

Kontrollierte Macht und wertorientierte Unternehmensführung

Corporate Governance in erfolgreichen Familienunternehmen

Eine Studie von Spencer Stuart

Autor: Otto Werner Obermaier, Spencer Stuart, Frankfurt



Einleitung	2
1. Begriffsdefinition	3
2. Bedeutung guter Corporate Governance in Familienunternehmen	4
3. Zusammenfassung und Empfehlungen	5
3.1. Das Regelwerk	7
3.2. Das Wertesystem	9
3.3. Geschäftsleitung und Nachfolge	11
3.4. Gesellschafter- und Aufsichtsgremien	15
3.5. Externer Rat	22
3.6. Transparenz	23
Verzeichnis der Interviewpartner	25
Die Board Practice von Spencer Stuart	27

EINLEITUNG

In der Vergangenheit hat sich Spencer Stuart in verschiedenen Studien mit Themen der Corporate Governance in Deutschland beschäftigt. Zu erwähnen ist insbesondere die Studie „Die Aufsichtsratsleistung auf dem Prüfstand“, die sich gezielt mit der im Cromme Kodex formulierten Verpflichtung zur regelmäßigen Effizienzprüfung in Aufsichtsräten beschäftigte. Im Rahmen unserer damaligen Gespräche mit namhaften Aufsichtsratsvorsitzenden der deutschen Großindustrie trafen wir auch Vertreter großer Familiengesellschaften. Diese regten an, dass wir uns angesichts der Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Wirtschaft einmal gezielt mit der Frage beschäftigen sollten, wie große und erfolgreiche Familienunternehmen Corporate Governance definieren.

Aus dieser Idee ist diese neue Studie entstanden. Sie fußt auf den Erfahrungen prominenter Gesellschafter namhafter Familienunternehmen. Die vorliegende Untersuchung betrachtet die Konzepte, die gefunden wurden, um diese Unternehmen bei wachsender Komplexität über Generationen erfolgreich zu führen, ohne den Familiencharakter bzw. die Unabhängigkeit aufzugeben.

Bei aller positiven Einstellung zur Globalisierung wird es als Verlust empfunden, wenn erfolgreiche deutsche Familienunternehmen – wie zuletzt die Wella AG – in ausländischen Besitz übergehen. Man sieht in diesem exemplarischen Fall eine Schwächung des Standorts Deutschland, die eventuell zu vermeiden gewesen wäre, wenn die Gesamtheit der Gesellschafter sich mit der Zukunft ihres Unternehmens hätte identifizieren können.

Bei den Teilnehmern der Befragung findet man in den maßgeblichen Obergesellschaften nahezu alle Rechtsformen, wobei aus steuerrechtlichen Erwägungen die Personengesellschaften überwiegen. Teilweise wird auch ohne Börsennotierung die Aktiengesellschaft gewählt, da sie über das Aktiengesetz einen stringenten Rahmen für die wirtschaftliche Tätigkeit setzt. Attraktiv ist die Rechtsform der KgaA, da sie die Strukturelemente von Kapital- und Personengesellschaft verbindet.

Für Familiengesellschaften typische Kulturmerkmale und Verhaltensweisen fanden wir auch in Unternehmensstiftungen, selbst wenn der Eigentumsübergang vom Gründer schon erhebliche Zeit zurückliegt. Gleiches gilt für börsennotierte Gesellschaften, bei denen die Familie einen bestimmenden Einfluss ausübt – teilweise sogar aus einer qualifizierten Minderheitsposition heraus. Im Vergleich mit der Publikumsgesellschaft ist offenkundig der einheitliche unternehmerische Wille als Unterscheidungsmerkmal maßgeblicher als die gewählte Rechtsform. In diesem Sinne wird der Begriff der Familiengesellschaft nachfolgend generalisierend verwendet.

Im Hinblick auf die Eigentümerstruktur waren bei den befragten Gesellschaften die reinen Familiengesellschaften in der Mehrzahl. In der operativen Führung fanden wir sowohl die Mischform aus Familienmitgliedern und Fremdmanagern als auch die Variante des rein externen Managements.

Wir sind überzeugt, dass die in der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse für Familienunternehmen unabhängig von ihrer Größe interessant sind. Denn die Konsequenzen des Erfolgs sind Wachstum und steigende Komplexität durch nationale bzw. internationale Expansion oder auch Diversifikation. Aufgrund der Vielschichtigkeit der Thematik gibt es keine Standardrezepte oder einfache Antworten. Dennoch gibt es eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten, die man als „Best Practice“ bezeichnen könnte und die nachfolgend beschrieben werden.

1. Begriffsdefinition

Corporate Governance könnte man als die Gesamtheit aller Regelungen und Gepflogenheiten der Unternehmensaufsicht und -führung bezeichnen. Als gut gilt Corporate Governance dann, wenn sie sicherstellt, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert und sein Wert nachhaltig gesteigert wird. Manchmal wird daher auch von „Good Governance“ gesprochen. Die Diskussion um gute Corporate Governance wurde insbesondere durch den seit 2002 verbindlichen Cromme Kodex in Gang gesetzt. Dieser hat für börsennotierte Aktiengesellschaften eine Reihe von verbindlichen Regeln festgelegt, die das Aktiengesetz ergänzen.

Betrachtet man die Relevanz für die in dieser Studie betrachteten Unternehmen, so stellt man fest, dass der Cromme Kodex

eine Reihe generell sinnvoller Empfehlungen enthält, wie z.B. zur betriebswirtschaftlichen Transparenz oder Interaktion von Aufsicht und Führung, aber

wichtige Bereiche überhaupt nicht angesprochen werden, wie z.B. die Beziehungen der Gesellschafter untereinander, die wesentlich komplexer sind als bei normalen Aktionären einer AG.

Gut geführte Familiengesellschaften übernehmen also Gepflogenheiten, die sich in der Unternehmensführung generell bewährt haben. Gute Corporate Governance erfordert je-

doch zusätzliche Instrumente, insbesondere an der Schnittstelle von Familie und Unternehmen.

2. Bedeutung guter Corporate Governance in Familienunternehmen

Alle Gesprächspartner unterstrichen die Bedeutung guter Corporate Governance für ihr Unternehmen und machten diese Bewertung an folgenden Themen fest:

Wahrung der Einheit und Einigkeit der Familien

Hier zeigt sich die stärkere Bindung innerhalb einer Familie, die im Prinzip eine einheitlichere Gruppe darstellt als die Gesamtheit der Aktionäre einer Publikums-AG. Ein wesentlicher Unterschied zum Aktionär ist außerdem, dass die Beteiligung des Gesellschafters oft dessen gesamtes Vermögen oder einen erheblichen Teil davon darstellt.

Sicherstellung professioneller und objektiver Entscheidungen

Die operative Führung des Unternehmens muss professionellen Ansprüchen gerecht werden – unabhängig von der Familienbindung. Die Gesellschafter erwarten eine langfristige Sicherung ihres im Unternehmen gebundenen Vermögens. Das Risiko von Fehlentscheidungen muss minimiert werden. Die naturgemäß starke Stellung der Gesellschafter, insbesondere wenn sie Führungs- oder Aufsichtsverantwortung tragen, ruft geradezu nach einer Selbstdisziplinierung im Sinne objektiver Entscheidungsprozesse. Ein Familienunternehmen braucht dieselben Kontroll- und Überwachungsmechanismen wie jedes andere gut geführte Unternehmen, um falsche Entscheidungen durch Einseitigkeit und Subjektivität zu vermeiden. Allen Unternehmen gemein ist – mehr oder weniger deutlich artikuliert – das Ziel einer Vermögensvermehrung über die Folge der Generationen. Sie wird zum Teil begründet mit der „Zellteilung“ und der damit wachsenden Zahl an Gesellschaftern. Allerdings gibt es auch Unternehmerfamilien, die die Anzahl der Anteilseigner durch entsprechende Regeln begrenzen und damit diese Problematik entschärfen. Eines der wesentlichen Motive der Gründung von Stiftungen als Träger des Unternehmens anstelle von Familiengeschaftern ist die Lösung der durch Erbgang und fehlende Führungsnachfolge unter den Erben verursachten Probleme.

