

Governance Kodex für Familienunternehmen Klare Regeln für alle

» Interview

Streit in der Familie, Rivalitäten aber auch unausgesprochene Konflikte können ein Unternehmen in Familienbesitz lähmen, manchmal sogar in den Ruin treiben. Der Governance Kodex für Familienunternehmen umfasst ein Regelwerk, das individuell auf ein Unternehmen angepasst Konflikten vorbeugen soll. *gmbhchef* sprach mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid, der für INTES Unternehmerfamilien zu inhaberstrategischen Themen wie Nachfolge, Governance und Beiräte unterstützt.



Was sind in Familien-GmbHs die größten Governance-Risiken?

Eine ungelöste Nachfolgefrage ist eine der häufigsten Ursachen für Konflikte in Familienunternehmen. Die Nachfolge ist die erste Hürde auf dem Weg von einer inhabergeführten Gesellschaft zu einem Familienunternehmen. Aber auch im Nachgang einer nicht wirklich geglückten Nachfolgeregelung treten häufig Konflikte auf. Führt nur eine Person aus der Familie das Unternehmen, geht es oft um Machtmissbrauch, übernimmt ein Familienfremder die Geschäftsführung, kommt Misstrauen bei den Gesellschaftern auf. Manchmal geht es auch nur um scheinbare Kleinigkeiten, wie etwa um die Privatnutzung von Firmenwagen, die nur einigen Familienmitgliedern zugute kommt, oder die Mitarbeit von Familienangehörigen und deren Entlohnung.

Um diese Herausforderungen zu lösen, unterstützt der Governance Kodex für Familienunternehmen. Wie kann man sich diesen vorstellen?

Der Governance Kodex für Familienunternehmen regelt die Organisation der Führung und Kontrolle in einem Unternehmen. In einem Familienunternehmen kommen dazu auch Regeln, wie die Familie mit der Verantwortung, ein Unternehmen in ihrem Besitz zu halten, umgehen will.

Der im vergangenen Jahr entwickelte spezielle Governance Kodex für Familienunternehmen enthält die wichtigsten Regeln und Fragen, die innerhalb eines Familienunternehmens geregelt werden müssen. Unternehmerfamilien, die sich mithilfe des Governance Kodex einen eigenen Familien-Kodex aufgestellt haben, haben damit einen Prüfstein für die gemeinsame Willensbil-

dung der Inhaber in der Familie und im Unternehmen in der Hand.

Enthält der Governance Kodex für Familienunternehmen konkrete Einzelfall-Empfehlungen wie der Deutsche Corporate Governance Kodex oder müssen in Familienunternehmen individuelle Lösungen gefunden werden?

Familienunternehmen sind sehr unterschiedlich. Inhabergeführte Unternehmen, bei denen die Nachfolgefrage gelöst werden muss, haben ganz andere Probleme als etwa Unternehmen, die schon seit Generationen in Familienbesitz sind und deren Anteile in einem großen Familienkreis verteilt sind. Bei einer Geschwister-Gesellschaft gibt es wieder ganz anderes Konfliktpotenzial. Der

Governance Kodex für Familienunternehmen

Mit dem Governance Kodex für Familienunternehmen hat eine Kommission aus 27 Familienunternehmern und Wissenschaftlern unter Initiative von INTES und dem Verband die Familienunternehmer – ASU Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen entwickelt. Ziel des Governance Kodex für Familienunternehmen ist es, den Inhaberfamilien zu helfen, die dabei relevanten Fragen zu stellen und individuelle, auf die jeweilige Situation von Unternehmen und Familie zugeschnittene Antworten zu finden.

Kodex gibt daher keine Einzelfall-Empfehlungen. Er ist vielmehr ein Leitfaden für Unternehmerfamilien, die sich ihren eigenen Familien-Kodex erarbeiten wollen.

Wie geht das in der Praxis?

In einem ersten Schritt muss die Familie mithilfe des allgemeinen Governance Kodex festlegen, welche Themen für sie relevant sind und für die Zukunft des Unternehmens geregelt werden müssen. Danach können die Familienmitglieder ihren eigenen Familien-Kodex als individuelle Familienverfassung erarbeiten. Dieser Prozess kann schon mal etwas länger dauern. Wichtig ist, dass die gesamte Familie sich daran beteiligt und miteinbezogen wird. Mitunter ist es ratsam, sich dafür Hilfe von externen Beratern, die erklären und vermitteln, einzuholen. Sobald die Regeln für den eigenen Familien-Kodex stehen, sollten sie als bindendes Dokument von allen Familienmitgliedern unterzeichnet werden.

