

## Lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich



Meike Bütikofer, Inhaberin und Geschäftsführerin der Bütikofer AG, Wertorientierte Unternehmensentwicklung, Zürich, Februar 2006

**Familienunternehmen ticken anders. Die im Familienbesitz befindlichen Unternehmen unterscheiden sich fundamental von reinen Publikumsgesellschaften, sei es Strategie, Corporate Governance oder Corporate Finance. Das ist ihre Schwäche und Stärke zugleich. Ihr Festhalten an langfristigen Zielen hat einen überaus positiven Nebeneffekt: Es fördert die Berechenbarkeit für die Stakeholder. Beschränkung, Fokussierung und Langfristigkeit werden in Familienunternehmen ergänzt durch eine hohe Kundenorientierung.**

### Der Dreiklang von Strategie, Governance und Finanzierung

Wertsteigernde Unternehmensführung beruht im Kern auf dem erfolgreichen Management des Dreiklangs Strategie, Governance und Finanzierung. In jedem dieser drei Bereiche unterscheidet sich das unternehmerische Verhalten von Familienunternehmen diametral von dem herkömmlicher Publikumsgesellschaften. Das konstituierende Element eines Familienunternehmens ist die Einflussmöglichkeit der Eigentümer auf das Unternehmen. Während bei Publikumsgesellschaften in der Regel "schwache", oft wechselnde und schlecht organisierte Aktionäre einem "starken" Management gegenüberstehen, ist es bei Familienunternehmen genau umgekehrt: Die Besitzer haben das letzte Wort. Bezeichnend für Familienunternehmen ist auch ihr limitierter Zugang zu Kapital. Weil die Eigentümerfamilie in aller Regel den Wunsch hat, das Unternehmen langfristig im Besitz zu halten, ist sie weitgehend angewiesen auf eigene Ressourcen. Wer also nur begrenzt von außen schöpfen kann, muss diese Limitante bei Strategie, Governance und Finance stets im Auge behalten.

Und es kommt noch ein Axiom hinzu. Unternehmerfamilien bestehen aus Menschen, und die haben neben einer kapitalistischen Wert-Orientierung (wie bei Publikumsgesellschaften) immer auch eine Werte-Orientierung. Innerfamiliäre Solidarität, Verantwortung für das Wohl der Mitarbeiter, Verpflichtung gegenüber einem religiösen oder ethischen Ideal und vieles mehr beeinflussen ebenfalls den Dreiklang Strategie, Governance und Finance.

## Strategische Spielregeln für Familienunternehmen

Die skizzierten Besonderheiten von Familienunternehmen bestimmen in strategischer Sicht eine Reihe zentraler Spielregeln. So ist das Überleben von Familienunternehmen in Märkten stark gefährdet, in denen ein hoher Kapitalbedarf Erfolgsvoraussetzung ist. In Massenmärkten, in denen es am Ende um Marktmacht, Zukäufe und schiere Größe geht, scheiden Familienunternehmen früher oder später aus. An der Investitionsgüter-, Automobil- und Stahlindustrie lässt sich diese These gut belegen. In Märkten der Nahrungsmittelindustrie und im Bierbereich beobachten wir dieses Phänomen derzeit. Seitdem auch hier der Kampf zunehmend über einen massiven Kapitaleinsatz geführt wird, kann der typische Mittelständler, der diese Märkte traditionell beherrscht hat, nicht mehr mithalten.

Strategisch müssen Familienunternehmen grundsätzlich auf ein hohes Mass an Stabilität achten. Führungskennziffern in Familienunternehmen beschränken sich nicht nur auf Wachstum und Rentabilität, sondern auch auf stabilitätssichernde Kriterien wie Eigenkapitalquote, Anlagendeckung oder Bankenunabhängigkeit. Erfolgreiche Familienunternehmen ruhen bisweilen auf Eigenkapitalquoten von 35 Prozent, nicht selten sogar auf Quoten von mehr als 50 Prozent.

Die konservative Haltung vieler Familienunternehmen gegenüber neuen Märkten, teuren Akquisitionen und expansiven Strategien ist also kein Zufall, sondern folgt einer strategischen Maxime. Familienunternehmen stellen sich so auf, dass sie notfalls auch in Krisenzeiten nicht weggefegt werden. Erfolgreiche Familienunternehmen streben demnach ein ausgewogenes Verhältnis von Wachstums-, Rentabilitäts- und Stabilitätskriterien an. Eine begrenzte Kapitalverfügbarkeit bei dem gleichzeitigen Streben nach Rentabilität und Stabilität legt es Familienunternehmen nahe, in begrenzten Märkten zu agieren. **die im Familienbesitz befindlichen Unternehmen unterscheiden sich fundamental von reinen Publikumsgesellschaften**

Nischenstrategien nach dem Motto "Lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich als ein kleiner Fisch in einem großen Teich" bieten sich an und werden von vielen erfolgreichen Familienunternehmen praktiziert. Wer diese reine Lehre missachtet, verschwindet ganz schnell vom Markt. Mit der Nischenstrategie einher geht ein hohes Mass an Beharrlichkeit, Stetigkeit und Sicherheit.