Erleichterung der Kapitalbeschaffung

Dieser Gesichtspunkt wurde nur von einer Minderheit der befragten Unternehmer als Ziel guter Corporate Governance genannt. Dabei handelte es sich um Firmen, die z.B. Anleihen begaben, um sich Fremdkapital zur Finanzierung des Wachstums zu beschaffen. Grundsätzlich achtet man auf eine gute Eigenkapitalausstattung und zeigt sich skeptisch gegenüber dem – häufig durch externe Aktionäre, Analysten und die Wirtschaftsmedien getriebenen – Wachsen „um jeden Preis“.

3. Zusammenfassung und Empfehlungen

Die von uns angesprochenen Unternehmer bzw. Gesellschaftervertreter reagierten unerwartet aufgeschlossen auf unser Ansinnen und standen zum Teil für einen mehrstündigen, intensiven Gedankenaustausch zur Verfügung. Von Öffentlichkeitsscheu war nichts zu spüren – im Gegenteil, man gewährte uns einen umfassenden Einblick in die etablierten Regelwerke der Corporate Governance und sprach mit großem Selbstbewusstsein über die gefundenen und praktizierten Lösungen. Nach den Exzessen der New Economy und den medienbekannten Problemen mancher Publikumsgesellschaft (sowie ihrer Organe) machen sich die befragten Familienunternehmer stark für geschäftliche Wertmaßstäbe, die sie seit Generationen verfechten und mit denen sie ihren Erfolg begründen. Dabei treten sie nicht missionarisch auf, sehen sich aber gern als Vorbild für Gesellschaften, die Wachstum und Familie auf lange Sicht miteinander verbinden wollen. Darüber hinaus messen sie sich durchaus eine geistige Führungsrolle zu und sehen sich – aus historischer Sicht gewiss zu Recht – als Ursprung von Standards für eine langfristig und an definierten Wertmaßstäben orientierte Unternehmensführung schlechthin. Gleichzeitig stellen sie sich uneingeschränkt dem globalen Wettbewerb, geben sich stringente Regeln für Management und Unternehmensführung und sind bereit zu Selbstkritik. Einer unserer Gesprächspartner sprach in diesem Zusammenhang sehr plastisch von „freiwilliger Selbstentmachtung“.

Gute Corporate Governance macht sich in großen Familiengesellschaften vor allem an folgenden Elementen fest:

Erarbeitung eines – der Größe und Komplexität angemessenen – **formalen Regelwerks**, das die Absicherung von Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zum Ziel hat und die Rolle der Gesellschafter definiert. Das Regelwerk (zumeist der Gesellschaftsvertrag) wird kontinuierlich modernisiert und den sich wandelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst, ohne das Wertesystem aufzugeben oder kurzfristigen Strömungen Raum zu geben. Dabei wirken häufig anerkannte externe Ratgeber mit.

Das Regelwerk findet seine Ergänzung in einem **Wertekodex**, der durch die führenden Repräsentanten der Familie gelebt und weitergegeben wird. In vielen Fällen ist dieses Wertesystem schriftlich fixiert. Zum Wertekodex gehört die **strikte Einhaltung** der selbstgesetzten Regeln und der Vorrang der Unternehmensinteressen vor Individualinteressen. Die von der Familie entsandten Repräsentanten in den Aufsichts- und Führungsgremien werden danach ausgewählt, ob sie neben ihrer unternehmerischen Qualifikation die Gewähr für die Einhaltung der tragenden Elemente des Wertekodexes bieten. Konfliktthemen werden nicht auf die lange Bank geschoben, sondern behandelt und entschieden.

Teil des Regelwerks ist die **professionelle Besetzung der Führungs- und Aufsichtsgremien**. Es gilt der Grundsatz „**keine Kompromisse**“ bei der Besetzung der Unternehmensleitung. Anwendung findet das Prinzip der „Equal Opportunity“, wonach Familienmitglieder als potentielle Nachfolger für Führungspositionen mit den besten im Markt verfügbaren Kräften verglichen werden. Wenn die Qualifikation nachgewiesen ist, werden Gesellschafter bevorzugt in die Position des Unternehmenschefs berufen. Fremdmanager werden nach professionellen Kriterien ausgewählt und im gemischten Team nicht diskriminiert. Dadurch wahrt das Unternehmen auch seine Chance, bei entsprechendem Bedarf Top-Manager vom Markt zu gewinnen und erfolgreich zu integrieren.

Gleichermaßen wichtig ist die **qualifizierte Besetzung des Aufsichtsgremiums**. Die meisten Gesellschafterausschüsse bzw. Überwachungs- und Beratungsgremien werden zwar von einem Familienmitglied geführt, sind aber mehrheitlich mit **externen** Mitgliedern besetzt, denen echte **Mitspracherechte** eingeräumt werden, z.B. bei der Besetzung der Unternehmensleitung, der Genehmigung von Planungen und Investitionen.

Sinnvolle Nutzung von **externem Rat** findet sich überall dort, wo Außenstehende höhere Kompetenz haben oder sich der Einsatz neutraler Dritter aus anderen

Gründen empfiehlt. Damit profitiert die Gesellschaft von den Möglichkeiten eines gut entwickelten und spezialisierten Dienstleistungssektors, der sich auch auf die besonderen Belange einer Familiengesellschaft einzustellen in der Lage ist.

Das Unternehmen schafft betriebswirtschaftliche Transparenz nach innen. Die wirtschaftliche Leistung wird mit zeitgemäßen Methoden abgebildet, gemessen und überwacht. Unterschiedliche Auffassungen gibt es zur Transparenz nach außen. Während einige Unternehmen sich mit ihren Ergebnissen in vollem Umfang dem Urteil der Öffentlichkeit stellen, agieren andere aus den verschiedensten Gründen in ihrer Berichterstattung sehr zurückhaltend.

Nachfolgend gehen wir im Detail auf einzelne Instrumente guter Corporate Governance ein.

3.1. Das Regelwerk

Ausgangspunkt und Grundlage für gute Corporate Governance ist naturgemäß das Regelwerk. Es stellt das „Grundgesetz“ dar, an dem sich das Verhalten der Gesellschafter und Entscheidungsträger orientiert und mit dessen Hilfe Entscheidungsprozesse geregelt werden. Der Begriff kann durchaus variieren – in aller Regel ist es der Gesellschaftsvertrag – und hängt u.a. von der Rechtsform der Gesellschaft ab, aber die Bedeutung ist immer dieselbe. Manche Unternehmen orientieren sich z.B. am Aktiengesetz ohne dazu verpflichtet zu sein, da dort u.a. die klare Trennung von Aufsicht und Führung sowie die Einrichtung der entsprechenden Gremien mit ihren Rechten und Pflichten vorgeschrieben ist. Wenn ein Unternehmen die Form der Stiftung gewählt hat, tritt die Stiftungssatzung an die Stelle des Gesellschaftsvertrags und hat (neben den aufsichtsrechtlichen Vorschriften) alle notwendigen Fragen zu regeln.

