

Controlling in börsennotierten Familienunternehmen

Die wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis immer wieder verdeutlicht. Obwohl Familienunternehmen das Objekt zahlreicher Untersuchungen sind, hat sich in der wissenschaftlichen Literatur noch keine einheitliche Definition durchgesetzt, sondern der Begriff „Familienunternehmen“ wird oft synonym zum Begriff „KMU“ verwendet. Neben KMU-Familienunternehmen existieren aber auch börsennotierte Familienunternehmen, bei welchen sich andere Problemstellungen ergeben.

Aus systemtheoretischer Sicht kann das System Familienunternehmen durch das Drei-Kreise-Modell nach *Gersick et al.* erklärt werden. Daraus abgeleitet, erschien die Controllingkonzeption nach *Horváth* der geeignete Ansatz für die Thematik, da auch *Horváth* das Unternehmen als System auffasst, wobei das Controlling als Subsystem des Unternehmensführungssystems dargestellt wird. Im Sinne dieser Konzeption, unter der Berücksichtigung der koordinierenden und informierenden Aufgaben der drei Bereiche Familie, Eigner und Unternehmen, wurde der Ansatz für diese Arbeit gewählt, weil die Familie auch in börsennotierten Familienunternehmen in den Subsystemen Unternehmen und Eigner eine entscheidende Rolle spielen kann und hierbei erhöhte Koordinations- und Informationsaufgaben anfallen.

Im Kapitel „Koordination des Subsystems business“ wird die Koordination des Informationsversorgungssystems bearbeitet, da mit zunehmender Unternehmensgröße die Informationsversorgung an Bedeutung gewinnt. Ein ausgereiftes Informationsversorgungssystem kann einen Erfolgsfaktor für börsennotierte Familienunternehmen darstellen, da dadurch Informationsasymmetrien abgebaut werden können. In diesem Zusammenhang ist auch ein effizientes Risikomanagement zu implementieren, welches die Unternehmensziele mit den Unternehmensrisiken verbinden soll. Zusätzlich sollte es die Interne Kontrolle und Steuerung des Unternehmens enthalten. Bei Familienunternehmen sind neben den unternehmerischen Risiken auch familiäre Risiken zu berücksichtigen, wie beispielsweise die Übertragung familiärer Konflikte in das Unternehmen oder die Nachfolgeregelung. Die Koordination des Planungs- und Kontrollsystems beinhaltet neben der Zielplanung, welche auch familiäre Ziele berücksichtigen sollte, die strategische Analyse und die Strategieformulierung. Hierbei ist die Strategie auf die Ziele der Familie und des Unternehmens abzustimmen, um spätere Konfliktsituationen zu vermeiden. Es sollte auch eine Abstimmung der Strategie mit der Unternehmenskultur erfolgen. Es werden verschiedene Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen aufgezeigt, die als Handlungsempfehlungen für die strategische Umsetzung gesehen werden können.

Das nächste Kapitel behandelt die „Koordination des Subsystems ownership“. Das Verhältnis zwischen den Eigentümern und Managern in einer Familienunternehmung kann als Prinzipal-Agenten-Beziehung bezeichnet werden. Die dadurch entstehenden Interessensgegensätze können durch die Corporate Governance gelöst werden. Es wird aufgezeigt, dass Corporate Governance-relevante Aufgabenfelder einen engen Zusammenhang mit dem Controlling haben. Diese sind im Risikomanagement, IKS, Planung und Forecasting, Reporting und in der Rechnungslegung zu finden. Kernproblem einer effizienten Corporate Governance ist es, Regeln und Anreize zu setzen, um die Entscheidungen und das Verhalten von Managern an den Zielen der Anteilseigner auszurichten. Eine Führung durch Werte kann Sinn erzeugen und Ziele begründen. Es stellt sich die Frage, welche Kontrollmechanismen sollen wie für die einzelnen Anspruchsgruppen ermöglicht werden. Dem Humankapital sollte besondere Beachtung geschenkt werden. Ein Engpass im

Personalbereich kann zum Scheitern der Unternehmensstrategie führen. Hierbei sind die Bereiche Fach- und Führungskräfte­mangel, Generationen­problematik und die Vorteile von Individualität und kultureller Vielfalt im Unternehmen zu beachten.

Damit der Fortbestand eines Familienunternehmens über Generationen hinweg gesichert ist, müssen frühzeitig zukunftsweisende Maßnahmen ergriffen werden. Das Kapitel „Koordination des Subsystems family“ behandelt diesen Bereich. Die Komplexität des Nachfolgeprozesses liegt vor allem darin, dass in jeder Generation neue Familienmitglieder hinzukommen und dadurch neue Konfliktsituationen entstehen können. Potenziale des Börsegangs liegen vor allem in der Nachfolge, aber auch in verbesserten Finanzierungsbedingungen und in der Steigerung des Bekanntheitsgrades. Transparenz und Verslossenheit ist meist ein Grund, warum Familienunternehmen Bedenken gegen eine Börsennotierung haben.

Generell kann festgestellt werden, dass die Unterschiede zwischen börsennotierten Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen kleiner werden. Ein Erfolgspotenzial kann eine wertorientierte Unternehmenskultur sein. Eine Handlungsempfehlung ist, das Thema Unternehmenskultur mehr nach außen zu kommunizieren und als strategischen Erfolgsfaktor zu nutzen. Die Performance von Familienunternehmen wird besser bewertet, als die von Nicht-Familienunternehmen. Familienunternehmen sollten deshalb, die Tatsache ein Familienunternehmen zu sein, mehr publik machen. Das Controlling ist immer insoweit gefordert, die drei Subsysteme miteinander zu koordinieren und aufeinander abzustimmen und die benötigten Informationen an die relevanten Adressaten weiterzuleiten.