

# Governance Kodex für Familienunternehmen

## Kritische Analyse und Stand der Umsetzung

Dr. Bernd Grottel / Matthias Kieser / Laura Helfmann / Bernd Rau /  
Tim Kettenring\*

Ein vielfach in der Öffentlichkeit sowie innerhalb der Unternehmen diskutiertes Thema ist die gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Mit dem Governance Kodex für Familienunternehmen (GKFU) wird deswegen das Ziel verfolgt, einen Verhaltenskodex aufzustellen, der auf die spezifischen Bedürfnisse von mittelgroßen und großen Familienunternehmen ausgerichtet ist. Er besitzt allerdings keine rechtliche Grundlage. In welchem Umfang Familienunternehmen diesen Kodex tatsächlich anwenden, wurde in einer Untersuchung der TU München in Kooperation mit KPMG analysiert, deren Ergebnisse hier vorgestellt werden.

### 1. Warum ein Kodex für Familienunternehmen?

#### 1.1 Entstehungsgeschichte

Im Jahr 2004 wurde erstmals ein Governance Kodex für Familienunternehmen (auf Initiative der *INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH und der Welt am Sonntag*) veröffentlicht. Er zielt darauf ab, Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen zu erstellen. Dabei ist er speziell auf die Governance-Bedürfnisse von Familienunternehmen – sowohl im Hinblick auf die Unternehmen selbst wie auch die Inhaberfamilie – ausgerichtet.

Im Juni 2010 wurde die ursprüngliche Fassung überarbeitet und noch deutlicher herausgestellt, was den GKFU vom Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) unterscheidet<sup>1</sup>. Letzterer ist der seit 2002 existierende Kodex für deutsche börsennotierte Unternehmen, der Vorschriften zu deren Leitung und Überwachung beinhaltet. Durch eine Entsprechenserklärung gem. § 161 AktG besitzt er eine gesetzliche Verankerung<sup>2</sup>. Während der DCGK eine relativ hohe Homogenität der Unternehmen – vor allem hinsicht-

lich ihrer internen Strukturen – voraussetzt, sind Familienunternehmen i. d. R. heterogener strukturiert. Zudem sind viele der Themen, welche im DCGK behandelt werden, für Familienunternehmen nur eingeschränkt relevant oder nicht von primärer Bedeutung. Deswegen stellt der GKFU verstärkt die Vielfalt und Individualität von Familienunternehmen (FU) hinsichtlich ihrer Rechtsformen, Größenordnungen, Finanzierungsformen und Inhaberstrukturen in den Vordergrund<sup>3</sup>. Dieser Inhomogenität und Flexibilität ist es geschuldet, dass der Kodex für Familienunternehmen nicht rechtlich verbindlich ist bzw. sein soll, sondern lediglich Empfehlungen ausspricht.

Der GKFU wurde seit seiner Veröffentlichung kontrovers diskutiert. Die Meinungen variieren zwischen vollständiger Ablehnung von Richtlinien und dem uneingeschränkten Befürworten eines Leitfadens als Orientierung für eine gute und nachhaltige Unternehmensführung. Bei differenzierter Betrachtung des GKFU finden sich tatsächlich zahlreiche Potenziale, aber auch Defizite. Dieser Beitrag greift einige dieser vermeintlichen Schwächen und Kritikpunkte auf und stellt sie

den Zielen des GKFU gegenüber, um seinen eigentlichen Sinn und Zweck deutlich zu machen<sup>4</sup>.

#### 1.2 Grundsatzkritik

Die Grundsatzkritik rüttelt an dem Fundament eines Kodex, der sich speziell an familiengeführte Unternehmen richtet: Seine Existenzberechtigung wird in Frage gestellt, da es in FU nicht den klassischen Prinzipal-Agent-Konflikt im Sinne von Informationsasymmetrien zwischen Investoren und der Unternehmensführung gibt, auf dem der DCGK hauptsächlich basiert. Im Fokus des GKFU steht offensichtlich nicht der „Schutz machtloser Anleger vor einem Fehlverhalten ihrer Treuhänder in den Verwaltungsorganen“<sup>5</sup>, auch wenn FU durchaus Fremdkapitalgeber haben, für deren Schutz Regeln äquivalent zu denen des DCGK sinnvoll sein können. In diesem Falle wäre es allerdings ein Leichtes, sich die entsprechenden Empfehlungen aus dem DCGK abzuleiten, auch wenn deren Anwendung nicht verpflichtend ist. In der Realität sind die fundamentalen und existenzrelevanten Themen viel individueller und unternehmensspezifisch. Es finden sich zweifelsohne zahlreiche Konfliktsituationen in der langfristigen und vor allem verantwortungsvollen Unternehmensführung von FU, die über das zukünftige Bestehen eines Unter-