Zur Erhaltung und Festigung der Familieneinheit sind Regelungen erforderlich, die das Streitrisiko im Gesellschafterkreis minimieren helfen sollen. Bei Meinungsverschiedenheiten treten etablierte Konfliktlösungsprozesse bzw. -regeln in Kraft, die Emotionen vorbeugen und eine Einigung erleichtern sollen. Ziel dieser Regelungen ist es, die Familienmitglieder auch über Generationen „bei der Stange zu halten“ und das Auseinanderfallen der Gruppe zu verhindern. In vielen Fällen bekennen sich die Gesellschafter zu der Vision einer langfristigen Erhaltung der Gesellschaft als Familienunternehmen, in einzelnen Fällen sogar zu einem Versorgungsgedanken gerade für die schwächeren Mitglieder der Familiengemeinschaft. Die gesetzten Regeln müssen dabei für die Gesellschafter nachvollziehbar

sein und dürfen die Grundsätze der Fairness nicht verletzen. Die Kündigung der Gemeinschaft soll zwar möglich, aber der Ausnahmefall und wirtschaftlich eher unattraktiv sein.

Eine vollständige Aufzählung aller denkbaren Regelungsbereiche würde hier zu weit führen. Folgende Themen sollten jedoch präzise angesprochen werden:

Größe, Aufgaben (inkl. Auflistung der zustimmungspflichtigen Geschäfte etc.) und Zusammensetzung der wichtigen Gremien (Familie, Aufsicht und Führung) sowie Ablauf der Entscheidungsprozesse

Auswahlprozesse für Gremienmitglieder

Stellung, Rechte und Pflichten der Gesellschafter inkl. Ein- und Austritt, Vererbung/Übergang von Anteilen etc.
Gewinn- und Verlustverteilung, Entnahmen, Ausschüttungspolitik

Bekanntnis zur kontinuierlichen Anpassung des Regelwerks an veränderte Rahmenbedingungen

Es ist nicht überraschend, dass alle an der Studie beteiligten Unternehmen ihre Verfassung regelmäßig überarbeiten. Unter den Bedingungen der Globalisierung und zeitgemäßer Corporate Governance ist diese Anpassung unabdingbar. Manche Gesellschaften „sammeln“ Veränderungsvorschläge über einen bestimmten Zeitraum und verständigen sich im Gesellschafterkreis auf einen modernisierten Vertrag für einen bestimmten Zeitraum (z.B. 15 Jahre). Andere Unternehmen betreiben eine Anpassung permanent.

Das Grundgesetz sollte gesellschafterrelevante Fragen möglichst präzise regeln, aber auf keinen Fall detaillierte Vorgaben für die praktische Geschäftspolitik machen (Branchenpräferenzen, Renditevorgaben etc.), da sich diese als gravierende Fesseln für die Zukunft des Unternehmens erweisen können. Auch der begabteste Gründerunternehmer kann Marktentwicklungen nicht über Generationen voraussehen.

Eine Besonderheit stellt die Stiftung dar, bei der die vorgenannten Sachverhalte in der Stiftungssatzung geregelt werden.

3.2. Das Wertesystem

Nicht weniger wichtig als das Regelwerk ist das zugrundeliegende Wertesystem der Familiengemeinschaft. Es findet sich z.B. in Form von Unternehmensleitlinien oder Zusatzvereinbarungen. Darin werden langfristig verbindliche Grundsätze für die Ausrichtung der Gesellschaft und die immateriellen Ziele des wirtschaftlichen Handelns definiert, wie z.B.

das klare Bekenntnis zum Erhalt des Unternehmens in Familienbesitz

die Wahrung der Familieneinheit

die Verpflichtung zur strikten Einhaltung der festgelegten Regeln und Leitlinien

der Vorrang des Unternehmensinteresses gegenüber den Interessen einzelner Familienmitglieder

der Ausschluss der Betätigung auf bestimmten Geschäftsfeldern (z.B. militärische Produkte)

das Bekenntnis zu sozialer und politischer Verantwortung sowie zur Weiterentwicklung von Gesellschaft und Gemeinwesen

das Bekenntnis zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und zum Vergleich mit erfolgreichen Unternehmen der gleichen Branche

Teilweise sind diese Bekenntnisse auch in Testamenten, Versammlungsprotokollen oder in anderer Form festgehalten. In vielen Fällen ist das Wertesystem nicht schriftlich fixiert, sondern wird ausschließlich durch die maßgeblichen Vertreter der Familie gelebt und von Generation zu Generation weitergegeben. Es liegt auf der Hand, dass der Eignung und dem Geschick dieser Personen für die Entwicklung der Gesellschaft kritische Bedeutung zukommt.

Im Wertesystem zeigen sich vielleicht die deutlichsten **Kulturunterschiede zu Publikums-gesellschaften**, weswegen wir auf diesen Aspekt vertieft eingehen wollen. Wir geben hier Meinungen von Wirtschaftsführern wieder, die häufig über ihr eigenes Unternehmen hinaus Verantwortung tragen, unter anderem auch in den Aufsichtsgremien großer Konzerne. Sie sind daher in der Lage, Vergleiche anzustellen und Unterschiede zu beschreiben.

Dennoch sollte klar sein, dass die als positiv empfundenen Merkmale von Familiengesellschaften in börsennotierten Konzernen nicht grundsätzlich fehlen und umgekehrt. Es gibt also durchaus Gemeinsamkeiten mit gut geführten Aktiengesellschaften.

Vorzüge / Unterschiede gegenüber Konzernen

Langfristige Orientierung der Geschäftspolitik; die Gesellschafter denken in Generationen und nicht in Quartalen bzw. bis zum Ende der Amtszeit des derzeitigen Unternehmenschefs. Man hat nicht ständig den Aktienkurs im Auge, sondern präferiert nachhaltige Entwicklungen statt kurzfristiger Wertsteigerungen. Daher sind Konglomerate wegen der damit verbundenen langfristigen Risikostreuung häufiger anzutreffen als bei Konzernen, denen dafür ein Kursabschlag droht.

Es gibt weniger Bürokratie; Entscheidungen werden zügiger umgesetzt, man führt unternehmerischer und geht sorgfältiger und sparsamer mit dem Geld um, da es das eigene ist.

Familiengesellschafter verhalten sich anders als die Aktionäre in einer Hauptversammlung; sie sind eher an langfristiger Vermögensvermehrung interessiert als an kurzfristigem Gewinn. Ein Zusammenwirken zwischen Aufsicht und Führung zu Lasten der Gesellschafter ist in diesem System sehr unwahrscheinlich.

Unternehmerische Ethik und Wertmaßstäbe werden definiert und gelebt. Man handelt aus einer stärkeren Sozialverpflichtung heraus und ist an einer Vertrauenskultur interessiert, die das gemeinsame Interesse von Eigentümern und Mitarbeitern betont. Die überzogene Selbstdarstellung einzelner Leistungsträger wird in dieser Kultur nicht geschätzt.

Nicht selten gibt es eine Leitfigur „zum Anfassen“ aus dem Gesellschafterkreis, die menschliche Nähe schafft, ein Gefühl der Geborgenheit vermittelt und die Identifikation mit dem Unternehmen fördert.

