

Matthias Papesch

# **Corporate Governance in Familienunternehmen**

Eine Analyse zur Sicherung  
der Unternehmensnachfolge

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Burghard Hermeier,  
Prof. Dr. Eric Frère, Michael Beck und Stefan Lukai



**RESEARCH**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Diskussion .....	1
1.2 Problemstellung.....	4
1.3 Ziele der Untersuchung .....	6
1.4 Methodisches Vorgehen und Gang der Arbeit .....	8
<b>2 Theoretische Fundierung und Charakteristika der Corporate</b>	
<b>Governance in Familienunternehmen</b> .....	<b>11</b>
2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Corporate Governance.....	11
2.2 Definition mittelständischer Familienunternehmen.....	13
2.2.1 Mittelständische Unternehmen.....	14
2.2.2 Begriff des Familienunternehmens .....	17
2.2.3 Definition der Analyse .....	22
2.3 Neoinstitutionelle Modelle und Familienunternehmen .....	23
2.3.1 Property-Rights-Theorie .....	24
2.3.2 Transaktionskostentheorie.....	26
2.3.3 Prinzipal-Agenten-Theorie.....	28
2.4 Theoretische Modelle der Governance in Familienunternehmen ...	31
2.4.1 Stewardship-Theorie .....	34
2.4.2 Drei-Kreis-Modell.....	37
2.4.3 Family Governance .....	41

### **3 Unternehmensnachfolge im Spannungsfeld der Corporate Governance . 47**

3.1	Generationenwechsel im Mittelpunkt der Auseinandersetzung.....	48
3.2	Grundgesamtheit und Größenverteilung analysierter Familienunternehmen.....	52
3.3	Prozess der Unternehmensnachfolge.....	58
3.3.1	Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Unternehmensübergaben.....	63
3.3.2	Nachfolgeplanung und Vorbereitungsmaßnahmen .....	68
3.3.3	Motive und Zielsetzungen der Eigentümer .....	76
3.3.4	Personenkreise der Unternehmensnachfolge.....	79
3.4	Bedeutende Spannungsfelder im Nachfolgeprozess.....	85
3.4.1	Abgrenzung führungsrelevanter Problemfelder der Unternehmensnachfolge.....	86
3.4.2	Personenorientierte Aspekte.....	88
3.4.2.1	Fehlen von Nachfolgern .....	89
3.4.2.2	Mehrere potentielle Nachfolger.....	91
3.4.2.3	Rivalisierende Gesellschafterstämme.....	93
3.4.2.4	Notwendigkeit des „Loslassens“ des abtretenden Unternehmers.....	96
3.4.3	Unternehmensorientierte Aspekte.....	100
3.4.3.1	Personenabhängigkeit in der Führung .....	100
3.4.3.2	Unzureichende Organisationsstruktur .....	102
3.4.3.3	Probleme in der strategischen Positionierung.....	104
3.4.3.4	Finanzierung der Nachfolge .....	106

### **4 Umsetzung von funktionierenden Corporate-Governance-**

#### **Strukturen in Familienunternehmen ..... 109**

4.1	Systematisierung und Erfolgsdefinition der Mechanismen .....	110
4.2	Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Strukturen .....	113
4.3	Einrichtung eines Beirates – Mechanismus des Unternehmens .....	119
4.3.1	Begriffsbestimmung und Zusammensetzung .....	122
4.3.2	Beratung und Kontrolle der Geschäftsführung.....	127
4.3.3	Begleitung strategischer Entscheidungen.....	131
4.3.4	Sicherstellung der personellen Kontinuität .....	133
4.4	Einrichtung einer Family Governance – Mechanismus der Familie.....	136
4.4.1	Familienverfassung .....	139
4.4.2	Familientreffen.....	142

---

4.4.3	Family Education .....	146
4.4.4	Family Office .....	149
4.5	Einrichtung eines eigenen Kodex – Mechanismus des Eigentums.....	153
4.5.1	Ziel und Inhalt eines eigenen Kodex .....	154
4.5.2	Regelungen der Höhe der Gewinnauszahlungen.....	156
4.5.3	Festlegung des Gesellschafterkreises .....	158
4.5.4	Trennung von Familie und Unternehmen .....	161
4.6	Kosten und Nutzen von Corporate-Governance-Strukturen.....	163
<b>5 Fazit und Ausblick.....</b>		<b>169</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>173</b>