

GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIEN- UNTERNEHMEN

Leitlinien für die
verantwortungsvolle
Führung von Familien-
unternehmen

Eine Initiative von



Familien.
Unternehmen.
Zukunft.



KOMMISSION GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Präsidium:

Prof. Dr. Peter May (INTES) | als Vorsitzender

Dr. Patrick Adenauer (DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU) |
als stellvertretender Vorsitzender

Prof. Dr. Klaus Schweinsberg (INTES) | als Generalsekretär

Weitere Mitglieder:

Dr. Christoph Achenbach (INTES)

Dieter Ammer (Ammer Partners GmbH)

Jon Baumhauer (E. Merck KG)

Stefan Dräger (Drägerwerk KGaA)

Lutz Goebel (Henkelhausen GmbH & Co. KG)

Dr. Andreas Hack (WHU – Otto Beisheim School of Management)

Franz M. Haniel (Franz Haniel & Cie. GmbH)

Karl-Erivan W. Haub (Unternehmensgruppe Tengermann)

Dr. h. c. Christoph Henkel (Henkel AG & Co. KGaA)

Dr. Jürgen Heraeus (Heraeus Holding GmbH)

Thomas Hoyer (Hoyer GmbH)

Prof. Dr. Sabine Klein (WHU – Otto Beisheim School of Management)

Prof. Dr. Hermut Kormann (Zeppelin University)

Andreas Land (Griesson-de Beukelaer GmbH & Co. KG)

Prof. Dr. Klaus Murmann (Sauer-Danfoss GmbH & Co. OHG)

Andrea Prym-Bruck (William Prym GmbH & Co. KG)

Florian Rehm (Mast-Jägermeister AG)

Johannes Freiherr von Salmuth (Gebr. Röchling KG)

Prof. Dr. Arist von Schlippe (Private Universität Witten-Herdecke)

Bernhard Simon (DACHSER GmbH & Co. KG)

Michael Stoschek (Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG)

Dr. Peter-Alexander Wacker (Wacker Chemie AG)

Dr. Thilo Wersborg (Precitec KG)

Dr. Reinhard Zinkann (Miele & Cie. KG)

INHALT

- 3 **PRÄAMBEL**
- 5 **1. BEKENNTNIS ZU EINEM VERANTWORTUNGSVOLLEN UMGANG MIT DER INHABERROLLE**
- 7 **2. INHABER**
- 11 **3. AUFSICHTSGREMIUM**
- 15 **4. UNTERNEHMENSFÜHRUNG**
- 18 **5. ERGEBNISERMITTLUNG UND -VERWENDUNG**
- 20 **6. ÜBERTRAGBARKEIT DER INHABERSCHAFT, AUSSCHIEDEN AUS DEM INHABERKREIS**
- 21 **7. FAMILY GOVERNANCE**
- 23 **GLOSSAR**

VORBEMERKUNG

Im Jahr 2004 haben INTES und WELT AM SONNTAG den ersten Governance Kodex für Familienunternehmen vorgestellt. Mit dem Kodex haben die Initiatoren den Familienunternehmen und ihren Partnern einen verlässlichen Rahmen für die Beurteilung und Optimierung ihrer individuellen Governance-Strukturen gegeben.

Auf Initiative von INTES und DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU wurde der Kodex aus dem Jahr 2004 überprüft und weiterentwickelt. Dabei wurden die praktischen Erfahrungen mit dem Kodex sowie die theoretischen Diskussionen um die Governance in Familienunternehmen berücksichtigt. Zudem wurde die Kommission um weitere Unternehmer und Wissenschaftler ergänzt. Der Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen gehören namhafte Unternehmer und Wissenschaftler an.

Der Kodex ist online abrufbar unter:

www.kodex-fuer-familienunternehmen.de

Hier besteht die Möglichkeit der **individuellen Kommentierung** des Kodex.

