



Governance in Familienunternehmen am 14. Juni 2013

Tagungsbericht



Bucerius Law School

„Governance in Familienunternehmen“ nahm am 14. Juni 2013 die Führungsstrukturen von Familienunternehmen, insbesondere Familienkodizes und -verfassungen, in den Blick. Etwa 150 Gäste – u. a. aus Familienunternehmen, Family-Offices, Wissenschaft, Justiz, Kanzleien und Banken – nahmen an dem Symposium in den Räumen der Bucerius Law School in Hamburg teil.

Thema der Veranstaltung

Überschneidungen zwischen Eigentum, Management und Familie können zu Konflikten in familiengeführten Unternehmen führen. Dieser Herausforderung wollen immer mehr Familien durch eine Familienverfassung oder einen Familienkodex begegnen. Im Jahr 2004 stellten die INTES Akademie und „Die Familienunternehmer – ASU“ erstmals den von einer Kommission von Unternehmern und Wissenschaftlern entwickelten Governance Kodex für Familienunternehmen vor, der Familien – seit 2010 in überarbeiteter Form – eine Diskussionsgrundlage für die Ausarbeitung einer individuellen Governance-Struktur bietet. Der Vorschlag wurde überwiegend positiv aufgenommen, ist aber auch – insbesondere von juristischer Seite – auf Skepsis gestoßen.



Keynote address – Die Governance durch die Familie in Familienunternehmen (Liz Mohn)

Zum Auftakt der Veranstaltung stellte Liz Mohn die Führungsprinzipien von Familienunternehmen am Beispiel Bertelsmann dar. Familien als Eigentümer böten eine besondere Gewähr für Kontinuität und Unabhängigkeit des Unternehmens. Es gehe Familienunternehmern nicht nur um die Verfolgung von Familieninteressen, sondern auch darum, Grundwerte im Unternehmen zu erhalten – bei Bertelsmann in der fünften Generation. In der Bertelsmann-Gruppe sichere die je hälftige Besetzung des Lenkungsausschusses der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mit Familienangehörigen und mit Außenstehenden, dass einerseits die Unternehmenstradition gewahrt bleibt, andererseits externer unabhängiger Sachverstand einfließt. Im Folgenden stellte Liz Mohn die Bertelsmann Essentials – Partnerschaft, Unternehmergeist, Kreativität und gesellschaftliche Verantwortung – vor. Anhand von Beispielen zeigte sie, dass diese Grundwerte sich über Jahrzehnte hinweg bewährt haben und auch auf Tochter-Unternehmen in anderen Kulturkreisen übertragbar sind. Sowohl die Eigentümerfamilie als auch die Mitarbeiter fühlten sich an sie gebunden.

Family Business Governance – Führungsstrukturen in Familienunternehmen zwischen Ökonomie und Emotion (Dr. Alexander Koeberle-Schmidt)

Im Anschluss schilderte Koeberle-Schmidt Situationen, die für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien potentiell risikobehaftet sind, etwa der Nachfolgefall, das Finden und Einbinden eines Fremdmanagements oder Konflikte in der Familie. Als Lösungsansatz schlug er eine Inhaber-Strategie vor, die Familien- und Unternehmensstrategie verknüpft. Um es Familienunternehmern zu erleichtern, eine solche situationsadäquate und individuelle Strategie zu erarbeiten, habe INTES den Governance Kodex für Familienunternehmen (GKFU) initiiert (vgl. www.kodex-fuer-familienunternehmen.de). Dieser könne aber nicht als Muster für alle Familienunternehmen verwendet werden, sondern beinhalte eine Zusammenstellung der Themen, die jedes Familienunternehmen für sich individuell beantworten sollte. Die gefundenen Antworten könnten in einem rein moralisch bindenden, individuellen Familienkodex niedergelegt werden, der neben den Gesellschaftsvertrag tritt.

Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern (Kirsten Baus)

Baus betonte die Bedeutung der Familie für den Bestand des Familienunternehmens. Spätestens ab der zweiten Inhaber-Generation („Geschwistergesellschaft“) gewannen gemeinsame Interessen und Werte an Bedeutung, um drohenden Konflikten und einer Entfremdung vom Unternehmen vorzubeugen. Dann bedürfe es einer Familienstrategie, welche in eine Familiencharta münden solle. Die Familiencharta behandle – anders als der Gesellschaftsvertrag – in allgemeinverständlicher Sprache Themen, die Familie und Unternehmen betreffen, etwa Fragen der Mitarbeit von Familienmitgliedern in der oder unterhalb der Geschäftsführung. Sie beanspruche lediglich emotionale Geltung. Vorteile des nicht immer einfachen Prozesses einer solchen Familienstrategie sind unter anderem verbesserte Entscheidungsprozesse und die konstruktive Lösung von Konflikten.

Family Business Governance aus gesellschaftsrechtlicher Sicht (Prof. Dr. Rüdiger Veil)

Veil beleuchtete die Bedeutung von Family Business Governance Strukturen aus gesellschaftsrechtlicher Perspektive. Anders als in Publikumsgesellschaften gehe es dabei gerade nicht um die Auflösung von Prinzipal-Agenten-Konflikten, sondern die Kopplung von Unternehmen und Familie. Der GKFU könne dabei – aller Kritik aus dem Lager der Rechtswissenschaften zum Trotz – bei richtigem Verständnis als eine Art Checkliste für die Gestaltung der individuell passenden Strukturen eine wertvolle Orientierungshilfe liefern. In diesem Zuge könne sich auch ein individuell ausgearbeiteter Familienkodex als sinnvoll erweisen. Ob derartige individuelle Kodizes Rechtswirkungen entfalten können, müsse wiederum im Einzelfall untersucht werden – auszuschließen sei dies nicht. Einer pauschalen Beurteilung stehe die Individualität solcher Kodizes entgegen.



Family Business Governance aus Sicht des anwaltlichen Beraters (Dr. Alexander Burger)

Burger sprach den Initiatoren des GKFU den Verdienst zu, die Akzeptanz für Fragen der Governance auf Seiten von Unternehmerfamilien gesteigert zu haben. Jedoch begünstige die formale Nähe zum Deutschen Corporate Governance Kodex Missverständnisse und schade dem GKFU in seiner Akzeptanz. Burger plädierte dafür, Regelungen möglichst rechtsverbindlich (in Gesellschaftsverträgen und Gesellschaftervereinbarungen) zu treffen. Wo ein Familienkodex erarbeitet wird, seien in Anbetracht der vielfältigen Verknüpfungen zu rechtlichen Regelungen bei der Formulierung jedenfalls Vorsicht und höchste Präzision erforderlich. Eine (mittelbare) rechtliche Beachtung von Familienkodizes in gerichtlichen oder schiedsgerichtlichen Verfahren oder im Rahmen von Treuepflichten hielt er für nicht ausgeschlossen.

Podiumsdiskussion (Moderation: Prof. Dr. Reinhard Pöllath)

In der anschließenden Podiumsdiskussion unter der Leitung von Pöllath setzten sich die Referenten sowie Windthorst insbesondere mit der Frage auseinander, ob und wie die beiden Bereiche der Family und Business Governance sinnvoll miteinander in Einklang gebracht werden können. Windthorst vertrat die These, dass – mit Ausnahme insbesondere von Verfahrensfragen zur Gremienbesetzung oder Fragen der Kommunikation – eine Trennung zwischen beiden Regelungskreisen erfolgen sollte. Pöllath betonte, dass alle Maßnahmen als Ziel die Sicherstellung der Entscheidungsfähigkeit der Unternehmerfamilie haben müssten. Zu bedenken sei, dass sich in Familienunternehmen Strategien ändern können. Einig waren sich die Teilnehmer, dass es gemeinschaftliche Aufgabe der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften ist, Ansätze zur weiteren Optimierung von Family Business Governance Strukturen zu liefern.



Referenten und Podiumsteilnehmer



Liz Mohn ist Familiensprecherin in der Leitungsgesellschaft der Bertelsmann-Gruppe. Sie vertritt die Eigentümerfamilie unter anderem in den Aufsichtsräten der Bertelsmann SE & Co. KGaA und im Vorstand der gemeinnützigen Bertelsmann-Stiftung.



