

Wie professionelle Einflussnahme von Gesellschaftern ohne aktive Funktion im Unternehmen gelingen kann



Dr. Alexander Schmidt, Dozent an der Zeppelin Universität und der Leibniz Uni Hannover zu Fragen von Familienunternehmen

Der Artikel beschreibt im Kern die Ebenen der Einflussnahme anhand konkreter Beispiele und vertieft die Frage, welche Voraussetzungen und Kompetenzen Gesellschafter haben sollten, um wirksam steuern zu können. Er baut logisch auf dem Artikel von Schmidt in FuS 6/2014 auf.

I. Einleitung

Wie können Gesellschafter, die nicht oder nicht mehr in der Unternehmensführung tätig sind, die Zukunft des Unternehmens wirksam gestalten? Wenn Mehrgenerationen-Familienunternehmen die Führung des Unternehmens externen Führungskräften überlassen oder auch, wenn im Zuge des Generationenwechsels die Senioren nach langjähriger Führungsposition in die Aufsichts- oder Beiratsfunktion wechseln, stehen neue Herausforderungen an. Es braucht ein neues Verständnis der eigenen Rolle und es braucht Strategien und Strukturen, um Einfluss und Kontrolle auf das Unternehmen zielgerichtet wahrnehmen zu können. In Mehr-Gesellschafter-Familienunternehmen – und das sind die meisten Unternehmen ab der dritten Generation – ist diese Steuerungsaufgabe ein gemeinsam zu übender Akt.

II. Welche Ebenen der Einflussnahme haben Gesellschafter?

Gesellschafter haben mehrere Ebenen der Einflussnahme auf das Unternehmen, die sie je nach Voraussetzungen und Entscheidungsfähigkeit im Gesellschafterkreis gestalten und

nutzen können. Im Kern möchte ich vier Ebenen unterscheiden, die nachfolgend genauer erläutert werden:

1. Geschäftspolitische Rahmenseetzungen
2. Strategische Zielsetzungen der Eigentümer als Fundament und Rahmen für die Unternehmensstrategie
3. Festlegung der strukturellen Koppelung von Familie, Unternehmen und Eigentümern
4. Kulturelle Rahmenseetzungen

Für die Festlegungen der Gesellschafter kann – wenn sinnvoll – zwischen drei Regelkategorien unterschieden werden:

- Rechtsvorschriften, die zwingend einzuhalten sind,
- Richtlinien, bei denen allfällige Abweichungen erklärt und begründet werden müssen und
- Empfehlungen der Gesellschafter.

1. Ad 1.) Geschäftspolitische Rahmenseetzungen

Wenn Gesellschafter die Verantwortung für das Unternehmen übernehmen wollen ohne selbst in der Unternehmensführung tätig zu sein,

INHALT

- I. Einleitung
- II. Welche Ebenen der Einflussnahme haben Gesellschafter?
 1. Ad 1.) Geschäftspolitische Rahmenseetzungen
 2. Ad 2.) Strategische Zielsetzungen als Fundament und Rahmen für die Unternehmensstrategie
 3. Ad 3.) Festlegung der strukturellen Koppelung von Familie, Unternehmen und Eigentümern sowie deren Erwartungen an die Unternehmensführung
 4. Ad 4.) Kulturelle Rahmenseetzungen
- III. Voraussetzungen und Kompetenzen, die Gesellschafter mitbringen sollten um wirksam steuern zu können
- IV. Fazit

Keywords

Beratung im Dritten Modus; Corporate Governance; Eigentümerstrategie; Einflussnahme von Gesellschaftern; Familienunternehmen; Family Governance; Professional Ownership

so ist es gut, wenn Sie sich gemeinsam auf einen Zielklärungsprozess begeben. Als erstes Ergebnis dieses Zielklärungsprozesses können Festlegungen zu geschäftspolitischen Fragen getroffen werden:

- Welche Art von Unternehmen möchten wir sein?
- Welche Erwartungen haben wir an das Unternehmen?
- Was ist unser Rahmen für das Geschäft? In welchen (Kern-) Geschäften wollen wir tätig sein?
- Welche Begrenzungen möchten wir setzen?

