



THEMA:
**GOOD GOVERNANCE IN FAMILIENUNTERNEHMEN UND DAS WECHSELSPIEL
VON GELD, MACHT UND LIEBE**

Referent: Dr. Dominik von Au (Partner bei PwC Europe und Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen).

DIE BESONDERE VERANTWORTUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Familienunternehmen stehen nicht nur für die **Mehrzahl der Unternehmen und Beschäftigungsverhältnisse in unserem Land**; sie stehen auch in einer besonderen Verantwortung für die Gesellschaft und sehen sich durch die generationsübergreifende Ausrichtung ihres Geschäftsmodells und die damit einhergehende **Langfristigkeit** einem verantwortungsvollen Umgang mit ihren Mitarbeitern verpflichtet. Mit den Eigentumsrechten geht daher eine besondere Verantwortung für die Inhabersfamilie einher, sich auf eine Weise zu organisieren, die eine **zeitgemäße und nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung** sicherstellt.

EINE PROFESSIONELLE INHABER-STRATEGIE ALS MITTEL ZUR GEMEINSAMEN WILLENSBILDUNG

Einen erfolgreichen Generationenübergang zu gestalten, gehört zu den wichtigsten Herausforderungen eines jeden Familienunternehmens. Wieso aber scheitert an dieser eigentlich planbaren Aufgabe bei jedem **Generationenübergang** etwa die Hälfte aller Familienunternehmen?

Viele geraten in das „**Bermuda-Dreieck**“, das schon einige namhafte Unternehmerfamilien in Schwierigkeiten gebracht hat. Das Wechselspiel der Kräfte von Geld, Macht und Liebe verursacht dabei so hohe Wellen, dass selbst starke Familien und erfolgreiche Unternehmen in gefährliches Wanken geraten – manchmal bis zum Untergang.

Dr. Dominik von Au zeigt in seinem Kurzvortrag auf, dass diese Herausforderungen frühzeitig zu erkennen sind und ihnen mit einer professionellen Inhaber-Strategie wirkungsvoll begegnet werden kann. Mit einer **Inhaber-Strategie** lassen sich beispielsweise die Risiken der **Geschwisterrivalität** (Neid, Eifersucht, Missgunst) in den Griff bekommen und der „**Entrepreneurial Spirit**“ kann auch in nachfolgenden Generationen am Leben erhalten werden.

Schließlich werden u.a. auch folgende **Fragestellungen** adressiert und in einem gemeinsamen Prozess mit den Inhabern und gegebenenfalls Familienmitgliedern besprochen:

- Wie gehen wir mit einer wachsenden Gesellschafterzahl um? Wie viele Inhaber verträgt unser Unternehmen?
- Thronfolge oder Gleichverteilung – was ist für das Unternehmen gut, was für die Familie?
- Welchen ökonomischen und emotionalen Mehrwert erwarten die Inhaber?
- Ist unser Unternehmen nachfolgefähig – oder müssen wir es dafür verändern?
- Besitzen wir ein Familienunternehmen oder ein Beteiligungsportfolio?
- Welche Regelungen zu Vergütung, Ausschüttung und Ausscheiden brauchen wir?
- Wie können wir die Interessen der tätigen und nicht tätigen Gesellschafter in ein Gleichgewicht bringen?
- Wie sichern wir den familiären Zusammenhalt, wie halten wir den Unternehmer-Geist am Leben?
- Wer aus der Familie soll künftig welche Rollen übernehmen?
- Wie führen wir die nächste Generation an diese Rollen heran?

Ein **Vorrat an solchen rechtzeitig formulierten, schriftlich festgehaltenen** und insbesondere von allen in der Familie akzeptierten „**Spielregeln**“ sorgt dafür, dass die **Stabilität in der Familie und im Unternehmen** gewahrt, die Kommunikation zwischen den Gesellschaftern gesichert, gegensätzliche Interessen ausgesprochen und gelöst und Konflikte angegangen werden, wenn sie noch klein sind. Dadurch lassen sich die Vorteile des Familienunternehmens gegenüber anderen Unternehmenstypen voll zur Blüte bringen.

DIE FAMILIENVERFASSUNG ALS INSTRUMENT FÜR „GOOD GOVERNANCE“

Es empfiehlt sich, die **Ergebnisse der Inhaber-Strategie in einer Familienverfassung**, oft auch **Familien-Kodex** oder **Familien-Charta** genannt, **festzuhalten**. Die Erarbeitung einer Familienverfassung hat sich in Familienunternehmen als wirkungsvolles Instrument zur gemeinsamen Willensbildung der Inhaber erwiesen.

Sie hilft bei der Entwicklung eines **individuellen Regelwerks zur Zukunftssicherung des Familienunternehmens** und trägt zur Stärkung des langfristigen Zusammenhalts der Unternehmerfamilie bei.

Diese Art von „Good Governance“ gehört längst zu den Bestandteilen zeitgemäßer und nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung. Im Deutschen Corporate Governance Kodex sind die wichtigsten Regeln für börsennotierte Publikumsgesellschaften niedergelegt. Er wurde jedoch nicht für nicht-kapitalmarkt-orientierte Familienunternehmen konzipiert, denn er setzt eine relativ hohe Homogenität der angesprochenen Unternehmen voraus. Familienunternehmen hingegen zeichnen sich durch eine große Vielfalt von Rechtsformen, Größenordnungen, Unternehmens-, Inhaber- und Führungs-Strukturen aus. Aus dieser Vielfalt erwachsen spezifische Herausforderungen, die besonderer Beachtung bedürfen.

Der Governance Kodex für Familienunternehmen richtet sich demnach an alle Inhaber von Familienunternehmen, die sich ihrer besonderen Verantwortung stellen wollen. Er will Inhaberfamilien unterstützen, die im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensführung einen **Ausgleich zwischen den Interessen aller Stakeholder anstreben** und die das ihnen anvertraute Unternehmen zum Wohle ihrer Familie, ihrer Kunden und ihrer Mitarbeiter für die kommenden Generationen erhalten wollen.

Der Inhalt des Kodex ist Prüfstein für die **gemeinsame Willensbildung der Inhaber**, Leitfaden für die Entwicklung individueller Regelungen und eine wichtige **Voraussetzung für den langfristigen Fortbestand als Familienunternehmen**. Daraus gewinnt er seine besondere Legitimität.

Juni 2017