

Jan Eiben, Arno Lehmann-Tolkmitt, Peter May

## **GOOD GOVERNANCE IN FAMILIENUNTERNEHMEN**

Studie im Auftrag der Kommission  
Governance Kodex für Familienunternehmen

INTES Institut für Familienunternehmen

Ergebnisse der Studie

WHU

Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2  
56179 Vallendar

Telefon: 0261 6509-331

Telefax: 0261 6509-339

[fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)  
[www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)

Vallendar, 2006

## **EINLEITUNG**

Am 12. September 2004 hat eine von INTES und der Welt am Sonntag initiierte Kommission den von ihr erarbeiteten Governance Kodex für Familienunternehmen vorgestellt. Ziel der Kommissionsarbeit war es, einen auf die spezifischen Bedürfnisse von Familienunternehmen ausgerichteten Verhaltenskodex aufzustellen. Der Kodex hat großen Anklang gefunden.

Um herauszufinden, wie es tatsächlich um die Governance-Strukturen der Familienunternehmen bestellt ist, inwieweit die Handlungsempfehlungen des Kodex bereits in der Praxis umgesetzt wurden und wie sich die subjektiv empfundene Governance-Qualität in den Unternehmen darstellt, hat die Kommission nun die INTES Akademie und das INTES Zentrum für Familienunternehmen an der WHU in Vallendar mit der Erstellung einer Studie beauftragt. Gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) und unterstützt durch Hauck & Aufhäuser Privatbankiers, wurde eine der größten empirischen Untersuchungen zu den Governance-Strukturen in Familienunternehmen durchgeführt.

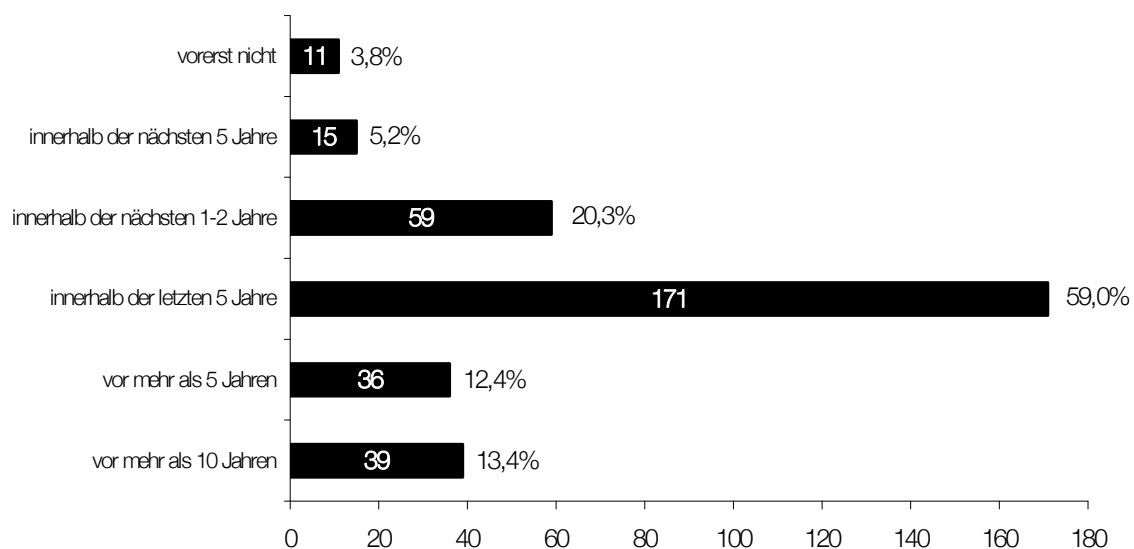
Über 300 Familienunternehmen nahmen im Frühjahr 2006 an der schriftlichen Umfrage teil. Alle an der Studie teilnehmenden Firmen befinden sich mehrheitlich in der Hand von Familienmitgliedern. Gründungsgesellschaften finden sich unter ihnen genauso wie Mehr-Generationen-Unternehmen, Einzelunternehmer ebenso wie Gesellschaften mit einer Vielzahl von Gesellschaftern, wobei der Großteil (63,8%) zwischen zwei und fünf Gesellschafter aufweist. Die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen firmiert in den Rechtsformen der GmbH oder der GmbH & Co. KG (75,2%). Ihre Umsatzstärke reicht von wenigen Millionen Euro bis zu mehreren Milliarden Euro. Der Studie liegt mithin ein repräsentativer Querschnitt zugrunde.

