ÖSTERREICHISCHER GOVERNANCE KODEX

für Familienunternehmen

INTES
Family
Business
Academy | by PwC

SEIT 1828
BANKHAUS SPÄNGLER

Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Fassung vom Juni 2017

Eine Initiative von:

INTES Family Business Academy | by PwC

begründet von
Prof. Dr. Peter May

Seit 1828
Bankhaus Spängler

INHALT

Vorbemerkung 1

Kommission Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen 2

Glossar 3

Präambel 4

1. Bekenntnis zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Eigentümerrolle 5

2. Eigentümer 6

3. Aufsichtsgremium 8

4. Unternehmensführung 10

5. Ergebnisermittlung und -verwendung 12

6. Übertragbarkeit der Unternehmensanteile, Ausscheiden aus dem Eigentümerkreis 13

7. Stiftungen 14

8. Family Governance 15

Schlussworte / Abschließende Bemerkungen 16

VORBEMERKUNG

Im Jahr 2005 haben das Bankhaus Spängler – Family Management, die INTES Akademie für Familienunternehmen und Weissmann & Cie. in Zusammenarbeit mit dem WirtschaftsBlatt den ersten Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen vorgestellt. Mit dem Kodex haben die Initiatoren den Familienunternehmen und ihren Partnern einen verlässlichen Rahmen für die Beurteilung und Optimierung ihrer individuellen Governance-Strukturen gegeben. Der Kodex wurde 2011 von einer erweiterten Kommission überarbeitet (2. Fassung).

Auf Initiative des Bankhaus Spängler – Family Management und der INTES Akademie für Familienunternehmen, ein Unternehmen der PwC-Gruppe, wurde nun die 2. Fassung des Kodex aus dem Jahr 2011 überprüft und weiterentwickelt. Dabei wurden die praktischen Erfahrungen mit dem Kodex sowie die theoretischen Diskussionen um die Governance in Familienunternehmen berücksichtigt. Zudem wurde die Kommission um weitere Familienunternehmer und Wissenschafter ergänzt.

Die Neuauflage tritt im Juni 2017 in Kraft und ersetzt den ursprünglichen Kodex aus dem Jahr 2011.

Der Kodex ist schriftlich erhältlich bei:

Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft
Kommission Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen

Ernest-Thun-Straße 8
5020 Salzburg
Tel. +43 662 8686 - 4011
Fax +43 662 8686 - 4098
E-Mail: elisabeth.kastler@spaengler.at
www.spaengler.at

KOMMISSION ÖSTERREICHISCHER GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

PRÄSIDIUM:

Prof. Dr. Peter May (Initiator Governance Kodex für Familienunternehmen)
als Vorsitzender

KR Heinrich Spängler (Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft)
als stellvertretender Vorsitzender

WEITERE MITGLIEDER:

Dr. Dominik von Au	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH
Dr. Peter Bartels	PricewaterhouseCoopers GmbH WPG
Christoph Bründl	Sport Bründl GmbH
Prof. Dr. Hermann Frank	Wirtschaftsuniversität Wien
KR Karl Handl	Handl Tyrol GmbH
Peter Hettegger jun.	Hettegger Hotel Edelweiss GmbH
Wolfgang Hillebrand	Bau und Immobilienunternehmen Hillebrand
Mag. Anette Klinger	IFN Holding AG
Dr. Elisabeth Krainer Senger-Weiss	Gebrüder Weiss Gesellschaft m.b.H.
Beate Paletar	Wilhelm Schwarzmüller GmbH
Mag. Hans Pleininger	„Die Presse“ Verlags-Gesellschaft m.b.H.
Mag. Rainer Reichl	Reichl und Partner Werbeagentur GmbH
KR Alfons Schneider	Schneiders Bekleidung Gesellschaft m.b.H.
Mag. Walter Schnitzhofer	Spängler M&A GmbH
Carl Philipp Spängler, BSc.	Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft
Dr. Peter Unterkofler	Jacoby Holding GmbH
Prof. Dr. Sabine Urnik	Universität Salzburg
Mag. Rudolf Weinberger	Eisenwerk Sulzau-Werfen, R. & E. Weinberger Aktiengesellschaft

