

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. Yvonne Brückner, Hans-Jürgen Fahrion, Dr. Astrid Geis,
Prof. Dr. Bernd Grottel, Prof. Dr. Andreas Hack,
Silke Nora Hein, Prof. Dr. Anja Hucke, Andreas Käußl, Prof. Dr. Franz W. Kellermanns,
Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Dr. Ursula Koners, Prof. Dr. Knut Werner Lange,
Dr. Gisela Mähler, Dr. Hans-Georg Mähler, Lars A. Meixner,
Dr. Jennifer Meyer, Prof. Dr. Reinhard Prügl, Prof. Dr. Arist von Schlippe,
Dr. Julia Süß-Reyes, Prof. Dr. Peter Witt**

3., völlig neu bearbeitete Auflage

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/978-3-503-17770-7

1. Auflage 2010
2. Auflage 2012
3. Auflage 2018

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-17770-7

eBook: ISBN 978-3-503-17771-4

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018

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.

Gesetzt aus der 9/11 Leitura

Satz: L 101 Mediengestaltung, Fürstenwalde

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

VORWORT

Fragen der optimalen Organisation von Führung und Kontrolle in Familienunternehmen werden in Wissenschaft und Praxis schon seit geraumer Zeit diskutiert. Wir haben in der ersten Auflage dieses Buches, die im Jahr 2010 erschienen ist, für diese Themen den Begriff der „Family Business Governance“ verwendet. Er ist mittlerweile in vielen anderen Veröffentlichungen ähnlich übernommen worden.

Vor Ihnen liegt nun schon die dritte Auflage. Das hat zwei Gründe. Zum einen ist die Nachfrage der Unternehmenspraxis nach wissenschaftlich abgesicherten Leitlinien der Family Business Governance ungebrochen groß. Mehr und mehr Familienunternehmen erkennen, dass sie ihre Governance sowohl an der Best Practice ausrichten als auch an die aktuelle Unternehmens- und Familiensituation anpassen müssen. Entsprechend schnell war unser Buch auch in der zweiten Auflage ausverkauft. Zum anderen wird das Thema der guten Governance in Familienunternehmen nach wie vor intensiv diskutiert. Es haben sich erneut viele innovative Erkenntnisse aus aktuellen Forschungsarbeiten, Gerichtsurteilen sowie Rückmeldungen der Praxis ergeben, die wir für eine grundlegende Überarbeitung und Aktualisierung unseres Herausgeberbandes zur Family Business Governance genutzt haben.

Das vorliegende Buch wird Ihnen einen umfassenden, theoretisch fundierten und gleichzeitig praxisnahen Einblick in die vielen Einzelaspekte einer guten Governance geben. Es befasst sich intensiv mit beiden relevanten Teilen der Governance in Familienunternehmen, der Family Governance und der Business Governance. Mit dem Begriff der Family Governance bezeichnen wir alle Regelungen bzw. Institutionen, die faire Regeln für die Familie und deren Zugang zum Unternehmen schaffen sowie die Bindung der Familie untereinander und zum Unternehmen stärken. Der Begriff der Business Governance bezeichnet die Führungs- und Kontrollstrukturen im Unternehmen. Hier geht es darum, effiziente Organisationsformen zu finden und so den erfolgreichen Fortbestand des Familienunternehmens über Generationen hinweg zu sichern. Es ist unsere feste Überzeugung, dass Theorie und Praxis der Family Business Governance sich ergänzen. Man braucht Einsichten aus beiden Bereichen. Daher haben unsere Autoren und Interviewpartner sowohl neueste wissenschaftliche Erkenntnisse als auch viele praktische Erfolgsregeln zusammengetragen und zu klaren Handlungsempfehlungen verarbeitet.