Dr. Alexander Koeberle-Schmid berät Familienunternehmer zu inhaberstrategischen Fragestellungen wie Nachfolge, Family Business Governance und Beiräten. Er schloss sein betriebswirtschaftliches Studium mit einer Promotion zum Thema „Family Business Governance“ ab.



RAin Kirsten Baus leitet das Kirsten Baus Institut für Familienstrategie in Stuttgart, das Unternehmerfamilien zu den Themen Family Governance, Nachfolge und Konfliktmanagement berät. Sie ist Dozentin im Studiengang „Family Entrepreneurship“ an der Zeppelin Universität Friedrichshafen.



Prof. Dr. Reinhard Pöllath arbeitet als Aufsichtsratsvorsitzender, Vorstand und Berater seit langem für Familienunternehmen. Er ist Autor (z.B. „Unternehmensfortführung durch Nachfolge oder Verkauf“) und lehrt im Studiengang „Unternehmensnachfolge, Erbrecht & Vermögen“ an der Universität Münster.



RA Dr. Alexander Burger ist Partner der auf die Beratung und Vertretung von Gesellschaftern von Familienunternehmen spezialisierten Anwaltssozietät Binz & Partner, Stuttgart. Seine Schwerpunkte liegen auf den Gebieten des Prozessrechts (einschließlich schiedsgerichtlicher Auseinandersetzungen), des Gesellschaftsrechts (einschließlich des Kapitalmarktrechts und der Governance) sowie des Dienstvertragsrechts (Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer). Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Leipzig.



Prof. Dr. Rüdiger Veil ist u. a. Inhaber des Alfred Krupp-Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Deutsches und Internationales Unternehmens- und Wirtschaftsrecht an der Bucerius Law School sowie Direktor des Instituts für Unternehmens- und Kapitalmarktrecht. Einer seiner Forschungsschwerpunkte liegt im Bereich Corporate Governance.



Prof. Dr. Kay Windthorst ist geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth und Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht, Rechtsdogmatik und Rechtsdidaktik.

Weiterführende Literatur

Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 3. Aufl. 2010; **Graf/Bisle**, Der „Governance Kodex für Familienunternehmen“: Kein Ersatz für „maßgeschneiderte“ Gesellschaftsverträge, DStR 2010, 2409 ff.; **Grottel u.a.**, Governance Kodex für Familienunternehmen, Kritische Analyse und Stand der Umsetzung, ZCG 4/2012, S. 153 ff.; **Kirchdörfer/Lorz**, Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag, FuS 3/2011, S. 97 ff.; **Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt**, Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 2. Auflage, 2012; **Koeberle-Schmid u.a.**, Gestaltung der Governance in Familienunternehmen, ZCG 4/2010, S. 161 ff.; **Lange**, Kodex und Familienverfassung als Mittel der Corporate Governance in Familienunternehmen, in: Festschrift Hennerkes (2009) S. 135 ff.; **Lange/Leible**, Governance für Familienunternehmen (2010); **May/Koeberle-Schmid**, Governance Kodex als Leitlinie für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen, DB 2011, 485 ff.; **Pöllath + Partners (Hrsg.)**, Unternehmensfortführung durch Nachfolge oder Verkauf; **Richter**, Governance Kodex für Familienunternehmen, Handelsblatt Rechtsboard v. 15.7.2011, <http://blog.handelsblatt.com/rechtsboard/2011/07/15/governance-kodex-fur-familienunternehmen/#more-1442>; **Strick**, Für die Firma, Wir-Magazin 6/2010, S. 6 ff.; **Wicke**, Corporate Governance-Fragen in der Kautelarjurisprudenz kleiner und mittelgroßer Unternehmen ZGR 2012, 450 ff.



