

Koeberle-Schmid · Grottel (Hrsg.)

Führung von Familienunternehmen

Ein Praxis-Leitfaden
für Unternehmen und Familie



Leseprobe, mehr zum Werk unter ESV.info/978-3-503-15411-1

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

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 Käußl,
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

Leseprobe, mehr zum Buch unter ESV.info/978-3-503-14176-0

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 diente 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.	41
---	----

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-Rouvinez 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 Käufl</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

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



Der Vorsitzende des Aufsichtsrates der Heraeus Holding GmbH, Dr. Jürgen Heraeus, berichtet über die Umsetzung der wichtigsten Aspekte der Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen in seinem Unternehmen.

Alexander Koeberle-Schmid: Herr Dr. Heraeus, die Governance von Familienunternehmen unterscheidet sich von der Governance in Publikumsgesellschaften. Worin sehen Sie den größten Unterschied?

Jürgen Heraeus: Der größte Unterschied liegt sicher in der zeitlichen Dimension. In der Regel denken Eigentümerunternehmer in Generationen, während Manager und Aktionäre börsennotierter Unternehmen auf Quartale und deren Ergebnisse fixiert sind. Diese Grundausrichtung von Familienunternehmen wirkt sich erheblich auf die Anforderungen an die Governance und deren Ausgestaltung aus.

Ein Familienunternehmen, das eine gewisse Größe erreicht hat, braucht eine eigene Family Business Governance. Wie verhält sich dies bei Ihnen?

Wir haben in unserem Unternehmen 2006 erstmals eine Family Governance aufgesetzt und basierend darauf im Juni 2011 den Heraeus Familienkodex beschlossen. Dieser Kodex der Gesellschafterfamilien schafft eine gemeinsame Basis für alle Gesellschafter und dient darüber hinaus auch als Wissensgrundlage für alle jungen und neuen Gesellschafter.

Innerhalb der Governance nimmt der Aufsichtsrat eine besondere Stellung ein. Welche Bedeutung hat dieses Gremium in Ihrem Unternehmen?

Im Sinne einer „Good Governance bei Heraeus“ ist es uns wichtig, dass der Aufsichtsrat genauso professionell besetzt ist wie in einer Publikumsgesellschaft. Wir haben auch festgelegt, dass in den Gremien unseres Unternehmens Gesellschafter mitwirken müssen und damit eine herausgehobene Verantwortung für das Unternehmen tragen. Die Aufnahmekriterien sind Eignung, Qualifikation sowie Engagement und Akzeptanz im Gesellschafterkreis. Die Messlatte liegt also sehr hoch.

Sie haben etwa 200 Gesellschafter. Dadurch nimmt die Nähe mancher Gesellschafter zum Unternehmen ab und gleichzeitig die Heterogenität zu. Wie gehen Sie damit um?

Unsere Dividendenausschüttung entspricht unserem Wertesystem und kann am ehesten mit dem Attribut „bescheiden“ versehen werden. Die Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen hat daher eher emotionalen als monetären Charakter. Es gibt ein großes Interesse am Unternehmen und seiner Entwicklung. Neben der jährlich stattfindenden Gesellschafterversammlung werden spezielle

I Führungsstrukturen für Familienunternehmen: Family Business Governance

Aktivitäten wie das Treffen der Jungesellschafter, das Family Weekend oder der Education Day abgehalten.

Wie gehen Sie vor, wenn ein Gesellschafter aussteigen möchte?

Wir ermitteln jährlich den Anteilspreis, eine sogenannte Preisobergrenze. Dieser Preis wird zur Gesellschafterversammlung bekannt gegeben. Wenn ein Gesellschafter verkaufen möchte, dann kann er sich selbst einen Käufer innerhalb der Familie suchen, oder die Anteile werden ausgeschrieben. Falls kein Gesellschafter kaufen kann, muss unsere vermögensverwaltende Gesellschaft die Anteile kaufen.

Sie haben den Wunsch, dass die Familie im Management vertreten ist. Wie stellen Sie die Qualifikation des Familiengeschäftsführers sicher?

Bevor Familienmitglieder eine Position im Familienunternehmen einnehmen können, müssen sie sich in anderen Unternehmen bewährt haben. Sie können sich dann auf Positionen zwei Ebenen unterhalb der Konzerngeschäftsführung bewerben. Dabei entscheidet der Gesellschafterausschuss, ob das Familienmitglied nach seinem Charakter und seinen Erfahrungen zum Unternehmen passt. Es muss die Fähigkeit haben das Unternehmen zu führen, aber auch mit der Familie zu kommunizieren.

Was ist zu tun, wenn es mehrere Kandidaten aus der Familie gibt für Positionen in der Geschäftsführung?

Wenn es nur ein potenzielles Familienmitglied gibt, dann ist das natürlich viel einfacher, als wenn mehrere im Unternehmen tätig sein wollen. Wenn es mehrere gibt, wäre es vielleicht besser zu sagen, dass kein Familienmitglied ins Management aufsteigt, um Konflikte zu vermeiden. Das war bei uns bisher noch nicht der Fall.

Die Geschäftsführung eines Familienunternehmens ist besonders in der Krise gefragt. Familienunternehmen haben während ihrer Existenz schon zahlreiche Krisen erlebt. Gehen Familienunternehmen deshalb besser durch Krisensituationen?

Die besten Voraussetzungen um Krisen zu überwinden sind ausreichende Liquidität, eine gute Eigenkapitalbasis, ein breites, weltweit wettbewerbsfähiges Geschäftsportfolio sowie eine optimal ausgestaltete Governance. Wenn ich für Heraeus spreche, bin ich zuversichtlich, dass wir als international tätiger Familienkonzern die wichtigsten Voraussetzungen zur Bewältigung von zukünftigen Krisen erfüllen.

Welche Empfehlungen würden Sie einer Unternehmerfamilie zur Ausgestaltung ihrer Governance geben?

Das Familienunternehmen muss seine Governance an der einer Publikumsgesellschaft ausrichten, also die sinnvollen Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodexes befolgen. Allerdings erachte ich manche dieser Regelungen für Familienunternehmen nicht als sinnvoll. So dürfte beispielsweise der ehemalige Familiengeschäftsführer nicht in den Vorsitz des Aufsichtsrates wechseln. Er wird aber den neuen Geschäftsführer nicht weniger kontrollieren, da es ja um das eigene Geld geht.

