

Herausgeber:  
Franz Althuber  
Friedrich Fraberger  
Hellwig Torggler

Schriftleiter:  
Christian Knauder  
Michael Petritz  
Friederike Schäfer

## **Schwerpunktthema: Familienprivatstiftung**

Heinrich Weninger:

**Die österreichische Privatstiftung als Träger  
eines Familienunternehmens**

Babette Prechtl-Aigner/Andreas Sauer:

**Privatstiftungen und Unternehmensnach-  
folgeplanung – Anpassungsbedarf  
und Gestaltungsmöglichkeiten**

Peter Feyl:

**Beteiligungsverwaltung durch Familien-  
stiftungen und Wahrung der Familieninteressen**

Günther J. Horvath:

**Entstehung, Prävention und außergerichtliche  
Schlichtung stiftungsrechtlicher Konflikte**

Michael Petritz/Jürgen Reinold:

**Immobilien und Privatstiftungen: ein umsatz-  
und ertragsteuerrechtlicher Überblick  
aufgrund jüngster Rechtsprechung und  
Gesetzesänderungen**

# Family Governance – Zukunftssicherung für Familienunternehmen

Mehr und mehr Unternehmerfamilien nutzen das Instrument der Family Governance, um das Verhältnis zu ihrem Unternehmen und zueinander neu zu regeln und zu organisieren. Über diesen Weg sichern sie auch die grundsätzlich als positiv verstandene Beziehung zwischen Familie und Unternehmen für die Zukunft – und damit den nachhaltigen Bestand des Familienunternehmens. Family Governance besteht aus drei Kernelementen: einer Familiencharta, dem Familientag sowie dem Familienmanager/Familienrat.

## 1. Einleitung

Familienunternehmen sind starke wirtschaftliche Einheiten. In der Wirtschafts- und Finanzkrise wurde dies gerade wieder deutlich. Laut einer Studie, die das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und das Institut für Mittelstandsforschung (ifm), beide in Mannheim, für die Münchner Stiftung Familienunternehmen erhoben haben, erwiesen sich Familienunternehmen als Fels in der Krisen-Brandung. „Dass Deutschland die jüngste Wirtschafts- und Finanzkrise besser überstanden hat als die meisten anderen Industrienationen, dazu haben die deutschen Familienunternehmen einen bedeutenden Beitrag geleistet“,<sup>1)</sup> betont im Vorwort zur Studie der Stiftungsvorsitzende Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes. Auch ist die Stärke von Familienunternehmen für gute Zeiten belegt. So stieg der DAXplus-Family-Index, ein spezieller Index für börsennotierte Familienunternehmen, seit seiner Erstberechnung im Januar 2010 um 7,9 Prozent, der DAX weist im gleichen Zeitraum ein Plus von lediglich 6,1 % auf.<sup>2)</sup>

Diese gute Vorstellung in der Krise und auf dem Börsenparkett lässt sich ua auf die spezifischen Stärken von Familienunternehmen zurückführen. Zu diesen gehören Qualitätsbewusstsein, Kundenorientierung, Innovationsfreude, Wertschätzung der Mitarbeiter oder nachhaltiges Denken, darüber hinaus aber vor allem auch die enge Verbundenheit der Unternehmerfamilie mit dem Unternehmen, ihr besonderes Engagement für die Firma. Unstimmigkeiten innerhalb der Unternehmerfamilie können die gute Performance – und das ist die andere Seite der Medaille – entsprechend auch nachhaltig stören. Nach mehreren Generationen und mit einer wachsenden Zahl von Familienmitgliedern kann sich zudem der Bezug der Familienmitglieder zueinander und zur Firma verlieren. Auch wenn Teile oder das gesamte Familienunternehmen in eine Stiftung eingebracht werden, Familie und Unternehmen sich darüber entfremden – dazu später mehr –, kann das Unternehmen in Mitleidenschaft gezogen werden. Soll sich ein Familienunternehmen also auch in Zukunft erfolgreich entwickeln, gilt es, die grundsätzlich als konstruktiv und positiv verstandene Verbindung zwischen Familie und Unternehmen bzw. Stiftung zu sichern. Diese Sicherung sollte sogar als eine wesentliche strategische Führungsaufgabe verstanden werden. Ein Instrument, dieses zu erreichen, ist die Entwicklung einer Family Governance.

1) Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und Institut für Mittelstandsforschung (ifm) für die Stiftung Familienunternehmen (Hrsg), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen (2011) Vorwort.  
2) Achleitner, Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) an der Technischen Universität München, wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern 3/2012, 59.

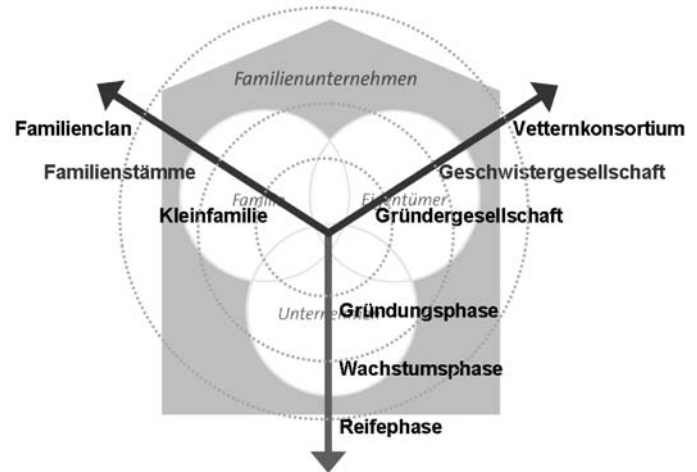
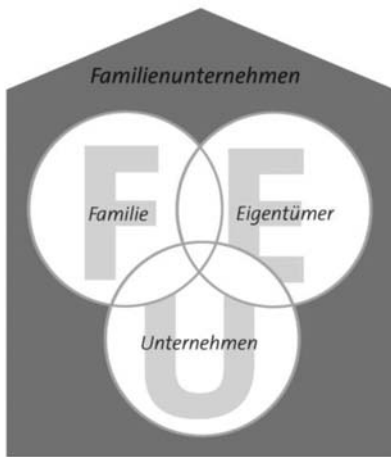
## 2. Familienunternehmen und Unternehmerfamilie

Zur Einordnung vorab: Ein Familienunternehmen definiert sich über die Verbindung und den „beherrschenden Einfluss“ einer Familie zu einem Unternehmen. Dabei verändern sich die Konstellationen von Generation zu Generation. Der Firmengründer arbeitet noch vornehmlich allein für das Unternehmen, vielleicht unterstützt von einzelnen Familienmitgliedern wie seiner Ehefrau. Er übergibt die Firma seinen Nachkommen, diese geben den Betrieb wiederum an ihre Kinder weiter. Aus der Gründungsgesellschaft wird die Geschwistergesellschaft, die in ein Vetternkonsortium übergeht. Die Gründerfamilie unterteilt sich schließlich in mehr und mehr Stämme. Da heutzutage die traditionellen Familienstrukturen zunehmend aufbrechen, kommen noch Nachkommen aus zweiten oder dritten Ehen oder adoptierte Kinder hinzu. Mitunter zählt eine Unternehmerfamilie nach einigen Generationen mehr als 100 Familienmitglieder. Dabei ist zu beachten, dass es innerhalb der Familie jene Familienmitglieder gibt, die auch in der Funktion der Gesellschafter, also der Eigentümer sind, und solche, die keine Anteile halten. Die Eigentümer sind damit stets nur eine Teilmenge der Gesamtunternehmerfamilie. Einfluss auf das Unternehmen nehmen direkt oder indirekt aber alle.