PRÄAMBEL

Gute Governance gehört zu den Bestandteilen zeitgemäßer und nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung. Für Publikumsgesellschaften sind die wichtigsten Regeln im Deutschen Corporate Governance Kodex zusammengefasst. Für Familienunternehmen ist dieser aus verschiedenen Gründen nicht geeignet. Er setzt eine relativ hohe Homogenität der angesprochenen Unternehmen voraus; seine primäre Zielgruppe sind kapitalmarktorientierte Aktiengesellschaften. Familienunternehmen hingegen findet man in verschiedenen Rechtsformen, Größenordnungen, Finanzierungsformen und vor allem mit Inhaber-Strukturen, die von wenigen bis hin zu mehreren hundert Inhabern reichen. Sie stehen nicht nur für die Mehrzahl der Unternehmen und Beschäftigungsverhältnisse; sie übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft und pflegen durch die generationsübergreifende Ausrichtung ihres Geschäftsmodells grundsätzlich einen verantwortungsvollen Umgang mit ihren Mitarbeitern und allen weiteren Stakeholdern.

Familienunternehmen bedürfen also einer auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Governance, die sich auf das Unternehmen und die Familie erstreckt. Dabei geht es weniger um den Schutz machtloser Anleger vor einem Fehlverhalten ihrer Treuhänder in den Verwaltungsorganen, als vielmehr darum, eine verantwortungsvolle Einflussnahme der Inhaber auf ihr Unternehmen sicherzustellen und die Familie als tragende Säule des Unternehmens auf professionelle Art und Weise in die Governance einzubinden.

Der hier vorgelegte Governance Kodex für Familienunternehmen richtet sich besonders an Inhaber von Familienunternehmen, die sich der Verantwortung für ein langfristiges, gesundes Miteinander von Unternehmen und Familie stellen. Er will diejenigen Inhaberfamilien unterstützen, die

im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensführung einen Ausgleich zwischen den Interessen aller Stakeholder anstreben und die das ihnen anvertraute Unternehmen zum Wohle ihrer Familie, ihrer Kunden und ihrer Mitarbeiter für die kommenden Generationen erhalten wollen. Ziel des Governance Kodex für Familienunternehmen ist es, den Inhaberfamilien dabei zu helfen, die relevanten Fragen zu stellen und individuelle, auf die jeweilige Situation von Unternehmen und Familie zugeschnittene Antworten zu finden, die bei ausreichender Mehrheit geändert werden können. In diesem Sinne will der Governance Kodex für Familienunternehmen deutlich machen, welche Fragestellungen die Inhaber zur Sicherung guter Governance beantworten sollten. Dadurch ist er Prüfstein für die gemeinsame Willensbildung der Inhaber und unerlässliche Voraussetzung für das langfristige Überleben des eigenen Familienunternehmens. Des Weiteren steht er allen am Familienunternehmen Beteiligten als Leitfaden für die Beurteilung sowie für die weitere Optimierung und Anpassung der Governance des Familienunternehmens zur Verfügung.

Bei seinen Empfehlungen unterscheidet der Governance Kodex für Familienunternehmen zwischen den Formulierungen „soll“ und „es wird empfohlen“. Die Formulierung „soll“ weist auf Empfehlungen hin, die für eine gute Governance unverzichtbar sind. Die Formulierung „es wird empfohlen“ wird für Empfehlungen verwendet, von denen in begründeten Ausnahmefällen abgewichen werden kann.

1. BEKENNTNIS ZU EINEM VERANTWORTUNGSVOLLEN UMGANG MIT DER INHABERROLLE

Familienunternehmen stehen unter der bestimmenden Inhaberschaft einer Familie, deren Intention es ist, diese für mindestens eine weitere Generation aufrechtzuerhalten. Um sich am Markt erfolgreich zu behaupten und die gesellschaftliche Akzeptanz für das Modell Familienunternehmen zu stärken, sollen die Inhaber ein klares Bekenntnis zu einem verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Inhaberrolle ablegen. Dazu gehört, geeignete Governance-Strukturen zu etablieren. In diesem Zusammenhang sind von den Inhabern insbesondere folgende Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen und diese sowohl im Unternehmen als auch in der Inhaberfamilie umzusetzen.

- 1.1. Die Inhaber sollen festlegen, welchen Werten und Zielen sie sich mit Blick auf ihre familiäre Inhaberschaft und ihr Familienunternehmen verpflichtet fühlen.

