

Kodex

der Unternehmensleitung von Familien- und Stiftungsunternehmen

LEITLINIEN ZUR EXECUTIVE GOVERNANCE FÜR FAMILIENEXTERNES MANAGEMENT



Stewardship
GESELLSCHAFT

Impressum

© 2022 Stewardship-Gesellschaft · An der Golzheimer Heide 29 · 40468 Düsseldorf,

Vorstand: Dr. Marc Konieczny, Prof. Dr. Claudia Leimkühler, Dr. Marc Viebahn

Gesamtproduktion: comm:act GmbH, Essen

Bildnachweis: Kompass - Oliver le Moal, adobestock.com | Möbiusband - dottedhippo,
istockphoto.com | Logos - Dr. Tom Peters, comm:act.com | Alle anderen Fotos/Grafiken:

Stewardship-Gesellschaft mit freundlicher Unterstützung der aufgeführten Personen

Sollten in diesem Dokument geschlechtsspezifische Bezeichnungen genutzt werden,
so beziehen diese sich immer explizit auf alle Geschlechter.

Executive Governance

Das persönliche Verhalten der Manager ist ein unverzichtbarer Teil einer guten Unternehmensführung und entscheidend für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen. Ausgewählte Top-Führungskräfte namhafter Familien- und Stiftungsunternehmen haben nun ihr Selbstverständnis in einem Kodex der Executive Governance formuliert und die bestehende Lücke innerhalb der Governance geschlossen. Dieser Kodex komplementiert somit die entsprechenden Regelwerke der Unternehmen, Unternehmerfamilien, Gesellschafter und Investoren, die ihrerseits die Corporate Governance und Family Governance in spezifischen Kodizes etabliert haben.

Der »Kodex der Unternehmensleitung von Familien- und Stiftungsunternehmen« ist ein freiwilliger Leitfaden für die verantwortungsvolle Führung von Familien- und Stiftungsunternehmen. Er muss auf die spezifische Situation hin individuell angepasst werden.



Der Kodex

- stiftet Identität und regt die Selbstreflexion an,
- konkretisiert den besonderen Kern der Tätigkeit als familienexternes Management und macht ihn so für andere greifbarer,
- dient der Selbstverpflichtung der familienexternen Unternehmensleitung,
- gibt Auswahlkriterien für externes Management an die Hand,
- unterstützt Nachwuchskräfte als Orientierungshilfe für eine erfolgreiche Karriere im Management,
- ist ein Baustein zur Bewertung guter Unternehmensführung.

snoopcode



Für weiterführende Informationen zur Stewardship-Gesellschaft scannen Sie bitte den Snoopcode mit der Kamera bzw. QR-App Ihres Smartphones.

Kodex

DER UNTERNEHMENSLEITUNG VON FAMILIEN- UND STIFTUNGSUNTERNEHMEN

Die Kodex-Kommission

Die Kodex-Kommission der Stewardship-Gesellschaft setzt sich aus Experten für Familienunternehmen zusammen, die ihre Erfahrungen als operativ tätige Vorstände, Geschäftsführer, Beiräte, Aufsichtsräte und Wissenschaftler einbringen.

Die **16 Kommissionsmitglieder** sind in alphabetischer Reihenfolge (v.l.n.r.):



Dirk Barnard

Ehemaliges Mitglied des Vorstandes der Unternehmensgruppe Theo Müller und der Schwarz Gruppe



Rainer Berthan

Vorstandsvorsitzender der Bauerfeind AG

Thomas Borst

Aufsichtsrat, Beirat und ehemaliger CSO der ebm-papst Gruppe



Mike Bucher

Vorstandsvorsitzender der Schöck AG



Kodex

DER UNTERNEHMENSLEITUNG VON FAMILIEN- UND STIFTUNGSUNTERNEHMEN



Prof. Dr. Birgit Felden

Aufsichtsrätin,
Vorstand von ArMiD e.V.



Prof. Dr. Heinz-Walter Große

Ehemaliger Vorstandsvorsitzender
B. Braun

Prof. Dr. Hanns-Peter Knaebel

CEO der Biotronik SE & Co. KG



Dr. Marc Konieczny

Geschäftsführender Gesellschafter der
Interconsilium GmbH & Co. KG, Aufsichtsrat
der Snoopstar GmbH, Beirat-BW e.V.



