



PICTET » wifu Träger

Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

## »Corporate Governance« in Familienunternehmen

»Governance« ist weltweit ein gefragtes Thema. Konferenzen sprießen wie Pilze aus dem Boden. Experten mit meist finanzwirtschaftlichem und/oder juristischem Hintergrund überbieten sich gegenseitig mit Fachbeiträgen zu neuen, besseren Regeln und Kodizes. Politiker und Investoren scheinen diese begierig aufzugreifen. Die Diskussion in Deutschland wird jedoch überwiegend aus der Perspektive börsennotierter Publikumsgesellschaften geführt. Mitbestimmung sowie der Schutz von Minderheitsaktionären sind die dominierenden Aspekte, anstatt »Governance« als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu sehen.

### »Family Business Governance«

Familienunternehmen – börsennotiert oder nicht – bilden unabhängig von ihrer genauen Definition den Gegenpol zu Publikumsgesellschaften. Sie haben in der Regel einen sehr überschaubaren Kreis von Gesellschaftern, die mehrheitlich aus der Unternehmerfamilie stammen und traditionell in der Unternehmensführung aktiv sind. Wenn also »Corporate Governance« im deutschen Verständnis darauf abzielt, die Rechte weltweit zerstreuter Minderheitsaktionäre zu schützen bzw. die Arbeitnehmervertreter in strategische

Entscheidungen mit einzubeziehen, dann erscheint das Desinteresse, das Unternehmerfamilien dem Thema entgegenbringen, berechtigt und nachvollziehbar.



Christian K.M. Schiede

Betrachtet man die »Governance«-Thematik jedoch aus der generationenübergreifenden Perspektive, wie sie für Familienunternehmen charakteristisch ist, gibt es weit reichende Gründe, diese ablehnende Haltung aufzugeben. Das traditionelle »Governance«-Modell von Unternehmerfamilien, Eigentum, Führung und Kontrolle unter dem Dach einer generationenübergreifenden Großfamilie zu konzentrieren, steht vor vielfältigen internen und externen Herausforderungen.

**Familie** ▶ Langlebige Mehrgenerationen-Familienunternehmen gehen auf eine Zeit zurück, in der die Familie heilig und das Leben vieler Generationen unter einem Dach der Standard-Lebensentwurf war. Heutzutage aber heiraten weniger Erwachsene und die Familien sind meist kleiner. Viele erinnern an global verstreute Patchwork-Lebensabschnittsgemeinschaften.

**Eigentum** ▶ Die gesellschaftlichen Normen und Werte im Bezug auf Unternehmenseigentum haben sich vom historischen Prinzip der patrilinearen Primogenitur, dem-

zufolge das Eigentum vollständig auf den ältesten Sohn übergang, hin zu gleichwertigen Pflichtanteilen für alle Nachkommen verschoben. Diese Zergliederung von Eigentumsrechten bei gleichzeitiger Diffusion der Eigentümerkonzentration führt zu mehr Komplexität und fragileren Familienbanden.

**Führung** ▶ Positionen in der Unternehmens- und Geschäftsführung waren traditionell Familienmitgliedern vorbehalten. In Verbindung mit hoher Eigentumskonzentration ergab sich eine ultimative Entscheidungsinstanz. In unserer meritokratischen, auf Gleichberechtigung ausgerichteten Gesellschaft, deren Wertschöpfung immer mehr auf intangiblen Aktiva beruht, setzt sich gegenwärtig ein teamorientierter Führungsansatz durch. Nicht nur global aufgestellte Familienunternehmen sind daher auf kompetente Fremdmanager angewiesen.

### »Governance«-Institutionen

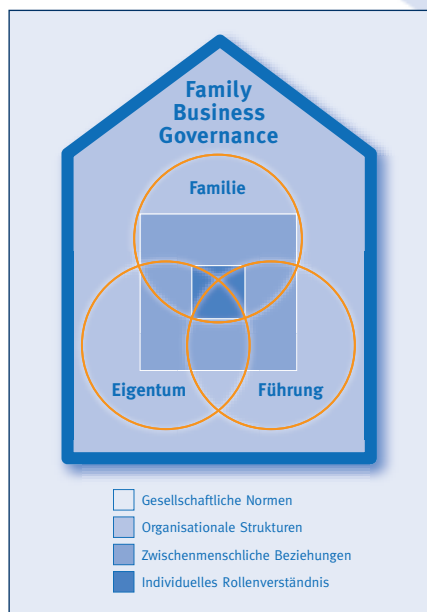
Während für Publikumsgesellschaften eine zunehmende Konvergenz ihrer »Governance«-Institutionen zu beobachten ist, können Familienunternehmen die Rahmenbedingungen der »Good Governance« individuell an ihre Bedürfnisse und Möglichkeiten anpassen. Auf der Unternehmensseite stehen Vorstand bzw. Geschäftsführung nicht nur als Umsetzungsinstanz, sondern auch als Stimmorgan der Mitarbeiter. Auf der anderen Seite bilden Familienrat und Familienversammlung die Organisationsmechanismen und Stimmorgane der Unternehmerfamilie. Aufsichtsrat und Beirat sind die primäre Instanz und die Stimme der Gesellschafter. Die Gesellschafterversammlung ist eine weitere Möglichkeit der familiären Organisation.