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

*Alexander Koeberle-Schmid und Bernd Grottel**

Familienunternehmen

Drei Brüder führen gemeinschaftlich ihr Unternehmen. Sie bilden eine Einheit, ein schlagkräftiges Team. Sie haben die Aufgaben untereinander klar verteilt. Der eine ist zuständig für Finanzen, Controlling und Personal. Der andere führt die Internetfirmen. Der Dritte kümmert sich um das Dienstleistungsgeschäft. Die heutige Situation ist umfassend geregelt. Doch in der nächsten Generation stehen acht Cousins und Cousins am Start. Sollen die Brüder ihre Anteile an alle Kinder gleich vererben? Wer von den acht darf den Platz der Väter in der Geschäftsführung einnehmen? Was passiert, wenn Konflikte auftreten? Wie sollen die Kinder auf ihre zukünftige Rolle als Inhaber vorbereitet werden? Wie wird der Zusammenhalt zwischen den Cousins und Cousins gesichert?

Ein anderes Beispiel: Ein Unternehmensgründer hat fünf Kinder aus zwei Ehen. Er möchte sich in drei Jahren aus der Geschäftsführung zurückziehen. An der Unternehmensführung sind eine Tochter aus erster Ehe und ein Sohn aus zweiter Ehe interessiert. Das Unternehmen ist gerade groß genug für zwei Geschäftsführer und Gesellschafter. Die Tochter, 35, hat sich schon außerhalb des Familienunternehmens bewährt und möchte in einem Jahr in die Geschäftsführung einsteigen. Der Sohn, 23, hat gerade seine Bachelor-Arbeit geschrieben. Soll der Unternehmer an beide Kinder übergeben? Und zu welchem Zeitpunkt? Wie kann er den Kindern, die keine Anteile am Unternehmen bekommen, ihren Pflichtteil zugestehen, wenn er kein Privatvermögen hat? Was ist, wenn Konflikte zwischen den Halbgeschwistern auftreten? Soll präventiv ein Beirat eingeführt werden?

Ein drittes Familienunternehmen ist im Maschinenbau tätig. Es hat eine Technologie mit hohem Potenzial entwickelt. Der Unternehmer sieht eine Wachstumsschwelle: Der Umsatz soll in 5 Jahren von 150 Mio. € auf 500 Mio. € steigen. Für die Expansion in Deutschland und die Gründung von Tochtergesellschaften in den USA, Indien und China wird ein externer Investor aufgenommen. Welche Veränderungen in den Führungs- und Kontrollstrukturen sind nun vorzunehmen? Welche Rolle spielt der neue Investor im Aufsichtsrat? Wie könnte ein geeignetes Risikomanagement falsche Entscheidungen ver-

* Wir danken Prof. Dr. Peter Witt und Hans-Jürgen Fahrion für ihre Unterstützung bei einer vorherigen Version dieses Beitrages. Außerdem danken wir Prof. Dr. Peter May für seine wichtigen Hinweise zur Erforschung von Familienunternehmen und ihrer Governance.

I Führungsstrukturen für Familienunternehmen: Family Business Governance

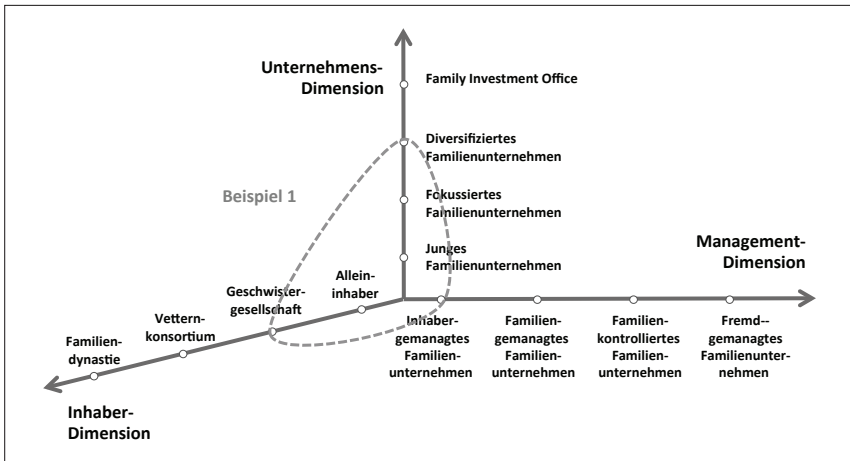


Abb. 1: 3-Dimensionen-Modell mit beispielhafter Einordnung eines Familienunternehmens (in Anlehnung an Peter May)

hindern? Wie kann sichergestellt werden, dass in allen Tochtergesellschaften nach denselben Standards gehandelt wird?

Alle drei Familienunternehmen stehen unter der dominanten Inhaberschaft einer oder mehrerer Familien, die einen generationsübergreifenden Ansatz verfolgen. Jedes Unternehmen hat jedoch andere Herausforderungen zu bewältigen. Die jeweils unterschiedliche Ausgangssituation kann mit dem von Peter May entwickelten und in seinem erfolgreichen Standardwerk „Erfolgsmodell Familienunternehmen“ veröffentlichten 3-Dimensionen-Modell (Abb. 1) erarbeitet werden. Dafür müssen zunächst drei Fragen beantwortet werden: Wie ist die Inhaberstruktur? Wie ist die Unternehmensstruktur? Wie ist die Managementstruktur?