Die Interviewteilnehmer sahen durchaus selbstkritisch, dass die genannten Vorteile ins Gegenteil umschlagen können, wenn **die ökonomischen Realitäten** außer Acht gelassen werden. Gute Corporate Governance schafft die entscheidenden Rahmenbedingungen zur Vermeidung der folgenden Risiken:

eine „Überschätzung“ der Kompetenz auf Seiten der Familiengeschafter und das Nichterkennen von Kompetenzdefiziten („Blut über Kompetenz“)

sich aus grundsätzlichen Erwägungen abfinden mit einer Rendite unterhalb derjenigen wichtiger Wettbewerber; Passivität gegenüber Veränderungen

die Verzögerung des unvermeidlichen Strukturwandels, z.B. aus übertriebener Sozialfürsorge

eine Tendenz zum „Selbermachen“, verbunden mit Vorbehalten gegenüber allem „Externen“, seien es familienfremde Mitglieder in den Aufsichtsgremien, Fremdmanager oder auch externe Berater, gleich welcher Fachbereiche

Im Idealfall kombiniert gute Corporate Governance die Vorzüge und vermeidet die Nachteile der genannten kulturellen Szenarien.

3.3. Geschäftsleitung und Nachfolge

Damit ist die operative Unternehmensleitung gemeint, die sich je nach Rechtsform der Gesellschaft und tradierter Übung Geschäftsleitung, Unternehmensleitung, Vorstand, Geschäftsführung, Persönlich haftende Gesellschafter etc. nennt. Niemand wird bezweifeln, dass die Qualität der Besetzung der Unternehmensleitung von entscheidender Bedeutung für das Wohlergehen des Unternehmens ist. In der Entwicklungsgeschichte von Familienunternehmen ist die Besetzung der operativen Führung insbesondere in den ersten beiden Generationen häufig das konfliktträchtigste und schicksalbestimmende Thema schlechthin. Die Nachfolgeproblematik wird häufig verengt auf die Besetzung der operativen Firmenspitze, obwohl sie nicht nur ein personelles Thema ist, sondern sich wesentlich komplexer darstellt. Beim Übergang auf die zweite Generation scheitern ein Drittel der Familienunternehmen oder verlieren ihre Unabhängigkeit. In die dritte Generation schaffen es nur 35 % aller Unternehmen, gar nur 16 % in die vierte.

Besonders problematisch ist der Übergang vom Gründer, da dieser bisweilen nur schwer loslassen kann und gleichzeitig eine familieninterne Führungsnachfolge noch als quasi natürlich erscheint. Letztlich sollten jedoch zu jedem Zeitpunkt die Komplexität der Aufgabe (erreichte Größe des Unternehmens) und das daraus abgeleitete Qualifikationsprofil vorrangige Richtschnur dieser Stellenbesetzung sein.

Die Notwendigkeit zur Professionalität und Objektivität in Führungsfragen wird von den Unternehmen unserer Studie, die sich in sehr unterschiedlichen Generationen seit ihrer Gründung befinden, außerordentlich ernst genommen. Wegen der Dimension der in die Studie einbezogenen Gesellschaften waren rein gesellschaftergeführte Unternehmen nicht darunter. Meistens bestanden die Führungsteams ausschließlich aus Fremdmanagern; in den restlichen Fällen waren sie gemischt. Dies sind unsere Beobachtungen:

Mit einer Ausnahme lassen alle Unternehmen in ihrem Gesellschaftsvertrag den Eintritt von Gesellschaftern in die operative Führung grundsätzlich zu und betrachten ihn sogar als wünschenswert. Allerdings kann man über die letzten Jahre beobachten, dass an der Spitze großer Familienunternehmen (Umsatz über EUR 1 Mrd.) immer seltener Gesellschafter stehen. Man spricht zwar vom Prinzip der „equal opportunity“, legt aber an das Familienmitglied eher noch strengere Maßstäbe an als an einen externen Kandidaten. Die Berufung von Gesellschaftern in Führungsfunktionen – gleich an welcher Stelle im Unternehmen – findet grundsätzlich die besondere Aufmerksamkeit der Aufsichtsgremien.

Die meisten Befragten können sich einen Gesellschafter nur in der Rolle des Unternehmenschefs vorstellen, nicht als Inhaber einer Ressortfunktion unter einem Fremd-CEO oder in einer untergeordneten Rolle in einer anderen Unternehmenseinheit. Dadurch bleibt dem potentiellen Anwärter für die Chef-Position nur die Möglichkeit, seine Qualifikation für diese Aufgabe außerhalb der Gesellschaft zu erwerben. Wenn mehrere Gesellschafter sich für die oberste Führungsebene qualifizieren, sollte einer davon der erste Mann im Unternehmen sein.

Der Versorgungsgedanke verliert hier deutlich an Boden. Immer mehr Gesellschaften erkennen, dass der objektiv im Markt nachgewiesenen Führungsqualifikation Vorrang einzuräumen ist. Überbesetzte Geschäftsleitungen, in denen sich überwiegend Familienmitglieder befinden, werden diesem Prinzip nicht gerecht.

Ebenso im Widerspruch zum Primat der am Markt gemessenen Qualifikation steht das Entsendungsrecht in die Geschäftsleitung direkt aus Gesellschaftergruppen oder -stämmen heraus, wenn dabei kein objektives Berufungsgremium (z.B. Gesellschafterausschuss, Beirat, Aufsichtsrat) eingeschaltet ist.

Das Prinzip der Trennung von Aufsicht und Führung wird konsequent durchgehalten. Familienmitglieder in der operativen Führung können nicht gleichzeitig Mitglied des wichtigsten Aufsichtsgremiums sein. Die meisten Firmen besetzen

den Beiratsvorsitz extern, wenn der Unternehmenschef von der Familie gestellt wird.

Es liegt auf der Hand, dass der qualifizierte Nachfolger aus der Familie für die große Mehrheit der Unternehmen die Ideallösung darstellt. Bei wachsender Unternehmensgröße und verschärftem Wettbewerb reicht das Führungskräftepotential allerdings oft nicht aus oder sind geeignete Kräfte aus der Familie noch nicht verfügbar, wenn die Nachfolge ansteht. In diesen Fällen empfiehlt sich entweder der Aufbau eines gemischten Führungsteams mit sauberer Kompetenzaufteilung (siehe Kapitel über Fremdmanager) oder der Aufbau eines rein externen Managements unter der Aufsicht eines von der Familie gesteuerten Aufsichtsgremiums. Eine wachsende Zahl großer Familiengesellschaften beweist, dass die letztere Variante sehr wohl ein gangbarer Weg zur langfristigen Sicherung des Unternehmens in Familienbesitz sein kann. Allerdings müssen dazu die nachfolgend beschriebenen Aufsichtsgremien professionell besetzt und geführt werden, damit im Wechsel der Generationen keine Entfremdung zwischen den Gesellschaftern und dem Unternehmen entsteht.

Da die gemischte Besetzung der Geschäftsleitungen für viele Familienunternehmen weiterhin die Realität sein wird, möchten wir dazu einige Erfahrungen aus der Executive Search Praxis einbringen.

Fremdmanager in Familienunternehmen

Insbesondere die externe Berufung von Führungskräften in die gemischte Geschäftsleitung von Familiengesellschaften stellt eine besondere Herausforderung dar. Im Hinblick auf die notwendige Anpassung an eine spezielle Firmenkultur sind andere Familienunternehmen in den Augen des suchenden Unternehmers zwar häufig die bevorzugte Quelle, bieten aber nicht immer ausreichende Optionen. Daher ist es oft ratsam, auch Konzernunternehmen als Suchfelder einzubeziehen. Im Verlaufe des Suchprozesses trifft man nicht selten auf massive Vorurteile auf beiden Seiten:

Viele Unternehmer haben einen Vorbehalt gegen „Konzernmenschen“, die aus ihrer Sicht eine Reihe disqualifizierender Eigenschaften in sich vereinigen, die oft nicht präzise beschrieben werden.

