



Family
Business
Academy | by PwC



***Unser umfassendes Angebot
rund um die Family und
Business Governance.***

Die PwC-INTES- Governance-Initiative

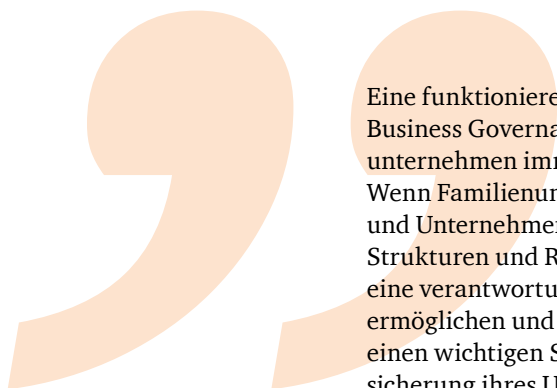


www.pwc.de/familienunternehmen

Bestandteile einer guten Governance im Familienunternehmen

- Regeln zum Inhaberkreis und zur erweiterten Inhaberfamilie; Festlegung von Rechten und Pflichten für diese Rollen.*
- Werte und Ziele für das Unternehmen, die Unternehmerfamilie und die familiäre Inhaberschaft sowie ein entsprechendes Leitbild.*
- Aussagen zum Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen und zur Art der Einflussnahme der Familie.*
- Regeln zur Mitwirkung der Familienmitglieder im Familienunternehmen.*
- Professionell besetzte Unternehmensführung, die den Zielen und Werten der Inhaberfamilie verpflichtet ist.*
- Regeln zu Rechten, Aufgaben und Zusammensetzung des Beratungs-/Kontrollorgans.*
- Langfristig orientierte Nachfolgeplanung und Notfallplan für Eigentum und Führung.*
- Ausgewogene Unternehmens- und Inhaberinteressen bei der Ergebnisverwendung.*
- Professionelle „Family Governance“.*
- Gemeinsam erarbeiteter, vollständig umgesetzter und regelmäßig überprüfter Familien-Kodex.*

Vorwort



Eine funktionierende Family und Business Governance wird für Familienunternehmen immer wichtiger. Wenn Familienunternehmen und Unternehmerfamilien über Strukturen und Regeln verfügen, die eine verantwortungsvolle Führung ermöglichen und sicherstellen, haben sie einen wichtigen Schritt zur Zukunftssicherung ihres Unternehmens getan.

Die PwC-INTES-Governance-Initiative beinhaltet alles, was Sie dafür brauchen:

- Theoretisches Hintergrundwissen
- Beratung bei der Konzeption und erfolgreichen Umsetzung Ihrer Family und Business Governance

- Unterstützung bei der Vermittlung von Führungs- und Aufsichtsorganen
- Schulungsangebote und
- Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch

Ein einzigartiges Leistungspaket. Aus einer Hand. Modular. Ganzheitlich. Generationsübergreifend und individuell. Von uns für Sie. Getreu unserer Mission: „Wir sind dafür da, Sie noch besser zu machen“.

Herzlichst, Ihre

**Dr. Peter Bartels und
Prof. Dr. Peter May**



Inhaltsverzeichnis

6 *Was Sie für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien benötigen*

8 *Die 5 Bausteine der Governance-Initiative von PwC und INTES Akademie für Familienunternehmen*

10 *Modul 1:
Theoretische Grundlagen*

12 *Modul 2:
Kompetente Beratung*

14 *Modul 3:
Begleitung im Auswahlprozess*

16 *Modul 4:
Professionelle Qualifizierung*

18 *Modul 5:
Wertvoller Erfahrungsaustausch*

20 *Ihre Ansprechpartner
PwC und INTES Akademie für
Familienunternehmen*



Was Sie für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien benötigen

Eine durchdachte und gut organisierte Family und Business Governance wird mit der Größe eines Familienunternehmens, ihres Gesellschafterkreises und ihrer Familienmitglieder immer wichtiger. Sie sichert seine Wettbewerbsfähigkeit, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Inhaberverfamilie(n) und ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Kurz: Sie ist für den langfristigen Fortbestand eines Familienunternehmens unentbehrlich.