Die Handlungsempfehlungen des Governance Kodex für Familienunternehmen sind im Internet unter: [www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de) abrufbar oder können schriftlich bei der Kommission angefordert werden. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie werden nachfolgend kurz dargestellt und interpretiert.

## 1. ALLGEMEINES

- 1.1. Fragen der Good Governance haben für Familienunternehmen einen hohen Stellenwert. Über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmer signalisierten ausdrücklich ihre Bereitschaft, die Thematik in weiteren Untersuchungen zu vertiefen.
- 1.2. Die Beschäftigung mit den eigenen Governance-Strukturen liegt im Trend. Innerhalb der letzten Jahre haben fast 60% der befragten Unternehmen an ihren Governance-Strukturen gearbeitet, weitere 25% planen eine Überarbeitung in nächster Zeit.

**Abbildung 1: Änderungen der Corporate Governance wurden durchgeführt/sind geplant**



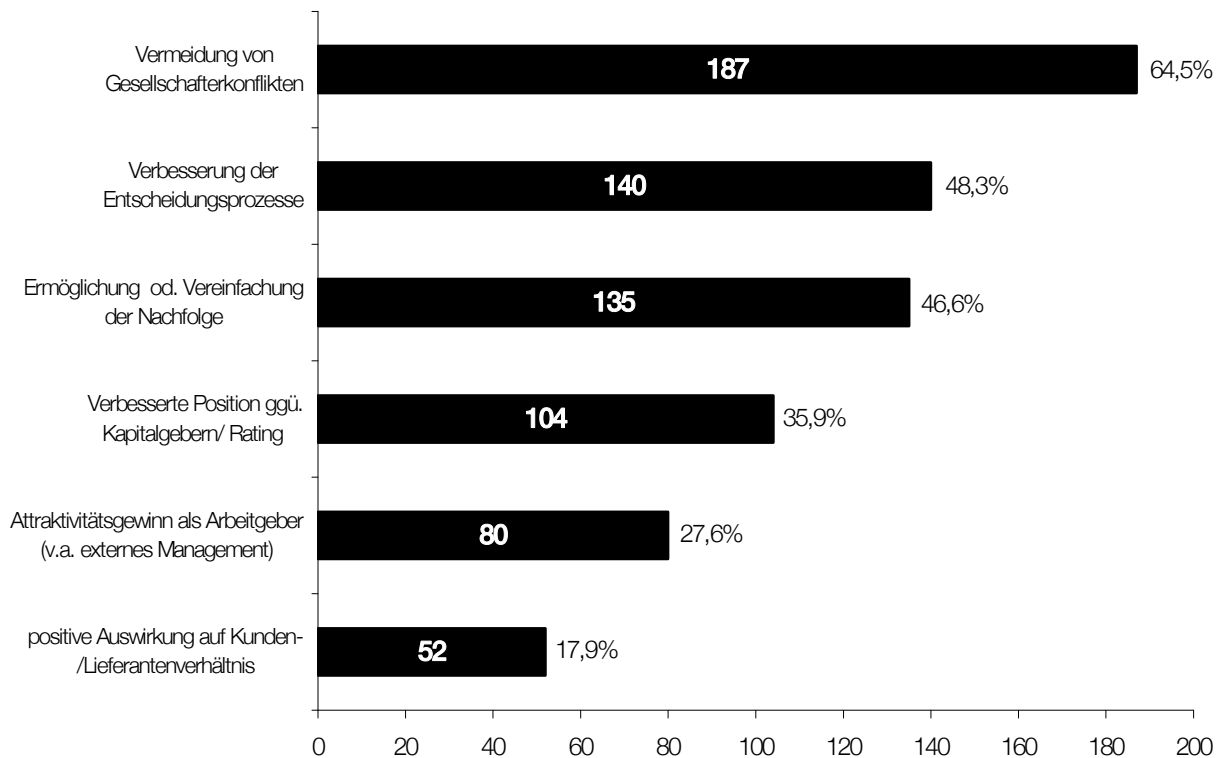
- 1.3. Good Governance hat im Familienunternehmen eine erweiterte Dimension. Neben professionellen Kontroll- und Führungsstrukturen steht bei Familienunternehmen die Beziehung der Gesellschafter untereinander im Vordergrund. Für zwei Drittel aller befragten Gesellschaften ist die Vermeidung von Konflikten untereinander das oberste Gebot der Governance.

