

Governance im Familienunternehmen

Das Handbuch für die erfolgreiche
Führung von Familienunternehmen
und Unternehmerfamilien

Herausgegeben von

Prof. Dr. Peter May
Rechtsanwalt und Ökonom,
Bonn

Dr. Peter Bartels
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater,
Düsseldorf



Bundesanzeiger
Verlag

Vorwort der Herausgeber

von Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels

I. Vom Sinn und Zweck dieses Buchs

Gute Governance ist auch für Familienunternehmen unerlässlich. Sie sichert einen fairen und professionellen Umgang der Inhaberkategorie mit ihrem Unternehmen und den notwendigen Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Ohne sie ist der dynastische Traum früher oder später zum Scheitern verurteilt.

Mit dem vorliegenden Handbuch haben wir für Sie einen Praxisleitfaden erstellt, der alle mit der Governance verbundenen Fragestellungen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien abdeckt. Basierend auf der aktuellen Version des Governance Kodex für Familienunternehmen (von 2015) haben die Autoren konkrete und praxisnahe Handlungsempfehlungen zusammengestellt, an denen sich Unternehmer und ihre Familien orientieren können.

Für die intensive Arbeit an diesem Buch möchten wir an dieser Stelle allen Autoren danken. Denn ohne die Erfahrung und das Fachwissen aller Beteiligten, hätte dieses Projekt nicht verwirklicht werden können. Außerdem möchten wir dem Verlag danken, der mit uns erneut einen so ambitionierten Herausgeberband verwirklicht hat. Ganz besonders wollen wir aber Frau Dr. Christina Müller danken. Sie hat auch diesmal wieder in engagierter und großartiger Weise die gesamte organisatorische und redaktionelle Leitung des Projekts übernommen und uns damit wunderbar unterstützt.

Um Sie bei der schrittweisen Erarbeitung Ihrer eigenen „Good Governance“ zu begleiten, haben wir das Buch in sechs Kapitel aufgeteilt: Das erste Kapitel führt in die Grundlagen guter Governance ein. Kapitel 2 behandelt Grundfragen und -strukturen der Inhaberschaft. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der Führungs- und Kontrollverfassung in Familienunternehmen und geht auf die Besonderheiten und Aufgaben der verschiedenen Gremien und Organe wie Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Beirat und Geschäftsführung in Familienunternehmen ein. Die Grundregeln bei der Erstellung des Jahresabschlusses, die Rolle des Abschlussprüfers und die Ausschüttung – immer wieder Anlass für Streit in Familienunternehmen – werden im vierten Kapitel erörtert. Im fünften Kapitel haben wir die vielen verschiedenen Aspekte der Family Governance zusammengefasst. Es gibt

Ihnen Anregungen und Tipps, die die Organisation und das Management Ihrer Unternehmerfamilie erleichtern sollen. Kapitel 6 schließt das Buch mit einem Service-Teil ab.

Ergänzt wird das Buch von der von PwC und INTES Akademie für Familienunternehmen initiierten Governance-Initiative, dem ersten umfassenden Angebot rund um die Family und Business Governance von Familienunternehmen. Dieses Handbuch schließt die von uns herausgegebene Schriftenreihe „Der Beirat im Familienunternehmen“ und „Nachfolge im Familienunternehmen“ mit „Governance im Familienunternehmen“ ab.

II. Blick ins Buch

1. Grundlagen guter Governance

Familienunternehmer denken und planen langfristig. Die Verpflichtung gegenüber der Familie, den Mitarbeitern und der Region, in der sie verwurzelt sind, garantiert in den allermeisten Fällen verantwortungsvolles Handeln. Was sich Konzerne mit Social-Responsibility-Programmen verordnen, haben Unternehmerfamilien daher meist schon seit Generationen verinnerlicht: **ethisches Handeln**. Dieses Selbstverständnis bildet den moralischen Kompass, an dem Familienunternehmer ihre unternehmerischen Entscheidungen ausrichten („Die Ethik guter Führung (nicht nur) im Familienunternehmen“, *Dr. Reinhard Christian Zinkann*).

Das moderne **Verständnis von guter Governance in Deutschland** geht auf den im Jahr 2002 in Kraft getretenen Deutschen Corporate Governance Kodex zurück. Dieser richtet sich jedoch vor allem an Publikumskonzerne und spiegelt kaum die Heterogenität und die typusspezifischen Besonderheiten des inhabergeführten deutschen Mittelstands wider. In Eigeninitiative deutscher Familienunternehmer entstand daher 2004 der Governance Kodex für Familienunternehmen, um eine gute Unternehmensführung und -übergabe sicherzustellen („Good Governance – eine Idee setzt sich durch“, *Prof. Dr. Christian Hagist*).

