

GK

GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIEN- UNTERNEHMEN

Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von
Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

**EINE INITIATIVE VON INTES AKADEMIE FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN, FBN DEUTSCHLAND
UND DIE FAMILIENUNTERNEHMER**

Begründet von Prof. Dr. Peter May

EINE INITIATIVE VON



Family
Business
Academy | *by PwC*



DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

BEGRÜNDET VON PROF. DR. PETER MAY

VORBEMERKUNG

Der Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – gibt Unternehmerfamilien und deren Umfeld (Stakeholder) einen verlässlichen Rahmen für die Beurteilung und Optimierung ihrer individuellen Governance-Strukturen.

Die Leitlinien wurden 2004 als weltweit erste Initiative dieser Art geschaffen und 2010 bzw. 2015 grundlegend überarbeitet. Mit der vorliegenden 4. Auflage erfüllt die Kommission ihren selbst gewählten Auftrag, den Kodex in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Dabei wurde das Regelwerk auch auf die Auswirkungen sich verändernder Rahmenbedingungen auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien hin überprüft.

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

Der Kommission gehören namhafte Familienunternehmer*innen, Wissenschaftler*innen und Berater*innen an, ohne deren Mitwirkung die Leitlinien und ihre vorliegende Überarbeitung nicht möglich gewesen wären.

Die von ihnen erarbeitete Neuauflage tritt am 17. Mai 2021 in Kraft und ersetzt die bisherigen Fassungen aus den Jahren 2004, 2010 und 2015.

Der Kodex ist online abrufbar unter: **www.kodex-fuer-familienunternehmen.de**

oder schriftlich erhältlich bei:

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

KOMMISSION GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen
und Unternehmerfamilien

PRÄSIDIUM:

Prof. Dr. Peter May, Vorsitzender

Dr. Patrick Adenauer (FBN Deutschland e.V.)

Reinhold von Eben-Worlée (DIE FAMILIENUNTERNEHMER e.V.)

Dr. Dominik von Au (INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH)

WEITERE MITGLIEDER DER KOMMISSION:

Tobias Bachmüller (Katjes Fassin GmbH + Co. KG)
Dr. Peter Bartels (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)
Prof. Dr. Jörn Block (Universität Trier)
Klaus Dohle (DOHLE Handelsgruppe Holding GmbH & Co. KG)
Stefan Dräger (Drägerwerk AG & Co. KGaA)
Jan-Hendrik Goldbeck (GOLDBECK GmbH)
Franz Haniel (Franz Haniel & Cie. GmbH)
Dr. Jürgen Heraeus (Heraeus Holding GmbH)
Sebastian von Johnston
Prof. Dr. Nadine Kammerlander (WHU – Otto Beisheim School of Management)
Prof. Dr. Hermut Kormann (Zeppelin Universität)
Andreas Land (Griesson – de Beukelaer GmbH & Co. KG)
Dr. Thomas Lindner (Groz-Beckert KG)
Ludwig Merckle (Merckle Unternehmensgruppe)
Dr. Alfred Oetker (Dr. August Oetker KG)
Prof. Dr. Sabine Rau
Florian Rehm (Mast-Jägermeister SE)
Angelique Renkhoff-Mücke (Warema Renkhoff SE)
Hans-Arndt Riegel (HARIBO GmbH & Co. KG)
Prof. Dr. Jörg K. Ritter (Egon Zehnder International GmbH)
Uwe Rittmann (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)
Prof. Dr. Tom Rüsen (Private Universität Witten/Herdecke gGmbH)
Johannes Freiherr von Salmuth (Röchling SE & Co. KG)
Dr. Hans Schlipat (Rochus Mummert GmbH)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Private Universität Witten/Herdecke gGmbH)
Bernhard Simon (DACHSER Group SE & Co. KG)
Dr. Reinhard Zinkann (Miele & Cie. KG)

GK

GOVERNANCE KODEX
FÜR FAMILIEN-
UNTERNEHMEN

PRÄAMBEL	08
1. SELBSTVERSTÄNDNIS DER INHABER*INNEN	11
2. AUSGESTALTUNG DER INHABERRECHTE UND -PFLICHTEN	13
3. AUFSICHTS- UND BERATUNGSGREMIUM	19
4. UNTERNEHMENSFÜHRUNG	23
5. ERGEBNISERMITTLUNG UND -VERWENDUNG	27
6. ÜBERTRAGBARKEIT DER INHABER- SCHAFT, AUSSCHEIDEN AUS DEM INHABERKREIS	31
7. BESONDERHEITEN BEI MITTELBARER INHABERSCHAFT	33
8. UMGANG MIT NICHT IM FAMILIENUNTER- NEHMEN GEBUNDENEN VERMÖGEN	37
9. FAMILY GOVERNANCE	41
10. ERSTELLUNG UND GÜLTIGKEIT EINES EIGENEN GOVERNANCE KODEX	47
GLOSSAR	49

PRÄAMBEL

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

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

Der hier vorgelegte Governance Kodex für Familienunternehmen richtet sich an alle Inhaber*innen von Familienunternehmen, die sich ihrer besonderen Verantwortung stellen wollen, und zwar unabhängig von der Größe des Unternehmens und davon, in der wievielten Generation es als Familienunternehmen geführt wird. Er will Inhaberfamilien unterstützen, die im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensführung einen Ausgleich zwischen den Interessen aller Stakeholder anstreben und die das ihnen anvertraute Unternehmen zum Wohle ihrer Familie, ihrer Kund*innen und ihrer Mitarbeiter*innen für die kommenden Generationen

erhalten wollen. Ziel des Governance Kodex für Familienunternehmen ist es, den Inhaberfamilien dabei zu helfen, die relevanten Fragen zu stellen und individuelle, auf die jeweilige Situation von Unternehmen, Vermögen und Familie zugeschnittene Antworten zu finden, die dann in einem eigenen Familien-Kodex festgehalten werden können. Der Inhalt des Kodex ist Prüfstein für die gemeinsame Willensbildung der Inhaber*innen, Leitfaden für die Entwicklung individueller Regelungen und eine wichtige Voraussetzung für den langfristigen Fortbestand als Familienunternehmen. Daraus gewinnt er seine besondere Legitimität.