Kategorie	Alleininhaber	Geschwistergesellschaft	Vetternkonsortium	Familiendynastie
Eigenschaften	• Inhaberschaft bei einer Person	• Inhaberschaft bei Geschwistern	• Inhaberschaft bei Vettern und Cousins ab 1. Grad	• Inhaberschaft bei Vettern und Cousins ab 30 Gesellschaftern
Herausforderungen	• Nachfolge • Absicherung Familie	• Konflikte • Nachfolge und Stammesbildung	• Diversität • Identifikation • Alte Rivalitäten • Entrepreneurial Spirit	• Diversität • Identifikation • Zusammenhalt
Lösungen	• Nachfolgeplan für die Inhaberschaft	• Gesellschafterversammlung • Konfliktmanagement • Nachfolgeplan für die Inhaberschaft	• Gesellschafterversammlung • Konfliktmanagement • Familien-Aktivitäten, Familien-Fortbildung	• Gesellschafterversammlung • Familien-Aktivitäten, Familien-Fortbildung • Familien-Philanthropie • Familien-Büro, Family Office

Abb. 2: Inhaber-Dimension (in Anlehnung an Peter May)

Kategorie	Junges Familienunternehmen	Fokussiertes Familienunternehmen	Diversifiziertes Familienunternehmen	Family Investment Office
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Familienunternehmen in Pionier- und früher Wachstumsphase 	<ul style="list-style-type: none"> Familienunternehmen mit einer Kernaktivität 	<ul style="list-style-type: none"> Familienunternehmen mit mehreren Kernaktivitäten (überwiegend) mit unternehmerischem Führungsanspruch 	<ul style="list-style-type: none"> Familienunternehmen als Investor (überwiegend) ohne unternehmerischen Führungsanspruch
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Unzureichende Professionalität Knappe Ressourcen Hohes Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Interne und externe Lebenszyklus-Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> Andere und neue Kompetenzen Ressourcen-zersplitterung Reduzierte Inhaberidentifikation 	<ul style="list-style-type: none"> Professionelles Portfolio-Management Reduzierte Inhaberidentifikation
Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsführungs-Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsführungs-Kompetenzen Beirat Risikomanagement Abschlussprüfer 	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsführungs-Kompetenzen Beirat Risikomanagement Abschlussprüfer Familien-Aktivitäten, Familien-Fortbildung Familien-Büro, Family Office 	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsführungs-Kompetenzen Beirat Risikomanagement Abschlussprüfer Familien-Aktivitäten, Familien-Fortbildung Familien-Philanthropie Familien-Büro, Family Office

Abb. 3: Unternehmens-Dimension (in Anlehnung an Peter May)

Auf jede Frage gibt es jeweils vier Antwortmöglichkeiten. So entwickelt sich zum Beispiel auf der Inhaber-Dimension eine Firma vom Alleinhaberunternehmen zur Geschwistergesellschaft, dann zum Vetternkonsortium und schließlich zur Familiendynastie. Nun muss die wachsende Komplexität der Inhaberschaft aufgrund einer zunehmenden Anzahl an Gesellschaftern gemanagt werden. Auf der Unternehmens-Dimension gibt es das junge, fokussierte und diversifizierte Familienunternehmen sowie ein Family Investment Office. Mit der Entwicklung über diese Dimension und die Vermögenssteuerung soll das Risiko minimiert werden. Auf der Management-Dimension findet man das inhabergemanagte, das familiengemanagte, das familienkontrollierte und das fremdemanagte Familienunternehmen. Auf jeder Stufe zieht sich die Inhaberfamilie weiter aus der Führung und Kontrolle des Unternehmens zurück und überlässt diese Aufgabenbereiche familienfremden Personen. Hier kann es zu Interessensdivergenzen und Informationsasymmetrien kommen, wenn die Fremdmanager ihre eigene Agenda verfolgen.

Jeder Unternehmenstyp der drei Dimensionen hat spezifische Herausforderungen (Abb. 2, 3 und 4). Geschwistergesellschaften sollten beispielsweise lernen mit Konflikten umzugehen, Cousins und Cousinen mit der Diversität und möglichen alten Rivalitäten. Das fokussierte Familienunternehmen sollte mit Produkt- und Organisationsinnovationen den externen und internen Lebenszyklusrisiken begegnen. Ein diversifiziertes Familienunternehmen braucht spezifische Kompetenzen, um ein Portfolio an Unternehmen zu managen. Beim inhabergemanagten Familienunternehmen sollte der geschäftsführende Gesellschafter seine Nachfolge regeln. Die Inhaber eines familienkontrollierten Familienunternehmens wiederum sollten den richtigen Fremdmanager finden und binden. Es ist also die Aufgabe von Unternehmerfamilien, auf die spezifischen

I Führungsstrukturen für Familienunternehmen: Family Business Governance

Kategorie	Inhabergemanagtes Familienunternehmen	Familiengemanagtes Familienunternehmen	Familienkontrolliertes Familienunternehmen	Fremdgemagtes Familienunternehmen
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Inhaberschaft und Führung fallen zu 100% zusammen 	<ul style="list-style-type: none"> Im Familienunternehmen tätige und nicht-tätige Inhaber 	<ul style="list-style-type: none"> Führungsmacht liegt bei familienfremden Personen; Inhabersfamilie steuert und kontrolliert über Beirat/Aufsichtsrat 	<ul style="list-style-type: none"> Inhabersfamilie beschränkt sich auf die Inhaberrolle
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Ungeplanter Ausfall Regelnachfolge 	<ul style="list-style-type: none"> Interessensgegensätze zwischen tätigen und nicht-tätigen Inhabern 	<ul style="list-style-type: none"> Prinzipal-Agenten-Probleme Finden und Binden geeigneter Manager 	<ul style="list-style-type: none"> Prinzipal-Agenten-Probleme Identifikation der Inhaber
Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> Nachfolge Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> Nachfolge Geschäftsführung Beirat Gesellschafterversammlung Konfliktmanagement Risikomanagement Abschlussprüfer 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben Geschäftsführung Beirat Risikomanagement Abschlussprüfer Familien-Fortbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben Geschäftsführung Beirat Risikomanagement Abschlussprüfer

Abb. 4: Management-Dimension (in Anlehnung an Peter May)

Herausforderungen die richtigen Lösungen in Form von Strategien sowie Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen zu entwickeln.

