

Eine vernünftige Corporate Governance wird auch für Familienunternehmen immer wichtiger. Warum, erklärt Lutz Goebel, Geschäftsführender Gesellschafter der Henkelhausen GmbH & Co. KG und Vizepräsident von DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU.

# EIN EXZELLENTES WERKZEUG



Lutz Goebel,  
Vizepräsident von  
DIE FAMILIEN-  
UNTERNEHMER  
– ASU

Wer die Ziele und Strukturen seines Unternehmens kritisch hinterfragt, öffnet sich für Veränderungen. Während bei börsennotierten Kapitalgesellschaften formulierte Anforderungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung längst anerkannt sind, stehen viele Familienunternehmen noch vor der Aufgabe, die Interessen der Firma mit denen der Inhaberfamilie(n) in Einklang zu bringen.

## Klare Regeln verhindern Konflikte

Zugespielt formuliert sollen die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) börsennotierte Unternehmen vor der Willkür der Vorstände schützen, bei Family Governance geht es eher darum, die Zukunft des Unternehmens vor den Launen der Inhaberfamilie zu behüten. Denn in der Regel liegt die Mehrheit der Anteile in der Hand einer oder mehrerer Familien, die das Unternehmen gleichzeitig führen und kontrollieren. Eine riskante Verknüpfung von Management und Eigentum, wenn die Inhaber ihre Firma dominieren, Management- und Kontrollkompetenzen ungeregelt bleiben oder Aus-

stiegs- und Nachfolgeregelungen fehlen. Konflikte in der Familie sind oft die Folge und können letztlich den Fortbestand des gesamten Unternehmens gefährden.

Corporate Governance ist für Familienunternehmen auch deshalb wichtiger denn je, weil ihre Geschäfte immer komplexer werden. Eine transparente und nachhaltige Firmenstruktur entwickelt sich immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Die Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen verfolgt deshalb schon seit 2004 das Ziel, Familienunternehmen einen verlässlichen Rahmen für ihre Unternehmensverfassung an die Hand zu geben. Im Herbst 2009 hat sich die Kommission neu konstituiert, um den Kodex zu überarbeiten – die Neufassung wurde im Juni veröffentlicht.

## Auch kleinere Firmen berücksichtigt

Während sich der alte Kodex vor allem an große Unternehmen richtete, sind die neuen Leitlinien auch für kleine und mittelgroße Familienunternehmen gut geeignet: Gerade für diese Firmen ist es wichtig, sich

individuell damit auseinanderzusetzen, welche Gremien und Instrumente für eine effiziente und effektive Governance sinnvoll sind.

So empfiehlt der Kodex zum Beispiel bereits ab einer Umsatzgröße von zehn Millionen Euro, einen engagierten Beirat zu installieren, um das Unternehmen für den Rat von Außenstehenden zu öffnen. Auch regt der Kodex dazu an, einen erheblichen Anteil (zirka 50 bis 70 Prozent) der Gewinne zu thesaurieren, um die Eigenkapitalquote stetig zu erhöhen. Wie wichtig das ist, haben viele Familienunternehmer während der Finanzkrise erfahren: Einige haben diese Zeit nur überlebt, weil sie dank der Vorschriften nach Basel II ohnehin gezwungen waren, ihr Eigenkapital zu erhöhen.

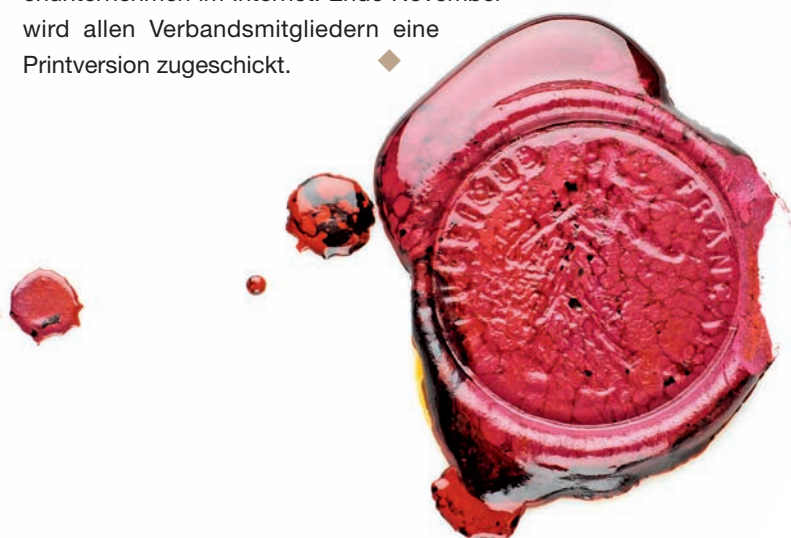
#### **Stolperstein Nachfolge**

Eine der wichtigsten Maßnahmen ist jedoch eine saubere Regelung der Unternehmensnachfolge. Nachweislich überlebt nur jedes zehnte Familienunternehmen die dritte Generation, die sogenannte Vettern-Generation, die ohne klare Regeln oft im Streit auseinandergeht. Viele Erben wollen oder können zudem nicht die Nachfolge antreten. Ein Unternehmer sollte sich entweder rechtzeitig nach einem Fremdmanager umschauen oder aber für die willigen

Söhne oder Töchter klare Regeln aufstellen, wonach diese sich zuvor in anderen Unternehmen bewährt haben und ebenso qualifiziert sein müssen wie eine Führungskraft von außen.

Ein perfekter Unternehmer braucht dafür wohl keinen Governance Kodex, ein typischer Familienunternehmer vielleicht schon. Der neue Kodex bietet ihm dafür ein exzellentes Werkzeug, um zu erkennen, ob er auf die größten Unwägbarkeiten vorbereitet ist.

Unter [www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de) finden Sie den neuen Governance Kodex für Familienunternehmen im Internet. Ende November wird allen Verbandsmitgliedern eine Printversion zugeschickt.



# zusammen beeinflussen

Die Führungskultur im Unternehmen beeinflusst jeden Mitarbeiter – positiv wie negativ. Es ist wichtig im Kreis der Führungskräfte aufzudecken, welche Führungskulturen im Unternehmen vorhanden sind. Die Vereinbarung eindeutiger Führungsleitlinien führt zu gleichartigem, zielgerichtetem Führungsverhalten. Das schafft für alle Beteiligten – Mitarbeiter und Führungskräfte – Berechenbarkeit und Sicherheit. Lassen Sie uns über die Schritte zum »zusammen beeinflussen« sprechen:  
01 51. 15 67 70 80

**Schüller&**

Unternehmens- und  
Personalentwicklung