Der Governance Kodex für Familienunternehmen gibt Leitlinien für die Beurteilung und Optimierung der individuellen Governance-Strukturen von Familienunternehmen. Er verzichtet auf präzise Vorgaben für die inhaltliche Ausgestaltung und trägt so der Verschiedenheit der Familienunternehmen Rechnung. Bei der Ausgestaltung und Weiterentwicklung bleiben konkrete Fragen:

- Wie viele Inhaber verträgt Ihr Unternehmen?
- Welche Regelungen zur Vergütung, Ausschüttung und zum Ausscheiden Ihrer Gesellschafter brauchen Sie?
- Sind Ihre Gesellschaftsverträge noch aktuell?
- Entspricht Ihre Unternehmensstruktur noch den aktuellen Herausforderungen am Markt?
- Wie arbeitet Ihr Beirat? Brauchen Sie überhaupt einen?



„Gute Governance sollte für die Familie so selbstverständlich sein wie für das Unternehmen.“





„Ohne sie ist der dynastische Traum zum Scheitern verurteilt!“

Die PwC-INTES-Governance-Initiative

Die INTES Akademie für Familienunternehmen und PwC haben all ihr Wissen und ihre Erfahrung über die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zusammengetragen, gebündelt und zu einem umfassenden Leistungsangebot aus einer Hand geformt, wie es sonst

am Markt nicht zu finden ist. Die PwC-INTES-Governance-Initiative bietet Inhabern, ihren Familien, Geschäftsführern und Beiräten bzw. Aufsichtsräten eine lückenlose professionelle Begleitung bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Family und Business Governance.

Die 5 Bausteine

der Governance-Initiative von PwC und INTES Akademie für Familienunternehmen

Erfahrungsaustausch und Vernetzung

- Roundtables für
 - Unternehmer
 - Geschäftsführer und Vorstände
 - Beiräte

Schulungsangebot für Unternehmer, Unternehmerfamilien und Beiräte

- **Unternehmer/Familien:** Inhaber-Strategietage und andere Seminare
- **Gesellschafter:**
 - Gesellschafter-Qualifizierungsprogramm
 - maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme
- **Beiräte:** Beiräte-Qualifizierungsprogramm
- **Fremdmanager:** Fremdmanager-Qualifizierungsprogramm

Unterstützung bei der Vermittlung von Beiräten, Aufsichtsräten und Geschäftsführern

- Kompetenztests und Potenzialanalysen
- Suche von Beiräten, Aufsichtsräten und Geschäftsführern
- Begleitung bei der Auswahl





1

Theoretische Grundlagen

- Studien mit Handlungsempfehlungen
- Bücher
- Aufsätze

2

Beratung bei der Konzeption und erfolgreichen Umsetzung der Family und Business Governance

- Begleitung bei der Erarbeitung einer Inhaberstrategie und Entwicklung einer Familienverfassung
- Ableitung von Führungs- und Kontrollstrukturen
- Einrichtung und Ausformung von Aufsichtsgremien
- Konzeption und Organisation von Family Days
- Konzeption und Umsetzung von Family Office-Lösungen
- Professionalisierung von gemeinnützigen Aktivitäten
- rechtliche und steuerliche Gestaltung

1

Modul 1: Theoretische Grundlagen

Was Sie für eine effektive Governance wissen sollten

Erfahrungsberichte aus der Praxis, empirische Beobachtungen und Expertenwissen sind für die Konzeption und Ausgestaltung der eigenen Family und Business Governance besonders wichtig. Sie helfen Unternehmern und Unternehmerfamilien, ihre eigene Position realistisch einzuschätzen und geben wertvolle Tipps für

einen professionellen Umgang mit verschiedenen Governance-Aspekten. Wir befragen in regelmäßigen Abständen unsere Kunden zu aktuellen und praxisrelevanten Themen, Erfahrungen und Einschätzungen rund um Familienunternehmen und stellen dieses Wissen gerne zur Verfügung.



Einige Beispiele:



„Der Governance Kodex für Familienunternehmen und das Handbuch zur Governance im Familienunternehmen bilden eine ideale Ergänzung und helfen Ihnen bei der professionellen Gestaltung Ihrer Family und Business Governance.“



2

Modul 2: Kompetente Beratung

Welche Schritte Sie einleiten müssen

Gute Governance hat für jedes Familienunternehmen andere Facetten: Größere Familienunternehmen erfordern andere Instrumente und Strukturen als kleine, familienkontrollierte andere als inhabergeführte, Familien mit verzweigtem Gesellschafterkreis wiederum andere als Kleinfamilien.

