

Darf meine Halbschwester, die bei ihrer Mutter aufwächst, auch Gesellschafterin werden? Wie passen wir drei Vettern auf den Chefsessel? Wie vermeiden wir, dass unser Bruder zu hohe unternehmerische Risiken



Prof. Dr. Peter May, Herausgeber & Inhaber | INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH



Dr. Karsten Schween, Partner und Geschäftsführer der INTES-Gruppe



Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Berater bei der INTES-Beratung für Familienunternehmen

gemeinsame Strategie geben. Dafür muss aber bei der gesamten Inhaberfamilie der Wille vorhanden sein, das Unternehmen in die nächste Generation zu führen und sich an gemeinsam erarbeitete Spielregeln zu halten.

eingeht? Kann die nächste Generation ihren Lebensunterhalt noch aus den Ausschüttungen bestreiten? Passende Antworten auf diese Fragen finden Unternehmerfamilien bei der Erarbeitung einer Inhaber-Strategie. Dadurch werden sie ihrer unternehmerischen Verantwortung gerecht. Denn Inhaberfamilien sind gerade dann erfolgreich, wenn sie sich gemeinsam zu Verantwortung und Professionalität bekennen und diese in die Praxis umsetzen.

Dass die Inhaber zur höchsten Macht- und Entscheidungsinstanz erklärt werden und deshalb eine eigene Inhaber-Strategie benötigen, damit tun sich neben der traditionellen betriebswirtschaftlichen Forschung oft auch die geschäftsführenden Gesellschafter schwer. Diese sehen sich häufig als zentrale Machtinstanz, die ihren Mitinhabern das Recht abstreitet, auf Augenhöhe über Strategien und deren Konsequenzen für die Unternehmensführung zu diskutieren.

Diese patriarchalische Haltung hat aber in unserer Zeit von Individualismus und Facebook ausgedient. Denn werden die Inhaber nicht in die Entscheidungsprozesse involviert, haben sie schnell kein Interesse mehr am gemeinsamen Projekt Familienunternehmen und steigen aus. Oder Konflikte werden so lange totgeschwiegen, bis sie irgendwann explodieren und die Zukunft des Familienunternehmens gefährden. Es ist deshalb notwendig, dass sich alle Inhaber eines Familienunternehmens – abgeleitet aus ihrem Eigentum – ihrer Verantwortung stellen und sich eine

ZIELSETZUNG:

ÖKONOMISCHEN UND EMOTIONALEN WERT ERHÖHEN

Durch die professionelle Beantwortung aller zentralen inhaberstrategischen Fragen legt die Unternehmerfamilie gemeinsam wichtige Weichenstellungen in Bezug auf Familie und Unternehmen fest. Dadurch wird das Fundament für ökonomischen Erfolg gegossen, ohne den der langfristige Fortbestand des Familienunternehmens gefährdet ist. Daneben führt eine Inhaber-Strategie aber auch zur Erhöhung des für Inhaber wichtigen emotionalen Wertes. Denn laut Jürgen Herhaus sind es nicht die Dividenden, sondern die Emotionen, die den Wert eines Familienunternehmens ausmachen.

Eine aktuelle Studie, die INTES gemeinsam mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC und der WHU – Otto Beisheim School of Management – durchgeführt hat, belegt den Zusammenhang zwischen Inhaber-Strategie und ökonomischem sowie emotionalem Mehrwert auch empirisch: So weisen 58 % der Familienunternehmen mit klaren inhaberstrategischen Regelungen eine Umsatzrendite von über 5 % auf, während dies bei den übrigen untersuchten Unternehmen nur 46 % sind. Auch ein erhöhter emotionaler Mehrwert lässt sich klar belegen: So ist die Zufriedenheit der befragten Gesellschafter von Familienunternehmen mit klarer Inhaber-Strategie um 30 % höher als bei Unternehmen ohne klare, gemeinsam erarbeitete Regelwerke.