Beispielhaft können geschäftspolitische Festlegungen folgendermaßen lauten:

- Auf der Ebene der Holding möchten wir 100 %iges Familienunternehmen bleiben. Beteiligungen mit anderen Unternehmen bei Tochtergesellschaften sind vorstellbar, wobei wir das Ziel im Auge behalten, auch bei den Tochtergesellschaften die Mehrheit zu halten.
- Wir möchten ein international gut positioniertes Familienunternehmen mit dem Ziel der langfristigen Wertsteigerung bleiben.
- Dabei konzentrieren wir uns auf unsere Kernkompetenzen und fördern Wertsteigerungen mit einer weiterhin internationalen Ausrichtung.
- Wir fördern kontrolliertes Wachstum in den bestehenden Geschäftsfeldern und suchen bewusst nach neuen Geschäftsfeldern.
- Tätigkeiten in unmittelbar mit Rüstungsgeschäft verbundenen Wertschöpfungsketten lehnen wir ab
- ...

Dieser Klärungsprozess ist keinesfalls trivial und beinhaltet erfahrungsgemäß intensive und manchmal auch konflikthafte Aushandlungsprozesse. Externe Moderation, die die Besonderheiten von Familienunternehmen und von Unternehmerfamilien versteht, ist erfahrungsgemäß eine wichtige Ressource.

2. Ad 2.) Strategische Zielsetzungen als Fundament und Rahmen für die Unternehmensstrategie

Im Zuge der weiteren Konkretisierungen im Kreis der Gesellschafter werden Festlegungen getroffen, die das Fundament und den Rahmen für die Unternehmensstrategie sowie deren Beurteilung bilden. Diese strategischen Festlegungen sind allerdings klar von der Unternehmensstrategie zu unterscheiden. Sie sind langfristiger ausgelegt, werden jedoch in kurzen Intervallen auf ihre Gültigkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst. Leitfragen für diese Festlegungen sind:

- Was sind unsere Erwartungen betreffend Ertragsziele und Ausschüttung an die Gesellschafter?
- Welche Wachstumsziele geben wir vor?
- Welche ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen als Vorgaben für das Unternehmen sind uns wichtig?

Beispielhaft können die strategischen Festlegungen der Gesellschafter folgendermaßen lauten:

- Wir erwarten eine Wachstumsquote von x % im Mehrjahresdurchschnitt. Eine Verschuldungsquote von y % soll dabei nicht überschritten werden. Die langfristige Existenz des Unternehmens ist dabei immer oberste Prämisse.
- Voraussetzungen für die Ausschüttung an die Gesellschafter ist eine Eigenkapitalquote von mindestens z %. Die Ausschüttung an die Gesellschafter errechnet sich dann in Form von
- Die Ökologie unserer Produkte sowie die gelebte Nachhaltigkeit in der Produktion soll Alleinstellungsmerkmal unseres Unternehmens bleiben
- ...

Um diese Festlegungen treffen zu können benötigen Gesellschafter ein Verständnis über die Art des Geschäfts in dem das Unternehmen tätig ist und über das Geschäftsmodell. In Dialogen mit der Unternehmensführung können diese Themen auch vertieft und konkretisiert werden. Eine besonders wirksame Methode, damit diese Festlegungen getroffen werden können, ist die gedankliche Befassung der Gesellschafter mit der Frage nach dem „worst case“-Szenario. Die Leitfrage dabei ist: Was könnte das Unternehmen zum Untergang führen? Die gemeinsame Diskussion solcher Fragen hilft den Gesellschaftern die eigenen mentalen Modelle und Annahmen abzugleichen und das Geschäft besser zu verstehen. Erfahrungsgemäß lassen sich daraus strategische Festlegungen leichter ableiten.