Um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien dabei zu unterstützen, ihre eigene Governance aufzusetzen, zu gestalten oder zu professionalisieren, haben wir einen umfangreichen Methoden-Mix rund um die Family und Business Governance entwickelt.

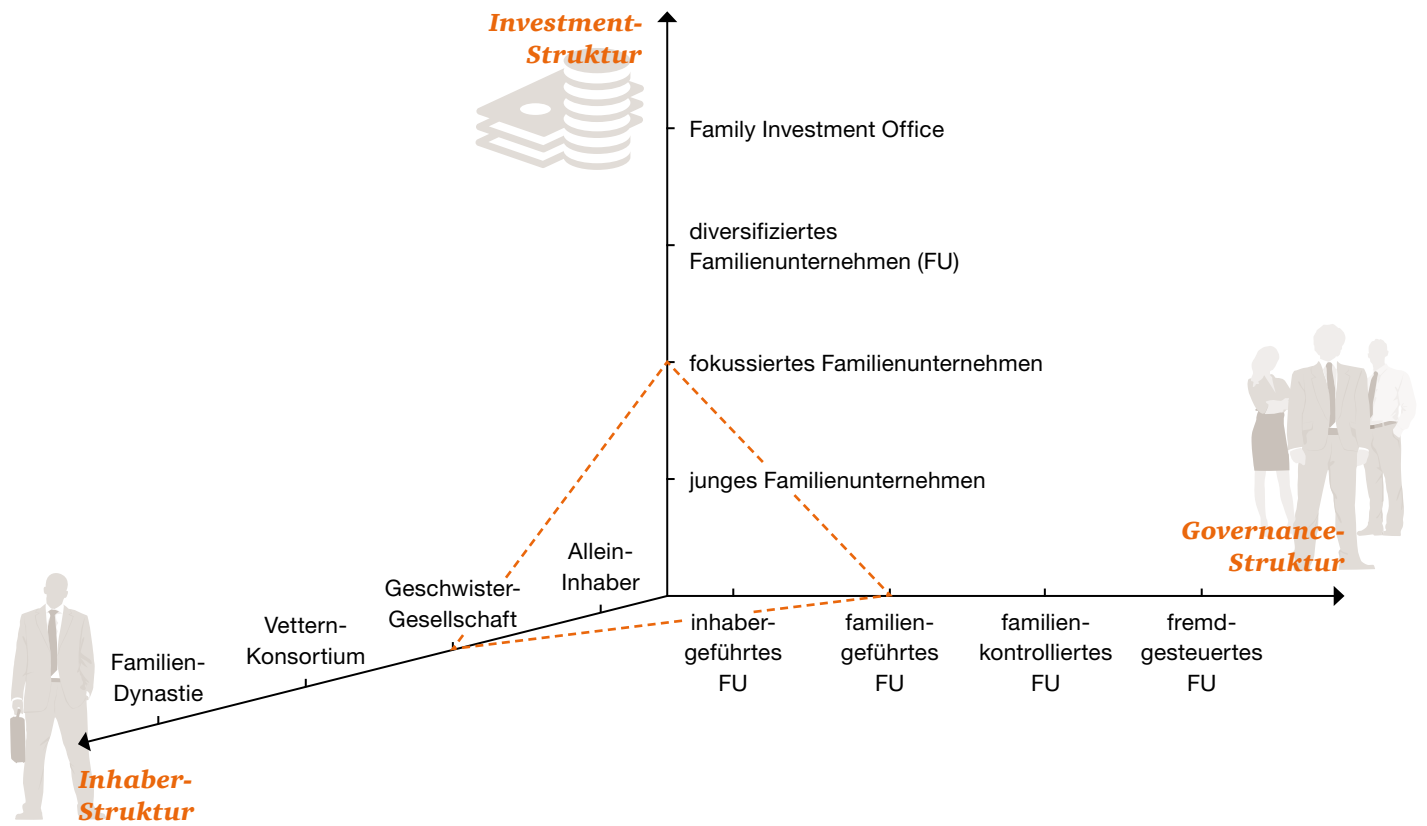
Mit dem 3-Dimensionen-Modell von Prof. Dr. Peter May verorten wir Ihr Familienunternehmen, um Ihre wesentlichen Herausforderungen zu adressieren. Basierend darauf erarbeiten wir die passende Governance für Unternehmen und Familie und stellen sicher, dass die getroffenen Regelungen rechtlich und steuerlich umgesetzt werden. Bei Bedarf erfolgt die Ausgestaltung bzw. Konkretisierung der Finanz-, Führungs- und Kontrollstruktur Ihres Unternehmens – und das auch im Ausland.