HANDLUNGSMASSSTÄBE:

FAIR PROCESS UND PROFESSIONAL OWNERSHIP

Bei der Erarbeitung der Inhaber-Strategie ist konstant nach den Maßstäben „Fair Process“ und „Professional Ownership“ zu verfahren (vgl. Abb. 1). Damit diese Handlungsmaximen auch eingehalten werden, ist es besonders wichtig, dass der Erarbeitungsprozess durch einen externen Moderator begleitet wird. Denn sonst werden schnell Regelungen getroffen, die gewisse Gesellschaftergruppen benachteiligen, wie dies bei vielen Patriarchen alter Prägung üblich war. Auch diese Beobachtung lässt sich mithilfe der obengenannten INTES Studie empirisch belegen: Über zwei Drittel aller Unternehmen mit einer expliziten Inhaber-Strategie haben sich eines externen Moderators bedient und die Zufriedenheit mit den erarbeiteten Lösungen ist signifikant höher als bei Familien, die diesen Prozess alleine durchlaufen haben.

„Fair Process“ setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen. Erstens sind Spielregeln so aufzustellen, dass sie klar formuliert, änderbar und konsistent mit den Zielen und Werten sind sowie allen Mitgliedern der Inhaberfamilie kommuniziert und von ihnen gewollt sind. Zweitens ist die Befolgung der Spielregeln durch eine zu definierende Instanz sicherzustellen, wie dies beim Fußball der Schiedsrichter ist, der auf Basis festgelegter Regeln das Spiel überwacht. Die Fußballspieler stehen aber nicht nur unter der Aufsicht des Schiedsrichters, sondern auch unter jener der Fernsehkamera. Diese gewährleisten Transparenz für alle Beteiligten, der dritte Bestandteil von „Fair Process“. Konkretisiert an einem Beispiel bedeutet dies, dass eindeutige persönliche und fachliche Anforderungskriterien bei der Auswahl von Familien-Geschäftsführern zum Tragen kommen.

Zudem wird eine Instanz bestimmt, die die Einhaltung der Spielregeln sicherstellt, wie z. B. der Beirat, der über die Bestellung der Geschäftsführer entscheidet. Die Transparenz wird dadurch erreicht, dass Entscheidungen und deren Begründung – z. B. auch jene des Beirats über die Bestellung von Geschäftsführern – allen

Inhabern mitgeteilt werden. So akzeptiert der Sohn eines Minderheitsgesellschafters die Entscheidung gegen ihn als Geschäftsführer besser, wenn er seitens des Beirates eine klare Begründung erhält, weshalb er nach den vereinbarten Kriterien nicht für Führungsaufgaben geeignet ist, als wenn ein solcher „Fair Process“ nicht zur Anwendung gekommen wäre.

Aus dem Handlungsmaßstab „Professional Ownership“ leitet sich ab, dass alle Entscheidungen so zu treffen sind, wie dies ein objektiver, verantwortungsvoller Dritter tun würde, der die Ziele Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolges sowie langfristiger Verbleib des Unternehmens in Familienbesitz verfolgt. Daraus leiten sich folgende Eigenschaften eines „Professional Owners“ ab: Er handelt nicht wie ein Investor, sondern wie ein dem Unternehmen langfristig verpflichteter Inhaber. Er identifiziert sich mit dem eigenen Unternehmen, pflegt die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen und ist um deren generationenübergreifenden Fortbestand bemüht. Er informiert sich umfassend über die aktuelle Situation des Unternehmens und will sein Wissen auf die nächste Generation transferieren. Der Erfolg von Familie und Unternehmen ist seine oberste Maxime.





ERARBEITUNGSPROZESS:

DIE FAMILIE BEGIBT SICH AUF EINEN GEMEINSAMEN WEG

Mit diesen Zielsetzungen und den Handlungsmaßstäben als Fundament braucht es einen strukturierten Prozess zur Erarbeitung einer Inhaber-Strategie, der alle Inhaber in einen offenen, konstruktiven Dialog einbezieht. Dabei wird in moderierten Workshops ein Haus gebaut, das aus sechs Bausteinen besteht. Die Bausteine des INTES-Inhaber-Strategieprozesses sind: Mitgliedschaft, Selbstverständnis, Inhaber-Geschäftsmodell, Corporate Governance, Family Governance sowie Rollen und Menschen (vgl. Abb. 2).