Prof. Dr. Claudia Leimkühler

Hochschullehrerin, Beirätin der
Merz Holding GmbH & Co. KG

Dr. Matthias Metz

Stellvertretender Vorsitzender
des Aufsichtsrats der
Zwiesel Kristallglas AG





Andreas Ronken

CEO der Alfred Ritter
GmbH & Co. KG



**Dr. Christoph
Schücking**

Stellvertretender Vorsitzender des
Aufsichtsrats der Freudenberg SE

Dagmar Steinert

CFO der Fuchs Petrolub SE,
Mitglied des Aufsichtsrats der
ZF Friedrichshafen AG



**Melanie
Thomann-Bopp**

Geschäftsführung
Nolte Küchen & Express Küchen
GmbH & Co. KG, Mitglied des
Aufsichtsrats der Hornbach
Baumarkt & Hornbach Holding AG



Dr. Marc Viebahn

Geschäftsführender Gesellschafter
der Interconsilium GmbH & Co. KG



Suzanne Wahab

Konzerngeschäftsführung
Familienunternehmen



Das Möbiusband – Symbol der besonderen Einheit und Verbundenheit.



Kodex

der Unternehmensleitung von Familien- und Stiftungsunternehmen

LEITLINIEN ZUR EXECUTIVE GOVERNANCE FÜR FAMILIENEXTERNES MANAGEMENT

Präambel

1. **Wir sichern den langfristigen Erfolg des Unternehmens.**
2. **Wir sind die Brücke zwischen Unternehmen und Eigentümern.**
3. **Wir setzen uns für eine professionelle Governance ein.**
4. **Wir bewahren unsere Unabhängigkeit.**
5. **Wir agieren verantwortungsbewusst.**

Kodex

DER UNTERNEHMENSLEITUNG VON FAMILIEN- UND STIFTUNGSUNTERNEHMEN

Präambel

10

Der »Kodex der Unternehmensleitung von Familien- und Stiftungsunternehmen« stammt von familienexternen Führungskräften und richtet sich an eben solche Persönlichkeiten, die sich ihrer besonderen Verantwortung bewusst sind und die für sich selbst und ihre Mitarbeiter Verhaltensleitlinien erstellen möchten.

Die nachfolgend aufgeführten Leitlinien bilden unseren Anspruch und unser Selbstverständnis als familienexterne Führungskräfte ab. Damit sind sie die ethische Grundlage unseres Handelns. Sie verstehen sich als Denkanstoß und Rahmenwerk, welches an die jeweilige individuelle Situation des Unternehmens und der Eigentümer angepasst werden sollte; dies gilt vor allem bei börsennotierten Unternehmen, für die sich besondere Anforderungen an das Verhalten des Managements ergeben.

Als externe Führungskräfte in Familien- und Stiftungsunternehmen¹ tragen wir eine besondere Verantwortung dem Unternehmen, der Eigentümerfamilie bzw. Stiftung, den Mitarbeitern und dem Umfeld gegenüber. Auch ohne Mitglied der Familie zu sein, identifizieren wir uns stark mit dem Unternehmen, seinen Werten und Zielen. Dabei ist unsere Tätigkeit für uns Beruf und Berufung zugleich.

Jenseits der hier dargelegten Leitlinien gelten für uns alle Anforderungen an ein professionelles Management. Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass wir stets nach Recht und Gesetz handeln. Damit verbunden ist auch die Umsetzung eines effektiven und effizienten Compliance-, Chancen- und Risikomanagements.

¹ Im Folgenden werden Stiftungsunternehmen, mithin Unternehmen, deren Anteile von einer Stiftung gehalten werden, unter dem Begriff Familienunternehmen subsumiert, da Stiftungen als Gesellschafter konzeptionell die Werte und Vorstellungen der Inhaber ohne zeitliche Limitierung in die Zukunft tragen.

1. Wir sichern den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

Unser oberstes Ziel ist die Sicherung des Unternehmens für zukünftige Generationen von Eigentümern und Mitarbeitern sowie für andere relevante Interessengruppen.

Der Erfolg des Unternehmens fußt auch auf der langfristigen Zufriedenheit unserer Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und anderer Partner. Daher berücksichtigen wir neben den Interessen der Eigentümer auch deren Belange.