Bei seinen Empfehlungen unterscheidet der Governance Kodex für Familienunternehmen zwischen den Formulierungen »soll« und »es wird empfohlen«. Die Formulierung »soll« weist auf Empfehlungen hin, die für eine gute Governance unverzichtbar sind. Die Formulierung »es wird empfohlen« wird für Empfehlungen verwendet, von denen in begründeten Ausnahmefällen abgewichen werden kann.

Gestatten Sie uns zum Schluss noch einen weiterführenden Hinweis. Es ist der Kommission bewusst, dass gute Governance allein den langfristigen Erfolg eines Familienunternehmens nicht garantieren kann. Ergänzend bedarf es einer auf die Besonderheiten von Familienunternehmen zugeschnittenen Unternehmens- und Finanzierungsstrategie, die nicht nur den Erhalt traditioneller Wertvorstellungen, sondern auch die Fähigkeit zur Anpassung an eine sich mit steigender Geschwindigkeit verändernde Umwelt sicherstellt. Entsprechende Leitlinien zu formulieren wird eine lohnende Aufgabe für ergänzende Empfehlungswerke sein.

1. SELBSTVERSTÄNDNIS DER INHABER*INNEN

Familienunternehmen stehen unter der bestimmenden Inhaberschaft einer oder mehrerer Familien, deren Intention es ist, diese für mindestens eine weitere Generation aufrechtzuerhalten. Um sich am Markt erfolgreich zu behaupten und die gesellschaftliche Akzeptanz für das Modell Familienunternehmen zu stärken, sollen die Inhaber*innen ein klares Bekenntnis zu einem verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Inhaberrolle ablegen. Dazu gehört, geeignete Governance-Strukturen zu etablieren. In diesem Zusammenhang sind von den Inhaber*innen insbesondere folgende Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen und sowohl im Unternehmen als auch in der Inhaberfamilie umzusetzen.

- 1.1 Die Inhaber*innen sollen festlegen, welchen Werten und Zielen sie sich mit Blick auf ihre familiäre Inhaberschaft und ihr Familienunternehmen verpflichtet fühlen.
- 1.2 Dabei sollen sie eine Festlegung treffen, inwieweit sie neben den berechtigten Interessen der Inhaberfamilie die Interessen anderer Stakeholder, insbesondere der Mitarbeiter*innen und der Kund*innen, berücksichtigen und durch nachhaltiges Wirtschaften und Diversität einen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft und zum Erhalt einer lebenswerten Umwelt leisten wollen. Darüber hinaus sollen sie festlegen, ob und inwieweit sie sich auch öffentlich dazu bekennen wollen.
- 1.3 Die Inhaber*innen sollen eine Aussage dazu treffen, wie in einem sich immer schneller verändernden Umfeld die für das langfristige Überleben ihres Familienunternehmens notwendige Anpassungsfähigkeit gesichert werden kann.
- 1.4 Die Inhaber*innen sollen auch festlegen,
 - welchen Stellenwert sie dem Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen beimessen,
 - ob und inwieweit sie eine Öffnung für familienfremde Inhaber*innen zulassen wollen
 - und inwieweit den Unternehmensinteressen der Vorrang vor den Interessen der Inhabergesamtheit und den Individualinteressen der Inhaber*innen zukommt.

2. AUSGESTALTUNG DER INHABER- RECHTE UND -PFLICHTEN

Die Inhaber*innen sind die oberste Entscheidungsinstanz. Innerhalb des von ihnen gewählten rechtlichen Rahmens besitzen sie die Befugnis, die Werte und Ziele festzulegen sowie die letztgültigen Entscheidungen zu treffen. Wenn sie diese Befugnis auf ein eigenständiges Aufsichts- und/oder Beratungsgremium delegieren, tragen sie die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit und Qualität dieses Gremiums. Bei der Wahrnehmung dieser Verantwortung ist insbesondere Folgendes zu beachten.

2.1 Allgemeine Gestaltungsparameter

- 2.1.1 Bei der Festlegung der Werte und Ziele sollen die Inhaber*innen ihre Erwartungen an die unternehmerische Ausrichtung, insbesondere an das Verhältnis von Stabilität, Rentabilität und langfristigem Wachstum, formulieren. Es wird empfohlen, diese Erwartungen mit der langfristigen Vermögensstrategie der Inhaber*innen abzugleichen.
- 2.1.2 Darüber hinaus sollen die Inhaber*innen auch Aussagen zur Rolle der Inhaber*innen bei der Führung und Kontrolle des Unternehmens machen, insbesondere dazu, ob und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Inhaberfamilie aktiv in der Unternehmensführung und/oder einem Aufsichts- oder Beratungsgremium mitwirken sollen und können.
- 2.1.3 Die Inhaber*innen sollen eindeutig festlegen, welche Organe es in der Governance geben soll und welche Kompetenzen sie haben sollen. Sie sollen dafür Sorge tragen, dass die Kompetenzen klar abgegrenzt sind und einander sinnvoll ergänzen.
- 2.1.4 Dort, wo ein Aufsichts- und/oder Beratungsgremium nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, sollen die Inhaber*innen entscheiden, ob und in welchem Umfang sie die ihnen zustehenden Befugnisse, insbesondere die Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung, an ein freiwilliges Gremium delegieren wollen.
- 2.1.5 Die Inhaber*innen sollen sich so organisieren, dass ihre Entscheidungsfähigkeit jederzeit gesichert ist. Es wird empfohlen, Mehrheits- und Minderheitsrechte eindeutig festzulegen und angemessen auszubalancieren.

