

[www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)



Familien.  
Unternehmen.  
Zukunft.



***Eine Untersuchung zu Einsatz  
und Wirkung von Family-  
Governance-Mechanismen  
in Familienunternehmen***

# ***Family Governance in Familienunternehmen***



[www.pwc.de/familienunternehmen](http://www.pwc.de/familienunternehmen)

## Family Governance in Familienunternehmen

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Prof. Dr. Peter May (WHU), Dr. Peter Bartels (PwC), Dr. Christina Müller (PwC),  
Thomas Rieg (WHU) und Dr. Dominik von Au (INTES)

September 2015, 32 Seiten, 9 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

### Danksagung

Die Studie wurde gefördert mit Mitteln der früheren INTES Stiftung für Familienunternehmen. Dafür danken wir. Wir bedanken uns auch bei allen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, die an unserer Umfrage zu Family Governance in Familienunternehmen teilgenommen haben.

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© September 2015 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

## Vorwort der Autoren



Die hohe Wettbewerbsfähigkeit von Deutschlands Familienunternehmen im globalen Wettrennen um Märkte, Kunden und Innovationen hat viel mit ihrem Streben nach Professionalität in möglichst allen Teilbereichen zu tun. Dieses Professionalisierungsstreben sehen wir nicht nur auf Unternehmensseite, sondern zunehmend auch auf Seite der Inhaberfamilie.

Die Familie gilt als größte Ressource und gleichzeitig als größte Schwachstelle im Familienunternehmen. Ob das Pendel in die eine oder andere Richtung ausfällt, wollen immer weniger Inhaberfamilien dem Zufall überlassen und widmen sich seit Jahren verstärkt dem Thema „Family Governance“. Die Zahl der Familien, die z. B. über eine Familienverfassung die zentralen Fragen der Organisation von Familie und Unternehmen angehen, ist seit der letzten PwC/INTES-Umfrage im Jahr 2011 um 40 Prozent gestiegen.

Auch der im Mai 2015 neu aufgelegte Governance Kodex für Familienunternehmen unterstreicht die Bedeutung der Family Governance. In der Präambel heißt es: „Mit den Eigentumsrechten geht eine besondere Verantwortung für die Inhaberfamilie einher, sich auf eine Weise zu organisieren, die eine zeitgemäße und nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung sicherstellt.“

Wie eine solche Organisation aussehen kann, ist höchst individuell. Eine schematische Empfehlung für eine gute Family Governance kann es nicht geben. Unternehmens-, Governance-

und Inhaberstruktur sowie die Zielvorstellungen der Inhaberfamilie bestimmen die Ausgestaltung jeder Family Governance. Diese besteht oft aus einem Zusammenspiel verschiedenster Maßnahmen. Die vorliegende Studie bietet einen umfassenden Überblick über die verfügbaren Instrumente sowie ihre Einsatz- und Wirkungsweise.

Erstmalig wurden die Auswirkungen von Family-Governance-Mechanismen auf den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie und die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens untersucht. Es hat sich gezeigt, dass eine professionelle und verantwortungsvolle Organisation der Inhaberfamilie mehr leistet als nur Konfliktprävention. Family-Governance-Instrumente wie Familientreffen, Weiterbildungsprogramme, Konfliktlösungsmechanismen bzw. umfangreiche Familienverfassungen wirken sich positiv auf die Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit der Inhaberfamilien aus. Es profitieren Familie und Unternehmen gleichermaßen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

**Prof. Dr. Peter May**

**Dr. Peter Bartels**

**Dr. Christina Müller**

**Thomas Rieg**

**Dr. Dominik von Au**

# Inhaltsverzeichnis



## **6** *Zusammenfassung*

## **8** *Motivation und Zielsetzung der Studie* 10 Exkurs: Family Governance im Blickfeld der Wissenschaft

## **12** *Die Family-Governance-Mechanismen auf einen Blick*

## **16** *Die Ergebnisse der Untersuchung*

- 16 Verbreitung von Family-Governance-Mechanismen
- 19 Der Einfluss von Family-Governance-Mechanismen auf den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie
- 20 Der Einfluss von Family-Governance-Mechanismen auf die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens
- 20 Der Einfluss von Family-Governance-Mechanismen auf die Performance des Unternehmens

## **22** *Schlussfolgerungen und Empfehlungen* 27 Interview mit Jan Schmidt-Krayer

## **28** *Informationen zu den befragten Unternehmen*

## **30** *Ihre Ansprechpartner* PwC, INTES und WHU

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Einsatz von Family-Governance-Instrumenten in Familienunternehmen.....	16
<b>Abb. 2</b>	Zusammenhang zwischen Gesellschafter- größe und Einsatz von Family Governance- Instrumenten.....	18
<b>Abb. 3</b>	Zusammenhang zwischen der Wirkung von Family-Governance-Instrumenten und dem Umsatzwachstum.....	21
<b>Abb. 4</b>	Das Drei-Dimensionen-Modell .....	23
<b>Abb. 5</b>	Typische Herausforderungen nach dem Drei-Dimensionen-Modell.....	24
<b>Abb. 6</b>	Alter der befragten Familienunternehmen in Generationen .....	28
<b>Abb. 7</b>	Führungsstruktur der befragten Familienunternehmen .....	28
<b>Abb. 8</b>	Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen.....	29
<b>Abb. 9</b>	Anzahl der familieninternen Gesellschafter in den befragten Familienunternehmen .....	29

# Zusammenfassung

Eine Family Governance stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Inhaberfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen. Zudem hilft sie, Konflikten vorzubeugen bzw. diese zu lösen. Im Rahmen einer Family Governance kommen zehn wesentliche Instrumentarien zum Einsatz, unter anderem ein Gesellschaftsvertrag, Familientreffen, festgeschriebene Familienwerte, Family Philanthropy und Konfliktlösungsmechanismen. Eine zunehmende Bedeutung kommt insbesondere der Familienverfassung zu.

1

Welche dieser Mechanismen von Familienunternehmen verwendet werden, variiert stark. 92 % der befragten Unternehmerfamilien im deutschsprachigen Raum besitzen einen Gesellschaftsvertrag, knapp 70 % führen Familientreffen durch. 35 % verfügen über eine Familienverfassung, die vielfach auch Familienwerte beinhaltet. Gesellschaftlich engagieren sich 27 % der Unternehmerfamilien, in einem Viertel der Unternehmen kommen Konfliktlösungsmechanismen zum Einsatz. Jede fünfte Unternehmerfamilie bietet ihren Familienmitgliedern Weiterbildungsprogramme an. Einen Familienrat gibt es in 16 % der befragten Unternehmerfamilien. Ebenso viele (16 %) greifen auf ein Family Internet und 12 % auf ein Family Office zurück.

2

Viele Familienunternehmen wollen in Zukunft verstärkt Family-Governance-Mechanismen einsetzen und diese im Rahmen einer Familienverfassung (17 %) festlegen.

3

Vor allem große Unternehmerfamilien mit vielen Familiengesellschaftern verfügen über eine Family Governance. Und je größer die Familie, desto mehr Instrumente werden eingesetzt.

4



Der Einsatz von Family-Governance-Instrumenten fördert den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie und ihre Veränderungsbereitschaft – und stärkt damit auch das Familienunternehmen.

# 5

Um den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie sicherzustellen, sind regelmäßige Familientreffen, eine Familienverfassung, Familienwerte, ein Familienrat und die gemeinsame Verfolgung gemeinnütziger Aktivitäten besonders förderlich.

# 6

Familientreffen, Weiterbildungsprogramme, eine Familienverfassung und Konfliktlösungsmechanismen unterstützen insbesondere die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmerfamilie.

# 7

Der Einsatz von Family-Governance-Instrumenten hat eine mittelbare Wirkung auf die Performance des Familienunternehmens. Denn ein starker Zusammenhalt und eine große Veränderungsbereitschaft der Unternehmerfamilie führen zu höherem Umsatzwachstum: Familienunternehmen mit ausgeprägter Family Governance wuchsen im Zeitraum zwischen 2008 und 2013 schneller (um 28 %) als Unternehmen mit schwacher Family Governance (um 25 %).

# 8



## Motivation und Zielsetzung der Studie

Viel wurde in den letzten Jahren über die Ausgestaltung, Rolle und Wirkung der Corporate Governance in Familienunternehmen geschrieben. Dabei wurden vor allem Fragen zur Führung und Kontrolle eines Familienunternehmens, etwa zur Gestaltung des Aufsichtsrats oder Beirats, zur Nachfolgeregelung sowie zur Besetzung der Geschäftsführung, untersucht.<sup>1</sup> Die Rolle und die Auswirkungen von Family Governance standen dagegen nur selten im Vordergrund. Dies ist verwunderlich, da das Fehlen von Regeln für den Umgang mit und innerhalb der Familie und die Organisation der Unternehmerfamilie zu existenzbedrohenden Konflikten führen können.