Dabei sollen sie eine Festlegung treffen, inwieweit sie neben den berechtigten Interessen der Inhaberfamilie die Interessen anderer Stakeholder, insbesondere der Mitarbeiter und der Kunden, berücksichtigen und durch nachhaltiges Wirtschaften einen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft leisten wollen.

Die Inhaber sollen festlegen, welchem Interesse im Kollisionsfalle der Vorrang gebührt, insbesondere inwieweit den Unternehmensinteressen der Vorrang vor den Individualinteressen der Inhaber zukommt.

- 1.2. Die Unternehmens- und Informationsstrukturen sollen so beschaffen sein, dass sie den Inhabern, einem etwaigen Aufsichtsgremium sowie der Unternehmensführung eine zutreffende Beurteilung der wirt-

schaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens sowie der Einhaltung der vereinbarten Werte und Ziele erlauben.

Die Inhaber sollen festlegen, ob und inwieweit diese interne Transparenz auch gegenüber externen Stakeholdern zur Anwendung kommen soll.

- 1.3. Unternehmen können nur so lange als Familienunternehmen erhalten werden, wie es ihnen gelingt, eine möglichst große Einigkeit innerhalb der Inhaberfamilie und deren Zustimmung zum Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen zu bewahren. Den Inhabern wird empfohlen, sich deshalb ausdrücklich dazu zu bekennen, der Führung der Inhaberfamilie einen vergleichbaren Stellenwert beizumessen wie der Führung des Familienunternehmens.
- 1.4. Die Inhaber sollen dafür Sorge tragen, dass neu hinzutretende Familienmitglieder (insbesondere Partner und Mitglieder der Folgegeneration) rechtzeitig an ihre unternehmerische Verantwortung als Inhaber eines Familienunternehmens und/oder Mitglieder einer Inhaberfamilie herangeführt werden.

2. INHABER

Die Inhaber sind die oberste Entscheidungsinstanz. Innerhalb des von ihnen gewählten rechtlichen Rahmens besitzen sie die Befugnis, die Werte und Ziele festzulegen sowie die letztgültigen Entscheidungen zu treffen. Wenn sie diese Befugnis auf ein eigenständiges Aufsichtsgremium delegieren, tragen sie die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit und Qualität dieses Gremiums. Bei der Wahrnehmung dieser Verantwortung ist insbesondere Folgendes zu beachten.

2.1. Inhaber in ihrer Gesamtheit

- 2.1.1. Bei der Festlegung der Werte und Ziele des Unternehmens und der familiären Inhaberschaft sollen die Inhaber eindeutige Aussagen zum Verbleib des Unternehmens in Familienbesitz sowie zur Rolle der Inhaber bei seiner Führung und Kontrolle machen.
- 2.1.2. Darüber hinaus sollen die Inhaber ihre Erwartungen an die unternehmerische Ausrichtung, insbesondere an das Verhältnis von Stabilität, Rentabilität und langfristigem Wachstum, hinreichend deutlich formulieren.
- 2.1.3. Dort, wo ein Aufsichtsgremium nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, sollen die Inhaber entscheiden, ob und in welchem Umfang sie die ihnen zustehenden Befugnisse, insbesondere die Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung, an ein freiwilliges Gremium delegieren wollen.

- 2.1.4. Die Inhaber sollen sich so organisieren, dass ihre Entscheidungsfähigkeit jederzeit gesichert ist.
- 2.1.5. Das Stimmrecht soll an die Höhe der Kapitalbeteiligung anknüpfen. Davon abweichende Sonderrechte zugunsten einzelner Inhaber oder Inhabergruppen sollen eindeutiger Regelung und besonderer Begründung bedürfen; es wird empfohlen, sie zurückhaltend zu handhaben.
- 2.1.6. Es wird empfohlen, Mehrheits- und Minderheitsrechte eindeutig festzulegen und angemessen auszubalancieren.

2.2. Einzelne Inhaber

2.2.1. Zu den zentralen Mitwirkungsrechten der Inhaber gehören

- das Recht auf Teilnahme an der Inhaberversammlung,
- das Stimmrecht,
- das Auskunfts- und Informationsrecht.