\* Dr. Bernd Grottel ist Mitglied des Vorstands der KPMG Bayerische Treuhandgesellschaft AG in München. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist der Betreuung von FU gewidmet, die er bei ihren täglichen Herausforderungen beratend unterstützt. Zusammen mit Verantwortlichen von der TU München betreute er ein Projektstudium über den Governance Kodex für FU, auf dem dieser Beitrag basiert. Matthias Kieser, Laura Helfmann und Bernd Rau studieren Technologie- und Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre an der TU München. Tim Kettenring ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling der TU München und beschäftigt sich im Rahmen seiner Dissertation mit Governance-Themen.

1 Vgl. dazu Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion, ZCG 2010 S. 161 ff.

2 Vgl. DCGK i. d. F. vom 15. 5. 2012.

3 Vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen i. d. F. vom 19. 6. 2010.

4 Als Grundlage der Diskussion dient Hennerkes, Corporate Governance – Einheitskodex für Familienunternehmen: Nein Danke!, BB 7/2010 S. 1.

5 Vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen i. d. F. vom 19. 6. 2010.

nehmens entscheiden und einer (maßgeschneiderten) Regelung bedürfen.

### 1.3 Wesentliche Einzel-Kritikpunkte

#### 1.3.1 Konfliktpotenzial im Zuge eines oder mehrerer Generationswechsel

Während bei börsennotierten Unternehmen typischerweise „Eigentum“, „Management“ und „Familie“ voneinander abgegrenzt sind, können bei familiengeführten Unternehmen Überschneidungen zwischen „Eigentum“, „Management“ und „Familie“ zu Konflikten führen<sup>6</sup>. Beispielsweise können Konflikte dadurch entstehen, dass nicht alle Familienangehörigen im Unternehmen operativ im Management tätig sind, sondern teilweise nur im Gesellschafterkreis („Eigentum“) vertreten sind. Dies ist oftmals der Fall bei älteren Familienunternehmen, die bereits mehrere Generationswechsel vollzogen haben, was dazu führt, dass sich damit auch der Gesellschafterkreis zunehmend in unterschiedliche Familienstämme aufteilt. Auch hier können Informationsasymmetrien zwischen den operativ tätigen Familienmanagern und den passiven Familiengesellschaftern auftreten. Denkbar sind aber auch konfliktäre Situationen, bei denen Familienangehörige weder Anteile, d. h. „Eigentum“, besitzen noch im Management tätig sind, wenn z. B. die Eltern ihre Anteile und das operative Management an die Kinder übertragen haben, aber dennoch im „Hintergrund“ noch Einfluss auf die Entscheidungsprozesse nehmen.

Mit zunehmenden Generationswechseln besteht die Gefahr, dass die Unternehmenskultur, die Werte und die Ziele der Familie verloren gehen. Deswegen steht beim GKFU die Rolle der Inhaberfamilie im zentralen Fokus. Seine Existenzberechtigung begründet sich darin, dass es

- ▶ weniger um den Schutz von Anlegern geht, wie es beim DCGK der Fall ist,
- ▶ als vielmehr darum, den Inhabern Leitlinien für eine verantwortungsvolle Einflussnahme an die Hand zu geben. Diese sollen ihnen eine generationsübergreifende Ausrichtung des FU ermöglichen, die die gesamte Unternehmerfamilie frühzeitig auf professionelle

Art und Weise in die Governance einbindet und sie für wichtige Aspekte der Nachfolgeplanung sensibilisiert.

