

Herausgegeben von der EQUA-Stiftung
anlässlich ihres zehnjährigen Bestehens

GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Die Verantwortung der Eigentümer
von Familienunternehmen

Unternehmer Medien

Gesellschafter und die Strategiearbeit

Die Aufgaben der Gesellschafter

Ausgangspunkt

Alle (oder zumindest die allermeisten) Familienunternehmen, die alt und groß werden, sind spätestens ab der dritten Generation ein Mehrgesellschafterunternehmen, bei dem nicht mehr alle Cousins und Cousinen in der Unternehmensführung tätig sind. Geht man durch die Liste der nach dem Unternehmenswert größten Familienunternehmen und gliedert die Unternehmen der ersten Generation aus, finden sich unter den ersten 50 fast nur Mehrgesellschafterunternehmen, deren Anteile jeweils an alle Kinder vererbt wurden (Auswertung der Aufstellung in: *manager-magazin-spezial*, Oktober 2010, 18 ff.). Die Unternehmensführung liegt in den Händen von Mehrheitsgesellschaftern, Minderheitsgesellschaftern oder auch in den Händen von Nicht-Familien-Unternehmensführern. In jedem Fall ist in dieser Konstellation die Gesamtheit der Unternehmensführung gegenüber der Gesamtheit der Gesellschafter berichts- und rechenschaftspflichtig. Hierfür bilden die Gesellschafter regelmäßig ein Gremium, Beirat oder Gesellschafterausschuss oder ähnlich bezeichnet.

Nicht in der Unternehmensführung tätige Gesellschafter mögen sich nun fragen, ob diese Konstellation nicht eine mindere Qualität von Familienunternehmen und was ihre Aufgabe sei. Zweifel über die richtige Rolle werden meist artikuliert, wenn ein Gesellschafter oder eine Gesellschafterin nicht als Wirtschaftsexperte arbeitet, sondern einen anderen ordentlichen Beruf ausübt, etwa einen Haushalt mit einigen heranwachsenden künftigen Gesellschaftern führt oder als Lehrer unterrichtet oder in einer anderen Profession arbeitet. Wir halten dafür, dass auch *nur* Gesellschafter sein eine ganz wichtige Funktion ist. Ohne sie gäbe es die großen Familienunternehmen nicht! Wir betrachten den Gesellschafter als Träger eines wichtigen Amtes, eines Berufs, mit eigenen Verantwortlichkeiten.

Aufgaben in der Governance

Die Besetzung der Geschäftsführung mit Gesellschaftern ist kein wesentliches Merkmal für ein Familienunternehmen. Es kann sein und kann nicht sein. Es liegt aber in der Verantwortung der Gesellschafter zu gewährleisten, dass eine gute Unternehmensführung möglich wird – durch Gesellschafter-Unternehmensführer, Nicht-Familien-Unternehmensführer oder wie auch immer. Hierzu müssen Gesellschafter eine Governance – eine »Führung der Führung« (Fou-

cault) – einrichten. An dieser Governance müssen Gesellschafter, meist neben professionellen Beiratsmitgliedern mit spezifischer Fachkompetenz, mitwirken.

Die Positionen in der Governance sind letztlich wichtiger für die Unternehmensentwicklung als die Positionen in der Unternehmensführung. Die Geschäftsführung wird ja vom Beirat (oder der Gesellschafterversammlung) bestellt und gegebenenfalls entlassen. Für Führungskräfte gibt es einen Markt. Gesellschafter bekommt ein Familienunternehmen nicht vom Markt. Diese Gesellschafter mit Mandat in der Governance, wozu auch die Position als »einfaches« Mitglied in der Gesellschafterversammlung gehört, müssen nicht ausgewiesene Unternehmensexperten sein, sondern können auch einem andersartigen Beruf nachgehen. Als Gesellschafter tragen sie freilich die Verantwortung für den Bestand und die gute Entwicklung des Unternehmens. Für eine verantwortliche und professionelle Gesellschafterschaft müssen anforderungsgerechte Kompetenzen entwickelt werden. Dazu gehören zum Beispiel:

- Ein bewusstes Vertrautmachen mit wirtschaftlichen Angelegenheiten
- Der Wille zum Erfolg als Beteiligter eines erfolgreichen Unternehmens
- Entwicklung von Menschenkenntnis, um zu beurteilen, wen man mit der Wahrnehmung der Interessen als Unternehmensführer oder als Berater beauftragt
- Die Weiterentwicklung der Unternehmensverfassung entsprechend der Entwicklung der Familie und des Unternehmens