Führungsstrukturen in Familienunternehmen

Ergebnisse empirischer Analysen zeigen, dass Familienunternehmen mit situationsadäquat optimal gestalteten Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen (Family Business Governance) erfolgreicher sind, weil sie langfristig überleben und den ökonomischen sowie emotionalen Wert ihres Unternehmens nachhaltig steigern können. Vor diesem Hintergrund ist die Zielsetzung einer situationsadäquat optimalen Family Business Governance, einen hohen ökonomischen und emotionalen Wert zu generieren. Das gelingt, indem die Führung und Kontrolle situationsadäquat organisiert und die Inhabersfamilie zusammengehalten wird. Familienunternehmen, die allerdings die Relevanz einer „Good Governance“ vernachlässigen oder sogar ignorieren, gehen erhebliche Risiken ein, schwächen damit das Unternehmen und gefährden sogar dessen Fortbestand. Reinhard Zinkann ist überzeugter Befürworter guter Führungsstrukturen im Familienunternehmen, denn „eine gute, geeignet gestaltete Family Business Governance wirkt präventiv, damit Konflikte erst gar nicht entstehen.“

Damit Unternehmerfamilien ihre Family Business Governance situationsadäquat entwickeln und ggf. optimieren können, haben Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion und Peter Witt ein Governance-Modell für Familienunternehmen (Abb. 5) entwickelt. Es definiert Führungsstrukturen einerseits für die Familie (Family Governance) und andererseits für das Unternehmen (Business Governance). Je nach den Herausforderungen, vor denen ein Familienunternehmen steht, sollten die Bestandteile des Modells, wie Gesellschafterversammlung, Beirat, Geschäftsführung, Familien-

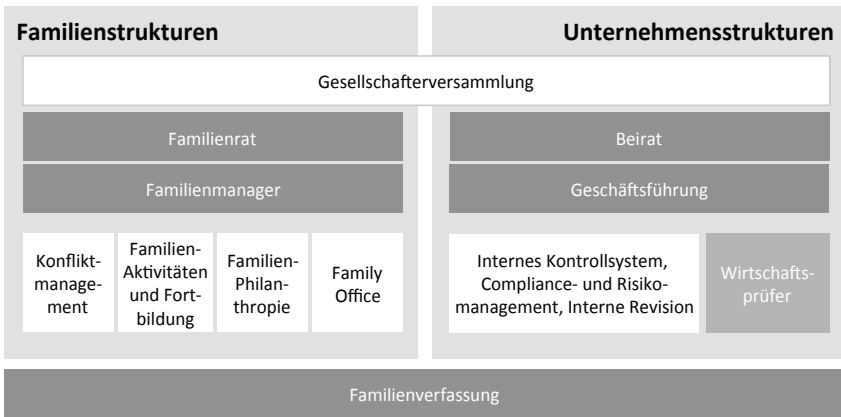


Abb. 5: Family-Business-Governance-Modell (in Anlehnung an Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt, Hans-Jürgen Fahrion)

rat, Familienmanager und die Governance-Instrumente Risikomanagement und Konfliktmanagement, ausgestaltet werden.

Die Grundsätze der Governance im Familienunternehmen sind „Faire Prozesse“ und „Professionelle Inhaberschaft“ (Abb. 6). Richtige Führungsstrukturen ermöglichen faire, transparente, überprüfbare Regeln für die Familie und deren Zugang zum Unternehmen und fördern die Bindung der Familienmitglieder untereinander und an das Unternehmen. Professionell ausgestaltete Führungsstrukturen können auch für die nachfolgenden Generationen richtungweisend sein. Denn professionelle Inhaberschaft bedeutet, wie ein verantwortungsvoller Dritter zu handeln mit der Zielsetzung, den langfristigen Erfolg des Unternehmens sowie den Fortbestand des Unternehmens in Familienbesitz zu sichern.

Die Führungsstrukturen sind mit Blick auf die individuellen Herausforderungen eines Familienunternehmens zu erarbeiten. Nicht alle im Family-Business-Governance-Modell vorgestellten Gremien und Instrumente sind für jedes Familienunternehmen gleichermaßen relevant. Die Verortung im 3-Dimensionen-Modell gibt bereits erste Hinweise, welche Aspekte einer Governance zur Lösung der jeweiligen Herausforderungen beitragen (Abb. 2, 3 und 4). Generell gilt: Je weiter das Familienunternehmen am Rand der Dimensionen verortet ist, desto differenzierter sollten auch die Führungsstrukturen für Familie und Unternehmen sein.

Führungsstrukturen für das Unternehmen

Zur Business Governance in Familienunternehmen gehören die Gesellschafterversammlung, der Beirat, die Geschäftsführung, der Wirtschaftsprüfer und Steuerungs-

I Führungsstrukturen für Familienunternehmen: Family Business Governance

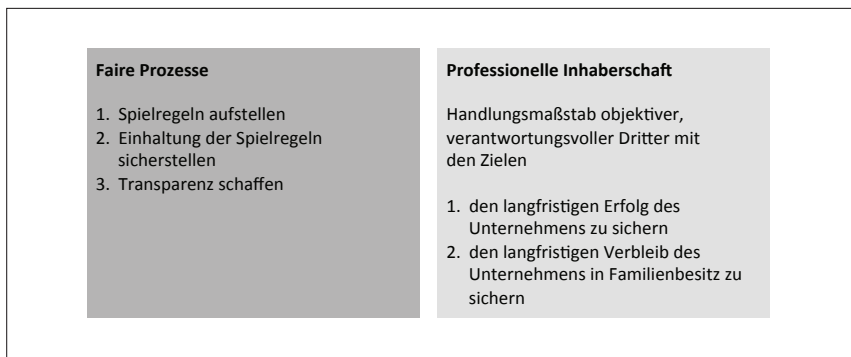


Abb. 6: Grundsätze für die Gestaltung der Führungsstrukturen in Familienunternehmen (in Anlehnung an Peter May und Alexander Koeberle-Schmid)

instrumente wie Risiko-, Kontroll- und Compliance-Management. Insbesondere für kleine Familienunternehmen sind die Fragen wichtig, ob ein Beirat relevant ist, wie die Geschäftsführung und die Führungsnachfolge gestaltet werden sollten und wie ein Kontroll-, Compliance- und Risikomanagement ausgestaltet sein sollte.