Der **Governance Kodex für Familienunternehmen** ist ein Leitfaden für die verantwortungsvolle Führung des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie. Er bietet keine allgemeingültigen Richtlinien – dafür sind Familienunternehmen zu verschieden. Vielmehr hilft er Unternehmern und ihren Familien, die relevanten Fragen zu stellen, um individuelle Lösungen für die Führungs- und Kontrollstruktur der eigenen Gesellschaft zu finden, das Verständnis der Inhaber-

familie und den Umgang miteinander zu schärfen und bindende Regeln für Familie und Unternehmen zu entwickeln („Der Governance Kodex für Familienunternehmen“).

Um eine individuelle Governance zu erarbeiten und Gestaltungsschwerpunkte festzulegen, ist es zielführend, in einem ersten Schritt den Entwicklungsstand des Unternehmens zu ermitteln. Auf dieser Basis sollten im Zuge eines mehrstufigen **Inhaber-Strategie-Prozesses** alle wichtigen Inhalte wie Mitgliedschaft, Identität, Strukturen und Regeln in der Familie diskutiert und anschließend festgeschrieben werden („Vom Governance Kodex zum Familien-Kodex – Eine Anleitung zu guter Governance im Familienunternehmen“, *Prof. Dr. Peter May und Dr. Karin Ebel*).

Jan Schmidt-Krayer, geschäftsführender Gesellschafter von **Schmidt + Clemens**, einem Produzent von Edelstahl-Systemkomponenten, berichtet im **Interview**, wie wichtig die **gemeinsame Erarbeitung der Familienverfassung** für die Bindung seiner Familie war, und erläutert, wie die Familie ihr Regelwerk mit Leben füllt („Der Weg ist schon ein Teil des Ziels – Ein Erfahrungsbericht, *Jan Schmidt-Krayer im Gespräch mit Axel Gloger*).

Die **Umsetzung der Inhaberstrategie** und der Familienverfassung beginnt idealerweise bereits während des Diskussionsprozesses. Aus den dort festgelegten Prinzipien lassen sich die nächsten Schritte ableiten, die sich beispielsweise aus der Rollen- und Aufgabenverteilung der Gesellschafter, den Grundregeln für die Kommunikation oder die Entwicklung von Dividendenmodellen ergeben. So wird sichergestellt, dass den Worten auch Taten folgen („Von der Familienverfassung zur erfolgreichen Umsetzung“, *Dr. Dominik von Au und Sabine Strick*).

Besondere Bedeutung kommt hierbei der **Anpassung von Verträgen** zu. Häufig sind bestehende rechtliche Regelungen nicht bzw. nicht in allen Punkten mit der Familienverfassung kompatibel. Daher müssen Gesellschafts-, Schenkungs-, Ehe- und Erbverträge sowie Testamente aufeinander abgestimmt und angepasst werden. Philipp Claussen und Marie Christine Waldens zeigen exemplarisch, welche Konflikte und Schwierigkeiten entstehen können, wenn dies versäumt wird („Überlegungen zum Verhältnis vom ‚Familien-Kodex‘ zu Gesellschaftsverträgen und anderen Rechtsakten“, *Philipp Claussen und Marie Christine Waldens*).

2. Die Inhaber und ihr Selbstverständnis

Das beste Mittel, um Streit im Gesellschafterkreis vorzubeugen, ist die **Schaffung einer gemeinsamen Identität**. Zentrale Fragen, die es dabei zu beantworten gilt, sind: Wollen wir ein gemeinsames Familienunternehmen betreiben? Was soll erreicht werden und von welchen Grundwerten wollen wir uns leiten lassen? Jede Familie muss ihre eigenen Antworten auf diese Fragen finden und ihre Wert- und Zielvorstellungen in einem Kodex festlegen. Wie in einem genetischen Code lassen sich die Grundelemente der unternehmerischen Einzigartigkeit hier festhalten und vererben („Die Bedeutung der Identität – Warum Unternehmerfamilien gemeinsame Werte und Ziele brauchen“, *Prof. Dr. Peter May*).