Inhaberstrategie

Wenn die nächste Generation der Gesellschafter die Verantwortung übernimmt, vergewissert sie sich über ihre Ziele. Mit Nutzen formuliert sie eine Familienstrategie oder eine Familiencharta (im Englischen meist »Family Protocol«), um ihr Wollen festzuhalten. Der Zweck, Orientierung zu schaffen, wird aber nur dann erreicht, wenn die Gesellschafter sich ihre Überzeugungen selbst erarbeiten. Ein/e sachkundige/r Moderator/in ist dabei hilfreich. Zu leicht wird die Chance zur Konzipierung einer zielführenden Inhaberstrategie vertan, wenn man vom Wirtschaftsprüfer oder vom Hausanwalt schon mal ein Dokument vorbereiten lässt. Das wird meist auch noch einstimmig verabschiedet. Wer soll schon etwas dagegen sagen? Die Chance wird auch vertan, wenn man in sehr unbestimmten Aussagen bleibt, von der Art: solide Finanzierung, angemessene Ausschüttung, gutes Zusammenwirken zwischen den Gremien. Andererseits findet man präzise Festlegungen, die nicht zueinander passen: Hohe Mindestquote des Eigenkapitals an der Bilanzsumme, ordentliche Ausschüttungsquote der Gewinne und hohe Wachstumsrate (zweistellig!) des Unternehmens. Da wünscht man sich dann an der Moderation auch einen Betriebswirt beteiligt, der aus Erfahrung die Mechanik der Finanzierung und speziell der Wachstumsfinanzierung beherrscht.

Die Familienstrategie dient der gedanklichen Ordnung der Familie als Gesellschafter. Diese Maximen lauten regelmäßig:

- Unabhängigkeit
- Solides Wachstum
- Übergabe an die nächste Generation
- Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen (neben Gesellschaftern auch Kunden und Mitarbeiter)
- Regeln für die Willensbildung

Sie könnten auf verschiedene Arten von Familienunternehmen angewandt werden. Das liegt an der Fokussierung auf die Sphäre der Gesellschafter. Diese Interessen der Inhaber werden meist sehr ähnlich formuliert, obschon die Beteiligten glauben, eine eigene, spezifische Deklaration zu haben. Vermutlich aber sind die Interessen der Inhaber von Familienunternehmen tatsächlich sehr ähnlich.

Unternehmensstrategie

Neben der Inhaberstrategie steht mit gleicher Bedeutung die Strategie des Unternehmens. Auch mit dieser müssen sich die Gesellschafter befassen – und zwar alle. Die Unternehmensstrategie muss – im Gegensatz zur Inhaberstrategie – *sehr* spezifisch für das Unternehmen, seine Ressourcen, seine Stellung im Markt sein. »Allerwärtsstrategien« oder Kopien von Strategien sind nicht erfolgreich. Daher ist die Beschäftigung mit der Unternehmensstrategie eine schwierige und zeitaufwendige Aufgabe für die Gesellschafter. Die Verknüpfung von Inhaberstrategie und Unternehmensstrategie liegt in drei wesentlichen Schlussfolgerungen:

- der Überzeugung, dass das Unternehmen nachhaltig in der Trägerschaft eben dieser Familie gehalten werden kann,
- der Formulierung der Ausschüttungs- bzw. Thesaurierungspolitik für Gewinne,
- der Willensbildung der Inhaber bezüglich ihrer Wachstumsstrategie.

Interessenkompetenz der Gesellschafter in der Unternehmensstrategie

Auch Gesellschafter, die keine eigene Erfahrung in Unternehmensführung haben, sind zu ermutigen, sich mit der Strategie ihres Unternehmens zu befassen. Sie haben nämlich eine sehr wichtige Kompetenz in Strategiefragen: Sie sind Betroffene. Sie erhalten den Nutzen, tragen aber auch das »Downside«-Risiko der Strategie. Man nennt dies »Interessenkompetenz«. Diese Interessenkompetenz ist ein Faktum qua Anteilsbesitz. Diese kann niemand in Abrede stellen. Diese Kompetenz muss auch von der ansonsten höchst kompetenten

Unternehmensführung anerkannt werden. (Auch der private Aktionär eines DAX-Konzerns muss sich mit dessen Strategie befassen.)

Im Folgenden wollen wir darüber nachdenken, wie diese Interessenkompetenz wahrgenommen werden kann. Dass sie wahrgenommen werden muss, ergibt sich nicht nur aus dem Eigeninteresse der Gesellschafter. Auch der oder die angestellten Unternehmensführer haben einen Anspruch darauf, dass die Gesellschafter in einer bedachten Weise kundtun, was sie wollen. Professionelle Manager in einem Familienunternehmen wollen in aller Regel treuhänderisch handelnde und vertrauenswürdige »Stewards« sein. Sie wollen aber wissen, welches die Interessen der Treugeber sind.

Die Zuständigkeit für die Entwicklung der Strategie des Unternehmens liegt bei der Unternehmensführung. Die Aufgabe der Gesellschafter ist es, im Rahmen der Governance des Unternehmens:

- Orientierungen hinsichtlich der Ziele zu geben,
- einschränkende Randbedingungen vorzugeben
- und insbesondere die langfristigen Anforderungen der Gesellschafter bezüglich ihrer Vermögensentwicklung und andere Aspekte der Inhaberstrategie mit der Unternehmensstrategie zu verbinden.