*Family Governance steht für die Organisation der Inhaberfamilie mit dem Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Inhaberfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen – im Sinne eines gemeinsamen Projekts – zu stärken und langfristig zu festigen.<sup>2</sup>*

Sie hilft, die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen zu klären und zu erneuern sowie nachhaltig den Bestand des Familienunternehmens zu sichern. So wirkt eine Family Governance der Entfremdung zwischen Familienmitgliedern und dem Unternehmen entgegen und hilft bei der Vorbeugung von Konflikten.<sup>3</sup> Doch welche Mechanismen gibt es, um die Family Governance in Familienunternehmen zu gestalten? Welche dieser Mechanismen werden in Familienunternehmen eingesetzt? Und unter welchen Rahmenbedingungen? Wie wirken sich diese Mechanismen auf den Zusammenhalt und die Veränderungsfähigkeit der Unternehmerfamilie aus?<sup>4</sup> Inwiefern helfen sie, den Erfolg des Familienunternehmens nachhaltig zu steigern?



<sup>1</sup> Vgl. zum Beispiel Anderson, R. und Reeb, D., Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance*, 58 (3), 2003, S. 1301–1327; Bennedsen, M., Nielsen, K., Pérez-González, F. und Wolfenzon, D., Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance, *The Quarterly Journal of Economics*, 122, 2007, S. 647–691; kritisch dazu zum Beispiel Craig, J. J. und Salvato, C., The Distinctiveness, Design, and Direction of Family Business Research: Insights from Management Luminaries, *Family Business Review*, 25, 2012, S. 109–116.

<sup>2</sup> Vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen, in der Fassung vom 29. Mai 2015.

<sup>3</sup> Vgl. Plottner, T., Family Governance – Zukunftssicherung für Familienunternehmen, *ZUS – Zeitschrift für Unternehmensnachfolge und Steuerplanung*, 2, 2012, S. 51–54.

<sup>4</sup> Zusammenhalt und Veränderungsfähigkeit sind Kernvariablen für gut funktionierende (Unternehmer-)Familien. Vgl. Olson, D. H. Sprenkle, D. H. und Russell, C., Circumplex Model of Marital and Family Systems: I. Cohabitation and Adaptability Dimensions, *Family Types, and Clinical Applications*, *Family Process*, 18, 1979, S. 3–28.



„Sie hilft, die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen zu klären und zu erneuern und nachhaltig den Bestand des Familienunternehmens zu sichern.“

„Family Governance steht für die Organisation der Inhaberkonferenz.“

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, hat die WHU – Otto Beisheim School of Management gemeinsam mit PwC und der INTES Akademie für Familienunternehmen im Herbst 2014 den Einsatz und die Wirkung von Family-Governance-Mechanismen auf die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen untersucht. Im ersten Schritt wurden 14 strukturierte Interviews mit Familienunternehmensforschern, Unternehmern und Unternehmensberatern durchgeführt, um die wichtigsten Family-Governance-Mechanismen zu definieren. Im zweiten Schritt wurden Unternehmerfamilien aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zur Existenz und Wirkung dieser Family-Governance-Mechanismen befragt. Die vorliegende Studie basiert auf den Antworten von 245 Unternehmerfamilien.



## Exkurs:

# Family Governance im Blickfeld der Wissenschaft

Die Forschung zur Family Governance, ihren Instrumenten und ihrer Auswirkung auf Unternehmerfamilien und Familienunternehmen steckt noch in den Kinderschuhen. Eine der ersten wissenschaftlichen Studien zum Thema Family Governance wurde 2002 durchgeführt. In dieser Untersuchung, in deren Rahmen 192 finnische Familienunternehmen befragt worden waren, wiesen die Autoren nach, dass sich Family-Governance-Mechanismen positiv auf die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmensvision auswirken und so die Qualität unternehmensbezogener Entscheidungen verbessern. Sie empfahlen daher, dass Familienunternehmen neben der Corporate Governance auch Family-Governance-Strukturen entwickeln sollten, um den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie und die Entwicklung einer gemeinsamen Vision zu begünstigen und so schädliche Konflikte zu reduzieren.<sup>5</sup>

Eine jüngere Befragung von 64 Familienunternehmen in 18 Ländern aus dem Jahr 2012 hat gezeigt, dass sich Family-Governance-Mechanismen positiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Der Studie zufolge verbessern sie die Beziehung und die Kommunikation zwischen der Familie und dem Unternehmen, da sie dazu beitragen, dass die Familie eine gemeinsame Vision für das Unternehmen entwickelt.<sup>6</sup>

Eine Untersuchung von 243 italienischen Familienunternehmen aus dem Jahr 2013 kam zu dem Schluss, dass der Familienrat in Familienunternehmen zu einem gewissen Grad die Gesellschafterversammlung und die Geschäftsführung in ihrer Kontroll- und Führungsfunktion ersetzen kann.<sup>7</sup>

Diese Erhebungen leisten zwar alle einen wichtigen Beitrag zur Familienunternehmensforschung, doch sie konzentrieren sich lediglich auf eine kleine Auswahl von Family-Governance-Mechanismen, was ihre Aussagekraft schmälert. Zudem untersuchen sie nicht den direkten Einfluss der Mechanismen auf die Unternehmerfamilie, sondern konzentrieren sich auf bestimmte unternehmensbezogene Variablen.

Mit der vorliegenden Studie möchten wir diese Forschungslücke schließen und der Unternehmenspraxis eine Übersicht über den Einsatz aller wesentlichen Family-Governance-Mechanismen sowie hilfreiche Informationen zur Rolle und Ausgestaltung einer Family Governance geben.

“*Family-Governance-Mechanismen verbessern die Beziehung und Kommunikation zwischen Familie und Unternehmen.*”

<sup>5</sup> Vgl. Mustakallio, M., Autio, E. und Zahra, S. A., Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, *Family Business Review*, 15 (3), 2002, S. 205–222.

<sup>6</sup> Vgl. Berent-Braun, M. und Uhlauer, L., Family Governance Practices and Teambuilding: Paradox of the Enterprising Family, *Small Business Economics*, 38 (1), 2012, S. 103–119.

<sup>7</sup> Vgl. Gnan, L., Montemerlo, D. und Huse, M., Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms, *Journal of Small Business Management*, 53 (2), 2013, S. 351–381.







## **Die Family-Governance-Mechanismen auf einen Blick**

In der Familienunternehmensforschung und der Unternehmenspraxis lassen sich zehn wesentliche Instrumente der Family Governance unterscheiden. Ihr Einsatz und ihre Ausgestaltung können von Unternehmen zu Unternehmen variieren – und sollten es auch.<sup>8</sup>

### **1**

#### **Familienverfassung (Familienkodex, Familiencharta)**

Die Familienverfassung ist eine Art Grundgesetz der Familie, die oft als Grundlage für den Gesellschaftsvertrag dient. Sie legt die unternehmenspolitische Grundhaltung der Familie langfristig fest<sup>9</sup> und beinhaltet in der Regel Verhaltensgrundsätze sowie Regelungen zur Entscheidungsfindung, zur Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie und zum Nachfolgeprozess.<sup>10</sup> Die Verfassung ist ein von den Familienmitgliedern selbst erarbeiteter Verhaltensappell und hat keine rechtliche Bindung. Im Idealfall werden aber durch die gemeinsame Erstellung des Dokuments die Gemeinsamkeit und die Kontinuität der Unternehmerfamilie über Generationen sichergestellt (moralische Bindungswirkung).

### **2**

#### **Festgeschriebene Familienwerte**

Viele Familienunternehmen schreiben die Werte der Unternehmerfamilie fest. Dies tun sie entweder in der Familienverfassung oder in einem separaten Dokument („zehn Gebote“). Eine solche Wertecharta dient den Mitgliedern der Unternehmerfamilie als Anleitung für den Umgang miteinander und innerhalb des Unternehmens. Das gemeinsame Werteverständnis hilft, Konflikten vorzubeugen.

<sup>8</sup> Einen umfassenden Überblick gibt May, P., Erfolgsmodell Familienunternehmen, Murmann 2012, S. 248–263.

<sup>9</sup> Vgl. Moos v., A., Familienunternehmen erfolgreich führen – Corporate Governance als Herausforderung, Verlag Neue Züricher Zeitung, Zürich, 2003, S. 70 f.

