

# Meist unbewusst sauber

VON KAI OPPEL

Die Kontrolle von Familienunternehmen obliegt den Eigentümern. Dennoch empfiehlt ihnen der Corporate-Governance-Kodex, ein freiwilliges Aufsichtsratsgremium einzuführen. Aber lediglich jedes dritte Familienunternehmen leistet sich einen solchen Beirat. Denn: Ob Transparenz, Nachhaltigkeit, Rendite oder Stakeholderverantwortung - die meisten Familienunternehmen managen typische Corporate-Governance-Themen längst aus ihrem Selbstverständnis heraus.

Wer das Thema Corporate Governance im Mittelstand verstehen möchte, muss sich typische Mittelständler genauer ansehen. Einer davon ist der Werkzeugmaschinen- und Laserhersteller Trumpf aus dem schwäbischen Ditzingen. Während der an der Börse notierte Handyhersteller Nokia in diesem Jahr in Bochum ein Werk mit 2300 Beschäftigten aus Renditegründen schloss und ins günstigere Rumänien verlagerte, hält der Mittelständler Trumpf selbst in renditeschwachen Zeiten an seinen Mitarbeitern fest. „Uns sitzen keine Aktionäre im Nacken, und wir stehen auch in schwierigen Zeiten zur Firma“, sagt Nicola Leibinger-Kammüller, Chefin des heute in 26 Ländern tätigen Unternehmens.

„Als es der Branche Anfang der 90er-Jahre schlecht ging, hat mein Vater weniger als hundert Mitarbeiter entlassen und musste deshalb mit den Banken streiten, die zehnmal so viele Kündigungen forderten.“

Volker Böschen, bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte für die Mittelstandsberatung verantwortlich, hat sich auf die Themen Mittelstand und Corporate Governance spezialisiert - und weiß, warum besonders Familienunternehmen oftmals nach Corporate-Governance-Grundsätzen handeln, selbst wenn sie diesen Begriff nur vom Hörensagen her kennen. „Solange Eigentum und Leitung in einer Hand liegen, sind spezifische Corporate-Governance-Kontrollmechanismen meistens nicht nötig“, sagt er. Anders als Vorstände von Firmen in fremder Hand sind Familienunternehmer nicht an kurzfristigem Erfolg und dem persönlichen Gewinn interessiert. Sie wirtschaften auf lange Sicht und sichern ihr Lebenswerk.

Viele Familienbetriebe wirtschaften vorbildlich, ohne dies ausdrücklich als Corporate Governance zu bezeichnen. Heikel wird es, wenn der Eigner die Geschäfte nicht auch selbst führt

Um das Unternehmen erfolgreich zu führen, beschäftigen sich viele Familienunternehmen aus anderen Gründen als der Eindämmung der Managementtraffigier mit dem Thema Corporate Governance. Das erklärt Rudolf Wimmer, geschäftsführender Gesellschafter der Organisati-

onsberatung Osb Wien und Professor am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. „Durch Internationalisierung, Wachstum oder Unternehmensnachfolge kann es auch in Familienunternehmen zur Trennung von Eigentum und Management kommen.“ In solchen Veränderungsphasen müssten Familienunternehmen sich nach mit Corporate Governance beschäftigen.

„Beim Einsatz von Fremdmanagern beispielsweise ist es notwendig, bestehende Machtverhältnisse transparent zu machen und neu zu ordnen“, erläutert Wimmer. Damit Familienunternehmen auch unter der neuen Führung ihren alten Werten und Erfolgsstrukturen treu bleiben, bedarf es Corporate-Governance-Strukturen, die die Interessen von Management und Eigentum gleichermaßen vertreten. Gerade bei lange Zeit patriarchisch geführten Familienunternehmen gilt dies unter Experten als Herausforderung.

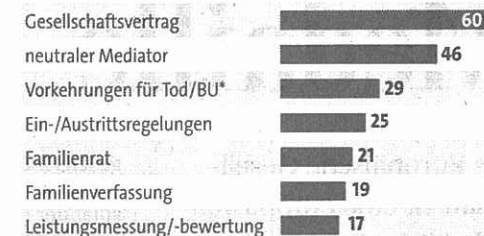
## Ärger in der Familie ist programmiert

**Spannungen** Laut einer Studie von PwC, an der 103 Familienunternehmen aus Deutschland teilnahmen, erwartet ein Drittel bei Entscheidungen über die Strategie Spannungen in der Familie.

