



Foto: Fotolia

Familienunternehmen müssen sehr unterschiedliche Interessen unter einen Hut bringen.

## „Good Governance“ in Familienunternehmen

Good Governance ist ein Steuerungssystem, das hilft, die richtige Entscheidungen zu fällen. Auch Familienunternehmen profitieren davon.

► „Good Governance“ heißt auf Deutsch „gute Regierungsführung“. Gemeint ist ein Steuerungs- und Regelungssystem, das hilft, die jeweils bestmögliche Entscheidung zu treffen.

Doch gerade für Familienunternehmen ist die Einführung von Good Governance eine Herausforderung. Denn hier schneiden sich die Standpunkte der Gesellschafter oder Eigentümer mit denen der Geschäftsführer. Aber auch die an Emotionalität und Fürsorge orientierte Familienwelt steht nicht selten im Widerspruch zu der durch Rationalität und Konkurrenz geprägten Unternehmenswelt.

### Risikomanagement muss Qualitätsmanagement flankieren

Für das rational-effiziente Management bieten die Prozessschritte: Planen–Durchführen–Kontrollieren die bewährte Vorgehensweise für exakt definierte Fragestellungen. Doch was tun, wenn Situationen auftreten, die die bewährten Prozesse sprengen? Wenn zum Beispiel trotz umfassender Sicherheitsmaßnahmen ein Einbruch nicht ausgeschlossen werden kann? Bei der Handhabung solcher Situationen hilft ein Risikomanagement, das das bewährte Qualitätsmanagement flankiert. So kann das emotionale Steuern von Risiken mit rational abgesicherten Entscheidungsmethoden in Einklang gebracht werden.

Risikomanagement schafft Transparenz über die betriebliche Risikolage und redu-

ziert die Gefahr einer Krise, die durch Unachtsamkeit oder Fehlentscheidungen ausgelöst wird. Dabei sollten gerade auch Inhalte und Methoden des Risikomanagements selbst offen kommuniziert werden. Familienunternehmer äußern sich oft schon zurückhaltend über Grundzüge ihrer Unternehmensführung. Über Risiken zu sprechen, käme vielen einem Geheimnisverrat nahe. Strategien, Erwartungen und Absichten und damit verbundene Risiken sollten aber gerade nicht zum Tabuthema gemacht werden. Sie offen gegenüber Mitarbeitern, externen Geschäftspartnern und der Familie zu kommunizieren stärkt den Zusammenhalt.

Risikomanagement bedeutet, bewusst und offen mit allen Risiken umzugehen, die das Unternehmen gefährden können. Es ist ein umfassender Prozess, der Identifikation, Bewertung, Zusammenfassung, Überwachung und vereinbarte Übernahme von solchen Risiken beinhaltet.

### IHK-VERANSTALTUNG

#### RISIKOMANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Termin: 20 April, 16:00 Uhr bis 18:30 Uhr  
Veranstaltungsort: IHK Region Stuttgart  
Anmeldung und Info: [www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de)  
Dok-Nr. 83316

Familienunternehmer treffen nicht selten Entscheidungen „aus dem Bauch“. Hieran ist grundsätzlich nichts auszusetzen, kennt doch der Unternehmer sein Unternehmen am Besten. Doch Risiken mit mehr Methode abzuwägen, kann die Entscheidung verbessern.

Wenn das Risikomanagementsystem den gesetzlichen Anforderungen entspricht und „KonTraG-konform“ ist, kann der Wirtschaftsprüfer ein positives Testat geben. Dies kann auch für Firmen relevant sein, die gesetzlich nicht zu einer solchen Prüfung verpflichtet sind. So führt es erfahrungsgemäß zu einem besseren Rating. Das erleichtert wiederum den Zugang zu Fremdkapital und schafft so größere Freiheit bei Entscheidungen im Unternehmen und in der Familie; Streit kann so erst gar nicht entstehen.

Hilfreich für Familienunternehmen ist auch die Beratung durch einen Beirat, der seinerseits die Systematik des Risikomanagements nutzt. Im Beirat können unabhängige Personen – etwa zwei oder drei aktive oder ehemalige Unternehmer aus anderen Branchen, die vergütet werden – ebenso positiv wirken wie der Seniorchef oder der Bankberater. Zusätzlicher Nutzen dabei: das Unternehmen profitiert von externem Know-how in Sachen „gute Unternehmensführung“, ebenso wie von der Pflege der Familienbeziehungen. Ein Beirat, dessen Kontrollhandlungen von einem Risikomanagement unterstützt werden ist unabhängig von der Testaterteilung des Wirtschaftsprüfers und einer gesetzlichen Verpflichtung möglich.

Wichtig im Kontext von Risiko- und Chancenmanagement bleibt, dass die Nachfolgeregelung kein Risiko darstellt. Hier ist es also wichtig, klare Linien festzulegen und auch zu kommunizieren.

„Gute Unternehmensführung“ in Familienunternehmen bedeutet also eine gesunde Berücksichtigung von Chancen und Risiken im Einklang mit den Interessen des Unternehmers und aller Beteiligten in der Familie, im Unternehmen und in dessen Umfeld. ◀



**Lutz Feufel**  
IHK-Abteilung  
Industrie und  
Verkehr,  
[lutz.feufel@stuttgart.ihk.de](mailto:lutz.feufel@stuttgart.ihk.de)