Für gewöhnlich gibt die Eigentümerfamilie langfristige Ziele vor, und es wird in Jahrzehnten und Generationen gedacht, nicht in Jahren und Quartalen. Das Festhalten an langfristigen Zielen hat im Übrigen einen überaus positiven Nebeneffekt: Es fördert die Berechenbarkeit für die Stakeholder. Beschränkung, Fokussierung und Langfristigkeit werden in Familienunternehmen ergänzt durch eine hohe Kundenorientierung. Durch die stärkere Stakeholder-Lastigkeit ist die Kardinalfrage der Kundenorientierung, "Welches Problem meines Kunden löse ich besser als meine Wettbewerber?", bei Familienunternehmen tiefer verankert als bei Publikumsgesellschaften. Für Unternehmer ist es auch selbstverständlich, "zum Kunden zu gehen". Die besten Erfolgsgeschichten der Wirtschaft der letzten Jahrzehnte haben Unternehmer geschrieben, die genau diesem Ansatz der Erfüllung von Kundenbedürfnissen folgten.

Natürlich müssen auch Familienunternehmen das Problem des Lebenszyklus von Produkten strategisch lösen. Deshalb sind viele Familienunternehmen ganz bewusst in ausgesprochen langlebigen Märkten tätig. Weindynastien, Bankiersfamilien oder Händler wissen, dass ihre Produkte und Dienstleistungen voraussichtlich über Jahrhunderte nachgefragt werden und das Unternehmen damit dauerhaft Bestand haben kann.

### **Corporate & Family Governance für Familienunternehmen**

Viele anonyme Kapitalgesellschaften leiden derzeit am Principalagent-Konflikt und den daraus bisweilen resultierenden Entgleisungen und Exzessen einzelner Manager. Bei Familienunternehmen verhält es sich genau umgekehrt. Das Unternehmen muss nicht vor Vorständen und Aufsichtsräten geschützt werden, sondern (gegebenenfalls) vor unfähigen, willkürlichen und egoistischen Eigentümern. Erfolgreiche Familienunternehmen haben deshalb im Feld der Corporate Governance eine Reihe von Regeln entwickelt, um der potentiellen Gefährdung des Unternehmens durch die Familie vorzubeugen. Diese Selbstbescheidung ist notwendig und muss in einer ganzen Reihe von Bereichen erfolgen.

Familienunternehmen tendieren wegen ihrer Zurückhaltung gegenüber der Öffentlichkeit, ihrem Versuch zur Steueroptimierung und dem Wunsch, Wettbewerbern den Einblick in die Finanz- und Ertragslage möglichst zu erschweren, dazu, ihre organisatorischen Strukturen und wichtige betriebswirtschaftliche Kennziffern "undurchschaubar" zu machen. Diese mangelnde Transparenz wird spätestens dann zum Hemmschuh, wenn sich Familienunternehmen zur Diversifizierung ihrer Finanzstrukturen um moderne Kapitalmarktprodukte bemühen. Good Governance heißt deshalb, dass Führungs- und Kontrollorgane, Eigentümer und Finanziere durch ein aussagekräftiges Berichtswesen jederzeit in der Lage sein müssen, die strategische Position sowie Finanz- und Ertragssituation zutreffend zu beurteilen.

Qualifizierte Führung: Die Governance von Familienunternehmen muss dem verständlichen Willen widerstehen, die eigenen Familienmitglieder im Unternehmen zu installieren, falls diese die dafür nötige Qualifikation nicht besitzen. Für den Zugang zur Geschäftsführung eines Familienunternehmens darf allein die fachliche und persönliche Qualifikation des einzelnen und nicht seine Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie massgeblich sein. Altersgrenzen für die operative Führung eines Familienunternehmens sind zwingend notwendig, damit der oft beobachtete Altersstarrsinn von Seniorchefs nicht das gesamte Unternehmen belastet.

Balance zwischen den Organen: Für Familienunternehmen mit Fremdkapital gilt: Wer das Geld anderer Leute verwaltet, muss sich bei der Ausübung seiner Tätigkeit kontrollieren lassen. Neben der operativen Geschäftsführung sollten deshalb Familienunternehmen ein dem Aufsichtsrat bei Kapitalgesellschaften vergleichbares, freiwilliges Kontrollorgan einsetzen. Die Gesellschafter delegieren ihre Kontrollfunktion an diesen sogenannten Beirat, Verwaltungsrat, Aufsichtsrat oder Gesellschafterausschuss. Dieses Kontrollorgan sollte, um möglichst effizient zu arbeiten, in seiner Mitgliederzahl tendenziell klein sein, familienfremden Sachverstand integrieren, bei der Auswahl der Mitglieder Interessenkonflikte vermeiden und sicherstellen, dass die einzelnen Personen die zur Ausübung des Amtes notwendige Zeit mitbringen.

