

# HIF | NEWS

Wissen für Familienunternehmen

| AUSGABE 07 / 2013 |

## Editorial

### Liebe Freunde des HIF,

die erste Hälfte des Jahres 2013 ist wie im Fluge vergangen, wir haben wie auch im vergangenen Jahr versucht, das HIF als Forum für Wissenschaft und Praxis weiterzuentwickeln und ich denke, dass uns dies gut gelungen ist. Wir haben einige Veranstaltungen erfolgreich durchgeführt, an internationalen wissenschaftlichen Konferenzen teilgenommen und sind weiterhin dabei, unser wissenschaftliches wie praxisorientiertes Profil zu schärfen. Neben der Ringvorlesung zu Hamburgs Familienunternehmen, die wir in Kooperation mit der Historiker-Genossenschaft durchgeführt haben, konnten wir das HIF auf einer der weltweit größten Tagungen für Familienunternehmen – der International Family Enterprise Research Academy (IFERA) – und auch anderen bedeutenden internationalen Konferenzen erfolgreich repräsentieren.

Nun freuen wir uns auf die vor uns liegenden Aufgaben. Die Vorbereitungen für unser drittes wissenschaftliches Symposium (vom 3. bis 5. September) sowie die zweite praxisorientierte Summer School (vom 5. bis 7. September) zum Thema „Kooperationen von und mit Familienunternehmen“ sind in vollem Gange. Wir hoffen, Sie auch in diesem Jahr wieder als Teilnehmer begrüßen zu dürfen. Am 28. / 29. Oktober schließlich wird die erste „Zukunftswerkstatt Familienunternehmen“ stattfinden, in der wir mit Ihnen provokante Thesen, wissenschaftliche Erklärungsansätze, Denkanstöße und Ideen für Ihre strategischen Fragen diskutieren möchten. Das HIF bemüht sich auch weiterhin, vielfältige Veranstaltungsformate rund um Familienunternehmen anzubieten. Wir hoffen, Sie bald wieder auf einer unserer Veranstaltungen begrüßen zu können.

Ihr Günther Strunk,  
Wissenschaftlicher Leiter des HIF

## Inhalt

<b>Corporate-Governance-Kodizes für Familienunternehmen im internationalen Vergleich.....</b>	<b>1</b>
<b>Ringvorlesung „Hamburgs Familienunternehmen“ an der Universität Hamburg.....</b>	<b>3</b>
<b>Familienunternehmen in wissenschaftlichen Beiträgen.....</b>	<b>4</b>
<b>Das HIF stellt sich vor.....</b>	<b>4</b>

## CORPORATE-GOVERNANCE-KODIZES FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Ausgehend vom Cadbury-Report in Großbritannien 1992 sind Corporate-Governance-Kodizes (CG-Kodizes) bei börsennotierten Gesellschaften ein international etabliertes Instrument. Zusätzliche Relevanz erhielt das Thema durch die EU-Kommission. Sie fragte 2011 in ihrem Grünbuch Europäischer Corporate-Governance-Rahmen die interessierte Öffentlichkeit, ob sich die Kommission verstärkt mit freiwilligen CG-Kodizes für private Unternehmen befassen sollte. Die Mehrheit der Antworten war negativ. Nichtsdestotrotz könnte man nach einem Blick auf die internationale Entwicklung den Eindruck gewinnen, dass es im Bereich der Familienunternehmen mit einigen Jahren Verzögerung auch eine Kodexwelle gibt wie zuvor bei börsennotierten Gesellschaften. Der folgende Beitrag gibt erste Einschätzungen aus einem laufenden HIF-Forschungsprojekt zu CG-Kodizes.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex kann als exemplarisch dafür angesehen werden, welches Verständnis sich international für den Begriff CG-Kodex entwickelt hat: Es handelt sich um „soft law“. Auf den ersten Blick erscheint die Bindungswirkung des Kodex gering. Allerdings ist die De-facto-Bindungswirkung wesentlich höher. Denn der Kodex wird von einer Regierungskommission betreut (international sind ca. 60% der etablierten Kodizes von Regierungsorganisationen oder Börsen initiiert worden). Über das Einhalten der Empfehlungen ist öffentlich zu berichten; bei sehr hohen Entsprechensquoten der „peer group“ (bei DAX30-Unternehmen über 90%) gerät das einzelne Unternehmen unter Druck, auch eine hohe Entsprechensquote auszuweisen. Diese einführenden Bemerkungen umreißen,

worauf sich die Arbeit in diesem Forschungsprojekt bisher konzentriert:

- 1) Bestandsaufnahme der international vorhandenen CG-Kodizes für Familienunternehmen. Dabei werden auch Kodizes betrachtet, die sich auf private, nicht börsennotierte oder ähnlich beschriebene Unternehmen beziehen.
- 2) Wer initiiert die CG-Kodizes? Hieraus lassen sich Rückschlüsse über die Bindungswirkung und die Interessen der Initiatoren des Kodex ziehen.
- 3) Wie hoch ist die De-facto-Bindungswirkung der CG-Kodizes?

Die bisherige Arbeit hat folgende Ergebnisse erbracht: In der umseitigen Abbildung werden international bestehende CG-Kodizes abgebildet. Die Tabelle zeigt, dass es ab 2010 durchaus ein kleines Momentum bei der Kodexentwicklung gegeben hat. Zu nennen ist hier insbesondere die EcoDa-Initiative. EcoDa steht für European Confederation of Directors Associations und ist der Dachverband nationaler Verbände für Board-Mitglieder. 2010 hat EcoDa ein Dokument für Europa mit der ausdrücklichen Freigabe vorgelegt, dass auf dieser Basis an die nationalen Gegebenheiten angepasste Länderversionen erstellt werden können. Die Tabelle zeigt, dass dies bereits in einigen Ländern geschehen ist, darunter auch im wirtschaftlich bedeutsamen Großbritannien. Daneben weist die Tabelle aus, dass es einige Kodizes speziell für Familienunternehmen gibt, andere einen weiter gefassten Adressatenkreis ansprechen. Eine weitere ([hier online zur Verfügung gestellte](#)) Übersicht zeigt eindeutig, dass Dienstleister die Hauptrolle beim Initiieren von CG-Kodizes spielen. Selbst wenn auch Unternehmen an der Kodexerstellung beteiligt sind,

Land/Region	Veröffentlichungsdatum/ Version	Entwickelt für	Name
Albanien (EcoDa)	unbekannt	nicht notierte Unternehmen	Corporate Governance Code for Unlisted Joint-Stock Companies in Albania
Algerien	2009	alle Unternehmensarten, ein Anhang zu Familienunternehmen	Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise
Baltische Staaten (EcoDa)	Juli 2011	nicht notierte Unternehmen	Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the Baltics. An Initiative of the Baltic Institute of Corporate Governance and EcoDa
Belgien	Juni 2009 (erste Version September 2005)	nicht notierte Unternehmen	Buysse Code II: Corporate Governance. Recommendations for non-listed enterprises
Deutschland	Juni 2010 (erste Version September 2004)	Familienunternehmen	Governance Kodex für Familienunternehmen
Europa (EcoDa)	März 2010	nicht notierte Unternehmen	EcoDa Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe
Finnland	2009	Familienunternehmen	Good Corporate Governance in Family Business. Governance of Ownership, Business and Family
Großbritannien (EcoDa)	November 2010	nicht notierte Unternehmen	Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK
Kolumbien	September 2009	geschlossene Unternehmen und Familienunternehmen	Colombian Guide of Corporate Governance for Closed Societies and Family Firms
Lateinamerika	2003	alle Unternehmensarten mit einigen Bezügen zu Familienunternehmen	Latin American Corporate Governance White Paper
Marokko	Oktober 2008	KMU und Familienunternehmen	Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et Entreprises familiales
Österreich	September 2011; ersetzt Kodex von 2005	Familienunternehmen	Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen
Peru	Juli 2002	alle Unternehmensarten, Teil 6 zu nicht notierten Unternehmen	Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas
Schweiz	Dezember 2006	Familienunternehmen	Governance für Familienunternehmen
Spanien	Juli 2008 (erste Version Dezember 2005)	nicht notierte Unternehmen	IC-A: Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies. Subtitle: Code of Good Practice for Directors and Boards
Tunesien	Juni 2008	alle Unternehmensarten, Teil 9 zu nicht notierten Unternehmen	Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes
Ungarn (EcoDa)	Dezember 2010	nicht notierte Unternehmen	Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére
Vereinigte Arabische Emirate	September 2011	KMU	Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises Dubai