Beirat

Ein Beirat mit mindestens drei unabhängigen, nicht verwandten Mitgliedern wird bei einer Geschwistergesellschaft relevant bzw. wenn der Gründer über seine Nachfolge nachdenkt. Bei vielen Beiräten in Familienunternehmen stehen die Beratung bei Wachstum und Internationalisierung sowie die Kontrolle der Risiken im Vordergrund. Das sieht auch Bettina Würth so: „Ein gut zusammengesetzter Beirat kann bei der Strategiefindung und bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sehr hilfreich sein. Wichtig ist, dass der Beirat aus Fachleuten verschiedener Bereiche zusammengesetzt ist.“ Oftmals kommt dem Beirat zusätzlich die Personalkompetenz zu. Zusammenfassend betrachtet hat der Beirat die Aufgabe, Fehlentscheidungen der Geschäftsführung zu verhindern und richtiges Handeln zu bewirken.

Damit der Beirat seine Aufgaben erfüllen kann, braucht es drei bis sieben Mitglieder mit sich ergänzenden Erfahrungen und fachlichen Kenntnissen, etwa strategisches Know-how, Branchenwissen und Finanzkenntnisse. Bettina Würth dazu: „Wichtig ist, dass der Beirat aus Fachleuten verschiedener Bereiche zusammengesetzt ist.“ Daneben sollten die Beiräte auch persönliche Kompetenzen mitbringen wie Integrität, Verantwortungsbewusstsein und soziale Kompetenz. Zudem ist auf eine ausgewogene Zusammensetzung zwischen Familienmitgliedern und externen Beiratsmitgliedern zu achten. Dabei sollten die Anforderungen an die Beiratsmitglieder identisch sein, egal ob sie Familienmitglieder oder externe Experten sind. Allerdings sollte der Beiratsvorsitzende insbesondere dann ein Familienmitglied sein, wenn Fremdmanager die Geschäfte führen.

(Familien-)Geschäftsführung

Ein Unternehmensgründer, der das Unternehmen an seine Kinder übergeben möchte, muss entscheiden, ob, wie, wann und weshalb ein oder mehrere Kinder die Geschäftsführung übernehmen dürfen. Das Beispiel der Firma Dachser illustriert den erfolgreichen Eintritt eines Familienmitglieds in die Geschäftsführung: Bernhard Simon musste sich vor seinem Eintritt in die Geschäftsführung während einer Probephase bewähren. Dabei beobachtete ihn der familienfremde Verwaltungsratsvorsitzende kritisch. Nach zwei Jahren mit nicht ganz einfachen Phasen der Neuorientierung wurde Simon vom Verwaltungsrat als Geschäftsführer bestellt. Heute ist er Sprecher der Geschäftsführung.

Nicht nur für Bernhard Simon sind die Vorteile von Familiengeschäftsführern für ein Unternehmen evident. Sie bilden die Verbindung zwischen Gesellschaftern und Management und gewährleisten, dass die langfristigen Ziele und Werte der Familie mit der Unternehmensstrategie und Geschäftspolitik identisch sind. Der Familiengeschäftsführer dürfe aber die Macht seiner Position nicht ausspielen, so Bernhard Simon, denn dann wäre „ein konsensuales Geschäftsführungsgremium zerstört. Man wäre automatisch Patriarch.“

Eine Geschäftsführung aus zwei oder mehr Familienmitgliedern erhöht die Komplexität und das Konfliktpotenzial. In der Praxis funktionieren Doppelspitzen, wenn die Kompetenzbereiche zwischen den Geschäftsführern eindeutig definiert sind und Einverständnis darüber herrscht, dass man nur gemeinsam erfolgreich sein kann. Trotzdem kann es zu Streitigkeiten oder divergierenden Interessen kommen. Bernhard Simon: „Ich würde jeder Familie empfehlen, nur ein Familienmitglied als Geschäftsführer zu bestellen.“

Internes Kontrollsystem, Compliance- und Risikomanagement

Familienunternehmen stehen über Generationen hinweg immer wieder vor Wachstumsschwellen, bei denen sich Strategie und Struktur deutlich verändern. Damit erhöhen sich oftmals die Risiken, die gemanagt werden müssen. Aus der Sicht von Peter-Alexander Wacker, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Wacker Chemie AG, sind Business-Governance-Instrumente, wie zum Beispiel ein Internes Kontrollsystem, Compliance- und Risikomanagement, unverzichtbar. „Wichtig dabei ist, dass die Informationen, die die Eigentümer bekommen, transparent, übersichtlich, verständlich und schlüssig sind“, so Peter-Alexander Wacker.

Konkret sind bei der Etablierung dieser Instrumente zuerst die strategischen, finanziellen, operativen und Compliance-Risiken zu identifizieren und zu bewerten. Darauf aufbauend werden Kontrollen etabliert, ein Verhaltenskodex eingeführt und dessen Einhaltung überwacht sowie eine Risikostrategie erarbeitet. Es ist die Aufgabe der Inhaber, die Risikotoleranzschwellen auf Grundlage der wichtigsten Kennzahlen zu definieren. Danach sollten Richtlinien festgelegt werden, wie ihre Einhaltung kontrolliert werden kann. Wird zum Beispiel die Bonitätsverschlechterung eines Kunden festgestellt,

I Führungsstrukturen für Familienunternehmen: Family Business Governance

erhöht sich das finanzielle Risiko. Um diesem zu begegnen, wird die Einführung oder Verschärfung eines Kreditlimits erforderlich und im Extremfall der Kunde nur noch bei Vorkasse beliefert. Allerdings ist laut Peter-Alexander Wacker zu berücksichtigen: „Wichtiger als alle Regeln vollständig zu erfüllen, ist für uns, dass wir das Bewusstsein bei den Führungskräften wie den Mitarbeitern schaffen, nachhaltig und langfristig erfolgreich zu handeln.“

Führungsstrukturen für die Familie

Zur Family Governance gehören die Gesellschafterversammlung und weitere Familienmitglieder (Ehepartner), ein Familienrat, Familienmanager, Konfliktmanagement, Familien-Aktivitäten und -Fortbildung, Familien-Philanthropie und Familien-Büro bzw. Family Office. Zu den zentralen Elementen der Führungsstrukturen für die Familie, die auch für kleine Familienunternehmen wichtig sind, gehören der Familienmanager, Familien-Fortbildung sowie das Konfliktmanagement.