<sup>10</sup> Vgl. Schween, K., Koeberle-Schmid, A., Bartels, P. und Hack, A., Die Familienverfassung – Zukunftssicherung für Familienunternehmen, INTES Akademie für Familienunternehmen, Bonn Bad-Godesberg, 2011.



„In der Familienunternehmensforschung und der Unternehmenspraxis lassen sich insbesondere zehn Instrumentarien der Family-Governance unterscheiden.“

# 3

## **Gesellschaftsvertrag**

Bei einem Gesellschaftsvertrag handelt es sich um ein rechtlich bindendes Dokument, das unter anderem Regelungen zu den Befugnissen der Gesellschafter, zur (Erb-)Nachfolge und zur Gewinnverteilung enthält. Durch klar festgeschriebene Regelungen kann der Gesellschaftsvertrag Konflikten vorbeugen und so den Familienzusammenhalt stärken. Der Vertrag darf nicht mit der Familienverfassung in Widerspruch stehen.<sup>11</sup>

# 4

## **Familientreffen (Familierversammlung)**

Im Rahmen von Familientreffen kommen alle Familienmitglieder (Gesellschafter und Nichtgesellschafter) regelmäßig zusammen, um den Kontakt untereinander zu pflegen und die Identifikation der Familienmitglieder mit den Werten und Normen der Familie und ihres Unternehmens zu stärken. Zudem werden die Gesellschafter dort regelmäßig über grundlegende Aspekte des Unternehmens informiert. Ein wichtiger Bestandteil von Familientreffen sind gemeinsame Aktivitäten, zum Beispiel eine Werksführung oder eine Wanderung.



<sup>11</sup> Vgl. Kirchdörfer, R. und Lorz, R., Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassung und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag, Familienunternehmen und Stiftungen, 3, 2011, S. 104.



## 5

### **Weiterbildungsprogramme für Familienmitglieder (Family Education)**

Weiterbildungsprogramme helfen den Familienmitgliedern, sich zu verantwortungsvollen und kompetenten Gesellschaftern zu entwickeln. Neben der Sensibilisierung für die besonderen Herausforderungen von Familienunternehmen werden in den Schulungen wirtschaftliche Grundlagen sowie Kompetenzen vermittelt, die für die Ausübung der Gesellschafterrolle hilfreich sind. Ergänzend eignen sich Praktika im Unternehmen, insbesondere für die nachfolgende Generation, um sich mit den speziellen Rahmenbedingungen des Unternehmens vertraut zu machen.

## 6

### **Gemeinsame gemeinnützige Aktivitäten (Family Philanthropy)**

Family Philanthropy fasst das gesamte gemeinsam betriebene soziale Engagement der Unternehmerfamilie zusammen, etwa die Förderung gemeinnütziger Projekte oder die Gründung und Betreibung einer eigenen Stiftung. Solche gemeinschaftlichen Projekte bieten die Möglichkeit, auch nicht im Unternehmen tätige Familienmitglieder mit einzubinden, was das Zusammengehörigkeitsgefühl der gesamten Unternehmerfamilie stärkt.

## 7

### **Familienrat**

Der Familienrat dient als Führungsgremium auf Familienebene. Seine Aufgaben reichen von Kommunikations- und Organisationstätigkeiten innerhalb der Familie bis zur Unterstützung von Unternehmensentscheidungen durch die Entsendung von Mitgliedern in Beirats- und Aufsichtsratsgremien. Er trägt dazu bei, divergierende Interessen auszugleichen und Konflikten vorzubeugen.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Vgl. Felden, B. und Hack, A., Management von Familienunternehmen – Besonderheiten, Handlungsfelder, Instrumente, Springer Gabler, Wiesbaden, 2014, S. 301.



## 8

### **Festgeschriebene Konfliktlösungsmechanismen**

Konfliktlösungsmechanismen sind präventive oder kurative Instrumente, die im Konfliktfall bzw. in dessen Vorfeld zum Einsatz kommen.<sup>13</sup> Dazu zählen zum Beispiel der Einsatz eines Familien- bzw. Konfliktmanagers oder die Einbeziehung eines externen Mediators.<sup>14</sup>

## 9

### **Family Office**

Bei einem Family Office handelt es sich um eine eigene (banken-unabhängige) Organisationseinheit, die sämtliche finanziellen und nicht finanziellen Aspekte des Vermögens einer oder mehrerer Familien ordnet, verwaltet oder strategisch ausrichtet.<sup>15</sup> Die Dienstleistungen reichen von der professionellen Verwaltung des Familienvermögens bis zur Koordination und Organisation von familien- und unternehmensbezogenen Aktivitäten. Ein Single Family Office, das ausschließlich für eine Familie arbeitet, kann zu einer gelungenen Family Governance beitragen, wenn in ihm Familienmitglieder tätig sind und diese die Kommunikation innerhalb des Gesellschafterkreises fördern.

## 10

### **Kommunikationsplattform (Family Internet/Intranet)**

Eine Kommunikationsplattform, sei es als Smartphone- oder Tablet-App, Intranet oder Ähnliches, bietet der Unternehmerfamilie die Möglichkeit, auch mit jenen Familienmitgliedern in Kontakt zu bleiben, die nicht im Unternehmen tätig sind und weit entfernt leben. Die Plattform kann genutzt werden, um über aktuelle Geschehnisse in der Firma oder in der Familie zu informieren.<sup>16</sup> Manche Unternehmerfamilien unterhalten zu diesem Zweck auch eigene Newsletter.

<sup>13</sup> Vgl. May, P. a. a. O., S. 253–256 sowie Bartels, P., Schmid, P. und Hofbauer, K., Fels in der Brandung? Studie über Familienunternehmen 2010/11, Frankfurt am Main, 2011, S. 22.

<sup>14</sup> Vgl. Terberger, D., Konfliktmanagement in Familienunternehmen – Ein eigenerorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen, Bamberg, 1998, S. 131 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Bartels, P. und Siemers, L., Multi-Family Offices im Aufwind, Frankfurt am Main, S. 9, 2012.

<sup>16</sup> Vgl. Schween, K. und Prym, C., Family-Intranet – der digitale Abendbrottisch, INTES-UnternehmerBrief, 2, 2014, S. 25.



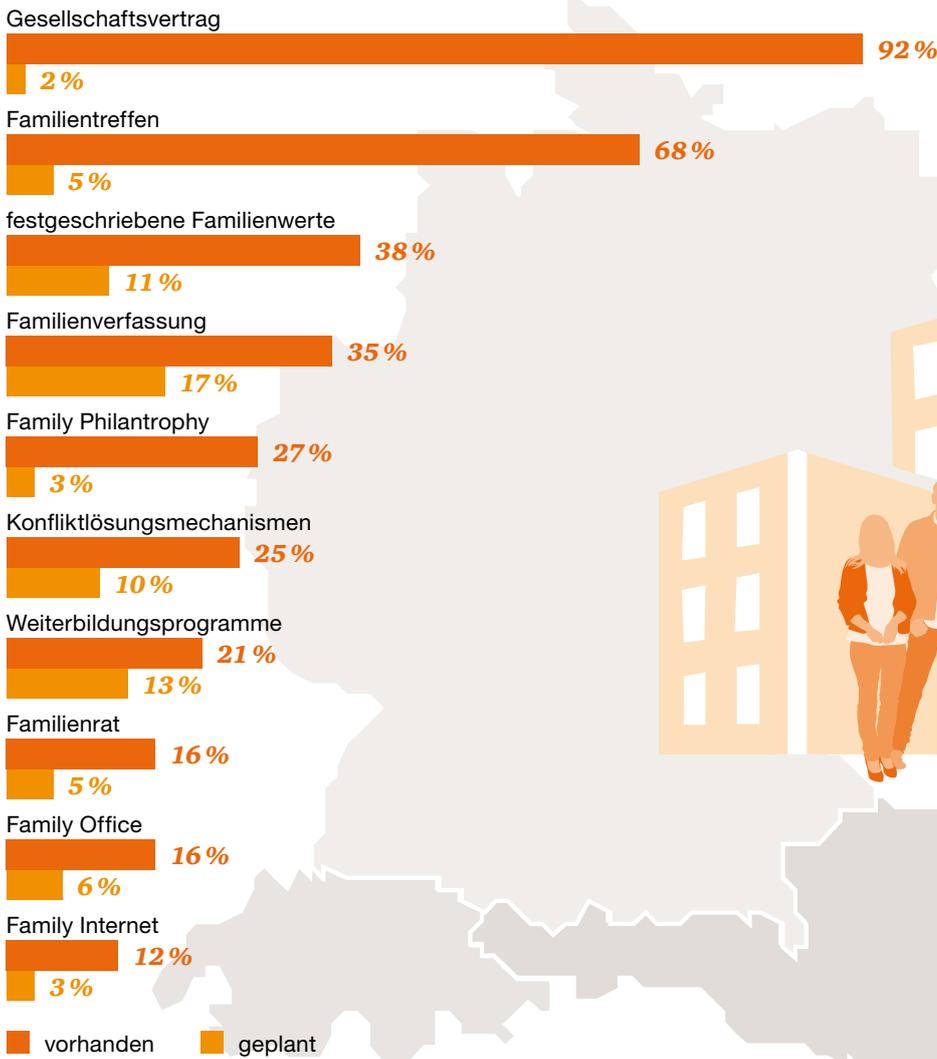
# Die Ergebnisse der Untersuchung

## 1 Verbreitung von Family-Governance-Mechanismen

Die Wichtigkeit einer Family Governance ist den befragten Familienunternehmen durchaus bewusst. Sie greifen vielfach auf Family-Governance-Mechanismen zurück, um den Zusammenhalt und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens sicherzustellen. Welche der Mechanismen sie dabei konkret einsetzen, variiert stark.