liegt die Leitung oft bei Dienstleistern. Diese sind typischerweise Beratungen, entweder spezialisiert auf Familienunternehmen oder allgemeine Unternehmensberatungen. Was könnten die Interessen der Dienstleister sein? Folgende Vermutung liegt nahe: Solche Kodizes können ein Vehikel sein, um zunächst einen Bedarf zu wecken (für Familienunternehmen wird das Thema Corporate Governance dringlicher, wenn sie von einem derartigen Kodex erfahren) und sich zugleich als kompetente Stelle zu profilieren, um diesen Bedarf zu decken. Bei der noch laufenden Inhaltsanalyse wird darauf zu achten sein, ob die starke Rolle der Dienstleister Einfluss auf die Inhalte der Kodizes hat. In klarem Kontrast zu den Kodizes für börsennotierte Gesellschaften spielen staatliche Organisationen bei Kodizes für Familienunternehmen bislang kaum eine Rolle. Der letzte Punkt zeigt bereits eine Eigenschaft, in der sich die Kodizes für Familienunternehmen von den etablierten CG-Kodizes für börsennotierte Gesellschaften unterscheiden. Die

De-facto-Bindungswirkung ist u.a. deshalb gering, weil die Initiatoren eine viel geringere Autorität besitzen als die treibenden Kräfte bei den etablierten Kodizes. Die Bindungswirkung sinkt weiter dadurch, dass kein Kodex die Regel enthält, dass die Kodexentsprechung zu veröffentlichen ist. Aus der derzeitigen Analyse lässt sich ergänzen, dass die Regeln in CG-Kodizes für Familienunternehmen wesentlich unspezifischer sind als in den Kodizes für börsennotierte Gesellschaften. Beides zusammen — geringere Bindungswirkung und geringere Spezifität — sorgt dafür, dass die Kodizes besser zu dem heterogenen Adressatenkreis Familienunternehmen passen. Damit ist aber die Verwandtschaft zwischen Kodizes für börsennotierte Gesellschaften und für Familienunternehmen eher lose. Bei CG-Kodizes für Familienunternehmen handelt es sich vielmehr um Handbücher und Hilfestellungen, die als Ausgangspunkt für die unternehmensspezifische Konkretisierung dienen können, aber nicht um Kodizes im Sinne der etablierten CG-

Kodizes. Dennoch tragen sieben von zehn bislang näher untersuchte Kodizes den Begriff „Kodex“ in ihrem Titel oder Untertitel, obwohl er eigentlich in die Irre führt. Was könnte der Grund hierfür sein? Es könnte eine Markteinführungsstrategie gewesen sein, sich zunächst an die etablierten Kodizes anzulehnen. Mittlerweile sollte jedoch der Zeitpunkt erreicht sein, an dem sich die CG-„Kodizes“ für Familienunternehmen von den etablierten CG-Kodizes emanzipieren sollten; zumal sich ein Großteil der Kritik an CG-Kodizes für Familienunternehmen am Begriff des „Kodex“ und den damit verbundenen Implikationen entzündet. Das Forschungsprojekt wird mit der Inhaltsanalyse und der Untersuchung weiterer Kodizes fortgesetzt. Dabei wird auch näher untersucht, wie die CG-Kodizes für Familienunternehmen mit der Heterogenität von Familienunternehmen umgehen. Hinweise, insbesondere auf weitere CG-Kodizes, sind sehr willkommen.

von Prof. Dr. habil. Stefan Prigge

# RINGVORLESUNG „HAMBURGS FAMILIENUNTERNEHMEN“ AN DER UNIVERSITÄT HAMBURG

Vom 9. April bis zum 2. Juli 2013 fand im Rahmen des Allgemeinen Vorlesungswesens an der Universität Hamburg eine Ringvorlesung zum Thema „Hamburgs Familienunternehmen: Unternehmertum und Unternehmergeist einer Handelsmetropole“ statt. Bei der Veranstaltungsreihe handelte es sich um ein Kooperationsprojekt des Hamburger Instituts für Familienunternehmen (HIF), der Historiker-Genossenschaft eG und dem Historischen Seminar der Universität Hamburg.