Hinzu kommen diese Spezifika: Während sich normale Familien vor allem über eine emotionale Bindung und ein spezifisches Wertegerüst einander zugehörig fühlen, sind Unternehmerfamilien immer auch geprägt von dem Verhältnis der Familie zum Unternehmen, dem mit dem Unternehmen einhergehenden Vermögen und ihrer Rolle als Eigentümer. Das gilt partiell auch für die Nicht-Gesellschafter. Das Unternehmen ist für diese, auch wenn ihnen keine Anteile gehören, durchaus „gefühlter Besitz“ und oftmals ein Teil der eigenen Identität. Werden normale Familien von normalen Familienkrisen und Streitigkeiten erschüttert, kommen in Unternehmerfamilien als Spannungsmomente noch Ereignisse wie Nachfolgefragen, Wechsel in der Unternehmensführung, Unternehmenskrisen hinzu. Zudem wirken Krisen und Streit in Unternehmerfamilien nie nur auf die Familie selbst zurück, sondern auch auf das Unternehmen. Setzen sich die Mitglieder normaler Familien vor allem mit dem System Liebe auseinander, sind in Unternehmerfamilien drei hochdynamische Systeme überlagert: Liebe, Macht und Geld.

## 3. Anlässe für Family Governance

Die Beziehung von Familie und Unternehmen sowie die Beziehung der Familienmitglieder zueinander können also quantitativ und qualitativ höchst komplex werden und bedürfen, vor allem nach mehreren Generationen, einer spezifischen Organi-



Abbildungen: © UnternehmerPlan GmbH

sation. Diese Organisation bezeichnet man als Family Governance. Dass Unternehmerfamilien sich dazu entschließen, das Instrument der Family Governance zu entwickeln, hat neben der allgemeinen Notwendigkeit oft diese spezifischen Anlässe:

- Nach mehreren Generationen verlieren die Familienmitglieder oft den Bezug zum Unternehmen. Ihre Beziehung zur Firma beschränkt sich dann auf das reine Eigentümerbewusstsein. Immer wieder kommen Unternehmerfamilien oder einzelne ihrer Mitglieder dann aber an den Punkt, sich auf den Gründer, die Geschichte, die Bedeutung des Unternehmens für die Familie zu besinnen. Sie erkennen, dass es erstrebenswert ist, das Unternehmen auch in Zukunft in Familienhand zu halten. Die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen zu klären und zu erneuern, dabei hilft eine Family Governance.
- In anderen Unternehmen sind die Familienmitglieder auch nach mehreren Generationen noch in den verschiedensten Rollen im Unternehmen aktiv: nur als Gesellschafter, als Gesellschafter und in operativen Funktionen oder in operativer Tätigkeit, obwohl sie keine Gesellschafter sind. Auch hier entsteht durch die Unterschiedlichkeit der Rollen und Beziehungen Klärungsbedarf, bei der Family Governance hilft.
- Streitigkeiten in einer Familie sind nie ausgeschlossen, das gilt ebenso für Unternehmerfamilien. Selbst wenn die Streitigkeiten sich gar nicht auf das Unternehmen selbst beziehen, können sie doch über das Unternehmen ausgetragen werden. Das schadet der Firma. Hier hilft ebenfalls die Family Governance.
- Auch wenn eine Firma ganz oder partiell in eine Stiftung überführt wird, kann dies ein Anlass für Family Governance sein. Denn eine Stiftungslösung kann zu einer Entfremdung zwischen Firma und Familie führen. Diese Entfremdung sollte durch aktive Maßnahmen, eben eine Family Governance, aufgefangen werden, sodass die Begünstigten zudem nicht mehr nur den finanziellen Aspekt vor Augen haben, sondern auch ihre unternehmerische Kompetenz erhalten.
- Hinzu kommt ein externer Anlass: Viele Fremdgeschäftsführer lassen sich heute gar nicht mehr in einem Familienunternehmen anstellen, wenn keine Family Governance besteht. Denn sie wissen, dass sie ansonsten sehr leicht und egal aufgrund welcher der beschriebenen Konstellationen an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen aufgegeben werden könnten.