92% der befragten Familienunternehmen verfügen über einen Gesellschaftsvertrag, was wenig überrascht, da dieser in der Regel bereits bei der Firmengründung als Rechtsgrundlage aufgesetzt wird.

Abb. 1 Einsatz von Family-Governance-Instrumenten in Familienunternehmen





Weit verbreitet sind auch Familientreffen; sie werden von 68% der Unternehmen regelmäßig organisiert. 38% der Studienteilnehmer haben festgeschriebene Familienwerte. Gemeinnützig engagieren sich rund ein Viertel der befragten Unternehmerfamilien. Ebenso viele Firmen haben feste Mechanismen für den Konfliktfall eingerichtet. In jedem fünften Unternehmen werden Weiterbildungsprogramme genutzt. Über einen Familienrat, ein Family Office oder ein Family Internet verfügen indes nur wenige Familienunternehmen.<sup>17</sup>

Dass Unternehmerfamilien zunehmend Family-Governance-Mechanismen nutzen, um ihre Familie und ihr Unternehmen zukunftssicher aufzustellen, zeigt sich unter anderem darin, dass mittlerweile 35% der Unternehmen über eine Familienverfassung verfügen. Im Jahr 2011 waren es laut der damaligen Umfrage von PwC und INTES nur 25% – dies bedeutet einen Anstieg von 40%.<sup>18</sup> Und dabei soll es nicht bleiben, denn weitere 17% der befragten Unternehmerfamilien planen, in nächster Zeit ein solches Dokument zu erarbeiten. Die Familienverfassung beinhaltet bei den meisten Familienunternehmen (76%) zudem eine Wertecharta und bei etwa der Hälfte (51%) auch Konfliktlösungsmechanismen.

Weiterbildungsmaßnahmen für Familienmitglieder gewinnen ebenfalls an Bedeutung. So möchten 13% der befragten Unternehmerfamilien in Kürze Family-Education-Programme einführen; aktuell sind es bereits 21%, die auf solche Maßnahmen zurückgreifen. Dies entspricht auch den Ergebnissen einer Studie von PwC und dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)<sup>19</sup>, nach denen der Entwicklung der Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen zunehmend Gewicht beigemessen wird.

<sup>17</sup> Zwar gibt es einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter) und dem Einsatz von Family-Governance-Instrumenten. Dieser ist allerdings vergleichsweise schwach: So verfügen Familienunternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen, im Durchschnitt über 3,1 Family-Governance-Instrumente, während Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern 4,3 Mechanismen einsetzen.

<sup>18</sup> Vgl. Schween, K., Koeberle-Schmid, A., Bartels, P. und Hack, A., Die Familienverfassung – Zukunftssicherung für Familienunternehmen, INTES Akademie für Familienunternehmen, Bonn Bad-Godesberg, 2011.

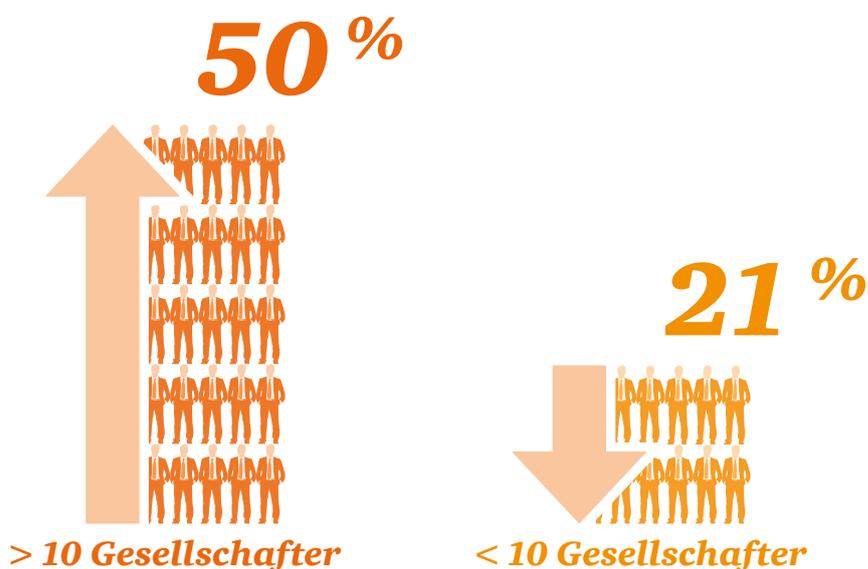
<sup>19</sup> Vöpel, N., Rüsen, T., Calabrò, A. und Müller, C., Eigentum verpflichtet – über Generationen, hrsg. von PwC und dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten-Herdecke, 2013.

Es hat sich gezeigt, dass vor allem große Unternehmerfamilien und Familienunternehmen mit vielen Familiengeschaftern auf Family-Governance-Instrumente vertrauen und diese verstärkt einsetzen.<sup>20</sup> So nutzt die Hälfte der Familienunternehmen mit mehr als zehn Geschaftern nicht nur Familientreffen, Wertecharta, Familienverfassung oder gezielte Weiterbildungsprogramme, sondern auch ein Family Office, einen Familienrat oder ein Family Internet. Und dies

aus gutem Grund: Gerade in großen, weit verzweigten Unternehmerfamilien mit vielen Geschaftern divergieren die Interessen deutlich, das Konfliktpotenzial ist dort besonders groß. Um den Zusammenhalt in der Familie und ein gemeinsames Werteverständnis sicherzustellen, ist ein breiterer Einsatz von Family-Governance-Mechanismen folgerichtig. In kleineren Familienunternehmen hingegen sind letztgenannte Mechanismen nur bei einem Fünftel vorhanden.

Abb. 2 Zusammenhang zwischen Geschaftergröße und Einsatz von Family Governance-Instrumenten

Family Office, Familienrat oder Family Internet vorhanden



Dass sich ein umfassender Einsatz von Family-Governance-Mechanismen auszahlt, bestätigt die Korrelationsanalyse<sup>21</sup>: Der Zusammenhalt sowie die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit einer Unternehmerfamilie steigen mit der Anzahl der eingesetzten Family-Governance-Mechanismen.

<sup>20</sup> Die Größe der Familie, gemessen an der Anzahl der Mitglieder, korreliert stark signifikant mit der Anzahl an eingesetzten Family-Governance-Mechanismen (0,149\*\*) (\*=p<0,1; \*\*=p<0,05; \*\*\*=p<0,01).

<sup>21</sup> Der Einsatz von Family-Governance-Mechanismen und der Zusammenhalt (0,242\*\*) und die Veränderungsfähigkeit (0,150\*) der Unternehmerfamilie korrelieren statistisch signifikant.

„Um den Zusammenhalt in der Familie und ein gemeinsames Werteverständnis sicherzustellen, ist ein breiterer Einsatz von Family-Governance-Mechanismen folgerichtig.“

## 2 Der Einfluss von Family-Governance-Mechanismen auf den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie

Doch welche der Family-Governance-Mechanismen sind für den Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie besonders wichtig und wie wirken sie sich im Einzelnen aus?

Es sind insbesondere regelmäßige Familientreffen, Weiterbildungsprogramme für Familienmitglieder, die Familienverfassung, festgeschriebene Familienwerte, der Familienrat und gemeinsame gemeinnützige Aktivitäten, die den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie fördern.<sup>22</sup> Dies überrascht kaum, erfordern doch gerade diese Instrumente die Interaktion zwischen den Familienmitgliedern. So setzt Family Philanthropy beispielsweise voraus, dass sich die ganze Familie auf Förderziele und -objekte einigt, die dann von einer kleineren Gruppe von Familienmitgliedern realisiert werden. Der Mechanismus wirkt somit zweifach: zum einen durch die Diskussion innerhalb der Familie und zum anderen durch die gemeinsamen Aktivitäten der einzelnen Familienmitglieder im Zuge der Realisierung.