In insgesamt zehn Vorträgen beleuchteten Fachleute aus Wirtschaft und Wissenschaft das Thema aus wirtschaftswissenschaftlicher und historischer Perspektive. Auch stellten zwei Familienunternehmer ihre Unternehmen vor. In der Hansestadt finden sich zahlreiche Familienunternehmen, die teilweise schon seit Generationen erfolgreich sind und damit auch den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Arbeit und Wohlstand gebracht haben. Darüber hinaus haben sie durch gesellschaftliches Engagement in vielfältiger Weise Verantwortung übernommen. Das Ziel der Vorlesungsreihe bestand vor allem darin, die Vielschichtigkeit von Familienunternehmen am Beispiel Hamburgs näher zu beleuchten. Dies wurde bereits im Eingangsvortrag von Prof. Dr. Stefan Prigge und Henrik Harms (beide HIF) „Familienunternehmen: Faszination und Bedeutung für Hamburg“ umrissen.

Welche Beispiele für Rechtsformen oder Ausbildungswege der Geschäftsleitung lassen sich finden und wie gehen Familienunternehmen mit extern oder intern induzierten Krisen um? Wie gestaltet sich – sozusagen „der Klassiker“ – eine erfolgreiche Übergabe der Geschäftsführung von einer Generation auf die nächste? Wie entstehen erfolgreiche Unternehmensdynastien? All diese Fragen wurden im Laufe der Veranstaltungsreihe ausführlich thematisiert.

Zu den möglichen Fallstricken bei der Suche nach Nachfolgern innerhalb eines Familienunternehmens referierte der Unternehmer Dr. Olav Killinger. Dieses Thema griff der Hamburger Schifffahrtshistoriker Dr. Jörn Lindner an Hand des historischen Beispiels der Reederfamilie Rickmers in einem weiteren Vortrag auf. Torsten Groth vom „Wittener Institut für Familienunternehmen“ stellte eine Studie über die 50 größten und ältesten deutschen Familienunternehmen vor. Einen Einblick in die praktische Arbeit lieferten beispielsweise der Unternehmer Gunnar Heinemann, aber auch Kathrin Enzel von der

„Stiftung Hanseatisches Wirtschaftsarchiv“, die die Bedeutung eines gut geführten Archives für Unternehmen und Wissenschaft gleichermaßen herausstellte.

Ob historische Betrachtung oder aktuelle Analyse, ganz deutlich wurde, dass sich in Familienunternehmen Erfolgsfaktoren identifizieren lassen. Eine Idee, ein Patent, ein günstiger Moment oder andere Umstände, einhergehend mit kaufmännischem Geschick und immer verbunden mit einem außerordentlichen Engagement, legen oftmals den Grundstein für ein erfolgreiches Familienunternehmen. Ein wesentliches Merkmal ist zudem, dass die Unternehmungen zumeist auf Dauer angelegt sind und nicht primär kurzfristige Gewinnziele verfolgen. Die langfristige Ausrichtung entfaltet eine Bindungswirkung gegenüber den Mitarbeitern, die oft ein ganzes Berufsleben in „ihrem“ Familienunternehmen verbringen. Kompetenz, Einsatz und Loyalität der Mitarbeiter stellen somit einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.

Zwei Faktoren sind für den generationenübergreifenden Bestand von Familienunternehmen offensichtlich von besonderer Bedeutung: Ein kontinuierliches Streben nach Innovationen sowie eine erfolgreiche Nachfolgeregelung. Als ein typisches Problem lässt sich dabei jedoch der Übergang der Geschäftsführung vom Firmengründer auf mehrere Familienmitglieder identifizieren. Manchmal kann aber auch gerade die erfolgreiche Aufgabenverteilung auf mehrere Familienmitglieder eine positive Entwicklung begründen. Ein Familienunternehmen in der dritten oder vierten Generation steht mit seinem Namen für Erfolg. Auf gefestigten und gelebten Werten entwickeln sich mit motivierten Mitarbeitern verlässliche Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Tradition und Identität müssen bewusst gepflegt und weiterentwickelt werden. Ein leichtfertiger Umgang kann schweren Schaden verursachen.

