
Gutes Management sichern: Ein Kodex für Familienunternehmen

0 Kommentare

01.09.2011 | Von Prof. Dr. Peter May, Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Mag. Walter Schnitzhofer

Schlagworte : [Family Business Governance](#) | [Familienunternehmen](#) | [Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen](#)

Erschienen in Compliance Praxis 2011, 10 (Heft 3)

Regeln für gutes Management sind auch in Familienunternehmen unabdingbar. Bei deren Erarbeitung unterstützt der „Österreichische Governance Kodex für Familienunternehmen“ als Leitlinie. Der Kodex steht zudem allen am Familienunternehmen Beteiligten als Checkliste für die Beurteilung sowie für die weitere Optimierung und Anpassung der Family Business Governance zur Verfügung.

Familienunternehmen sind das Rückgrat der Wirtschaft. In Österreich sind etwa 70 Prozent der Klein- und Mittelbetriebe (bis 249 Mitarbeiter) und ungefähr 50 Prozent der Großbetriebe (ab 250 Mitarbeiter) Familienunternehmen. Sie unterscheiden sich deutlich zu Staatsunternehmen, Publikumsgesellschaften und Unternehmen im Besitz von Finanzinvestoren. Im Gegensatz zu diesen Unternehmenstypen haben Familienunternehmen ganz spezifische Herausforderungen. Dazu zählen zB die Nachfolgeplanung, der Machtmissbrauch durch Gesellschafter, der Umgang mit existenzgefährdenden Risiken und die Sicherung des Zusammenhalts der Familie.

Für unternehmerische Verantwortung

Diesen Herausforderungen begegnen Gesellschafter von Familienunternehmen, die sich zu ihrer unternehmerischen Verantwortung bekennen, durch die Festlegung von situationsadäquat passenden Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen. Da sich Familienunternehmen aber zu den typischen Publikumsgesellschaften deutlich unterscheiden, ist der „Österreichische Governance Kodex“ nur bedingt auf Familienunternehmen anwendbar. Bei Publikumsgesellschaften geht es primär um den Schutz eines weitgehend anonymen und machtlosen Anlagepublikums vor der Willkür der Manager und Aufsichtsräte. In Familienunternehmen geht es vielmehr darum, den Einfluss der Familie auf das Unternehmen professionell zu gestalten und die Familie damit als tragende Säule in das Unternehmen einzubinden. Daher benötigen Familienunternehmen eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Governance, die im „Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen“ zusammengefasst ist.

Der Kodex wurde 2005 zum ersten Mal aufgelegt. Sechs Jahre später, 2011, hat eine aus österreichischen Familienunternehmern und Wissenschaftlern bestehende Kommission den Kodex an neue Erkenntnisse aus der Praxis und Wissenschaft angepasst. So hat die Kommission den Kodex neu ausgerichtet auf die Inhaberinnen und Inhaber von Familienunternehmen, denn sie sind verantwortlich für eine gute Führung von Unternehmen und Familie. Außerdem dient der Kodex heute mehr als Pflichtenheft, mit dessen Hilfe die Family Business Governance, also die Führung, Kontrolle und der Zusammenhalt der Familie professionell an der individuellen Situation des Familienunternehmens ausgerichtet werden kann.

Das Ziel des Kodex ist es nicht, Handlungsanweisungen zu formulieren und für alle Familienunternehmen gleichermaßen gültige Patentlösungen zu bieten. Das ist auch nicht möglich, denn Familienunternehmen gibt es in unterschiedlichen Rechtsformen, Größenordnungen, Inhaber-Strukturen und Finanzierungsformen.

Deshalb wirft der Kodex vielmehr die relevanten Fragen auf, zu denen die Unternehmerfamilien passende Antworten finden sollten. In den Worten des Kodex will er verdeutlichen, „welche Fragestellung die Inhaber zur Sicherung guter Governance beantworten sollten. Dadurch ist er Prüfstein für die gemeinsame Willensbildung der Inhaber und unerlässliche Voraussetzung für das langfristige Überleben des eigenen Familienunternehmens“.

