

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen

Herausgegeben von

**Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion
und Prof. Dr. Peter Witt**

Mit Beiträgen von

**Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Brockhoff, Yvonne Brückner, Jan Eiben,
Hans-Jürgen Fahrion, Dr. Astrid Geis, Dr. Bernd Grottel, Dr. Andreas Hack,
Silke Hein, Andreas Käußl, Prof. Dr. Franz W. Kellermanns,
Denise H. Kenyon-Rouvinez, Ph.D., Dr. Alexander Koeberle-Schmid,
Prof. Dr. Rainer Lorz, Jennifer Meyer, Dr. Matthias Redlefsen,
Prof. Dr. Arist v. Schlippe, Prof. Dr. Peter Witt**

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 12077 2](http://ESV.info/978_3_503_12077_2)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12077 2

eBook: ISBN 978 3 503 12646 0

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2010

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: Stefan Gippert, Berlin

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

GELEITWORT

Der vorliegende Herausgeberband ist einzigartig. Er enthält nicht nur grundlegende Kapitel von Family Business Governance-Experten, sondern darüber hinaus die in der Praxis bewährte Perspektive von Inhabern und Beratern von Familienunternehmen. Dieses Thema verdient durchaus besondere Aufmerksamkeit, denn eine effektive Governance ist die wichtigste Variable für den Erfolg von Familienunternehmen. Und der Erfolg von Familienunternehmen ist unverzichtbar für unsere Gesellschaft.



Das Buch erläutert die Möglichkeiten für Familienunternehmen, einen größeren Erfolg zu erzielen. „Good Family Business Governance“ gewährleistet, dass Nachfolge- und Kontinuitätsplanung stattfindet. „Good Family Business Governance“ stärken die Harmonie und das Vertrauen innerhalb der Familie und bieten in unerwarteten Krisenzeiten Unterstützung.

Meine Definition von „Good Governance“ enthält zwei Bestandteile: Erstens ein Aufsichtsgremium mit mindestens drei unabhängigen, nicht verwandten Mitgliedern, denn Untersuchungen haben gezeigt, dass Mehrgenerationen-Familienunternehmen ein unabhängiges Aufsichtsgremium als den wichtigsten und wertvollsten Aspekt einer „Best Practice“ ansehen. Zweitens gehören zu „Good Governance“ regelmäßige Treffen der Familieneigentümer, die im Idealfall eine Family Business Governance-Verfassung ausarbeiten sowie kontinuierlich überprüfen und aktualisieren.

Die klassische Governance steht für die Prozesse, Strukturen und Beziehungen, welche die Führung, Kontrolle und Erfüllung der Rechenschaftspflicht des Unternehmens sicherstellen. Bei Familienunternehmen, insbesondere bei Family Offices und gemeinnützigen Projekten, gilt die Governance darüber hinaus der Einigkeit und dem Engagement der Eigentümer. Effektive Governance schafft Vertrauen zwischen Geschäftsführung, Aufsichtsgremium und Eigentümerfamilie bei der Erfüllung ihrer jeweils unterschiedlichen Aufgaben.

Einigkeit und Engagement der Eigentümer und ihr Vertrauen in das Governance-System bilden die Basis für den Wettbewerbsvorteil, den Familienunternehmen haben. Unter diesen Bedingungen können Management und Aufsichtsgremium auch gewagtere, unkonventionellere und langfristige Strategien verfolgen. Ein Aufsichtsgremium, in das die Eigentümerfamilie Vertrauen hat, kümmert sich in der Regel um die Nachfolgeplanung im Management und im Eigentümerkreis sowie um regelmäßige Treffen der Eigentümerfamilie. Ein gut geführtes Aufsichtsgremium, in großen Familienunternehmen ergänzt durch einen Gesellschafterausschuss, verhilft der Eigentümerfamilie zu wesentlich mehr Professionalität und Klarheit.

In den folgenden Kapiteln beschäftigen sich renommierte Autoren in der gebotenen Tiefe mit den Prozessen, Strukturen und Beziehungen der Family Busi-

GELEITWORT

ness Governance. Bedenken Sie dabei bitte, dass Familienunternehmen das besondere Privileg besitzen, ihre Governance so gestalten zu können, dass sich ein maximaler Mehrwert für Unternehmen und Familie erzielen lässt. Die wichtigste Verantwortung des Familieneigentums ist sicherlich die Gestaltung des eigenen Governance-Systems.

John L. Ward

John L. Ward, Ph.D., ist „Clinical Professor“ für Familienunternehmen an der Kellogg School of Management (Chicago, USA) und Co-Direktor des Programms „Governing the Family Business“ für „Directors“ und Eigentümer. Er ist außerdem Mitbegründer und Leiter der „Family Business Consulting Group“ sowie Autor zahlreicher Publikationen, darunter auch „Family Business as Paradox“.