1. Mitgliedschaft: Jede Gemeinschaft, die ein Projekt betreibt, muss sich zunächst die Frage stellen: Wer darf bei dem gemeinsamen Projekt dabei sein? In den Kreis der Familie wird man hineingeboren, doch um zum Inhaberkreis zu zählen, bedarf es der willentlichen Aufnahme durch Vererbung oder Schenkung. So beschließen viele Unternehmerfamilien, dass nur leibliche, eheliche Abkömmlinge Inhaber werden dürfen. Hinzu kommt die Antwort auf die Frage, ob die Inhaberschaft am Unternehmen an alle Kinder weitergegeben oder ob über eine Thronfolgerregelung eine Auswahl getroffen werden soll. Diese Diskussionen sind auch vor dem Hintergrund der wichtigen Frage zu führen, inwieweit der reale Wertzuwachs

des Familienunternehmens auf Dauer mit dem Wachstum der Gesellschafterzahl mithalten kann. Ist dies nicht der Fall, so kommt es entweder zu einer Verwässerung der Anteilswerte pro Gesellschafter, oder die Gesellschafterzahl muss angepasst werden. Abschließend ist noch die Frage zu klären, ob sich die Unternehmerfamilie als eine Familie oder in Stämmen organisieren möchte, da diese Entscheidung wichtige Auswirkungen auf Führung und Kontrolle des Familienunternehmens hat.

2. Selbstverständnis: Jede Gemeinschaft kann nur dann stark sein, wenn die Ziele und Werte der Mitglieder übereinstimmen. Je unverwechselbarer und attraktiver das Angebot der Gemeinschaft ist, desto besser sind die Erfolgsaussichten. Dafür sind klare Antworten zu finden auf die Fragen der Identität, Herkunft, Ziele und Werte.

Identität und Herkunft werden oftmals dadurch geprägt, nach welchem Leitmotiv die Familie handelt in Bezug auf sich selbst und auf das Unternehmen. Im Idealfall herrscht im Unternehmen das Leitmotiv „Business first“ vor und in der Familie „Family first“. Die Leitmotive beschreiben unterschiedliche Welten: Unternehmen werden durch die Prinzipien Leistung, Wettbewerb und Selektion gesteuert. In der Familie herrschen dagegen die Prinzipien Gerechtigkeit, Gleichbehandlung und Solidarität. Entscheidend für das Unternehmen ist, dass sich die Familieninhaber bei allen die Firma betreffenden Entscheidungen daran orientieren, was für das Unternehmen richtig ist und nicht für einen selbst. Es besteht also eine Verpflichtungs- und keine Anspruchshaltung. „Business first“ ist das Leitmotiv.

Leitplanken für das Handeln geben sich Inhaberfamilien durch die Festlegung von Werten. Verblüffend ist, dass langlebende Familienunternehmen dabei meist zu übereinstimmenden Ergebnissen kommen. Sie verständigen sich auf gegenseitigen Respekt, Treuhänderschaft, Integrität und Verantwortungsbewusstsein. Hinzu kommt das Bekenntnis zur Langfristigkeit in Denken und Handeln. Denn, wie der schwäbische Erfolgsunternehmer Arthur Handtmann einmal sagte: „Mir arbeitet net für de schnelle Gewinn“.

SICHERHEIT UND UNABHÄNGIGKEIT

HÖHER GEWICHTEN ALS RENDITE

Ergänzend dazu sind die Ziele des Unternehmens festzulegen. Dabei ist in vielen Fällen die Sicherung der Unabhängigkeit oberstes Ziel. Das wird erreicht, indem Stabilität wichtiger ist als Rentabilität und Rentabilität wichtiger als Wachstum eingestuft wird. So sollte ein Familienunternehmen nicht schneller wachsen als das Eigenkapital. Damit es wachsen kann, müssen die Inhaber die Gewinne im Unternehmen stehen lassen.

3. Inhaber-Geschäftsmodell: Soll das Familienunternehmen langfristig überleben, braucht es eine nachhaltige Geschäftspolitik. Der Grund ist einfach erklärt. „Jeder Fehler, den ich mache, holt später mich oder später meine Kinder ein“, so Hubertine Underberg.