Die primäre Zielgruppe des Kodex sind die Inhaberfamilien, die im Sinne einer ganzheitlichen Führung des Familienunternehmens einen Ausgleich aller Stakeholder-Interessen anstreben und das ihnen anvertraute Unternehmen an die nächste Generation weitergeben wollen. Um dieses Ziel zu erreichen, brauchen sie für Familie und Unternehmen eine optimale Governance. Daneben dient der Kodex aber auch allen am Familienunternehmen Beteiligten zur Beurteilung und weiteren Optimierung der Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen. Dabei ist er gerade für Banken und Wirtschaftsprüfer von großer Bedeutung, denn sie müssen die wirtschaftliche und strukturelle Lage des Familienunternehmens beurteilen können.

Für professionelle Inhaber

Bei der Umsetzung des Kodex in die Praxis hat das geforderte Bekenntnis zur unternehmerischen Verantwortung Auswirkungen auf die Governance-Akteure und -Instrumente. Diese sind professionell zu gestalten. So zählen zu den Akteuren die Inhaber selbst, gegebenenfalls das Aufsichtsgremium, die Unternehmensführung und bei großen Familien ein Gesellschafterausschuss oder Familienrat. Zu den Governance-Instrumenten zählen Risiko-, Kontroll- und Compliance-Management, Konfliktmanagement in der Familie sowie Mechanismen zur Ergebnisermittlung und -verwendung, zur Übertragung von Anteilen und dem Ausscheiden aus dem Inhaberkreis.

Im ersten Schritt geht es allerdings darum, dass die Inhaber die Werte und Ziele für Familie und Unternehmen festlegen. Dabei ist besonders wichtig zu definieren, was die Inhaber einerseits vom Unternehmen erwarten, etwa eine Dividende, und was andererseits das Unternehmen von ihnen erwarten kann, zum Beispiel Professionalität. Mit der Definition des Selbstverständnisses für das Familienunternehmen bekennen sich die Gesellschafter zu einem verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Inhaberrolle. Das ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, denn engagierte Inhaber haben eine positive Erfolgswirkung, so eine Studie der Privatbank Coutts & Co aus dem Jahre 2011.

Auf Basis der Werte und Ziele ist es im zweiten Schritt die Aufgabe der Inhaber, abhängig von der Komplexität, der Größe, der kulturellen Prägung und dem Geschäftsmodell zu entscheiden, welche Governance-Akteure und -Instrumente für den erfolgreichen Fortbestand des Familienunternehmens von Bedeutung sind. Bei der Ausgestaltung der Akteure und Instrumente empfiehlt der Kodex, dass diese an dem Grundsatz der Professionalität ausgerichtet sind und gleichzeitig sichergestellt wird, dass die aufgestellten Regeln fair und transparent sind sowie eingehalten werden. Deshalb regt der Kodex beispielsweise an, dass nachvollziehbare und eindeutige Kriterien für den Eintritt eines Familienmitglieds in die Unternehmensführung und eine Altersgrenze für dessen Tätigkeit definiert sind. Darüber hinaus sollte ein Notfallplan bestehen, der festlegt, was bei ungeplantem und vorzeitigem Eintritt des Nachfolgefalles zu geschehen hat. Was die Kontrolle der Geschäftsführung betrifft, so sollten die Inhaber die freiwillige Einrichtung eines unabhängigen, kompetent besetzten Aufsichtsgremiums erwägen, das Überwachungs- und Beratungsaufgaben wahrnimmt. Das ist insbesondere dann zu empfehlen, wenn die Familie die Führung des Unternehmens Fremdmanagern überlässt oder wenn es im Unternehmen aktive und inaktive Gesellschafter gibt. In beiden Fällen kann es zu Prinzipal-Agenten-Problemen kommen. Beim Fremdmanager wird das dadurch deutlich, dass dieser aufgrund seiner fehlenden Inhaberschaft oftmals eine eigene Agenda verfolgt, die nicht zwingend mit den Werten und Zielen der Familieninhaber übereinstimmen. Diese Problematik kann auch zwischen aktiven und inaktiven Gesellschaftern entstehen, wenn der geschäftsführende Gesellschafter auf Firmenkosten private Vorzüge genießt, die den nicht-tätigen Gesellschaftern nicht zustehen.