Paul Bauwens-Adenauer und sein Bruder **Dr. Patrick Adenauer** leiten gemeinsam seit mehr als 25 Jahren den Bauträger und Projektentwickler für Wohn- und Gewerbebauten **Bauwens GmbH & Co. KG**. Nun strebt die nächste Generation ins Unternehmen. Um den Übergang von der Geschwisterführung auf eine Gesellschaft von Vettern und Cousinen zu regeln, haben die beiden Brüder gemeinsam mit ihren Kindern eine Familienverfassung erarbeitet. Im Rahmen dieses zweijährigen Prozesses wurde nicht nur die Grundlage für die Nachfolgeregelung gelegt, sondern es wuchs auch das Verständnis für eine **gemeinsame Identität**, erläutert Dr. Patrick Adenauer im **Interview** („Keine Spielregeln ohne Spielverständnis – Warum eine gemeinsame Identität so wichtig ist“, *Dr. Patrick Adenauer im Gespräch mit Axel Gloger*).

Das in der dritten Generation entwickelte **Governance-System** der Nachfahren des Henkel-Gründers Fritz Henkel hat seine Wirksamkeit in den vergangenen 30 Jahren bereits unter Beweis gestellt. Das Governance-Modell, das die Rollen, Rechte und Pflichten der über 100 Gesellschafter regelt und auf dem Prinzip **„Firma geht vor Familie“** beruht, wurde bislang nur in wenigen Details verändert. Den starken Zusammenhalt der Familie und das gemeinsame Verständnis der Inhaber sieht **Dr. Simone Bagel-Trah**, Aufsichtsratsvorsitzende des Konsumgüterunternehmens **Henkel**, im Interview als Ergebnis intensiver Bemühungen um die Business und Family Governance („Firma geht vor Familie – Macht das heute noch Sinn?“, *Dr. Simone Bagel-Trah im Gespräch mit Sabine Strick*).

Anders als börsennotierte Unternehmen können mittelständische Unternehmen bei der Ermittlung ihres **Unternehmenswerts** nicht auf den Aktienkurs zurückgreifen. Die Werteinschätzung der Familienunternehmer besteht in der Regel aus einem rationalen und einem emotionalen Anteil. Der **emotionale Anteil** kann entweder zu einer völligen Über- oder auch zu einer Unterschätzung des Verkehrs-

werts des Unternehmens führen. Nachfolger und Kaufinteressenten sollten sich dieses Phänomens bewusst sein, wenn sie in Verhandlungen eintreten („Emotional Value' – Was ist das und wie misst man ihn?“, *Prof. Dr. Nadine Kammerlander*).

Mit **Grundfragen der Inhaberschaft** beschäftigt sich der nächste Beitrag. Inhaber eines Familienunternehmens zu sein, umfasst sehr viel mehr, als Gesellschaftsanteile zu halten. Neben Kapitalinteressen verspricht die Teilhabe weitergehende Verantwortung, Zugehörigkeit, Identifikation, Stolz und Anerkennung. Damit das Projekt Familienunternehmen langfristig erfolgreich ist, bedarf es einer guten Governance, also starker Regeln und Strukturen – für das Unternehmen und die Familie, die die Werte und das Selbstverständnis der Inhaberfamilie widerspiegeln. („Grundfragen der Inhaberschaft“, *Nina Heinemann*).

Der dynastische Gedanke, also das langfristige Halten des Unternehmens in Familienhand, ist für viele Familienunternehmer von entscheidender Bedeutung. Um den Einfluss der Familie zu sichern, können Zustimmungserfordernisse für die Anteilsübertragung vertraglich festgelegt werden. Allerdings muss hier bei der Ausgestaltung je nach Rechtsform differenziert werden. Nicht jedes Sicherungsinstrument ist für jede Unternehmerfamilie gleichermaßen geeignet. Die Erarbeitung der gewünschten **Bindungsregeln** sollte mit großer Sorgfalt und in Abstimmung mit dem Testament der Gesellschafter vorgenommen werden („Die Übertragbarkeit der Beteiligung und ihre Beschränkung(en) – Ein Gestaltungsproblem“, *Dr. Karin Ebel und Dr. Robert Manger*).

Ist eine Übertragung des Unternehmens an die nächste Generation nicht möglich oder nicht gewollt, kommt die Gründung einer **Stiftung** in Frage. Welche Stiftungsform die Richtige ist, hängt vor allem von der Zielsetzung des Stifters ab. Neben dem Erhalt des Unternehmens geht es dabei häufig um steuerliche Überlegungen, die Versorgung der Familie und die Vermeidung von Mitbestimmung. Viele Stifter verfolgen auch ideelle Gründe. Je nachdem welche Schwerpunkte gesetzt werden, kann die Errichtung einer Familienstiftung, einer steuerbegünstigten Stiftung oder einer Doppelstiftung – eine Kombination aus Familien- und gemeinnütziger Stiftung – sinnvoll sein („Keine Angst vor Stiftungen“, *Berthold Theuffel-Werhahn und Lothar Siemers*).