## 4. Der Einstieg in die Family Governance

### 4.1. Bewusstsein schaffen

Zu Anfang entscheidet sich in der Regel zunächst nur ein Teil der Familie für eine Family Governance. Zumeist sind es die Senior-Unternehmer, wenn sie ihre Nachfolge regeln und den Generationenwechsel einleiten. Deshalb geht es im ersten Schritt darum, alle oder zumindest eine große Mehrheit der Familienmitglieder in diese Entscheidung einzubinden. Dazu müssen alle Familienmitglieder zusammengerufen und in das Projekt Family Governance eingeführt werden: durch einen Vortrag, einen Workshop, ein Seminar. So entsteht ein gemeinsames Bewusstsein, aber auch eine gemeinsame Ausgangssituation. Denn nur wenn umfassend alle Familienmitglieder von der Notwendigkeit einer Family Governance überzeugt sind, wird sie auch gelingen. An dieser Stelle kommt stets auch eine kompetente externe Begleitung ins Spiel: Zwar ist es wichtig, dass die Familie die Entwicklung einer Family Governance nicht delegiert, sondern als Gemeinschaft selbst durchlebt, damit eine funktionierende und authentische Family Governance etabliert werden kann. Dennoch sollte dieser Prozess stets extern begleitet werden. Denn der externe Coach bringt den neutralen Blick von außen mit, hilft mit seiner Erfahrung, passende Strukturen und Modelle zu schaffen und moderiert die mitunter auch emotional und kommunikativ schwierigen Prozesse, die mit der Entwicklung einer Family Governance einhergehen können.

### 4.2. Aufgabenstellung klären

Der zweite Schritt ist die Klärung der Aufgabenstellung. Die Entwicklung von Family Governance funktioniert nicht nach dem klassischen unternehmerischen Input-Output-Prinzip: Es gibt eben kein klar zu umreißendes und messbares Problem, ergo keine klare Aufgaben- und Zielbeschreibung und noch weniger klassische Lösungswege. Bei der Findung der Aufgabenstellung können sich Unternehmerfamilien aber an diesem exemplarischen Ziel einer Family Governance orientieren: Die Familie klärt ihr Verhältnis zum Unternehmen, sie lernt, dieses Verhältnis und sich selbst zu managen und stärkt mit geeigneten Maßnahmen die Bindung der Familienmitglieder untereinander und zum Unternehmen.

### 4.3. Projektdesign entwickeln

Je nachdem, in der wievielten Generation ein Unternehmen bereits besteht, kann eine Unternehmerfamilie wie bereits angemerkt sehr viele Mitglieder haben. Damit Family Governance später mit Leben gefüllt werden kann, müssen alle Familienmitglieder in den Prozess ihrer Entwicklung integriert sein. Damit der Prozess organisierbar und überschaubar bleibt, gilt es, zunächst aus der Gesamtmenge der Familienmitglieder ein kleineres Projekt-Kernteam zu extrahieren. Dieses Kernteam erarbeitet Vorschläge, wie die Family Governance manifestiert und umgesetzt werden soll. Doch auch die anderen Familienmitglieder bilden Arbeitsgruppen. In diese gibt das Kernteam seine Vorschläge. Die Arbeitsgruppen diskutieren die Vorschläge und geben dem Kernteam dann Feedback. Wie oft die Vorschläge hin und her gereicht werden, in welcher Weise Feedback gegeben wird, müssen alle Familienmitglieder vor dem Start gemeinsam beschließen. Auch deshalb ist die Begleitung des Prozesses durch einen externen Coach wichtig: Er hilft, die Spielregeln zu etablieren, er begleitet das Kernteam, steht aber auch den Arbeitsgruppen zur Verfügung. Eine weitere Möglichkeit: Anstatt Arbeitsgruppen zu bilden, werden die Generationen oder Familienstämme getrennt und erarbeiten eigenständige Vorschläge, die später zusammengeführt werden. Bei kleineren Familien mit einer überschaubaren Mitgliederzahl können selbstverständlich von Anfang an alle zusammenarbeiten. So entsteht in jedem Fall ein dynamischer Prozess und am Ende ein konsensfähiges Resultat.