Dr. Andreas Richter,
Partner bei P+P
Pöllath + Partners,
Vorsitzender des
Executive Board des
Studiengangs Unter-
nehmensnachfolge,
Erbrecht und Vermö-
gen und Beiratsmit-
glied des Instituts für
Stiftungsrecht an der
Bucerius Law School

2010 hat eine private Initiative eine überarbeitete Fassung des Governance Kodex für Familienunternehmen vorgestellt, dessen Rolle seither kontrovers diskutiert wird. Ihren Ursprung findet die Debatte um gute Corporate Governance im Bereich der börsennotierten Publikumsgesellschaften, für die der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) wesentliche Regelungen festlegt. Mit den börsennotierten Gesellschaften richtet der Kodex sich jedoch primär an eine in puncto Rechtsform und Strukturen relativ homogene Gruppe von Unternehmen. Familienunternehmen, d. h. unter dem bestimmenden Einfluss einer oder mehrerer Familien stehende Unternehmen, existieren hingegen in allen erdenklichen Rechts- und Finanzierungsformen sowie den unterschiedlichsten Größenordnungen.

Auch die Anzahl der Anteilseigner kann erheblich variieren. Zudem sind die Themen des DCGK für Familienunternehmen nur eingeschränkt relevant. Im Bereich der Publikumsgesellschaften soll in erster Linie sichergestellt werden, dass angestellte Manager verantwortungsvoll mit dem Vermögen der Anteilseigner umgehen. Aufgrund der Konzentration sämtlicher oder zumindest eines wesentlichen Teils der Anteile in Familienhand können die Anteilseigner in Familienunternehmen die Unternehmensleitung jedoch selbst besetzen und haben einen direkteren Zugriff auf Informationen und Personen.

So setzt sich im Konfliktfall die Familie regelmäßig gegen das (Fremd-)Management durch. Die Ebene der Eigner ist der Unternehmensleitung faktisch übergeordnet, woraus sich spezifische Governance Problemstellungen ergeben.

Der Governance Kodex für Familienunternehmen setzt an dieser Stelle an und legt den Fokus auf das Zusammenspiel von Unternehmerfamilie und Unternehmen. Zielsetzung ist es laut der Präambel, eine professionelle Einflussnahme der Familie sicherzustellen und diese als tragende Säule sinnvoll in die Governance des Unternehmens einzubinden. Der Kodex widmet sich u. a. den Themen Werte und Ziele der Familie, Rolle der Gesellschafter als Einzelne und in ihrer Gesamtheit, Unternehmensleitung und Aufsichtsgremium, Ergebnisermittlung und -verwendung, Anteilsübertragung und Kündigungsrechte sowie Family Governance, welche darauf abzielt, den Zusammenhalt und die Identifikation der Unternehmerfamilie mit ihrem Unternehmen langfristig zu festigen.

Kritiker führen an, die beschriebene Vielgestaltigkeit der Familienunternehmen stünde einem Einheitskodex von vornherein entgegen. Ein Kodex würde Familienunternehmen vielmehr ihrer Flexibilität und damit einer

ihrer maßgeblichen Stärken berauben. Jedoch spricht der Kodex nur bedingt konkrete Anweisungen in Bezug auf die inhaltliche Gestaltung einzelner Governance Regelungen aus, sondern beschränkt sich sinnvollerweise weitestgehend darauf, die für Unternehmerfamilien relevanten Themen zu benennen und den Familien Anregungen zur Ausgestaltung ihrer Governance an die Hand zu geben. Die Kritik verkennt also, dass es gerade nicht darum geht, individuellen Lösungen vorzugreifen.

Teilweise wird weiter vorgebracht, der Kodex verliere sich in Selbstverständlichkeiten und lasse praxistaugliche Empfehlungen vermissen.

Dem ist wiederum zu entgegnen, dass der beschriebene Charakter als eine Art Checkliste unter Bewahrung der notwendigen Freiräume für unternehmens- und familien-spezifische Lösungen naturgemäß mit einer gewissen Allgemeingültigkeit der Formulierungen verbunden ist. Ein anderer Kritikpunkt ist, dass eine derartige Initiative den Gesetzgeber auf den Plan rufen könne und weitere Bürokratie zu befürchten stehe. Schon vor dem Hintergrund der Rechtsformvielfalt der Familienunternehmen und damit einhergehenden Abgrenzungsschwierigkeiten ist ein Regelwerk ähnlich dem DCGK verbunden mit einer Pflicht zur Abgabe einer Entsprechungserklärung für Familienunternehmen kaum denkbar und nicht ernstlich zu erwarten.