Gefolgt wird dies von dem Wunsch nach einer Professionalisierung der Entscheidungsprozesse und der Ermöglichung oder Vereinfachung der Nachfolge.

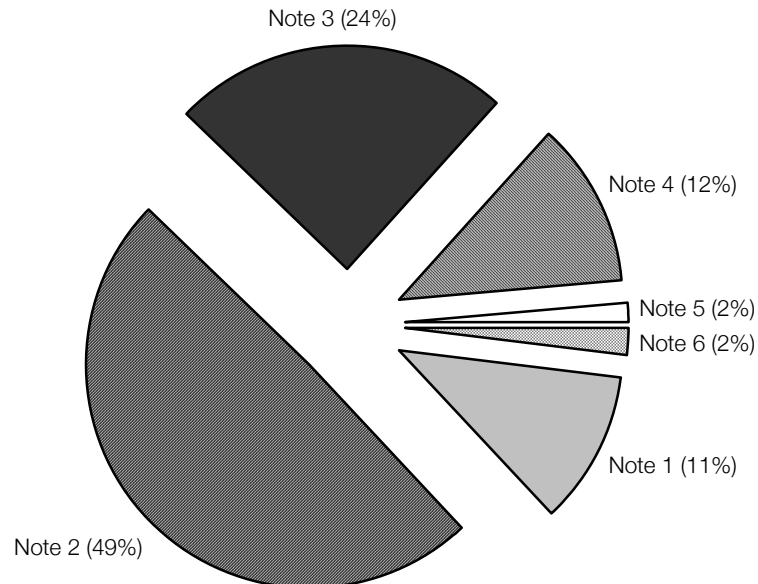
Immerhin jeder dritte Unternehmer verspricht sich von Good Governance eine Verbesserung seiner Position gegenüber den Kapitalgebern. Zunehmend wird erkannt, dass gute Governance-Regeln auch im Wettbewerb um die besten Köpfe helfen, denn auch für gute Fremdmanager haben professionelle Strukturen einen wachsenden Stellenwert. Annähernd jeder fünfte Unterneh-

mer meint, dass Good Governance auch die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten positiv beeinflusst.

**Abbildung 2: Erwartete Effekte verbesserter Corporate Governance (Mehrfachnennung)**



- 1.4. Die befragten Unternehmer bewerten die Qualität ihrer Governance-Strukturen als mittelmäßig (Der Gesamtdurchschnitt in Schulnoten entspricht: 2,52). Diese Einschätzung liegt etwa eine halbe Notenstufe unter der Bewertung in vergleichbaren Studien. Rund 40% der Befragten bewerten sich schlechter als „gut“, was dem Anspruch eines Unternehmers nicht genügen kann.

**Abbildung 3: Zufriedenheit mit den eigenen Governance-Regeln (Schulnoten)**

- 1.5. Andererseits gibt es eine Gruppe von Governance-Champions. Das sind jene rund 10% der Unternehmen, die nahezu alle Anforderungen an professionelle Governance im Sinne des Kodex erfüllen und ihre eigenen Strukturen im Schnitt mit der Note 1,07 bewerten.

Ihnen steht die Gruppe der Governance-Schwachen gegenüber, jene gut 15% der Unternehmen, deren Strukturen noch optimiert werden müssen und die sie selbst nur mit den Noten ausreichend oder schlechter bewerten.

Die Gruppenbildung und der direkte Vergleich miteinander macht die Stärken und Schwächen erkennbar. Die Erfolgsrezepte der Governance-Champions werden in den Bereichen Führung und Kontrolle, der Rolle ihrer Gesellschafter und der Family Governance deutlich.