Fehlen Regeln zu den typischen Geld-Themen wie Ergebnisermittlung und -verwendung, Übertragbarkeit der Inhaberschaft und Ausscheiden aus dem Inhaberkreis, kann es schnell zum Konflikt zwischen den Gesellschaftern kommen. Eine festgelegte Logik über die Höhe der Ausschüttung bzw Thesaurierung ist zwingend erforderlich, denn wenn jährlich ein Beschluss darüber gefasst werden muss, wird dieser wahrscheinlich vor dem Hintergrund der Individualinteressen getroffen. Der Ausschüttungsmechanismus

kann zum Beispiel so gestaltet werden, dass bei steigender Eigenkapitalquote auch die Ausschüttung steigt: Bei einer Eigenkapitalquote unter 30 Prozent ist eine Ausschüttung von einem Viertel des Jahresergebnisses, bei über 30 Prozent von einem Drittel und bei über 50 Prozent von der Hälfte des Jahresergebnisses zu empfehlen.

Was die im Kodex empfohlene Implementierung eines Risiko-, Kontroll- und Compliance-Managements betrifft, so sehen das zwar 83 Prozent der Familienunternehmen als relevant an, doch nur 54 Prozent haben ein entsprechendes System implementiert, so das Ergebnis einer Studie der INTES Akademie für Familienunternehmen aus dem Jahre 2010. Das verwundert, denn das Eingehen von großen Risiken und „Non-Compliance“ kann im Extremfall den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Deshalb sollten existenzgefährdende Risiken möglichst komplett ausgeschlossen werden. Übertragen auf Akquisitionen sollten nur deutlich kleinere Unternehmen gekauft werden, denn damit sind geringere Integrations- und Finanzierungsrisiken verbunden.

Im Familienunternehmen sind die Governance-Regeln für das Unternehmen (Corporate bzw. Business Governance) durch Maßnahmen in Bezug auf die Familie (Family Governance) zu ergänzen. Deren Ziel ist es, den Zusammenhalt der Familie zu fördern und die Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern. Dabei haben erfolgreiche Inhaberfamilien sich das Ziel gesetzt, ihre Abkömmlinge zu professionellen Inhabern auszubilden. Dafür braucht es gemeinsame Aktivitäten, die neben der sozialen Komponente auch die Qualifizierung der Inhaber fördert. Ergänzend dazu empfiehlt der Kodex, klare Kommunikations-Regeln festzulegen und ein Konfliktmanagement so zu gestalten, dass bei Konflikten in der Familie die Belange des Unternehmens nicht beeinträchtigt werden.

Einige Familienunternehmen liegen in der Hand von Familienstiftungen. Daraus können sich Interessenkonflikte zwischen dem Stiftungsziel und dem Unternehmensinteresse ergeben. Dabei ist zu beachten, dass der Stiftungsvorstand nicht die Führung des eigentlichen Unternehmens übernimmt. Mögliche Interessendivergenzen zwischen Unternehmen und Stiftung sind durch entsprechende Regelungen und Mechanismen aufzulösen. Außerdem sollte die Stiftung auch wie ein professioneller Inhaber handeln, dessen Zielsetzung der langfristige Erfolg des Unternehmens ist.