Kompetenz zur Fragestellung

Wer ein Kunstwerk, ein Buch, einen Film, eine Unternehmensstrategie, nicht selbst erstellen muss, aber kriteriengestützt beurteilen soll, braucht drei Dinge:

- die Kenntnis der Kriterien, nach denen eine Sache zu beurteilen ist,
- die Fähigkeit, sinnvolle Fragen hinsichtlich der zu beurteilende Sache sowie zur Erfüllung der Kriterien zu stellen,
- die Fähigkeit, den intellektuellen Gehalt und die Plausibilität der Antworten auf die Fragen zu beurteilen.

Der Beurteilende muss also über die Kompetenz verfügen, sachgerechte Fragen zu stellen und die entsprechenden Antworten sachkundig zu beurteilen. Die Kompetenzen, über die ein Gesellschafter verfügen sollte, verhalten sich mithin zu den Kompetenzen eines Unternehmensführers so wie die Kompetenzen eines Kunstkritikers zu denen eines Künstlers.

Da nicht geschäftsführende Gesellschafter meist anderen Berufen nachgehen (oder nachgehen sollten), müssen sie sich auf wenige Themenstellungen konzentrieren, in denen sie Kompetenz als Gesellschafter entwickeln. Die Kenntnis folgender Sachgebiete halten wir für grundlegend, damit ein Gesellschafter seinem Amt verantwortlich und kundig, kurz: professionell, gerecht werden kann.

Die wichtigen Fragen zur Strategie

Sind wir in der Lage, die strategische Entwicklung des Unternehmens voranzutreiben?

In der Strategie geht es um die längerfristige Entwicklung des Unternehmens, um Gestaltungsmöglichkeiten, die zu erschließen sind, und dafür braucht man Finanzmittel, Führungskräfte und Zeit. Wenn ein Unternehmen sich allerdings in einer Krise befindet, dann hat man diese Ressourcen nicht frei für die strategische Arbeit. Es ist schon so, dass in dem typologischen Ablauf einer Unternehmenskrise, sich zuerst eine Strategiekrise herausbildet, die dann zur Ertragskrise und alsdann zur Liquiditätskrise führen kann. Wenn es aber so weit gekommen sein sollte, dann muss man erst ganz kurzfristig und mit äußerster Konzentration die Liquiditätskrise beseitigen, sodann die Ertragsstrukturen in Ordnung bringen und dann kann man sich wieder an die Strategiearbeit machen.

Bei Familienunternehmen ist noch eine Bedingung für die Strategiearbeit zu betonen: Die Fundamente des Unternehmens müssen tragfähig sein. Dazu gehört:

- Zusammenhalt der Gesellschafter. Es darf keinen offenen, unlösbaren Konflikt hergeben und es darf keine Kündigung wesentlicher Kapitalanteile drohen.
- Die Prozesse der Anteilsübertragung auf die nächste Generation müssen entweder noch nicht anstehen oder langfristig geordnet sein; die finanziellen Transaktionen um den Vermögensübergang (Erbschaftssteuer, Erbersatzleistungen wie Pflichtteil oder ähnliches) müssen geregelt sein.
- Themen der Nachfolge in der Unternehmensführung und in der Governance müssen geordnet sein.

Nur dann, wenn die Fundamente des Unternehmens geordnet sind, können die für die Strategieentwicklung erforderlichen Weichenstellungen getroffen und die Ressourcen für die Unternehmensentwicklung eingesetzt werden.

Was ist unser Geschäftsmodell, wo liegt die Gewinnquelle und wie sehen die finanzwirtschaftlichen Implikationen aus?

Die Strategiearbeit setzt ein Verständnis des Geschäftsmodells voraus. Was ist der Kern der Leistung für den Kunden? Es geht dabei nicht um Einzigartigkeit des Wettbewerbsvorteils. Diese Sonderstellung ist selten. Es gibt viele erfolgreiche Geschäfte, bei denen es genügt, gut zu sein. Man muss aber wissen, wofür der Kunde bezahlt und wovon also das Unternehmen lebt. Das sind oft nicht die großen Umsätze, sondern die eher unspektakulären Leistungen (Re-

paraturservice, Ersatzteile). Und man muss wissen, welches die spezifischen Erfolgsfaktoren sind, um die gute Leistung zuverlässig zu erbringen.

Welche Bedeutung hat das Volumen?

Familienunternehmen bilden in einer Industriebranche oft eher die mittelgroßen Anbieter, denen dann noch ein oder zwei größere Konzerne gegenüberstehen. Diese Familienunternehmen haben dann oft den Eindruck, zu klein zu sein und wachsen zu müssen. Gelegentlich wird dieser Zwang auch strategisch begründet: Kostenführerschaft durch Mengenführerschaft (»experience curve«). Mit diesen Theoremen der Strategielehre muss man jedoch sehr vorsichtig sein. Die meisten erfolgreichen Unternehmen sind durchaus nicht die größten. Zudem kommt es meist nicht auf die absolute Größe des Unternehmens, sondern auf die Größe der Leistungseinheiten (Betriebe) an. Es gibt den relativ Großen im spezialisierten Markt, den »Hidden Champion«. Es gibt aber auch fragmentierte Märkte, in denen Standort und Kundennähe wichtiger sind. Die Bedeutung von Volumen für den Erfolg ist also ein wichtiges Merkmal für das Verständnis eines Geschäftsmodells. Es geht um die Klärung ganz verschiedener strategischer Konstellationen:

- Keine Relevanz von Volumen als strategischer Vorteil in fragmentierten Märkten und in Nischenmärkten
- Mindestvolumen als kritische Masse, um in vielen Märkten ohne weitere kontinuierliche Vorteile aus immer mehr Menge wirtschaftlich fertigen zu können
- Bedeutung der Kostendegression über die Erfahrungskurve bei undifferenzierten Masseprodukten
- Bedeutung der Verknappung des Volumens im Interesse angemessener Preise – wie dies bei allen Luxusgütern eine Erfolgsbedingung ist

Die Unternehmensführung muss sich der grundlegenden Effekte selbst bewusst sein. Dann kann sie diese Effekte auch den Gesellschaftern erklären.

Im Zusammenhang mit dem Volumen ist die Wachstumsrate des Marktes ein entscheidendes strategisches Merkmal. Hohes Wachstum muss finanziert werden durch hohe einbehaltene Gewinne. Welcher zusätzliche Kapitaleinsatz erforderlich ist für einen bestimmten Umsatzzuwachs sind Relationen, die jede Geschäftsführung weiß oder sich erarbeiten kann. Man muss sie nur danach fragen.

Was könnte zum Ruin dieses Geschäftsmodells führen?

Ein gutes Gedankenexperiment, um herauszufinden, welches die entscheidenden Elemente eines Geschäftsmodells sind, ist die von Fritz B. Simon vorgeschlagene Analyse: Was würde zum Untergang des Geschäftes führen? Eine Variante

dieser Frage ist die Erkundung, womit das Unternehmen seine Reputation am Markt verlieren würde. Diese Fragen sind in Abständen von einigen Jahren immer wieder neu zu reflektieren; denn zum einen gibt es keine absoluten Wahrheiten, zum anderen verändert sich das Geschäftsmodell im Laufe der Zeit.

Welche sonstigen Gefährdungen müssen unbedingt vermieden werden?

Außer dem Verfall des Geschäftsmodells gibt es Gefährdungen, die zur dauerhaften Schädigung oder gar zum Untergang des Unternehmens führen könnten. Man sollte sie aufschreiben. Wenn man sich wirklich auf die existenzgefährdenden Vorgänge beschränkt, ist die Liste überschaubar. Sie sähe vielleicht so aus:

- Verlust der Reputation im Markt wegen Qualitätsmängeln, die die Kunden schädigen (Hygieneprobleme u.ä.)
- Abhängigkeit von einem Kunden, wenn mit ihm mehr als x % des Gesamtumsatzes gemacht werden
- Abbrennen der Fertigungsstätte X (ohne Ausweichmöglichkeit)
- Produkthaftpflichtklage in den USA
- Maximale Strafe wegen Kartellverstößen
- Verluste von mehr als x % des Umsatzes oder des Eigenkapitals
- Bankkredite von mehr als y % des Eigenkapitals

Von diesen möglichen Gefahren für die Existenz des Unternehmens sollte jede Unternehmensführung eine klare Vorstellung haben. Vielleicht will sie solche bedrohlichen Dinge gar nicht mit den Gesellschaftern erörtern, um nicht ihr Gemüt zu belasten. Sie haben aber die Interessenkompetenz und damit Anspruch, sich auch mit den kritischen Aspekten des Geschäfts auseinanderzusetzen. Wenn die Unternehmensführung hierzu selbst noch keine feste Überzeugung gewonnen haben sollte, dann hilft die Frage danach, dass sie sich die notwendigen Vorstellungen zu dieser Thematik erarbeitet.

Welche Finanzstruktur braucht das Unternehmen?

Nach altväterlicher Sitte glaubte mancher Familienunternehmer, dass er sich durch eine konservative Bilanzierung gegen die Gefährdungen des Wirtschaftens absichern könne. Das funktionierte schon früher nicht. Die stillen Reserven blieben in der Zeit der Not verborgen. Heute erlauben Bilanzrecht und Wirtschaftsprüfer keine stillen Reserven mehr, die des Aufhebens wert wären.

Besser geeignet erscheint dann schon eine konservative Finanzstruktur. Eigenkapitalquoten an der Bilanzsumme von 50 % werden als Zeichen des Stolzes

und als beruhigender Reservepuffer hochgehalten. Die aus hohen Eigenkapitalquoten resultierenden hohen Kassenbestände und Wertpapieranlagen sind aber kein unternehmerisch investiertes Vermögen, Zinserträge sind keine besondere Leistung der Unternehmensführung. Besser als nach einer Maximierung der Eigenkapitalquote zu trachten ist es, auf den Kehrwert, die Verschuldungsquote, zu achten. Hierbei gilt es, eine maximale Netto-Verschuldung festzulegen (gesamte verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Kassenguthaben und Wertpapiere des Umlaufvermögens). Ebenso sollte aber auch eine untere Schwelle für die Netto-Verschuldung festgesetzt sein, die nicht unterschritten werden sollte: Im Normalfall kann das eine Netto-Verschuldung von 10 % vom Umsatz sein; wenn man ganz vorsichtig sein will, eine Netto-Verschuldung von Null oder sogar eine positive Netto-Liquidität in einem einstelligen Prozentsatz vom Umsatz. Die Gesellschafter sollten mit diesem unteren Schwellenwert klarstellen, dass sie das Unternehmen nicht als Geld-Sammelstelle sehen, sondern als Veranstaltung zur Investition in Wachstum.

