



# GK

## **GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIEN- UNTERNEHMEN**

Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von  
Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

**EINE INITIATIVE VON INTES, FBN UND  
DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU**  
Begründet von Prof. Dr. Peter May

EINE INITIATIVE VON



Familien.  
Unternehmen.  
Zukunft.



BEGRÜNDET VON PROF. DR. PETER MAY

# VORBEMERKUNG

Der Governance Kodex für Familienunternehmen gibt Familienunternehmen und deren Umfeld (Stakeholder) einen verlässlichen Rahmen für die Beurteilung und Optimierung ihrer individuellen Governance-Strukturen.

Er wurde 2004 als weltweit erste Initiative dieser Art geschaffen und 2010 grundlegend überarbeitet. Mit der vorliegenden 3. Auflage erfüllt die Kommission ihren selbst gewählten Auftrag, den Kodex in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Der Governance Kodex für Familienunternehmen ist eine gemeinsame Initiative der INTES Akademie für Familienunternehmen, des Family Business Network Deutschland (F.B.N.) und von DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU. Er wurde von Prof. Dr. Peter May begründet.

Der Kommission gehören namhafte Familienunternehmer, Wissenschaftler und Berater an, ohne deren Mitwirkung der Kodex und seine vorliegende Überarbeitung nicht möglich gewesen wären.

Die von ihnen erarbeitete Neuauflage tritt am 29. Mai 2015 in Kraft und ersetzt die bisherigen Fassungen aus den Jahren 2004 und 2010.

Der Kodex ist online abrufbar unter: **[www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de)**

oder schriftlich erhältlich bei:

Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen  
c/o INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn-Bad Godesberg

# KOMMISSION GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

## PRÄSIDIUM:

Prof. Dr. Peter May (INTES) | als Vorsitzender  
Karl-Erivan W. Haub (F.B.N. Deutschland) und  
Lutz Goebel (DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU) |  
als stellvertretende Vorsitzende

## **WEITERE MITGLIEDER:**

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner (Technische Universität München)  
Dr. Patrick Adenauer (Bauwens GmbH & Co. KG)  
Dr. Dominik von Au (INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH)  
Dr. Peter Bartels (PricewaterhouseCoopers AG WPG)  
Klaus Dohle (Dohle Handelsgruppe)  
Stefan Dräger (Drägerwerk AG & Co. KGaA)  
Franz M. Haniel (Franz Haniel & Cie. GmbH)  
Dr. Jürgen Heraeus (Heraeus Holding GmbH)  
Thomas Hoyer (Hoyer GmbH)  
Rafael Kisslinger da Silva (Máquinas Condor S.A.)  
Prof. Dr. Hermut Kormann (Zeppelin University)  
Dr. Alfred Oetker (Dr. August Oetker KG)  
Prof. Dr. Sabine Rau (Kings College London)  
Hans-Ewald Reinert (H. & E. Reinert Westfälische Privat-Fleischerei GmbH)  
Hans-Arndt Riegel (HARIBO GmbH & Co. KG)  
Dr. Helmut Rothenberger (Rothenberger AG)  
Johannes Freiherr von Salmuth (Röchling SE & Co. KG)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Private Universität Witten-Herdecke)  
Prof. Dr. Klaus Schweinsberg (Centrum für Strategie und Höhere Führung – glh GmbH)  
Bernhard Simon (DACHSER Group SE & Co. KG)  
Lencke Steiner (W-Pack Kunststoffe GmbH & Co. KG)  
Dr. Thilo Wersborg (Precitec ITM GmbH)  
Prof. Dr. Michael Woywode (Universität Mannheim)  
Dr. Reinhard Zinkann (Miele & Cie. KG)

**GK**

**GOVERNANCE KODEX**  
FÜR FAMILIEN-  
UNTERNEHMEN

<b>PRÄAMBEL .....</b>	<b>08</b>
<b>1. SELBSTVERSTÄNDNIS DER INHABER .....</b>	<b>11</b>
<b>2. AUSGESTALTUNG DER INHABER- RECHTE- UND PFLICHTEN .....</b>	<b>13</b>
<b>3. AUFSICHTSGREMIUM .....</b>	<b>17</b>
<b>4. UNTERNEHMENSFÜHRUNG .....</b>	<b>21</b>
<b>5. ERGEBNISERMITTLUNG UND -VERWENDUNG .....</b>	<b>25</b>
<b>6. ÜBERTRAGBARKEIT DER INHABER- SCHAFT, AUSSCHEIDEN AUS DEM INHABERKREIS .....</b>	<b>29</b>
<b>7. FAMILY GOVERNANCE .....</b>	<b>31</b>
<b>8. ERSTELLUNG UND GÜLTIGKEIT EINES EIGENEN GOVERNANCE KODEX .....</b>	<b>35</b>
<b>GLOSSAR .....</b>	<b>38</b>