**Lösungen** Das häufigste Instrument zur Klärung von Streitpunkten ist mit 60 Prozent der Geschäftsvertrag.

### Instrumente zur Konfliktlösung

Anteile in %



\* Berufsunfähigkeit

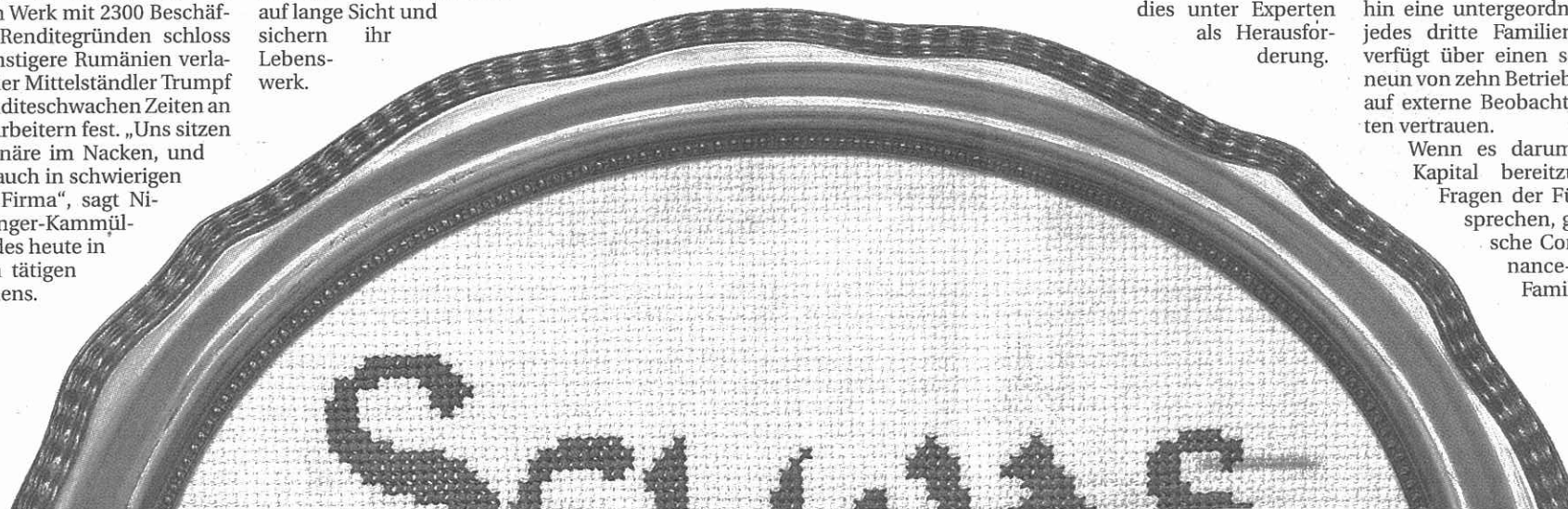
FTD/jst; Quelle: PricewaterhouseCoopers

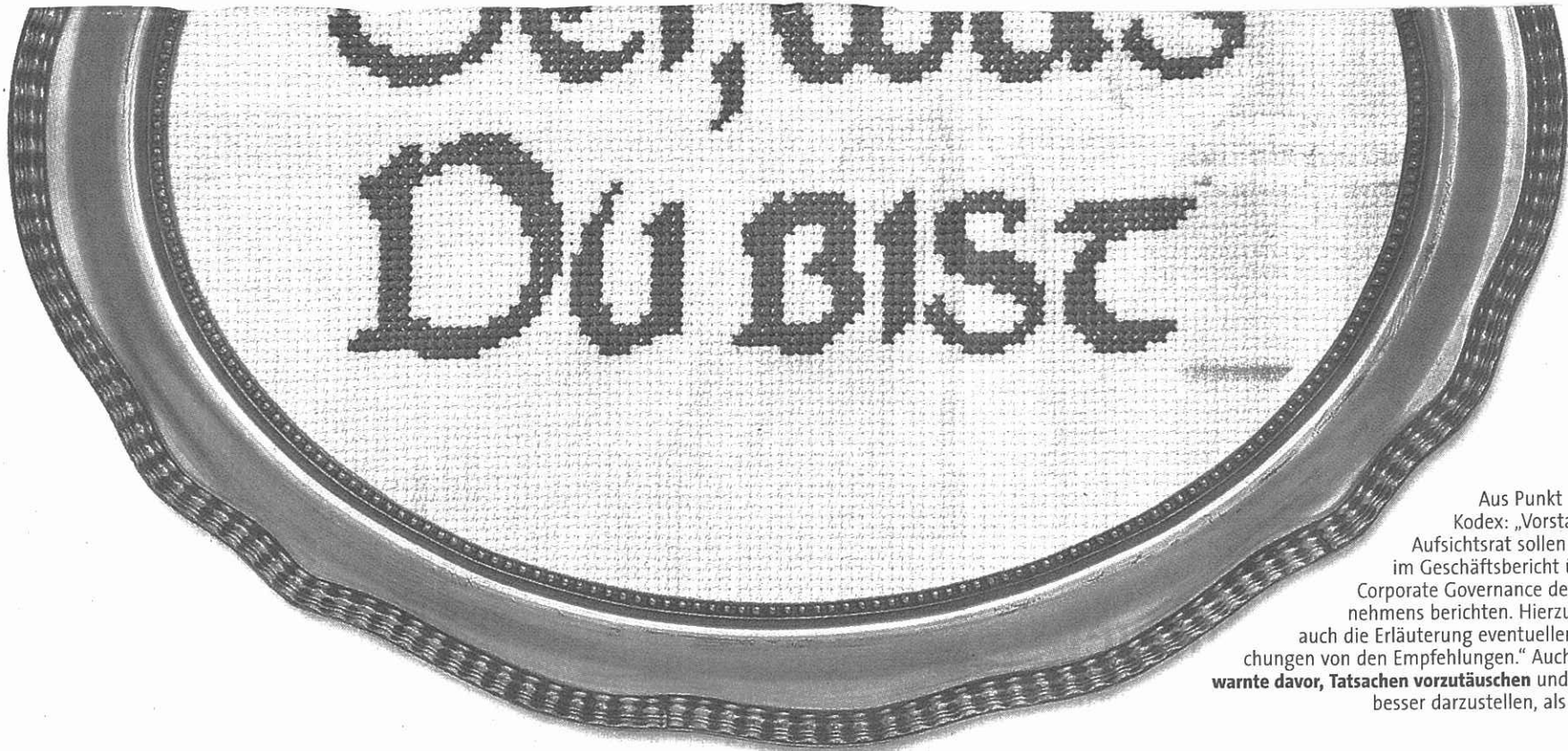
„Ein neuer Beirat darf kein Abnickergremium sein, das nur die Interessen einer Seite vertritt.“ Wie eine aktuelle Studie von Deloitte und der Privaten Fachschule Göttingen unter 51 familiengeführten Unternehmen ergeben hat, spielen Beiräte bisher ohnehin eine untergeordnete Rolle. Nur jedes dritte Familienunternehmen verfügt über einen solchen, wobei neun von zehn Betrieben regelmäßig auf externe Beobachter und Experten vertrauen.

