der Dissertation von Alexander Koeberle-Schmid und ist zentraler Bestandteil und Argumentationsraster des Herausgeberbandes. Die folgenden beiden Bereiche Business Governance und Family Governance vertiefen die bereits genannten Elemente der Governance in Familienunternehmen. Der Band schließt mit einer Zusammenfassung der Governance-Regeln in einer Family Business Governance Verfassung. Die einzelnen Themenbereiche sind wiederum in Kapitel untergliedert, in denen sich einleitende Experteninterviews und theoretische Beiträge abwechseln.

Der erste Themenbereich zur Family Business Governance ist in zwei Unterkapitel unterteilt. Das erste Kapitel wird zunächst durch eine überblicksartige, aber leider unkommentierte, grafische Darstellung des Systems der Family Business Governance eröffnet und durch ein Interview mit Jürgen Heraeus erweitert. Dieses gibt einen Einblick in die Governance der Heraeus Gruppe, die sich im Rahmen der Erarbeitung von Governance-Grundsätzen an den Standards orientiert hat, die auch an Publikumsgesellschaften gestellt werden. Der darauf folgende Beitrag der Herausgeber bettet die praxisnahen Inhalte in den theoretischen Rahmen des Family Business Governance-Systems ein, das gleichzeitig Namensgeber dieses ersten Unterabschnitts ist.

Das zweite Kapitel erarbeitet die Spezifika der Family Business Governance. Der Experte Hermut Kormann spricht mit Alexander Koeberle-Schmid über die Ziele der Nachhaltigkeit und Überlebenssicherung im Familienunternehmen sowie die Rolle der Governance zur Erreichung dieser Ziele. Der Beitrag von Andreas Hack und Jennifer Meyer fokussiert in der Folge aus theoretischer Sicht die spezifischen Herausforderungen einer Governance in Familienunternehmen. Die aus den Erkenntnissen der Principal-Agent- sowie Stewardship-Theorie abgeleiteten Besonderheiten erlauben die theoretische Rechtfertigung einer speziellen Governance für Familienunternehmen.

Der zweite Themenbereich zur Business Governance erörtert die im ersten Abschnitt vorgestellten einzelnen Dimensionen der ersten Säule des Family Business Governance Systems, im einzelnen Geschäftsführung, Aufsichtsgremium, Abschlussprüfer, Risikomanagement und Interne Revision.

Im Kapitel zur Geschäftsführung stellt Bernhard Simon im Interview seine besondere Situation als einziges Familienmitglied eines fünfköpfigen Geschäftsführungsgremiums dar und gibt Empfehlungen für das erfolgreiche Management eines Familienunternehmens. Denise H. Kenyon-Rouvinez zeigt im folgenden Beitrag besondere Aspekte der „richtigen“ Führung von Familienunternehmen auf. Die familienunternehmensspezifischen Aufgaben spielen, neben Vor- und Nachteilen des Fremd- und Familienmanagements, eine zentrale Rolle ihres Beitrags.

Ein Interview mit Manuel René Theisen eröffnet das Kapitel zum Aufsichtsgremium. Auf Beratung fokussieren, überwiegend extern besetzen, frühzeitig umfassend informieren, Fachausschüsse einrichten, Professionalisierung vorantreiben lauten einige der Ratschläge des Governance-Experten. Eine weitere Perspektive auf Aufsichtsgremien eröffnet das zusätzliche Interview mit Bettina Würth, der Vorsitzenden des Beirats der Würth-Gruppe. Ihr sind im Rahmen der Arbeit und Organisation des Aufsichtsrats Prüfungsausschuss sowie Effizienzprüfung besonders wichtig.

Aufsichtsgremien tragen durch Beratung, Kontrolle und Personenauswahl zur Verankerung der Ziele und Werte der Familie im Unternehmen sowie zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes und zur Sicherung des Familienunternehmens über Generationen bei. Rainer Lorz und Alexander Koeberle-Schmid führen in ihrem Beitrag zur Unterstützung dieser Thesen verschiedene, an die situativen Bedingungskonstellationen von Familienunternehmen angepasste, Typen von Aufsichtsgremien an.

