



Erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Einfluss von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen

Eine Studie von Dr. Darina Schkolnik

Ausgangslage

Die deutsche Unternehmenslandschaft zeichnet sich insbesondere durch eine Organisationsform aus: Familienunternehmen. Diese prägen nicht nur seit jeher die deutsche Wirtschaft, sondern tragen vor allem wesentlich zur Wirtschaftsstärke des Standorts Deutschland bei. Die Besonderheiten von Familienunternehmen resultieren dabei vorwiegend aus dem Zusammenspiel der beiden Komponenten Unternehmen und Familie.

Eine entscheidende Phase im Lebenszyklus eines Familienunternehmens ist die Nachfolge. Dabei geht es nicht nur darum, die Führung eines Unternehmens zu übergeben, sondern auch den Charakter als Familienunternehmen zu erhalten. Aus diesen Herausforderungen ergibt sich, dass die Unternehmensnachfolge einer der am häufigsten untersuchten Sachverhalte in der Familienunternehmensforschung ist. Den folgenden Ausführungen liegt eine wissenschaftliche Arbeit zugrunde, die ebenfalls an diesem Punkt ansetzt. Dabei wird analysiert, welchen Einfluss Corporate Governance auf den Erfolg von Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen hat.

Unter Corporate Governance können dabei verschiedene Regelungen zusammengefasst werden, die sich auf Strukturen, Rollen und Prozesse im Unternehmen und zwischen den Eigentümern beziehen. Mit Hilfe von Corporate Governance können vorhandene Stärken und notwendige Ressourcen in Familienunternehmen bewahrt sowie potentielle Schwachstellen durch Professionalisierung und Objektivität ausgeglichen werden. Zudem hilft Corporate Governance die beiden Komponenten Familie und Unternehmen zu koordinieren.

These

Originär ist Corporate Governance als Handlungsrahmen in börsennotierten Unternehmen bekannt und hat sich dort bewährt. Das wiederum führt zu vermehrter Beachtung, auch durch Familienunternehmen. Es gibt allerdings kein einheitliches Verständnis darüber, was gute Corporate Governance in einem Familienunternehmen bedingt. Der Einfluss von Corporate Governance auf den Erfolg der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen wird bisher lediglich theoretisch angenommen.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung wurden nun ein Corporate Governance-Modell und ein Corporate Governance-Score entwickelt, um diese These zu prüfen und entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Herleitung

DAS CORPORATE GOVERNANCE-MODELL

In Familienunternehmen müssen Corporate Governance-Instrumente insbesondere bei den Themen ansetzen, die eine erhöhte Komplexität und ein gesteigertes Konfliktpotenzial bergen. Im Hinblick auf die Nachfolge sind das beispielsweise Definitionen von Rollen, Rechten, Pflichten sowie Kommunikationsprozesse für Inhaber und weitere Akteure innerhalb des Unternehmens. Die Corporate Governance bildet darauf aufbauend ein Fundament aus Regeln und Werten für das Unternehmen und für die Familie. Es ist allerdings zu beachten, dass sich Corporate Governance-Instrumente für Familienunternehmen maßgeblich von den Mitteln, die für Publikumsgesellschaften gelten (Beispiel: Deutscher Corporate Governance Kodex), unterscheiden.

Das entwickelte Modell der guten Corporate Governance für Familienunternehmen – speziell für die Phase der Unternehmensnachfolge – besteht aus 15 Kriterien, die den Bereichen Eigentum und Familie, Unternehmensführung sowie Unternehmensaufsicht zuzuordnen sind.