Typisch für Familienunternehmen ist auch das

hohe Maß an finanzieller Unabhängigkeit. Gerade darin liegt der Vorteil, auf Veränderungen schnell reagieren und Marktanpassungen vornehmen zu können. Auch lassen sich Durststrecken so leichter durchstehen. Familienunternehmen zeigen damit soziale Verantwortung und versuchen, ihre Mitarbeiter für Phasen der wirtschaftlichen Erholung zu halten.

Die Fachvorträge haben deutlich gemacht, welche wichtige Rolle Familienunternehmen in der deutschen Wirtschaft spielen. Anhand von historischen Fallbeispielen wurde gezeigt, wie diese Unternehmen langfristig und nachhaltig Wirkung erzielen. Zum Ausdruck kam aber auch, dass die wissenschaftliche Beschäftigung mit den Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg von Familienunternehmen entscheiden, noch Entwicklungspotential birgt. Systematische Forschungsarbeit mit vergleichenden Analysen ist notwendig, um den Besonderheiten von Familienunternehmen auf die Spur zu kommen. Weiterführende Erkenntnisse über die von ihnen ausgehenden positiven Impulse werden die öffentliche Wahrnehmung erhöhen. Der disziplinübergreifende Ansatz der Veranstaltungsreihe lockte ein großes Publikum in den Hörsaal im historischen Hauptgebäude der Universität Hamburg und sorgte für spannende Diskussionen.

„Eine rundum gelungene Veranstaltung“, freute sich Dr. Holger Martens vom Vorstand der Historiker-Genossenschaft: „Wir möchten diese gerne mit unseren Partnern vom HIF wiederholen. Tradition und Identität sind bestimmende Faktoren in jedem Familienunternehmen. Die Verbindung von Wirtschaft und Geschichtswissenschaft eröffnet Möglichkeiten, die Bedeutung der Familienunternehmen noch stärker in die öffentliche Wahrnehmung zu rücken.“

von Dr. Jörn Lindner

## FAMILIENUNTERNEHMEN IN WISSENSCHAFTLICHEN BEITRÄGEN

Seit Schumpeters „Creative Destruction“ (1934) ist die Innovationstätigkeit von Unternehmen in den Fokus akademischer Analysen gerückt. Während sich die Wissenschaft einig ist über die hohe nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch volkswirtschaftliche Relevanz von Innovationen, gilt gerade diese Einigkeit nicht, wenn die Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen erforscht werden. Während einige Wissenschaftler Familienunternehmen wegen ihrer unternehmerischen Qualitäten und der kurzen Entscheidungswege ein besonders hohes Innovationspotenzial zuordnen, kategorisiert ein anderer Teil der Wissenschaft Familienunternehmen wegen der mangelnden Trennung von Eigentum und Führung – und der resultierenden potenziellen Risikoaversität – als Unternehmen mit besonders geringem Innovationspotenzial. Mit dem Artikel „Economic and Technological Importance of Innovations in Large Family and Founder Firms: An Analysis of Patent Data“ von Jörn Block, Danny Miller, Peter Jaskiewicz und Frank Spiegel versuchen die Autoren, diese konzeptionelle Kluft zu schließen. In der folgenden Zusammenfassung des Beitrags aus der aktuellen Ausgabe der „Family Business Review“ vom April 2013 (FBR, 26. Jahrgang (2013), Nr. 2) wird dieser Zusammenhang analysiert.

**FBR, 26. Jahrgang (2013), S. 180-199**

### ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL IMPORTANCE OF INNOVATIONS IN LARGE FAMILY AND FOUNDER FIRMS: AN ANALYSIS OF PATENT DATA