Um uns nachhaltig erfolgreich am Markt behaupten zu können, entwickeln wir das Unternehmen, insbesondere das Leitbild, das Geschäftsmodell, die Organisation und die Prozesse kontinuierlich weiter. Durch deren fortlaufende Überprüfung und Anpassung stellen wir die Resilienz des Unternehmens sicher.

Wir gehen kalkulierte unternehmerische Risiken ein. Dabei setzen wir uns mit maximalem Engagement zum langfristigen Wohl des Unternehmens ein und werden den Erwartungen der Eigentümer an die strategischen Ziele gerecht.

Ein tiefes Verständnis der Kultur und der Werte des Unternehmens ist uns besonders wichtig. In Abstimmung mit der Eigentümerfamilie entwickeln wir beides zusammen mit den Mitarbeitern ständig weiter.

2. Wir sind die Brücke zwischen Unternehmen und Eigentümern.

12

Unsere besondere Beziehung zu den Eigentümern pflegen wir aktiv. Wir kennen deren Interessen, Werte und Ziele und bringen die strategische Ausrichtung des Unternehmens bestmöglich mit diesen in Einklang. Wir wissen auch um die Individualinteressen von einzelnen Eigentümern und behandeln alle angemessen und mit Respekt. Wir beteiligen uns an der Entwicklung eines fairen Interessenausgleichs.

Wir haben dabei die wirtschaftlichen Erwartungen der Eigentümer ständig im Blick und streben eine ausgewogene Ergebnisverwendung zwischen Eigentümer- und Unternehmensinteressen an. So sichern wir die Finanz- und Investitionskraft des Unternehmens langfristig.

Wir schaffen ein gemeinsames Verständnis mit den Eigentümern über die Art und Weise der Zusammenarbeit sowie zu Zielen, Erwartungen und Verhaltensweisen. Dies gilt auch für die interne und externe Kommunikation sowie für den Umgang mit Familienmitgliedern als Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens.

3. Wir setzen uns für eine professionelle Governance ein.

Wir setzen uns für klare Regeln und eine gute Governance von Unternehmen und Eigentümerfamilie ein, die als Leitplanken für unser Handeln dienen.

Wir schätzen ein professionell besetztes, kompetentes Beirats- oder Aufsichtsgremium und arbeiten in wechselseitigem Respekt eng zusammen.

Die Ergebnisse unserer Tätigkeit berichten wir den Eigentümern und/oder den eingesetzten Gremien regelmäßig. Unser Transparenzverständnis beinhaltet auch die angemessene Unterrichtung der Mitarbeiter über die Geschäftsentwicklung des Unternehmens.

4. Wir bewahren unsere Unabhängigkeit.

Als familienexternes Management können wir frei von familiären Zwängen handeln. Dabei entscheiden wir verantwortungsbewusst, unternehmerisch und umsetzungsorientiert.

Wir vertreten unsere persönliche und faktenorientierte Meinung zum Wohle des Unternehmens auch gegenüber den Eigentümern. Dabei wägen wir mögliche Vor- und Nachteile unterschiedlicher Positionen ab und geben klare Empfehlungen. Widersprüche und Konflikte sprechen wir offen an.

Wir stehen zu unserer Verantwortung, zu unseren Entscheidungen und deren Konsequenzen. Dabei respektieren und akzeptieren wir das letztendliche Entscheidungsrecht der Eigentümer. Im Falle unvereinbarer Positionen kann unsere Unabhängigkeit auch die Niederlegung der Funktion erfordern.

5. Wir agieren verantwortungsbewusst.

Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber aktuellen wie zukünftigen Eigentümern, Mitarbeitern und anderen Interessengruppen bewusst. Darüber hinaus sind wir der Gesellschaft und den Regionen, in denen das Unternehmen beheimatet ist, verpflichtet.

Wir nutzen die uns anvertrauten Ressourcen mit Augenmaß, investieren unternehmerisch und vermeiden Verschwendung. Unser Denken und Handeln ist an ökonomischen, ökologischen und sozialen Grundsätzen orientiert und auf nachhaltigen Geschäftserfolg ausgerichtet.²

Ein faires und in sich stimmiges Gehalts- und Vergütungssystem ist uns wichtig.