GLOSSAR

Aufsichtsgremium:	Jenes Gremium (z.B. Aufsichtsrat, Beirat) eines Unternehmens, das die Unternehmensführung berät und/oder kontrolliert.
Begünstigte der Stiftung:	In der Stiftungsurkunde oder Stiftungszusatzurkunde festgelegte Personen, die Zuwendungen aus der Privatstiftung erhalten.
Corporate Governance:	Führung und Kontrolle eines Unternehmens mit dem Ziel, den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. In Familienunternehmen kommt noch das Ziel hinzu, den langfristigen Verbleib des Unternehmens in Familienbesitz sicherzustellen.
Eigentümer:	Alle Personen, die Unternehmensanteile als Gesellschafter, Aktionäre, Kommanditisten oder Komplementäre eines Unternehmens halten.
Eigentümerfamilie/n:	Der von den Eigentümern festgelegte Personenkreis laut Punkt 8.1.
Familienunternehmen:	Sie stehen unter dem bestimmenden Einfluss einer oder mehrerer Familien mit generationsübergreifender Ausrichtung.
Family Governance:	Organisation der Eigentümerfamilie/n mit dem Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Eigentümerfamilie/n und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und langfristig zu festigen.
Eigentümerversammlung:	Die Gesellschafter- bzw. Hauptversammlung eines Unternehmens, die Mitwirkungs- und Vermögensrechte sowie -pflichten hat.
Privatstiftung / Stiftung:	Österreichische Privatstiftung gemäß Privatstiftungsgesetz (PSG).
Stakeholder:	Personen, Personengruppen und Institutionen, die am Unternehmen Interesse haben, bzw. Ansprüche an das Unternehmen stellen (wie z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder Öffentlichkeit).
Unternehmensführung:	Die Geschäftsführung bzw. -leitung, der Vorstand, die persönlich haftenden Gesellschafter eines Unternehmens, die das Unternehmen leiten.

PRÄAMBEL

Gute Governance gehört zu den Bestandteilen zeitgemäßer und nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung. Für Publikumsgesellschaften sind die wichtigsten Regeln im Österreichischen Corporate Governance Kodex zusammengefasst. Für Familienunternehmen ist dieser aus verschiedenen Gründen nur bedingt geeignet. Er setzt eine relativ hohe Homogenität der angesprochenen Unternehmen voraus; seine primäre Zielgruppe sind kapitalmarktorientierte Aktiengesellschaften. Familienunternehmen hingegen findet man in verschiedenen Rechtsformen, Größenordnungen, Finanzierungsformen und vor allem mit Eigentümer-Strukturen, die von wenigen bis hin zu einer Vielzahl von Eigentümern reichen. Sie stehen nicht nur für die Mehrzahl der Unternehmen und Beschäftigungsverhältnisse; sie übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft und pflegen durch die generationsübergreifende Ausrichtung ihres Geschäftsmodells grundsätzlich einen verantwortungsvollen Umgang mit ihren Mitarbeitern und allen weiteren Stakeholdern.

Familienunternehmen bedürfen also einer auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Governance, die sich auf das Unternehmen und die Familie erstreckt. Dabei geht es weniger um den Schutz machtloser Anleger vor einem Fehlverhalten ihrer Treuhänder in den Verwaltungsorganen, als vielmehr darum, eine verantwortungsvolle Einflussnahme der Eigentümer auf ihr Unternehmen sicherzustellen und die Familie als tragende Säule des Unternehmens auf professionelle Art und Weise in die Governance einzubinden.

Der hier vorgelegte Österreichische Governance Kodex für Familienunternehmen richtet sich besonders an Eigentümer von Familienunternehmen, die sich der Verantwortung für ein langfristiges, gesundes Miteinander von Unternehmen und Familie stellen. Er will diejenigen Eigentümerfamilien 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 Mitarbeiter für die kommenden Generationen erhalten wollen. Ziel des Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen ist es, den Eigentümerfamilien dabei zu helfen, die relevanten Fragen zu stellen und individuelle, auf die jeweilige Situation von Unternehmen und Familie zugeschnittene Antworten zu finden. Diese sind sodann in einem eigenen Familienkodex festzuhalten. In diesem Sinne will der Österreichische Governance Kodex für Familienunternehmen deutlich machen, welche Fragestellungen die Eigentümer zur Sicherung guter Governance beantworten sollten. Dadurch ist er Prüfstein für die gemeinsame Willensbildung der Eigentümer und unerlässliche Voraussetzung für das langfristige Überleben des eigenen Familienunternehmens. Des Weiteren steht er allen am Familienunternehmen Beteiligten als Leitfaden für die Beurteilung sowie für die weitere Optimierung und Anpassung der Governance des Familienunternehmens zur Verfügung.