Bei der Wahrnehmung dieser Mitwirkungsrechte wird empfohlen, alle Inhaber gleich zu behandeln und ihnen die persönliche Ausübung der Mitwirkungsrechte zu ermöglichen. Es wird empfohlen, Abweichungen hiervon eindeutig zu regeln, besonders zu begründen und zurückhaltend zu handhaben.

2.2.2. Es soll festgelegt sein, von wem sich ein Inhaber in der Inhaberversammlung und bei der Ausübung seines Stimmrechts vertreten lassen kann. Bei Minderjährigen oder unter Testamentsvollstreckung stehender Inhaberschaft wird empfohlen, für eine angemessene Mitwirkungsmöglichkeit der zur Vertretung befugten Personen Sorge zu tragen.

2.2.3. Für die Ausgestaltung der Auskunfts- und Informationspolitik des Unternehmens wird empfohlen, dass sie es allen Inhabern erlaubt,

- sich ein zutreffendes Bild der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens sowie der Einhaltung der Werte und Ziele seiner Inhaber zu machen,
- sich mit den wichtigsten Aspekten der Geschäftstätigkeit des Unternehmens vertraut zu machen und seine Strategie zu verstehen,
- die Bindung zum Unternehmen zu stärken.

2.2.4. Die Inhaber sollen festlegen, ob, wie viele und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Inhaberfamilie im oder für das Unternehmen arbeiten und/oder Leistungen aus dem Unternehmen beziehen dürfen.

Für den Fall, dass Mitglieder der Inhaberfamilie mitarbeiten, wird empfohlen festzulegen, nach welchen Regeln der Auswahlprozess erfolgt und wer über die Einstellung zu entscheiden hat.

2.2.5. Die Inhaber sollen eindeutig festlegen, welche Rechte und Pflichten sich für den einzelnen Inhaber aus seiner Inhaberrolle ergeben.

Dies gilt insbesondere für

- die Teilnahme an der Inhaberversammlung,
- die Ausübung des Stimmrechts,
- die Geheimhaltung von Unternehmensinterna,
- die Unterlassung von Wettbewerb,
- die Sicherstellung, dass das Familienunternehmen durch Scheidungsfolgen, Pflichtteilsansprüche und/oder Erbschaftssteuer so wenig wie möglich belastet wird.

3. AUFSICHTSGREMIUM

Mit wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Komplexität auf Inhaberseite wird auch denjenigen Familienunternehmen empfohlen, die dazu nicht von Gesetzes wegen verpflichtet sind, ein eigenständiges, freiwilliges Aufsichtsgremium einzurichten. Ein solches Gremium kann helfen, die Qualität und Objektivität bei der Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung zu sichern. Bei der Konstituierung eines freiwilligen Aufsichtsgremiums ist Folgendes zu beachten.

3.1. Aufgaben des Aufsichtsgremiums

- 3.1.1. Die Inhaber sollen eindeutig festlegen, welche Aufgaben das Aufsichtsgremium hat. Sie sollen insbesondere festlegen, ob und inwieweit das Aufsichtsgremium zuständig ist für
- die Bestellung und Abberufung sowie sonstige die Unternehmensführung betreffende Personalentscheidungen,
 - die Entscheidungen über einen möglichen Vorsitzenden oder Sprecher der Unternehmensführung, eine Geschäftsordnung sowie sonstige die interne Organisation der Unternehmensführung betreffende Entscheidungen,
 - die Zustimmung zur Unternehmensstrategie, zur Unternehmensplanung, zu außergewöhnlichen Geschäftsführungsmaßnahmen oder sonst zur Mitwirkung an der Geschäftsführung,
 - die Feststellung des Jahresabschlusses und die Gewinnverwendung
- und in welchem Umfang es darüber hinaus in originär den Inhabern vorbehaltene Entscheidungen einzubeziehen ist.

- 3.1.2. Inhalt, Umfang, Art und Weise sowie Turnus der Berichterstattung der Unternehmensführung sollen eindeutig festgelegt sein. Gleiches gilt für darüber hinausgehenden Auskunfts- und Informationsrechte des Aufsichtsgremiums und die Fragen, inwieweit und ggf. welche Auskunftsrechte der Inhaber auf dieses Gremium übertragen werden sollen.