Führungskräfte aus internationalen Konzerngesellschaften haben ihrerseits Vorbehalte gegenüber den vermeintlich unklaren bzw. unstrukturierten Entscheidungsprozessen in Familiengesellschaften, bei denen am Ende der Bauch des Unternehmers zu Lasten rational nachvollziehbarer Kriterien entscheidet.

Wenn diese Vorurteile sehr ausgeprägt sind, ist ein Brückenschlag unmöglich. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass nicht selten die der jeweils anderen Gruppe zugeschriebenen negativen Merkmale dem Urteil zugrunde gelegt werden. Gelingt es nun, die jeweils vorteilhaften Eigenschaften von Konzernen und Familienunternehmen bewusst zu machen, kann eine Verbindung außerordentlich fruchtbar sein:

z.B. kurze Entscheidungswege, rasche und unkomplizierte Umsetzung, langfristige Orientierung, ausgeprägtes Wertesystem, Stabilität im Gesellschafterkreis bei der Familiengesellschaft.

z.B. höher entwickelte Planungs- und Kontrollsysteme, größere Veränderungsbereitschaft, stärkere Wachstums- und Renditeorientierung in Publikumsgesellschaften, insbesondere wenn sie anglo-amerikanisch geprägt sind.

Nach unserer Erfahrung sind gut geführte Familienunternehmen für Konzernmanager eine attraktive Option im Hinblick auf die Chance, dass professionelle Methodik und unbürokratisches Handeln eine produktive Verbindung eingehen. Besonders reizvoll sind Gesellschaften, bei denen die Familie nicht mehr operativ tätig ist, sondern die Unternehmensgeschichte über das Aufsichtsgremium gesteuert werden.

Grundsätzlich ist es von Vorteil, wenn eine von außen kommende Führungskraft im Laufe der Karriere wenigstens zeitweise in einem Privatunternehmen Erfahrungen gesammelt hat oder einem solchen Umfeld entstammt, um die Mentalität zu verstehen.

Für gemischte Teams wird ein erstklassiger Fremdmanager nur zu gewinnen und dauerhaft zu integrieren sein, wenn folgende Rahmenbedingungen gegeben sind:

Eine Diskriminierung des Fremdmanagers ist durch das Regelwerk und den Führungs- bzw. Kommunikationsstil des Geschäftsleitungskollegen im Gesellschafterrang ausgeschlossen.

Es existiert eine professionelle Unternehmensaufsicht (Aufsichts- oder Beirat), die für die Berufung und Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitungsmitglieder verantwortlich ist.

Während auf der einen Seite vom Fremdmanager grundsätzliches Verständnis für die besondere Position des Geschäftsführenden Gesellschafters erwartet werden muss, darf der Inhaber auf der anderen Seite die damit verbundene spezielle Rolle nicht überziehen.

In manchen Fällen werden die Fremdmanager deswegen in den Kreis der Gesellschafter aufgenommen (z.B. PhG in der KG), um den Statusunterschied zumindest formal zu beseitigen.

Keine Frage – das Ausloten und Analysieren der Kandidatenpersönlichkeit im Hinblick darauf, ob er kulturell in das Klienten-Unternehmen passt, spielen bei diesem „Systemwechsel“ eine besonders wichtige Rolle. Vor allem gilt dies für den Sonderfall, dass ein Ex-terner dem Inhaber in die Rolle des Unternehmenschefs nachfolgt, während dieser in den Beirat eintritt. In diesem Fall müssen außerdem die institutionellen Rahmenbedingungen daraufhin geprüft werden, ob die Trennung von Aufsicht und Führung wirklich funktioniert.

In der Öffentlichkeit werden häufiger die Fälle bekannt, in denen der Übergang vom Konzern in Publikumsbesitz ins Privatunternehmen scheiterte. Eine Berücksichtigung der vorgenannten Erkenntnisse macht es jedoch möglich, für beide Partner dauerhafte Lösungen zu generieren.

Dies gilt auch für Sonderlösungen, wie die Überbrückung einer Führungslücke. Dieser Fall ist z.B. dann gegeben, wenn eine Führungsgeneration abtritt und die nachfolgende Generation noch keine ausreichende Qualifikation zur Führung des Unternehmens aufweist. Auch für solche zeitlich begrenzten Einsatzfälle lassen sich qualifizierte und motivierte Kandidaten im Markt finden. Entscheidende Voraussetzung ist eine offene und klare Kommunikation der langfristig geplanten Nachfolgeregelung im Sinne eines späteren Nachrückens der jungen Gesellschaftergeneration.

3.4. Gesellschafter- und Aufsichtsgremien

Neben der üblichen Gesellschafterversammlung sind wir bei der Befragung auf folgende Gremien gestoßen:

- Familienrat
- Gesellschafterausschuss
- Aufsichtsrat (mitbestimmt)

Der **Familienrat** existiert in manchen Unternehmen mit großen Gesellschafterzahlen (über 50). Er fungiert als repräsentative Vertretung der Gesellschafterinteressen und befasst sich

primär mit Angelegenheiten der Gesellschafter untereinander. Sind Stammesstrukturen vorhanden, so spiegeln sie sich meistens in diesem Gremium wieder. Konflikte sollen dort frühzeitig erkannt und eine Eskalation vermieden werden. Der Familienrat ist normalerweise die letzte Instanz zur Entscheidung über Meinungsverschiedenheiten im Gesellschafterkreis.

Die Voraussetzungen zur Berufung in dieses reine Familiengremium werden im „Grundgesetz“ definiert, ebenso Fragen der Beschlussfassung und der Amtsdauer. Die Schnittstelle zum operativen Tagesgeschäft ergibt sich dadurch, dass der Familienrat die Mitglieder des Gesellschafterausschusses vorschlägt und zum Teil beruft – familieninterne wie -externe. Dafür gibt es definierte Prozesse und Anforderungsprofile.

Wir fanden Familienräte mit zwischen sieben und 30 Mitgliedern vor. Wenn kein Familienrat besteht, werden die ihm zugewiesenen Themen in der Gesellschafterversammlung behandelt.

Wie der Name schon sagt, ist der **Gesellschafterausschuss** – historisch gesehen – ein Repräsentationsorgan der Gesellschafter, das ausschließlich durch Gesellschafter besetzt ist. Bei manchen Unternehmen ist dies heute noch der Fall. Mit einer Ausnahme haben zwischenzeitlich jedoch alle befragten Unternehmen sichergestellt, dass der Gesellschafterausschuss (auch Gesellschafterbeirat oder ähnlich bezeichnet) bei seinen Beratungen **externe Kompetenz** hinzuziehen kann. Dies geschieht entweder durch die Mitwirkung gleichberechtigter externer Mitglieder oder durch Einrichtung eines externen Beraterkreises, den man fallweise hinzuzieht. In den meisten Unternehmen ist der Gesellschafterausschuss das entscheidende Aufsichtsgremium der Gesellschaft. Alle befragten Firmen verfügen über ein solches Gremium. Ihm werden weitgehende Befugnisse und Aufgaben, vergleichbar dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, übertragen. Verantwortung und Kompetenz der Gesellschafterausschüsse gehen allerdings häufig über den vom Aktienrecht für den Aufsichtsrat gesetzten Rahmen hinaus. Sie ähneln damit angelsächsischen Boards, in denen die Mitglieder ohne Exekutiv-Verantwortung ihre strategische, kontrollierende und beratende Funktion besonders intensiv ausüben. Die wesentlichen Aufgaben der Gesellschafterausschüsse sind die folgenden:

Berufung der Geschäftsleitungs-Mitglieder nach klar definierten Anforderungsprofilen und Auswahlprozessen

Regelmäßige Leistungsbeurteilung aller Mitglieder der Geschäftsleitung einschließlich der Familienmitglieder nach objektivierten Kriterien und Prozessen;

dazu zählen Beurteilungs- und Zielgespräche

Eingehende Diskussion und Verabschiedung der Unternehmensstrategie

Diskussion und Entscheidung zustimmungspflichtiger Geschäfte gemäß dem Zustimmungskatalog

Letzte Instanz bei Differenzen innerhalb der Geschäftsleitung

In einigen Fällen Schiedsgericht bei Familienkonflikten

Die Struktur der Gesellschafterausschüsse stellt sich wie folgt dar:

Die Durchschnittsgröße liegt bei ca. neun Mitgliedern. Zur Klarstellung: Wegen der Mitbestimmung weichen die nach Aktienrecht gebildeten deutschen Aufsichtsräte deutlich von der Größe der Gesellschafterausschüsse ab. (siehe Spencer Stuart Board Index 2002/2003)

Deutlich über die Hälfte der Unternehmen räumen externen Mitgliedern die zahlenmäßige Majorität ein.

Zwei Drittel der Firmen setzen eine Altersgrenze (70 bis 75 Jahre), knapp die Hälfte begrenzen die Amtsdauer (4 bis 5 Jahre).

Es gibt fast überall Ausschüsse (Audit und Personal).

Die Vergütung liegt für (externe) Mitglieder zwischen EUR 12.000 und EUR 80.000 bei einem Mittelwert von knapp über EUR 40.000 und hat sich damit deutlich an die Werte in börsennotierten Aktiengesellschaften angenähert (siehe SpencerStuart Board Index 2002/2003). Der Vorsitzende erhält in der Regel den doppelten Betrag der ordentlichen Mitglieder.

Das Gremium trifft sich im Durchschnitt viermal pro Jahr.

Ausländer spielen in den Gremien bisher keine Rolle.

In keinem Gremium gibt es Vertreter der Belegschaft (siehe Mitbestimmung).

Da die **externen Mitglieder** (im Gremium selbst oder im Beraterkreis) eine starke Rolle spielen, möchten wir kurz auf übereinstimmende Auswahlkriterien für diesen Personenkreis eingehen. Sie umfassen:

Unabhängigkeit des Denkens und Integrität, nachgewiesen in mehrjähriger erfolgreicher Führungs- oder Aufsichtstätigkeit

Nachgewiesene Kompetenz auf bestimmten Fach- oder Marktgebieten, die für das Unternehmen heute und zukünftig von besonderer Bedeutung sind

Kulturelle Übereinstimmung: Kandidaten sind häufig selbst Gesellschafter-Unternehmer oder haben/hatten wichtige Führungspositionen in Familiengesellschaften inne.

Dialogfähigkeit zwischen Gesellschaftern und Management

Wirtschaftliche Unabhängigkeit (Fehlen von materiellen Eigeninteressen etwa als Berater, Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer oder Kreditgeber) wird zunehmend als wesentliche Eigenschaft betrachtet.

Prominenz ist im Hinblick auf die Außenwirkung nicht unwichtig, aber nur dann willkommen, wenn Kompetenz und zeitlicher Einsatz gesichert sind. Typische Vertreter der sog. Deutschland AG finden sich eher selten in diesen Gremien.

Bei der Besetzung definieren die Unternehmen strategisch wichtige Fachgebiete oder (internationale) Markterfahrungen, bevor Kandidaten identifiziert und angesprochen werden. Einige Unternehmen achten besonders auf die ideale Gesamtkomposition („Experten-Mix“) im Gremium. Besonders gesucht ist Kompetenz auf dem Finanzsektor, da Unternehmer nicht selten ihre Stärken auf den Gebieten Technik oder Vertrieb haben, während die betriebswirtschaftlichen Steuerungs- und Überwachungssysteme weniger entwickelt sind. Generell ist das Bestreben erkennbar, in allen erfolgsrelevanten Bereichen eigene, permanent verfügbare Kompetenz im Unternehmen aufzubauen. Außerdem wird darauf geachtet, dass ein Beiratsmitglied die zeitliche Verfügbarkeit zu einer konstruktiven Wahrnehmung des Mandats sicherstellt. Ansonsten muss jedes Mitglied mit sanftem Druck der Gesellschafter oder des Gremiumsvorsitzenden rechnen, sein Mandat vorzeitig aufzugeben.

Aus der Sicht kompetenter und unabhängiger Kandidaten soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass sie für eine engagierte Mitarbeit in einem Gesellschafterausschuss oder Beirat nur gewonnen bzw. gehalten werden können, wenn sie dort ernst genommen werden und Entscheidungen beeinflussen können. Für Akklamationsveranstaltungen oder reine Debattierunden werden sie sich nicht zur Verfügung stellen.

Der wachsende Bedarf an Beiratsmitgliedern gerade für Familienunternehmen hat zur Einrichtung von „Beiratsbörsen“ geführt, die Angebot und Nachfrage zusammenführen sollen. Ganz ohne Zweifel gibt es ein erhebliches Potential an qualifizierten und interessierten Führungskräften für diese Aufgaben. Ähnlich wie bei einer Stelleninsertion ist es daher kein Problem, Interessenten für anspruchsvolle Aufgaben zu gewinnen.

Die entscheidende Herausforderung ist jedoch auch bei der Besetzung von Beiratspositionen die Qualitäts- und Eignungsprüfung der potentiellen Kandidaten, bei der in diesem Falle der Beurteilung der Reputation und der Frage, ob der Betreffende kulturell in das Gesellschafterumfeld passt, besondere Bedeutung zukommt.

Der Effizienzprüfung des Aufsichtsgremiums, wie sie der Cromme-Kodex empfiehlt, bringen die befragten Gesellschaften wachsendes Interesse entgegen. Zum einen hält man es grundsätzlich für wichtig, sich im Hinblick auf die getragene Verantwortung von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand zu stellen. Zum anderen möchte man den eigenen Gesellschaftern das Gefühl geben, dass mit ihrem Vermögen professionell und sorgfältig umgegangen wird. Direktabfragen bei den Beiratsmitgliedern durch den Vorsitzenden bzw. selbst entwickelte Fragebögen stehen als Methoden der Effizienzprüfung noch im Vordergrund. Die Unternehmen öffnen sich jedoch der Idee einer durch externe Berater moderierten Selbsteinschätzung, da diese durch den Vertraulichkeitsschutz individueller Aussagen und den Vergleich mit den Lösungen anderer Unternehmen Vorteile bzw. einen größeren Nutzen verspricht.

Die Rolle des **Vorsitzenden des Gesellschafterausschusses** bzw. Beirats kann in ihrer Bedeutung für die Wirksamkeit der Aufsicht, die Wahrung der Gesellschafterinteressen und die langfristige Entwicklung des Unternehmens kaum hoch genug bewertet werden. Er ist die entscheidende Person an der Schnittstelle von Familien- und Unternehmensinteressen. Das Idealprofil enthält nach Meinung der befragten Personen folgende Merkmale:

[Eine Person, die in besonderem Maße das Vertrauen der Gesellschafter genießt.](#)

Eine Führungskraft, die mehrjährige Erfahrung in ergebnisverantwortlichen Positionen bedeutender Wirtschaftsunternehmen besitzt.