## 5. Die Elemente der Family Governance

Die Vorschläge des Projektteams betreffen drei Kernelemente: die Familiencharta, den Familientag sowie den Familienmanager/Familienrat.

### 5.1. Die Familiencharta

Die Familiencharta ist ein Dokument, das die Familienmitglieder auf dem ersten Familientag (siehe 5.2.) verabschieden und unterschreiben. Sie regelt das Verhältnis der Familienmitglieder untereinander und zum Unternehmen. Sie ist kein juristisch verbindliches, sondern eher ein moralisch bindendes Dokument. Teile ihrer Regeln können aber Auswirkungen haben etwa auf die bestehenden Gesellschafterverträge, Testamente, Eheverträge oder sonstigen Verfügungen. Eine Familiencharta regelt wesentlich diese fünf Bereiche:

#### 5.1.1. Die Familie als Eigentümer-, als Unternehmergemeinschaft

Das erste Kapitel der Familiencharta legt die Rollen der Familienmitglieder im Familienunternehmen fest. Dabei stellen sich diese Fragen: Wer gehört zur Familie und wo wird die Grenze gezogen? Welche Familienmitglieder (leibliche, adoptierte Kinder, Ehepartner etc) dürfen in Zukunft Gesellschafter werden? Dürfen Familienmitglieder auch operativ im Unternehmen mitarbeiten? Wenn ja, nur die Gesellschafter oder auch andere? In welcher Funktion, auf welchen Positionen? Wenn Mitarbeit erlaubt ist, müssen die formalen Voraussetzungen dafür geklärt werden. Denn nicht jedes Familienmitglied ist ein geeigneter Kandidat. Manch eine Familiencharta lässt gar nicht zu, dass Familienmitglieder operativ mitarbeiten, andere erlauben nur jeweils einem Gesellschafter mitzuarbeiten – dabei möglichst als

Geschäftsführer, nie aber in untergeordneten Positionen. Andere sind offener und lassen auch Nicht-Gesellschafter mitarbeiten.

Damit klärt dieses Kapitel auch das Verhältnis der Familie zur operativen Unternehmensführung: Grundsätzlich sind Family Governance und operative Geschäftsführung strikt getrennte Einheiten. Entweder ist die Familie dann selbst und unter genauestens definierten Bedingungen an der operativen Geschäftsführung beteiligt oder sie einigt sich auf einen Fremdgeschäftsführer, überlässt diesem die Unternehmensführung und beschränkt sich im unternehmerischen Sinne auf den Einfluss, den sie über ihre Gesellschafterfunktion nimmt.

#### 5.1.2. Die Familie als Wertegemeinschaft

Ist die formale Zugehörigkeit geklärt, müssen die Familienmitglieder ihr persönliches Verhältnis zueinander und ihre Bindung zum Unternehmen definieren. Dies gelingt ua über eine Besinnung auf gemeinsame Werte: Was hält uns als Familie jenseits des Unternehmens zusammen, welche Traditionen und Ansprüche verbinden uns, wofür wollen wir als Familie stehen, wollen wir uns für ein über das Unternehmen hinausgehendes, gemeinsames Ziel – etwa ein humanitäres – engagieren? Welche Werte sind uns auf der anderen Seite aber auch nicht wichtig? Auch die Verbindung der Familie zum Unternehmen lässt sich über den Werteansatz klären: Sind wir stolz, ein Familienunternehmen mit einer langen Tradition zu besitzen? Was bedeutet uns das Unternehmen jenseits seines materiellen Wertes? Warum sollte es in Familienhand bleiben? Sind beide Seiten ausreichend diskutiert, kann das Projekt-Kernteam den Vorschlag für ein gemeinsames Commitment, ein Bekenntnis zueinander und zur Firma, entwickeln.