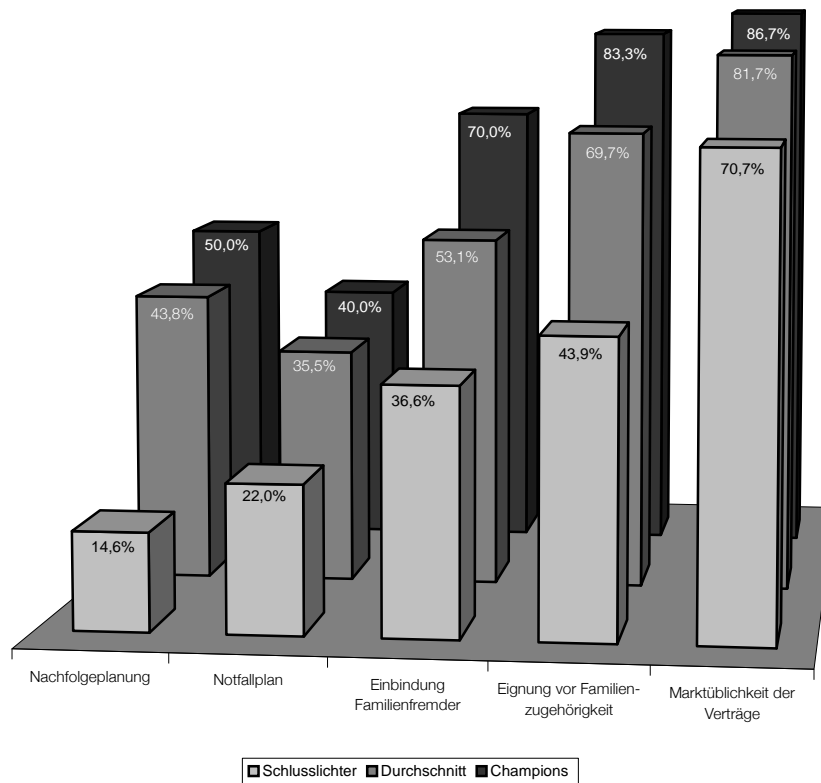
## 2. WAS ZEICHNET DIE GOVERNANCE-CHAMPIONS AUS?

Governance-Champions gibt es in jeder Rechtsform. Es gibt also auch Governance-Lösungen für jede Rechtsform.

- 2.1. Governance-Champions finden sich in jeder Generation. Mehr noch: Ihr Anteil ist auf die einzelnen Generationen sogar gleichmäßig verteilt. Anders bei den Governance-Schwachen. Hier befindet sich mehr als jedes dritte Unternehmen (34,1%) in der 2. Generation. Zum einen macht das deutlich, dass die zweite Generation, spätestens aber der Übergang zur dritten Generation besondere Gefahren mit sich bringt. Andererseits zeigt es, dass dies ein häufiges Phänomen, nicht aber die Regel ist. Good Governance kann den Gefahren der Generationenfolge vorbeugen.
- 2.2. Die Governance-Champions binden und managen eine größere Zahl von Gesellschaftern. Jeder dritte Champion (36,6%) hat mehr als fünf Gesellschafter, im Gesamtdurchschnitt überschreitet nur jedes fünfte Unternehmen (19%) diese Zahl. Im Management der Familie liegt demnach ein Erfolgsschlüssel.
- 2.3. Governance-Champions optimieren ihre Strukturen professioneller und konsequenter. Denn alle Unternehmen thematisieren Good Governance gleich häufig und stellen auch vergleichbare Erwartungen an die Strukturen (über 50% der schwachen Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre Governance-Regeln verändert). Demnach greifen Veränderungen meist zu kurz und die wirklichen Probleme werden nicht hinreichend gelöst.
- 2.4. Governance-Champions sind langfristig erfolgreicher. Jedenfalls durchbrechen die Governance-Experten bestimmte Umsatzgrenzen weitaus häufiger. Jeder dritte Champion (ca. 30%) hat einen Umsatz von über 250 Mio. € (16,7% sind sogar größer 500 Mio. €), während in der Gruppe der Schwachen fast jedes zweite Unternehmen noch bei einem Umsatz zwischen 10-50 Mio. € liegt. Professionelle Strukturen scheinen also eine gute Voraussetzung für Wachstum zu sein.