Möglich ist auch die Errichtung einer **österreichischen Privatstiftung**, die im Vergleich zur deutschen Familienstiftung insbesondere in steuerlicher Hinsicht privilegiert ist. Dennoch müssen sich Stifter im Klaren sein, dass bei allen steuerlichen Vorteilen die Zugriffs- und Übertragungsmöglichkeiten eingeschränkt werden

(„Besonderheiten bei der österreichischen Privatstiftung“, *Dr. Rudolf Krickl, Siegbert Nagl und Carina Stojaspal*).

Zu den größten Gefahren für jedes Familienunternehmen gehört der **Gesellschafterstreit**. In vielen Familienunternehmen ist der Ausstieg nur unter erschwerten Bedingungen möglich, da die Gesellschafter ihre Anteile am Unternehmen in der Regel nicht oder jedenfalls nicht zum vollen Verkehrswert veräußern können. Gelingt es nicht, den Streit gütlich zu lösen oder beispielsweise durch Änderungen in der Führungs- oder Kontrollebene oder durch Anpassung des Gesellschaftsvertrags beizulegen, bleibt häufig nur die Trennung. Im schlimmsten Fall mündet der Gesellschafterstreit in der Realteilung oder sogar im Verkauf des Unternehmens („Das ‚streitige‘ Ausscheiden – Der finale Lackmus-Test im Familienunternehmen“, *Dr. Matthias Blaum*).

3. Die Führungs- und Kontrollverfassung des Familienunternehmens

Familienmitglieder können im Unternehmen unterschiedliche **Rollen und Funktionen** übernehmen. Mitunter führen unterschiedliche Rollenverständnisse und Überschneidungen von Kompetenzen zu Konflikten. **Good Governance** bedeutet, Zuständigkeiten sowie Zustimmungs- und Mitwirkungsrechte und -pflichten festzulegen und für das erfolgreiche Zusammenspiel der Gremien und Organe, in denen Familienmitglieder vertreten sind, zu sorgen („Die Rolle der Familie im Familienunternehmen“, *Nina Heinemann*).

Die **Gesellschafterversammlung** ist in Familienunternehmen das oberste Entscheidungsorgan. Hier muss die Familie einen gemeinsamen Willen bilden und Entscheidungen über die relevanten Fragen treffen. Da jeder Gesellschafter Einfluss auf die Entwicklung im Familienunternehmen nehmen kann, sollte jeder Einzelne seine Rollen und Rechte, aber auch Aufgaben und Pflichten kennen. Nur so kann er seine Rolle verantwortungsbewusst wahrnehmen („Die Gesellschafterversammlung – Rolle und Aufgaben“, *Dr. Robert Manger und Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt*).

Ein weiteres zentrales Organ in Familienunternehmen ist der **Aufsichtsrat**. Eine Pflicht zur Einrichtung eines Aufsichtsrats kann sich aus dem Gesetz oder aus dem Gesellschaftsvertrag ergeben. Je nach Rechtsform können seine Aufgaben, Befugnisse und Haftungspflichten variieren („Der zwingende Aufsichtsrat im Familienunternehmen“, *Dr. Martin Liebernickel*).

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat ist bei großen Unternehmen durch das gesetzliche Mitbestimmungsrecht geregelt. **Heraeus**, ein Metall- und Spezialchemieunternehmen, hat in den vergangenen 40 Jahren gute Erfahrungen mit der **Mitbestimmung im Aufsichtsrat** gemacht. Im **Interview** erläutert **Dr. Jürgen Heraeus**, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Heraeus GmbH, das Geheimnis des Erfolgs in einem offenen Dialog mit dem Betriebsrat und gegenseitiger Wertschätzung („Es tut gar nicht weh.“ Gedanken zum mitbestimmten Aufsichtsrat im Familienunternehmen“, *Dr. Jürgen Heraeus im Gespräch mit Axel Gloger*).

Die meisten Familienunternehmen sind aufgrund ihrer Größe und Rechtsform zwar nicht zur Einrichtung eines Aufsichtsrats verpflichtet, dennoch erkennen immer mehr Familienunternehmer den Nutzen eines eigenständigen, freiwilligen Gremiums an und richten einen **Beirat** ein. Er kann eine Kontrollfunktion einnehmen und wertvoller Partner für die Familie beispielsweise bei der Begleitung der Nachfolge oder bei der Vermittlung bei Konflikten sein. Wichtig ist dabei, dass die Anforderungen und Aufgaben für die Beiratsmitglieder klar definiert und die Positionen von kompetenten Persönlichkeiten besetzt sind („Der Beirat im Familienunternehmen – Ein Instrument guter Governance“, *Dr. Karin Ebel und Gerold Rieder*).