#### 1.3.2 Kodex zu wenig praxisnah, zu wenig verbindlich?

Des Weiteren wird am Kodex kritisiert, dass er nur Selbstverständlichkeiten regelt und wenig praxisrelevante Empfehlungen gibt. Hierbei ist natürlich die Vielfalt und Individualität der FU zu bedenken. Ihr Entscheidungsspielraum soll erhalten bleiben, anstatt sie mit einem verbindlichen Kodex in ein starres Korsett zu zwingen. Ganz im Gegenteil, die individuelle Auslegung der Kodex-Empfehlungen auf die jeweilige Unternehmenssituation soll eine bedarfsgerechte Governance ermöglichen. Zudem gilt es, Anreize für FU zu schaffen, sich systematisch mit aktuellen und zukünftigen Konfliktsituationen zu beschäftigen. Es war demnach nie der Sinn des Kodex, ein obligatorisches Pflichtenheft zu verkörpern. Er stellt vielmehr einen Rahmen für Diskussionen als Grundlage für langfristigen Erfolg und gute Governance dar.

#### 1.3.3 Eigenwerbung der Initiatoren?

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Initiierung durch *INTES*, ein Beratungsunternehmen, das sich auf die Betreuung von FU spezialisiert hat. Nicht zufällig finden sich die einzelnen Punkte des GKFU in deren Beratungsangebot wieder. Es liegt zweifelsfrei auf der Hand, dass *INTES* sicherlich auch eigene Wachstumspotenziale im Thema „Corporate Governance für Familienunternehmen“ sieht<sup>7</sup>. Nichtsdestotrotz kann der GKFU als eine Art Checkliste betrachtet werden, die Familienunternehmen aufmerksam macht und ihnen bei der Gestaltung ihrer Governance-Strukturen hilft, die notwendigen Fragen zu stellen.

## 2. Die Umsetzung des GKFU in der Praxis

Die Neuauflage des Kodex in 2010 wurde zum Anlass genommen, die Einstellung von Familienunternehmen zum Thema Governance einer genaueren Untersuchung zu unterziehen. Dabei stand nicht im Vordergrund, die Qualität und den

▶ **Mit zunehmenden Generationswechseln besteht die Gefahr, dass die Unternehmenskultur, die Werte und die Ziele der Familie verloren gehen.** ◀

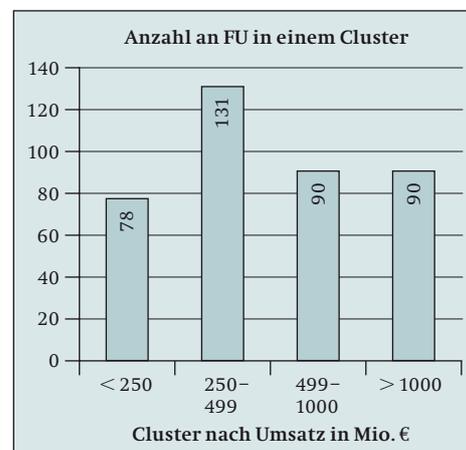


Abb. 1: Die 389 FU geclustert nach Umsatz in Mio. €

Umfang der tatsächlich implementierten Strukturen zu erfassen, sondern vielmehr herauszuarbeiten, in welchem Umfang und in welcher Art und Weise die Unternehmen ihre Strategien zur Verbesserung der Führungsstrukturen auf ihren Internetpräsenzen publizieren.

### 2.1 Datenbasis: Die Top-500-Familienunternehmen

Als Grundlage für die Internetuntersuchung wurde die Liste der Top-500-FU der Stiftung Familienunternehmen von 2008 verwendet<sup>8</sup>. Von den dort aufgeführten Unternehmen wurden diejenigen ausgewählt, die als börsennotiert bzw. als Aktiengesellschaften deklariert sind und deren Hauptsitz nicht in Deutschland ist. Dabei wurden vereinfachend alle Aktiengesellschaften aussortiert, auch diejenigen, die nicht börsennotiert sind. Es verblieben 389 FU, deren Internetseiten auf Hinweise zu Themen der Governance untersucht wurden. Diese FU wurden in vier Cluster aufgeteilt (vgl. Abb. 1):

- ▶ Das erste Cluster umfasst 78 Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 250 Mio. €.

<sup>6</sup> Vgl. Schlippe, Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen, ZKM 1/2009 S. 17 ff.

<sup>7</sup> Vgl. INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, Wir machen Familienunternehmen erfolgreicher, <http://www.intes-online.de/content/index.php/inhaber-beratung>.

<sup>8</sup> Vgl. Stiftung Familienunternehmen, Die Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen 2008 – Top 500-Liste: Sortierung nach alphabetischer Reihenfolge.