### 3. GOOD GOVERNANCE IN DEN FÜHRUNGSSTRUKTUREN

**Abbildung 4:**



3.1. Erst vier von zehn Unternehmern haben eine Nachfolgeplanung entwickelt (43,8%), deutliche Unterschiede zeigt noch der Gruppenvergleich: Während bereits jeder zweite (50%) Governance-Champion seine Nachfolge geplant hat, sind es in der Gruppe der Schwachen nur 14,6%.

3.2. Noch weniger Unternehmer (35,5%) haben einen Notfallplan. Auch die Governance-Champions sind nur zum Teil (40%) für den Notfall gerüstet. Bei den Governance-Schwachen hat gerade einmal jedes fünfte Unternehmen vorgesorgt.

Allerdings gaben mehr als 25% aller befragten Unternehmen an, bei diesen Themen bald Veränderungen durchzuführen. In der Problematik der Führungsnachfolge mangelt es nicht an der Erkenntnis, sondern an der Umsetzung.

3.3. Personalentscheidungen werden durch die Einbindung Dritter professionalisiert. Familienmitglieder sind bei der Beurteilung der Fähigkeiten eines Kandidaten zumeist fachlich überfordert oder einfach nicht objektiv. Die Untersuchung unterstreicht dies, denn während eine klare Mehrheit

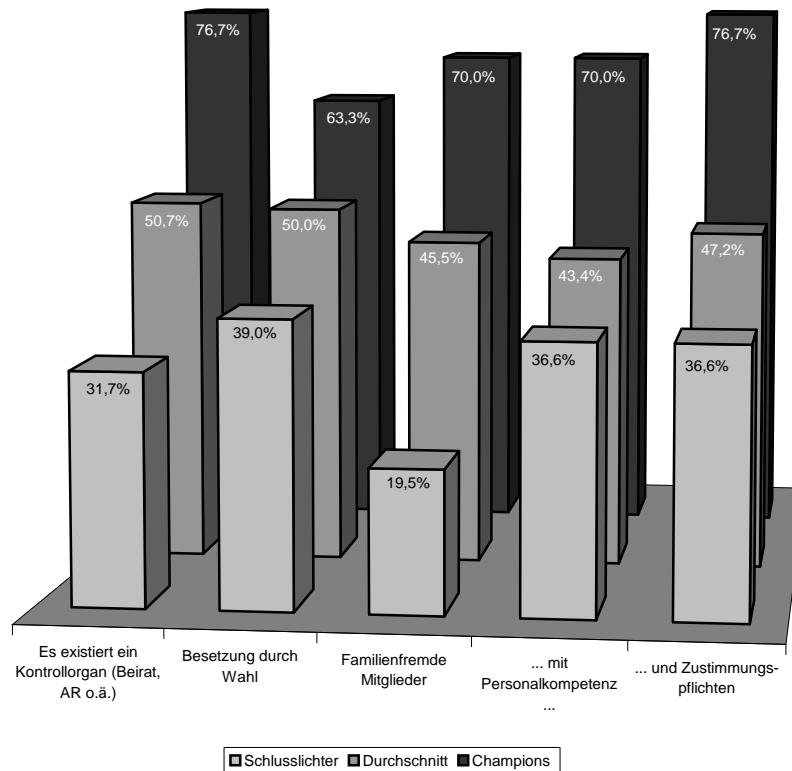
von 70% der Champions externes Know-how einbindet, übertragen nur 36,6% der schwächeren Unternehmen Personalkompetenz auch auf Dritte.

- 3.4. Häufig gelangen nicht wirklich die Besten an die Spitze des Unternehmens. Falsch verstandene familiäre Solidarität führt dazu, dass bei den schwachen Unternehmen nicht einmal die Hälfte (43,9%) den Grundsatz: „Eignung vor Familienzugehörigkeit“ beachten, bei den Governance-Champions bekennen sich 83,3% dazu.
- 3.5. Geschäftsführerverträge von Gesellschaftern enthalten selten Sonderregelungen. Die überwiegende Mehrheit aller Unternehmen (81,1%) gab an, Vergütungs- und Vertragsangelegenheiten der Familien-Geschäftsführer marktüblich zu gestalten.