Zuzugeben ist den Kritikern, dass die vielfältigen Anlehnungen an den DCGK sich irreführend auswirken können und das Unternehmensumfeld daher geneigt sein könnte, den Kodex nicht als das zu verstehen was er ist – eine aus rein privater Initiative entstandene, bloße Hilfestellung für Familienunternehmen und ihre Berater.

Dennoch sollte der Kodex als Chance gesehen werden, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, da er eine Grundlage für die Überprüfung und Überarbeitung der Governance Strukturen bietet. Tatsächlich ist es der Kommission gelungen, die für Familienunternehmen maßgeblichen Fragestellungen zu benennen und mögliche Ansätze für ihre Lösung bereitzustellen. Insbesondere hebt der Kodex richtigerweise die entscheidende Bedeutung der Unternehmerfamilie hervor. Sofern die unternehmensindividuelle Governance mit Hilfe des Kodex ausgestaltet wurde, kann – eine entsprechende Kommunikation vorausgesetzt – davon zudem eine positive Signalwirkung gegenüber dem Unternehmensumfeld ausgehen.

Der gemeinnützige Alumni-Verein Private Wealth Management e.V. (www.alumni-pwm.de) unterstützt den Gedankenaustausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik auf dem Gebiet des Private Wealth Management.

Er pflegt seit seiner Gründung im Jahr 2008 die Verbindung zwischen Lehrenden, Studierenden und Absolventen des **Postgraduierten-Studiengangs Unternehmensnachfolge, Erbrecht & Vermögen** an der Universität Münster (www.uni-muenster-ilm.de), Vermögensträgern sowie Praktikern außerhalb des universitären Bereichs. Der Verein veranstaltet zweimal jährlich eintägige Symposien unter Beteiligung von Wissenschaftlern, Richtern, Vertretern der Finanzverwaltung, Vermögensverwaltern, Rechtsanwälten, Steuerberatern und anderen Praktikern. Der Studiengang Unternehmensnachfolge, Erbrecht & Vermögen startet am 17. September 2013 zum sechsten Mal. Sie können die Arbeit des Vereins mit einer steuerlich abzugsfähigen Spende unterstützen. Spendenkonto: Kreissparkasse Köln BLZ 370 502 99 / Konto 333 764.

Der Alumni-Verein Private Wealth Management e.V. dankt seinen Förderern:



Der gemeinnützige Bucerius Alumni e.V. (www.bucerius-alumni.de) wurde im März 2004 vom ersten Bachelor-Absolventenjahrgang der **Bucerius Law School** (www.law-school.de) gegründet. Satzungsmäßige Zwecke des Vereins sind die Förderung der Bildung und Erziehung sowie der Studentenhilfe und die Förderung der Wissenschaft und Forschung.

Der Verein organisiert regelmäßig u.a. studien- und berufsbegleitende Veranstaltungen, die die fachlichen, sozialen und kulturellen Kompetenzen von Studenten und Alumni fördern sollen. In den juristischen Fachgruppen des Vereins (Arbeitsrecht, Erb- und Stiftungsrecht, Europäisches und Internationales Recht, Recht des internationalen Handels, Grundlagen des Rechts, Intellectual Property + Media Law, Wirtschaftsstrafrecht, Steuerrecht, Unternehmens- und Gesellschaftsrecht sowie Wirtschaft, Medien und Verwaltung) können sich die einschlägig interessierten oder praktisch tätigen Alumni austauschen. Sie können die Arbeit des Vereins mit einer steuerlich abzugsfähigen Spende unterstützen. Spendenkonto: Commerzbank Hamburg BLZ 200 400 00 / Konto 38 2222 8.

Der Bucerius Alumni e.V. dankt seinem Förderer:

Gleiss Lutz

Alumni-Verein Private Wealth Management e.V.
c/o JurGrad gGmbH

Picassoplatz 3
48143 Münster

www.alumni-pwm.de
info@alumni-private-wealth-management.de

Bucerius Alumni e.V.

Jungiusstraße 6
20355 Hamburg

www.bucerius-alumni.de
info@bucerius-alumni.de