In einem zweiten Schritt gilt es dann, die neuen Regeln auch rechtsverbindlich umzusetzen – etwa in Gesellschaftsverträgen, Satzungen und Testamenten. Hier müssen dann auch Rechtsberater herangezogen werden.

Was haben die Familienmitglieder von einem eigenen Familien-Kodex?

Die Vorteile eines solchen Regelwerks liegen auf der Hand. In Familien, die sich auf einen individuellen Familien-Kodex geeinigt haben, gibt es mehr Transparenz und weniger Konfliktpotenzial. Gleichzeitig erhöht sich auch bei Familienmitgliedern, die bislang kaum etwas mit dem Unternehmen zu tun hatten, die Identifikation mit dem Family Business. Mit der Einführung der Regeln wird auch die fehlende Professionalität, die in Familien häufig vorkommt, aufgehoben. All diese Faktoren verbessern die Rahmenbedingungen der Unternehmensführung und wirken sich langfristig günstig auf den Unternehmenserfolg und den Familien-Zusammenhalt aus.

Welche Rolle innerhalb der Governance spielt ein Aufsichtsgremium, wann ist es sinnvoll und wie kann so etwas eingeführt werden?

Ein Aufsichtsgremium oder Beirat ist für die meisten GmbHs eine freiwillige Institution. Je größer und komplexer ein Famili-

enunternehmen wird, desto sinnvoller kann es sein, sich Unterstützung von außen zu holen. Aber auch bei strategisch-wichtigen Entscheidungen – wie etwa der Akquisition von Wettbewerbern – kann ein Beirat eine wichtige Funktion als Sparringspartner der Unternehmensführung sein. Ebenso in Krisensituationen, wenn etwa plötzlich ein Nachfolger gefunden werden muss, ist ein Beirat hilfreich. Gerade bei vielen Inhabern hilft ein Aufsichtsgremium, deren Interessen zu vertreten und Pattsituationen zu vermeiden.

Ein Beirat macht aber nur Sinn, wenn er einen Nutzen für die Gesellschaft hat. Dazu müssen sowohl dieser selbst als auch Aufgaben und Stellhebel des Beirats klar definiert sein. Ein Beirat kostet Zeit und Geld – daher muss sein Nutzen auch evaluiert werden.

Bei der Besetzung des Aufsichtsgremiums müssen feste Spielregeln vereinbart werden. Es sollte ein klares Anforderungsprofil aufgestellt werden, wer in den Beirat berufen werden kann, diese Regeln müssen transparent kommuniziert und die Einhaltung kontrolliert werden. ■



Ausführliche Informationen und der Kodex zum Download finden sich auf der Webseite: www.kodex-fuer-familienunternehmen.de

Buchtipps:

Buch zum Kodex



Der Herausgeberband „Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen“ von Koeberle-Schmid, Fahrion und Witt ist eine sehr gute Ergänzung zum Governance Kodex für Familienunternehmen. Unternehmer und Experten wie Jürgen Heraeus, Peter May und Bettina Würth geben zahlreiche Tipps, wie der Kodex optimal in die Praxis umgesetzt werden kann.



B|A|U

Büro für Arbeitssicherheits- und Umweltmanagement
Matthias Kaufmann

Wir bieten
**INTELLIGENTE
LÖSUNGEN**

für

KOMPLEXE THEMEN:

- Arbeitssicherheit/CE
- Gesundheitsschutz
- Umweltschutz
- Brandschutz
- Managementsysteme

**KOSTENLOSER
Unternehmens-CHECK!
Terminvereinbarung
bis 15.07.2011**

Ihr Ansprechpartner:
Michael Kolbitsch
kolbitsch@bau-mk.net
fon: 0228 92989292
fax: 0228 54888478
mobil: 0176 26133756

B|A|U – Büro für Arbeitssicherheits- und Umweltmanagement
Matthias Kaufmann
Giselherstraße 6, 53179 Bonn
www.bau-mk.net