Berichterstattung sowie Auskunfts- und Informationsrechte sollen so ausgestaltet sein, dass das Aufsichtsgremium und seine Mitglieder jederzeit uneingeschränkt zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Lage sind.

- 3.1.3. Die innere Ordnung und Entscheidungsabläufe sollen so geregelt sein, dass das Aufsichtsgremium die ihm übertragenen Aufgaben im Sinne seines Auftrages wahrnehmen kann. Es soll sichergestellt sein, dass das Aufsichtsgremium angemessen oft zusammentritt und dass regelmäßig die Wirksamkeit seiner Tätigkeit überprüft wird.

3.2. Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums

3.2.1. Struktur, Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums sowie die Eignung seiner Mitglieder sollen der Größe des Unternehmens, der Komplexität der Inhaberstruktur und der übernommenen Verantwortung entsprechen.

Dabei wird den Inhabern empfohlen, zu berücksichtigen, dass familienunabhängiger Sachverstand im Aufsichtsgremium die Qualität und Objektivität seiner Arbeit verbessern kann.

3.2.2. Die Inhaber sollen insbesondere festlegen,

- in welchem Umfang die Inhaberfamilie im Aufsichtsgremium vertreten sein kann bzw. soll,
- wie die Mitglieder des Aufsichtsgremiums in ihr Amt berufen und aus ihm abberufen werden,
- welche Mehrheiten bei einer Wahl erforderlich sind,
- welche persönlichen Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft erfüllt sein müssen,
- für welche Amtsdauer die Mitglieder des Aufsichtsgremiums berufen werden.

Dabei soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsgremium jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kompetenzen verfügen, und dass die Mitglieder des Aufsichtsgremiums im Interesse des Familienunternehmens und seiner Inhaber insgesamt handeln.

- 3.2.3. Die Inhaber sollen festlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen ein Mitglied der Unternehmensführung nach seinem Ausscheiden zum Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums berufen werden kann.
- 3.2.4. Den Inhabern wird empfohlen eine Altersgrenze festzulegen, bei deren Erreichen die Mitglieder des Aufsichtsgremiums aus ihrem Amt scheidern sollen.
- 3.2.5. Bei der Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums soll darauf geachtet werden, dass sie vom Unternehmen und von der Unternehmensführung unabhängig sind und Interessenkonflikte vermieden werden.

3.3. Vergütung, Haftung

- 3.3.1. Die Tätigkeit der Mitglieder des Aufsichtsgremiums soll angemessen vergütet werden. Die dabei gültigen Mechanismen sollen eindeutig festgelegt sein.
- 3.3.2. Grundlagen und Umfang einer möglichen Haftung der Mitglieder des Aufsichtsgremiums sollen eindeutig geregelt sein.

4. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Unternehmensführung leitet das Familienunternehmen im Rahmen ihrer gesetzlichen Verantwortung, der von den Inhabern vorgegebenen Werte und Ziele sowie der von ihnen geschaffenen Kompetenzordnung. Dabei ist im Einzelnen Folgendes zu beachten.

4.1. Aufgaben der Unternehmensführung

- 4.1.1. Die Unternehmensführung soll die strategische Ausrichtung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Werte und Ziele der Inhaber entwickeln, sie mit den Inhabern und/oder dem von ihnen geschaffenen Aufsichtsgremium abstimmen und für ihre Umsetzung sorgen.
- 4.1.2. Die Unternehmensführung soll für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance) sowie für ein angemessenes Chancen- und Risikomanagement im Unternehmen in Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Inhaber sorgen.
- 4.1.3. Über das Ergebnis ihrer Tätigkeit soll die Unternehmensführung den Inhabern und/oder dem von ihnen eingesetzten Aufsichtsgremium berichten. Das Nähere bestimmt sich direkt oder entsprechend nach 3.1.2.

4.2. Zusammensetzung der Unternehmensführung

4.2.1. Größe und Zusammensetzung der Unternehmensführung sollen an der Größe des Unternehmens und der übernommenen Verantwortung ausgerichtet werden.