► **Festzuhalten ist, dass Prozessgüte und Umweltschutz auch bei Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen.** ◀

► Das zweite Cluster – das mit 131 Unternehmen zugleich das größte ist – enthält Unternehmen mit einem Umsatz bis 499 Mio. €.

► Das dritte bzw. vierte Cluster mit einem Umsatz von weniger als 1 Mrd. € bzw. ab 1 Mrd. € umfassen jeweils 90 Unternehmen.

Die nachfolgend beschriebene Internetuntersuchung wurde von September 2010 bis Dezember 2010 durchgeführt.

**2.2 Keine Transparenz hinsichtlich Vergütung oder Haftung**

Während ein Standardaufbau mit detaillierten Informationen über angebotene Produkte, Karriere- und Einstiegsmöglichkeiten sowie zur Unternehmensgeschichte auf nahezu allen Internetseiten zu finden war (vgl. Abb. 2), machte keines der 389 Unternehmen Angaben zur Vergütung oder Haftung der Unternehmensführung bzw. des Aufsichtsgremiums. Der Governance Kodex für Familienunternehmen fordert zwar eine eindeutige Regelung der Vergütung und Haftung, jedoch scheuen die Unternehmen offensichtlich eine Offenlegung, wie sie der DCGK vorschreibt.

**2.3 Zunehmende Kommunikation von Qualitäts- und Umweltzertifikaten**

Viel Wert wird hingegen auf Qualitäts- und Umweltzertifikate gelegt. Liegt der Umsatz zwischen 250 Mio. € und 999 Mio. €, veröffentlicht mehr als jedes zweite Unternehmen seine erworbenen Qualitätszertifikate (wie z.B. die ISO-9000- und ISO-9001-Normen). Umweltzertifikate wie auf ISO 14001 basierend finden sich immerhin bei etwa einem Drittel der untersuchten Internetseiten (vgl. Abb. 3 und 4).

Es bleibt festzuhalten, dass Prozessgüte und Umweltschutz auch bei Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

**2.4 Publikation von Geschäftsberichten korreliert mit Umsatz**

Die Anzahl derer, die einen Geschäftsbericht bzw. ausführliche Daten über die wichtigsten Finanzkennzahlen bereitstellen, ist eher gering. Erst ab einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. € veröffentlicht fast

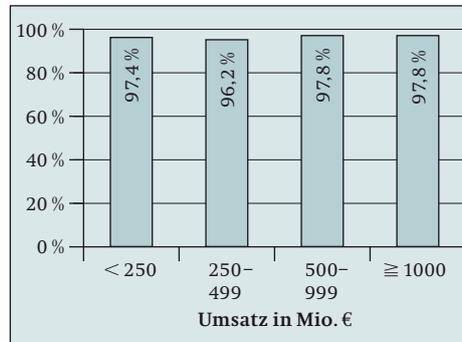


Abb. 2: Relativer Anteil der FU mit einem Standardaufbau der Internetpräsenz

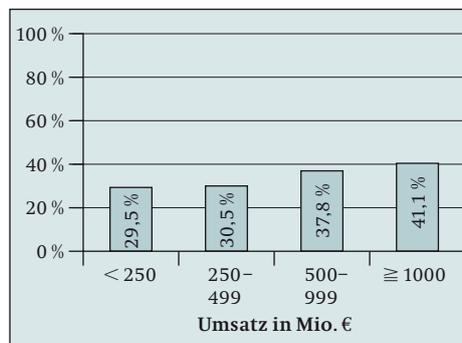


Abb. 3: Relativer Anteil an FU, die ISO-Zertifizierungen bzw. -Qualitätsnormen publizieren