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. BEKENNTNIS ZU EINEM VERANTWORTUNGSVOLLEN UMGANG MIT DER EIGENTÜMERROLLE

Ein Unternehmen klassifiziert sich dann als ein Familienunternehmen, wenn eine oder mehrere Eigentümerfamilien einen bestimmenden Einfluss auf ein Unternehmen haben und die Intention teilen, den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern und dieses in die nächste Generation zu überführen. Um sich am Markt erfolgreich zu behaupten und die gesellschaftliche Akzeptanz für das Modell Familienunternehmen zu stärken, sollen die Eigentümer ein klares Bekenntnis zu einem verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Eigentümerrolle ablegen. Dazu gehört, geeignete Governance-Strukturen zu etablieren. In diesem Zusammenhang sollen von den Eigentümern insbesondere folgende Entscheidungen und Maßnahmen getroffen und diese sowohl im Unternehmen als auch in der Eigentümerfamilie umgesetzt werden.

1.1. Die Eigentümer sollen festlegen,

- welcher Mission, welchen Visionen, Werten und Zielen sie sich mit Blick auf ihr Familienunternehmen und dessen langfristige Entwicklung verpflichtet fühlen,
- in welchem Verhältnis die Interessen des Unternehmens, die Interessen der Eigentümerfamilie und die individuellen Interessen der Eigentümer zueinander stehen,
- inwieweit sie daneben die Interessen anderer Stakeholder berücksichtigen und durch nachhaltiges Wirtschaften einen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft leisten wollen.

1.2. Die Unternehmens- und Informationsstrukturen sollen so beschaffen sein, dass sie den Eigentümern, einem etwaigen Aufsichtsgremium sowie der Unternehmensführung eine zeitnahe, zutreffende Beurteilung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens sowie der Einhaltung der vereinbarten Mission, der Visionen, Werte und Ziele erlauben.

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

1.3. Unternehmen können nur so lange als Familienunternehmen erhalten werden, wie es ihnen gelingt, eine möglichst große Einigkeit innerhalb der Eigentümerfamilie und deren Zustimmung zum Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen zu bewahren. Den Eigentümern wird empfohlen, sich deshalb ausdrücklich dazu zu bekennen, der Führung der Eigentümerfamilie einen vergleichbaren Stellenwert beizumessen wie der Führung des Familienunternehmens. Es wird empfohlen, dabei die Schnittstelle von der Familie zum Unternehmen zu definieren.

Näheres dazu wird unter Punkt 8. Family Governance angeführt.

2. EIGENTÜMER

Die Eigentümer sind die oberste Entscheidungsinstanz. Innerhalb des von ihnen gewählten rechtlichen Rahmens besitzen sie die Befugnis, die Mission, die Visionen, Werte und Ziele festzulegen sowie die letztgültigen Entscheidungen zu treffen. Im Fall der Delegation dieser Befugnis an ein eigenes Gremium tragen sie die Verantwortung für dessen Funktionsfähigkeit. Bei der Wahrnehmung der Eigentümerverantwortung ist Folgendes zu beachten:

2.1. EIGENTÜMER IN IHRER GESAMTHEIT

2.1.1. Bei der Festlegung der Mission, der Visionen, Werte und Ziele des Familienunternehmens und seiner Eigentümer sollen diese eindeutige Aussagen zum Verbleib des Unternehmens im Familieneigentum sowie zur Rolle der Eigentümer bei seiner Führung und Kontrolle machen.

2.1.2. Darüber hinaus sollen die Eigentümer ihre Erwartungen an die unternehmerische Ausrichtung, insbesondere zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells und zur finanziellen Robustheit des Familienunternehmens (u.a. auch das Verhältnis von finanzieller Stabilität, Rentabilität und langfristigem Wachstum) formulieren (Eckpfeiler der strategischen Ausrichtung aus Sicht der Eigentümer).