In weiterer Folge können die Gesellschafter mit den Führungskräften klären und vereinbaren, wie diese strategischen Festlegungen mit der Unternehmensstrategie verzahnt werden und in welcher Form und Häufigkeit die Umsetzung gemonitort werden soll.

3. Ad 3.) Festlegung der strukturellen Koppelung von Familie, Unternehmen und Eigentümern sowie deren Erwartungen an die Unternehmensführung

Nun nähern wir uns dem Themenkomplex der Steuerungsstrukturen, der Kommunikation und der Gestaltung der Kooperationen zwischen den drei unterschiedlichen sozialen Systemen Familie, Unternehmen, Eigentümer – den Fragen der corporate und der family-Governance.

Zuerst sind grundsätzliche Entscheidungen zur Mitgliedschaft zu treffen.

- Wer gehört zum Kreis der Familie und wer alles darf Gesellschafter werden? Wie soll der Kreis der Gesellschafter strukturiert sein?

- Soll es nur einen Thronfolger geben und andere Familienmitglieder werden abgefunden oder erfüllen Familienmitglieder qua Geburt faktisch automatisch die Voraussetzungen für die Rolle und Verantwortung des Gesellschafters?
- Werden Kinder aus Patchworkfamilien und angeheiratete PartnerInnen als Gesellschafter zugelassen? Wie gehen wir mit adoptierten Kindern um?

Danach taucht die Kernfrage zwischen Eigentümern und Unternehmen auf, wie die Eigentümer Einfluss und Kontrolle auf ihr Unternehmen langfristig sicherstellen wollen.

Die Besetzung der Aufsichts- und Kontrollorgane und deren Struktur ist dabei eine relevante Dimension.

- Wie können wir den Gestaltungswillen bündeln und unternehmerisch nutzen, ohne Rollenkonflikte mit der Unternehmensführung zu provozieren?
- Wie strukturieren wir die entsprechenden Gremien (Aufsichtsrat, Beirat, Familienrat,...)?
- Wie viele Gesellschafter und/oder Mitglieder der Familie sollen in diesen Gremien vertreten sein?
- Wie viele externe Experten benötigen wir – und welche Erfahrungen und Kompetenzen sollen diese mitbringen?
- Welches Spektrum von Kompetenzen möchten wir in diesen Aufsichts- und Kontrollgremien vertreten haben?

Alleine aus diesen Fragen ergibt sich eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten der Aufsichtsgremien, deren Festlegung wichtig allerdings keinesfalls trivial ist. In der Praxis sind bei Mehr-Gesellschafter-Unternehmen damit auch die notwendigen Entscheidungen verbunden, wie und

wodurch die Interessen der Familie gebündelt und gekoppelt werden sollen.

Die zweite Dimension dabei ist die Verantwortung der Gesellschafter, die gute Führung des Unternehmens zu evaluieren und sicherzustellen. Damit verbunden sind folgende Fragen:

- Nach welchen Kriterien und mit welchen Methoden soll die Auswahl unserer Top-Führungskräfte erfolgen?
- Wie evaluieren und beurteilen wir die laufende Führungsarbeit innerhalb des Top-Führungsteams und in das Unternehmen hinein?
- Welche Führungsstrukturen für das Unternehmen erachten wir als passend?

Um die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen, taucht dann der dritte Themenkomplex auf: Wie möchten wir den Zusammenhalt in der Familie organisieren und wie sichern wir langfristige deren Entscheidungsfähigkeit?

Weitere Themen sind:

- Die rechtzeitige Festlegung des Mitwirkens von Familienmitgliedern und Gesellschaftern im Unternehmen, sowie die notwendigen Voraussetzungen dafür, reduziert das Risiko für spätere Konflikte zwischen den Familien.
- Zur gelebten Rollenklarheit zwischen Eigentümern und Top-Management ist es hilfreich zu definieren, bei welchen Entscheidungen die Gesellschafter in welcher Form involviert werden sollen. Dies kann sowohl Personalentscheidungen auf der Top-Führungsebene betreffen als auch Entscheidungen über Investitionen oder Veräußerungen.