„Gute Governance ist individuell. Sie ist Maßanfertigung.“

„Daher muss zuerst Maß angelegt werden. So genau wie möglich!“



Inhaber-Beratung mit dem 3-Dimensionen-Modell



3

Modul 3: Begleitung im Auswahlprozess

Wie Sie den – oder die – Richtige(n) finden

Mit wachsender Unternehmensgröße und immer komplexeren Gesellschafterstrukturen ist es für Familienunternehmen auch ohne gesetzliche Verpflichtung ratsam, ein Organ mit beratendem und kontrollierendem Charakter einzuführen. Dabei sind die in ihm vertretenen Personen entscheidend: Gefragt sind Sparringspartner auf Augenhöhe, Persönlichkeiten, die mitten im Geschäftsleben stehen, unabhängige und objektive Begleiter des Familienunternehmens, die nicht zum Berater- und Freundeskreis gehören.

Wir unterstützen Sie dabei, das Profil Ihres Beiratsmitglieds zu konkretisieren, und bringen Sie mit den passenden Experten zusammen. Und wir helfen auch bei der Besetzung Ihres Führungsteams durch externe Manager. Dafür arbeiten wir mit erfahrenen Personalberatern zusammen, die ihr Handwerk verstehen und wissen, welches Familienunternehmen welchen Typ von Manager braucht – und wo sie ihn finden.



„Familienmitglieder können unterschiedliche Rollen und Funktionen übernehmen.“

„Wichtig ist es, Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten festzulegen und ein erfolgreiches Zusammenspiel von Gremien und Organen sicherzustellen.“



4

Modul 4: Professionelle Qualifizierung

Welches Rüstzeug Sie brauchen

Um fundierte Entscheidungen treffen zu können, sollten Sie die aktuellen Themen Ihres Unternehmens kennen und verstehen. Das gilt für Führungskräfte wie für nicht operativ tätige Gesellschafter, für künftige Nachfolger wie für Beiräte und

Fremdgeschäftsführer. Für jede Zielgruppe bieten wir Ihnen ein spezielles Schulungsangebot mit ein- bis zweitägigen Seminaren, modularen Qualifizierungsprogrammen und ganz individuellen Coaching- und Mentoring-Programmen an.

Für Unternehmer und Unternehmerfamilien

Für den professionellen Umgang der Unternehmerfamilie mit ihrer Inhaberschaft ist ein gutes Verständnis für die Besonderheiten eines Familienunternehmens sowie eine von allen getragene Inhaberstrategie notwendig. In unseren zweitägigen Inhaberstrategietagen lernen Unternehmer und Angehörige in kleinem Kreis, wie sie ihre Inhaberstrategie entwickeln, was eine Familienverfassung beinhalten sollte, welche Aspekte der Governance besonders wichtig sind und wie sich verschiedene Nachfolgeszenarien gegeneinander abwägen lassen.

Für Gesellschafter

Die Gesellschafter sind eine tragende Säule für den langfristigen Erhalt des Familienunternehmens, auch wenn sie nicht im Unternehmen arbeiten. Um ihrer Verantwortung gerecht zu werden, müssen sie die Zusammenhänge im Familienunternehmen verstehen, über wirtschaftliche Grundkenntnisse verfügen und ihre Rechte und Pflichten kennen. All das bietet unser Qualifizierungsprogramm.

Für Familienunternehmen mit größeren Gesellschafterkreisen entwickeln wir darüber hinaus maßgeschneiderte Inhouse-Seminare und -Programme.

Für Nachfolger

Der Generationenübergang ist für potenzielle Nachfolger ein einschneidendes Ereignis. Sie stehen vor der Frage, ob sie Verantwortung im elterlichen Familienunternehmen übernehmen wollen und „das Zeug“ für eine erfolgreiche Führungskraft haben oder ob sie doch lieber als Beirat oder Gesellschafter agieren wollen. Orientierung und Wissen bei diesen entscheidenden Fragestellungen erhalten Sie in unserem Qualifizierungsprogramm für die Next Generation sowie im INTES-Nachfolger-Netzwerk.