Mit unserem persönlichen Handeln sind wir Vorbild im Unternehmen.

² Eine mögliche Leitlinie können individuell relevante Teile der UN Sustainable Development Goals sein.

Wie der Kodex gelebt wird: Beispiele aus der Praxis



»Der Kodex der Stewardship-Gesellschaft thematisiert die wichtigsten Aspekte der Rolle eines externen Managers in Familienunternehmen. Er ist eine hilfreiche Basis für die Anpassung an die individuelle Situation. Ergänzende konkrete Beispiele zu den Themen ‚Gehälter‘ und ‚Mitbestimmung‘ helfen bei dem Transfer in die Praxis.«

Prof. Dr. Heinz-Walter Große, Ehemaliger Vorstandsvorsitzender B. Braun

»Als Aufsichtsrat und Beirat dient mir der Kodex als Argumentationshilfe bei der Auswahl eines geeigneten Managements. Dabei ersetzt er das Bauchgefühl durch explizite Formulierungen. Auch in der täglichen Arbeit lassen sich daran Maßstäbe guter Governance festmachen.«



Prof. Dr. Birgit Felden, Aufsichtsrätin, Vorstand von ArMiD e.V.



»Der Governance-Kodex gibt Orientierung und Anleitung für eine erfolgreiche Interaktion zwischen Gesellschaftern und Wahlmanagement. Dabei ist es sehr wichtig, dass das Wahlmanagement nicht nur kurzfristige finanzielle Ziele verfolgt, um ggf. eigene Vergütungsaspekte zu optimieren, sondern den langfristigen Erfolg und damit auch den Fortbestand des Unternehmens im Sinne hat.«

Prof. Dr. Hanns-Peter Knaebel, CEO der Biotronik SE & Co. KG

»Der Kodex gibt Hilfestellung die eigene Rolle und Positionierung zu finden, gerade für eine konfliktfreie Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, aber auch gegenüber dem Gesellschafter. Überzeugt von der eigenen Idee zur erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens, die auf positiven Erfahrungswerten basiert, ist es richtig zu versuchen, mit guten Argumenten den Gesellschafter zu überzeugen und seine Position zu behaupten insbesondere dann, wenn die Interessen des Gesellschafter getragen sind von innerfamiliären und emotional aufgeladenen Interessen.«



Thomas Borst, Aufsichtsrat, Beirat und ehemaliger CSO der ebm-papst Gruppe



»Erfolgreiche Manager in Familien- und Stiftungsunternehmen brauchen eine authentische und erlebbare Haltung, mit der sie den Menschen und Aufgaben in ihrer beruflichen Rolle begegnen. Der Kodex gibt den Führungskräften einen Orientierungsmaßstab hinsichtlich der erwarteten Einstellung, Werte und Motive für die Wahrnehmung dieser besonderen Aufgabe.«

Prof. Dr. Claudia Leimkühler, Hochschullehrerin, Beirätin der Merz Holding GmbH & Co. KG

»In Familienunternehmen spielen Themen wie Werteorientierung, Haltung und Unternehmenskultur eine wesentlich größere Rolle als bei klassischen börsennotierten Unternehmen. Entscheidend für den Erfolg ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Eigentümerfamilien und Management – insbesondere dann, wenn die/der Geschäftsführer/in kein Familienmitglied ist. Der Kodex ist hier ein Stimulus für gute Diskussionen über Best practice-Ansätze.«



Andreas Ronken, CEO der Alfred Ritter GmbH & Co. KG



»Der Kodex ist eine Handreichung für aktuelle Manager und Managerinnen, zukünftige Führungskräfte sowie für Unternehmen, die wissen wollen, wie familienexterne Führungskräfte denken. Die Perspektiven der anderen Seite noch besser kennenlernen zu können, darin liegt der besondere Wert dieses Kodex. Er adressiert hier die wichtigsten Themen.«

Rainer Berthan, Vorstandsvorsitzender der Bauerfeind AG

»Als externer Manager gilt es die spezifischen Denkweisen, Planungshorizonte und Strategien in Familienunternehmen mit Empathie zu erfassen, mit dem Geschäftsmodell und den Unternehmenszielen abzugleichen und so den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Der Kodex liefert dabei einen Abgleich zum eigenen Wertekanon und kann vor allem jungen Nachwuchsführungskräften im Diskurs mit erfahrenen Unternehmern als Orientierungshilfe dienen.«



Mike Bucher, Vorstandsvorsitzender der Schöck AG

Über die Stewardship-Gesellschaft

Zur Förderung von Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft haben Top-Führungskräfte von Familienunternehmen, Unternehmer und Experten im Jahr 2020 die Idee einer unabhängigen Plattform geboren. Dr. Marc Konieczny und Dr. Marc Viebahn gründeten daraufhin die Initiative »Stewardship-Gesellschaft« .