Für die Höhe der **Vergütung der Beirats- oder Aufsichtsratsmitglieder** gibt es keine verbindliche Regelung. Sie kann sich nach dem Zeitaufwand, der Verantwortung und dem **Haftungsrisiko** richten. Da die Sorgfaltspflichten und Anforderungen an die Mitglieder von Kontrollgremien stetig zunehmen, steigt auch das Bedürfnis nach einer haftungsrechtlichen Absicherung („Haftung und Vergütung der Mitglieder von ‚Kontrollgremien‘ – Ein ‚heißes Eisen‘“, *Thomas Scharpf und Benjamin Bandur*).

Geschäftsführer im Familienunternehmen sollten sich als Treuhänder der Eigentümerfamilie verstehen, die eine besondere Informationsdichte und Transparenz einfordern, um ihre Rolle verantwortungsbewusst wahrnehmen zu können. Zwar wirkt eine enge Bindung des Fremdgeschäftsführers an die Inhaberfamilie dem typischen Principal-Agent-Konflikt entgegen. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Geschäftsführung an der „kurzen Leine“ gehalten wird („Der besondere Kontext von Führungsrollen in Familienunternehmen“, *Dr. Maren Gräfe und Dr. Karsten Schween*).

Obwohl mit Bernhard Simon ein **Familienmitglied an der Spitze** steht, wird beim Logistikunternehmen **Dachser** großen Wert auf die Gleichberechtigung von Familienmitgliedern und familienfremden Managern in der Geschäftsführung gelegt. Die Leitung des operativen Geschäfts und die Aufsichtsfunktion sind sauber ge-

trennt, ohne Durchgriffsrechte der Familie, erläutert **Bernhard Simon** im **Interview**. Damit der egalitäre Ansatz auch von der nächsten Generation mitgetragen wird, wurde die dritte Inhabergeneration frühzeitig in die Kulturdiskussion und in die Erstellung eines Wertekodexes einbezogen („Wenn ein Familienmitglied an der Spitze steht“, *Bernhard Simon im Gespräch mit Axel Gloger*).

Vielen Familienunternehmern fällt es anfangs schwer, von Familienführung auf **Fremdführung** umzuschalten. Nur selten wird dieser Prozess mit der notwendigen Professionalität angegangen. Verbesserungspotenzial besteht aber auf beiden Seiten („Reichlich Luft nach oben – Im Zusammenspiel von Inhabern und Fremdmanagern steckt noch viel ungenutztes Potenzial“, *Prof. Dr. Peter May*).

Die **Suche** und – in der Folge – die **Bindung von** geeigneten, talentierten **Fremdmanagern** an das Familienunternehmen setzen einen stringent strukturierten Prozess voraus. Bei den Vertragsverhandlungen gelten für Familienunternehmen zahlreiche Besonderheiten, die im Vorfeld mit dem Kandidaten gründlich besprochen werden müssen. Für die Bindung ist schließlich die regelmäßige Kommunikation zwischen dem Fremdmanager und den Eigentümern notwendig. Das sorgt für Vertrauen und beugt Missverständnissen vor („Auswahl und Vergütung von Fremdgeschäftsführern im Familienunternehmen“, *Dr. Karsten Schween und Dr. Carlo Mackrodt*).

Bei der **Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern** stehen Familienunternehmen im Wettbewerb mit Publikumskonzernen. Um die besten Talente zu gewinnen und zu binden, sollten Familienunternehmen ein fundiertes Verständnis für ihre spezifischen Stärken entwickeln und die Professionalisierung in den Bereichen **Employer Branding**, Mitarbeitergewinnung und -bindung vorantreiben („Zukunftsfähige Personalkonzepte als Basis einer tragfähigen Governance“, *Dr. Sandra Düsing und Dr. Caroline Kranabetter*).

Der plötzliche Ausfall des Unternehmensleiters, beispielsweise durch den Tod oder eine schwere Krankheit, kann das Familienunternehmen schnell in eine existenzielle Krise führen. Eine sorgfältige **Notfallplanung**, die neben einer Nachfolgeregelung auch eine funktionierende zweite Führungsebene und entsprechende Vollmachten umfasst, sichert den Fortbestand des Unternehmens („Nachfolge- und Notfallplanung für Geschäftsführung und Aufsichtsgremium“, *Dr. Maren Gräfe*).