Langfristige, nachhaltige Ausrichtung ist also das Schlüsselement, denn die Situation, vor der die Familieninhaber bei der Erarbeitung ihres Inhaber-Geschäftsmodells stehen, lässt sich gut mit der eines Vermögensinhabers vergleichen, der nach einer über Generationen ausgerichteten Anlagestrategie sucht. Bei der Erarbeitung des Inhaber-Geschäftsmodells ist zu fragen: Wie hoch soll die künftige Rendite sein? Mit welchen Kapitalzu- und -abflüssen wollen wir rechnen? Wie ist die Einstellung der Inhaber zu Chancen und Risiken des Geschäfts? Welche Rolle spielt Wachstum, welche Rolle spielt Vermögenserhalt? Aus den Antworten ergibt sich der Rahmen für das Geschäftsmodell. Vor diesem Hintergrund haben Inhaber im Grundsatz sechs Alternativen:

- In langlebige Produkte investieren, wie zum Beispiel Privatbrauerei Zötler.
- Als fokussiertes Unternehmen – wie Jägermeister – das freie Vermögen diversifizieren.
- Das unternehmerische Vermögen gemeinsam diversifizieren, wie zum Beispiel Oetker.
- Sowohl das unternehmerische als auch das freie Vermögen diversifizieren, wie zum Beispiel die Henkel-Familie.
- Sich als Entrepreneurial Family verstehen, die in jeder Generation

einem anderen Geschäft nachgeht, wie zum Beispiel die Wrede-Familie.

■ Als Family Investor in unterschiedliche Assets investieren, wie zum Beispiel die Quandts.

4. Corporate Governance: Auf diesem Handlungsfeld sind von der Unternehmerfamilie die Rechte und Pflichten der Inhaber in der Gesamtheit und im Einzelnen festzulegen. Besonders wichtig ist die Frage, ob Inhaber und/oder Fremdmanager die Geschäfte führen sollen. Kleine Familienunternehmen wie Handwerker, Einzelhändler oder Kleindienstleister erzielen nur einen geringen Mehrwert über die Vergütung der selbst eingesetzten Arbeit hinaus, weshalb für sie Fremdmanager zu teuer sind. Außerdem muss immer bedacht werden, dass bei Fremdmanagement Abhängigkeiten aufseiten der Inhaber entstehen. Hat die Familie nicht ein Patent, wie die Underbergs, kann der Fremdmanager die Inhaber unter Druck setzen und seine eigene Agenda zu seinem eigenen Nutzen verfolgen.

FAMILIENMITGLIED AN DER SPITZE

KAPITALISIERT DEN INHABER-BONUS

Aber auch die Inhaber von großen Familienunternehmen sind gut beraten, wenn sie ein fähiges Familienmitglied finden, das die Geschäfte führt. Denn dann können sie sich sicher sein, dass die Inhaberinteressen auch im Unternehmen durchgesetzt werden. Außerdem wird einem Familien-Geschäftsführer von Stakeholdern wie Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten ein höheres Vertrauen entgegengebracht. Diesen Inhaber-Bonus nutzt Claus Hipp geschickt als Marketing-Slogan: „Dafür stehe ich mit meinem Namen“.

Allerdings ist bei der Nachfolge durch ein Familienmitglied zu beachten, dass das Unternehmer-Gen nicht ohne weiteres vererbt wird. Erweist sich der Unternehmer-Sprössling als ungeeignet, sollte die Inhaberfamilie darüber nachdenken, sich auf die Kontrolle der Fremdmanager zu beschränken. Außerdem wird dadurch der Nachfolgedruck auf die Kinder genommen. In jedem Fall sollte im



Rahmen der Corporate Governance geregelt werden, unter welchen Bedingungen Familienmitglieder mitarbeiten dürfen: Ist die Berufstätigkeit im familieneigenen Unternehmen zur Sicherung des Lebensunterhalts erwünscht oder nicht? Dürfen Familienmitglieder auf jeder Ebene in der Hierarchie arbeiten, oder nur an der Spitze?

Auch wichtige Geld-Themen sind zu adressieren. Hierzu gehört die Frage der Vergütung ebenso wie Ausschüttungs- und Entnahmeregelungen. Will ein Familienmitglied als Inhaber aussteigen oder verstößt es gegen die festgelegten Pflichten, so braucht es einen klaren Ausstiegsprozess, in dem auch die Anteilsbewertung und die Auszahlungsmodalitäten geregelt sind.