2.1.6 Die Unternehmens- und Informationsstrukturen sollen so beschaffen sein, dass sie den Inhaber*innen, einem etwaigen Aufsichts- und/oder Beratungsgremium sowie der Unternehmensführung jederzeit eine zutreffende Beurteilung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens sowie der Einhaltung der vereinbarten Werte und Ziele erlauben.

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

2.2 Individuelle Gestaltungsparameter

2.2.1 Zu den zentralen Mitwirkungsrechten der Inhaber*innen gehören

- das Recht auf Teilnahme an der Inhaberversammlung,
- das Stimmrecht,
- das Auskunfts- und Informationsrecht.

Bei der Wahrnehmung dieser Mitwirkungsrechte wird empfohlen, alle Inhaber*innen gleich zu behandeln und ihnen die persönliche Ausübung der Mitwirkungsrechte zu ermöglichen. Es wird empfohlen, Abweichungen hiervon eindeutig zu regeln, besonders zu begründen und zurückhaltend zu handhaben.

2.2.2 Es soll festgelegt sein, von wem sich ein(e) Inhaber*in in der Inhaberversammlung und bei der Ausübung seines/ihres Stimmrechts vertreten lassen kann. Bei Minderjährigen oder Inhaber*innen, die dauerhaft an der persönlichen Teilnahme verhindert sind (z. B. wegen Testamentsvollstreckung), wird empfohlen, für eine angemessene Mitwirkungsmöglichkeit der zur Vertretung befugten Personen Sorge zu tragen.

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

2.2.4 Es wird empfohlen, die Auskunfts- und Informationspolitik des Unternehmens so auszugestalten, dass sie es den Inhaber*innen erlaubt,

- sich ein zutreffendes Bild der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens sowie der Einhaltung der Werte und Ziele seiner Inhaber*innen zu machen,
- sich mit den wichtigsten Aspekten der Geschäftstätigkeit des Unternehmens vertraut zu machen und seine Strategie zu verstehen,
- die Bindung zum Unternehmen zu stärken.

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

2.2.5 Die Inhaber*innen sollen festlegen, ob, wie viele und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Inhaberfamilie im oder für das Unternehmen arbeiten und/oder Leistungen aus dem Unternehmen beziehen dürfen.

Für den Fall, dass Mitglieder der Inhaberfamilie mitarbeiten, wird empfohlen festzulegen, nach welchen Regeln der Auswahlprozess erfolgt und wer über die Einstellung zu entscheiden hat.

2.2.6 Die Inhaber*innen sollen eindeutig festlegen, welche Rechte und Pflichten sich für die einzelne Inhaberin bzw. den einzelnen Inhaber aus seiner Inhaberrolle ergeben. Dies gilt insbesondere für

- die Teilnahme an der Inhaberversammlung,
- die Ausübung des Stimmrechts,
- die Geheimhaltung von Unternehmens- und Familieninterna,
- die Unterlassung von Wettbewerb,
- die Sicherstellung, dass das Familienunternehmen durch Scheidungsfolgen, Pflichtteilsansprüche und/oder Erbschaftssteuer so wenig wie möglich belastet wird.

Es wird empfohlen, darauf hinzuwirken, dass die Inhaber*innen Eheverträge mit zugewinnbeschränkender Wirkung vereinbaren und letztwillige Verfügungen treffen, die mit den Vorgaben des Gesellschaftsvertrages in Einklang stehen. Ebenso wird empfohlen, darauf einzuwirken, dass jede(r) Inhaber*in über einen Notfallplan verfügt, der sicherstellt, dass die Gesellschafterrechte und -pflichten auch bei plötzlichem Versterben oder Handlungsunfähigkeit der Person wirksam wahrgenommen werden können.

3. AUFSICHTSGREMIUM

Mit wachsender Unternehmensgröße, zunehmender Komplexität auf Inhaberseite sowie als Antwort auf die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit im unternehmerischen Umfeld wird auch denjenigen Familienunternehmen empfohlen, die dazu nicht von Gesetzes wegen verpflichtet sind, ein eigenständiges, freiwilliges Aufsichts- und/oder Beratungsgremium einzurichten. Ein solches Gremium kann helfen, die Qualität und Objektivität bei der Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung zu sichern. Wenn sich die Inhaber*innen für die Einrichtung eines solchen freiwilligen Gremiums entscheiden, sollen sie sich an den folgenden Grundsätzen orientieren.

3.1 Aufgaben und innere Ordnung des Gremiums

- 3.1.1. Die Inhaber*innen sollen eindeutig festlegen, welche Aufgaben das Gremium hat. Sie sollen insbesondere festlegen, ob und inwieweit das Gremium zuständig ist für
- Bestellung und Abberufung sowie sonstige die Unternehmensführung betreffende Personalentscheidungen,
 - Entscheidungen über mögliche Vorsitzende oder Sprecher*innen der Unternehmensführung, eine Geschäftsordnung sowie sonstige die interne Organisation der Unternehmensführung betreffende Entscheidungen,
 - die Zustimmung zur Unternehmensstrategie, zur Unternehmensplanung, zu außergewöhnlichen Geschäftsführungsmaßnahmen oder sonst zur Mitwirkung an der Geschäftsführung,
 - die Feststellung des Jahresabschlusses und die Gewinnverwendung,
 - Verträge mit Inhaber*innen, Mitgliedern der Inhaberfamilie und Mitgliedern des Gremiums,
- und in welchem Umfang es darüber hinaus in originär den Inhaber*innen 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 Gremiums und die Fragen, inwieweit und ggf. welche Auskunftsrechte der Inhaber*innen auf dieses Gremium übertragen werden sollen. Berichterstattung sowie Auskunfts- und Informationsrechte sollen so ausgestaltet sein, dass das Gremium und seine Mitglieder jederzeit uneingeschränkt zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Lage sind.