Bei der Erarbeitung der Familienverfassung und der Festlegung gemeinsamer Familienwerte ist häufig auch der Weg das Ziel: Die Inhaber lernen ihre Interessen, Stärken und Schwächen gegenseitig besser kennen und können sich leichter darauf einstellen bzw. an ihnen arbeiten. Historisch gewachsenes Konfliktpotenzial wird aufgedeckt, besprochen und bestenfalls aus dem Weg geräumt. Auch die hierfür notwendigen Treffen selbst tragen zur langfristigen Stärkung des Zusammenhalts in der Unternehmerfamilie bei.

Mechanismen wie eine Kommunikationsplattform oder ein Gesellschaftsvertrag haben dagegen kaum Einfluss auf den Zusammenhalt.<sup>23</sup> Sie können andere Instrumente unterstützen, diese aber nicht ersetzen.



<sup>22</sup> Es zeigen sich signifikante Korrelationen zwischen dem Zusammenhalt und Familientreffen (0,177\*\*), Weiterbildung (0,149\*\*), Family Philanthropy (0,205\*\*\*), Kodex (0,123\*\*), Rat (0,159\*\*\*) und festgeschriebenen Werten (0,174\*\*\*).

<sup>23</sup> Der Zusammenhalt und die Verwendung eines Family Internets korreliert schwach signifikant (0,089\*).

### 3 Der Einfluss von Family-Governance-Mechanismen auf die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens

Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit von Unternehmerfamilien ist von zentraler Bedeutung für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und damit der Zukunftssicherung des Familienunternehmens. Um diese Eigenschaften zu fördern, helfen insbesondere Familientreffen, Weiterbildungsmaßnahmen, eine Familienverfassung und festgeschriebene Konfliktlösungsmechanismen<sup>24</sup>: Durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen werden die Gesellschafter in die Lage versetzt, wirtschaftliche und verhaltens-

bezogene Zusammenhänge besser zu verstehen sowie fundierte Entscheidungen mit größerer Sicherheit und Eigenständigkeit zu treffen. Sie können lernen, Veränderungen weniger als Bedrohung anzusehen und deren Wirkung besser einzuschätzen. Auch eine Familienverfassung und festgeschriebene Konfliktlösungsmechanismen fördern die Veränderungsbereitschaft, da klare Regeln Sicherheit in Bezug auf die Prozesse und Zuständigkeiten bieten und dabei helfen, Unstimmigkeiten zu vermeiden.

### 4 Der Einfluss von Family-Governance-Mechanismen auf die Performance des Unternehmens

Ungeachtet dieser positiven Effekte auf die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen wirkt sich das Vorhandensein von Family-Governance-Mechanismen nicht direkt auf die Performance des Unternehmens aus.<sup>25</sup> Unsere Analyse hat jedoch gezeigt, dass ein starker Zusammenhalt und eine große Veränderungsfähigkeit der Unternehmerfamilie mit einer überdurchschnittlichen Performance des Familienunternehmens einhergehen.<sup>26</sup> Untermuert wird diese Feststellung durch die Tatsache, dass Unternehmen, die von Familien mit starkem Zusammenhalt und großer Veränderungsfähigkeit geführt werden,

in den letzten fünf Jahren schneller gewachsen sind als Unternehmen, deren Familien eine geringere Geschlossenheit und Flexibilität aufweisen. Family Governance beeinflusst das Unternehmen demnach indirekt durch ihre positive Auswirkung auf die Unternehmerfamilie und befördert so die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens. Dies lässt sich auch durch Zahlen belegen: Unternehmen mit ausgeprägter Family Governance steigerten ihren Umsatz im Zeitraum zwischen 2008 und 2013 um 28 %, während Unternehmen mit schwacher Family Governance nur 25 % erreichten.

<sup>24</sup> Die Veränderungsfähigkeit der Familie korreliert mit der Existenz von Familientreffen (0,1\*), Weiterbildung (0,1\*), dem Kodex (0,152\*\*) und festgeschriebenen Konfliktlösungsmechanismen (0,21\*\*).

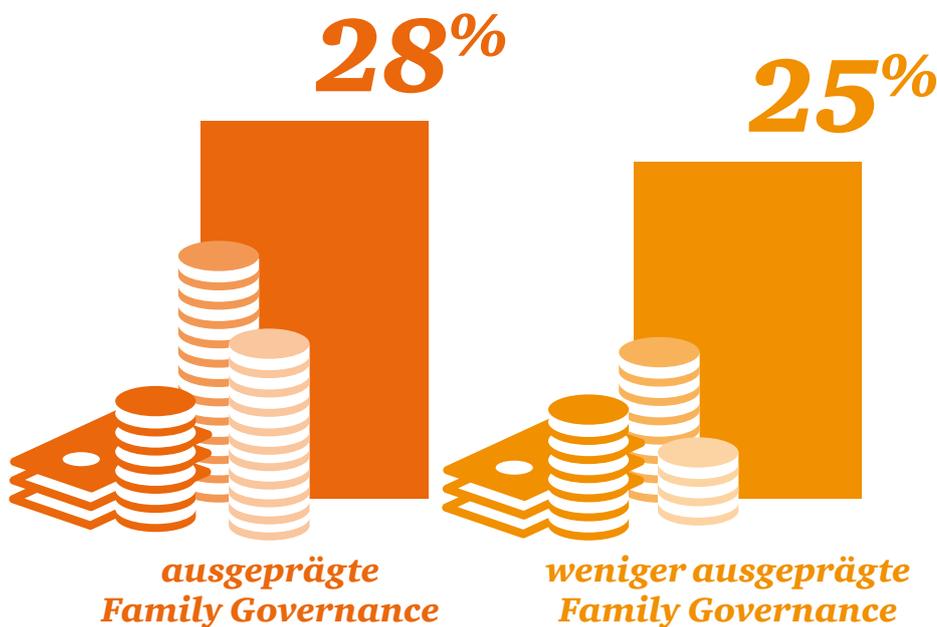
<sup>25</sup> Die Korrelation zwischen Performance – gemessen an Umsatz, Profitabilität, Mitarbeiterwachstum und Marktanteil im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern (nach Selbstauskunft der Unternehmen) – und Family-Governance-Mechanismen liegt bei 0,041 ( $p < 0,268$ ).

<sup>26</sup> Der Zusammenhang zwischen Zusammenhalt und Performance liegt bei 0,1\*, während die Korrelation zwischen Veränderungsfähigkeit und Performance bei 0,167\*\* liegt.



Abb. 3 Zusammenhang zwischen Family-Governance und dem Umsatzwachstum

Umsatzsteigerung 2008–2013, ausgeprägte vs. weniger ausgeprägte Family Governance



Zudem lässt sich belegen, dass Family-Governance-Mechanismen existenzbedrohenden Zentrifugaltendenzen entgegenwirken können: Mit zunehmender Größe und zunehmendem Alter der Unternehmerfamilie leidet in der Regel der Zusammenhalt und die Veränderungsfähigkeit von Familie und Unternehmen – diese Tendenz lässt sich mithilfe von Family-Governance-Mechanismen abmildern.

Insgesamt haben die Family-Governance-Mechanismen somit einen deutlich positiven Einfluss auf die Unternehmerfamilie.

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen

*„Eine Family Governance leistet einen wichtigen Beitrag zum Zusammenhalt der Familie und dem Erfolg des Familienunternehmens.“*



Unsere Analyse der von 245 Unternehmerfamilien erhobenen Daten hat die positive Wirkung von Family Governance auf die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen untermauert. Sie hat auch gezeigt, dass immer mehr Unternehmerfamilien erkennen, dass sie mithilfe der Family Governance den nachhaltigen Bestand ihres Familienunternehmens sicherstellen und die Beziehungen der Familienmitglieder untereinander verbessern können. Zudem sind sich Unternehmerfamilien zunehmend bewusst, dass Family Governance auch zu einer merklichen Wertsteigerung des Unternehmens beiträgt – vor allem in jenen Unternehmerfamilien, die von einem breiten Spektrum an Steuerungsinstrumenten Gebrauch machen.