Familienmanager

Die Implementierung eines Familienmanagers als Pendant zum Vorsitzenden der Geschäftsführung ist ab einer Geschwistergesellschaft zu empfehlen. Der „Chief Family Officer“ fungiert als Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen und fördert die Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern. Er unterstützt bei Fragen in Bezug auf das Unternehmen und die Familie und schafft Gelegenheiten für einen gemeinsamen Austausch, zum Beispiel durch gemeinsame Veranstaltungen. Außerdem ist er für das Rahmenprogramm der Gesellschafterversammlung verantwortlich. Dirk Chatelain, Familienmanager bei Schmidt + Clemens, „ist dafür da, den familiären Zusammenhalt zu stärken, die Familie zu vertreten und sicherzustellen, dass die einzelnen Gesellschafter eine positive Beziehung zum Unternehmen haben.“ Er möchte „Vertrauen und Austausch“ erzeugen. „Nur durch eine enge Verzahnung, einen offenen Austausch und den Zugang zu allen Informationen können wir als S+C-Familie künftig bestehen.“

Familien-Fortbildung

Bei Unternehmerfamilien mit mehreren Inhabern, insbesondere ab dem Vetternkonsortium, fehlen den Gesellschaftern, die nicht im Unternehmen tätig sind, häufig die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse. Um Risiken besser bewerten zu können, wird beispielsweise den Gesellschaftern von Haniel ein umfassendes Fortbildungsprogramm geboten mit der Zielsetzung, „ein gut ausgebildeter, verantwortungsvoller Gesellschafter zu werden“, so Franz Haniel, Vorsitzender des Aufsichtsrates. Neben den Bilanz- und Strategieseminaren sowie einem Juniorentreffen, bei dem betriebswirtschaftliche Grundlagen des Unternehmens vermittelt werden, bietet Haniel ein Seminar zur Rolle als professioneller Inhaber an: Was bedeutet es, ein ver-

antwortungsvoller Gesellschafter zu sein, und welche Verpflichtungen entstehen aus der Gesellschafterrolle? Durch die Familien-Fortbildungen werden der Zusammenhalt der Familie und die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt. Dies stärkt gleichzeitig die Existenz eines Familienunternehmens über Generationen hinweg.

Konfliktmanagement

Konflikte innerhalb einer Familie können sich höchst destruktiv auswirken. Werden sie unprofessionell gemanagt, gefährden sie die dynastische Zielsetzung von Familienunternehmen und zerstören in der Familie emotionale und im Unternehmen ökonomische Werte. Die Unternehmerfamilie Hager hat klar geregelt, wie mit möglichen Konflikten umgegangen wird. Ein Konflikt, so Evi Hager, muss „zuerst einmal beim Konfliktpartner angezeigt werden. Dann sollten die Betroffenen einen Versuch unternehmen, den Konflikt selbst zu lösen. Wenn das nicht gelingt, sollten sie das gemeinsame Gespräch mit einer Vertrauensperson aus dem Unternehmen suchen. Bleibt der Erfolg dennoch aus, sollte zuerst ein Mediator, später ein Schlichter oder Schiedsrichter eingeschaltet werden.“ Dabei sollte ein Konflikt innerhalb von 48 Stunden angesprochen werden. Wenn einer der Konfliktbeteiligten einen Mediator verlangt, darf die andere Seite sich diesem Wunsch nicht widersetzen. Vor einer gerichtlichen Lösung sollte ein Schiedsverfahren durchgeführt werden. Der Familienmanager kann als Ansprechpartner für kritische Fragen zur Verfügung stehen. Neben den prozessualen Fragen zum Umgang mit Konflikten sollten die Familienmitglieder Handlungsrichtlinien beachten, die sie selbst erarbeitet haben. So sollen in der Hager-Familie Konflikte immer gemeinsam gelöst werden. „Niemand verlässt den Raum, bevor der Konflikt nicht konstruktiv gelöst ist. Und wir wollen absolute Offenheit und Vertraulichkeit, hören einander aktiv zu und lassen den anderen ausreden“, so Evi Hager.

Gemeinsame Erarbeitung und Dokumentation der Führungsstrukturen in einer Familienverfassung

Die Schmidt + Clemens-Familie hat alle ihre Regelungen der Family Business Governance in einer Familienverfassung zusammengefasst. Sie ist nicht nur ein moralisch bindendes Dokument, sondern auch die Grundlage für die gesellschafts- und erbrechtlichen Verträge. Für Dirk Chatelain war das wichtigste Ziel bei der Erarbeitung der Familienverfassung, „alle Sprengstofffallen gemeinsam zu diskutieren und Lösungen zu erarbeiten, damit unser Unternehmen, aber auch wir als Familie, gemeinsam in die Zukunft blicken können.“ Auch Christian Gläsel, Aufsichtsratsvorsitzender bei Weidmüller, ist überzeugt von der Familienverfassung und dem Entwicklungsprozess. „Die Verfassung ist als Regelwerk und Orientierung für alle Familienmitglieder sehr wichtig“, so Christian Gläsel. Der Vorteil einer Familienverfassung liegt auf der Hand: Sie bietet Klarheit bei den oftmals strittigen Fragen der Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen. Jürgen Heraeus

I Führungsstrukturen für Familienunternehmen: Family Business Governance

zur Familienverfassung seiner Unternehmerfamilie: „Dieser Kodex der Gesellschafterfamilien schafft eine gemeinsame Basis für alle Gesellschafter und dient darüber hinaus auch als Wissensgrundlage für alle jungen und neuen Gesellschafter.“ Bei Weidmüller wurden in der Familienverfassung außerdem Leitplanken und Ziele für das Fremdmanagement festgelegt. „So haben wir in unserer Verfassung strategische, finanzielle und – was mir besonders wichtig ist – auch wertorientierte Ziele gesetzt. Diese langfristige Ausrichtung steigert die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber“, sagt Christian Gläsel. Eine Familienverfassung ist in der Regel ab der zweiten, spätestens ab der dritten Generation, wenn der Familienkreis weiter wächst, unerlässlich. Einmal erarbeitet, sollte sie regelmäßig, spätestens alle fünf Jahre überprüft werden. Sollte sich die Position des Familienunternehmens im 3-Dimensionen-Modell verändern, verschieben sich die Herausforderungen, weshalb analog dazu die Family Business Governance und die Familienverfassung weiterentwickelt und angepasst werden sollten.