Besteht die Unternehmensführung aus mehreren Mitgliedern, soll entschieden werden, ob es einen Vorsitzenden oder Sprecher geben soll. Darüber hinaus wird empfohlen, eine Geschäftsordnung und einen Geschäftsverteilungsplan aufzustellen sowie zu regeln, wer darüber entscheidet.

4.2.2. Die Bestimmung der Mitglieder der Unternehmensführung bedarf im Familienunternehmen besonderer Sorgfalt. Die Inhaber sollen deshalb insbesondere eindeutig festlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Inhaberfamilie in die Unternehmensführung berufen und aus dieser abberufen werden können und wer darüber entscheidet. Diese Regelungen sollen klar, transparent und objektiv überprüfbar sein.

Gleiches gilt für ihre Entlastung, die Bestimmung ihrer Anstellungsverträge (einschließlich ihrer Vergütung) sowie alle weiteren Vereinbarungen mit ihnen.

Mitglieder der Inhaberfamilie und familienunabhängige Mitglieder der Unternehmensführung sollen grundsätzlich gleich behandelt werden.

Hat das Familienunternehmen mehrere Inhaber, empfiehlt es sich, aus Gründen der Versachlichung familienunabhängige Personen an den Entscheidungen über Familienmitglieder zu beteiligen.

- 4.2.3. Familienunternehmen sollen über eine langfristig angelegte Nachfolgeplanung verfügen. Es wird empfohlen, dass diese mindestens eine verbindliche Altersgrenze für Mitglieder der Unternehmensführung, Überlegungen zur Vorbereitung potenzieller Nachfolger, zur Auswahlentscheidung sowie zur Gestaltung des Übergabeprozesses enthält.

Darüber hinaus soll ein Notfallplan bestehen, der festlegt, was bei ungeplantem vorzeitigem Eintritt des Nachfolgefalles zu geschehen hat.

4.3. Vergütung, Haftung

- 4.3.1. Die Tätigkeit der Mitglieder der Unternehmensführung soll angemessen vergütet werden. Dabei soll eindeutig festgelegt sein,
- wer für die Entscheidung über die Vergütung zuständig ist,
 - nach welchen Grundsätzen sie ermittelt werden soll,
 - wer in welchem Umfang über die Höhe der Vergütung informiert wird.
- 4.3.2. Grundlagen und Umfang einer möglichen Haftung der Mitglieder der Unternehmensführung sollen eindeutig geregelt sein.

5. ERGEBNISERMITTLUNG UND -VERWENDUNG

Familienunternehmen müssen der Sicherung ihrer Kapital- und Liquiditätsbasis besondere Aufmerksamkeit widmen, da sie aufgrund ihrer generationsübergreifenden Orientierung auf die von den Familieninhabern zur Verfügung gestellten Finanzmittel angewiesen sind. Bei der Ergebnisermittlung und -verwendung ist im Einzelnen Folgendes zu beachten.

5.1. Ergebnisermittlung

- 5.1.1. Die Inhaber sollen die bei der Aufstellung des Jahresabschlusses maßgebliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze eindeutig festlegen. Sie sollen insbesondere im Grundsatz entscheiden, wie etwaige Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte auszuüben sind. Dabei wird empfohlen, sich vom Vorsichtsprinzip leiten zu lassen.
- 5.1.2. Es wird empfohlen, den Jahresabschluss eines Familienunternehmens auch dann von einem Abschlussprüfer prüfen zu lassen, wenn keine entsprechende gesetzliche Verpflichtung besteht.
- 5.1.3. Auswahl und Beauftragung des Abschlussprüfers sollen durch die Inhaber und/oder das von ihnen eingerichtete Aufsichtsgremium erfolgen.
- 5.1.4. Die Feststellung des Jahresabschlusses soll durch die Inhaber und/oder das von ihnen eingerichtete Aufsichtsgremium erfolgen.
- 5.1.5. Vor der Entscheidung über die Feststellung des Jahresabschlusses sollen die Inhaber und/oder ein von ihnen eingerichtetes Aufsichtsgremium ausreichend Gelegenheit haben, den Jahresabschluss und den Prüfungsbericht des Abschlussprüfers in angemessener Form zur Kenntnis zu nehmen.