Die Beiträge zum Abschlussprüfer werden von einem Interview mit Karl Haeusgen, Sprecher des Vorstands des Familienunternehmens HAWE Hydraulik SE, eröffnet. Im Gespräch erläutert er die Rolle bei Familienunternehmen und den möglichen Beitrag für die Family Governance des Abschlussprüfers. „Der Nutzen des Abschlussprüfers für Familienunternehmen als externer Business-Governance-Akteur“ betitelt Bernd Grottel seinen Beitrag. Er geht insbesondere auf die vielfältigen Möglichkeiten von Familienunternehmen ein, zusätzlichen Mehrwert aus einer Abschlussprüfung zu ziehen und die Prüfung als Business Partnership zu begreifen.

Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Compliance Management sind zentrale Bestandteile des vierten Kapitels. „Governance-Instrumente sind nicht nur Pflichtübung, sondern Teil fortschrittlicher Unternehmensführung“ ließe sich Arno Mahlerts Interview mit Hans-Jürgen Fahrion zusammenfassen. Fahrion ist es auch, der zusammen mit Andreas Käußl und Silke Hein den folgenden theoretischen Beitrag zur Bedeutung der Instrumente Risikomanagement, Kontrollsystem und Compliance Management für die Struktur guter Governance liefert.

Im Kapitel zur Internen Revision spricht Markus Warncke über die Interne Revision als wichtiges Instrument der Business Governance und geht auf die Besonderheiten bei der Ausrichtung und Tätigkeit der Internen Revision in Familienunternehmen ein. Aus theoretischer Sicht erarbeitet Astrid Geis ergänzend zum Interview die speziellen Anforderungen an die Interne Revision in einem Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften.

Im dritten Themenbereich stellt der Band Aspekte der Family Governance – Gesellschafterversammlung, Gesellschafterausschuss, Family Office, Konfliktmanagement und Private Equity Investor – als zweite Säule des im ersten Abschnitt eingeführten Family Business Governance-Systems vor.

Zu Beginn des Kapitels zur Gesellschafterversammlung berichtet Michael Prym in einem Interview über die Gesellschafterstruktur der William Prym GmbH & Co. KG. Für ihn ist die Einstimmigkeit in der Familie der wichtigste Erfolgsfaktor. Matthias Redlfeßen und Peter Witt beleuchten mit ihrem Beitrag zu Gesellschafterversammlung und Gesellschafterausstieg einen weiteren Aspekt der Gesellschafterversammlung. Sie gehen dabei besonders auf die Motive eines Gesellschafterausstiegs ein und zeigen, wie ein optimaler Prozess eines Ausstiegs mit möglichst geringer Belastung für das Unternehmen vollzogen werden kann.

Der Gesellschafterausschuss ist Thema des Gesprächs mit Norbert Steuler. Der Vorsitzende des Gesellschafterausschusses der Steuler Industrierwerke GmbH spricht im Detail über die Zusammensetzung des Ausschusses und die Auswahl kompetenter Mitglieder aus allen Familienstämmen. Den Gesellschafterausschuss als zentrales Gremium zur Organisation der Familie stellt Klaus Brockhoff im Anschluss zusammen mit Alexander

Koerberle-Schmid dar. Der Beitrag stellt situative Ausgestaltungen eines Ausschusses dar und geht dabei näher auf vier verschiedene Typen ein.

Die Dimension Family Office wird durch ein Interview mit Boris Canessa eröffnet. Für Canessa ist klar, dass ein Family Office den Zusammenhalt der Familie deutlich verbessert. Jan Eiben und Yvonne Brückner greifen diesen Gedanken in ihrem Beitrag zur Struktur und Aufgaben von Single Family Offices auf und beschreiben zudem sowohl persönliche Anforderungen an einen Single Family Officer als auch Herausforderungen einer Etablierung.

Konfliktmanagement ist Thema der vierten Dimension der Family Governance. Im Interview mit Alexander Koerberle-Schmid analysiert Peter May, Gründer von INTES, Konflikte in Familienunternehmen und zeigt Möglichkeiten zur Konfliktvermeidung und -behebung auf. Ein theoretisches Gerüst für die im Interview angesprochenen Aspekte beschreiben Franz Kellermann und Arist von Schippe. Ausgehend von den drei vorherrschenden Konfliktarten stellt der Beitrag potenzielle Eskalationsdynamiken vor und gibt zusätzlich einen Überblick über mögliche Formen der Konfliktprävention.

