

## Familienunternehmen funktionieren anders



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

**Wertsteigernde Unternehmensführung beruht auf dem erfolgreichen Management des Dreiklangs Strategie - Führung - Finanzierung. Die Strategie definiert die Ziele und den Weg, wie das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich im Markt bestehen kann. Die Führung ordnet die Mannschaft und schafft eine Struktur, die geeignet ist, die Strategie zu tragen und umzusetzen. Die beste Organisation und Strategie würde jedoch nicht funktionieren, wenn das Kapital fehlt. Geld ist das Blut, das durch die Adern des Unternehmens fließt. Familienunternehmen unterscheiden sich diesbezüglich fundamental von 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. Über die Geschäftsführung und den Verwaltungsrat übt die Familie die Macht im Unternehmen aus.

Weil Unternehmen in Familienhand dieser Logik folgen, müssen sie sich auch in den drei Schlüsseldisziplinen Strategie, Führung und Finanzierung entsprechend aufstellen. Zu den Besonderheiten von Familienunternehmen gehört dabei ein limitierter Zugang zu Kapital. Weil die Eigentümerfamilie in der Regel den Wunsch hat, das Unternehmen langfristig im Besitz zu halten, ist sie weitgehend auf eigene Ressourcen angewiesen. Es besteht der Widerspruch zwischen dem „Herr im Hause bleiben“ und dem Wunsch, notwendiges Kapital für eine rasche Expansion zu beschaffen. Wer also nur begrenzt von aussen schöpfen kann und will, muss diese Begrenzungen bei Strategie, Führung und Finanzierung stets im Auge behalten.

### **Die Unternehmensstrategie in Familienunternehmen**

Die skizzierten Besonderheiten, Gefahren und Herausforderungen 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. In vielen Branchen beobachten wir dieses Phänomen derzeit. Seitdem auch hier der Kampf zunehmend über einen massiven Kapitaleinsatz geführt wird, kann das typische KMU, das 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 Banken-Unabhängigkeit. Erfolgreiche Familienunternehmen ruhen bisweilen auf Eigenkapitalquoten von 35 Prozent, nicht selten

sogar auf Quoten von über 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 legen es Familienunternehmen nahe, in stagnierenden oder rückläufigen Märkten zu agieren. Nischenstrategien bieten sich an und werden von vielen erfolgreichen Familienunternehmen praktiziert. Mit der Nischenstrategie einher geht in Familienunternehmen 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.

### **Die Führung (Corporate Governance) in Familienunternehmen**

Viele anonyme Kapitalgesellschaften leiden derzeit unter Entgleisungen und Exzessen einzelner Manager. Bei Familienunternehmen verhält es sich genau umgekehrt. Das Unternehmen muss nicht vor Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten geschützt werden, die sich möglicherweise nur selbst und ihre Gehälter optimieren, sondern vor unfähigen, willkürlichen und egoistischen Eigentümern. Erfolgreiche Familienunternehmen haben deshalb im Feld der Corporate Governance eine Reihe von Regeln entwickelt, um der potenziellen Gefährdung des Unternehmens durch die Familie vorzubeugen.

1. **Transparenz:** 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 Geschäftstätigkeit „undurchschaubar“ zu machen. Transparenz 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 Ertragsituation zutreffend zu beurteilen.
2. **Qualifizierte Führung:** Die Führung 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.
3. **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 einen Verwaltungsrat einsetzen, der familienfremden Sachverstand integriert, bei der Auswahl der Mitglieder Interessenkonflikte vermeidet und sicherstellt, dass die einzelnen Personen die zur Ausübung des Amtes notwendige Zeit mitbringen.
4. **Family Governance:** Diese Regeln sorgen dafür, dass die Gesellschafter ein klares Bekenntnis zum Unternehmen abgeben, ein gemeinsames und verbindliches Werte- und Zielsystem definieren, der Umgang miteinander Spielregeln unterworfen ist und gemeinsame Aktivitäten den Zusammenhalt der Eigentümerfamilie stärken.

## Finanzierung in Familienunternehmen

Der Umgang mit Kapital ist in Familienunternehmen von der grundsätzlichen Limitierung der Ressourcen geprägt. Weil erfolgreiche Familienunternehmen wissen, dass 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. Die Unternehmer kennen ihre Vorbildfunktion. Sie wissen, wenn sie von Mitarbeitern einen sparsamen Ressourcenumgang einfordern, um die Kosten im Griff zu behalten, müssen sie persönlich diese Maxime vorleben. Sparsamkeit in Familienunternehmen ist also Finanzprinzip, nicht Knauserigkeit.

Familienunternehmen droht durch bestimmte Ereignisse ein erhöhter Kapitalentzug. Gegen diesen Mittelabfluss müssen sie Vorkehrungen treffen. 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 deshalb eine gezügelte Dividendenpolitik betrieben, relevante Eheverträge mit Güterstandsklauseln versehen und die Abfindungshöhen bei Austritt limitiert. Für solche Eventualitäten muss rechtzeitig finanzielle Vorsorge getroffen werden. All dies dient dem Bestreben, das Unternehmen langfristig in Familienhand zu halten.

Familienunternehmen stehen vor steuerlichen Sonderbelastungen, die Publikumsgesellschaften nicht zu tragen haben. Neben den üblichen Einkommens- und Körperschaftssteuern, die Familienunternehmen ähnlich optimieren können wie andere Firmen auch, kommt vor allem die Erbschaftsteuer hinzu. Bei Steuern muss gespart werden, jedoch mit System. Eine kluge Gestaltung der Erbschaftsteuer ohne abstruse rechtliche Konstrukte schliesst beispielsweise eine vorweggenommene Erbfolge ein.

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. Sales and Leaseback-Verfahren gehören beispielsweise verstärkt angewendet. Finanzkünstler unter den Familienunternehmen haben es zudem geschafft, den Kapitaleinsatz immer möglichst gering zu halten.

Familienunternehmen müssen eine klare Strategie gegenüber den Finanzmärkten entwickeln. Wer jenseits von Bankkrediten den Kapitalmarkt zur Finanzierung heranzieht, hat heute eine große Bandbreite an Optionen. Zu intelligenten Möglichkeiten der Fremdfinanzierung zählen Anleihen und Genuss-Scheine. Asset Backed Securities und Mezzanine sind ebenfalls relativ neue Instrumente des Kapitalmarkts für Familienunternehmen. Als Optionen stehen auch IPO und Beteiligungsgesellschaften offen.

Für weitere und vertiefende Informationen zu diesem Thema laden wir Sie ein, uns direkt zu kontaktieren.