Eine kommunikationsstarke Persönlichkeit, die als Moderator und Integrator den richtigen Ton findet gegenüber Familie, Management, Mitarbeitern und Öffentlichkeit.

Eine Person, die die Identifikation mit dem Unternehmen fördert, sowohl bei Gesellschaftern als auch den Managern und Beschäftigten.

Eine von Führungskräften und Gesellschaftern gleichermaßen respektierte Persönlichkeit mit der ausgeprägten Fähigkeit zum Ausgleich von unterschiedlichen oder gar entgegengesetzten Interessen auch bei harten Auseinandersetzungen in der Sache.

Kein Ego-Typ, der die Person über die Sache stellt. Eine souveräne Persönlichkeit, die sich auch zurücknehmen und dem Unternehmen dienen kann.

Ein überzeugter Bewahrer und Entwickler des Wertesystems, aber gleichzeitig rigoros und unbestechlich im Vorantreiben von Veränderungen, die dem Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit sichern, sowohl auf dem Gebiet der Geschäftsstrategie als auch der Unternehmensverfassung.

Die Person sollte ein gut entwickeltes Sensorium für langfristige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen besitzen.

Die Position des Beiratsvorsitzenden ist in den meisten von uns untersuchten Fällen durch Familienmitglieder (Ehegatten von Gesellschaftern eingeschlossen) besetzt. Angesichts der oben aufgeführten Profilm Merkmale liegt darin eine dauerhafte Herausforderung an die personelle Kapazität der Gesellschafterfamilien (siehe Kapitel Talentpool). Im Sinne der Machtbalance nach Maßgabe guter Corporate Governance haben die meisten Unternehmen den Beiratsvorsitz dann extern besetzt, wenn der Vorsitzende der Unternehmensleitung ein Familienmitglied ist.

Das Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet Kapitalgesellschaften ab 2000 Mitarbeitern, einen **paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat** einzurichten. Somit finden sich mitbestimmte Aufsichtsräte auch in großen Familienunternehmen.

Es wurde durchweg davon berichtet, dass in diesen Gremien ein konstruktiveres Klima

herrsche als in manchen Konzernaufsichtsräten. Gründe dafür sind die zuvor beschriebene, unternehmerische Fürsorglichkeit in vielen Familienunternehmen, aber auch der geringere Gewerkschaftseinfluss. Dies ändert jedoch nichts daran, dass diese Aufsichtsräte in den meisten Fällen ein Schattendasein als reine Informationsveranstaltungen führen, da die wesentlichen Entscheidungen dort nicht getroffen werden. Diese sind verlagert in die nicht mitbestimmten und effizienteren Gesellschafterausschüsse. In mehreren Fällen sind diese sogar personenidentisch mit der Anteilseignerseite des Aufsichtsrats. Bisweilen tagen beide Gremien nacheinander und der Aufsichtsrat behandelt nachträglich die im Gesellschafterbeirat getroffenen Beschlüsse oder setzt sie formal um, wie z.B. die Bestellung der Mitglieder des Vorstands einer AG.

Wegen der begrenzten praktischen Bedeutung dieses Gremiums erübrigen sich alle weiteren Ausführungen zur Besetzung und Effizienz.

Der **Talentpool** ist kein offizielles Gremium, sondern eine Einrichtung, auf die wir in verschiedenen Unternehmen gestoßen sind. Gemeint ist damit eine Reihe von regelmäßigen Aktivitäten, die dazu dienen, das im Kreis der jungen Gesellschafter nachwachsende Führungspotential zu identifizieren, regelmäßig zu beurteilen und an die Übernahme von Verantwortung sowie das Wertesystem heranzuführen. Es liegt nahe, dass dieses Instrument primär in Familiengesellschaften mit großen Gesellschafterzahlen existiert.

In der Regel beginnt die Förderung der jungen Gesellschafter mit dem 18. Lebensjahr. Sie werden zunächst zu informellen Treffen („Familientag“) eingeladen, bei denen der Vorsitzende des Gesellschafterausschusses über das Unternehmen berichtet. Zunehmend werden den Teilnehmern Aufgaben für diese Treffen übertragen, an deren Ausführung man die Eignung für Führungsaufgaben erkennen kann. Dies sind z.B. Präsentationen über unternehmensrelevante Themen, an die sich Diskussionen anschließen. Als zusätzliche Beurteilungsmaßstäbe werden die schulischen und akademischen Leistungen der jungen Gesellschafter herangezogen, um auch daran Ansätze für unternehmerische Orientierung und Einsatzbereitschaft zu erkennen. Das Herausfiltern der Führungstalente ist von großer Bedeutung, um zumindest in den Aufsichtsgremien eine professionelle und dauerhafte Führung im Sinne der tradierten Familienwerte sicherzustellen. Nur damit kann eine Entfremdung zwischen Gesellschaftern und Firma vermieden und eine ordnungsgemäße Aufsicht der Geschäftsleitung sichergestellt werden. Bei der Talentauslese können auch Kandidaten für operative Führungsaufgaben sichtbar und entwickelt werden. Die meisten Unternehmen erwarten den Erwerb der erforderlichen Führungskompetenz (siehe Absatz Geschäftsleitung) außerhalb der Gesellschaft; häufig werden allerdings Praktikantenplätze für den Nachwuchs angeboten.

3.5. Externer Rat

Die befragten Unternehmen setzen bei der Optimierung ihrer Corporate Governance auf externe Beratung. Angesichts der komplexen Gesamthematik, bei der sowohl Firmen- als auch Individualinteressen zu berücksichtigen sind, variiert die Inanspruchnahme von Gesellschaft zu Gesellschaft. Das gesamte Spektrum der Themen kann von einem Berater allein nicht professionell abgedeckt werden, selbst wenn er mehrere Fachbereiche kombiniert. Wegen der Spezialisierung der einzelnen Beratungsfelder steht auf allen relevanten Gebieten wertvolles externes Know-How zur Verfügung, das es sinnvoll zu nutzen gilt.

Auf folgende Aspekte sollte beim Einsatz von Beratern grundsätzlich geachtet werden:

Insbesondere bei wachsender Gesellschafterzahl ist eine klare Trennung zwischen der Beratung der Gesellschaft und des einzelnen Gesellschafters erforderlich, um Interessenskonflikte zu vermeiden und Gleichbehandlung zu gewährleisten.

Gute Corporate Governance erfordert außerdem die Trennung von Beratung und Abschlussprüfung.

Folgende Dienstleister stehen dem Unternehmen für wichtige Fragestellungen im Rahmen der Optimierung der Corporate Governance zur Verfügung:

Der **Wirtschaftsprüfer bzw. Steuerberater** hat traditionell bei Unternehmern eine besonders starke Stellung, da er sie häufig über lange Entwicklungsphasen der Gesellschaft begleitet. Dabei erlangt er nicht selten die Rolle eines persönlichen Vertrauten, dessen Ratschlag auf vielen Gebieten eingeholt wird. Gute Berater erkennen, an welcher Stelle sie Spezialisten heranziehen sollten und koordinieren diesen Prozess.

Rechtsanwälte sind Partner in zahlreichen rechtsrelevanten Fragen, z.B. bei der Gestaltung und Weiterentwicklung der Gesellschaftsverträge, bei Stiftungsgründungen oder der Errichtung von Testamenten und testamentarischen Anordnungen.

Unternehmensberater werden auf ihren jeweiligen Kompetenzfeldern eingesetzt. Einige Beratungsunternehmen haben sich auf Familiengesellschaften spezialisiert und offerieren Unterstützung z.B. an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen.