#### 4. GOOD GOVERNANCE DER KONTROLLSTRUKTUREN

Abbildung 5:



4.1. Der freiwillige Beirat/Aufsichtsrat ist weiter auf dem Vormarsch. Gegenüber früheren Befragungen stieg die Quote derer, die sich für einen Beirat entscheiden, um weitere 10%. Im Gesamtdurchschnitt hat mittlerweile mehr als jedes zweite Unternehmen ein solches Organ eingerichtet.

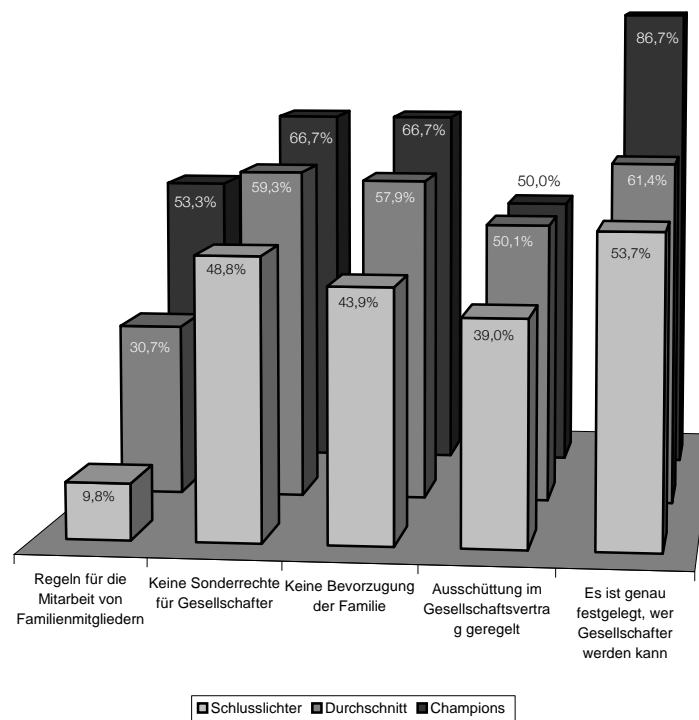
Die Vergleichszahlen der Champions unterstützen diesen Trend weiter. Von den Governance-Champions haben 76,7%, von den schwachen Unternehmen nur 31,7% einen Beirat (Weitere 25% der schwachen Unternehmen wollen allerdings einen Beirat installieren, von den bestehenden Gremien soll jedes vierte professioneller besetzt und in seinen Kompetenzen gestärkt werden).

4.2. Allerdings wählen nur in jedem zweiten Unternehmen alle Gesellschafter die Mitglieder für den Beirat. Zu häufig finden sich noch Entsendungsrechte einzelner Gesellschafter oder Gesellschafterstämme. Ein Beirat aber, der als Interessenvertreter bestellt ist, wird nicht immer objektiv und professionell im Sinne des ganzen Unternehmens entscheiden.

- 4.3. Familienmitglieder sind selten ausreichend qualifiziert, um eine fachliche Beratung und wirksame Kontrolle zu übernehmen. Daher verpflichten 70% der Champions auch Externe für ihr Kontrollgremium, bei schwachen Unternehmen tun dies nur 19,5%.
- 4.4. Schwache Beiräte haben meist auch schwache Kompetenzen. Nur ein Drittel der Beiräte (36,6%) in schwachen Unternehmen ist die Personalkompetenz über die Geschäftsführung übertragen. Bei den Champions entscheidet hingegen die deutliche Mehrheit der Beiräte über die Person an der Spitze des Unternehmens (70%).
- 4.5. Ähnlich sieht es bei den Kontrollkompetenzen aus. Nur 36,6% der Unternehmer haben dem Beirat einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte zugewiesen. Auch hier wird die Professionalität der Champions deutlich. Mehr als drei Viertel (76,6%) statten ihren Beirat mit erweiterten Kompetenzen aus.

## 5. DIE STELLUNG DER GESELLSCHAFTER UNTER GOOD GOVERNANCE- GESICHTSPUNKTEN

Abbildung 6:



5.1. Über 80% der Unternehmen haben den Informationsfluss für ihre Mitgesellschafter organisiert. Gleiches gilt für die abschließende Prüfung der Geschäftszahlen, die 86,2% der Unternehmen einem Wirtschaftsprüfer übertragen.