2.1.3. Dort, wo ein Aufsichtsgremium nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, sollen die Eigentümer entscheiden, ob und in welchem Umfang sie die ihnen zustehenden Befugnisse, insbesondere die Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung, an ein freiwilliges, qualifiziertes Gremium (Beirat oder Ähnliches) delegieren wollen.

2.1.4. Die Eigentümer sollen sich so organisieren, dass ihre Entscheidungsfähigkeit jederzeit und umfassend gesichert ist und notwendige Anpassungen rechtzeitig vorgenommen werden.

2.1.5. Das Stimmrecht soll an die Höhe der Kapitalbeteiligung anknüpfen. Davon abweichende Sonderrechte zugunsten einzelner Eigentümer oder Eigentümergruppen sollen eindeutiger Regelung und besonderer Begründung bedürfen; es wird empfohlen, sie zurückhaltend zu handhaben.

2.1.6. Es wird empfohlen, Mehrheits- und Minderheitsrechte eindeutig festzulegen und angemessen auszubalancieren.

2.2. EINZELNE EIGENTÜMER

2.2.1. Zu den zentralen Mitwirkungsrechten der Eigentümer gehören

- das Recht auf Teilnahme an der Eigentümerversammlung (z.B. Generalversammlung, Hauptversammlung),
- das Stimmrecht,
- das Auskunfts- und Informationsrecht.

Bei der Wahrnehmung dieser Mitwirkungsrechte wird empfohlen, alle Eigentümer 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.

Es soll darauf Bedacht genommen werden, dass die Eigentümer die ihnen zustehenden Rechte auch ausüben.

2.2.2. Es soll festgelegt sein, von wem sich ein Eigentümer in der Eigentümerversammlung und bei der Ausübung seines Stimmrechts vertreten lassen kann. Bei Minderjährigkeit, Geschäftsunfähigkeit oder im Erbfall sollen entsprechende rechtliche Vorkehrungen getroffen werden (Notfallplan, Vorsorge), damit sichergestellt ist, dass die Rechte aller Eigentümer ausgeübt werden können.

2.2.3. Es wird empfohlen, dass Familienunternehmen eine aktive Auskunfts- und Informationspolitik gegenüber ihren Eigentümern betreiben. Diese sollte so ausgestaltet sein, dass sie allen Eigentümern in knapper Form erlaubt,

- sich ein zutreffendes Bild über die Strategie, die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens sowie die Einhaltung der Mission, der Visionen, Werte und Ziele zu machen sowie
- die Bindung zum Unternehmen zu stärken.

2.2.4. Die Eigentümer sollen festlegen, ob, wie viele und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Eigentümerfamilie im oder für das Unternehmen arbeiten und/oder Leistungen aus dem Unternehmen beziehen dürfen.

Für den Fall, dass Mitglieder der Eigentümerfamilie mitarbeiten, wird empfohlen zu definieren, welche Anforderungen gestellt werden und wer über die Einstellung und das Ausscheiden zu entscheiden hat.

2.2.5. Die Eigentümer sollen eindeutig vereinbaren, welche Rechte und Pflichten sich für den einzelnen Eigentümer aus seiner Eigentümerrolle ergeben.

Dies gilt insbesondere für

- die Teilnahme an der Eigentümerversammlung,
- die Ausübung des Stimmrechts,
- die Geheimhaltung von Unternehmensinterna,
- die Unterlassung von Wettbewerb,
- die Sicherstellung, dass das Familienunternehmen durch Scheidungsfolgen, Pflichtteilsansprüche und/oder steuerliche Pflichten (ev. Erbschaftssteuer) so wenig wie möglich belastet wird.