In **Deutschland** gilt für Unternehmen ab einer gewissen Größe typischerweise die **dualistische Unternehmensverfassung** mit klarer Trennung von Geschäftsführung und Aufsichtsfunktion. Das **Schweizer Recht** sieht dagegen die Organisati-

onsform nach dem **monistisches System** vor, nach dem der Verwaltungsrat neben Kontroll- auch Führungsfunktionen übernehmen kann. Beide Governance-Systeme weisen Vorteile auf, eine **Societas Europaea** (Europäische Gesellschaft, SE) bietet eine interessante Gestaltungsalternative für deutsche Gesellschaften („Monistische und dualistische Unternehmensverfassung – Eine vergleichende Bestandsaufnahme der Gestaltungsalternativen für deutsche und schweizerische Familienunternehmen“, *Norbert Kühnis und Martin Kaspar*).

Die nachhaltige Sicherung des Unternehmens und die Wahrung der Familieninteressen haben für jede Unternehmerfamilie oberste Priorität. In diesem Kontext kommt einem professionellen **Risikomanagement** eine besondere Bedeutung zu. Es deckt nicht nur Schwachstellen auf, sondern filtert auch Potenziale und Chancen heraus, die ansonsten möglicherweise unentdeckt blieben. Ein professionelles Risiko- und Chancenmanagement leistet damit einen wesentlichen Beitrag zu einer wertorientierten Unternehmensführung („Professionelles Risiko- und Chancenmanagement als Bestandteil guter Governance“, *Dr. Ulrich Störk*).

Der Schritt in einen ausländischen Markt ist für jedes Unternehmen ein Wagnis. Für Familienunternehmen ist er eine besondere Herausforderung, da auch die Interessen von und Auswirkungen auf die Unternehmerfamilie zu berücksichtigen sind. Für den Erfolg der **Internationalisierung** ist eine gründliche Vorbereitung notwendig, bei der alle Schritte des Internationalisierungsprozesses und die Auswirkungen auf Unternehmen und Familie zu bedenken sind. Wie bei jedem größeren Veränderungsprozess müssen auch hier die Governance-Strukturen im Familienunternehmen angepasst werden („Was Sie bei der Internationalisierung beachten sollten“, *Uwe Rittmann*).

Was deutsche Familienunternehmen tun müssen, um ihre Marktführerschaft nicht an Start-ups aus Kalifornien zu verlieren, und was dies für die Governance bedeutet, beantworten Dr. Carsten Hentrich und Michael Pachmajer in ihrem Beitrag. Sie argumentieren, dass nur jene Familienunternehmen zukunftsfähig bleiben, die den **digitalen Veränderungsprozess** aktiv mitgestalten. Dies erfordert auch ein neues Denken und eine Organisation der Business Governance („Governance im digitalen Zeitalter“, *Dr. Carsten Hentrich und Michael Pachmaier*).

4. Die Finanzverfassung des Familienunternehmens

Jedes Familienunternehmen ist zur Aufstellung eines Jahresabschlusses und ggf. auch eines Lageberichts verpflichtet. Durch die Ausübung von Wahlrechten und sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen kann die Aussagekraft des Jahresabschlusses

ses beeinträchtigt oder die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage verändert werden. **Good Governance** bedeutet, dem **Vorsichtsprinzip** zu folgen, willkürliche Entscheidungen bei der **Aufstellung des Jahresabschlusses** zu vermeiden und eine gute Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsorgan und Abschlussprüfer sicherzustellen („Die Aufstellung, Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses im Rahmen guter Governance“, *Dietmar Eglauer und Volker Voelcker*).

Der **Abschlussprüfer** ist viel mehr als nur Bilanzpolizei. Als unabhängiges Kontrollorgan und Kooperationspartner auf Augenhöhe ist er hochwertige Informationsquelle und Schützer des Unternehmervermögens zugleich. Unabhängig von der gesetzlichen Prüfungspflicht kann er als Wirtschaftsberater, Steuerberater und Sachverständiger tätig werden oder als Treuhänder die Vermögens- und Rechtsinteressen von Familienmitgliedern vertreten. Familienunternehmen sind gut beraten, seine Kompetenz als unabhängiger Sparringspartner im Zuge der Governance zu nutzen („Die Rolle des Abschlussprüfers im Governance-System des Familienunternehmens“, *Dr. Peter Bartels*).

Die Frage, ob **Überschüsse ausgeschüttet oder thesauriert werden sollen**, kann in Familienunternehmen für erheblichen Zündstoff sorgen. Gegenläufige Interessen des Unternehmens und der Gesellschafter lassen sich vermeiden, wenn Familien sich auf die Prämisse „Unternehmen vor Familie“ verständigen und planbare und verlässliche Regelungen festlegen („Die Ergebnisverwendung im Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Individualinteresse“, *Dr. Ulf Braun und Dr. Karin Ebel*).