#### 5.1.3. Die Familie als Netzwerk

Familien, die sich ihrer Werte (wieder) bewusst sind, sind entweder schon fähig, miteinander zu kommunizieren oder müssen dies neu lernen. Deshalb definiert eine Familiencharta immer auch Maßnahmen, die die Kommunikation der Familienmitglieder untereinander fördern: Dazu gehören zwingend die Veranstaltung eines Familientages, die Einberufung eines Familienmanagers, die Einrichtung eines Familienrates (siehe auch 5.2. und 5.3.). Weitere Maßnahmen können sein, dass alle Familienmitglieder über einen regelmäßigen Newsletter oder etwa eine eigene geschlossene Web-Community über Ereignisse in Familie und Firma informiert werden, sich darüber auch miteinander austauschen, sich so besser kennenlernen, ihre Beziehung zueinander vertiefen, ihre Kommunikationsrate erhöhen. In diesen Kontext gehört zudem, dass die Familiencharta Verhaltensregeln für den Konfliktfall – ein Konfliktmanagementsystem – vorsieht.

#### 5.1.4. Die Familie als Vermögensgemeinschaft

Eine Familie, der ein Unternehmen gehört, ist immer auch durch ein gemeinsames Vermögen verbunden. Den Umgang damit regelt ein weiteres Kapitel der Familiencharta. Dabei geht es einerseits um die Geldentnahme, die Vererbung, aber auch um den Verkauf von Anteilen. Andererseits wird die Verwaltung des gemeinsamen Vermögens durch ein Family Office geklärt. Das beinhaltet professionelle Anlagestrategien, steuer- und erbschaftsrechtliche Vorkehrungen, ggf den Einsatz des Vermögens für philanthropische Zwecke etwa in Form einer Stiftung. Nicht zuletzt sollte hier auch eine klare Haltung formuliert sein, inwieweit die Familienmitglieder sich wechselseitig unterstützen, wenn eines von ihnen in Not gerät.

### 5.1.5. Die Familie als Lerngemeinschaft

Abschließend regelt die Familiencharta die professionelle Fortbildung der Familienmitglieder als Gesellschafter oder auch der interessierten Nicht-Gesellschafter. So müssen vor allem auch die nicht operativ mitarbeitenden Gesellschafter Bilanzen lesen können, die Produkte, die Strukturen, die Geschichte des Unternehmens kennen, um ihrer unternehmerischen Verantwortung gerecht werden zu können. Auch der Nachwuchs muss – ohne Zwang – in die Rolle des Gesellschafters oder des Mitglieds einer Unternehmerfamilie hineinwachsen können – etwa durch Praktika im eigenen Unternehmen. Einige größere Familienunternehmen installieren daher ein professionelles Projekt „Generation Zukunft“ mit eigenem Budget für Teambuilding und Qualifizierungsmaßnahmen.

### 5.2. Der Familientag

Damit solche Regelungen zum Leben erwachen können, ist ein regelmäßiger Familientag, zu dem sich die gesamte Familie verbindlich trifft, unumgänglich. Der erste Familientag dient der Besiegelung der Familiencharta. Ab dann sollte er jährlich oder zumindest alle zwei Jahre stattfinden und zwar möglichst außerhalb der Gesellschafterversammlungen. Der Familientag dient dem besseren persönlichen Kennenlernen und der Förderung der Kommunikation: Dazu bietet er professionell organisierte Events, aber auch informelles Zusammensein, gemeinsames Musizieren oder Theaterspielen. Er dient aber stets auch der Fortbildung: in Workshops mit Experten, durch die Besichtigung des Unternehmens, durch Kennenlernen etwa der Umwelt- oder Qualitätsmaßnahmen, durch Nachwuchsarbeit.