Die Vertiefung dieses Themas würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Daher möchte ich u.a. auf die Beiträge von Schlippe 2008, Wimmer 2011a, Wimmer 2011b, Kormann 2011 und Schmidt 2014b verweisen.

4. Ad 4.) Kulturelle Rahmensetzungen

Eigentümergeführte Unternehmen und Familienunternehmen zeichnen sich oftmals durch eine ganz spezifische Kultur aus. Sie bringt Familienunternehmen einen nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil und ist Basis für eine spezielle Form der Personalpolitik und Führungskultur. Sie äußert sich u.a. durch die besondere Verbundenheit und Loyalität der Mitarbeiter und der Lieferanten, einer spezifischen Kultur des Vertrauens und einer besonderen Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Habbershon and Williams (1999) bezeichnen diese Spezifika als „Familyness“ von Familienunternehmen. Eine kritische Reflexion zu diesen Spezifika ist im Artikel von Wimmer (2014) nachzulesen.

Wenn Gesellschafter die Annahme haben, dass ihr Unternehmen solch einen Wettbewerbsvorteil besitzt, dann kann über die Setzung von Werten und kulturellen Rahmenbedingungen versucht werden, diese zu wahren. Gesellschafter stellen sich dann die Frage, welche Werte ihnen als Unternehmer- und Eigentümerfamilie wichtig sind und welche davon im Unternehmen gelebt werden sollen (siehe dazu auch Pierun, 2015). Gerade wenn im Zuge des Generationenwechsels das Familienunternehmen nur mehr von Fremdmanagern geführt werden soll, besteht das Risiko, dass dieser einzigartige Wettbewerbsvorteil verloren geht.

Um diese Werte zu identifizieren kann ein Werteprozess gestartet werden. Als zentrales Element dieses Werteprozesses können die bisherigen Erfolgs- und Scheiter-Geschichten des Unternehmens analysiert werden. Gerade am Beispiel von schwierigen (Entscheidungs-) Situationen in der Unternehmerfamilie werden gelebte Werte besonders deutlich. Gelebte Werte werden immer dann spürbar, wenn Sie Gefahr laufen verletzt zu werden (siehe dazu auch Schmidt, 2013). Damit solch ein Werteprozess

überhaupt gut starten kann, benötigt es allerdings eine entscheidungsfähige Unternehmerfamilie. Sie sollte bereit sein, sich auf einen Werte-Prozess einzulassen und danach mit Nachdruck die Implementierung der für das Unternehmen relevanten Werte voranzutreiben. Die Suche nach Werten ist immer auch ein Blick in die Geschichte des Unternehmens und der Familie. Sie kann im schlimmsten Falle alte Konflikte wieder anheizen.

Im nächsten Schritt sollten die identifizierten Werte auf ihre Zukunftsfähigkeit geprüft werden. Wenn eine sehr konservative Investitionsstrategie über Generationen hinweg sinnvoll war, so kann sie für die Zukunft auch das Risiko bergen, relevante Innovationen zu verschlafen. Solch ein Werteprozess hat erfahrungsgemäß die Qualität, Generationen zu verbinden und den Zusammenhalt im Gesellschafterkreis weiter zu stärken – gute Prozesssteuerung vorausgesetzt.

Wie obige Themen zeigen, brauchen Gesellschafter von Familienunternehmen gewisse Voraussetzungen und Kompetenzen, damit sie in professioneller Form Einfluss auf Ihr Unternehmen nehmen können. Wenn man nun davon ausgeht, dass Gesellschafter die nicht im Unternehmen tätig sind, typischerweise anderen Berufen nachgehen, dann haben diese Berufe wahrscheinlich wenig bis gar nichts mit dem Geschäft des eigenen Unternehmens zu tun. Das heißt die Beschäftigung und inhaltliche Tiefe mit dem Geschäft des eigenen Unternehmens ist keinesfalls selbstverständliche Voraussetzung. Es ist sinnvoll, sich mit diesen Voraussetzungen etwas detaillierter zu beschäftigen.