Die zugängliche Wachstumsrate entspricht der Quote der thesaurierten Gewinne zum Eigenkapital. Der thesaurierte Gewinn hängt vor allem vom Umsatzniveau (und der Ausschüttungsquote) ab und wird nur geringfügig von der Finanzstruktur beeinflusst. In der Relation »Thesaurierter Gewinn zu Eigenkapital« wirkt sich aber die Finanzstruktur aus. Eine Eigenkapitalquote von 50 % der Bilanzsumme statt der notwendigen 25 % reduziert nachhaltig die Wachstumsrate des Unternehmens um rund 40 %.

Wie viel muss das Unternehmen verdienen?

Erst, wenn die Bedingungen des Überlebens geklärt sind, kann man sich mit dem guten Leben befassen. Ein gutes Unternehmensleben verlangt keine maximalen Gewinne, aber man sollte doch wenigstens überdurchschnittlich verdienen. Die Gesellschafter sollten sich von der Unternehmensführung nachweisen lassen, was in der Branche im Durchschnitt verdient wird. (Das kann man herausfinden und belegen. Wenn das nicht möglich wäre, wäre dies in sich bereits ein kritisches Signal.)

Das obere Drittel der gut verdienenden Unternehmen zeigt, was man verdienen kann. Es gibt aber auch eine Mindestrendite, die man verdienen muss. Die Rendite muss mindestens so hoch sein, dass man mit dem Wachstum des Gesamtmarktes mitwachsen kann. Die Rendite sollte auch so hoch sein, dass in der Generationenfolge immer mehr Gesellschafter Freude an ihrem Familienunternehmen haben können. Darauf gehen wir noch ein. Letztlich aber geht es nur selten darum, dass so wenig verdient wird, dass deswegen die Nachhaltigkeit des Unternehmens gefährdet würde. Daher ist die Gewinnsteigerung um des Gewinnes willen selten ein sinnvolles Hauptanliegen der Gesellschafter.

Die nicht selbst unternehmerisch tätigen Gesellschafter müssen sich zudem bewusst sein, dass man den Gewinn selbst nicht beeinflussen kann und auch nicht darüber diskutieren kann. Der Gewinn ist eine Wirkung von vorgelagerten Ursachen. Um die Ursachen geht es: unzureichende Produkte, rückständige Leistungstechnologie, schlechte Preise. Diese vorgelagerten Ursachenbereiche für die Rentabilität sind zu diskutieren: Marktstellung, Technologiestellung, Preisprämie wegen gutem Kundenservice und ähnliches mehr.

Der Grund, weshalb man Gewinn braucht, und die Wirkung, die Gewinn hervorruft, ist die Stärkung des strategischen Erfolgspotentials durch Marktentwicklung, Technologieführerschaft, operative Exzellenz – und Wachstum. Was interessiert die heutige Generation, welche gute oder magere Rendite zur Zeit der Großeltern erwirtschaftet wurde. Das, was von den Gewinnen blieb, ist das Unternehmenswachstum, das die vorhergehenden Generationen erreicht haben.

Wie viel kann vom Gewinn ausgeschüttet werden?

Die vorstehenden Fragen betrafen die Dinge, die für das Unternehmen wichtig sind. Nun sind die für das Unternehmen wichtigen Erfordernisse mit den Interessen der Gesellschafter abzugleichen. Die Inhaberstrategie und die Unternehmensstrategie sind zu synchronisieren. Die Verbindung dieser zwei Strategieebenen liegt in der Frage: Welche Interessen haben die Gesellschafter an Wachstum einerseits und an Ausschüttungen andererseits?

Oft wird hier ein Interessengegensatz zwischen den in der Unternehmensführung tätigen Gesellschaftern und den passiven Gesellschaftern gesehen. Der in der Unternehmensführung tätige Gesellschafter erhält gute Bezüge und ist auf die Ausschüttung weniger angewiesen. Er will zudem seine unternehmerischen Visionen durch mehr Investitionen verwirklichen. Die nicht in einem Unternehmen tätigen Gesellschafter brauchen aber auch gute Gründe, um loyal zum Familienunternehmen zu stehen. Gewinnausschüttungen sind eine gute und jährlich erneut wirksame Begründung hierfür.