Für individuelle Lösungen

Die Empfehlungen und Anregungen des „Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen“ sind individuell in einer „Familienverfassung“ – oft auch „Familienkodex“, „Familienleitbild“ oder „Family Business Governance-Verfassung“ genannt – zu regeln. An dieser soll sich das Handeln der Inhaber orientieren. Außerdem bedeutet eine Familienverfassung für Fremdmanager Orientierung und Verlässlichkeit, denn sie wissen, wie sich die Inhaber dem Unternehmen verpflichtet fühlen. Die Familienverfassung an sich ist nur moralisch bindend und allgemein verständlich verfasst. Zahlreiche ihrer Regelungen münden dann aber in den gesellschafts- und erbrechtlichen Verträgen, wodurch die Regeln juristisch einklagbar werden (siehe Abbildung 1).

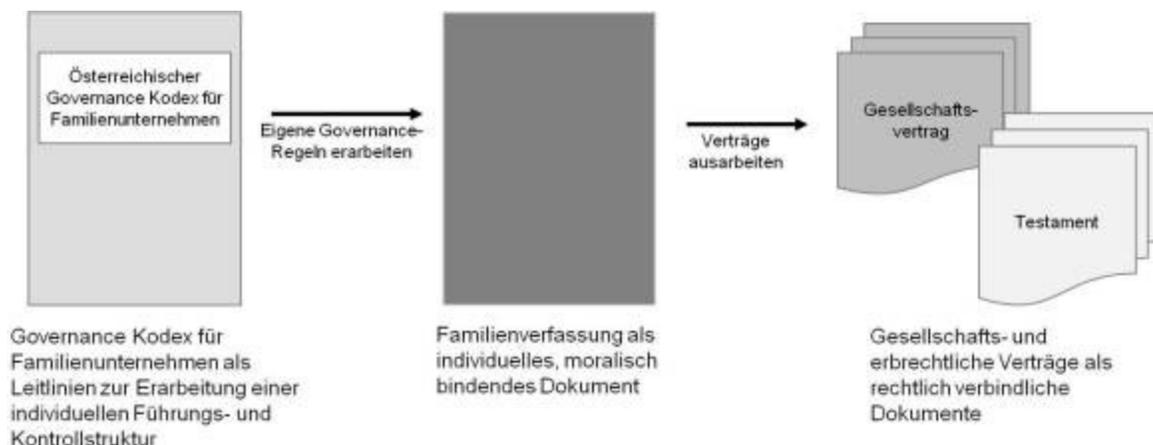


Abbildung 1: Funktionsweise des Kodex

Von der Familienverfassung geht ein emotionaler und ökonomischer Mehrwert aus, so das Ergebnis einer Studie der INTES Akademie für Familienunternehmen aus dem Jahr 2011. Inhaberinnen und Inhaber erwarteten sich von der Erarbeitung einer Familienverfassung, dass Frieden und Stabilität in der Familie gesichert (84 Prozent der Befragten) sowie der Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt (76 Prozent der Befragten) werden. Diese Erwartungen stellen sich auch ein. Zudem führt eine Familienverfassung zu einer deutlichen Verbesserung der Führungs- und Kontrollstrukturen. Und zusätzlich sind Familienunternehmen mit Verfassung wirtschaftlich erfolgreicher. 58 Prozent der Familienunternehmen mit Familienverfassung haben eine Umsatzrendite von über fünf Prozent erwirtschaftet, aber nur 46 Prozent der Unternehmen ohne Familienverfassung. Erklärbar ist das dadurch, dass die strukturierte Übergabe einen direkten wirtschaftlichen Nutzen hat: Die Familie bleibt eine emotionale Einheit, weil jeder seine Rolle verinnerlicht hat, die konfliktvermeidende Nachfolgeregelung belastet den Geschäftsbetrieb nicht, das Unternehmen kann ohne Störung aus der Inhabersphäre geführt werden.