Die Stewardship-Gesellschaft unterstützt die Tätigkeit des familienexternen Managements, indem sie einen organisatorischen Rahmen für den gemeinsamen Austausch und die Zusammenarbeit bietet, dieser Gruppe eine Stimme gibt, das Selbstverständnis konkret formuliert sowie die damit verbundenen Erfolgsfaktoren dechiffriert. Konkrete Aktivitäten sind der vorliegende Kodex sowie Veranstaltungen, Projekte und Fortbildungen, auch in der Zusammenarbeit mit Unternehmen, Stiftungen, Verbänden und Bildungseinrichtungen.

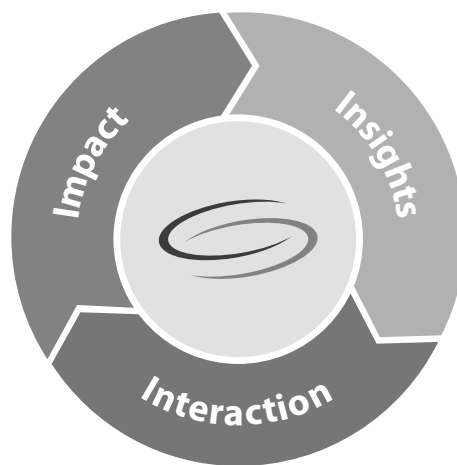
Stewardship bedeutet: verantwortungsvolles Handeln

In Wirtschaft und Gesellschaft ist verantwortungsvolles Handeln ein wichtiger Baustein für nachhaltigen Fortschritt und Weiterentwicklung. Mit Stewardship haben Führungskräfte und Eigentümer von Familienunternehmen keine entgegengesetzten Selbstoptimierungsziele.

Es ist im Interesse beider Seiten, sich zum langfristigen Wohl des Unternehmens einzusetzen. Daher sind Familienunternehmen, die der Stewardship-Philosophie folgen, auch besonders erfolgreich. Das Verhältnis zwischen Inhabern und Unternehmensführung ist von gemeinsamen Werten, Vertrauen und kongruenten Interessen geprägt. Vor diesem Hintergrund sind die Governance-Strukturen nicht mehr reine Kontrollstrukturen, sondern dienen insbesondere der Beratung und Unterstützung des Managements.

Vorgehen der Stewardship-Gesellschaft

Die Tätigkeiten der Stewardship-Gesellschaft sind von Pragmatismus, Professionalität und Praxisrelevanz geprägt. Offenheit für die Perspektiven anderer ist genauso wie Diversität und Nachhaltigkeit keine Floskel, sondern gelebte Praxis:



Insights

Wir generieren Erkenntnisse im Hinblick auf die spezifischen Belange externer Top-Führungskräfte und Beiräte von Familien- und Stiftungsunternehmen. Erstes Arbeitsergebnis: der Kodex.

Interaction

Wir bieten einen vertraulichen Raum für den Austausch untereinander und diskutieren unsere Themen und neue Insights mit der Wirtschaft und Gesellschaft.

Impact

Wir wollen Wirkung erzielen. Als familienexterne Führungskräfte, Aufsichtsräte und Beiräte setzen wir Erkenntnisse in die Praxis um und stärken damit die wirtschaftliche Kraft von Familienunternehmen.

Kodex

DER UNTERNEHMENSLEITUNG VON FAMILIEN- UND STIFTUNGSUNTERNEHMEN

Stewardship-Gesellschaft

An der Golzheimer Heide 29 · 40468 Düsseldorf · www.stewardship-gesellschaft.de
office@stewardship-gesellschaft.de · +49 162 202 49 67



Stewardship
GESELLSCHAFT