Um mögliche Interessenkonflikte zumindest zu ordnen und dadurch vielleicht zu vermeiden, ist es gut, eine generelle Richtlinie für die Ausschüttungspolitik zu erstellen. Dann braucht man nicht jedes Jahr über dieses heikle Thema verhandeln. Für eine solche Richtlinie gibt es einige Kriterien, die einsichtig, aber spezifisch für jedes Unternehmen zu entwickeln sind, wie etwa die angestrebte Kapitalstruktur oder die notwendige Wachstumsrate.

Die eigentliche Interessenpolarität, die in Richtlinien zur Ausschüttungspolitik zu überwinden ist, ist nicht die zwischen aktiven und passiven Gesellschaftern, sondern diejenige zwischen den heutigen Generationen der Gesellschafter und der Senioren einerseits sowie der nächsten Generation andererseits. Die Ausschüt-

tung ist für die heutigen Generationen, die Thesaurierung ist für die künftige Generationen, die den Nutzen vom Unternehmenswachstum haben werden.

Es ist eine vertretbare ethische Maxime, dass die derzeitige Generation das Gebotene für die nächste Generation tut, wenn sie das Verfügbare zu gleichen Teilen zwischen den Mitgliedern der verschiedenen Generationen aufteilt. Wenn wir einen Senior haben, seine drei Nachkommen als derzeitige Gesellschafter und zwölf vorhandene oder noch zu erwartende Enkel, dann hätten wir insgesamt 16 Beteiligte. Eine Ausschüttungsquote von 25 % für die Generationen der Eltern und Großeltern (4/16tel) und eine Thesaurierungsquote von 75 % (12/16tel) für die 12 Enkel erscheint als angemessen. Diese Verantwortung für die nächste Generation sollte auch für alle Gesellschafter in der Versammlung anschlussfähig sein.

Welchen Aktionsradius soll das Unternehmen haben?

Neben dem Verständnis des derzeitigen Geschäftsmodells wird in der Strategiearbeit der Rahmen aufgezeigt, in dem sich das Unternehmen künftig weiter entwickeln kann. Gesellschafter wollen festlegen, welche Art von Geschäften nicht betrieben werden sollen. In der Nachkriegszeit wurde vielleicht die Aufnahme von Rüstungsgütern abgelehnt, heute werden vielleicht Produkte und Prozesse ausgeklammert, die unsere Umwelt belasten.

Eine der großen Weichenstellungen bei der Strategiearbeit ist die Klärung der Frage, ob der Aktivitätsradius des Unternehmens auf die traditionellen Arbeitsgebiete beschränkt werden soll oder ob er auf neue Märkte oder neue Aktivitäten ausgeweitet werden kann. Diese Klärung ist keine Frage des Wollens, sondern zunächst eine sachliche Analyse des Könnens:

- Müssen alle Finanzmittel und Führungskapazitäten auf das angestammte Geschäft konzentriert werden?
- Verdient das Unternehmen, was es verdienen sollte?

Wenn das Unternehmen mehr verdient, als es für den Ausbau des angestammten Geschäfts braucht, dann muss es neue, lohnende Investitionsfelder suchen.

Wie viel und wo muss das Unternehmen Wachstum suchen?

Um es gleich vorweg zu sagen, ein Familienunternehmen kann nicht auf Dauer auf gutes Wachstum verzichten. Das ergibt sich – im Normalfall – bereits aus der wachsenden Zahl der Familienmitglieder und damit Gesellschafter. Diese Zahl verdoppelt, verdreifacht oder vervierfacht sich von Generation zu Generation.

Der Wohlstand der künftigen Generation wird nur dadurch erhalten, dass man das Wachstum des Unternehmens fördert. Man kann von einer Generation zur nächsten offensichtlich nicht die Umsatzrendite verdreifachen, man kann aber sehr wohl – über die Zeit – den Umsatz verdreifachen und damit auch den Gewinn. Bei drei Kindern braucht man rund 6 bis 7 % Wachstum p.a. Da das mögliche Umsatzwachstum von dem Wachstum des Eigenkapitals abhängt, müsste man zur Maximierung des Wachstums die Gewinne thesaurieren.

Ist die Rentabilität in Ordnung und die Ausschüttungsquote nicht zu hoch, dann steigt das Eigenkapital und damit das Wachstumspotential ohnedies mit 6 bis 7 % Prozent. Das reicht zur Verachtfachung des Umsatzes in einer Generation. Nur wenn man eine hohe Ausschüttungsquote von z. B. 40 % vom Gewinn wählt und eine hohe Eigenkapitalquote, halbiert sich die zugängliche Wachstumsrate. Während ein 100 Jahre altes Unternehmen bei 6 % realer Wachstumsrate heute um die 3.000 Mio EUR Umsatz macht, hat ein Unternehmen mit halb so hoher Wachstumsrate 200 Mio EUR Umsatz (bei 10 Mio EUR Start-Umsatz). Thesaurieren und Investieren führen zum Zinseszinsseffekt im Wachstum.

So weit ist dies alles noch anschlussfähig. Die bisherigen Überlegungen führen uns aber zwangsläufig auf die nächste Diskussionsebene. Kein Markt wächst auf Dauer mit 6 bis 7 % pro Jahr. Wenn also ein Unternehmen seinen Marktanteil nicht über vernünftige Proportionen hinaus steigern will, dann *muss* es sich immer wieder völlig neue Märkte erschließen.