- 3.1.3 Die innere Ordnung und Entscheidungsabläufe sollen so geregelt sein, dass das Gremium die ihm übertragenen Aufgaben im Sinne seines Auftrages sicherstellen kann. Es soll insbesondere sichergestellt sein, dass
- das Gremium angemessen oft zusammentritt,
 - die Wirksamkeit seiner Tätigkeit regelmäßig überprüft wird (Evaluation)
 - und die Mitglieder des Gremiums sich ihrer Verantwortung entsprechend aus- und weiterbilden.

3.2 Zusammensetzung des Gremiums

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

Den Inhaber*innen wird empfohlen zu berücksichtigen, dass familienunabhängiger Sachverstand im Gremium die Qualität und Objektivität seiner Arbeit verbessern kann.

- 3.2.2 Die Inhaber*innen sollen deshalb insbesondere festlegen,
- in welchem Umfang die Inhaberfamilie im Gremium vertreten sein kann bzw. soll,
 - wie der/die Vorsitzende und die übrigen Mitglieder des Gremiums in ihr Amt berufen und abberufen werden,
 - welche Mehrheiten bei einer Wahl erforderlich sind,
 - welche fachlichen und persönlichen Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft erfüllt sein müssen, ob und inwieweit dabei zwischen Mitgliedern der Inhaberfamilie und Externen unterschieden werden soll oder kann,
 - welche Anforderungen an die fachliche und persönliche Diversität des Gremiums insgesamt gestellt werden, damit das Gremium die ihm gestellten Aufgaben bestmöglich erfüllen kann,
 - für welche Amtsdauer die Mitglieder des Gremiums berufen werden und ob Altersgrenzen und Maximallaufzeiten festgelegt werden.

3.2.3 Es soll darauf geachtet werden, dass dem Gremium einzeln und in der Gesamtzusammensetzung jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kompetenzen verfügen, dass die erforderlichen Qualifikationen abgedeckt werden und dass die Mitglieder des Gremiums im Interesse des Familienunternehmens und seiner Inhabergesamtheit handeln. Um dies zu gewährleisten, wird empfohlen, eine regelmäßige Fortbildung und Evaluation des Gremiums und seiner Mitglieder zu gewährleisten.

Bei der Auswahl der Mitglieder des Gremiums sollte auch darauf geachtet werden, dass die Mitglieder sich mit den Werten und Zielen der Inhaber*innen identifizieren. Der/die Vorsitzende bildet die Schnittstelle von Familien- und Unternehmensinteressen und sollte daher in besonderem Maße das Vertrauen der Inhaber*innen genießen.

3.2.4 Die Inhaber*innen sollen festlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen ein Mitglied der Unternehmensführung nach seinem Ausscheiden in das Gremium, insbesondere zur/zum Vorsitzenden des Gremiums, berufen werden kann.

3.2.5 Bei der Auswahl der Mitglieder des Gremiums soll darauf geachtet werden, dass Interessenkonflikte vermieden werden.

3.3 Vergütung, Haftung

3.3.1 Die Tätigkeit der Mitglieder des Gremiums soll angemessen vergütet werden. Die dabei gültigen Mechanismen sollen eindeutig festgelegt sein.

3.3.2 Grundlagen und Umfang einer möglichen Haftung der Mitglieder des Gremiums sollen eindeutig geregelt sein.

4. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Unternehmensführung leitet das Familienunternehmen im Rahmen ihrer gesetzlichen Verantwortung, der von den Inhaber*innen als Leitplanken vorgegebenen Werte und Ziele sowie der von ihnen geschaffenen Kompetenzordnung (Gesellschaftsverträge, Geschäftsordnung u. a.). Dabei ist im Einzelnen Folgendes zu beachten.

4.1 Aufgaben der Unternehmensführung

- 4.1.1 Die Unternehmensführung soll die strategische Ausrichtung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Werte und Ziele der Inhaber*innen entwickeln, sie mit den Inhaber*innen und/oder dem von ihnen geschaffenen Gremium regelmäßig abstimmen und für ihre Umsetzung sorgen. Dabei soll der Fähigkeit zur Anpassung an ein sich veränderndes Umfeld besondere Bedeutung zukommen.
- 4.1.2 In Anbetracht der erhöhten Veränderungsgeschwindigkeit wird der Unternehmensführung empfohlen, dafür zu sorgen, dass im Unternehmen ein effektives System zur Fort- und Weiterbildung, insbesondere auf der Führungsebene, eingeführt und stetig weiterentwickelt wird.
- 4.1.3 Die Unternehmensführung soll im Sinne eines ehrbaren Kaufmannes handeln und für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance) sowie für ein angemessenes Chancen- und Risikomanagement im Unternehmen in Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Inhaber*innen sorgen.
- 4.1.4 Über das Ergebnis ihrer Tätigkeit soll die Unternehmensführung den Inhaber*innen und/oder dem von ihnen eingesetzten Gremium berichten. Das Nähere bestimmt sich direkt oder entsprechend nach 3.1.2.

4.2 Zusammensetzung der Unternehmensführung

- 4.2.1 Größe, Struktur und Zusammensetzung der Unternehmensführung sollen an der Größe des Unternehmens, den jeweiligen Marktanforderungen und an der übernommenen Verantwortung ausgerichtet werden.

4.2.2 Besteht die Unternehmensführung aus mehreren Mitgliedern, soll entschieden werden, ob es eine(n) Vorsitzende(n) oder eine(n) Sprecher*in geben soll. Darüber hinaus sollen eine Geschäftsordnung und ein Geschäftsverteilungsplan aufgestellt werden und geregelt werden, wer darüber entscheidet.

4.2.3 Die Inhaber*innen sollen insbesondere eindeutig festlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Inhaberfamilie in die Unternehmensführung berufen und aus dieser abberufen werden können und wer darüber entscheidet. Diese Regelungen sollen klar, transparent und objektiv überprüfbar sein.

Gleiches gilt für ihre Entlastung, die Bestimmung ihrer Anstellungsverträge (einschließlich ihrer Vergütung) sowie alle weiteren Vereinbarungen mit ihnen.