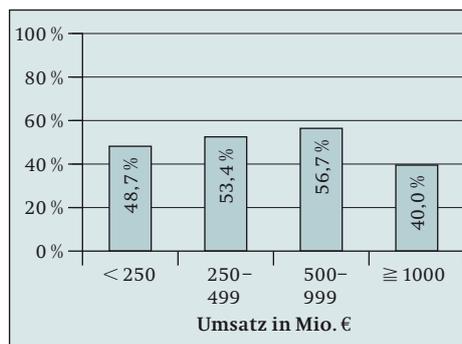


Abb. 4: Relativer Anteil an FU, die Umweltzertifikate publizieren

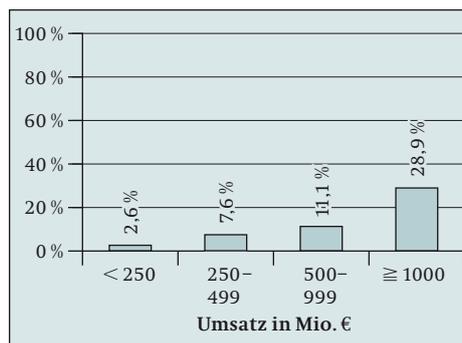


Abb. 5: Relativer Anteil an FU, die einen Geschäftsbericht veröffentlichen

jedes dritte Unternehmen entsprechende Unternehmensdaten (vgl. Abb. 5).

Eine Erklärung hierfür ist vor allem darin zu sehen, dass die im Rahmen der Untersuchung betrachteten Familienunternehmen nicht kapitalmarktorientiert sind, d.h. dass sie keinen organisierten Markt i.S. des §2 Abs.5 des Wertpapierhandelsgesetzes durch von ihnen ausgegebene Wertpapiere i.S. des §2 Abs.1 Satz 1 des Wertpapierhandelsgesetzes in Anspruch nehmen. Der Fokus liegt daher – anders als bei kapitalmarktorientierten Unternehmen – nicht auf der Erfüllung der Publizitätspflicht und der Information für Investoren.

**2.5 Verhaltenskodex gewinnt an Bedeutung**

Ein Code of Conduct bzw. eine Unternehmensphilosophie oder ein eigener Verhaltenskodex finden sich bei rund jedem dritten Unternehmen des ersten und dritten Clusters. In der zweiten Gruppe haben 41,2 % (absolut: 54), in der vierten Gruppe 52,2 % (47) einen Code of Conduct oder Vergleichbares veröffentlicht (vgl. Abb. 6 auf S. 156). Ein solcher Kodex stellt die Ziele und Richtlinien eines Unternehmens dar und wird frei formuliert. Die Detailliertheit der Ausformulierung variierte dabei zwischen einer halben Seite bis hin zu einem eigenständigen Dokument, das um die 20-30 Seiten umfasste. Vor allem bei umsatzstarken Unternehmen wird ein Verhaltenskodex als sinnvoll erachtet, um ein einheitliches Selbstverständnis im Unternehmen zu schaffen. Er soll den Mitarbeitern und der Unternehmensführung eine Hilfestellung bei Entscheidungen bieten, indem die grundlegenden Ziele des Unternehmens festgelegt werden.

Einen ähnlichen Zweck verfolgt auch der Governance Kodex für Familienunternehmen. Dieser soll ebenfalls als Leitlinienpapier betrachtet werden und gibt Empfehlungen, um eine gute Unternehmensführung zu gewährleisten.

**2.6 Family Governance: Kein Thema in Familienunternehmen?**

Gerade in Familienunternehmen ist es wichtig, mit Hilfe einer Family Gover-

► **Unstimmigkeiten innerhalb der Familie können schnell zu einem Verlust der Handlungs- und Steuerungsfähigkeit führen.** ◀

nance den Zusammenhalt und das Zugehörigkeitsgefühl der Familie zu stärken. Sie befasst sich mit Themen rund um die Inhaberfamilie und die Familiengremien<sup>9</sup>. Zugleich kann durch sie die Führung und Kontrolle im Unternehmen organisiert werden, indem beispielsweise festgelegt wird, wer zur Inhaberfamilie gehört, unter welchen Voraussetzungen neue Familienmitglieder in diese aufgenommen werden und unter welchen Voraussetzungen die Zugehörigkeit wieder verloren geht<sup>10</sup>. Denn Unstimmigkeiten innerhalb der Familie können schnell zu einem Verlust der Handlungs- und Steuerungsfähigkeit führen. Deshalb sollten die Werte und Ziele der Familie in einem Leitbild zusammengefasst werden. Dadurch können die gemeinsamen Interessen gebündelt und letztendlich der Zusammenhalt der Familie gestärkt werden. Auf der Homepage der Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 250 Mio. € bzw. 500 Mio. € bis 999 Mio. € findet man jedoch keine Hinweise auf eine Family Go-

vernance. Lediglich bei Unternehmen des zweiten und vierten Clusters gibt es Anhaltspunkte für eine Family Governance. Allerdings erwähnen auch hier nur 0,8 % (1) bei einem Umsatz zwischen 250 Mio. € und 499 Mio. € bzw. 2,2 % (2) im Cluster größer 1.000 Mio. € Umsatz jährlich eine solche (vgl. Abb. 7).