Um das Argument auch historisch zu belegen: Kein großes, altes Familienunternehmen der Industrie (über 150 Jahre) ist nur noch in den Märkten seiner Anfangszeit tätig. Fast alle über 200 Jahre alten *und großen* Familienunternehmen sind gar nicht mehr in den Aktivitäten ihrer Gründerzeit engagiert. Wenn Unternehmen wirklich nachhaltig sein wollen, müssen sie ihr Geschäftsportfolio der Entwicklung der globalen Wirtschaft anpassen und das geht nur mit Wachstum.

Die Wachstumsziele müssen von den Gesellschaftern selbst gesetzt werden. Legen sie auf Wachstum keinen Wert, wird sich keine rational handelnde Unternehmensführung auf die Risiken eines Wachstumspfad einlassen. Natürlich ist das »alte« Geschäft immer rentabler als neue Aktivitäten. Wachstum kostet zunächst immer Ertrag. Auf diesem Weg sind Fehlschläge unvermeidlich. Wenn aber eine Unternehmensführung propagiert, Rendite habe Vorrang vor Wachstum, wurde die Logik der nachhaltigen Unternehmensentwicklung vielleicht noch nicht verstanden. Oder es wird die Logik der Börsenunternehmen nachgeahmt. Dies entspricht nicht den Interessen einer Gesellschafterfamilie, die in Generationen denkt. Freilich wird an den meisten Universitäten die Börsenlogik gelehrt. Aber auch mancher Beirat kommt aus dieser Welt und vertritt ihre Strategien.

Damit die Diskussion über Wachstum nicht mit der Zielvorgabe für die nächsten Jahre verwechselt wird, sollte man nicht fragen, wo das Unternehmen in

fünf Jahren, sondern wo es in 25 Jahren stehen soll. Eben dies ist der Zeitrahmen für die Arbeit der heutigen Gesellschafter-Generation.

Wie wird das Dilemma von dynamischer Entwicklung und Sicherheit gelöst?

Eine Gesellschaftergruppe steht als Investorengemeinschaft – wie jeder Investor – vor dem Dilemma: Wie sehr soll auf die dynamische Entwicklung des Portfolios gesetzt werden und wieweit, und wie muss auf den Aspekt der Vermögenssicherung geachtet werden? Sicherung verlangt Teilung des Vermögens, Diversifikation des Vermögens entweder innerhalb des Unternehmens oder durch Anlagen außerhalb des Unternehmens. Auch für dieses Entscheidungsdilemma gibt es keine absoluten Wahrheiten. Die situationsgerechte und den persönlichen Überzeugungen der Gesellschafter entsprechende Lösung muss immer wieder neu erarbeitet werden. Nur Folgendes lässt sich mit Bestimmtheit sagen: Es geht nicht mit Stillstand. Es bedarf immer der Erneuerung der Aktivitäten und des Wachstums. Die Frage ist nicht, ob Wachstum, sondern nur *wieviel*. Und weiter lässt sich sagen: Die Gesellschafter selbst und nur die Gesellschafter können dieses Dilemma lösen. Angestellte Unternehmensführer können nicht die Verantwortung übernehmen, die originären Interessen der Gesellschafter festzulegen.

Welche über die Geschäftstätigkeit hinausweisenden Interessen haben Gesellschafter und wie kann ihnen Rechnung getragen werden?

Das Familienunternehmen ist unter anderem dadurch definiert, dass eine Gruppe von verwandtschaftlich verbundenen Individuen, die Gesellschafter, das Unternehmen prägen können. (Manchmal sind es auch Gruppen von zwei oder drei Gründerfamilien.) Diese Einflussnahme geht von ganzheitlichen Persönlichkeiten aus. Deren Interessen können über das kapitalistische Anlageninteresse hinausreichen – und tun dies regelmäßig. Eine Unternehmensführung darf diese Bestrebungen nicht als geschäftsfremd abwehren. Das Familienunternehmen hat viele Vorteile für das Management, etwa Schutz vor feindlichen Übernahmen, Geduld für eine langfristige Entwicklung, meist auch hohe Loyalität zur Führungsmannschaft. Das Management sollte es dann nicht nur akzeptieren, sondern auch unterstützen, dass die Gesellschafter nicht nur den Gewinn maximieren, sondern mit ihrem Eigentum auch Gutes in der Welt befördern wollen.

Für viele strategische Fragestellungen können Normen entwickelt werden.