Mitglieder der Inhaberfamilie und familienunabhängige Mitglieder der Unternehmensführung sollen grundsätzlich gleich behandelt werden. Dies gilt auch für Entscheidungen gemäß 4.2.2 (Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung).

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

4.2.4 Familienunternehmen sollen über eine langfristig angelegte Nachfolgeplanung verfügen. Es wird empfohlen, dass diese mindestens eine verbindliche Altersgrenze für Mitglieder der Unternehmensführung, Überlegungen zur Vorbereitung potenzieller Nachfolger*innen, zur Auswahlentscheidung sowie zur Gestaltung des Übergabeprozesses enthält.

Darüber hinaus soll ein Notfallplan bestehen, der festlegt, was bei ungeplantem vorzeitigem Eintritt des Nachfolgefalles zu geschehen hat.

4.3 Vergütung, Haftung

- 4.3.1 Die Tätigkeit der Mitglieder der Unternehmensführung soll angemessen vergütet werden. Dabei soll eindeutig festgelegt sein,
- wer für die Entscheidung über die Vergütung zuständig ist,
 - nach welchen Grundsätzen die Höhe der Vergütung ermittelt werden soll,
 - ob und in welchem Umfang auch direkte oder virtuelle Beteiligungen gewährt werden können,
 - wer in welchem Umfang über die Höhe der Vergütung informiert wird.
- 4.3.2 Beim vorzeitigen Ausscheiden soll auf eine auch aus Unternehmenssicht faire Abfindung geachtet werden. 4.3.1 gilt entsprechend.
- 4.3.3 Grundlagen und Umfang einer möglichen Haftung der Mitglieder der Unternehmensführung sollen eindeutig geregelt sein.

5. ERGEBNISERMITTLUNG UND -VERWENDUNG

Familienunternehmen müssen der Sicherung ihrer Kapital- und Liquiditätsbasis besondere Aufmerksamkeit widmen, da sie aufgrund ihrer generationsübergreifenden Orientierung auf die von den Familieninhaber*innen zur Verfügung gestellten Finanzmittel angewiesen sind. Bei der Ergebnisermittlung und -verwendung ist im Einzelnen Folgendes zu beachten.

5.1 Ergebnisermittlung

- 5.1.1 Die Inhaber*innen sollen die bei der Aufstellung des Jahresabschlusses maßgeblichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze eindeutig festlegen. Sie sollen insbesondere im Grundsatz entscheiden, wie etwaige Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte auszuüben sind. Dabei wird empfohlen, sich vom Vorsichtsprinzip leiten zu lassen.
- 5.1.2 Es wird empfohlen, den Jahresabschluss eines Familienunternehmens auch dann von einer/einem Abschlussprüfer*in prüfen zu lassen, wenn keine entsprechende gesetzliche Verpflichtung besteht.
- 5.1.3 Auswahl und Beauftragung der Abschlussprüferin/des Abschlussprüfers sollen durch die Inhaber*innen und/oder das von ihnen eingerichtete Gremium erfolgen.
- 5.1.4 Die Feststellung des Jahresabschlusses soll durch die Inhaber*innen und/oder das von ihnen eingerichtete Gremium erfolgen.
- 5.1.5 Vor der Entscheidung über die Feststellung des Jahresabschlusses sollen die Inhaber*innen und/oder ein von ihnen eingerichtetes Gremium ausreichend Gelegenheit haben, den Jahresabschluss und den Prüfungsbericht der Abschlussprüferin/des Abschlussprüfers in angemessener Form zur Kenntnis zu nehmen und Fragen an den/die Abschlussprüfer*in zu stellen.

5.2 Ergebnisverwendung

- 5.2.1 Die Regelungen über die Ergebnisverwendung sollen die Erreichung der von den Inhaber*innen vorgegebenen Stabilitäts-, Rentabilitäts- und Wachstumsziele befördern, im Einklang mit der Gesamtvermögensstrategie der Familie (siehe dazu 8.1.2) stehen und helfen, Streitigkeiten im Inhaberkreis zu vermeiden.
- 5.2.2 Die Inhaber*innen sollen sicherstellen, dass ein ausreichender Teil des nach Steuern verbleibenden Gewinns zur Stärkung des Eigenkapitals dauerhaft im Unternehmen verbleibt. Bei dessen Bestimmung sollen die legitimen Ausschüttungsinteressen der Inhabergesamtheit sowie die notwendigen Zuführungen von Teilen der Ausschüttung an das sonstige gemeinschaftliche Vermögen der Inhaberverfamilie (siehe dazu Kapitel 8) angemessen berücksichtigt werden.
- 5.2.3 Zur Objektivierung der angemessenen Abwägung zwischen dem Finanzierungsinteresse des Unternehmens und dem Ausschüttungsinteresse der Inhaber*innen wird empfohlen, die Höhe der Ausschüttung bzw. Thesaurierung von der Erreichung bestimmter Finanzkennziffern abhängig zu machen.
- 5.2.4 Es wird weiterhin empfohlen, Grundsatzregelungen zur Ergebnisverwendung in die Satzung aufzunehmen, um einen verlässlichen Rahmen für alle Beteiligten zu schaffen.
- 5.2.5 Darüber hinaus soll allen Inhaber*innen der Mechanismus der Berechnung von Ausschüttung und Thesaurierung transparent gemacht werden.

6. ÜBERTRAGUNG DER INHABERSCHAFT, AUSSCHIEDEN AUS DEM INHABERKREIS

Um die bestimmende Inhaberschaft der Familie langfristig zu erhalten, sollen die Inhaber*innen Vorkehrungen treffen, die sicherstellen, dass die Anteile am Unternehmen in der Familie bleiben. Dies führt zu einer systembedingten Einschränkung der freien Übertragbarkeit der Anteile, die im Sinne eines angemessenen Interessenausgleiches zwischen Gruppen- und Individualinteresse austariert werden muss. Dies vorausgeschickt, sind im Interesse einer guten Governance folgende Grundsätze zu beachten.