Um ihre 680 Gesellschafter aneinander und an das Unternehmen zu binden, hat die Familie der Investmentholding **Haniel** eine **Ausschüttungspolitik** abgestimmt, die langfristig jedem Gesellschafter eine 25-prozentige Dividende gewährt. Darüber hinaus sorgen regelmäßige Familientreffen, unternehmensbezogene Weiterbildungen und ein digitales Haniel Family Net für eine **emotionale Dividende**, erklärt **Franz Haniel im Interview**. („Es sind nicht nur die Emotionen, es sind auch die Dividenden“, *Franz Markus Haniel im Gespräch mit Axel Gloger*).

5. Family Governance

Familie, Unternehmen und Eigentum sind drei soziale Systeme, die unterschiedlichen und z.T. gegensätzlichen Logiken folgen. Die Aufgabe eines klugen **Familienmanagements** ist es, diese drei Systeme auszubalancieren. Dabei hilft die Entwicklung einer eigenen **Family Governance**. Sie schafft ein Wirgefühls innerhalb der Familie, sorgt für eine nachhaltige Bindung zum Unternehmen und hilft, Konflikte

zu vermeiden (Gute Governance – Für die Familie so selbstverständlich wie für das Unternehmen? Ein Plädoyer für kluge Familienstrategien“, *Prof. Dr. Arist von Schlippe*).

Damit die Familie nicht hinter dem Unternehmen zurücktreten muss und von ihr keine negativen Rückwirkungen auf das Familienunternehmen erfolgen, müssen Tugenden wie Wertschätzung, Aufmerksamkeit, Vertrauen und Offenheit in der Familie bewahrt und gelebt werden. Daher sollte jede Unternehmerfamilie **Regeln und Rituale** aufsetzen und pflegen. Ziel sollte ein gemeinsamer Wertekanon sein, an dem sich auch die Familienmitglieder der nachfolgenden Generation orientieren können („Zehn goldene Regeln für einen guten Umgang in der Unternehmerfamilie“, *Nina Heinemann*).

Dass es trotzdem immer wieder zu Differenzen kommt, lässt sich nicht vermeiden. Diese zu managen und zu verhindern, dass sie den Zusammenhalt der Familie und den Erfolg des Unternehmens nachhaltig schädigen, ist daher von zentraler Bedeutung für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens. Neben dem gegenseitigen respektvollen Umgang beugen gemeinsam festgelegte **Konfliktlösungsstrategien und -mechanismen** der Eskalation vor („Was tun, wenn’s kracht?“ – Hinweise für ein professionelles Konfliktmanagement“, *Prof. Dr. Franz F. Kellermanns und Dr. Maximilian M. Wachter*).

Wie heftig eine Auseinandersetzung auch sein mag, die **öffentliche Austragung** des Konflikts muss **tabu** sein. Wenn Verletzungen vermieden werden und die Streitparteien ihr Gesicht wahren können, ist eine Aussöhnung wahrscheinlich („Unnötige Eskalation vermeiden“, *Prof. Dr. Peter May*).

Unternehmerfamilien unterscheiden sich von einer Investorengruppe durch ihr gemeinsames Selbstverständnis und den Grad der Vertrautheit untereinander. Doch das sind keine Selbstverständlichkeiten. Sie erfordern ein aktives Engagement der Unternehmerfamilie. Die kontinuierliche **Aus- und Weiterbildung von Gesellschaftern** und Familienmitgliedern sowie gemeinsame Familienaktivitäten haben sich bewährt, um den Familienzusammenhalt zu stärken und die Vertrautheit zu fördern („Family Education und Family Activity als Bestandteile der Family Governance“, *Gerold Rieder und Sabine Strick*).

Gesellschafterkompetenz und die Identifikation mit dem Familienunternehmen sind auch von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Übergabe an die **nächste Generation**. Einen Königsweg für das **Heranführen der Kinder** an die späteren Aufgaben gibt es nicht. Die besondere Herausforderung liegt in der sorgfältigen

Planung, ohne zu viel Druck auf die potenziellen Nachfolger aufzubauen („Die Heranführung der nächsten Generation als Königsdisziplin guter Governance“, *Dr. Dominik von Au und Sabine Strick*).

Die frühe Einbindung der Kinder kann den Weg der potenziellen **Nachfolger** ins familieneigene Unternehmen erleichtern. **Thomas Hoyer**, Geschäftsführer von **Hoyer Energie**, einem Lieferanten von Flüssiggas und Mineralöl, wuchs mit dem Familienunternehmen auf und entdeckte schon in Jugendjahren seine Begeisterung für das Unternehmertum („Lernen von anderen – Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten“, *Thomas Hoyer im Gespräch mit Axel Gloger*).