Die Gesellschafter müssen sich darin üben, das, was sie wollen, in einer für die Unternehmensführung verständlichen Form schriftlich zu fixieren. Ein angestelltes Management, das loyal den Intentionen der Gesellschafter folgen will,

hat geradezu einen Anspruch darauf, dass diese Intentionen für die *Gesamtheit* der Gesellschafter formuliert werden. Da die Strategie relativ dauerhafte Orientierungen betrifft, kann sie in Normen und Richtlinien beschrieben werden. Zu den grundsätzlichen Normen gehören:

- Maximale Verschuldungsrelation¹
- Ausschüttungspolitik
- Mindest-Wachstumsrate im Zusammenhang mit einer Mindestverschuldung (völlige Schuldenfreiheit kann ein Hinweis auf unzureichende unternehmerische Dynamik sein).
- Maximaler Umsatzanteil eines Kunden

Womit sich Gesellschafter nicht befassen sollten

Die Kunst der Bilanzierung zu lernen, „hilft zwar, nützt aber nichts“.²

Als Grundkurs für die Fortbildung von Gesellschaftern werden Kurse in Bilanzierung angeboten. Das schadet zwar nicht, lenkt aber ab, zumal wenn dadurch das irrige Bewusstsein entstünde, man könne aus dem Abschluss etwas für die Beurteilung des strategischen Zustands des eigenen Unternehmens lernen. Der Abschluss muss ohnehin von der Unternehmensführung, dem Wirtschaftsprüfer oder dem Beiratsvorsitzenden den Gesellschaftern allgemein verständlich erläutert werden. Die Qualität einer solchen kompetenten Erläuterung muss um Faktoren besser sein als das, was sich ein Gesellschafter, der nicht in den Künsten der Bilanzierung durch eigene Praxis bewandert ist, je aus dem Abschluss herauslesen könnte.

Nicht fachkundige Gesellschafter sollten sich der Kompetenzsimulation und der Kompetenzanmaßung enthalten.

Die Gesellschafter müssen sich ein Urteil bilden zu der Grundfrage der Strategie: Kann das Unternehmen nachhaltig entwickelt werden und innerhalb welcher Voraussetzungen und Grenzbedingungen? Hierzu sollten sie jede sachdienliche Frage stellen und haben Anspruch auf verständliche Antworten. Unnötig sollte es sein, eine fachliche Kompetenz zu simulieren, die nicht vorliegt. *Wie* ein stra-

¹ Diese Quoten dürfen nicht – wie üblich – in Relation zur Bilanzsumme formuliert werden, sondern in Relation zum Umsatz. Die Begründung ist zwingend, würde hier aber zu weit führen.

² In Anlehnung an den Buchtitel: Dan Ariely, *Denken hilft zwar, nützt aber nichts*, München 2008.

tegisches Ziel zu erreichen ist, ist die Aufgabe der Unternehmensführung, das ist das Handwerk, das sie gelernt hat. Es ist schwer, in Fachfragen besser zu sein als eine gute Unternehmensführung.

Gesellschafter sollten sich der Ängstlichkeit enthalten.

Es entspricht ihrer Interessenkompetenz, dass Gesellschafter dafür Sorge tragen, die Grenzen festzulegen, deren Überschreitung den Bestand des Unternehmens gefährden könnte. Sie sollten aber die Bewertung der Ergebnisabweichungen und der Verluste unterhalb dieser Schwelle den Fachleuten – z. B. dem Beirat – überlassen. Zu leicht können die Risiken der Geschäftstätigkeit auch übergroß erscheinen, wenn man den Wellenschlag der Risiken und Chancen nicht gewöhnt ist. Eine Ängstlichkeit gegenüber Risiken könnte aber zu den größten Risiken für die Unternehmensentwicklung führen: zu Entschlusschwäche, zu fehlendem Unternehmertum oder gar Stillstand.

Strategiearbeit verlangt kontinuierliche Kommunikation

Es gibt Unternehmen, in denen – meist in größeren Abständen von einigen Jahren – in einer Strategiesitzung die Strategie der Unternehmensführung vorgestellt und verabschiedet werden soll. Eine solch massive Infusion mit Strategie überfordert das Aufnahmevermögen eines nicht ständig mit solchen Fragestellungen befassten Familiengeschafters. Eine solche umfassende Einmal-Darstellung überfordert meist auch die vortragenden Unternehmensführer. Diese schieben das Misslingen der Veranstaltung dann gerne auf das unterentwickelte Aufnahmevermögen der Zuhörer usw.

Strategiearbeit hat so viele Aspekte, dass diese nur in einem kontinuierlichen Gespräch über die Zeit hinweg erarbeitet werden können. Die Gesellschafter haben einen Anspruch darauf, aber auch die Unternehmensführung. Urteilsvermögen von beiden und gegenseitiges Verständnis werden umso besser, je öfter das Gespräch über die Strategie geführt wird. Dann erwächst bei den Inhabern auch die Überzeugung davon, dass das eigene Unternehmen zukunftsfähig ist und dass kein noch so attraktiver Verkaufserlös für das Unternehmen den Wohlstand in gleicher Weise über die Generationen hinweg sichern kann, wie es die Beteiligung an einem Unternehmen vermag.

Die Strategiearbeit der Unternehmensführung mit den Gesellschaftern ist die Plattform, mit der ein Unternehmen zum Familienunternehmen wird, und sie ist die Grundlage dafür, dass es über die Generationen ein Familienunternehmen bleibt.