Best-Practice-Empfehlungen

1. Unternehmerfamilien sollten die Relevanz einer „Good Governance“ nie vernachlässigen oder sogar ignorieren, denn sonst gehen sie erhebliche Risiken ein, schwächen das Familienunternehmen und gefährden dessen Fortbestand.
 2. Unternehmerfamilien sollten die spezifischen Herausforderungen ihres Unternehmens mithilfe des 3-Dimensionen-Modells analysieren.
 3. Auf dieser Basis sollten Unternehmerfamilien situationsadäquat optimal passende Führungsstrukturen für Familie und Unternehmen erarbeiten.
 4. Bei der Ausgestaltung der Führungsstrukturen sollten Unternehmerfamilien den Grundsatz „Faire Prozesse“ berücksichtigen. Das bedeutet, faire, transparente und überprüfbare Regeln für die Familie und deren Zugang zum Unternehmen zu schaffen, um dadurch die Bindung der Familie untereinander und an das Unternehmen zu erhöhen.
 5. Unternehmerfamilien sollten den Grundsatz „Professionelle Inhaberschaft“ beachten: Die Führungsstrukturen werden nach dem Handlungsmaßstab des objektiven, verantwortungsvollen Dritten ausgestaltet, der die Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens und den langfristigen Verbleib in Familienbesitz verfolgt.
 6. Unternehmerfamilien sollten die Führungsstrukturen so ausrichten, dass sowohl der emotionale als auch der ökonomische Wert ihres Unternehmens gesteigert werden.
 7. Unternehmerfamilien sollten bei der Gestaltung der Führungsstrukturen für ihr Unternehmen insbesondere die Einführung eines Beirates, die Nachfolgeregelung in der Geschäftsführung und die Steuerung von Risiken überprüfen und festlegen.
 8. Unternehmerfamilien sollten bei der Gestaltung der Führungsstrukturen für die Familie die Einsetzung eines Familienmanagers, die Fortbildung der Gesellschafter und der nächsten Generation sowie die Regelung von Konflikten diskutieren und festlegen.
 9. Unternehmerfamilien sollten ihre Regelung der Führungsstrukturen in einer Familienverfassung dokumentieren und diese regelmäßig überprüfen.
 10. Familienunternehmen sollten ihre Führungsstrukturen regelmäßig hinterfragen und spätestens bei einer veränderten Position im 3-Dimensionen-Modell anpassen.
-

Autorenverzeichnis



Hans-Jürgen Fahrion, WP/StB, ist Mitglied des Vorstandes des durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geförderten Zentrums für Familienunternehmen e.V. in München. Er hat in seiner langen beruflichen Laufbahn, darunter auch viele Jahre in den USA, Familienunternehmen in den Bereichen Governance, Internal Audit sowie Risikomanagement und Compliance Management beraten. Er ist Mitherausgeber des Buches „Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen“. Hans-Jürgen Fahrion hat mehrere Beiträge zu Corporate Governance und Interne Revision veröffentlicht.

Dr. Astrid Geis, CIA, ist Führungskraft in der Internen Revision eines börsennotierten Industrieunternehmens. Zuvor war sie als Leiterin der Internen Revision eines großen deutschen Familienunternehmens für die Ausrichtung der Internen Revision sowie für Planung und Durchführung von internen Revisionsprüfungen an den verschiedenen Standorten der Unternehmensgruppe verantwortlich. Gleichzeitig war sie Mitglied des Compliance Committees. Während ihrer Tätigkeit als Prokuristin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat sie u.a. Familienunternehmen zu den Themen Corporate Governance, Interne Revision und Compliance beraten.



Dr. Joachim Groß, RA/FASrR, ist Partner der auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisierten Kanzlei KGM Krämer Groß in Bonn. Er ist seit 2001 auf dem Gebiet der gesellschafts- und steuerrechtlichen Spezialberatung als Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht tätig. Neben seiner Beratungstätigkeit referiert und publiziert er regelmäßig zu spezifischen Themen von Familienunternehmen.



Prof. Dr. Bernd Grottel, WP/StB, ist Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Mitglied des Vorstands der KPMG Bayerische Treuhandgesellschaft AG in München. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Beratung von Familienunternehmen und deren Gesellschafter. Die Bandbreite der von ihm betreuten Familienunternehmen erstreckt sich von nicht-kapitalmarktorientierten bis hin zu börsennotierten Gesellschaften. Seine Interessenschwerpunkte sind die Internationalisierung der Rechnungslegung sowie Fragestellungen zur Governance in Familienunternehmen. Zudem lehrt er als Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Daneben referiert und publiziert er regelmäßig zu spezifischen Themen von Familienunternehmen und ist Mitherausgeber des Beck'schen Bilanzkommentars.

Silke Hein ist Managerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in München. Sie war mehrere Jahre im Bereich Advisory tätig und hat dort insbesondere Familienunternehmen bei der Implementierung und Ausgestaltung von Risikomanagement, Compliance Management und Interner Revision beraten. Derzeit ist sie Executive Assistant für den Bereichsvorstand Familienunternehmen bei KPMG. Ihr Hauptaufgabenbereich ist dabei die Geschäftsentwicklung im Markt von Familienunternehmen.



Andreas Käuffl, WP/StB, ist Kaufmännischer Leiter und Mitglied der Geschäftsleitung der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft, die sich u. a. auch an Familienunternehmen beteiligt. Bis Mitte 2009 war Andreas Käuffl als Senior Manager für die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Internal Audit, Risk and Compliance Services tätig. Er hat zahlreiche Familienunternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung von Business Governance-Instrumenten beraten.

Prof. Dr. Franz W. Kellermanns ist Professor of Management am College of Business an der University of Tennessee. Er gehört zudem dem INTES Institut für Familienunternehmen an der WHU – Otto Beisheim School of Management an. Seine Forschungsinteressen beinhalten strategische Prozesse mit dem Schwerpunkt Familienunternehmen. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift „Entrepreneurship Theory and Practice“ und hat u. a. in den folgenden Zeitschriften publiziert: Organization Science, Journal of Management, Journal of Management Studies, Journal of Organizational Behavior, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice, Family Business Review und Academy of Management Learning and Education.