**Familienversammlung** ▶ Die Familienversammlung ist mehr als ein bloßer Ersatz für fehlende gemeinsame Feierlichkeiten. Die Familienversammlung zielt darauf ab, die Unternehmerfamilie als Ganzes zu vernetzen und dadurch tragfähige Vertrauensbeziehungen zwischen den Familienmitgliedern zu entwickeln und zu pflegen. Sie ist der geeignete Ort, um eine Familien-



charta zu entwickeln, die das gemeinsame Verständnis von Familie, ihren Wertekanon sowie Rechte und Pflichten der Mitglieder festlegt. Weitere Aufgaben der Familienversammlung sind die Heranführung und Begeisterung der jüngsten Generation für das Unternehmen sowie die Entwicklung der Gesellschafterkompetenz.

Gerade große Gesellschafterkreise bieten die Gelegenheit, um Identifikation und emotionale Bindung der Familienmitglieder im Hinblick auf den Betrieb zu stärken. Zeit und Geld sind hier für Familienunternehmen gute Investitionen in die Zukunft.



**Familienrat** ▶ Der Familienrat ist das Entscheidungsorgan der Unternehmerfamilie. Zu seinen Aufgaben zählen:

- ▶ Planung von Familienversammlungen, Bildungsprogramme, informelle Treffen und Rituale zur Förderung des Zusammenhalts.
- ▶ Diskussion strategischer Geschäfts-, Eigentums- und Familienfragen und Rücksprache mit der Unternehmerfamilie.
- ▶ Unterstützung der Entscheidungsfindung der Unternehmerfamilie und Verständigung darauf, im Aufsichtsrat oder im Beirat mit einer Stimme zu sprechen.
- ▶ Entwicklung von Plänen und Leitlinien zur Strukturierung der Beziehung zwischen Familie und Unternehmen.

Je größer, heterogener und geographisch verstreuter die Unternehmerfamilie ist, desto wichtiger wird der Familienrat. Er stellt oft ein Miniaturabbild der Gesamtfamilie dar. Fragen der Mitgliederwahl, der Arbeitsdauer, des Beratungsintervalls und der Entlohnung werden in einer eigenen Gremiensatzung festgelegt.

**Aufsichtsrat** ▶ Der Aufsichtsrat sollte ein kompetentes, kleines Entscheidungsgremium mit fünf bis acht Mitgliedern sein. Neben den gesetzlichen Vorgaben umfassen seine Aufgaben im Kontext von Familienunternehmen insbesondere:

- ▶ Die Interessenvertretung der Familiengesellschafter gegenüber dem Vorstand.
- ▶ Entwicklung von Richtlinien zur Zielerreichung der Unternehmensentwicklung.
- ▶ Überwachung des Engagements der Unternehmerfamilie.
- ▶ Unterstützung der Unternehmerfamilie in der Entwicklung einer langfristigen Familienstrategie.
- ▶ Den Familieneinfluss auf das Unternehmen kanalisieren und moderieren.
- ▶ Mentoring- und Coaching von operativ tätigen Familienmitgliedern.

**Fazit** ▶ Die Entwicklung und Implementierung einer unternehmerischen »Family Business Governance« ist Ergebnis eines intensiven Arbeitsprozesses. Dieser Prozess wird oft nicht begonnen, weil relevante Kompetenz- und Entscheidungsträger zu sehr im operativen Tagesgeschäft eingebunden sind und/oder weil sie eine Entscheidungslähmung durch zusätzliche Bürokratisierung befürchten. Wer sich jedoch auf diese bis zu zweijährige Entwicklungsphase einlässt, erhält ein in sich schlüssiges System der Unternehmensführung und Kontrolle sowie einen wirksamen Mechanismus, um unvermeidbare Meinungsdivergenzen zwischen Mitgliedern der Unternehmerfamilie aufzulösen bevor sie zu existenzgefährdenden Konflikten im Unternehmen werden. >>

*Christian K. M. Schiede, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl Allgemeine BWL, Private Universität Witten/Herdecke*

## Veranstaltungshinweis



### XI. Kongress für Familienunternehmen

»Perspektive Entscheiden« – so lautet das Motto des nunmehr elften Kongresses für Familienunternehmen. Geboten werden spannende Begegnungen, vielfältige Workshop-Themen sowie hochkarätige Referenten. Der Kongress findet am 13./14. Februar 2009 in der Universität Witten/Herdecke statt. Schirmherr ist der saarländische Unternehmer Wendelin von Boch aus der Dynastie des Keramikwarenherstellers Villeroy & Boch AG.

Die »Wittener Kongresse«, die zu den bedeutendsten ihrer Art gehören, bieten Familienunternehmern die Möglichkeit, gemeinsam mit Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft in rund 40 Workshops Themen dieses besonderen Lebens- und Arbeitsumfeldes zu diskutieren. Der Schwerpunkt der gemeinsamen Auseinandersetzung liegt dieses Mal auf Entscheidungen im Kontext von Familienunternehmen.

Entscheidungen beeinflussen den Lebensweg und weisen besonders in Familienunternehmen eine hohe Komplexität auf. Es gilt, sich der Logiken und Entscheidungsmechanismen von Familie und Unternehmen bewusst zu werden. Doch wie können Familienunternehmer mit der Paradoxie der beiden Systeme umgehen? Wie können daraus resultierende Chancen und Stärken erkannt und genutzt werden?

Ein besonderer Bestandteil des Kongresses ist die NachfolgerSchule, die sich speziell an Jugendliche und junge Erwachsene richtet. In spezifischen Workshops erhalten diese »Unternehmer von morgen« Unterstützung dabei, ihre eigene Rolle in Familie und Unternehmen zu finden. ▶ [www.familienunternehmer-kongress.de](http://www.familienunternehmer-kongress.de)