Es wird empfohlen, dass der Abschlussprüfer an den Beratungen über den Jahresabschluss teilnimmt und mündlich über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, insbesondere auch über die Konformität mit den vereinbarten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen, berichtet.

5.2. Ergebnisverwendung

- 5.2.1. Die Regelungen über die Ergebnisverwendung sollen so ausgestaltet sein, dass sie einerseits die Erreichung der von den Inhabern vorgegebenen Stabilitäts-, Rentabilitäts- und Wachstumsziele befördern und andererseits helfen, Streitigkeiten im Inhaberkreis zu vermeiden.
- 5.2.2. Die Inhaber sollen sicherstellen, dass ein ausreichender Teil des nach Steuern verbleibenden Gewinns zur Stärkung des Eigenkapitals dauerhaft im Unternehmen verbleibt.
- 5.2.3. Zur Objektivierung der angemessenen Abwägung zwischen dem Finanzierungsinteresse des Unternehmens und dem Ausschüttungsinteresse der Inhaber wird empfohlen, die Höhe der Ausschüttung bzw. Thesaurierung von der Erreichung bestimmter Finanzkennziffern abhängig zu machen.
- 5.2.4. Darüber hinaus soll allen Inhabern der Mechanismus der Berechnung von Ausschüttung und Thesaurierung transparent gemacht werden.

6. ÜBERTRAGBARKEIT DER INHABERSCHAFT, AUSSCHIEDEN AUS DEM INHABERKREIS

Um die bestimmende Inhaberschaft der Familie langfristig zu erhalten, sollen die Inhaber Vorkehrungen treffen, die sicherstellen, dass die Anteile am Unternehmen in der Familie bleiben. Dies führt zu einer systembedingten Einschränkung der Fungibilität der Anteile, die im Sinne eines angemessenen Interessenausgleiches zwischen Gruppen- und Individualinteresse ausartiert werden muss. Dies vorausgeschickt sind im Interesse einer guten Governance folgende Grundsätze zu beachten.

- 6.1. Die Inhaber sollen eindeutig festlegen, an wen die Inhaberschaft am Unternehmen ohne weitere Einschränkung übertragen werden darf.

Sie sollen ebenso eindeutig festlegen, unter welchen Voraussetzungen eine Übertragung an andere Personen zulässig ist und welche rechtlichen Folgen eine abredewidrige Übertragung an solche anderen Personen hat.

Entsprechend eindeutige Regeln sollen sowohl für die Übertragung unter Lebenden als auch von Todes wegen gelten.

Es wird empfohlen, dass die Inhaber letztwillige Verfügungen treffen, die mit den Vorgaben des Gesellschaftsvertrages (der Satzung) in Einklang stehen.

- 6.2. Als Ausgleich für die Einschränkung der Fungibilität gemäß 6.1. soll den Inhabern ein angemessenes Kündigungsrecht zugestanden werden. Die Inhaber sollen insbesondere eindeutig festlegen,
- unter welchen Voraussetzungen,
 - in welchen zeitlichen Abständen,
 - zu welchen Bewertungsregeln,
 - mit welchen Auszahlungsmodalitäten
- ein Inhaber aus dem gemeinsamen Familienunternehmen ausscheiden kann.

7. FAMILY GOVERNANCE

Wer ein Unternehmen langfristig in Familienbesitz halten will, darf sein Augenmerk nicht nur auf die unternehmerischen Belange richten, sondern muss auch die Familie in den Blick nehmen und neben der Corporate Governance eine eigenständige Family Governance etablieren. Ziel dieser Family Governance ist es, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Inhaberfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und langfristig zu festigen. Inhaberfamilien wird empfohlen, dafür Sorge zu tragen, diese Überzeugung in geeigneter Form an die nachfolgenden Generationen weiterzugeben.

Familienunternehmen und ihre Inhaberfamilien sind so verschiedenartig, dass es keine schematischen Empfehlungen für eine gute Family Governance geben kann. Die richtige Lösung muss individuell erarbeitet werden. Dabei ist im Einzelnen Folgendes zu beachten:

- 7.1. Ergänzend zu den Regeln der Corporate Governance (siehe 6.1.) soll im Rahmen einer Family Governance festgelegt werden,
 - wer zur Inhaberfamilie gehört,
 - unter welchen Voraussetzungen neue Familienmitglieder in die Inhaberfamilie aufgenommen werden,
 - unter welchen Voraussetzungen die Zugehörigkeit zur Inhaberfamilie wieder verloren gehen kann.