Doch ist mehr auch gleich besser? Bei großen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien lässt sich dieser Aussage grundsätzlich zustimmen. Da jede Unternehmerfamilie aber individuell geprägt ist, sollten auch die Instrumente, die sich für die Ordnung des Verhältnisses ihrer Mitglieder untereinander und gegenüber dem Unternehmen eignen, individuell

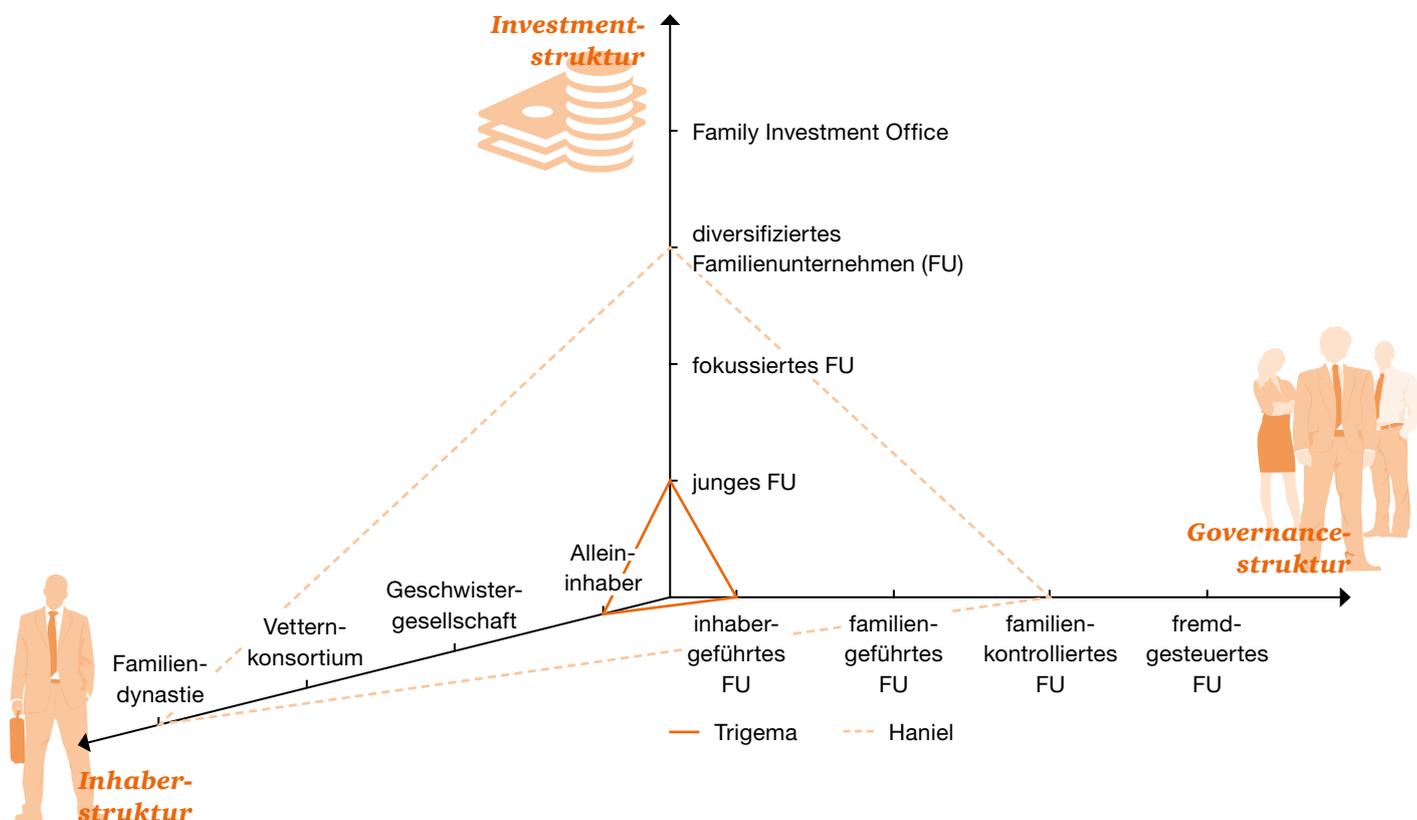
bestimmt werden. Ein Gesellschaftsvertrag wird allerdings – allein schon aus rechtlicher Sicht – für nahezu alle Familienunternehmen geboten sein.

Eine systematische Herangehensweise an die Frage, welche Family-Governance-Instrumente für eine Unternehmerfamilie und ihr Unternehmen sinnvoll sind, ermöglicht das von Prof. Dr. Peter May entwickelte Drei-Dimensionen-Modell.<sup>27</sup>

Dieses Modell bildet Unternehmen ab in Abhängigkeit von ihrer Inhaberstruktur, Governancestruktur und Investmentstruktur. Es unterscheidet in jeder dieser drei Dimensionen verschiedene Unternehmenstypen. So wird in der Dimension Inhaberstruktur zwischen den Typen Alleininhaber, Geschwistergesellschaft, Vetternkonsortium und Familiendynastie, bei der Governancestruktur zwischen inhabergeführten, familiengeführten, familienkontrollierten und fremdgesteuerten Familienunternehmen und in der Dimension Investmentstruktur zwischen jungen Familienunternehmen, fokussierten oder diversifizierten Familienunternehmen und Family Investment Offices unterschieden.

<sup>27</sup> Grundlegend zum Drei-Dimensionen-Modell siehe May, P., a. a. O., S. 177–205.

Abb. 4 Das Drei-Dimensionen-Modell



Die Verortung eines Unternehmens im Drei-Dimensionen-Modell ermöglicht erste grundlegende Aussagen zur Gestaltung der Family Governance, denn jedem Typus sind die für ihn maßgeblichen Fragen und Herausforderungen zugeordnet. Ändern sich relevante Merkmale des Familienunternehmens, so ergeben sich daraus neue Aufgaben und Risiken, die mithilfe des Drei-Dimensionen-Modells festgestellt werden können.

Zur Veranschaulichung wenden wir das Modell beispielhaft auf zwei Unternehmen an: Trigema, Deutschlands größter Hersteller von Sport- und Freizeitbekleidung, ist ein inhabergeführtes,

fokussiertes Familienunternehmen im Besitz eines Alleininhabers. Die Herausforderungen bei Trigema liegen damit in der Abhängigkeit des Unternehmens vom Alleininhaber und seiner Nachfolge – vor allem bei einem ungeplanten, vorzeitigen Ausfall (Inhaber-Struktur und Governance-Struktur) –, in Lebenszyklusrisiken und im Risiko, „alle Eier in einem Korb zu haben“.

Die Franz Haniel & Cie. GmbH dagegen ist eine familienkontrollierte und diversifizierte Familiendynastie. Ein Unternehmen dieses Typs steht vor ganz anderen Fragen, zum Beispiel diesen: Wie kann der Zusammenhalt innerhalb der großen Unternehmerr-

familie und ihre Identifikation mit dem Familienunternehmen sichergestellt werden? Wie kann einem nachlassenden Unternehmergeist vorgebeugt werden (Inhaberstruktur)? Wie finden und binden wir geeignete (Fremd-)Manager? Wie lassen sich Prinzipal-Agenten-Konflikte verhindern (Governancestruktur)? Wie gehen wir mit unterschiedlichen Kompetenzen bei verschiedenen Geschäften, professionellem Portfoliomanagement, Ressourcenersplitterung und nachlassendem Emotional Value um (Unternehmensstruktur)?