Weitergehende Regeln für das Verhältnis der Gesellschafter zum Unternehmen sind aber die Ausnahme. Aus der Gruppe der Governance-Schwachen hat nur jedes zehnte Unternehmen (9,8%) Regeln für die Mitarbeit im Unternehmen formuliert. Bei den Governance-Champions hat dies immerhin jedes zweite (53,3%) Unternehmen getan.

Darin liegt ein deutliches Konfliktpotential, denn nur Offenheit, Fairness und klare Regeln schaffen Vertrauen und helfen Neid, Eifersucht und Misstrauen zu verhindern.

5.2. Nur zwei von drei Unternehmen (59,3%) schließen Sonderrechte einzelner Gesellschafter aus.

- 5.3. Weniger noch (57,9%) versagen den Familienmitgliedern ausdrücklich eine Bevorzugung gegenüber Dritten.

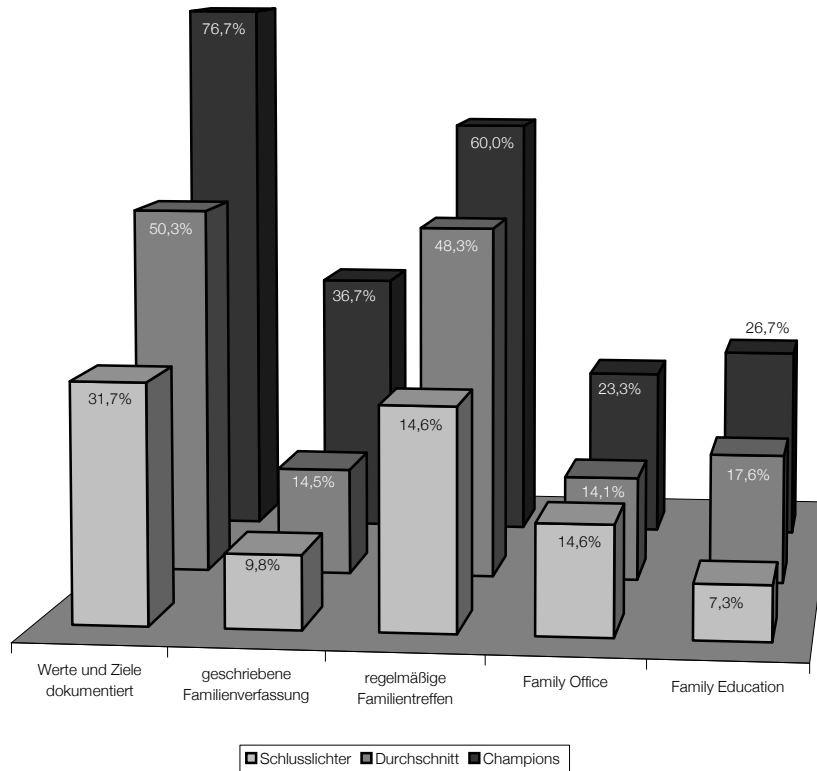
Dabei überrascht die Tatsache, dass dies auch für die Champions gilt (je 66,7 %). Scheinbar werden auch bei den Champions Sonderrechte akzeptiert, weil alle Mitgesellschafter die Regeln kennen und in die grundsätzlichen Prozesse eingebunden werden.

Das macht deutlich, dass Good Governance einerseits mehr verlangt als die schlichte Information der Mitgesellschafter, andererseits aber auch den Besonderheiten im Familienunternehmen gerecht werden kann.

- 5.4. Nur jedes zweite Unternehmen (53,1%) hat die Höhe seiner Ausschüttungen im Gesellschaftsvertrag festgelegt. Wiederkehrende Streitigkeiten sind damit vorprogrammiert.
- 5.5. Allerdings begrenzt die Mehrheit der Unternehmen (64,8%) die Ausschüttungen auf unter 50% der Gewinne. Hieran wird deutlich, wie sehr das Familienunternehmen auf die Eigenfinanzierung angewiesen ist, wenn es langfristig unabhängig bleiben will.
- 5.6. Beinahe vier von zehn Unternehmen (36,6%) riskieren einen ungewissen Kreis künftiger Gesellschafter. Hier baut die klare Mehrheit der Governance-Champions (86,7%) vor, indem sie im Gesellschaftsvertrag genau festlegen, wer Gesellschafter sein, bleiben und werden kann.