6.1 Die Inhaber*innen sollen eindeutig festlegen, an wen die Inhaberschaft am Unternehmen ohne weitere Einschränkung übertragen werden darf.

Sie sollen ebenso eindeutig festlegen, unter welchen Voraussetzungen eine Übertragung an andere Personen zulässig ist und welche rechtlichen Folgen eine abredewidrige Übertragung an solche anderen Personen hat.

Entsprechend eindeutige Regeln sollen sowohl für die Übertragung unter Lebenden als auch von Todes wegen gelten.

6.2 Als Ausgleich für die Einschränkung der freien Übertragbarkeit gemäß 6.1 soll den Inhaber*innen ein angemessenes Kündigungsrecht zugestanden werden. Die Inhaber*innen sollen insbesondere eindeutig festlegen,

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

ein(e) Inhaber*in aus dem gemeinsamen Familienunternehmen ausscheiden kann. Es wird empfohlen, dass die Inhaber*innen auch festlegen, wie die Finanzierung eventueller Abfindungszahlungen sichergestellt werden kann.

7. BESONDERHEITEN BEI MITTELBARER INHABERSCHAFT

Die vorstehenden Bestimmungen gehen davon aus, dass die Inhaberkategorie ihre Beteiligung am Familienunternehmen unmittelbar hält. In einigen Familienunternehmen wird die Beteiligung aber auch mittelbar, d.h. über eine oder mehrere Gesellschaften oder Familienstiftungen, gehalten. In diesem Fall sind bei der Ausgestaltung der Governance des Unternehmens einige zusätzliche Aspekte zu berücksichtigen.

- 7.1 Die Satzung des Familienunternehmens soll eindeutige Bestimmungen dazu enthalten, ob, in welcher Form und unter welchen Voraussetzungen die Inhaber*innen ihre Inhaberstellung auch mittelbar, z.B. durch eine Gesellschaft oder eine Familienstiftung, innehaben können. Die Regelungen sollen so ausgestaltet sein, dass die Handlungsfähigkeit des Familienunternehmens und der Charakter des Unternehmens als Familienunternehmen durch die mittelbare Beteiligung nicht beeinträchtigt werden.
- 7.2 Bei der Ausgestaltung der beteiligungshaltenden Gesellschaft bzw. Familienstiftung soll darauf geachtet werden, dass diese jederzeit handlungsfähig ist.
- 7.3 Es wird empfohlen, die Festlegungen der Inhaber*innen zum Selbstverständnis gemäß Kapitel 1 auch in der Satzung der beteiligungshaltenden Gesellschaft bzw. Familienstiftung zu verankern, um sicherzustellen, dass deren Organe im Sinne dieser Festlegungen handeln.
- 7.4 Es soll festgelegt werden, welche Rolle die mittelbaren Inhaber*innen bzw. Begünstigten und andere Mitglieder der Inhaberfamilie in den Organen der beteiligungshaltenden Gesellschaft bzw. Familienstiftung spielen können und sollen. Es ist darauf zu achten, dass der Charakter des Unternehmens als Familienunternehmen durch die Zwischenschaltung einer Gesellschaft oder Familienstiftung nicht beeinträchtigt wird.
- 7.5 Es soll geregelt werden, wie mit den Rechten und Pflichten der Inhaber*innen gemäß 2.2 in Bezug auf die nur mittelbar beteiligten Gesellschafter*innen bzw. Stiftungsdestinatär*innen umgegangen wird.
- 7.6 Die Governance des Familienunternehmens soll darüber hinaus eindeutige Festlegungen dazu treffen, ob und inwieweit die für Inhaber*innen geltenden Bestimmungen zur Mitwirkung im Gremium, in der Geschäftsführung und zur Mitarbeit im Unternehmen auch für nur mittelbar beteiligte Inhaber*innen bzw. Destinatär*innen einer Stiftung gelten.

- 7.7 Es wird empfohlen, Aussagen dazu zu treffen, wie die emotionale Bindung der nur mittelbar beteiligten Inhaber*innen bzw. Stiftungsdestinatär*innen an das Familienunternehmen sichergestellt werden kann und welche Maßnahmen dazu ergriffen werden sollen.
- 7.8 Die Satzung der beteiligungshaltenden Gesellschaft bzw. Familienstiftung soll eindeutige Regelungen dazu enthalten, wie viel von dem an die Gesellschaft bzw. Familienstiftung ausgeschütteten Gewinn an die Gesellschafter*innen bzw. Destinatär*innen weiterausgeschüttet wird und was und für welche Zwecke in der Gesellschaft bzw. Familienstiftung verbleibt.
- 7.9 Sie soll ebenso eindeutige und rechtlich wirksame Regelungen zum Ausscheiden aus der beteiligungshaltenden Gesellschaft bzw. zur Beendigung der Destinatärsstellung in der Familienstiftung enthalten.

8. UMGANG MIT NICHT IM FAMILIENUNTERNEHMEN GEBUNDENEN VERMÖGEN

Die Verantwortung einer Inhaberfamilie für ihr Unternehmen steht in der Regel im Zusammenhang mit ihrem nicht im Familienunternehmen gebundenen Vermögen. Nicht im Familienunternehmen gebundenes Vermögen kann mittelbar wieder dem Zweck des Familienunternehmens dienen (z.B. Finanzierung von Erbschaftsteuer, Kapitalerhöhungen oder Anteilskäufen innerhalb der Familie), aber auch anderen Zwecken (z.B. Risikodiversifikation oder gemeinnützige Tätigkeit). Aus Sicht des Familienunternehmens ist es daher sinnvoll, die Inhaberstrategie und Governance des Familienunternehmens um Aussagen zum Umgang mit dem nicht im Familienunternehmen gebundenen Vermögen der Inhaberfamilie zu ergänzen.