# PRÄAMBEL

Familienunternehmen stehen nicht nur für die Mehrzahl der Unternehmen und Beschäftigungsverhältnisse in unserem Land; sie stehen auch in einer besonderen Verantwortung für die Gesellschaft und sehen sich durch die generationsübergreifende Ausrichtung ihres Geschäftsmodells und die damit einhergehende Langfristigkeit einem verantwortungsvollen Umgang mit ihren Mitarbeitern und allen weiteren Stakeholdern verpflichtet. Mit den Eigentumsrechten geht daher eine besondere Verantwortung für die Inhaberfamilie einher, sich auf eine Weise zu organisieren, die eine zeitgemäße und nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung sicherstellt.

Gute Governance gehört zu den Bestandteilen zeitgemäßer und nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung. Im Deutschen Corporate Governance Kodex sind die wichtigsten Regeln für börsennotierte Publikumsgesellschaften niedergelegt. Er wurde nicht für nicht-kapitalmarktorientierte Familienunternehmen konzipiert, denn er setzt eine relativ hohe Homogenität der angesprochenen Unternehmen voraus. Familienunternehmen hingegen zeichnen sich durch eine große Vielfalt von Rechtsformen, Größenordnungen, Unternehmens-, Inhaber- und Führungsstrukturen aus. Aus dieser Vielfalt erwachsen spezifische Herausforderungen, die einer besonderen Beachtung bedürfen.

Der hier vorgelegte Governance Kodex für Familienunternehmen richtet sich an alle Inhaber von Familienunternehmen, die sich ihrer besonderen Verantwortung stellen wollen. Er will 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 Mitarbeitenden 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. Der Inhalt des Kodex ist Prüfstein für die gemeinsame Willensbildung der Inhaber, Leitfaden für die Entwicklung individueller Regelungen und eine wichtige Voraussetzung für den langfristigen Fortbestand als Familienunternehmen. Daraus gewinnt er seine besondere Legitimität.

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. SELBSTVERSTÄNDNIS DER INHABER

Familienunternehmen stehen unter der bestimmenden Inhaberschaft einer oder mehrerer Familien, 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 sowohl im Unternehmen als auch in der Inhabersfamilie umzusetzen.

- 1.1 Die Inhaber sollen festlegen, welchen Werten und Zielen sie sich mit Blick auf ihre familiäre Inhaberschaft und ihr Familienunternehmen verpflichtet fühlen.
- 1.2 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.
- 1.3 Die Inhaber sollen auch festlegen, welchen Stellenwert sie dem Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen beimessen und inwieweit den Unternehmensinteressen der Vorrang vor den Interessen der Inhabergesamtheit und den Individualinteressen der Inhaber zukommt.

## 2. AUSGESTALTUNG DER INHABER- RECHTE UND -PFLICHTEN

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 Allgemeine Gestaltungsparameter

- 2.1.1 Bei der Festlegung der Werte und Ziele sollen die Inhaber ihre Erwartungen an die unternehmerische Ausrichtung, insbesondere an das Verhältnis von Stabilität, Rentabilität und langfristigem Wachstum, formulieren. Es wird empfohlen, diese Erwartungen mit der langfristigen Vermögensstrategie der Inhaber abzugleichen.
- 2.1.2 Darüber hinaus sollen die Inhaber auch Aussagen zur Rolle der Inhaber bei der Führung und Kontrolle des Unternehmens machen.
- 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. Es wird empfohlen, Mehrheits- und Minderheitsrechte eindeutig festzulegen und angemessen auszubalancieren.
- 2.1.5 Die Unternehmens- und Informationsstrukturen sollen so beschaffen sein, dass sie den Inhabern, einem etwaigen Aufsichtsgremium sowie der Unternehmensführung jederzeit eine zutreffende Beurteilung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens sowie der Einhaltung der vereinbarten Werte und Ziele erlauben.