VORWORT

Spätestens mit der Veröffentlichung eines eigenen „Governance Kodex für Familienunternehmen“ im Jahr 2004 und der Aktualisierung im Jahr 2010 sind die Grundsätze der Führung und Kontrolle zu einem für Familienunternehmen wichtigen Thema geworden. Sie tragen maßgeblich zum Erfolg dieses Unternehmenstyps bei. Die Bedeutung und damit auch die Komplexität der Governance sind abhängig von der individuellen Situation von Unternehmen und Familie, wie beispielsweise von der Struktur des Gesellschafterkreises, dem Einsatz von Fremdmanagern, der Größe von Unternehmen und Familie sowie der Expansions- und Finanzierungsvorhaben des Unternehmens. Auch aufgrund der prägenden Stellung der Familien im Unternehmen sowie aufgrund deren Streben nach einer nachhaltigen Entwicklung ihres Unternehmens unterscheiden sich Familienunternehmen in der Governance von Publikumsgesellschaften. So ist die spezielle Governance von Familienunternehmen Chance und Herausforderung zugleich. Es gilt, typische Probleme zu überwinden und immanente Vorteile zu nutzen.



Dem vorliegenden Herausgeberband ist es gelungen, einen umfassenden, praxisnahen und zugleich theoretisch fundierten Überblick über zahlreiche Aspekte der Governance in Familienunternehmen zu geben. Dabei werden sowohl familien- und eigentümerbezogene Instrumente und Gremien wie beispielsweise Gesellschafterausschuss, Family Office und Konfliktmanagement behandelt als auch Instrumente und Gremien der Business Governance, wie beispielsweise Geschäftsführung, Aufsichtsgremium, Abschlussprüfer und Kontrollmechanismen. Namhafte Familienunternehmer, renommierte Wissenschaftler und erfahrene Experten erörtern in Interviews und Beiträgen die Gründe für eine spezielle Governance von Familienunternehmen, geben Best Practice-Empfehlungen und setzen Standards für die „Good Governance“ eines Familienunternehmens.

Diese Informationen sind besonders wertvoll für die Eigentümer, Manager, Mitglieder von Aufsichtsgremien und Berater von Familienunternehmen, die ihre Governance an der individuellen Situation und der Best Practice ausrichten wollen. Oftmals besteht die Herausforderung gerade darin, rechtliche Anforderungen oder auch Empfehlungen in praktische Lösungen umzusetzen. Im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften, bei denen der Governance-Rahmen weitgehend reglementiert ist, erscheint es aufgrund der Verschiedenartigkeit von Familienunternehmen unmöglich, einen rechtlichen Rahmen für die Ausgestaltung der Governance zu schaffen. Deshalb empfehlen die Herausgeber dieses Buches, dass Familiengesellschafter ihre Governance individuell in einem moderierten Prozess erarbeiten und in einer Governance-Verfassung festhalten sollten. Diese enthält im Ergebnis alle jene Festlegungen und Vorgaben zu den individuell regelungsbedürftigen Aspekten der Family Business Governance.

VORWORT

Familienunternehmen und ihre Eigentümer können mit Hilfe dieses Buches ihre Governance auf den Prüfstand stellen, weiterentwickeln und verbessern und damit eine Grundvoraussetzung für den langfristigen Erhalt und Erfolg ihres Unternehmens in Familienhand schaffen.

Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher

Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher ist Co-Chairman der KPMG Europe LLP und Sprecher des Vorstands der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er ist u. a. Mitglied des Roundtable des „Berliner Center of Corporate Governance“ und Mitglied der Jury der „Hall of Fame der Familienunternehmen“, in der das Handelsblatt jährlich Familienunternehmer mit Vorbildfunktion ehrt.

INHALT

GELEITWORT	5
VORWORT	7

I FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

1 FAMILY BUSINESS GOVERNANCE-SYSTEM	15
„Das Familienunternehmen muss seine Governance an der einer Publikumsgesellschaft ausrichten.“	17
<i>Interview mit Jürgen Heraeus</i>	
Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen	24
<i>Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion</i>	
2 SPEZIFIKA DER FAMILY BUSINESS GOVERNANCE	43
„Unter welchen Bedingungen habe ich eine Überlebenschance von hundert Jahren?“	45
<i>Interview mit Hermut Kormann</i>	
Gründe für eine spezielle Governance von Familienunternehmen	50
<i>Beitrag von Andreas Hack und Jennifer Meyer</i>	