8.1 Grundlagen

- 8.1.1 Es wird empfohlen festzulegen, welchen Zwecken das nicht im Familienunternehmen gebundene Vermögen dienen soll. In Betracht kommen insbesondere
- Risikovorsorge für das Unternehmen (z. B. Erbschaftsteuer, Kapitalerhöhungen, Anteilskäufe innerhalb der Familie)
 - Gemeinschaftliche Vermögensanlage zur Diversifikation des unternehmerischen Risikos oder aus anderen Gründen
 - Gemeinschaftliche gemeinnützige Tätigkeit
 - Freies Vermögen der einzelnen Inhaber*innen
- 8.1.2 Es wird empfohlen, auch für das nicht im Familienunternehmen gebundene gemeinschaftliche Vermögen Werte und Ziele zu vereinbaren und diese mit den Erwartungen des Familienunternehmens zu einer stimmigen Gesamtvermögensstrategie der Inhaberfamilie zu verbinden.

8.2 Governance des Vermögens

- 8.2.1 Es wird empfohlen festzulegen, in welcher organisatorischen Struktur das nicht im Familienunternehmen gebundene Vermögen jeweils verwaltet werden soll (z.B. Family Office, gemeinnützige Stiftung). Zu entscheiden ist insbesondere, ob und inwieweit eigene Strukturen aufgebaut oder externe Dienstleistungsunternehmen in Anspruch genommen werden sollen.
- 8.2.2 Es wird empfohlen, auch für nicht im Familienunternehmen gebundene Vermögen eine Governance zu etablieren, die sich an den in den Kapitel 1 bis 7 niedergelegten Governance-Regeln orientiert. Besonderheiten, die sich aus der jeweiligen Zwecksetzung des nicht im Familienunternehmen gebundenen Vermögens sowie dessen Art und Umfang ergeben, sind zu berücksichtigen.
- 8.2.3 Soweit die Inhaber*innen auch für das nicht im Familienunternehmen gebundene Vermögen Gremien gemäß Kapitel 3 einrichten, sollen sie festlegen, ob und inwieweit diese Gremien und das Gremium des Familienunternehmens personell und/oder sachlich einheitlich oder getrennt ausgestaltet werden sollen.

9. FAMILY GOVERNANCE

Eine Unternehmerfamilie ist eine »Organisation«, die ab einer gewissen Komplexität einer eigenen Struktur und entsprechender Prozesse bedarf, um das notwendige Maß an Professionalität und Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerfamilie herzustellen. Wer ein Unternehmen langfristig in Familieneigentum halten will, darf sein Augenmerk daher nicht nur auf die unternehmerischen Belange richten, sondern muss in professioneller und verantwortungsvoller Weise auch die Organisation der Inhaberfamilie in den Blick nehmen. Ziel einer guten Family Governance ist es, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Inhaberfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen – im Sinne eines gemeinsamen Projektes – zu stärken und langfristig zu festigen. Weiteres Anliegen einer guten Family Governance ist es, potenzielle Konflikte vermeiden bzw. lösen zu helfen und einen professionellen Umgang mit der unternehmerischen Verantwortung sicherzustellen.

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

9.1 Grundlagen

- 9.1.1 Unternehmen können nur so lange Familienunternehmen bleiben, wie es gelingt, eine möglichst große Einigkeit innerhalb der Inhaberfamilie und deren Zustimmung zum Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen zu bewahren. Den Inhaber*innen wird empfohlen, auf diese Aspekte ein besonderes Augenmerk zu legen und sich um die Belange der Familie mit gleicher Sorgfalt zu kümmern wie um die Führung des Familienunternehmens.
- 9.1.2 Die Inhaberfamilie soll für die Familie Werte und Ziele erarbeiten und diese mit den Werten und Zielen für das Unternehmen zu einem schlüssigen Leitbild verbinden. Dabei sollen neben materiellen Belangen auch emotionale Aspekte berücksichtigt werden.
- 9.1.3 Im Rahmen einer Family Governance soll auch festgelegt werden,
- wer zur Inhaberfamilie gehört,
 - unter welchen Voraussetzungen neue Familienmitglieder in die Inhaberfamilie aufgenommen werden,
 - unter welchen Voraussetzungen die Zugehörigkeit zur Inhaberfamilie wieder verloren gehen kann,
 - wer Stimmrecht in Family-Governance-Angelegenheiten hat.

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

9.2 Umgang

9.2.1 Es wird empfohlen, gemeinsame Verhaltensregeln festzulegen, und zwar insbesondere

- zur Kommunikation und zum Umgang innerhalb der Inhaberfamilie
- zum Auftreten im bzw. gegenüber dem Unternehmen
- zum Auftreten in der Öffentlichkeit
- zum Umgang mit sozialen Medien
- zum Verhalten in Konfliktfällen
- zum Verhalten in Notfällen.

9.2.2 Bei Verstößen gegen bestehende Verhaltensregeln sollen der Konfliktprozess (z.B. Eskalationsstufen) sowie die Maßnahmen und Konsequenzen allen Mitgliedern der Inhaberfamilie bekannt sein. Hierzu gehören auch Wege der Wiedergutmachung und Heilung.

9.2.3 Es wird empfohlen, das Konfliktmanagement so zu gestalten, dass die Belange des Unternehmens durch Konflikte innerhalb der Inhaberfamilie nicht beeinträchtigt werden.

9.3 Aktivitäten

- 9.3.1 Je größer die Inhaberfamilie wird, desto mehr wird empfohlen, gemeinsame Aktivitäten durchzuführen und Verantwortlichkeiten für deren Durchführung festzulegen.
- 9.3.2 In jedem Fall soll die Unternehmerfamilie frühzeitig für eine Kompetenzentwicklung der (zukünftigen) Inhaber*innen Sorge tragen, zum einen um »Gremienfähigkeit« sicherzustellen, zum anderen um Familienmitgliedern all die Kompetenzen zu vermitteln, die nötig sind, um ihrer Rolle als Gesellschafter*innen gerecht zu werden. Empfohlen wird zudem, ggf. auch Mitglieder der weiteren Unternehmerfamilie in die Kompetenzentwicklung einzubeziehen, um ihnen ein Verständnis für die Besonderheiten ihrer Familie zu ermöglichen.
- 9.3.3 Es sollte geklärt werden, ob es gemeinsame philanthropische Aktivitäten gibt und wenn ja, welche, in welchem Umfang und in welcher Weise.