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

## 2.2 Individuelle Gestaltungsparameter

### 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 Inhabern, die dauerhaft an der persönlichen Teilnahme verhindert sind (z.B. wegen Testamentsvollstreckung), wird empfohlen, für eine angemessene Mitwirkungsmöglichkeit der zur Vertretung befugten Personen Sorge zu tragen.

### 2.2.3 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.

### 2.2.4 Es wird empfohlen, die Auskunfts- und Informationspolitik des Unternehmens so auszugestalten, dass sie es den 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.

Es wird aber auch empfohlen, Regeln für die Ausübung der Informationsrechte durch die Inhaber aufzustellen und Vorkehrungen gegen einen eventuellen Missbrauch des Informationsrechts zu treffen.

- 2.2.5 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.

- 2.2.6 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 Unternehmens- und Familieninterna,
- die Unterlassung von Wettbewerb,
- die Sicherstellung, dass das Familienunternehmen durch Scheidungsfolgen, Pflichtteilsansprüche und/oder Erbschaftssteuer so wenig wie möglich belastet wird.

Es wird empfohlen, darauf hinzuwirken, dass die Inhaber Eheverträge mit zugewinnbeschränkender Wirkung vereinbaren und letztwillige Verfügungen treffen, die mit den Vorgaben des Gesellschaftsvertrages in Einklang stehen.



## 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. Wenn sich die Inhaber für die Einrichtung eines solchen freiwilligen Gremiums entscheiden, sollen sie sich an den folgenden Grundsätzen orientieren.

## 3.1 Aufgaben und innere Ordnung 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

- Bestellung und Abberufung sowie sonstige die Unternehmensführung betreffende Personalentscheidungen,
- 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,
- Verträge mit Inhabern, Mitgliedern der Inhaberfamilie und Mitgliedern des Aufsichtsgremiums,

und in welchem Umfang es darüber hinaus in originär den Inhabern vorbehalten 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 hinausgehende 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 sicherstellen kann. Es soll insbesondere sichergestellt sein, dass

- das Aufsichtsgremium angemessen oft zusammentritt,
- die Wirksamkeit seiner Tätigkeit regelmäßig überprüft wird (Evaluation)
- und die Mitglieder des Aufsichtsgremiums sich ihrer Verantwortung entsprechend aus- und weiterbilden.

## 3.2 Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums

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

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

3.2.2 Die Inhaber sollen deshalb insbesondere festlegen,

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

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

Bei der Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums sollte auch darauf geachtet werden, dass die Mitglieder sich mit den Werten und Zielen der Inhaber identifizieren.

Der Vorsitzende bildet die Schnittstelle von Familien- und Unternehmensinteressen und sollte daher in besonderem Maße das Vertrauen der Inhaber genießen.

3.2.4 Die Inhaber sollen festlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen ein Mitglied der Unternehmensführung nach seinem Ausscheiden in das Aufsichtsgremium, insbesondere zum Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums, berufen werden kann.

3.2.5 Bei der Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums soll darauf geachtet werden, dass 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 als Leitplanken vorgegebenen Werte und Ziele sowie der von ihnen geschaffenen Kompetenzordnung (Gesellschaftsverträge, Geschäftsordnung u.a.). 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 regelmäßig 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, Struktur und Zusammensetzung der Unternehmensführung sollen an der Größe des Unternehmens, den jeweiligen Marktanforderungen und an der übernommenen Verantwortung ausgerichtet werden.
- 4.2.2 Besteht die Unternehmensführung aus mehreren Mitgliedern, soll entschieden werden, ob es einen Vorsitzenden oder Sprecher geben soll. Darüber hinaus sollen eine Geschäftsordnung und ein Geschäftsverteilungsplan aufgestellt werden und geregelt werden, wer darüber entscheidet.

- 4.2.3 Die Inhaber sollen 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. Dies gilt auch für Entscheidungen gemäß 4.2.2. (Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung).

Insbesondere bei mehreren Inhabern empfiehlt es sich, aus Gründen der Versachlichung familienunabhängige Personen an den Entscheidungen über Familienmitglieder zu beteiligen.

