

Corporate Governance für Familienunternehmen

Wie Familienunternehmen ihre Attraktivität für den Kapitalmarkt erhöhen können

Von Björn Weidehaas, Rechtsanwalt,
Kaufmann Lutz Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Gute Corporate Governance ist auch in Familienunternehmen ein Kriterium für wirtschaftlichen und emotionalen Erfolg. Sie steht für einen angemessenen rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens mit sinnvollen Führungsstrukturen und effizienten Kontrollmechanismen. In Deutschland bekannt geworden ist der Begriff durch den deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), welcher für börsennotierte Gesellschaften Anwendung findet. Familienunternehmen – auch wenn sie (noch) nicht börsennotiert sind – können ihre Konkurrenzfähigkeit durch Einführung geeigneter Corporate-Governance-Strukturen steigern, sei es als Arbeitgeber, als Geschäftspartner, als Lebensgrundlage von Inhaberfamilien, als akzeptiertes Mitglied der Gesellschaft, aber auch für den Kapitalmarkt: Nach einer im Jahr 2000 von der Unternehmensberatung McKinsey durchgeführten Studie sind Anleger bereit, 20% mehr für Aktien eines Unternehmens mit einem Corporate-Governance-Konzept zu bezahlen als für ein Unternehmen ohne.



Björn Weidehaas

Governance Kodex für Familienunternehmen

Im Jahr 2004 haben INTES, eine private Gesellschaft für Familienunternehmen, und Welt am Sonntag einen ersten Governance Kodex für Familienunternehmen vorgestellt. Dieser Kodex wurde weiterentwickelt und zum 19.06.2010 in neuer Fassung vorgestellt. Er ist im Internet abrufbar unter: www.kodex-fuer-familienunternehmen.de.

Anders als der für börsennotierte Gesellschaften einheitlich anzuwendende DCGK dient der Governance Kodex für Familienunternehmen (GKFU) als unverbindliche Checkliste zur individuellen, auf ihre jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittenen Gestaltung der Governance des Familienunternehmens. Schließlich findet man diese in verschiedenen Rechtsformen, Größenordnungen, Finanzierungsformen und vor allem mit Inhaberstrukturen, die von wenigen bis hin zu mehreren hundert Inhabern reichen. Die Regelungen des Kodex sollen eher Anregungen zum Nachdenken liefern als fertige Konzepte und sind daher wie ein offen formuliertes Pflichtenheft gestaltet.

Die von den Inhaberfamilien gefundenen Antworten sollen nicht nur durch rechtlich verbindliche Gesellschaftsverträge und Geschäftsordnungen umgesetzt werden, sondern auch eine lediglich moralisch bindende Familienverfassung umfassen. Wird letztere unter Einbeziehung aller Mitglieder der Inhaberfamilie(n) entwickelt, bildet sie nicht nur die Grundlage für die rechtlich verbindlichen Dokumente, sondern im Idealfall auch für die Akzeptanz der Governance im Gesellschafterkreis. Als Vorbereitung für den Kapitalmarkt können sich die rechtlich verbindlichen Regeln im Unternehmen am DCGK orientieren.

Unternehmerverantwortung

Eine stimmige und an Nachhaltigkeit orientierte Unternehmenskultur fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und, gerade in Familienunternehmen, den Zusammenhalt. Daher sollen gemäß Tz. 1.1. GKFU die Inhaber festlegen, welchen Werten und Zielen sie sich mit Blick auf ihre Familie, ihre Inhaberschaft und ihr Familienunternehmen verpflichtet fühlen, und festlegen,

inwieweit den Unternehmensinteressen der Vorrang vor den Individualinteressen der Inhaber zukommt.

Inhaber

Dabei empfiehlt der Kodex eindeutige Aussagen zum Verbleib des Unternehmens in Familienbesitz sowie zur Rolle der Inhaber bei seiner Führung und Kontrolle (Tz. 2.1.1. GKFU) und hinreichend deutliche Formulierungen des Verhältnisses von Stabilität, Rentabilität und langfristigem Wachstum (Tz. 2.1.2 GKFU). Außerdem sollen die Inhaber „festlegen, ob, wie viele und unter welchen Voraussetzungen Mitglieder der Inhaberfamilie im oder für das Unternehmen arbeiten und/oder Leistungen aus dem Unternehmen beziehen dürfen“ und „nach welchen Regeln der Auswahlprozess erfolgt und wer über die Einstellung zu entscheiden hat“ (Tz. 2.2.4. GKFU).

Aufsichtsgremium

Auch ohne zwingenden Aufsichtsrat kann die Einführung eines freiwilligen Aufsichtsgremiums zur Kontrolle der Unternehmensführung sinnvoll sein. Das Verhältnis innerhalb der Gremien und untereinander kann in der Satzung oder in Geschäftsordnungen (z.B. mit einem Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte für die Geschäftsführung) geregelt werden, um für Transparenz der Rechte und Pflichten zu sorgen. Ein Aufsichtsgremium kann helfen, die Qualität und Objektivität bei der Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung zu sichern (Tz. 3 GKFU) und zwischen Geschäftsführung und Gesellschafterkreis vermitteln. Sorgfältig ausgewählte familien-



Gute Corporate Governance erleichtert es Familienunternehmen, sich dem Kapitalmarkt zu öffnen.

Foto: © Bilderbaron – Fotolia.com

unabhängige Gremienmitglieder können sowohl in der Unternehmensführung wie auch in der Aufsicht Sachverstand erhöhen und als neutrale Instanz Pattsituationen vermeiden oder über die Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen entscheiden.

Unternehmensführung

Insbesondere in der Unternehmensführung stellt sich die Frage der Mitwirkung von Familienmitgliedern. Wichtig zur Vermeidung von Streitigkeiten zwischen den Familienmitgliedern sind klare, transparente und objektiv überprüfbare Regelungen und eine grundsätzliche Gleichbehandlung der Familienmitglieder mit familienfremden Personen (Tz. 4.2.2 GKFU). Die Nachfolgeplanung sollte möglichst langfristig angelegt sein (Tz. 4.2.3 GKFU) und der Aufbau geeigneter Familienmitglieder möglichst früh angesetzt werden. Ein im Vorfeld festgelegter Notfallplan kann bei einem ungeplant eintretenden Nachfolgefall das Unternehmen retten.

Fazit

Ein geeigneter Ordnungsrahmen für die Unternehmensleitung, also eine gute Corporate Governance für Familie und Unternehmen, ist nicht nur ein Erfolgsfaktor, sondern kann das Familienunternehmen auf den Kapitalmarkt vorbereiten. Der GKFU stellt einen tauglichen Leitfadensregelungsbedürftiger Aspekte dar. Dabei sollten bei Familienunternehmen über das Unternehmen hinaus auch die Belange der Familie(n) selbst einbezogen werden. Familienexterne können Professionalität sichern und Konflikte lindern.

ABB. 1: ETHIK-KODEX FÜR FINANCIAL EXPERTS



Quelle: Financial Experts Association E.V.