II BUSINESS GOVERNANCE

1 GESCHÄFTSFÜHRUNG	71
„Die Werte, die sich die Familie gegeben hat, sind in langfristige Unternehmensstrategien umzusetzen.“	73
<i>Interview mit Bernhard Simon</i>	
Familienunternehmen „richtig“ führen.....	78
<i>Beitrag von Denise H. Kenyon-Rouvinez</i>	
2 AUFSICHTSGREMIUM	95
„Beratung durch familienfremde Kompetenzträger“	97
<i>Interview mit Manuel René Theisen</i>	
„Ein Beirat kann bei der Strategiefindung oder bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sehr hilfreich sein.“	102
<i>Interview mit Bettina Würth</i>	
Professionelle Aufsichtsgremien: Aufgaben, Typen und Ausgestaltung	106
<i>Beitrag von Rainer Lorz und Alexander Koeberle-Schmid</i>	

3	ABSCHLUSSPRÜFER	141
	„Der Abschlussprüfer ist ein Werkzeug, und wie bei jedem Werkzeug kommt es ganz darauf an, wie man es einsetzt.“	143
	<i>Interview mit Karl Haeusgen</i>	
	Der Nutzen des Abschlussprüfer als externer Business Governance-Akteur	147
	<i>Beitrag von Bernd Grottel</i>	
4	RISIKOMANAGEMENT, INTERNES KONTROLLSYSTEM UND COMPLIANCE MANAGEMENT	173
	„Governance-Instrumente sind nicht nur Pflichtübung, sondern Teil fortschrittlicher Unternehmensführung“	175
	<i>Interview mit Arno Mahler</i>	
	Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Compliance Management als zentrale Instrumente der Business Governance	179
	<i>Beitrag von Hans-Jürgen Fahrion, Andreas Käußl und Silke Hein</i>	
5	INTERNE REVISION	201
	„Die Interne Revision schafft auf verschiedenen Wegen einen Mehrwert für das Unternehmen, seine Kunden und seine Mitarbeiter, auch im Familienunternehmen.“	203
	<i>Interview mit Markus Warncke</i>	
	Interne Revision als unabhängiges Instrument der Business Governance	208
	<i>Beitrag von Astrid Geis</i>	
 III FAMILY GOVERNANCE		
1	GESELLSCHAFTERVERSAMMLUNG	227
	„Entweder sammelt sich die Familie oder wir scheitern als Familie und als Unternehmen.“	229
	<i>Interview mit Michael Prym</i>	
	Gesellschafterversammlung und Gesellschafterausstieg – zum Umgang mit „Fahnenflucht“	235
	<i>Beitrag von Matthias Redlefsen und Peter Witt</i>	
2	GESELLSCHAFTERAUSSCHUSS	251
	„Der Gesellschafterausschuss erhöht die Flexibilität der Entscheidungsfindung“	253
	<i>Interview mit Klaus-Norbert Steuler</i>	
	Gesellschafterausschuss als zentrales Gremium zur Organisation der Familie	257
	<i>Beitrag von Klaus Brockhoff und Alexander Koeberle-Schmid</i>	

3 FAMILY OFFICE	281
„Ein zweites Standbein für die Familie“	283
<i>Interview mit Boris Canessa</i>	
Struktur und Aufgaben von Single Family Offices.....	287
<i>Beitrag von Jan Eiben und Yvonne Brückner</i>	
4 KONFLIKTMANAGEMENT	303
„Geld, Macht und Liebe“	305
<i>Interview mit Peter May</i>	
Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden	309
<i>Beitrag von Franz W. Kellermanns und Arist von Schlippe</i>	
5 PRIVATE EQUITY-INVESTOR	321
„Zusammenarbeit von Private Equity-Gesellschaften und Familien- unternehmen durchaus positiv“	323
<i>Interview mit Ann-Kristin Achleitner</i>	
„Private Equity zeigt aber einigen Familienunternehmen, dass Emotionen bei Strategieentscheidungen fehl am Platz sind.“	326
<i>Interview mit Gregor Hilverkus</i>	
Private Equity-Investor – Heuschrecke oder Helfer?.....	329
<i>Beitrag von Peter Witt</i>	
IV FAMILY BUSINESS GOVERNANCE-VERFASSUNG	
Die Governance-Regeln zusammengefasst in der Family Business Governance-Verfassung	347
<i>Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion</i>	
Leitfaden zur Erstellung einer Family Business Governance-Verfassung.....	355
<i>Fragen und Antworten zusammengefasst von Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion</i>	
AUTORENVERZEICHNIS	375
LITERATURVERZEICHNIS	381
STICHWORTVERZEICHNIS.....	401