Family Governance: Die Corporate Governance von Familienunternehmen muss ergänzt werden durch eine Family Governance. Gerade Familienunternehmen, deren Gesellschafterkreis im Laufe der Zeit immer größer wird, sind darauf angewiesen, dass die Eigentümer, auch wenn sie mit dem Unternehmen direkt wenig zu tun haben, die grundlegenden Zusammenhänge erfolgreicher Unternehmensführung verstehen.

Die familiäre Verbundenheit der Eigentümer ist für die Organisation des Familienunternehmens also insgesamt Gefahr und Stärke zugleich. Sind sich die Familienmitglieder einig, ziehen sie an einem Strang, dann sind die Unternehmen imstande, schnell und mit aller Konsequenz zu agieren. Gibt es Streit und Konflikte, die manchmal schon auf die gemeinsame Zeit im Sandkasten zurückgehen, könnten diese auf das Unternehmen übertragen werden und seine Beweglichkeit lähmen. Für diesen Fall brauchen Familienunternehmen ein starkes Governance-System, das die Funktionsfähigkeit des Unternehmens jenseits der Auseinandersetzungen in der Familie garantiert.

### **Familienunternehmen und Finanzierung**

Der Umgang mit Kapital ist in Familienunternehmen von dem eingangs formulierten Axiom der grundsätzlichen Limitierung der Ressourcen geprägt. Weil erfolgreiche Familienunternehmen wissen, dass investiertes Kapital nicht im Überfluss vorhanden ist - und zwar unabhängig von der Frage, wie "reich" die Unternehmerfamilie jenseits ihrer Unternehmensbeteiligung ist - folgen sie bestimmten haushälterischen Prinzipien. Dazu gehört die Sparsamkeit vieler Unternehmer. Dieses "Auf-den-Rappen-achten" ist legendär und oft Mythos. Der Firmenchef, der abends das Licht ausmacht, gehört noch zu den harmlosen Geschichten.

Jenseits einzelner asketischer Exzesse hat dieses Verhalten System. Die Unternehmer kennen ihre Vorbildfunktion. Sie wissen, wenn sie von Mitarbeitern einen sparsamen Ressourcenumgang einfordern, um Kosten im Griff zu behalten, müssen sie persönlich diese Maxime vorleben. Sparsamkeit in Familienunternehmen ist Finanzprinzip, nicht Knauserigkeit.

Familienunternehmen droht ein erhöhter Kapitalentzug. Zum einen können Eigentümer auf hohe Gewinnentnahmen drängen, zum anderen gefährden Abfindungen für austrittswillige Gesellschafter oder die Folgen von Scheidungen die Kapitalreserven. Erfolgreiche Familienunternehmen haben deshalb immer nach dem Grundsatz gehandelt "Die Firma geht vor!" und Vorkehrungen getroffen, um das Unternehmen langfristig in Familienhand zu halten. Ähnlich stehen Familienunternehmen gegenüber Publikumsgesellschaften vor steuerlichen Sonderbelastungen, insbesondere der Erbschaftsteuer. Eine kluge Gestaltung der Erbschaftsteuer ohne abstruse rechtliche Konstrukte schließt beispielsweise eine vorweggenommene Erbfolge ein. Auch Generation Scibbing, bei dem jeweils eine Generation übersprungen wird, ist denkbar. Weitsichtige Unternehmer haben frühzeitig ihren Wohnsitz ins Ausland verlagert. Eine weitere, innovative Absicherung gegen die Erbschaftsteuer ist eine Erbschaftsteuerversicherung. Dabei wird das Risiko verringert, dass Erbschaftsteuer zu einer Zeit anfällt, in der die Abgabe zur echten Last für das Unternehmen werden könnte.

Zur konsequenten Begrenzung des Finanzbedarfs müssen Familienunternehmen stärker als bisher darauf achten, nicht betriebsnotwendiges Vermögen aus der Bilanz zu eliminieren. Der Gedanke, man muss nicht alles besitzen, man kann es auch mieten, ist Unternehmern noch zu oft fremd. Good Finance bedeutet hier Entrümpelung der Aktiv-Seite. Zudem müssen Familienunternehmen zunehmend eine klare Strategie gegenüber den Finanzmärkten entwickeln. Die Grundsatzfrage lautet:

Gates oder Stihl. Bevorzugt es ein Familienunternehmen, an einem möglichst grossen, besonders schnell wachsenden Unternehmen einen kleinen Anteil zu halten (Gates) oder lautet die Strategie, an einem kleineren Unternehmen die 100prozentige Mehrheit zu besitzen (Stihl). Wer jenseits von Bankkrediten den Kapitalmarkt zur Finanzierung heranzieht, hat heute eine große Bandbreite an Optionen. Während insbesondere Börsengänge so gestaltet werden können, dass wie bei Henkel oder Porsche die Familie die Kontrolle über das Unternehmen nicht verliert, ist das derzeit populäre Beteiligungskapital nicht ohne Kontrollverlust zu bekommen.