„Eigentum verpflichtet. Verständnis und Wissen werden aber nicht in die Wiege gelegt. Sie müssen erworben werden.“



Für Beiräte und Aufsichtsräte

Ein wirkungsvoller Beirat oder Aufsichtsrat muss seine Rechte und Pflichten kennen, über ein Grundwissen an Strategie, Finanzierung, Bilanzierung und Personal verfügen sowie wesentliche Analysewerkzeuge beherrschen. In unserem Qualifizierungsprogramm für Beiräte vermitteln wir Ihnen das Rüstzeug für eine professionelle Beiratsarbeit.

Für Fremdgeschäftsführer

Familienfremde Manager haben zwischen Gesellschaftern, Beiräten und Mitarbeitern eine besondere Stellung. Damit sie erfolgreich sein können, sollten sie ein gutes Verständnis dafür haben, wie Familienunternehmen und Unternehmerfamilien funktionieren, welche Besonderheiten sie ausmachen und welche Chancen und spezifischen Risiken die familiäre Inhaberschaft mit sich bringt.

Unser Qualifizierungsprogramm für Fremdmanager vermittelt notwendiges Hintergrundwissen und gibt wertvolle Empfehlungen.

5

Modul 5: Wertvoller Erfahrungsaustausch

Wie es Anderen ergangen ist

Wie haben erfolgreiche Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ihre Familie organisiert? Welche Regelungen haben sie zur Mitgliedschaft getroffen, wie sorgen sie für Identifikation mit dem gebundenen Vermögen? Welche Strukturen und Regeln haben sie für das Unternehmen gefunden? Und welche Erfahrungen können Sie daraus ableiten?

Bei unseren exklusiven Einladungsveranstaltungen geht es um aktuelle und relevante Themen, einen unternehmens- und branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch und die Etablierung eines dauerhaften Netzwerks von und für Familienunternehmer, Geschäftsführer und Beiräte.

„Vom Austausch zwischen Unternehmern auf Augenhöhe profitieren alle.“

„Probleme aus dem Geschäft lassen sich einfach nicht im Freundeskreis besprechen.“

„Vertraulichkeit und Diskretion sind besonders wichtig. Getreu dem INTES-Motto ‚Unternehmer unter sich‘.“



Ihre Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Dr. Peter Bartels

Geschäftsführer der PwC GmbH,
Leiter des Bereichs Familienunternehmen
und Mittelstand
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2176
peter.bartels@de.pwc.com



Prof. Dr. Peter May

PwC Strategic Advisor, INTES-Gründer, Inhaber
der PETER MAY Family Business Consulting
sowie Honorarprofessor an der WHU – Otto
Beisheim School of Management
Kronprinzenstraße 46
53173 Bonn – Bad Godesberg
Tel.: +49 228 36780-11
p.may@petermay-fbc.com

Über PwC

PwC. Mehr als 10.300 engagierte Menschen an 22 Standorten. 1,9 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen und Mittelstand.

Mehr Informationen zu PwC
finden Sie unter:



[www.pwc.de/
familienunternehmen](http://www.pwc.de/familienunternehmen)

INTES Akademie für Familienunternehmen



Dr. Dominik von Au

Geschäftsführer der INTES
Akademie für Familienunternehmen,
PwC Partner
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn
Tel.: +49 228 36780-50
d.von.au@intes-akademie.de



Gerold Rieder

Geschäftsführer der INTES
Akademie für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn
Tel.: +49 228 36780-64
g.rieder@intes-akademie.de

Über die INTES Akademie für Familienunternehmen

Die INTES Akademie für Familienunternehmen, ein Unternehmen der PwC-Gruppe, gilt als Marktführer und erster Ansprechpartner für die generationsübergreifende Qualifizierung, Vernetzung und Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Getreu unserem Gründungsmotto „Unternehmer unter sich“ richtet sich unser Angebot exklusiv an Inhaber und ihre Familien, Nachfolger, Fremdmanager und Beiräte in Familienunternehmen.



Mehr Informationen zu
INTES finden Sie unter:

www.intes-akademie.de



Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© April 2017 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