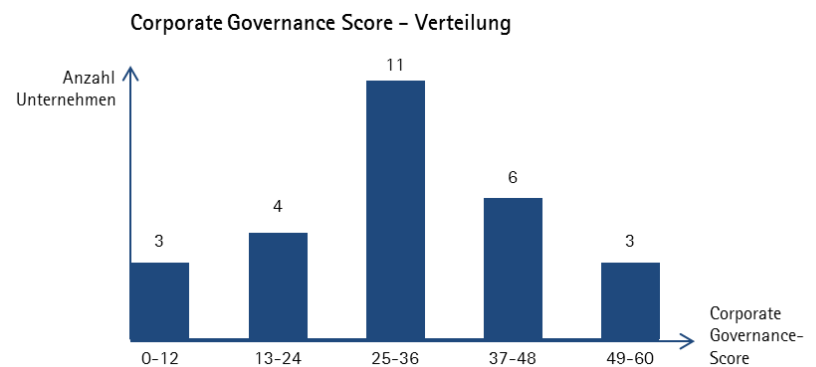


Analyse

VERBREITUNG VON CORPORATE GOVERNANCE

Die Untersuchung zeigt, dass Corporate Governance als übergeordnetes Thema in vielen Familienunternehmen bereits bekannt ist. Insbesondere die Fragestellungen rund um die Organisation des Eigentums sind häufig bereits adressiert. Die Mechanismen der Corporate Governance im Zusammenhang mit der Unternehmensführung sind hingegen weniger bekannt. Im Detail gilt das auch für den Regelungsbereich „Unternehmensaufsicht“. Hier liegt jedoch eine Besonderheit vor: Insbesondere der Beirat als ein mögliches Aufsichtsgremium ist bereits in vielen Familienunternehmen verbreitet und kann schon beinahe als Modeerscheinung gesehen werden. Trotz dieser Verbreitung kennen jedoch nur wenige Unternehmen die Möglichkeiten, die mit einem solchen Gremium erreicht werden können.

Zusammenfassend führen diese Ergebnisse dazu, dass die Verteilung des errechneten Corporate Governance-Scores, einem Punktwert, der die Intensität der Umsetzung der definierten Kriterien quantifiziert, in der Untersuchungsgruppe einer Normalverteilung entspricht. Die meisten Unternehmen der Untersuchungsgruppe befinden sich dabei in der Mitte der definierten Skala.



EINFLUSS VON CORPORATE GOVERNANCE AUF DEN ERFOLG VON UNTERNEHMENSNACHFOLGEN

Ergebnis

Zwischen dem errechneten Corporate Governance-Score - und damit dem Umfang der eingesetzten Corporate Governance-Instrumente - und der Entwicklung des Unternehmensumsatzes nach dem Generationswechsel besteht in der Untersuchungsgruppe ein signifikanter Zusammenhang. Unternehmen mit einem hohen Score verzeichnen also nach der Nachfolge ein höheres Umsatzwachstum. Die Unternehmen mit den höchsten Score-Werten erfüllen zudem ihre eigenen, mit der Nachfolge verbundenen, Zielvorgaben besser als die anderen Unternehmen der Stichprobe. Unabhängig von der Entwicklung bemerken fast alle Unternehmen die wachsende Bedeutung von Corporate Governance, insbesondere im Hinblick auf den Nachfolgeprozess.

Fazit

Zusammenfassend wird deutlich, dass Corporate Governance den Nachfolgeprozess in Familienunternehmen positiv beeinflussen und zu einer erfolgreichen Umsetzung beitragen kann. Insbesondere die Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen kann durch Corporate Governance gesteigert werden. Maßgeblich sind hierbei die Professionalisierung des Unternehmens und die Objektivierung von Entscheidungen. Im Vergleich zu Publikumsgesellschaften folgt die Corporate Governance in Familienunternehmen jedoch keinem starren Maßnahmenkatalog, sondern ist stets als ein individueller Fahrplan für die Unternehmensnachfolge zu sehen.

Wissenschaftlicher Hintergrund

QUELLE

Die dargestellten Erkenntnisse basieren auf der Dissertation zum Thema „Einfluss von Corporate Governance auf den Erfolg von Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen“ von Dr. Darina Schkolnik.

Die empirische Primäruntersuchung bewegt sich im Kontext der qualitativen Sozialforschung. Eine Besonderheit ist die Anreicherung der Untersuchung um quantitative Analysemethoden im Sinne des Mixed-Methods-Ansatzes.

Für die Herleitung des zugrundeliegenden Corporate Governance-Modells wurden unter anderem fünf anerkannte Experten für Familienunternehmen und Nachfolgesituationen aus Wissenschaft und Praxis befragt.

Die Haupterhebung basiert auf der persönlichen Befragung von insgesamt 28 geschäftsführenden Gesellschaftern und Geschäftsführern von deutschen Familienunternehmen, die zwischen den Jahren 2000 und 2012 eine Unternehmensnachfolge vollzogen haben.

DAS BANKHAUS LAMPE ALS PARTNER FÜR DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Mit dem industriellen und familiären Gesellschafterhintergrund passt das Bankhaus Lampe ideal in das Profil vieler Familienunternehmer. Die Privatbank begleitet Familienunternehmen auf ihrem Weg der Unternehmensnachfolge sowie bei der Ausgestaltung der eigenen Corporate und Family Governance.

KONTAKT

Bankhaus Lampe

Dr. Darina Schkolnik

Telefon: +49 211-4952-118

E-Mail: darina.schkolnik@bankhaus-lampe.de