3. AUFSICHTSGREMIUM

Mit wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Komplexität auf Eigentümerseite wird auch denjenigen Familienunternehmen empfohlen, die dazu nicht von Gesetzes wegen verpflichtet sind, ein eigenständiges, freiwilliges Aufsichtsgremium (Beirat oder Ähnliches) einzurichten. Ein solches Gremium kann helfen, die Qualität und Objektivität bei der Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung zu sichern. Bei der Konstituierung eines Aufsichtsgremiums ist Folgendes zu beachten:

3.1. AUFGABEN DES AUFSICHTSGREMIUMS

3.1.1. Die Eigentümer sollen eindeutig festlegen, welche Aufgaben das Aufsichtsgremium hat. Sie sollen insbesondere festlegen, ob und inwieweit das Aufsichtsgremium zuständig ist für

- die Bestellung und Abberufung sowie sonstige die Unternehmensführung betreffende Personalentscheidungen,
- die 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,
- die Feststellung des Jahresabschlusses und die Gewinnverwendung

und in welchem Umfang es darüber hinaus in originär den Eigentümern vorbehaltene 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 Frage der möglichen Übertragung von Auskunftsrechten an dieses Gremium.

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. Ebenso sollen Inhalt, Umfang, Art und Weise sowie Turnus der Berichterstattung des Aufsichtsgremiums gegenüber den Eigentümern eindeutig festgelegt sein.

3.1.4. Die innere Ordnung und Entscheidungsabläufe sollen so geregelt sein, dass das Aufsichtsgremium die ihm übertragenen Aufgaben im Sinne seines Auftrages wahrnehmen kann. Es soll sichergestellt sein, dass das Aufsichtsgremium angemessen oft zusammentritt und dass regelmäßig die Wirksamkeit seiner Tätigkeit überprüft wird.

3.2. ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSGREMIUMS

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

Dabei wird den Eigentümern empfohlen, zu berücksichtigen, dass familienunabhängiger Sachverstand im Aufsichtsgremium die Qualität und Objektivität seiner Arbeit verbessern kann.

3.2.2. Die Eigentümer sollen insbesondere festlegen,

- in welchem Umfang die Eigentümerfamilie und Familienunabhängige im Aufsichtsgremium vertreten sein können bzw. sollen,
- nach welchem geordneten Verfahren die Mitglieder des Aufsichtsgremiums rechtzeitig in ihr Amt berufen und aus ihm abberufen werden,
- welche Mehrheiten bei einer Wahl erforderlich sind,
- welche persönlichen Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft erfüllt sein müssen,
- für welche Amtsdauer die Mitglieder des Aufsichtsgremiums berufen werden.

Dabei soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsgremium jederzeit nur Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kompetenzen verfügen, und dass die Mitglieder des Aufsichtsgremiums im Interesse des Familienunternehmens und seiner Eigentümer insgesamt handeln.

Außerdem soll die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums in seiner Gesamtheit so ausgestaltet sein, dass die für die weitere Entwicklung des Unternehmens notwendigen Qualifikationen möglichst umfassend vertreten sind.

3.2.3. Die Eigentümer sollen festlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen ein Mitglied der Unternehmensführung nach seinem Ausscheiden zum Mitglied des Aufsichtsgremiums berufen werden kann.

3.2.4. Den Eigentümern wird empfohlen, Tatbestände festzulegen (z. B. eine Altersgrenze), die eine Mitgliedschaft im Aufsichtsgremium ausschließen.

3.2.5. Bei der Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums soll darauf geachtet werden, dass sie vom Unternehmen und von der Unternehmensführung unabhängig sind und Interessenskonflikte vermieden werden.

3.3. VERGÜTUNG, HAFTUNG

3.3.1. Die Tätigkeit der Mitglieder des Aufsichtsgremiums soll unter der Berücksichtigung des gewünschten zeitlichen Einsatzes, der übernommenen Verantwortung und der übernommenen Haftungsrisiken 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 Eigentümern vorgegebenen Visionen, Werte und Ziele sowie der von ihnen geschaffenen Kompetenzordnung. 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 Mission, der Visionen, Werte und Ziele der Eigentümer entwickeln, sie mit den Eigentümern und/oder dem von ihnen geschaffenen Aufsichtsgremium 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 Visionen, Werten und Zielen der Eigentümer sorgen.

4.1.3. Über das Ergebnis ihrer Tätigkeit soll die Unternehmensführung den Eigentümern und/oder dem von ihnen eingesetzten Aufsichtsgremium berichten. Das Nähere bestimmt sich direkt oder entsprechend nach Punkt 3.1.2.

4.2. ZUSAMMENSETZUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

4.2.1. Struktur, Größe und Zusammensetzung der Unternehmensführung sollen an der Größe des Unternehmens, der notwendigen Diversität und der übernommenen Verantwortung ausgerichtet werden.

Besteht die Unternehmensführung aus mehreren Mitgliedern, soll entschieden werden, ob es einen Vorsitzenden oder Sprecher geben soll. Darüber hinaus wird empfohlen, eine Geschäftsordnung und einen Geschäftsverteilungsplan aufzustellen sowie zu regeln, wer darüber entscheidet.

4.2.2. Die Bestellung der Mitglieder der Unternehmensführung bedarf im Familienunternehmen besonderer Sorgfalt. Die Eigentümer sollen deshalb eindeutig festlegen, ob, in welcher Anzahl und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Eigentümerfamilie in die Unternehmensführung berufen werden können und wer darüber entscheidet. Gleiches gilt für Regelungen, die die Abberufung eines Mitglieds der Eigentümerfamilie betreffen. Diese Regelungen sollen klar, transparent und objektiv überprüfbar sein.

Dasselbe gilt für die Ausgestaltung ihrer Anstellungsverträge, insbesondere ihre Vergütung, sowie alle weiteren Vereinbarungen mit ihnen.

Es wird empfohlen, die Verträge aller Geschäftsführer zeitlich befristet zu gestalten.

Mitglieder der Eigentümerfamilie und familienunabhängige Mitglieder der Unternehmensführung sollen grundsätzlich gleich behandelt werden.

Hat das Familienunternehmen mehrere Eigentümer, empfiehlt es sich, aus Gründen der Versachlichung familienunabhängige Personen an den Entscheidungen bei der Bestellung von Familienmitgliedern in die Geschäftsführung zu beteiligen.

4.2.3. Familienunternehmen sollen über eine langfristig angelegte Nachfolgeplanung verfügen. Es wird empfohlen, dass diese mindestens eine verbindliche Altersgrenze für das Ausscheiden von Mitgliedern der Unternehmensführung, Überlegungen zur Vorbereitung potenzieller Nachfolger, zur Auswahlentscheidung sowie zur Gestaltung des Übergabeprozesses enthält.

Darüber hinaus soll ein konkreter Plan bestehen, der festlegt, was bei ungeplantem vorzeitigen Eintritt des Nachfolgefalls (Notfallplan) 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 auf Grund der generationenübergreifenden Ausrichtung besondere Aufmerksamkeit widmen. Bei der Ergebnisermittlung und -verwendung ist im Einzelnen Folgendes zu beachten:

5.1. ERGEBNISERMITTLUNG

5.1.1. Die Eigentümer sollen 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 Eigentümer und/oder das von ihnen eingerichtete Aufsichtsgremium erfolgen.

5.1.4. Die Feststellung des Jahresabschlusses soll durch die Eigentümer und/oder das von ihnen eingerichtete Aufsichtsgremium erfolgen.

5.1.5. Vor der Entscheidung über die Feststellung des Jahresabschlusses sollen die Eigentümer und/oder ein von ihnen eingerichtetes Aufsichtsgremium ausreichend Gelegenheit haben, den Jahresabschluss und den Prüfungsbericht des Abschlussprüfers in angemessener Form zur Kenntnis zu nehmen.

Es wird empfohlen, dass der Abschlussprüfer an den Beratungen über den Jahresabschluss teilnimmt und mündlich über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, insbesondere auch über die Konformität mit den vereinbarten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen, berichtet.

5.2. ERGEBNISVERWENDUNG

5.2.1. Die Regelungen über die Ergebnisverwendung sollen so ausgestaltet sein, dass sie einerseits die Erreichung der von den Eigentümern vorgegebenen Stabilitäts-, Rentabilitäts- und Wachstumsziele fördern und andererseits helfen, Konflikte zu vermeiden.

5.2.2. Die Eigentümer sollen sicherstellen, dass ein ausreichender Teil des nach Steuern verbleibenden Gewinns zur Stärkung des Eigenkapitals dauerhaft im Unternehmen verbleibt.