Denise H. Kenyon-Rouvinez, Ph.D., ist führende Beraterin und Referentin im Bereich Familienunternehmen. Außerdem ist Kenyon-Rouvinez Autorin und Koautorin mehrerer Bücher, u. a. „Family Business – Key Issues“, „Who, Me? Family Business Succession“ sowie „A Woman’s Place. The Crucial Roles of Women in Family Businesses“.

Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Ökonom, aus einer Unternehmerfamilie stammend, studierte an der WHU – Otto Beisheim School of Management und wurde dort zum Thema „Beiräte in Familienunternehmen“ promoviert. Nach seiner Tätigkeit im Bereich Advisory bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft berät er seit mehreren Jahren für INTES Inhaber zu strategischen Fragestellungen wie Governance-Strukturen, Nachfolgegestaltungen, Beiratskonzeptionen und Familienverfassungen. Er ist als Wirtschaftsmediator tätig, Aufsichtsrat eines mittelständischen Familienunternehmens, Dozent und begeisterter Redner.



Prof. Dr. Peter May ist Jurist und Ökonom und stammt selbst aus einem Familienunternehmen, das er mehrere Jahre erfolgreich führte. Der Gründer der INTES gilt als führender Experte für Familienunternehmen, war Inhaber des Wild Group Chair of Family Business am IMD in Lausanne und lehrt als Honorarprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Peter May berät führende Inhaberfamilien, publiziert und referiert regelmäßig und hat verschiedene wichtige Initiativen für Familienunternehmen ins Leben gerufen (u. a. „Governance Kodex für Familienunternehmen“ und „Familienunternehmer des Jahres“).

Dr. Andreas Richter, LL.M., ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht und Partner bei P+P Pöllath+Partners. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind die rechtliche und steuerliche Beratung von Familienunternehmen, privaten Großvermögen und Stiftungen (Steuroptimierung, Unternehmensnachfolge, Schenkungen, Wegzugsgestaltungen, Vermögensanlage, Aufbau von Family Offices, Gemeinnützigkeit/Philanthropie, Stiftungen/Trusts). Er ist Vorsitzender des Executive Boards des Studiengangs „Unternehmensnachfolge, Erbrecht und Vermögen“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Richter nimmt mehrere Mandate als Geschäftsführer, Vorstand oder Beirat von Stiftungen, Family Offices und Familienunternehmen sowie als Testamentsvollstrecker wahr.





Gerold Rieder ist geschäftsführender Gesellschafter der INTES Akademie für Familienunternehmen, die er 1998 zusammen mit Prof. Dr. Peter May gründete. Zuvor war er einige Jahre in leitender Verantwortung am USW Universitätsseminar der Wirtschaft in Schloss Gracht bei Köln tätig. Gerold Rieder studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg. Bei INTES verantwortet er das umfangreiche Weiterbildungsprogramm für Unternehmer und Unternehmerfamilien.

Gabriele Störmann ist seit 2007 Projektmanagerin bei Active Philanthropy. Sie ist dort vor allem für die Erstellung von Publikationen zu Fragen effektiven Stiftens und Spendens für Einzelpersonen und Familien verantwortlich. Gemeinsam mit Felicitas von Peter betreute sie in der Bertelsmann Stiftung von 2003 bis 2005 die nationalen und internationalen Stifterprogramme. Zudem hat sie intensiv an der ersten deutschlandweiten Stifterstudie „Stiften in Deutschland“ mitgearbeitet. Sie verfügt über umfangreiche Erfahrung in der direkten Zusammenarbeit mit Spendern und Stifterfamilien.



Dr. Felicitas von Peter ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von Active Philanthropy, einer gemeinnützigen Plattform für Stifter und Spender aus Europa zum Austausch ihrer Ideen und Erfahrungen. Von 1998 bis 2005 arbeitete sie in der Bertelsmann Stiftung, wo sie unter anderem die deutschsprachigen und internationalen Stifterprogramme der Bertelsmann Stiftung aufgebaut und geleitet hat. Von 2003 bis 2005 war sie Co-Chair des Programms „The Philanthropy Workshop“ (in Kooperation mit der Rockefeller Foundation). 2010 wurde Felicitas von Peter zum Young Global Leader (YGL) des World Economic Forums ernannt.

Prof. Dr. Arist von Schlippe ist Psychologischer Psychotherapeut, Familientherapeut und Familienpsychologe. Nach 24-jähriger Lehr- und Forschungstätigkeit in Klinischer Psychologie an den Universitäten Osnabrück und Jena wurde er 2005 als Experte für Familienpsychologie auf den Lehrstuhl „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke berufen. Derzeit ist er akademischer Direktor des Instituts. Zudem ist er Autor des zentralen Lehrbuches zur systemischen Praxis (2012 völlig neu bearbeitet).



■ Die exzellente Führung von Familienunternehmen ist für die deutsche Wirtschaft von zentraler Bedeutung. Um den ökonomischen Erfolg nachhaltig zu sichern, sind spezifische Führungs- und Kontrollstrukturen erforderlich, und eine starke Familie, die als Einheit hinter dem Unternehmen steht.

Wie Unternehmerfamilien, Fremdgeschäftsführer und Gesellschafter diesen Zusammenhalt stärken und die Führung von Unternehmen und Familie erfolgsorientiert ausrichten, erfahren Sie von Alexander Koeberle-Schmid, Bernd Grottel und ihrem Experten-Team:

- Nachfolgeregelung
- Beirat
- Risikomanagement
- Familienfortbildung
- Konfliktmanagement
- Familienverfassung

Interviews mit namhaften Unternehmern wie Franz Haniel, Jürgen Heraeus, Karl-Erivan W. Haub, Bernhard Simon, Peter-Alexander Wacker, Bettina Würth, Reinhard Zinkann und vielen anderen vermitteln Ihnen exklusive Einblicke in die Praxis erfolgreicher Familienunternehmen.

Mit nützlichen Leitfäden und Best-Practice-Empfehlungen zu jedem Kapitel – der kompakte Management-Ratgeber für Familienunternehmen!



Leseprobe, mehr zum Werk unter ESV.info/978-3-503-15411-1