5. Family Governance: Im Familienunternehmen müssen Familie und Unternehmen zusammengeführt werden. Dafür ist durch eine Family Governance ein Rahmen für einen verantwortungsvollen Umgang mit der Inhaberrolle zu schaffen. Überlebensnotwendig ist dabei ein Konfliktmanagement, durch das destruktive, emotionale Konflikte früh erkannt und gelöst werden können.

AUFGABE: PERSÖNLICHE BEZIEHUNGEN IN DER FAMILIE SICHERN

Daneben ist mit wachsender Anzahl an Familienmitgliedern der Entpersonalisierung der Beziehungen entgegenzuwirken. Um den Zusammenhalt zu sichern, sind gemeinsame Aktivitäten zu institutionalisieren. Ein besonderer Stellenwert kommt dabei der Ausbildung der Inhaber im Sinne von Professional Ownership zu, denn der Erfolg eines Unternehmens hängt auch von der Qualität der Inhaber ab. Vorbildlich sind dafür die Unternehmerfamilien Haniel und Heraeus, die ihren jungen Familienmitgliedern spezielle Seminare bieten, um sie auf die Aufgaben als professionelle Inhaber vorzubereiten. Nach den Erfahrungen der INTES Akademie holen sich zunehmend mehr Unternehmerfamilien dabei auch Unterstützung in Form von extern organisierten, inhouse durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen. Darüber hinaus können auch Family-Office-Strukturen oder gemeinnützige Aktivitäten den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie fördern.

6. Rollen und Menschen: Corporate und Family Governance schaffen Regeln und Strukturen, welche die inhaberstrategischen Zielsetzungen und die zu ihrer Erreichung formulierten Strategien fördern. Allerdings wird das nur funktionieren, wenn die in den Governance-Strukturen geschaffenen Rollen auch mit den richtigen Menschen besetzt werden – das Inhaber-Strategie-Haus also gut bestellt wird. Dabei ist zwischen Familien- und Unternehmensrollen zu unterscheiden (vgl. Abb. 3). So sind in Bezug auf das Unternehmen in der Regel die Geschäftsführung und der Beirat zu besetzen. Auf der Seite der Familie ist beispielsweise zu überlegen, ob zur Organisation von Familientreffen oder Family-Education-Veranstaltungen ein Familienrat oder Familienmanager sinnvoll ist. Daneben sind möglicherweise Familienmitglieder zu bestimmen, die sich um das Family Office oder die gemeinnützigen Aktivitäten kümmern. Mit einer Inhaber-Strategie werden also zahlreiche Rollen in Unternehmen und Familie geschaffen, die geeignet sind, über eine stärkere Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen letztlich den emotionalen Mehrwert zu erhöhen.

ERGEBNIS: FAMILIENVERFASSUNG

Die Normen, Strategien, Strukturen und Regeln, die im Rahmen des Inhaber-Strategieprozesses von allen Inhabern erarbeitet werden, sollten schließlich in einem eigenen Dokument, in einer Familienverfassung festgehalten werden. Diese Verfassung ist weder juristisch einklagbar noch exakt juristisch formuliert, sondern vielmehr moralisch bindend und allgemein verständlich verfasst. Mit dem Dokument, das etwa alle drei bis fünf Jahre aktualisiert werden sollte, wird die emotionale Basis für den Erfolg von Familie und Unternehmen geschaffen. Nach der obengenannten INTES Studie verfügt heute etwa ein Viertel aller Familienunternehmen über eine Familienverfassung. Die Mehrzahl der übrigen Familienunternehmen hat jedoch deren Beitrag zur Erhöhung des emotionalen und ökonomischen Mehrwerts erkannt und plant die Erarbeitung einer Familienverfassung in den nächsten Jahren.

Zukunftssicherung für Familienunternehmen ist also kein Hexenwerk. Erfolgreiche Unternehmerfamilien erkennen ihre Herausforderungen frühzeitig und begegnen ihnen mit der passenden Inhaber-Strategie. Durch professionelle Einflussnahme und die gemeinsame Aufstellung und Einhaltung fairer Regeln sichern sie den für den langfristigen Erhalt des Familienunternehmens notwendigen ökonomischen und emotionalen Mehrwert.

Der Artikel basiert auf dem 3. Teil des demnächst erscheinenden Buches von Prof. Dr. Peter May: „Erfolgsmodell Familienunternehmen“, Murmann Verlag 2012.