Neben den Bedürfnissen der eigenen Kinder sollten Familienunternehmer auch die Rolle ihrer **Schwiegertöchter und -söhne** im Blick haben. Denn sie haben wesentlichen Einfluss auf die Erziehung der nächsten Generation und können für das Familienunternehmen Chance, aber auch Risiko bedeuten. Wichtig ist hier eine klare Kommunikation der Erwartungen seitens der Unternehmerfamilie von Anfang an und die wohlwollende Unterstützung der älteren Generation („Inlaws = Outlaws? Von Schwiegertöchtern und Schwiegersöhnen“, *Prof. Dr. Sabine Rau*).

Alle Familienmitglieder unter einen Hut zu bringen, erfordert vor allem bei Unternehmerfamilien mit wachsendem Gesellschafterkreis und zunehmender Themenvielfalt eine professionelle Organisation. Welche Vertrauensperson die Aufgabe des **Familienmanagers** übernimmt, muss wohl überlegt sein, denn sie oder er moderiert innerhalb der Familie, kanalisiert die Ergebnisse und schlägt Brücken zum Unternehmen („Der Familienmanager – Eigenschaften, Fähigkeiten und Aufgaben“, *Karin May*).

Dirk Chatelain ist **Familienmanager** bei **Schmidt + Clemens**. Lange fühlte sich der Minderheitsgesellschafter bei dem Edelstahl-Spezialisten bei wichtigen Entscheidungen übergangen. Bis sein Cousin auf die Idee kam, eine Familienverfassung zu erarbeiten, um den Zusammenhalt der über mehrere Kontinente verstreuten Familie zu stärken. Heute organisiert Chatelain die Gesellschafterversammlungen, Treffen und Weiterbildungen für die Familie, erklärt er im **Interview**. („Ich war immer das *Enfant terrible*“, *Dirk Chatelain im Gespräch mit Sabine Strick*).

Viele Familien haben neben ihrem Unternehmen ein beträchtliches **Privatvermögen** aufgebaut. Die Verwaltung dieses Familienvermögens bedarf genau wie das Management des Unternehmens gemeinsamer Ziele, Regeln und Strukturen. Im Rahmen eines **Family Offices**, das auch Beratungs-, Service- und Verwaltungsaufgaben für die Gesellschafter übernehmen kann, können die Vorteile einer gemein-

samen Vermögensanlage realisiert werden. Durch die Einigung auf gemeinsame Ziele und Strategien wird zudem das Gemeinschaftsgefühl der Familie gestärkt. So leistet das Family Office einen zentralen Beitrag zur Family Governance („Die Rolle des Family Office in der Family Governance“, *Dr. Arno Lehmann-Tokmitt und Roland Kahn*).

Ein weiteres wirkungsvolles Instrument der Family Governance ist der Einsatz für die Gesellschaft. Die meisten deutschen Unternehmerfamilien engagieren sich bereits seit Jahrzehnten in philanthropischen Einrichtungen oder haben eigene gemeinnützige Stiftungen gegründet. Die **Philanthropie** bietet allen Gesellschaftern – jung oder alt, aktiv oder passiv – ein Aktionsfeld, das Identifikation und Bindung schafft („Mit Gemeinsinn Gemeinschaft schaffen – Philanthropie als Element der Family Governance“, *Dr. Felicitas von Peter*).

6. Service

Wie machen es andere? Und welche Literatur hilft bei der Entwicklung der Family und Business Governance? Wer bietet professionelle Beratung bei der Konzeption und Umsetzung? Wie finden Sie einen externen Manager? Was ist bei der Einrichtung eines Beirats zu beachten? Und wie können Sie Ihre Unternehmerfamilie qualifizieren? In ihrer gemeinsamen **Governance-Initiative** haben PwC und die INTES Akademie für Familienunternehmen ein Angebot aus einer Hand zu allen Aspekten der Family und Business Governance zusammengestellt, wie sie sonst am Markt nicht zu finden ist („Die PwC-INTES-Governance-Initiative“, *Dr. Christina Müller*).

Brauchen Sie überhaupt Governance-Regeln? Ist Ihre Family und Business Governance noch auf dem aktuellen Stand? Und wo finden Sie was und wen? Zum Schluss haben wir Ihnen einige **hilfreiche Adressen** und eine **Checkliste** für Ihre **Governance** zusammengestellt, damit kein Aspekt der Governance unberücksichtigt bleibt. Stellen Sie sich selbst auf die Probe („Hilfreiche Adressen“, *Dr. Christina Müller*, und „Testen Sie Ihre Governance – Der Check zum Kodex“, *Prof. Dr. Peter May*).