**Von Jörn Block, Danny Miller, Peter Jaskiewicz und Frank Spiegel**

Die Autoren stellen fest, dass die Wissenschaft vornehmlich Forschungs- und Entwicklungsausgaben (F&E-Ausgaben) als Indikator für den Innovationserfolg verwendet hat. Sie geben jedoch zu bedenken, dass diese Vorgehensweise nur unvollständig Aufschluss über die tatsächliche Quantität und Qualität der Innovationsbemühungen von Unternehmen gäbe. Daher verfolgen sie einen eher ganzheitlichen Ansatz: Denn wird Innovation als ein Prozess konzeptualisiert, kann eine Kopplung von der Input-Größe F&E-Ausgaben mit der Output-Größe Patentzitationen – also Zitationen, die Patente von anderen Patentanmeldungen erhalten – einen verhältnismäßig gutes Bild des Innovationserfolges zeichnen. Nach Ansicht der Autoren böten ferner gerade Patentzitationen die Möglichkeit, den Erfolg potenzieller Innovationen zu messen. Diesen Umstand machen die Autoren sich zu Nutze und vergleichen große familien- und inhabergeführte Unternehmen (S&P 500) hinsichtlich des erzielten Innovationserfolges. Dabei zeigen sie, dass inhabergeführte Unternehmen signifikant mehr Patentzitate erreichen als die Summe der weiteren Unternehmen. Dieser Unterschied wird insbesondere dann deutlich, wenn große Familienunternehmen als Vergleichsgruppe hinzugezogen werden. Denn die Autoren weisen nach, dass dieser Unternehmenstyp besonders wenige Patentzitate erreicht. Sie argumentieren dabei, dass Familienunternehmen versuchten, sozio-ökonomischen Ziele zu erreichen. Diese stünden in Kontrast zu den rein wirtschaftlichen Zielen der Vergleichsgruppe. Das Subsystem Familie fühle sich dabei der Solidarität gegenüber den eigenen Mitgliedern – und dies sowohl monetär als auch emotional – mehr verpflichtet als dem ökonomischen Prinzip der Rationalität und der unternehmerischen Gewinnmehrung. Als solches würden sich Familienunternehmen auch vermehrt Innovationsprojekten widmen, die nicht nur weniger aufwendig seien, sondern auch gleichermaßen weniger Radikalität besäßen als Innovationsprojekte von inhabergeführten Unternehmen. Interessanterweise scheint jedoch die Inputgröße F&E-Ausgaben keinen Einfluss auf die Menge der erzielten Patentzitate zu haben – und dies bei keinem der Unternehmenstypen.

## DAS HIF STELLT SICH VOR

### Team



### JONAS STEEGER

**Jonas Steeger ist seit April 2013 Junior Researcher am Hamburgischen WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) und Mitarbeiter des HIF.**

Während seiner Tätigkeit im Themenfeld „Familienunternehmen“ beschäftigt er sich insbesondere mit den Besonderheiten im Innovationsverhalten von Familienunternehmen und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Im Rahmen seiner Promotion analysiert er dabei etwaige Unterschiede zu Nicht-Familienunternehmen und die potenzielle Heterogenität innerhalb der Gruppe von Familienunternehmen.

Nach seinem Bachelorstudium der Agrarwissenschaften an der Universität Hohenheim schloss Jonas Steeger seinen Master of Science in General Management an der Stockholm School of Economics ab. Seit Oktober 2012 ist er zudem bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Hamburg im Bereich der Restrukturierung tätig.

steeger@hhif.de

### Veranstaltungshinweis

## SUMMER SCHOOL „KOOPERATIONEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN“

Welche Erfolgsfaktoren sind ausschlaggebend bei der Umsetzung von Kooperationen durch Familienunternehmen? Welche Fallstricke müssen beachtet werden und welche Hindernisse stehen einer effektiven und effizienten Umsetzung entgegen? Mit diesen interdisziplinären und praxisrelevanten Fragestellungen befasst sich die 2 ½-tägige Summer School des Hamburger Instituts für Familienunternehmen vom 05. bis zum 07. September 2013. Wir laden alle Interessierten herzlich ein, die Veranstaltung zu besuchen.

Weitere Informationen zu Themen und Referenten sowie zu Veranstaltungsort und -zeit erhalten Sie auf unserer Homepage unter [www.hhif.de](http://www.hhif.de)

### Impressum

HIF | Hamburger Institut für Familienunternehmen  
Heimhuder Straße 71 | 20148 Hamburg  
Tel +49 (0)40 34 05 76 - 462 | Fax +49 (0)40 34 05 76 - 776  
[www.hhif.de](http://www.hhif.de) | [info@hhif.de](mailto:info@hhif.de)  
ISSN 2193-9934