## 6. FAMILY GOVERNANCE ALS NOTWENDIGE ERGÄNZUNG ZUR CORPORATE GOVERNANCE

**Abbildung 7:**



- 6.1. Familienmitglieder sollten die Leitplanken für das Unternehmen vorgeben. Während über 75% aller Champions die Werte und Ziele des Unternehmens von ihren Gesellschaftern formulieren lassen, können dies nur wenige Unternehmen aus der schwachen Gruppe vorweisen (31,7%).
- 6.2. Nur etwa jedes zehnte Unternehmen hat die Werte und Ziele auch in einem Dokument festgehalten (sog. Familienverfassung). Immerhin ist es bei den Champions bereits jedes dritte Unternehmen (36,7%).
- 6.3. Kein Zusammenhalt ohne regelmäßige Familientreffen! Bezeichnend für die schwachen Unternehmen ist, dass sich hier nur jede dritte Familie regelmäßig trifft (29,3%). Es ist offensichtlich, dass der Zusammenhalt der Champions größer ist, da die Familien doppelt so häufig (60%) in regelmäßigen Abständen zusammenkommen.
- 6.4. Ein Family Office stellt noch die Ausnahme dar. Nur etwa 15% der Unternehmerfamilien betreiben eine gemeinsame Vermögensanlage in Form eines Family Office.

- 6.5. Familienunternehmen investieren zu wenig in die zukünftigen Gesellschafter. Die gezielte Weiterbildung (Family Education) der Gesellschafter ist erst für wenige ein Thema (17,6%), wenngleich sie bei den Champions (26,7%) dreimal häufiger zu finden ist, als bei den schlecht aufgestellten Unternehmen (7,3%).
  
- 6.6. Neben der Führungsnachfolge besteht allerdings bei den Fragen der Family Governance die größte Änderungsbereitschaft.

## FAZIT

Die Studie belegt, dass Fragen der Good Governance gerade auch für Familienunternehmen von besonderer Bedeutung sind. Mehr noch: Good Governance hat im Familienunternehmen eine viel weiter gehende Dimension. Die Vorzüge eines verwandtschaftlich miteinander verbundenen Gesellschafterkreises liegen auf der Hand. Aber im Schnittpunkt von Familie und Unternehmen lauern auch eine Menge Gefahren.

Die Durchschnittswerte der Studie ergaben, dass sich ein Großteil der Unternehmen selbst überschätzt und noch zu gut bewertet. In den Einzelfragen der Untersuchung werden die Schwächen erkennbar und nur wenige Spitzenunternehmen können sich deutlich von den anderen abheben.

Die Governance Champions haben alle Bereiche bearbeitet und passende Strukturen gefunden. Professionelle Regeln helfen ihnen, das Unternehmen vor der zerstörerischen Kraft von Streitigkeiten innerhalb der Familie zu schützen.

Corporate Governance-Regeln setzen sich immer weiter durch. Die meisten Unternehmer haben erkannt, wie wichtig klare Führungs- und Kontrollstrukturen im Unternehmen sind. Die große Herausforderung liegt hier in der Optimierung im Detail.

Deutlich wurde auch, dass die Family Governance zunehmend Beachtung findet. Nur eine starke Familie kann auch ein starkes Unternehmen in die Zukunft führen. Es wäre erfreulich, wenn sich diese Erkenntnis weiter durchsetzt und zu vermehrter Beachtung der Good Governance in der Praxis führt.

## KONTAKT

Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen  
c/o INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH  
Kronprinzenstraße 46  
53173 Bonn-Bad Godesberg  
Internet: [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)  
Telefon: 0228 36780-61  
Telefax: 0228 36780-69

INTES Institut für Familienunternehmen  
WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar  
Internet: [www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)  
Telefon: 0261 6509-331  
Telefax: 0261 6509-339

ASU  
Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V.  
Reichsstraße 17  
14052 Berlin  
Internet: [www.asu.de](http://www.asu.de)  
Telefon: 030 30065-0  
Telefax: 030 30065-390

Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA  
Löwengrube 18  
80333 München  
Internet: [www.hauck-aufhaeuser.de](http://www.hauck-aufhaeuser.de)  
Telefon: 089 2393-2004  
Telefax: 089 2393-2019