

FAMILIENUNTERNEHMEN SICHER NAVIGIEREN – WAS KANN GOVERNANCE DAZU BEITRAGEN?

Der Steuermann entscheidet über den Kurs des Schiffes, das gilt in der Seefahrt ebenso wie in der Unternehmensführung. Doch wohin steuert ein Schiff mit Namen Familienunternehmen, wenn gleich mehrere Steuermänner das Ruder in die Hand nehmen und das Unternehmensziel an den Klippen der Familieninteressen zu zerschellen droht? Mit der richtigen Führungsstrategie, der *Governance*, festgeschrieben im Logbuch der Crew, können die Untiefen der Interessenkollision umschifft werden.

Prozesse, Strukturen und Beziehungen, welche die Leitung, Überwachung und die Erfüllung der Rechenschaftspflicht sicherstellen, werden heute mit dem englischen Begriff „Governance“ umschrieben. Soweit die Definition. Galten *Governance*-Richtlinien in den letzten Jahren vornehmlich für börsennotierte Firmen, hat der Begriff nun auch für Familienunternehmen mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. Deren größte Herausforderung besteht darin, die besonderen Belange des Familienunternehmens im jeweiligen Geschäftsumfeld mit der spezifischen Konstellation

der dahinterstehenden Inhaberfamilie in Einklang zu bringen.

Die Familienmitglieder haben häufig einen maßgeblichen Einfluss auf die Strategie innerhalb der Familie wie auch auf die Strategie des Unternehmens. Ziel einer *Governance* in Familienunternehmen ist es deshalb unter anderem, die Einigkeit und den Zusammenhalt in einer immer grösser werdenden Anzahl von Gesellschaftern mit unterschiedlichen Interessen zu gewährleisten, entstehende Konfliktpotentiale rechtzeitig zu erkennen und deren negative Auswirkungen auf den Bestand des Unternehmens zu minimieren.

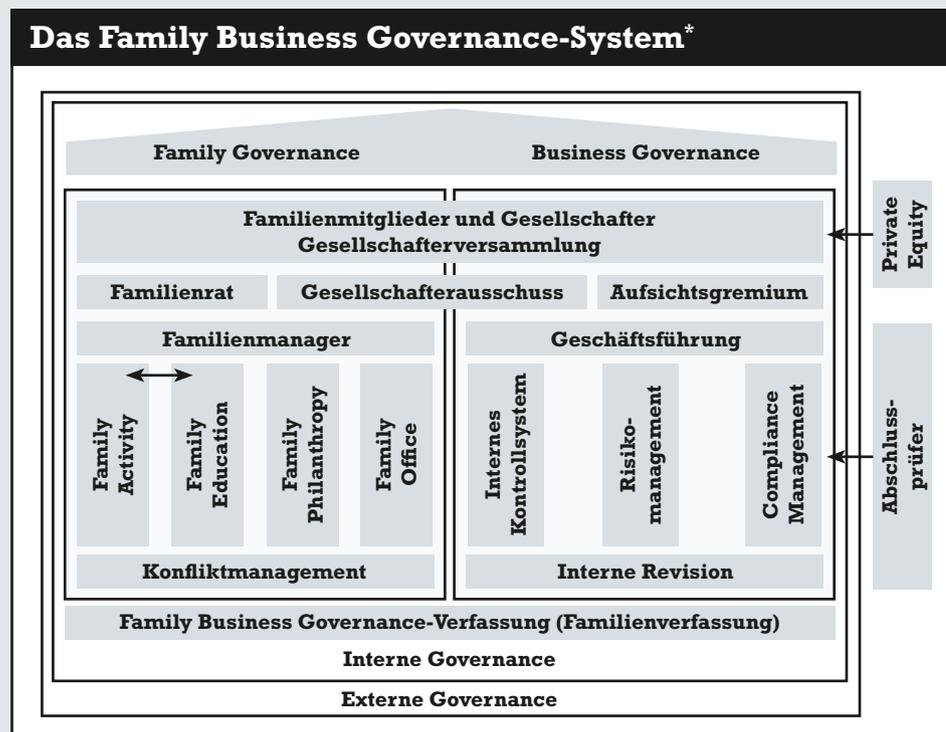
Teamegeist an Bord

Dies hat zur Folge, dass Familienunternehmen sich nicht nur klassisch mit der Einrichtung transparenter Strukturen im Unternehmen befassen, sondern auch die *Family Governance*, die sich mit den Herausforderungen der Inhaberfamilie auseinandersetzt, mit in ihre Planung einbeziehen. Diese zwei in enger Beziehung zueinander stehenden Subsysteme werden zum *Family Business Governance*-System zusammengefasst.

Das Ziel der auf die Familie fokussierten Prozesse ist es, den Zusammenhalt der Familie und die Bindung an das Unternehmen durch transparente, nachvollziehbare und faire Regeln zu steigern. Darauf Einfluss nehmen könnte ein Gesellschafterausschuss, der auch die Sicherung des Familieneigentums, die Beratung und Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen, die Aufsicht und Kontrolle des Managements sowie die Bündelung von Stimmrechten zu seinen Aufgaben macht.