### 5.3. Der Familienmanager/Familienrat

Die Verantwortung für die Organisation des Familientages und die Aufrechterhaltung der Kommunikation in den Phasen zwischen den Familientagen sowie die Weiterentwicklung der Familiencharta obliegt dem Familienmanager und/oder dem Familienrat. Der Familienmanager wird ebenso wie der Familienrat von den Familienmitgliedern gewählt. Steht der Familienmanager vor allem für Information und Organisation, kann der Familienrat auch im Konfliktfall eine wichtige Rolle übernehmen. Zudem ist der Familienrat Ansprechpartner für Gesellschafter und Unternehmensführung, wenn es um Familienthemen geht, und umgekehrt auch derjenige, der der Familie in den Gesellschafter- und Führungsgremien Gehör verschafft.



Foto privat

#### Der Autor:

Dipl. Bew. Toni C. Plonner, ehemaliger Familienunternehmer in 4. Generation, ist Gründer und Geschäftsführer der UnternehmerPlan – Beratergruppe für Familienunternehmen mit Büros in München, Wien und Bozen. Er ist Experte für Veränderungen auf der Eigentümerebene und in der Führung von Familienunternehmen. In den letzten 15 Jahren hat er zahlreiche Familienunternehmen erfolgreich beim Generationenwechsel, in Wachstumsphasen und bei Transaktionen beraten und begleitet – mit dem Ziel, die Unternehmen nachhaltig für die Zukunft abzusichern.

## 6. Family Governance in Familienunternehmen mit Stiftung

Eine besondere Situation für Familienunternehmen entsteht, wenn Teile oder das gesamte Unternehmen in eine Stiftung eingebracht werden. Für die Eigentümer und deren Familien ist das häufig eine „gefühlte Enterbung“, weil sie nicht mehr Besitzer sind und nicht mehr direkt Einfluss auf die Unternehmensbelange nehmen können. Das Ziel einer Family Governance – die Bindung der Familie an die Firma zu stärken – ist in einem solchen Fall eine noch größere Herausforderung. Die Novelle des Privatstiftungsgesetzes, die am 1. 1. 2011 in Kraft trat, verändert diese Situation, denn sie hat klarere Gestaltungsmöglichkeiten erwirkt. „Sie ermöglicht Gestaltungen, wonach die Familie in der Kontrolle und in der strategischen Fortentwicklung der Eigentümerrolle in den Beteiligungsunternehmen durch die Rechtsform der Privatstiftung eine tragende Rolle spielt“, so Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M., im Stiftungsletter der Kathreinbank.<sup>3)</sup>

Somit wird in „Familienunternehmen mit Stiftung“ die Notwendigkeit einer Family Governance in besonderem Maße deutlich. Hier bekommt die Family Governance die erweiterte Aufgabe, Regelwerke für die Beziehung zum Stiftungsvorstand, dem Stiftungsbeirat sowie einem evtl vorhandenen Aufsichtsrat zu definieren.

## 7. Fazit

Erfahrungsgemäß erreicht die Einführung einer Family Governance ihr Ziel und regelt die Beziehung von Unternehmerfamilie und Unternehmen konstruktiv neu. Eine Studie der Bonn-Bad Godesberger Intes Akademie für Familienunternehmen aus dem Jahr 2011, die die Rolle einer Familiencharta für die Performance des Unternehmens untersucht hat, kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit Familiencharta erfolgreicher sind: Denn die Reibungspunkte zwischen Familie und Unternehmen sind, wenn nicht ausgeräumt, so doch organisiert und damit in geregelten Bahnen.<sup>4)</sup> Dieses Ergebnis entspricht auch unserer Erfahrung. Family Governance ermöglicht, indem sie das Verhältnis zwischen Unternehmen und Familie erneuert, organisiert und sichert, dass der Einfluss der Familie auf das Unternehmen positiv bleibt. Family Governance ist damit ein wichtiges Instrument der Zukunftssicherung für Familienunternehmen.

3) Kalss, Stiftungsbeirat und Vorstand nach der Novelle des PSG 2010, Stiftungsletter. Der Informationsdienst von Kathrein & Co. StiftungsOffice 16/2011, 9.

4) Schween/Koerberle-Schmid/Bartels/Hack, Die Familienverfassung, Zukunftssicherung für Familienunternehmen (2011) 9, 19.