Abb. 5 Typische Herausforderungen nach dem Drei-Dimensionen-Modell

Inhaberstruktur	Governancestruktur	Investmentstruktur
<b>Alleininhaber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleinsein</li> <li>• Machtmissbrauch</li> <li>• Abhängigkeit vom Allein-Inhaber</li> <li>• ungeplanter Ausfall</li> <li>• Nachfolge</li> </ul>	<b>inhabergeführtes Familienunternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleinsein</li> <li>• Abhängigkeit vom Unternehmer</li> <li>• ungeplanter Ausfall</li> <li>• Nachfolge</li> </ul>	<b>junges Familienunternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Abhängigkeit vom Gründer</li> <li>• Geschäftsidee</li> <li>• knappe Ressourcen</li> <li>• fehlende Professionalität</li> <li>• hohes Risiko</li> </ul>
<b>Geschwistergesellschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschwisterrivalität</li> <li>• fehlende Inhaber-Kompetenz</li> <li>• nachlassender Unternehmergeist</li> </ul>	<b>familiengeführtes Familienunternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ämter-Rivalität</li> <li>• Interessengegensätze zwischen tätigen und nichttätigen Inhabern</li> </ul>	<b>fokussiertes Familienunternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebenszyklus-Risiken</li> <li>• „Alle Eier in einem Korb“</li> </ul>
<b>Vetternkonsortium</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zunehmende Diversität</li> <li>• alte Rivalität</li> <li>• fehlende Inhaber-Kompetenz</li> <li>• nachlassender Unternehmergeist</li> <li>• reduzierte Inhaberidentifikation</li> <li>• nachlassender Zusammenhalt</li> </ul>	<b>familienkontrolliertes Familienunternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finden und Binden geeigneter Manager</li> <li>• Prinzipal-Agenten-Konflikt</li> <li>• nachlassende Inhaberidentifikation</li> </ul>	<b>diversifiziertes Familienunternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• professionelles Portfolio-Management</li> <li>• Ressourcenersplitterung</li> <li>• reduzierte Inhaberidentifikation</li> </ul>
<b>Familiendynastie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlender Zusammenhalt</li> <li>• fehlende Inhaberidentifikation</li> </ul>	<b>fremdgesteuertes Familienunternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klumpenrisiko</li> <li>• hohe Abhängigkeit von Dritten</li> </ul>	<b>Family Investment Office</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlen der erforderlichen Spezial-Kompetenz</li> <li>• reduzierte Inhaberidentifikation</li> </ul>

Zwei verschiedene Familienunternehmen mit ganz anderen Herausforderungen – für die Ausgestaltung der Family Governance hat das wichtige Konsequenzen.

Ein Alleininhaber, der das Unternehmen selbst führt, wird kaum festgeschriebene Konfliktlösungsmechanismen, Familientreffen oder eine Familienverfassung benötigen. Für ein fremdgeführtes Vetternkonsortium sind diese Instrumente hingegen zwingend geboten. Family Internet, Familienrat und Familientreffen sind für alle jene Unternehmerfamilien sinnvoll, die sich in ihrer Inhaberstruktur in Richtung Vetternkonsortium bewegen und viele Familiengeschafter besitzen. Eine Familiendynastie, die das Familienunternehmen als Family Investment führt, wird zudem nicht ohne Familienverfassung und Family Office auskommen.

Die Zweckmäßigkeit der einzelnen Family-Governance-Instrumente hängt maßgeblich von der individuellen Situation des Unternehmens und seiner Gesellschafterstrukturen ab.

Für Unternehmerfamilien, die die Einrichtung einer Family Governance planen, empfiehlt es sich, anhand folgender Fragen vorzugehen:

- Brauchen wir eine Family Governance?
- Welche Mechanismen sind für unsere Family Governance sinnvoll?
- Wie sollten diese ausgestaltet sein?
- Wer kümmert sich darum?
- Wie stellen wir sicher, dass unsere Family Governance richtig funktioniert?

Familienunternehmen, die bereits über eine Family Governance verfügen, sollten die eingesetzten Mechanismen regelmäßig auf ihre Wirksamkeit prüfen und gegebenenfalls verändern oder ergänzen. Schließlich leistet eine intakte Family Governance durch ihre positive Wirkung auf den Zusammenhalt und die Veränderungsbereitschaft der Familienmitglieder einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung und zum zukünftigen Erfolg des Familienunternehmens.

## Interview mit Jan Schmidt-Krayer



Schmidt + Clemens produziert mit mehr als 1.000 Mitarbeitern führende Systemlösungen für Petrochemie-Unternehmen.

**Herr Schmidt-Krayer, warum haben Sie sich entschieden, das Thema Family Governance in Ihrem Unternehmen anzugehen?**

Bedingt durch eine wachsende Anzahl an Gesellschaftern, die teilweise auch im Ausland leben, war es für uns wichtig, den Zusammenhalt und die Bindung an das Unternehmen zu stärken und Entfremdungstendenzen entgegenzuwirken. Zudem wollten wir Spielregeln erarbeiten, um in Zukunft Konflikte zu verhindern.

**Welche Family-Governance-Mechanismen hat Ihre Familie eingeführt?**

Wir haben primär zusammen eine Familienverfassung erarbeitet, die zum Beispiel festlegt, wer Mitglied der Unternehmerfamilie ist und wer nicht. Des Weiteren haben wir klare Regeln für Konflikte und Konfliktlösungen sowie für den Einstieg von Familienmitgliedern ins Unternehmen definiert. So müssen Konflikte beispielsweise innerhalb einer Woche angesprochen werden, damit sie nicht – wie in früheren Zeiten – quasi „mitgeschleppt“ werden. Und der

Einstieg ins Unternehmen ist zahlenmäßig begrenzt. Vor allem aber muss ein Familienmitglied mindestens genauso qualifiziert sein wie ein Familienfremder, der für dieselbe Position infrage kommt. Zudem haben wir regelmäßige Familientreffen eingerichtet, die den Zusammenhalt und den Austausch untereinander positiv beeinflussen. Unsere Verpflichtung zu den gemeinsam erarbeiteten Regeln haben wir auch in einer Präambel festgehalten.

**Was ist für Sie der große Vorteil einer Familienverfassung?**

Jetzt wissen wir, woran wir sind und worauf wir uns beziehen können, wenn es einmal zu Konflikten kommt, oder eben auch, nach welchen Regeln bestimmte wichtige Fragen entschieden werden. Neben den getroffenen eindeutigen Regelungen der Familienverfassung war auch der Erarbeitungsprozess selbst auf jeden Fall sehr hilfreich. Historische Unstimmigkeiten kamen auf den Tisch und konnten im Dialog gemeinsam aufgearbeitet werden. Somit war hier eindeutig auch der Weg das Ziel.



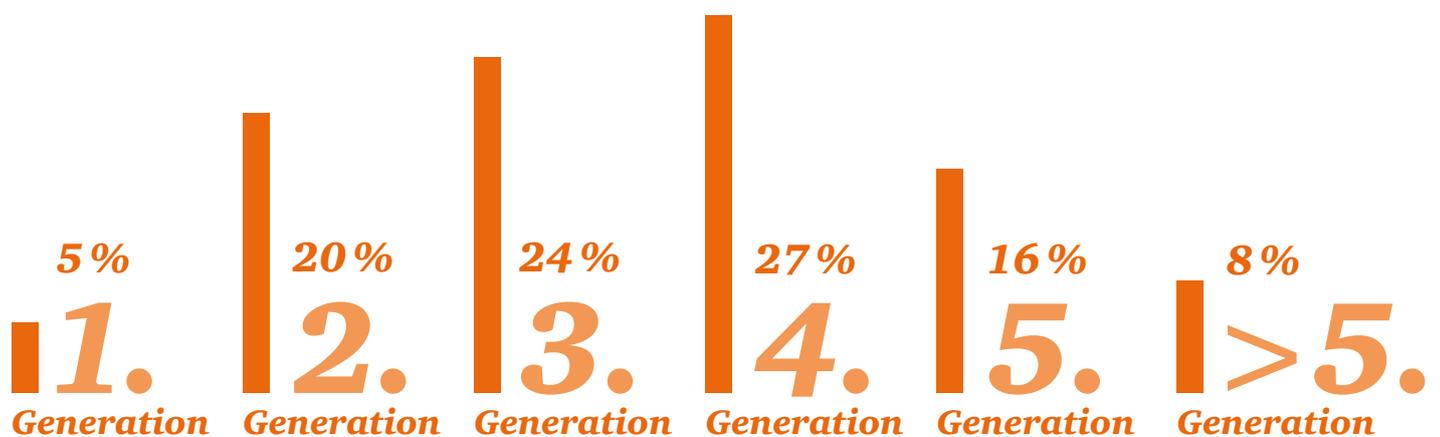
**Jan Schmidt-Krayer**

ist seit 2006 geschäftsführender Gesellschafter der Schmidt + Clemens GmbH + Co. KG mit Sitz in Lindlar bei Köln

## Informationen zu den befragten Unternehmen

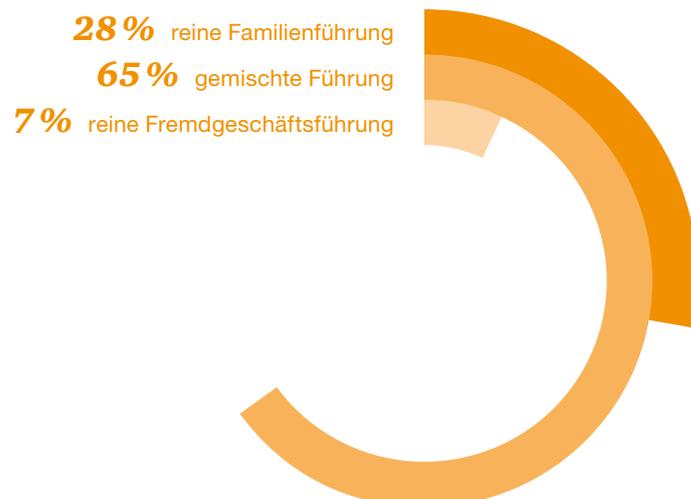
Die befragten Unternehmen befinden sich durchschnittlich in der 4. Generation und sind 122 Jahre alt (Median: 95 Jahre).