III. Voraussetzungen und Kompetenzen, die Gesellschafter mitbringen sollten um wirksam steuern zu können

Wenn man professionelle Führungskräfte in Familienunternehmen als

treuhänderisch handelnde Manager verstehen möchte, dann geht es nun um die Frage, was die Voraussetzungen bei den Treugebern – den Gesellschaftern – sind.

H. Kormann (2011, S37) vergleicht die notwendigen Kompetenzen von Gesellschaftern mit den Kompetenzen eines Kunstkritikers. *Wer ein Kunstwerk, ein Buch, einen Film, eine Unternehmensstrategie beurteilen soll, braucht drei Dinge:*

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

Oben stehende Metapher könnte – in Verbindung mit dem Willen der Gesellschafter sich thematisch zu vertiefen – als Voraussetzung für professionelle Gesellschafter verstanden werden.

Wenn wir uns nochmals das Spektrum der Aufgaben und Verantwortungen von professionellen Gesellschaftern in Familienunternehmen in Erinnerung rufen, so könnten wir sie folgendermaßen zusammenfassen:

- Sie haben die Aufgabe und Verantwortung, die Zukunft Ihres Familienunternehmens aktiv mitzugestalten, sie zeigen Ownership.
- Sie sorgen für den Erhalt und die laufende Weiterentwicklung der Kooperations- und Entscheidungsfähigkeit im Gesellschafterkreis. Als Teil einer größeren Unternehmerfamilie sorgen Sie für den lebendigen Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie. Sie haben klare Bilder wie es gelingen kann, die Family Governance zu entwickeln und lebendig zu halten.

- Professionelle Gesellschafter haben das Wechselspiel zwischen Ausschüttungspolitik – Wachstumsstrategie und Substanzaufbau im Unternehmen verstanden.
- Über ein Regelwerk und adäquate Strukturen sichern sie Einfluss und Kontrolle auf das Familienunternehmen aus einer gemeinsamen unternehmerischen Verantwortung heraus – sie formulieren die Corporate Governance, passen diese gegebenenfalls an und achten auf deren Einhaltung.
- Sie stehen vor der Herausforderung, den Top-Führungskräften eine klare Orientierung zu geben d.h. sie können eine tragfähige Eigentümerstrategie entwickeln und kommunizieren.
- Professionelle Gesellschafter stehen ihren Führungskräften bei Fragen zu strategischen Zielen als kritisches Gegenüber zur Verfügung – sie lassen die Umsetzungsverantwortung immer bei den Führungskräften.
- Sie haben ein tiefes Grundverständnis über die doppelte Rolle und Verantwortung als Mit-Eigentümer und Familienmitglied sowie über die damit verbundenen Konfliktpotenziale.
- Sie sind sich der besonderen Beobachtung und Verantwortung bewusst, wenn sie im eigenen Unternehmen mitarbeiten.

All diese Aspekte können als „*Professional Ownership*“ zusammengefasst werden (siehe dazu u.a. auch Wimmer 2011b und Rösen, Schlippe, Groth, 2014).

Um Professional Ownership zu sichern, geht es im Kern um die laufende Weiterentwicklung folgender Kompetenzbündel:

- Die Besonderheiten des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie sowie die eigene Rolle zu verstehen.
- Die Herausforderungen der Family und der Corporate Governance

verstehen und sie gestalten können.

- Die Verfasstheit des Unternehmens, seiner Strategie und seiner Führungskräfte beurteilen können.
- Die Verantwortung für das Vermögen wahrnehmen können.