5.2.3. Zur Objektivierung der angemessenen Abwägung zwischen dem Finanzierungsinteresse des Unternehmens und dem Ausschüttungsinteresse der Eigentümer wird empfohlen, die Höhe der Ausschüttung bzw. Thesaurierung von der Erreichung bestimmter Finanzkennziffern abhängig zu machen und zumindest eine gewisse Bandbreite festzulegen.

5.2.4. Dazu soll schon im Vorfeld allen Eigentümern der Mechanismus der Berechnung von Ausschüttung und Thesaurierung transparent gemacht werden.

6. ÜBERTRAGBARKEIT DER UNTERNEHMENSANTEILE, AUSSCHEIDEN AUS DEM EIGENTÜMERKREIS

Um das Unternehmen langfristig im Eigentum der Familie zu halten, sollen die Eigentümer Vorkehrungen treffen, die sicherstellen, dass die Unternehmensanteile in der Familie bleiben. Dies führt zu einer Einschränkung der freien Übertragbarkeit der Unternehmensanteile, 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 Eigentümer sollen eindeutig festlegen, an wen die Anteile am Unternehmen ohne weitere Einschränkung übertragen werden können.

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.

Es wird empfohlen, dass die Eigentümer letztwillige Verfügungen treffen, die mit den Vorgaben des Gesellschaftsvertrages bzw. der Satzung in Einklang stehen.

6.2. Außerdem sollen die Eigentümer eindeutig festlegen,
- unter welchen Voraussetzungen,
- zu welchen Bewertungsregeln,
- mit welchen Auszahlungsmodalitäten

ein Eigentümer aus dem gemeinsamen Familienunternehmen ausscheiden kann.

7. STIFTUNGEN

Stiftungen können Eigentümer von Familienunternehmen sein. Daraus können sich Interessenkonflikte zwischen dem Stiftungszweck und dem Unternehmensinteresse ergeben. Diese möglichen Divergenzen sind durch entsprechende Regelungen aufzulösen.

7.1. Eine Stiftung als Eigentümerin eines Familienunternehmens soll nicht die Unternehmensführung übernehmen, sondern das ihr gewidmete Vermögen nutzen und verwalten. Dabei soll darauf geachtet werden, dass das unternehmerische Handeln im operativen Unternehmen trotz der Zielsetzung einer Stiftung das Vermögen zu bewahren, möglich bleibt.

7.2. Interessengegensätze zwischen Stiftung und Unternehmen sollen durch entsprechende Regelungen und Gremien aufgelöst werden.

7.3. Nachdem die Begünstigten (in der Regel Familienmitglieder) nicht im Stiftungsvorstand vertreten sein dürfen, ist es empfehlenswert, dass sich die Begünstigten in einem aktiven Beirat konstituieren (Stiftungsbeirat). Die Kommunikation zwischen Stiftungsvorstand und Begünstigten soll unter anderem in einem Begünstigtenkodex geregelt werden.

7.4. Hinsichtlich der Ergebnisverwendung soll die Stiftung als verantwortungsbewusste Eigentümerin auf die Interessen des Unternehmens achten und etwaige Stiftungs- bzw. Einzelinteressen hinten anstellen.

7.5. Es wird empfohlen die Stiftungsurkunden regelmäßig auf die aktuelle gesetzliche Rechtslage/Judikatur hin zu überprüfen und anzupassen, sofern sich der Stifter ein Änderungsrecht vorbehalten hat.

8. FAMILY GOVERNANCE

Wer ein Unternehmen langfristig im Familieneigentum halten will, darf sein Augenmerk nicht nur auf die unternehmerischen Belange richten, sondern muss auch in verantwortungsvoller Weise die Organisation der Familie in den Blick nehmen und neben der Corporate Governance eine eigenständige Family Governance etablieren. Ziel dieser Family Governance ist es, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Eigentümerfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und langfristig zu festigen. Eigentümerfamilien wird empfohlen, dafür Sorge zu tragen, diese Überzeugung in geeigneter Form an die nachfolgenden Generationen weiterzugeben.