In regelmäßigen Abständen sollten die mit dem „Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen“ erarbeiteten Regelungen überarbeitet werden. Der Grund dafür liegt darin, dass sich über die Zeit die Situation von Familie und Unternehmen verändert. Häufig steigt die Anzahl der Inhaber oder das Unternehmen ist zunehmend mehr auf unterschiedlichen Märkten tätig; dadurch nimmt die Komplexität des Familienunternehmens zu. Wichtig ist, dass die Komplexität des Familienunternehmens mit der des Family Business Governance-Systems einhergeht. Das sollte spätestens alle fünf Jahre überprüft werden und gegebenenfalls zu entsprechenden Anpassungen führen.

Fazit

Mit dem „Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen“ können Unternehmerfamilien ihrer Verantwortung gegenüber den Stakeholdern gerecht werden. Sie können sich professionelle Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen erarbeiten und diese individuell in einer Familienverfassung und in den juristischen Verträgen verankern. Damit ist der Kodex als Leitlinie bzw. Checkliste eine wichtige Hilfestellung für Familienunternehmen, den Fortbestand über Generationen hinweg zu sichern.

Der Kodex als Leitlinie

Der „Österreichische Governance Kodex für Familienunternehmen“ ist eine Leitlinie, mit der die Family Business Governance, also die Führung, Kontrolle und der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie individuell für jedes Familienunternehmen gestaltet werden kann. Der 2011 überarbeitete Kodex wird am 27. September der Öffentlichkeit auf dem „forum familienunternehmen“ des Bankhaus Spängler vorgestellt. Unter www.kodex-fuer-familienunternehmen.at kann der Kodex heruntergeladen werden.

Inhalt des „Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen“ (Fassung vom 27. September 2011)

1. Bekenntnis zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Inhaberrolle
2. Inhaber
3. Aufsichtsgremium
4. Unternehmensführung
5. Ergebnisermittlung und -verwendung
6. Übertragbarkeit der Inhaberschaft, Ausscheiden aus dem Inhaberkreis
7. Family Governance
8. Stiftungen

Kommission

Präsidium

Prof. Dr. Peter May (INTES Akademie für Familienunternehmen) als Vorsitzender

KR Heinrich Spängler (Bankhaus Spängler) als stellvertretender Vorsitzender

Dr. Alexander Koeberle-Schmid (INTES Beratung für Familienunternehmen) als Generalsekretär

Weitere Mitglieder:

Marie-Luise Dietrich (Hermann Pfanner Getränke GmbH)

Prof. Dr. Hermann Frank (Wirtschaftsuniversität Wien)

KR Karl Handl (Handl Tyrol Gruppe)

Peter Hettegger (Hotel Edelweiss)

Mag. Anette Klinger (IFN Holding AG)

Dr. Elisabeth Krainer-Senger-Weiss (Gebrüder Weiss Gesellschaft m.b.H.)

Mag. Rainer Reichl (Reichl und Partner Werbeagentur)

KR Alfons Schneider (Schneiders Bekleidung GesmbH)

Mag. Walter Schnitzhofer (Bankhaus Spängler – Family Management)

Mag. Rudolf Weinberger (Eisenwerk Sulzau-Werfen)

DI Hermann Zebisch (Hennlich & Zebisch GmbH)

Die Autoren



Dr. Alexander Koeberle-Schmid

Dr. Alexander Koeberle-Schmid ist Berater bei der INTES Beratung für Familienunternehmen. Er ist Generalsekretär der Kommission „Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen“ und Mitherausgeber des Buchs „Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen“.



Prof. Dr. Peter May

Prof. Dr. Peter May ist Gründer der INTES Akademie und INTES Beratung für Familienunternehmen. Er ist Honorarprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management und Vorsitzender der Kommission „Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen“.



Mag. Walter Schnitzhofer

Mag. Walter Schnitzhofer ist Leiter des Bereiches Family Management im Bankhaus Spängler. Er ist Mitglied der der Kommission „Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen“.