Für größere Familienunternehmen sind unter Umständen Minderheitsbeteiligungen eines Private Equity Investors eine erwägenswerte Finanzierungsalternative. Auf die Vor- und Nachteile dieser letzten Dimension der Family Governance geht Ann-Kristin Achleitner, wissenschaftliche Direktorin des Center for Entrepreneurial and Financial Studies an der TU München, im Interview mit Peter Witt ein. Gregor Hilverkus vertritt den Standpunkt, dass Private Equity Firmen und Familienunternehmen viel voneinander lernen könnten. Diesen Abschnitt rundet der Beitrag „Privat Equity – Investor – Heuschrecke oder Helfer? von Peter Witt ab, der ganz klar deutlich macht, wieso sich nur Minderheitsbeteiligungen für Familienunternehmen eignen und wie die Beteiligungskonditionen und -strukturen aussehen sollten.

Im vierten und letzten Themenbereich werden die jeweils am Ende der Abschnitte befindlichen Best Practice-Empfehlungen in einer Family Business Governance-Verfassung zusammengeführt. Die Herausgeber geben in zwei Beiträgen zunächst Einblick in die Rahmenbedingungen für die Erarbeitung einer solchen Verfassung. Im zweiten Beitrag formulieren sie einen Leitfaden, der alle relevanten Fragen zusammenfasst und mögliche Antworten aufzeigt. Neben einem Autorenverzeichnis enthält der Herausgeberband am Ende zusätzlich ein Literaturverzeichnis sowie ein Stichwortverzeichnis. Das Literaturverzeichnis ist nach Beiträgen geordnet, was sich wahrscheinlich aus der Entstehungsgeschichte des Bandes erklären lässt. Für den Literatur suchenden Leser wäre ein komplettes, alle Beiträge umfassendes, Verzeichnis jedoch sinnvoller gewesen.

Mit dem vorliegenden Werk thematisieren die Herausgeber ein sowohl theoretisch als auch praktisch wichtiges, interessantes und aktuelles Themenfeld im Bereich der Forschung zu Familienunternehmen und machen es so für die Praxis zugänglich. Die Inhalte des Werks decken in diesem Zusammenhang alle wichtigen Punkte der Governance-Diskussion ab und geben wertvolle Anregungen für die Praxis.

Der Band ist geprägt vom Dualismus der Interviews glaubwürdiger, referierter Experten und rahmengebender theoretischer Beiträge, die zugleich auch diesem Band seinen besonderen Charm und Wert verleihen. Die fachmännisch geführten Interviews geben einen praxisnahen Einblick in die Welt der Corporate Governance in Familienunternehmen. Die theoretischen Beiträge runden das Bild ab, ohne jedoch einen großen Novitätsgrad

zu besitzen. An der einen oder anderen Stelle hätte – die Konzentration auf theoretische Aspekte der Principal-Agent- und Stewardship-Theorien soll beispielhaft herausgegriffen werden – der aktuelle Stand der Wissenschaft noch stärker eingearbeitet werden können. Zudem ist die Reihenfolge der Darstellung in den einzelnen Kapiteln zu hinterfragen. Als Alternative zur gewählten Reihenfolge Praxis-Theorie könnten die Kapitel auch durch einen einführenden, rahmengebenden theoretischen Beitrag eingeleitet und dann auf die Praxisrelevanz hin überprüft werden. Zuletzt vermisst der wissenschaftliche Leser mehr empirische Erkenntnisse im Herausgeberband.

Besonders positiv hervorzuheben sind die praxisnahen und für die Zielgruppe zudem sehr nützlichen Handlungsempfehlungen am Ende jedes Kapitels der einzelnen Themenbereiche. Diese unterstützen den insgesamt sehr hohen praxeologischen Nutzen des Werks. Einziger Wermutstropfen für Praktiker dürfte das teilweise recht hohe Abstraktionsniveau der Abbildungen sein. Die genannten Kritikpunkte können die Qualität dieses insgesamt hervorragend gelungenen Bandes und seinen Nutzen für deutsche Familienunternehmen jedoch nicht im Geringsten schmälern. Die Herausgeber schließen eine Lücke im Bereich der anwendungsorientierten Erkenntnisse zur Governance von Familienunternehmen. Insofern ist auf eine entsprechende Resonanz in Wissenschaft und Praxis zu hoffen.