- 7.2. Ebenso wie für das Unternehmen soll die Inhaberfamilie auch für die Familie Werte und Ziele erarbeiten und zu einem in sich schlüssigen Leitbild verbinden.

- 7.3. Es wird empfohlen, Regeln zu entwickeln zur Kommunikation innerhalb der Inhaberfamilie sowie zwischen Unternehmen und Familie, zum Umgang miteinander und zum Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit.
- 7.4. Es wird empfohlen, ein Konfliktmanagement so zu gestalten, dass die Belange des Unternehmens durch Konflikte innerhalb der Inhaberfamilie nicht beeinträchtigt werden.
- 7.5. Je größer die Inhaberfamilie, desto mehr wird empfohlen, gemeinsame Aktivitäten durchzuführen und Verantwortlichkeiten für deren Durchführung festzulegen. Dazu gehört neben der sozialen Komponente auch die Qualifizierung der Inhaber.
- 7.6. Es wird empfohlen, die Bestandteile aus diesem Kodex individuell zu regeln. Diese Regelungen soll die Inhaberfamilie gemeinsam verabschieden und sie sollen für eine vereinbarte Laufzeit Gültigkeit besitzen. Es wird empfohlen, dass alle Regelungen nur mit einer vereinbarten qualifizierten Mehrheit vor Ablauf der Laufzeit geändert werden können.

GLOSSAR

Aufsichtsgremium	Jenes Gremium (z. B. Aufsichtsrat, Beirat) eines Unternehmens, das die Unternehmensführung berät und/oder kontrolliert.
Corporate Governance	Führung und Kontrolle eines Unternehmens mit dem Ziel, den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Im Familienunternehmen kommt noch das Ziel hinzu, den langfristigen Verbleib des Unternehmens in Familienbesitz sicherzustellen.
Familieninhaber	Die Inhaber eines Unternehmens, die aus der Inhaberfamilie stammen.
Familienunternehmen	Sie stehen unter der bestimmenden Inhaberschaft einer Familie mit generationsübergreifender Ausrichtung.
Family Governance	Organisation der Inhaberfamilie mit dem Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Inhaberfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und langfristig zu festigen.
Inhaber	Die Eigentümer, Gesellschafter, Aktionäre bzw. Kommanditisten usw. eines Unternehmens.
Inhaberfamilie	Der von den Inhabern festgelegte Personenkreis laut 7.1.

Inhaberversammlung

Die Gesellschafter-, die Hauptversammlung eines Unternehmens, die Mitwirkungs- und Vermögensrechte sowie -pflichten hat.

Stakeholder

Personen, Personengruppen und Institutionen, die am Unternehmen Interesse haben, bzw. Ansprüche an das Unternehmen stellen (wie z. B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Staat).

Unternehmensführung

Die Geschäftsführung bzw. -leitung, der Vorstand, die persönlich haftenden Gesellschafter eines Unternehmens, die das Unternehmen leiten.

INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Kronprinzenstraße 31 | 53173 Bonn-Bad Godesberg

Tel 02 28 367 80-61 | Fax 02 28 367 80-69

info@intes-akademie.de

www.intes-akademie.de

DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU e. V.

Charlottenstraße 24 | 10117 Berlin

Tel 030 300 65-0 | Fax 030 300 65-390

kontakt@familienunternehmer.eu

www.familienunternehmer.eu

IMPRESSUM

Herausgeber: Die Familienunternehmer – ASU e. V. und
INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Fassung: 19. Juni 2010

Gestaltung: LANGE + PFLANZ Werbeagentur GmbH, Speyer

Druck: Werbedruck GmbH Horst Schreckhase, Spangenberg



Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Kronprinzenstraße 31 | 53173 Bonn-Bad Godesberg

Tel 02 28 367 80-61 | Fax 02 28 367 80-69

kontakt@kodex-fuer-familienunternehmen.de

www.kodex-fuer-familienunternehmen.de