

ESV

Führung von Familienunternehmen

**Ein Praxis-Leitfaden
für Unternehmen und Familie**

Herausgegeben von

Dr. Alexander Koeberle-Schmid
und Prof. Dr. Bernd Grottel

Mit einem Geleitwort von

Arndt G. Kirchhoff

Mit Beiträgen von

Hans-Jürgen Fahrion, Dr. Astrid Geis,
Dr. Joachim Groß, Prof. Dr. Bernd Grottel,
Silke Hein, Andreas Käüfl,
Prof. Dr. Franz W. Kellermanns,
Dr. Denise H. Kenyon-Rouvinez,
Dr. Alexander Koeberle-Schmid,
Prof. Dr. Peter May, Dr. Andreas Richter,
Gerold Rieder, Gabriele Störmann,
Dr. Felicitas von Peter,
Prof. Dr. Arist von Schlippe

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 15411 1

Mit freundlicher Genehmigung der Abbildungen auf dem Umschlag von
(Vorne, von links nach rechts)

Margit Leitz, Karl-Erivan W. Haub, Dr. Peter-Alexander Wacker,
Dr. Reinhard Zinkann, Evi Hager, Bernhard Simon, Dr. Jürgen Heraeus
(Hinten, von links nach rechts)

Dirk Chatelain, Christian Haub, Bernd Wendeln, Karl Haeusgen,
Christian Gläsel

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15411 1

eBook: ISBN 978 3 503 15412 8

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013

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: Tozman Satz & Grafik, Berlin

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Geleitwort

Krisensicherheit durch optimal gestaltete Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen



Familienunternehmen sind aufgrund der familiären Inhaberschaft besonderen Risiken ausgesetzt: Fällt der Unternehmer unerwartet aus, sei es durch Krankheit oder Tod, kann das Unternehmen plötzlich führungslos sein. Konflikte zwischen Gesellschaftern, unterschiedliche Auffassungen über die Unternehmensziele oder unklare Erwartungshaltungen zwischen im Unternehmen tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern können sich ebenfalls negativ auf das Unternehmen auswirken. Die fehlende Kompetenz von Unternehmensnachfolgern, die nur aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit die Geschäftsführung innehaben, ist ein weiterer Risikofaktor und Grund für eine Krise im Familienunternehmen.

Unternehmerfamilien, die seit mehreren Generationen bestehen, haben häufig zahlreiche Krisen bewältigt. Im Gegensatz zu jenen Familien, die heute kein Unternehmen mehr besitzen, haben sie erfolgreiche Strategien und Strukturen für Familie und Unternehmen verfolgt und kontinuierlich weiterentwickelt. Das sind entscheidende Faktoren für die Stabilität und den Fortbestand eines Unternehmens über Generationen hinweg.

Damit Unternehmerfamilien und ihr Familienunternehmen krisensicher sind, unterstützt dieses Buch Gesellschafter, Unternehmer und Fremdgeschäftsführer mit praxisorientierten Konzepten bei der Führung ihres Unternehmens und der Familie. Erfahrene Autoren beraten bei allen Fragen rund um die Nachfolgeregelung, den Umgang mit Risiken und mit Konflikten, die Gründung einer Stiftung und die Ausbildung der jungen Generation zu professionellen und verantwortungsbewussten Inhabern.

Erst die Auseinandersetzung mit diesen Themenfeldern sichert den stabilen Fortbestand eines Familienunternehmens. Denn es gilt, neben dem Lebenswerk und dem Vermögen der Unternehmerfamilie auch die Arbeitsplätze des Familienunternehmens zu erhalten.

Arndt G. Kirchhoff

Geschäftsführender Gesellschafter

KIRCHHOFF Holding GmbH & Co. KG

Mitglied im Präsidium des BDI und Vorsitzender
des Mittelstandsausschusses BDI/BDA

Einleitung

Familienunternehmen erfolgreich führen



Je größer ein Unternehmen und die Unternehmerfamilie werden, desto mehr Bedeutung erlangen professionell ausgestaltete Führungsstrukturen für ihren Fortbestand über Generationen hinweg. Zahlreiche Beispiele erfolgreich agierender Familienunternehmen belegen, wie wichtig ein klares Regelwerk für Führung, Kontrolle und den Zusammenhalt in der Familie ist.

Mit diesem umfassenden Praxis-Leitfaden möchten wir Sie bei der Bewältigung Ihrer vielfältigen Führungsaufgaben im Familienunternehmen unterstützen. Sie erhalten darin Einblicke in erfolgreiche deutsche Familienunternehmen. Experten leiten Sie bei der optimalen, professionellen und individuellen Ausgestaltung Ihrer Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen an. Hinweise, wie Sie die bewährten Tipps und Anregungen in Ihrem Unternehmen umsetzen können, finden Sie in den prägnanten Best-Practice-Empfehlungen. Ein detaillierter Leitfaden am Ende jedes Kapitels begleitet Sie kompetent bei der Erarbeitung eines eigenen Regelwerkes für die Führung von Familie und Unternehmen.

Das umfangreiche Standardwerk „Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen“ von Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion und Peter Witt diene als Ausgangspunkt für dieses praxisorientierte Handbuch. Dieses sei all jenen Lesern empfohlen, die einen vertieften Einblick in die Führung von Familienunternehmen und in Themen wie Haftung, Vergütung, Gesellschafterausschuss und die Rolle von Privat-Equity-Investoren in Familienunternehmen gewinnen möchten.