Wenn es darum geht, neues Kapital bereitzustellen oder Fragen der Führung zu besprechen, gewinnen typische Corporate-Governance-Themen für Familienunter-

men an Bedeutung. „Auch hier ist zu beobachten, dass Familienunternehmen im Berichtswesen transparenter geworden sind“, sagt Böschen. In der Studie, die er mitverfasst hat, heißt es: Externe Anspruchsgruppen wie Banken erwarten heute eine deutlich höhere Transparenz. Die transparente und zeitnahe Kommunikation mit externen Partnern werde damit automatisch zu einer Anforderung an alle Unternehmen. Von dieser Eigenanalyse können Familienunternehmen auch profitieren. „Wer beispielsweise die Möglichkeiten des Kapitalmarkts richtig nutzt, kann seine Unabhängigkeit erhalten“, erläutert Böschen.

Einen einheitlichen Governance-Kodex für mittelständische Unternehmen kann es angesichts dessen laut Böschen nicht geben. „Dies wäre wegen der großen Heterogenität der Unternehmen nicht sinnvoll.“ Vielmehr sei es aus Sicht eines jeden Unternehmens notwendig, eigene Vorstellungen über die Corporate Governance zu entwickeln, die an die Gesellschafterstruktur und die Un-





## „Ein neuer Beirat darf kein Abnick-Gremium sein“

Rudolf Wimmer, Uni Witten-Herdecke

Unternehmensgröße angepasst sind. Dabei sollten sich Familienunternehmen stets bewusst sein, dass sie zwischen unternehmensexternen, unternehmensinternen und familiengerichteten Interessen agieren müssen und sich „so einen passenden Maßanzug der Corporate Governance schneidern“, sagt Böschen.

Unternehmensexterne wie Banken, Zulieferer oder Kunden verlangen etwa nach Transparenz und Kommunikation. Um den familiengerichteten Anforderungen zu entsprechen, sollte im Mittelstand die familieninterne Nachfolge in der Unternehmensleitung bevorzugt werden. Dies erfordert allerdings im Unternehmensinteresse eine langfristige Vorbereitung und geeignete Auswahlmechanismen. Und um diese Aufgaben lösen zu können, müssen sich Familienunternehmen laut Berater Böschen mit unternehmensinternen Elementen beschäftigen – wie beispielsweise mit der Strategie.

Aus Punkt 3.10 des Kodex: „Vorstand und Aufsichtsrat sollen jährlich im Geschäftsbericht über die Corporate Governance des Unternehmens berichten. Hierzu gehört auch die Erläuterung eventueller Abweichungen von den Empfehlungen.“ Auch **Knigge warnte davor, Tatsachen vorzutäuschen** und sich als besser darzustellen, als man ist