Sie werden beim Lesen dieses Buches feststellen, dass es eine Fülle von verschiedenen Instrumenten und Institutionen der Family Business Governance gibt. Zur Organisation der Familie gibt es formelle Gremien wie Familienräte, Gesellschafterausschüsse, Family Offices und Gesellschafterversammlungen. Etwas informellerer Natur sind Family Activities, eine Family Education, eine Family Philanthropy oder ein geordnetes Konfliktmanagement. Ähnliches gilt für die Organisation des Unternehmens. Auch hier haben formelle Gremien wie die Geschäftsführung, der Aufsichtsrat oder der Beirat große Bedeutung. Ebenso wichtig sind aber effiziente

VORWORT

Prozesse und Regelwerke, zum Beispiel für Haftungsregeln, für das Risikomanagement, das Compliance-Management oder für das interne Kontrollsystem.

Nicht alle in diesem Buch vorgestellten Gremien und Instrumente sind für jedes Familienunternehmen gleichermaßen relevant. Dennoch muss jeder, der in Familienunternehmen Verantwortung trägt, die Gestaltungsoptionen kennen und die für sein Unternehmen und seine Familie passende Ausgestaltung der Family Business Governance finden. Und genau dabei will Ihnen dieses Buch eine klare Hilfestellung bieten.

Wir möchten hier sehr herzlich unseren Dank an alle Autoren und Interviewpartner aussprechen. Ohne ihre Expertise und Erfahrung wäre es unmöglich gewesen, eine so große Bandbreite an Fragen zur Family Business Governance so tiefgehend zu beantworten. Darüber hinaus danken wir dem Erich Schmidt Verlag und hier namentlich Frau Claudia Splittgerber herzlich. Sie hat uns auch bei der dritten Auflage tatkräftig unterstützt und für eine schnelle Drucklegung gesorgt. Die Zusammenarbeit mit ihr ist für uns immer wieder eine Freude. Schließlich und vor allem gilt unser Dank aber Ihnen, liebe Leser. Wir hoffen, dass Sie aus diesem Buch viele gute Erkenntnisse gewinnen können. Wir wünschen Ihnen, dass Sie mit seiner Hilfe die Family Business Governance für Ihr Unternehmen und für Ihre Familie optimal gestalten können.

Berlin, München und Wuppertal,
im Juni 2018

Dr. Alexander Koeberle-Schmid
koeberle-schmid@fb-advisors.de

Hans-Jürgen Fahrion
hjfahriion@yahoo.de

Prof. Dr. Peter Witt
witt@wiwi.uni-wuppertal.de

INHALT

VORWORT	5
---------------	---

I FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

1 FAMILY BUSINESS GOVERNANCE-SYSTEM	13
„Das ist das Geheimnis des Fortschritts“	15
<i>Interview mit Hermut Kormann</i>	
Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen	23
<i>Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion</i>	
2 SPEZIFIKA DER FAMILY BUSINESS GOVERNANCE	43
„Aufgrund der Digitalisierung kann man sich keinen Streit in der Familie erlauben“	45
<i>Interview mit Lutz Goebel</i>	
Gründe für eine spezielle Governance von Familienunternehmen	52
<i>Beitrag von Andreas Hack und Jennifer Meyer</i>	
3 GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN	73
„Wenn unsere Familienunternehmen überleben wollen, müssen sie mit der Veränderung Schritt halten“	75
<i>Interview mit Peter May</i>	
Rechtliche Bedeutung und Würdigung eines Governance Kodex für Familienunternehmen	81
<i>Beitrag von Anja Hucke</i>	

II BUSINESS GOVERNANCE

1 GESCHÄFTSFÜHRUNG	99
„Idealerweise sollte ein Übernehmer von selbst und im freien Willen zum Wunsch der Übernahme kommen“	101
<i>Interview mit Bernd LeMar</i>	
Nachfolge in der Geschäftsführung – „Es kann nur eine(n) geben“ oder „ein Team ist stärker als seine Einzelteile“?	109
<i>Beitrag von Ursula Koners und Reinhard Prügl</i>	

