



WEGWEISER

Corporate Governance, die Begleitung des Managements durch kritische Aufseher, finden alle gut – in der Theorie. In der Praxis sieht die Sache oft anders aus. Ist ein Unternehmen, das sich den Regeln des Kodex unterwirft, besser geführt?

Erst die Firma, dann die Familie

KARL-ERIVAN HAUB,
Geschäftsführer Tengelmann-Gruppe

Gute Governance gehört zu den zentralen Bestandteilen einer zeitgemäßen Unternehmensführung. Das gilt nicht nur für Publikumsgesellschaften. Im Zweifelsfall kann gute Corporate Governance ein Unternehmen auch vor dem Inhaber oder der Inhabergefamilie schützen. Denn Familienunternehmen stehen manchmal vor speziellen Herausforderungen, beispielsweise bei der Unternehmensnachfolge.

Wir haben eine Familienverfassung entwickelt, basierend auf dem Governance-Kodex für Familienunternehmen. Ein wichtiger Punkt ist die Übereinkunft, dass Unternehmensinteressen immer vor Familieninteressen stehen. Denn wenn es der Firma gut geht, geht es auch der Unternehmerfamilie gut. Im umgekehrten Fall, wenn man die Familieninteressen vor die Firmeninteressen stellt, wird es der Firma irgendwann nicht mehr gut gehen. Für mich ist das ein Glaubensbekenntnis.

Mit einem Corporate-Governance-Kodex kann man solche Grundsätze auch für folgende Generationen festhalten. Natürlich muss man einen Kodex trotzdem immer wieder überprüfen und aktualisieren, um ihn aktuellen Entwicklungen anzupassen.

Leitfaden für den Streitfall

JAN-KLAUS TÄNZLER,
Experte am Institut für Mittelstandsforschung Mannheim

Ich halte den Governance-Kodex für Familienunternehmen für sinnvoll, weil er ein gutes Gerüst für Entscheidungen sein kann. Zwar gibt es die Patriarchen, die glauben, sie allein hielten ihren Laden zusammen. Die würden natürlich sagen, dass sie so etwas nicht brauchen. Da würde ich erwidern: Was ist denn, wenn die nicht mehr sind? Wenn die Kinder das Unternehmen übernehmen, die anders denken und vielleicht gar nicht an das Unternehmen herangeführt worden sind. Für die Nachfolger wäre ein Governance-Kodex ein guter Ratgeber.

Im Familienunternehmen geht es auch um die Inhabergefamilie. Wie in jeder Familie kann es in ihr Streitigkeiten geben. Die können auch das Unternehmen gefährden. Wichtig zu wissen ist: Wie verhält man sich im Streitfall? Da kann der Kodex weiterhelfen. Schließlich ist ein Ziel von Corporate Governance, das Unternehmen langfristig zu bewahren.

Unnötige Überregulierung

ULRICH DIETZ,
Vorstandschef GFT Technologies

In Familienunternehmen und im Mittelstand ist es selbstverständlich, nach bestem Gewissen zu führen. Viele Corporate-Governance-Regularien werden in diesen Unternehmen sowieso schon gelebt, ohne dass es notwendig wäre, sie aufzuschreiben. Starre Regeln sind, gerade für ein inhabergeführtes mittelständisches Unternehmen, oft nicht relevant oder angemessen. Mehr noch: Sie schränken das unternehmerische Handeln ein.

Wir als börsennotiertes Unternehmen sind verpflichtet, uns an gesetzlich vorgeschriebene Corporate-Governance-Regularien zu halten. Vieles davon stellt eine Überregulierung dar und erzeugt einen Aufwand, der nicht mehr im Verhältnis zum Ziel steht. Statt Regeln niederzuschreiben, ist es wichtiger, den Mitarbeitern korrektes, ethisches Verhalten vorzuleben – angefangen in den obersten Führungsebenen. Ein Unternehmer muss sein Handeln stets kritisch hinterfragen. In vielen Fällen reicht es schon zu überlegen: „Was würden meine Eltern dazu sagen?“ Wenn jeder sich die Zeit nehmen würde, über diese Themen ein bisschen mehr nachzudenken, bräuchten wir nicht so viele Regeln. Anders gesagt: Wenn jemand nicht ethisch handeln will, dann hilft auch ein Kodex nicht.