### 2.7 Nachfolgeregelung: Ein Familiengeheimnis?

Ein vergleichbares Ergebnis ist auch im Hinblick auf Nachfolgeregelungen zu finden. Obwohl die Sicherung der Nachfolge ein elementares Ziel eines jeden Familienunternehmens sein sollte, damit das Unternehmen über Generationen hinweg bestehen kann, wird darauf auf den Webseiten nur sehr selten eingegangen. Im ersten, zweiten und vierten Größencluster hat nur jeweils ein einziges Unternehmen etwas über die Nachfolge veröffentlicht, im Umsatzcluster 500 Mio. € bis 999 Mio. € waren es bescheidene 2,2 % (2) der 90 FU (vgl. Abb. 8). Ungeachtet dessen war bei ei-

nigen Unternehmen auch ersichtlich, dass bereits mehrere Generationen parallel arbeiten, wodurch die Nachfolgeproblematik vermieden wird.

### 2.8 Je höher der Umsatz, desto mehr Informationen zum Aufsichtsrat

Das Aufsichtsgremium in Form eines Aufsichtsrats oder Beirats zählt zu den einflussreichsten Instanzen eines Unternehmens, da es häufig für grundlegende Personalentscheidungen sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens zuständig ist. Gerade in FU ist es wichtig, durch ein Aufsichtsgremium, welches auch mit familienunabhängigen Mitgliedern besetzt ist, Know-how zu integrieren, das von Nicht-Familienmitgliedern beigebracht wird, um die langfristige Beständigkeit zu sichern. Die Anzahl der Unternehmen, die Informationen über ihr Aufsichtsgremium auf ihrer Internetseite veröffentlichen, wächst mit steigendem Umsatz von 6,4 % (5) im ersten Cluster, auf 14,5 % (19) im zweiten Cluster und 18,9 % (17) bzw. 34,4 % (31) im dritten und vierten Cluster (vgl. Abb. 9).

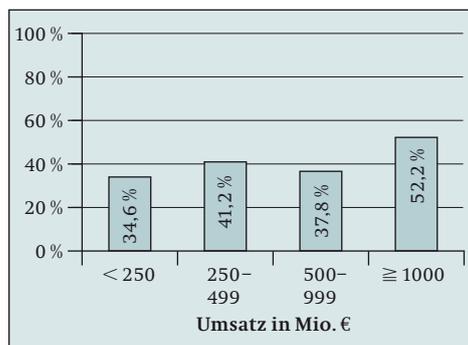


Abb. 6: Relativer Anteil an FU, die einen Code of Conduct vorweisen können

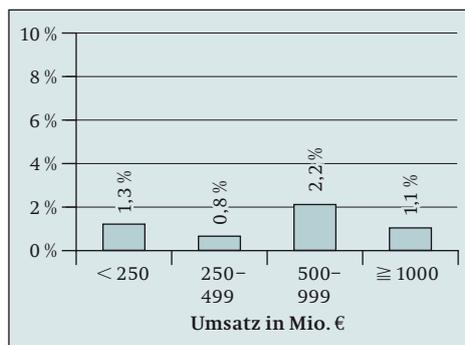


Abb. 8: Relativer Anteil an FU, die Informationen zur Nachfolgeregelung publizieren

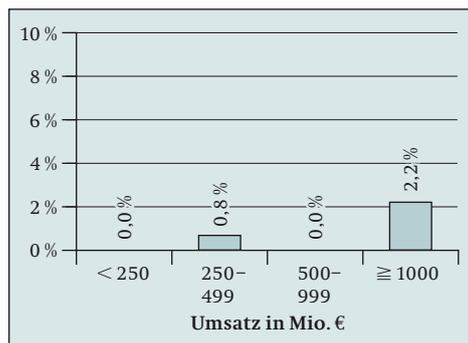


Abb. 7: Relativer Anteil an FU, die Hinweise auf eine Family Governance publizieren