Die Etablierung eines *Family Offices*, bei dem traditionell die professionelle Verwaltung des Familienvermögens im Vordergrund steht, kann zudem dann in Betracht kommen, wenn die Mitglieder der Familie das freie Vermögen bündeln. Diese Gremien werden ergänzt durch Instrumente, mit denen der Zusammenhalt der Familie durch gemeinsame Aktivitäten oder Ausbildungsmaßnahmen gestärkt wird.

Das Übereinkommen unterschiedlicher Auffassungen zur zukünftigen Unternehmensstrategie scheitert oft an fehlenden festen Regeln zur Konfliktprä-



vention und -lösung. Konfliktträchtig sind besonders Fragen der Ausschüttungspolitik, das Ausscheiden von Mitgliedern aus dem Gesellschafterkreis oder auch Nachfolgeregelungen. Idealerweise sind diese Bestandteile in einer *Family Governance* zusammengeführt und damit auch dokumentiert. So regelt beispielsweise die „Heraeus Family Governance“ unter anderem die Mitwirkung der Gesellschafter im Aufsichtsrat und im Gesellschafterausschuss der Firma Heraeus.

Instrumente zur Sicherung des Kurses

Dem gegenüber ist das Ziel der *Business Governance*, die Führung und Überwachung im Unternehmen so effektiv wie möglich zu gestalten. Die zentralen Gremien sind hier Geschäftsführung und Aufsichtsgremium. Bei der Ausgestaltung der Unternehmensrichtlinien haben Familienunternehmen größere Freiräume als börsennotierte Firmen, die die Vorgaben des Aktienrechts und die Empfehlungen des deutschen Corporate Governance Kodex beachten müssen. Es empfiehlt sich, auch für diejenigen Familienunternehmen, die nicht aufgrund ihrer Gesellschaftsform gesetzlich zur Einrichtung eines Aufsichtsgremiums verpflichtet sind, freiwillig einen Beirat, Aufsichts- oder Verwaltungsrat einzurichten. Die Kompetenzen und Aufgaben dieses Gremiums sind eindeutig festzulegen. Je nach Vorgaben der Eigentümerfamilie können diese von einer reinen Beratungsfunktion bis hin zu ähnlichen Befugnissen wie denen von Aufsichtsräten von Aktiengesellschaften reichen.

Die zentralen Bestandteile der *Business Governance*-Instrumente bilden Risiko- und *Compliance-Management*, Internes Kontrollsystem und Interne Revision. Bei der Umsetzung dieser Instrumente besteht bei Familienunternehmen vielfach noch Nachholbedarf. Während die Ausgestaltung und Entwicklung der *Business Governance*-Instrumente in Publikumsgesellschaften durch gesetzliche Anforderungen geprägt sind, hat bei Familienunternehmen der Erhalt und die Optimierung des eingesetzten Vermögens und damit der Fortbestand des Familienunternehmens über Generationen sowie die Professionalisierung der Unternehmensführung höchste Priorität. Gerade Familienunternehmen mit entsprechender Größe und eine auf globale Märkte ausgeweiteten Geschäftstätigkeit können auf effektive *Business Governance*-Instrumente nicht verzichten. Der Erfolg von Familienunternehmen hängt wesentlich von einer professionellen Führung ab, zu der diese Instrumente einen wesentlichen Beitrag leisten. Um ihrer Überwachungsaufgabe sowie ihrer Kontrollaufgabe nachkommen zu können, sollten Aufsichtsgremien und Gesellschafter von Familienunternehmen auf die Einführung beziehungsweise Optimierung der genannten Instrumente drängen.

Logbuch der Steuerung

Die Umsetzung der Empfehlung des Governance Kodex für Familienunternehmen geschieht in der Regel in einer so genannten Familienverfassung oder *Family Business Governance*-Verfassung. Zahlreiche Regelungen der Verfassung gehen in den Gesellschaftsvertrag oder in die Geschäftsordnung

ein, wodurch sie verbindlichen Charakter erlangen. Hilfestellung dabei bietet der zuvor erwähnte 2010 von einer Expertengruppe unter Beteiligung von Familienunternehmen veröffentlichte „Governance Kodex für Familienunternehmen“. Durch den Prozess der Erstellung lernen die Gesellschafter gegenseitig ihre Interessen, Stärken und Schwächen kennen und können diese besser akzeptieren. So berichtet Christian Gläsel, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Weidmüller Gruppe in Detmold, von seinen positiven Erfahrungen bei der Erarbeitung einer Familienverfassung*: „Gerade wenn wir über die zweite und dritte Generation sprechen und der Gesellschafterkreis wächst, dann ist eine Familienverfassung unerlässlich. Die Verfassung an sich ist sehr wichtig als Regelwerk, damit alle wissen, woran sie sich halten müssen. Aber die Verfassung ist nur das Endprodukt. Das wichtigste ist der Entstehungsprozess.“ ■

Die Autoren sind allesamt Vorstände des von der KPMG AG geförderten Zentrums für Familienunternehmen e.V. in München.

Zentrum für Familienunternehmen e.V.
Ganghoferstraße 29 · 80339 München
Tel.: 089 / 9282-0
Hans-Jürgen Fahrion
h.fahrion@zffu.org
Michael Kozikowski
m.kozikowski@zffu.org
Stefanie Schütt · s.schuet@zffu.org
www.zffu.org

* in: Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt, Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 2. Auflage 2011.



Hans-Jürgen Fahrion



Michael Kozikowski



Stefanie Schütt