Spezielle Initiativen zur Corporate Governance bündeln die Kompetenz verschiedener Dienstleister, darunter auch solche von Professoren und Hochschulinstituten.

Kommunikationsberater, Coaches und Psychologen leisten Unterstützung z.B. bei der Eignungsdiagnose von Familienkandidaten, bei der Begleitung von Übergangsprozessen oder beim familieninternen Dialog zwischen den Generationen.

Executive Search Berater werden von den befragten Gesellschaften zur Besetzung von Top-Positionen in der Holding oder den Einzelgesellschaften eingesetzt. Dazu zählt auch das sog. Benchmarking, bei dem der Berater Optionen im externen Markt erarbeitet, die mit den internen Alternativen verglichen werden, um höhere Besetzungssicherheit zu schaffen. Zum Leistungsspektrum zählt außerdem ein Management Audit, auch im Hinblick auf potentielle Familiennachfolger.

Berater unterstützen außerdem bei der Suche von externen Mitgliedern für die Aufsichtsgremien, da diese ständig wachsenden Anforderungen unterliegen und der persönliche „Radarschirm“ nicht immer ausreicht (Board Search).

Wie erwähnt, öffnen sich auch Familienunternehmen zunehmend der Idee einer Effizienzprüfung ihres Aufsichtsgremiums, insbesondere bei großen Gesellschaftergruppen. Auch dafür können Berater eingesetzt werden.

3.6. Transparenz

Hierzu gilt es, Transparenz nach innen und außen zu unterscheiden. Gesellschafter und Unternehmensleitung brauchen zeitnahe und detaillierte Informationen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Die von uns befragten Gesellschaften verfügen durchweg über moderne Instrumente auf den Feldern Berichtswesen, Prüfung und externe Kommunikation. Sie unterscheiden sich insoweit nicht von öffentlichen Konzerngesellschaften. An die Öffentlichkeit werden Unternehmensdaten jedoch eher mit Zurückhaltung gegeben. Zunehmend wird den Gesellschaften die Bedeutung moderner Öffentlichkeitsarbeit z.B. bei der **Imagebildung auf dem Arbeitsmarkt** bewusst. Der Erfolg bei der externen Besetzung von Führungs- und Aufsichtsfunktionen hängt nicht unwesentlich von der Reputation und wirtschaftlichen Stärke eines Unternehmens ab.

Zum Themenbereich Transparenz haben wir beobachtet, dass

die Unternehmen ihre Gesellschafter umfassend – weit über die finanzielle Berichterstattung hinaus – informieren, um ihr Vertrauen und ihre emotionale Bindung an das Unternehmen zu erhalten.

einige Gesellschaften die externe Kommunikation als Instrument des strategischen Marketings sehen und hier Standards setzen, die weit über das bei börsennotierten Gesellschaften übliche Maß hinaus gehen.

neben dem Personalausschuss mehr als die Hälfte der Aufsichtsgremien über einen Prüfungsausschuss (audit committee) verfügt, der die finanzielle Entwicklung eng verfolgt.

sich – ohne dazu verpflichtet zu sein – zwei Drittel der Gesellschaften einem Rating unterziehen, sei es durch die bekannten Rating-Agenturen oder durch Banken. Dies geschieht nicht nur in Verbindung mit Maßnahmen der Kapitalbeschaffung, sondern zum Nachweis der finanziellen Glaubwürdigkeit nach innen und außen

der Abschlussprüfer vom Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums beauftragt wird. Dabei wird zunehmend darauf geachtet, dass die beauftragte WP-Gesellschaft nicht gleichzeitig beratende Funktionen für das Unternehmen oder einzelne Gesellschafter ausübt

Abschlussbemerkung

Insgesamt haben unsere Gespräche ergeben, daß die Grundsätze guter Unternehmensführung – auch wenn sie erst neuerdings Corporate Governance genannt werden – in vielen großen Familienunternehmen lange Tradition haben. Im Spannungsverhältnis zwischen familiären Bindungen und professioneller unternehmerischer Führung setzt man sich konsequent mit den relevanten Themen auseinander und findet angemessene, zur Firmenkultur und dem eigenen Wertesystem passende Lösungen.

Verzeichnis der Interviewpartner

Baumhauer, Jon	Vorsitzender des Vorstandes und des Gesellschafterrates der E. Merck OHG
Behrend, Dr. Jürgen	Geschäftsführender, pers. haftender Gesellschafter der Hella KG Hueck & Co.
Bettermann, Dr. Peter	Sprecher der Unternehmensleitung der Freudenberg & Co.
Braun, Dr. Ludwig Georg	Vorsitzender des Vorstands der B. Braun Melsungen AG
Freudenberg, Dr. Reinhart	Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft
Geidel, Horst H.	Vorsitzender des Aufsichtsrates der Behr GmbH & Co. KG
Greinert, Klaus	Gesellschafter und Mitglied der Aufsichtsgremien der Röchling-Gruppe
Haniel, Franz	Vorsitzender des Aufsichtsrats der Franz Haniel & Cie. GmbH
Harting, Dietmar	Persönlich haftender Gesellschafter der Harting KGaA
Heraeus, Dr. Jürgen	Vorsitzender des Aufsichtsrats der Heraeus Holding GmbH
Hönle, Dr. Bernd M.	Persönlich haftender Gesellschafter der Gebr. Röchling
Johann, Dr. Heribert	Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der C. H. Boehringer Sohn

Verzeichnis der Interviewpartner

Leibinger, Prof. Dr. Berthold	Geschäftsführender Gesellschafter der Trumpf GmbH + Co. KG
Oetker, Dr. Arend	Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Arend Oetker Holding GmbH
Oetker, Dr. August	Persönlich haftender Gesellschafter der Dr. August Oetker KG
Quandt, Stefan	Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der BMW AG
Rogowski, Dr. Michael	Vorsitzender des Aufsichtsrats der Voith AG
von Koerber, Dr. Eberhard	Vorsitzender des Verwaltungsrats der Wilh. Werhahn KG
Werner, Götz W.	Geschäftsführender Gesellschafter der dm-drogerie markt GmbH + Co. KG
Woeste, Albrecht	Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Henkel KGaA
Würth, Prof. Dr. Reinhold	Vorsitzender des Beirats der Würth Gruppe
Zinkann, Dr. Reinhard C.	Geschäftsführender Gesellschafter der Miele & Cie. KG.

Die Board Practice von Spencer Stuart:

Beiertz, Yvonne	Fachbereiche Aufsichtsräte und Finanzdienstleistung ybeiertz@spencerstuart.com dd +49-69-610927-22
Knitter, Dr. Hartwig	Fachbereiche Aufsichtsräte und Industrie hknitter@spencerstuart.com dd +49-89-45553-29
Obermaier, Otto Werner	Fachbereiche Aufsichtsräte und Industrie oobiermaier@spencerstuart.com dd +49-69-610927-26
Schoppen, Dr. Willi	Fachbereiche Aufsichtsräte und Konsumgüter wschoppen@spencerstuart.com dd +49-69-610927-16
Thiele, Reinhold H.	Fachbereiche Aufsichtsräte und Industrie rthiele@spencerstuart.com dd +49-89-45553-20
Weidl, Dr. Bruno	Fachbereiche Aufsichtsräte und HighTech/Telekommunikation bweidl@spencerstuart.com dd +49-89-45553-16

SpencerStuart Frankfurt
Schaumainkai 69
60596 Frankfurt/Main

Tel: +49-69-610 9270
Fax: +49-69-610 92750

© 2004 by SpencerStuart
Permission is granted for
reproduction in whole or in
part provided SpencerStuart
is credited.