- 4.2.4 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 und Fragen an den Abschlussprüfer zu stellen.

## 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. Bei dessen Bestimmung sollen die legitimen Ausschüttungsinteressen der Inhabergesamtheit angemessen berücksichtigt werden.
- 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 Es wird weiter empfohlen, Grundsatzregelungen zur Ergebnisverwendung in die Satzung aufzunehmen, um einen verlässlichen Rahmen für alle Beteiligten zu schaffen.
- 5.2.5 Darüber hinaus soll allen Inhabern der Mechanismus der Berechnung von Ausschüttung und Thesaurierung transparent gemacht werden.



## 6. ÜBERTRAGUNG 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 freien Übertragbarkeit der Anteile, die im Sinne eines angemessenen Interessenausgleiches zwischen Gruppen- und Individualinteresse austariert 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.

6.2 Als Ausgleich für die Einschränkung der freien Übertragbarkeit gemäß 6.1. soll den Inhabern ein angemessenes Kündigungsrecht zugestanden werden.

Die Inhaber sollen insbesondere eindeutig festlegen,

- unter welchen Voraussetzungen,
- zu welchen Zeitpunkten,
- zu welchen Bewertungsregeln,
- mit welchen Auszahlungsmodalitäten

ein Inhaber aus dem gemeinsamen Familienunternehmen ausscheiden kann.

Es wird empfohlen, dass die Inhaber auch festlegen, wie die Finanzierung eventueller Abfindungszahlungen sichergestellt werden kann.

## 7. FAMILY GOVERNANCE

Wer ein Unternehmen langfristig in Familieneigentum halten will, darf sein Augenmerk nicht nur auf die unternehmerischen Belange richten, sondern muss in professioneller und verantwortungsvoller Weise auch die Organisation der Inhaberfamilie in den Blick nehmen. Ziel einer guten Family Governance ist es, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Inhaberfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen – im Sinne eines gemeinsamen Projektes – zu stärken und langfristig zu festigen. Ein weiteres Anliegen einer guten Family Governance ist es, potentielle Konflikte vermeiden bzw. lösen zu helfen.

Familienunternehmen und ihre Inhaberfamilien sind so verschiedenartig, dass es keine schematischen Empfehlungen für eine gute Family Governance geben kann. Die richtige Lösung muss je nach Unternehmens- und Familiengröße, vorhandener Diversität und spezifischer Historie der Inhaberfamilie individuell erarbeitet werden. Dabei ist im Einzelnen Folgendes zu beachten.

## 7.1 Grundlagen

7.1.1 Unternehmen können nur so lange Familienunternehmen bleiben, wie es gelingt, eine möglichst große Einigkeit innerhalb der Inhaberfamilie und deren Zustimmung zum Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen zu bewahren. Den Inhabern wird empfohlen, auf diese Aspekte ein besonderes Augenmerk zu legen und sich um die Belange der Familie mit gleicher Sorgfalt zu kümmern wie um die Führung des Familienunternehmens.

7.1.2 Die Inhaberfamilie soll für die Familie Werte und Ziele erarbeiten und diese mit den Werten und Zielen für das Unternehmen zu einem schlüssigen Leitbild verbinden. Dabei sollen neben materiellen Belangen auch emotionale Aspekte berücksichtigt werden.

7.1.3 Im Rahmen einer Family Governance soll auch 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,
- wer Stimmrecht in Family Governance-Angelegenheiten hat.

Eine gute Family Governance soll insbesondere auch die Frage ansprechen, wie die nächste Generation an ihre unternehmerische Verantwortung herangeführt wird und wie mit Familienmitgliedern umgegangen wird, die nicht Inhaber sind und doch Verantwortung für den Fortbestand von Familie und Unternehmen tragen.



## 7.2 Umgang

- 7.2.1 Es wird empfohlen, Verhaltensregeln zum Umgang innerhalb der Inhaberfamilie festzulegen, insbesondere
- zur Kommunikation und zum Umgang innerhalb der Inhaberfamilie sowie zwischen Unternehmen und Familie und zum Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit,
  - zum Verhalten in Konfliktfällen
  - zum Verhalten in Notfällen.
- 7.2.2 Bei Verstößen gegen bestehende Verhaltensregeln sollen der Konfliktprozess (z.B. Eskalationsstufen) sowie die Maßnahmen und Konsequenzen allen Mitgliedern der Inhaberfamilie bekannt sein. Hierzu gehören auch Wege der Wiedergutmachung und Heilung.
- 7.2.3 Es wird empfohlen, das Konfliktmanagement so zu gestalten, dass die Belange des Unternehmens durch Konflikte innerhalb der Inhaberfamilie nicht beeinträchtigt werden.