2 AUFSICHTSGREMIUM	133
„Beratung durch familienfremde Kompetenzträger“	135
<i>Interview mit Manuel René Theisen</i>	
Professionelle Aufsichtsgremien: Aufgaben, Typen und Ausgestaltung	141
<i>Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid</i>	
3 EXTERNER UND INTERNER PRÜFER	181
„Aus der Berichterstattung des Abschlussprüfers und der Internen Revision erhält die Unternehmensleitung wichtige Erkenntnisse über Märkte, Managementqualitäten, Organisationsstruktur und Sachverhaltsgestaltungen“ ...	183
<i>Interview mit Ulrich M. Harnacke</i>	
Nutzen der Externen und Internen Revision	187
<i>Beitrag von Bernd Grottel und Astrid Geis</i>	
4 RISIKOMANAGEMENT, INTERNES KONTROLLSYSTEM UND COMPLIANCE MANAGEMENT	221
„Es gibt nicht das One-Size-Fits-All-Modell der Business Governance“	223
<i>Interview mit Thomas Günther</i>	
Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Compliance Management als zentrale Instrumente der Business Governance	227
<i>Beitrag von Hans-Jürgen Fahrion, Andreas Käußl und Silke Hein</i>	
5 HAFTUNG	251
„Oft reicht ein entsprechendes Problembewusstsein als Präventionsmaßnahme zur Haftungsvermeidung aus“	253
<i>Interview mit Thomas Münzenberg</i>	
Haftungsrisiko für Familienunternehmer	258
<i>Beitrag von Lars A. Meixner</i>	
 III FAMILY GOVERNANCE	
1 GESELLSCHAFTERVERSAMMLUNG	283
„Der ‚Dornröschenschlaf‘ der Gesellschafterversammlung“	285
<i>Interview mit Mark K. Binz und Armin Weinand</i>	
Gesellschafterstellung, Gesellschafterwechsel und Gesellschafterversammlung ..	293
<i>Beitrag von Knut Werner Lange</i>	
2 FAMILIENRAT, FAMILY EDUCATION UND FAMILY PHILANTHROPY	315
„Die Familie zusammenhalten“	317
<i>Interview mit Nadine Kammerlander</i>	

Die Professionalisierung der Unternehmerfamilie durch Familienrat, Family Education und Family Philanthropy	321
<i>Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid und Julia Süß-Reyes</i>	
3 FAMILY OFFICE	355
„Keine Boni auf Performance, sondern Boni auf die Zufriedenheit der Familienmitglieder“	357
<i>Interview mit Boris Canessa und Christoph Weber</i>	
Das Family Office – Leistungsfähiges Instrument zur Entwicklung großer Vermögen	367
<i>Beitrag von Yvonne Brückner</i>	
4 KONFLIKTMANAGEMENT	383
„Bereitschaft, sich auf einen Prozess einzulassen, dessen Ausgang ungewiss ist“	385
<i>Interview mit Peter Heintel</i>	
Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden	389
<i>Beitrag von Franz W. Kellermanns und Arist von Schlippe sowie Gisela und Hans-Georg Mähler</i>	
5 PRIVATE EQUITY	411
„Zusammenarbeit von Private Equity Gesellschaften und Familienunternehmen durchaus positiv“	413
<i>Interview mit Ann-Kristin Achleitner</i>	
Private Equity-Investor – Heuschrecke oder Helfer?	416
<i>Beitrag von Peter Witt</i>	
IV FAMILIENVERFASSUNG	
„Schwinden das gegenseitige Interesse, die gemeinsamen Erlebnisse, die Liebe, die Reibung an Themen, droht vielleicht die Trennung“	433
<i>Interview mit Tobias Hueck, Maxi Unger, Alexander Koeberle-Schmid</i>	
Die Governance eines Familienunternehmens zusammengefasst in einer Familienverfassung	445
<i>Beitrag von Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion</i>	
Leitfaden zur Erstellung einer Familienverfassung	459
<i>Fragen und Antworten zusammengefasst von Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion</i>	
AUTORENVERZEICHNIS	487
LITERATURVERZEICHNIS	495
STICHWORTVERZEICHNIS	517