Wir danken allen Interviewpartnern und Autoren für ihre Beiträge in diesem Buch. Unser besonderer Dank geht an Hans-Jürgen Fahrion und Peter Witt, die diese Veröffentlichung unterstützt und ermöglicht haben.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie die praktischen Hinweise dieses Ratgebers erfolgreich in der Praxis umsetzen können, und freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen.

Dr. Alexander Koeberle-Schmid
(E-Mail: fbg@koeberle-schmid.de)

Prof. Dr. Bernd Grottel
(E-Mail: fbg@grottel.de)

Inhalt

Geleitwort

Krisensicherheit durch optimal gestaltete Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen	5
---	---

Einleitung

Familienunternehmen erfolgreich führen.	7
---	---

I Führungsstrukturen für Familienunternehmen:

Family Business Governance	13
---	----

1 Family Business Governance	14
--	----

„Das Familienunternehmen muss seine Governance an der einer Publikumsgesellschaft ausrichten“	15
---	----

Interview mit Dr. Jürgen Heraeus

Führungsstrukturen von Familie und Unternehmen – Die Family Business Governance als Erfolgsfaktor	17
---	----

Alexander Koeberle-Schmid und Bernd Grottel

2 Governance Kodex für Familienunternehmen	28
--	----

„Eine Familie in Unfrieden ist für ein Unternehmen eine Katastrophe“	29
--	----

Interview mit Dr. Reinhard Zinkann

Mit dem Governance Kodex für Familienunternehmen Spannungsfelder erkennen und regeln	31
--	----

Bernd Grottel und Alexander Koeberle-Schmid

II Führungsstrukturen für das Unternehmen: Business Governance.

1 Gesellschafterversammlung	42
---------------------------------------	----

„Firm, family, fortune“	43
-----------------------------------	----

Interview mit Karl-Erivan W. Haub und Christian Haub

Professionelle Gesellschafter und ihre Verantwortung.	45
---	----

Joachim Groß und Alexander Koeberle-Schmid

2 Beirat	60
--------------------	----

„Kontrolle und Beratung“	61
------------------------------------	----

Interview mit Bettina Würth

Professionelle Beiräte: Aufgaben, Typen und Stellhebel.	63
---	----

Alexander Koeberle-Schmid

3	Geschäftsführung und Nachfolge	78
	„Nur ein Familienmitglied als Geschäftsführer bestellen“	79
	<i>Interview mit Bernhard Simon</i>	
	Familienunternehmen „richtig“ führen – auch durch die Nachfolge.	81
	<i>Denise H. Kenyon-Rowvinez und Alexander Koeberle-Schmid</i>	
4	Wirtschaftsprüfer	96
	„Der Abschlussprüfer ist ein Werkzeug“	97
	<i>Interview mit Karl Haeusgen</i>	
	Die Rollen des Wirtschaftsprüfers für Unternehmen und Familie.	99
	<i>Bernd Grottel</i>	
5	Risikomanagement.	114
	„Die Werte der Familie müssen sich in der Unternehmenskultur widerspiegeln“	115
	<i>Interview mit Dr. Peter-Alexander Wacker</i>	
	Risikosteuerung in Familienunternehmen	117
	<i>Hans-Jürgen Fahrion, Astrid Geis, Silke Hein und Andreas Käußl</i>	
III	Führungsstrukturen für die Familie: Family Governance	131
1	Familienrat und Familienmanager	132
	„Der Familienmanager ist dafür da, den familiären Zusammenhalt zu stärken“	133
	<i>Interview mit Dirk Chatelain</i>	
	Mit Familienrat und Familienmanager die Familie führen	135
	<i>Alexander Koeberle-Schmid</i>	
2	Familien-Aktivitäten und Fortbildung	146
	„Gut ausgebildeter, verantwortungsvoller Gesellschafter“	147
	<i>Interview mit Franz M. Haniel</i>	
	Den Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie „managen“	149
	<i>Alexander Koeberle-Schmid und Gerold Rieder</i>	
3	Familien-Philanthropie.	160
	„Kontinuität und Zukunftsfähigkeit der Stiftung über Generationen hinweg“	161
	<i>Interview mit Margit Leitz</i>	
	Familien-Philanthropie wirkungsvoll gestalten	163
	<i>Felicitas von Peter und Gabriele Störmann</i>	

4	Family Office	174
	„Wir verstehen uns als eine Art Hüter des Familienvermögens“	175
	<i>Interview mit Bernd Wendeln</i>	
	Serviceleistungen für vermögende und wachsende Unternehmerfamilien . . .	177
	<i>Andreas Richter</i>	
5	Konfliktmanagement	186
	„Wenn es mal so richtig geknallt hat, ist die Luft wieder rein“	187
	<i>Interview mit Evi Hager</i>	
	Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen	189
	<i>Arist von Schlippe und Franz W. Kellermanns</i>	
IV	Erarbeitung und Dokumentation der Führungsstrukturen:	
	Familienverfassung	201
	Familienverfassung	202
	„Der Prozess ist genial“	203
	<i>Interview mit Christian Gläsel</i>	
	Führungsstrukturen in einer Familienverfassung dokumentieren	205
	<i>Peter May und Alexander Koeberle-Schmid</i>	
	Autorenverzeichnis	215
	Literaturverzeichnis	219