

Corporate Governance für Familienunternehmen

Der Nutzen einer „Gesellschafter-Charta“ zur Schadensprophylaxe

*Von Tobias Augsten
Rödl & Partner Nürnberg*

Die Notwendigkeit der Regelung der Corporate Governance wird in vielen Familienunternehmen nicht erkannt. Zahlreiche Beispiele beweisen, dass eine unklare Corporate Governance zu einer großen Belastungsprobe für ein Unternehmen werden kann. In einigen Fällen führt es sogar zu seinem Untergang. Die Corporate Governance für Familienunternehmen, die sog. „Family Governance“, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Inhaberkategorie und deren Identifikation mit dem Unternehmen.

Der „Corporate Governance Kodex“ beschreibt ein Regelwerk zur Kontrolle und Steuerung der Unternehmensleitung. Kennzeichen einer guten Corporate Governance sind bspw. Leitungs- und Kontrollstrukturen zur funktionsfähigen Unternehmensleitung, Transparenz in der Unternehmenskommunikation, angemessener Umgang mit Risiken oder die Ausrichtung der Managemententscheidungen auf eine langfristige Wertschöpfung.

Gründe für eine spezielle Family Governance

Der Corporate Governance Kodex, der hauptsächlich für börsengehandelte Unternehmen gilt, kann von Familienunternehmen nicht ohne weiteres übernommen werden. Familienunternehmen bewegt v. a. die Frage nach langfristig verantwortungsvollem Handeln der Eigentümer. Deshalb wurde der „Deutsche Governance Kodex für Familienunternehmen“ entwickelt. Der Kodex zeigt Regelungsbedarf im Verhältnis zwischen Gesellschaftern, aber auch in Bereichen, die die Führung und Nachfolge betreffen.

Generationenwechsel als kritischer Punkt

Kritisch für alle Familienunternehmen ist der Zeitpunkt der Unternehmensübergabe an die nächste Generation. Aktuell übernimmt meist nicht mehr ein einzelner Nachfolger die Unternehmensleitung, sondern ein Führungsteam aus mehreren Familienmitgliedern. Sie agieren als intragenerationale Teams oder gemeinsam mit den Eltern als intergenerationale Teams – oftmals gemeinsam mit externen Managern.

In den letzten Jahren beobachten wir eine Zunahme der Konflikte durch die Einstellung externer Manager – Auslöser ist die Trennung von Eigentum und Führung. Die Governance ist als Schutz des Unternehmens und des angestellten Geschäftsführers zu verstehen. Zwischen den Inhabern sind seltener die Unternehmensziele Bestandteil einer Diskussion; vielmehr stehen emotionale Konflikte im Vordergrund sowie der Wunsch, die eigene Meinung durchzusetzen. Ein aktuelles, negatives Beispiel ist der Streit in der Unternehmerfamilie Haub, der durch die Presse publik wurde.

Die „Gesellschafter-Charta“

Die Family Governance wird in der sog. „Gesellschafter-Charta“ festgehalten. Sie beinhaltet Strukturen, die den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie fördern. Durch die Entwicklung einer gemeinsamen Vision werden schädliche Konflikte reduziert.

Zur Erarbeitung einer professionellen Gesellschafter-Charta ist die Beratung durch einen Experten für Familienunternehmen ratsam. Auch Objektivität und Erfahrung in der Methodik der Ausgestaltung sind bedeutsam. Der Beratungsprozess erstreckt sich nur über wenige Monate und umfasst die gründliche Bearbeitung mehrerer Module in verschiedenen Workshops. Dabei werden die Familienmitglieder und ggf. externe Geschäftsführer eingebunden.

Obligatorisch ist die Definition der Werte und Ziele für die Familie sowie das Familienunternehmen, die Berücksichtigung der grundsätzlichen Einstellung zum Unternehmen sowie Regeln zur Unterstützung und zum Umgang miteinander – allgemein sowie speziell in Konfliktsituationen. Ebenso müssen die Grundsätze der Familiengesellschaft und Unternehmenssteuerung sowie der Unternehmenskultur betrachtet werden. Die Charta enthält immer Regelungen zu Führung, Kontrolle der Geschäftsführung, Informationskultur, Verschwiegenheitspflicht, Wettbewerbsverbot, Entnahmen und Ausschüttungen, Beteiligungsübergang und Vererbung sowie zum Ausscheiden gegen Abfindung und zur direkten Nachfolgeplanung. Wichtige Themen sind zudem häufig die Entwicklung eines Beirats und die strategische Anpassung der Gesellschafterverträge.



Tobias Augsten
DIPL. KAUFMANN

+49 911 5979 60
tobias.augsten@roedl.com



Die richtige Gelegenheit für die Erstellung der Gesellschafter-Charta sind die „friedlichen Zeiten“. Denn es ist sinnvoll, bereits jetzt eine Vorsorge für mögliche Veränderungen in der Zukunft zu treffen. Das kann der Wunsch von Nichten und Neffen sein, in das Unternehmen einzutreten, eine Scheidung, der Ausstiegswunsch eines Familienmitglieds und vieles Unvorhersehbares mehr. Vorgaben, nach denen Familienunternehmen mögliche Konflikte steuern können, tragen entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Nicht zuletzt sind die Regeln zur Änderung der Gesellschafter-Charta bedeutend. Sie sind niemals für die Ewigkeit. Für den Erhalt des Familienunternehmens als sehr dynamischen Organismus ist eine stete Anpassung an einen veränderten Gesellschafterkreis und den sich laufend verändernden Rahmenbedingungen bedeutend.