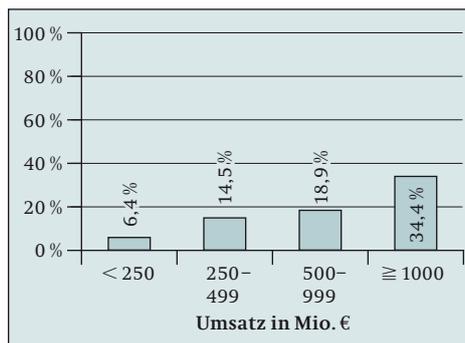


Abb. 9: Relativer Anteil an FU, die Informationen zu einem Aufsichtsrat publizieren

### 2.9 Fehlende Informationen zu Governance-Strukturen

Gerade was die Veröffentlichung von Informationen über konkrete Governance-Strukturen angeht, war das Ergebnis ernüchternd. Auf kaum einer Unternehmenshomepage wird das Wort „Governance“ auch nur erwähnt. Im zweiten und dritten Umsatzcluster machen lediglich 1,5 % (2) bzw. 1,1 % (1) nähere Angaben, bei einem Umsatz kleiner 250 Mio. € keines. Erst bei der Gruppe der 90 größten FU schreiben 4,4 % (4) etwas zur Governance.

## 3. Stellungnahme der Familienunternehmen

Da FU nicht dazu verpflichtet sind, Informationen bezüglich ihres Unternehmens preiszugeben und diese Geheimhaltung zudem Wettbewerbsvorteile bieten kann,

9 Vgl. Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt, Family Business Governance: Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 2010.

10 Vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen i. d. F. vom 19.6.2010.

## ► Der Kodex adressiert Konfliktpotenziale und bietet somit zweifelsfrei Möglichkeiten, die Interessen aller Stakeholder in einem FU zu vereinen. ◀

wurden alle FU im Rahmen dieser Studie mit Hilfe von Fragebögen gebeten, eine Stellungnahme zu den Ergebnissen abzugeben. Auf direkte Anfrage räumen die meisten Unternehmen der Governance einen hohen bis sehr hohen Stellenwert ein. Auch der Governance Kodex für Familienunternehmen ist einem Großteil bekannt. Sie sind sich der Wichtigkeit der einzelnen Elemente guter Unternehmensführung bewusst.

So verfügen die meisten FU über ein Kontrollorgan, ein Unternehmensleitbild und eine Notfall- und Nachfolgeplanung, bzw. arbeiten daran. Sie geben an, bei Personalentscheidungen die Eignung über die Familienzugehörigkeit zu stellen sowie darauf zu achten, externes Know-how zu integrieren. Alle Familienunternehmen, deren individuelle Meinung eingeholt wurde, befassten sich mit der Transparenz des Informationsflusses als integren Bestandteil der Governance. Es ist erstaunlich, dass von dieser Transparenz so wenig nach außen dringt.

Auf die Nachfrage, warum die Bemühungen um eine gute Governance nicht stärker auf der Unternehmenshomepage publiziert werden, wird vielfältig und kontrovers geantwortet. Es wird auf die allgemeine Zurückhaltung verwiesen, die bei der Veröffentlichung derartiger Informationen gewahrt wird. Sie seien für Kunden nicht relevant und würden als reine Pflicht empfunden. Zudem wird es von einigen Unternehmen nicht für sinnvoll erachtet, Governance-Strukturen offen zu legen. Andere äußerten sich hingegen positiv. Es solle mehr zur Governance publiziert werden, sobald neue Strukturen verabschiedet worden seien. Dennoch schätzen die meisten ihre bestehenden Governance-Strukturen als nur mittelmäßig ein. Es wurde häufig signalisiert, dass Vorschläge, wie die Website diesbezüglich verbessert werden könnte, gerne entgegengenommen würden.