Abb. 6 Alter der befragten Familienunternehmen in Generationen



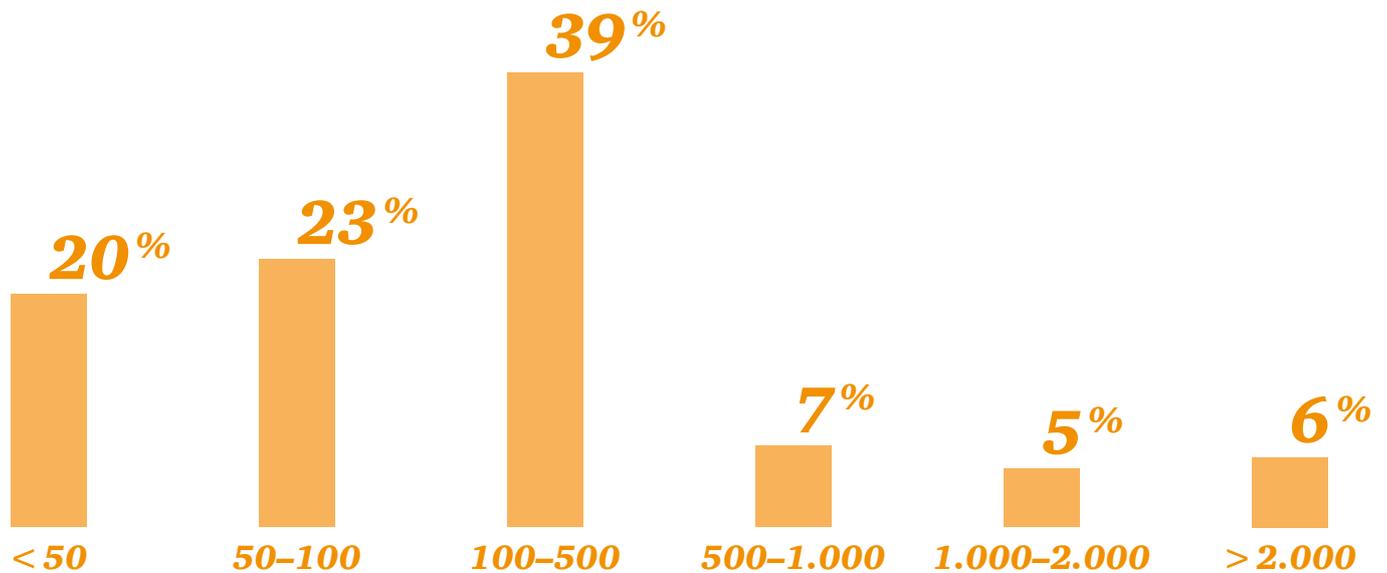
Die Familienunternehmen werden überwiegend von einem Familienmitglied geführt.

Abb. 7 Führungsstruktur der befragten Familienunternehmen



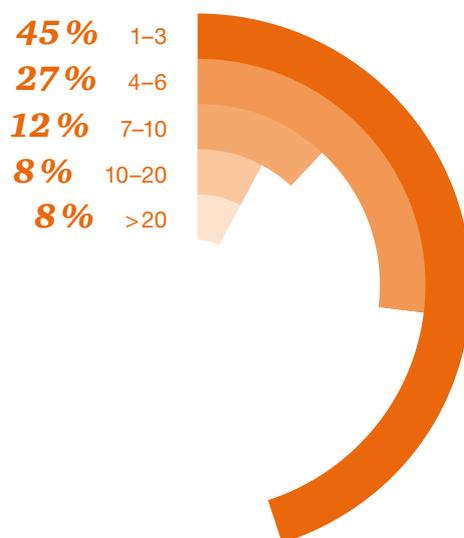
2013 erwirtschafteten die untersuchten Familienunternehmen einen Umsatz von rund 120 Millionen Euro (Median) und beschäftigten 552 Mitarbeiter (Median). Der durchschnittliche Umsatz betrug 1,032 Milliarden Euro.

Abb. 8 Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen



Im Durchschnitt verfügten die Unternehmerfamilien über 11 familieninterne Gesellschafter, im Median waren es 4.

Abb. 9 Anzahl der familieninternen Gesellschafter in den befragten Familienunternehmen



## Ihre Ansprechpartner

### PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Dr. Peter Bartels**

Vorstand und Leiter des Bereichs  
Familienunternehmen und Mittelstand  
Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf  
Tel.: +49 221 981-2176  
peter.bartels@de.pwc.com

#### Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob börsennotierter Konzern, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

Mittelständische und familiengeführte Unternehmen und deren Inhaber erhalten bei uns eine Betreuung, die sich durch Engagement und Kontinuität auszeichnet. Unseren Mandanten steht ein persönlicher Ansprechpartner zur Seite, den sie jederzeit zu allen Fragen konsultieren können. Er kennt ihr Geschäft, hat die Interessen der Gesellschafter im Blick und koordiniert die Arbeit der jeweils erforderlichen Fach- und Branchenexperten. So bekommen sie alle Leistungen aus einer Hand, zeitnah und direkt vor Ort – auch im Ausland.

PwC. 9.400 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen und Mittelstand.

## INTES Akademie für Familienunternehmen



**Dr. Dominik von Au**

Geschäftsführer der INTES Akademie  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn  
Tel.: 0228 36780-50  
d.von.au@intes-akademie.de

### **Über die INTES Akademie für Familienunternehmen**

Die INTES Akademie für Familienunternehmen ist Marktführer und erster Ansprechpartner für die generationsübergreifende Qualifizierung, Vernetzung und Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Grundlage unserer Arbeit ist das von unserem Gründer, Prof. Dr. Peter May, entwickelte INTES-Prinzip, das die Bereiche Unternehmen, Familie, Persönlichkeit und Vermögen zu einer umfassenden Inhaberstrategie verbindet.

Mit unserem vielseitigen Angebot begleiten wir Sie, Ihre Inhaberrolle professionell und verantwortungsbewusst wahrzunehmen und Ihre spezifischen Herausforderungen zu bewältigen. Denn unsere Mission ist es, Familienunternehmen erfolgreicher und Unternehmerfamilien stärker zu machen. Dabei greifen wir auf über 15 Jahre Erfahrung zurück.

Getreu unserem Gründungsmotto „Unternehmer unter sich“ richtet sich unser Angebot exklusiv an Inhaber und ihre Familien, Nachfolger und Beiräte in Familienunternehmen.

Der Devise „von Unternehmern für Unternehmer“ folgen wir auch mit dem INTES-Unternehmer-Beteiligungsnetzwerk. Auf diskretem Weg bringen wir Unternehmer, die einen Teil ihres Vermögens in unternehmerische Direktbeteiligungen einbringen möchten, mit anderen Unternehmern zusammen, die Liquidität zur Umsetzung ihrer vielfältigen unternehmerischen Ziele suchen. Bei Interesse sprechen Sie uns gerne an!

## WHU – Otto Beisheim School of Management



**Prof. Dr. Peter May**

Honorarprofessor an der WHU –  
Otto Beisheim School of Management,  
INTES-Gründer und PwC Strategic  
Advisor  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar  
Tel.: +49 228 36780-11  
peter.may@whu.edu  
p.may@petermay-fbc.com

### **Über die WHU und das Institut für Familienunternehmen**

Die WHU ist eine private, staatlich anerkannte Hochschule im Universitätsrang mit Sitz in Vallendar und Düsseldorf. Sie wurde 1984 gegründet und genießt heute sowohl national als auch international hohes Ansehen. Die WHU steht für Excellence in Management Education und stellt sich diesem Anspruch in Lehre, Forschung und Praxis.

Das Institut für Familienunternehmen der WHU widmet sich gezielt der Erforschung spezifischer Herausforderungen von Familienunternehmen. Wichtige Aspekte sind die Lösungsvermittlung und der Austausch von Forschungsergebnissen mit der Unternehmenspraxis. Es setzt die Arbeit des im Jahr 2005 gegründeten INTES Zentrums für Familienunternehmen und des im Jahr 2009 gegründeten INTES Stiftungslehrstuhls für Familienunternehmen fort und wird die bestehenden Aktivitäten in Forschung und Lehre deutlich ausbauen.