Familienunternehmen und ihre Eigentümerfamilien sind so verschiedenartig, dass es keine schematischen Empfehlungen für eine gute Family Governance geben kann. Die richtige Lösung muss individuell erarbeitet werden. Dabei ist im Einzelnen Folgendes zu beachten:

8.1. GRUNDLAGEN

Ergänzend zu den Regeln der Corporate Governance soll im Rahmen einer Family Governance festgelegt werden,

- wer neben den Eigentümern zur Eigentümerfamilie gehört,
- unter welchen Voraussetzungen neue Familienmitglieder in die Eigentümerfamilie aufgenommen werden,
- unter welchen Voraussetzungen die Zugehörigkeit zur Eigentümerfamilie wieder verloren gehen kann.

Ebenso wie für das Unternehmen soll die Eigentümerfamilie auch für die Familie ihre Mission, ihre Visionen, Werte und Ziele in Bezug auf ihre Eigentümerschaft erarbeiten und zu einem in sich schlüssigen Leitbild verbinden. Dabei sollen neben materiellen Belangen auch emotionale Aspekte berücksichtigt werden.

Die Eigentümer sollen dafür Sorge tragen, dass neu hinzutretende Familienmitglieder (insbesondere Partner und Mitglieder der Folgegeneration) rechtzeitig an ihre unternehmerische Verantwortung als Eigentümer eines Familienunternehmens und/oder Mitglieder einer Eigentümerfamilie herangeführt werden.

8.2. UMGANG

Es wird empfohlen, Verhaltensregeln zum Umgang innerhalb der Eigentümerfamilie festzulegen, insbesondere

- für die Kommunikation innerhalb der Eigentümerfamilie sowie zwischen Unternehmen und Familie,
- wer für die Eigentümerfamilie zu Unternehmensfragen gegenüber der Öffentlichkeit auftritt und für die Eigentümerfamilie spricht,
- zum Verhalten in Konfliktfällen: Sollte zu wesentlichen Fragen keine Einigung der Eigentümer möglich sein und dadurch Konfliktsituationen entstehen, sollte sich die Familie klar zu einer offenen Haltung gegenüber einer Begleitung durch eine Mediation oder eine ähnliche Methode zur Konfliktlösung bekennen,
- zum Verhalten in Notfällen.

Alle Familienmitglieder sollen sich zudem zur vertraulichen Behandlung von Informationen, zu denen sie Zugang haben, verpflichten.

8.3. AKTIVITÄTEN

Je größer die Eigentümerfamilie, desto nachdrücklicher wird empfohlen, gemeinsame Aktivitäten – beispielsweise im Rahmen eines Familientages/-veranstaltung – durchzuführen und Verantwortlichkeiten für deren Organisation festzulegen.

Dazu gehören neben der sozialen Komponente auch die Qualifizierung der Eigentümer (auch der nicht im Unternehmen tätigen Familienmitglieder) sowie die Heranführung der nächsten Generation an das Unternehmen und ihre zukünftige Eigentümerverantwortung.

SCHLUSSWORTE / ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN

Es wird empfohlen, die Bestandteile aus diesem Governance Kodex für Familienunternehmen individuell in einem Familienkodex zu regeln. Diese Regelungen sollen von der Eigentümerfamilie gemeinsam erarbeitet und unterzeichnet werden. Für den Prozess hat sich die Zuhilfenahme externer Moderation bewährt.

Danach sollen die Regelungen des Familienkodex in regelmäßigen Abständen überprüft und angepasst werden.

Die Regelungen des Familienkodex sollen eine Leitlinie für die Inhalte der bestehenden Verträge (Gesellschaftsverträge, Testamente, Stiftungsurkunden etc.) sein.

BANKHAUS CARL SPÄNGLER & CO. AKTIENGESELLSCHAFT
KR Heinrich Spängler
Schwarzstraße 1
5020 Salzburg
ÖSTERREICH

Mag. Elisabeth Kastler, LLB.oec.
Tel. +43 662 8686 - 4011
Fax +43 662 8686 - 4098
E-Mail: elisabeth.kastler@spaengler.at
www.spaengler.at

INTES AKADEMIE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN GMBH
Dr. Dominik von Au
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn-Bad Godesberg
DEUTSCHLAND
Tel. +49 2 28 367 80 - 64
Fax +49 2 28 367 80 - 69
E-Mail: d.von.au@intes-akademie.de
www.intes-akademie.de

IMPRESSUM

Herausgeber: Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft und INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH
Fassung: Juni 2017