9.4 Organisation

- 9.4.1 Zur Konkretisierung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Family Governance soll die Inhaberfamilie geeignete Strukturen schaffen und personelle Verantwortlichkeiten festlegen. Dies kann, je nach Komplexität der Familie, eine einzelne Person (z.B. ein(e) Familienmanager*in) oder ein Gremium (z.B. Familienrat) sein. Es wird empfohlen, bei einem Gremium die Diversität der Familie (Alter, Geschlecht, Partner*in etc.) zu berücksichtigen. Wenn sich die Inhaberfamilie für die Einrichtung eines Familienbüros oder Family Office entscheidet, soll sie auch festlegen, ob dieses nur für die Aktivitäten der Family Governance oder auch für die Aktivitäten in Zusammenhang mit dem nicht im Familienunternehmen gebundenen Vermögen gemäß Kapitel 8 zuständig sein soll.
- 9.4.2 Es sollte ein Wahlmodus und eine Amtsdauer für den/die Familienmanager*in oder den Familienrat festgelegt werden.
- 9.4.3 Es wird empfohlen, beim Anforderungsprofil soziale Kompetenz, Akzeptanz in der Familie sowie die Fähigkeit, zu kommunizieren und zu integrieren, zu berücksichtigen.
- 9.4.4 Die Aufgaben der Familienmanagerin bzw. des Familienmanagers bzw. des Familienrates sollten möglichst klar und konkret festgelegt werden.
- 9.4.5 Die Tätigkeit der Familienmanagerin bzw. des Familienmanagers bzw. der Mitglieder des Familienrates soll angemessen vergütet werden. Die dabei gültigen Mechanismen sollen eindeutig geregelt sein.
- 9.4.6 Es soll festgelegt werden, wie die Maßnahmen der Family Governance und ihre Organisation finanziert werden. Es wird empfohlen, ein Budget und eine Budgetkontrolle einzuführen.

10. ERSTELLUNG UND GÜLTIGKEIT EINES EIGENEN GOVERNANCE KODEX

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

GLOSSAR

Aufsichtsgremium	Jenes Gremium (z.B. Aufsichtsrat, Beirat) eines Unternehmens, das die Unternehmensführung berät und/oder kontrolliert.
Corporate Governance	Führung und Kontrolle eines Unternehmens mit dem Ziel, den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Im Familienunternehmen kommt noch das Ziel hinzu, den langfristigen Verbleib des Unternehmens in Familieneigentum sicherzustellen.
Familieninhaber*innen	Die Inhaber*innen eines Unternehmens, die aus der Inhabersfamilie stammen.
Familienstiftung	Nicht gemeinnützige Stiftung, deren Begünstigte (Destinatär*innen) in einem familiären verwandtschaftlichen Zusammenhang mit dem/der Stifter*in stehen. Stiftungszweck ist der langfristige Erhalt von Familienvermögen. Die Stiftung bietet im Nachfolgefall die Möglichkeit, Eigentum und Management getrennt zu übertragen.
Familienunternehmen	Sie stehen unter der bestimmenden Inhaberschaft einer Familie mit generationsübergreifender Ausrichtung.
Family Governance	Organisation der Inhabersfamilie mit dem Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Inhabersfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und langfristig zu festigen.

Inhaber*innen	Die Eigentümer*innen, Gesellschafter*innen, Aktionär*innen bzw. Kommanditist*innen usw. eines Unternehmens.
Inhaberfamilie	Der von den Inhaber*innen festgelegte Personenkreis laut 9.1.3.
Inhaberversammlung	Die Gesellschafter-, die Hauptversammlung eines Unternehmens, die Mitwirkungs- und Vermögensrechte sowie -pflichten hat.
Mittelbare Inhaberschaft	Die Beteiligung am Unternehmen wird über eine oder mehrere Gesellschaften oder eine Familienstiftung gehalten.
Stakeholder	Personen, Personengruppen und Institutionen, die am Unternehmen Interesse haben bzw. Ansprüche an das Unternehmen stellen (wie z.B. Kund*innen, Lieferant*innen, Mitarbeiter*innen oder Staat).
Stiftungssatzung	Aufgaben- und Organisationsplan einer Stiftung, der Name, Sitz und Zweck der Stiftung definiert und Aussagen zum Vermögen der Stiftung und zur Bildung des Vorstands macht.
Stiftungsvorstand	Gesetzlich vorgeschriebenes Vertretungsorgan einer Stiftung im Sinne von § 26 des BGB. Die Stiftungssatzung legt fest, wie der Vorstand gebildet wird, und regelt die Anzahl der Mitglieder, ihre Bestellung und Abberufung.
Unternehmensführung	Die Geschäftsführung bzw. -leitung, der Vorstand, die persönlich haftenden Gesellschafter*innen eines Unternehmens, die das Unternehmen leiten.

KONTAKT:

**KOMMISSION GOVERNANCE KODEX
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN**

c/o INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Kronprinzenstraße 31

53173 Bonn-Bad Godesberg

Telefon +49 228 85 46 96 64

E-Mail kontakt@kodex-fuer-familienunternehmen.de

www.kodex-fuer-familienunternehmen.de

IMPRESSUM:

HERAUSGEBER: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH,
FBN Deutschland e.V. und DIE FAMILIENUNTERNEHMER e.V.

Begründet von Prof. Dr. Peter May

FASSUNG: 17. MAI 2021

EINE INITIATIVE VON



Family
Business
Academy | *by PwC*



DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

BEGRÜNDET VON PROF. DR. PETER MAY