## 7.3 Aktivitäten

- 7.3.1 Je größer die Inhaberfamilie wird, desto mehr wird empfohlen, gemeinsame Aktivitäten durchzuführen und Verantwortlichkeiten für deren Durchführung festzulegen.
- 7.3.2 In jedem Fall soll die Unternehmerfamilie frühzeitig für eine Kompetenzentwicklung der (zukünftigen) Inhaber Sorge tragen, um »Gremienfähigkeit« sicherzustellen. Empfohlen wird zudem, ggf. auch Mitglieder der weiteren Unternehmerfamilie in die Kompetenzentwicklung einzubeziehen, um ihnen ein Verständnis für die Besonderheiten ihrer Familie zu ermöglichen.

## 7.4 Organisation

- 7.4.1 Zur Konkretisierung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Family Governance soll die Inhaberfamilie entscheiden, wem hierfür die Verantwortung übertragen wird.
- 7.4.2 Anforderungsprofil, Amtsdauer, Wahlmodus und Kompetenzen sollen von der Inhaberfamilie festgelegt werden.

# 8. ERSTELLUNG UND GÜLTIGKEIT EINES EIGENEN GOVERNANCE KODEX

- 8.1 Es wird empfohlen, die Bestandteile aus diesem Kodex individuell zu regeln.
- 8.2 Diese Regelungen sollen die Inhaberfamilie gemeinsam erarbeiten und verabschieden. Der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung und Meinungsbildung ist dabei mindestens so bedeutsam wie das Ergebnis.
- 8.3 Die individuellen Regelungen sollen von Zeit zu Zeit von der Inhaberfamilie überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Die Familie sollte deshalb frühzeitig regeln, welches Verfahren, welche Entscheidungszuständigkeiten und welche Mehrheiten für eine spätere Anpassung ihres Kodex erforderlich sind.
- 8.4 Sie sollte auch regeln, welche Rechtsqualität dem Kodex und seinen Inhalten zukommt, insbesondere im Verhältnis zu Gesellschaftsverträgen und anderen juristischen Dokumenten.

# GLOSSAR

<b>Aufsichtsgremium</b>	Jenes Gremium (z.B. Aufsichtsrat, Beirat) eines Unternehmens, das die Unternehmensführung berät und/oder kontrolliert.
<b>Corporate Governance</b>	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 Familieneigentum sicherzustellen.
<b>Familieninhaber</b>	Die Inhaber eines Unternehmens, die aus der Inhabersfamilie stammen.
<b>Familienunternehmen</b>	Sie stehen unter der bestimmenden Inhaberschaft einer Familie mit generationsübergreifender Ausrichtung.
<b>Family Governance</b>	Organisation der Inhabersfamilie mit dem Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Inhabersfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und langfristig zu festigen.
<b>Inhaber</b>	Die Eigentümer, Gesellschafter, Aktionäre bzw. Kommanditisten usw. eines Unternehmens.
<b>Inhabersfamilie</b>	Der von den Inhabern festgelegte Personenkreis laut 7.3.



**KONTAKT:**

**KOMMISSION GOVERNANCE KODEX  
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN**

c/o INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn-Bad Godesberg  
Telefon +49 228 3 67 80 69  
E-Mail [kontakt@kodex-fuer-familienunternehmen.de](mailto:kontakt@kodex-fuer-familienunternehmen.de)  
[www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de)

**IMPRESSUM:**

**HERAUSGEBER:** INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH,  
F.B.N. Deutschland e.V. und DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V.  
Begründet von Prof. Dr. Peter May

**FASSUNG:** 29. Mai 2015

**GESTALTUNG:** BRANDIT Marke & Beratung

**DRUCK:** W+S Druck und Medien

EINE INITIATIVE VON



Familien.  
Unternehmen.  
Zukunft.



DIE FAMILIEN  
UNTERNEHMER

ASU

BEGRÜNDET VON PROF. DR. PETER MAY