### 4. Fazit: Ein GKFU ist sinnvoll, seine Umsetzung aber nur schwer nachzuvollziehen

Der Governance Kodex für Familienunternehmen (GKFU) ist ein guter Ansatz, FU bei der Ausgestaltung ihrer individuellen

Governance-Strukturen ein Leitlinienpapier an die Hand zu geben. Dennoch bergen die vagen und unverbindlichen Aussagen des Kodex die Gefahr, dass zwischen eigentlich notwendigen Strukturen und den tatsächlich implementierten eine Lücke entsteht, die das langfristige und erfolgreiche Bestehen eines FU gefährden kann. Beispielsweise sind Familienunternehmen oftmals – im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen – nicht dazu verpflichtet, ein Aufsichtsorgan einzurichten. Dieses könnte aber helfen, die Transparenz eines komplexen Unternehmens zu wahren, was bei der Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung unabdingbar ist. Haben Unternehmen ihre Führungsstrukturen intern geregelt, sollten sie auch darüber nachdenken, ihre Bemühungen nach außen hin stärker zu kommunizieren, um das Vertrauen in sie zu stärken.

Zudem herrscht bei FU noch immer eine starke Zurückhaltung bei der Preisgabe von Informationen. So wird in vielen Fällen nach außen hin Intransparenz über die Bilanz- und Ertragsinformationen gepflegt, da FU (abhängig von ihrer Rechtsform) keinen Publizitätspflichten genügen müssen<sup>11</sup>. Dadurch werden die vielfältigen Vorteile nicht genutzt, die aus stärkerer Transparenz erwachsen könnten. Die Imageaufwertung für das Unternehmen – insbesondere die Signalwirkung auf potenzielle Kapitalgeber, Partner und Kunden – ist nicht zu unterschätzen. Transparenz könnte das gegenseitige Vertrauen stärken und Sicherheit bieten. Außerdem wird die Attraktivität im internationalen Wettbewerb gesteigert, in dem viel Wert auf Governance gelegt wird. Dieses Problem greift der Kodex ebenfalls auf, indem er Empfehlungen hinsichtlich der Sicherung einer Kapital- und Liquiditätsbasis gibt, die einen generationenübergreifenden Erfolg ermöglicht. Doch auch in diesem Falle äußert er sich gewohnt vage und ohne konkrete, praxisnahe Ratschläge.

Letztendlich bleibt festzuhalten, dass der GKFU bewusst weit gefasst ist, um die Flexibilität und Individualität von Familienunternehmen zu fördern. Faktisch wäre es unmöglich, alle FU und ihre verschiedenen Rechtsformen durch ein ver-

pflichtendes Leitlinienpapier auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Vermutlich ist auch die Bezeichnung des Kodex als *Governance Kodex für Familienunternehmen* nicht besonders glücklich gewählt, da dieser leicht einen zugegebenermaßen irreführenden Bezug zum *Deutschen Corporate Governance Kodex* herstellt. Dadurch wird sein eigentlicher Sinn und Zweck von Familienunternehmen oft missinterpretiert, die Einschränkungen ihrer Handlungsfreiheit und eine Offenlegung ihrer streng behüteten Unternehmensinterna fürchten.

Seine tatsächliche Bedeutung liegt allerdings darin, dass er eine klare Basis für relevante und wichtige Aspekte schafft, die ein nachhaltiges Führen durch eine Inhabersfamilie sicherstellt. Zudem adressiert er Konfliktpotenziale und bietet somit zweifelsfrei Möglichkeiten, die Interessen aller Stakeholder in einem FU zu vereinen.

Im Ergebnis: Mit diesem Kodex ist es gelungen, relevante Fragen zur Family Business Governance in einem Dokument zusammenzufassen und Familienunternehmen eine Grundlage für eine individuell auf ihre Situation zugeschnittene Umsetzung an die Hand zu geben. Noch sind einige wenige Familienunternehmen Vorreiter der Transparenz nach außen. Deswegen können sich diese von anderen differenzieren, indem sie ihre Anstrengungen um gute Führungsstrukturen publizieren und damit öffentlich zeigen, dass dieses Thema für sie von großer Wichtigkeit ist. Das stärkt und rechtfertigt das Vertrauen in Familienunternehmen. Denn letztlich bedeutet eine starke Governance im deutschen Mittelstand ein Bekenntnis zur viel geschätzten „Marke Familienunternehmen“. In diesem Sinne kommt dem Kodex für Familienunternehmen künftig eine noch stärkere Bedeutung zu. Im Wettbewerb um enger werdende Märkte kann er – trotz seines Empfehlungscharakters – der entscheidende Vorteil sein, der die Familienunternehmen stärkt und überlebensfähig macht.

<sup>11</sup> Vgl. Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt, Family Business Governance: Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 2010.