IV. Fazit

Aus aktuellen Forschungen wissen wir, dass Mehr-Generationen-Familienunternehmen diesen Kompetenzentwicklungsbedarf als relevanten Erfolgsfaktor für die Enkelfähigkeit des Unternehmens erkannt haben. Allerdings ist Gesellschafterkompetenzentwicklung ein relativ junges Thema – nur wenige Unternehmen tun dies systematisch über Jahre hinweg. Am Markt gibt es nur wenige maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme, einige Unternehmen treiben diese Professionalisierung im Zuge interner Akademien o.ä. eigenständig voran. Sinnvolle Voraussetzung für die eigenständige Qualifizierung der Gesellschafter ist allerdings ein ausreichend großer Kreis von Gesellschaftern oder die Kooperation mit anderen Familienunternehmen. Man kann davon ausgehen, dass sich hier zunehmend ein Anbietermarkt etablieren wird.

Die Verantwortung, die Professionalisierung der Gesellschafter zeitgerecht voranzutreiben, liegt jedenfalls in den Händen der Unternehmerfamilie. Somit bleibt die Frage offen: Wie planen Sie die Professionalisierung ihres Gesellschafterkreises?

Weiterführende Empfehlungen und Literatur:

Das aktuelle Programm der osb-international zur Professionalisierung von Gesellschaftern finden Sie im Web unter www.osb-i.com/de/professional-ownership. Für weitere Fragen steht Dr.

Alexander Schmidt (alexander.schmidt@osb-i.com) gerne zur Verfügung

Pierun, M. B., 2015: Familienholding: Beeinflussung der Unternehmenskultur einzelner Geschäftsbereiche durch die Dachgesellschaft, Dissertation, Universität Witten/Herdecke (im Erscheinen).

Groth, T., Schlippe, A. von, 2011. Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz. In: EQUA-Stiftung (Herausgeber), Gesellschafterkompetenz, Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen, Schriftenreihe Band 10/2011, 2011, S. 9–24

Habbershon, T., Williams, M., 1999. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review, Vol 12, S. 7–15, 1999

Kormann, H., 2011: Gesellschafter und die Strategiearbeit. In: EQUA-Stiftung (Herausgeber), Gesellschafterkompetenz, Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen, Schriftenreihe Band 10/2011, 2011, S. 34–47

Rüsen, T., Schlippe, A. von, Groth, T., 2014. Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 3/2014, S. 101–108.

Rüsen, T., Schlippe, A. von, 2007. Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien. Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen. In: Organisationsberatung. Supervision, Coaching, 14/4 2007, S. 309–330

Schlippe, A. von, Nischak, A., El Hachimi M., 2008 (Hrsg.).

Familienunternehmen verstehen. Gründer Gesellschafter, Generationen, Göttingen 2008

Schmidt, A., 2013. Zum Nutzen von Werten im Generationswechsel von Familienunternehmen. In: Wirtschaftspolitische Blätter, Heft 1/2013, S. 49–58

Schmidt, A., 2014a: Neue Formen der Strategieentwicklung in Familienunternehmen etablieren. In: Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 6/2014, S. 214–219

Schmidt, A. 2014b, Entwicklung der Familienstrategie in einem Mehrgenerationen Familienunternehmen der Kunststoffbranche. In: Wimmer R., Glatzel K., Lieckweg, T. (Hrsg.), Beratung im Dritten Modus, Die Kunst, Komplexität zu nutzen, Carl Auer Verlag, S. 354–373

Wimmer, R., 2011 a. Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen. In: Rüsen, T. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2011, S. 43–61

Wimmer, R., 2011b. Die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen. In: EQUA-Stiftung (Herausgeber), Gesellschafterkompetenz, Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen, Schriftenreihe Band 10/2011, 2011, S. 25–33

Wimmer, R., 2014. Wie familiär sind Familienunternehmen? In: Olaf Geramanis/Kristina Hermann (Hrsg.): Organisation und Intimität. Der Umgang mit Nähe im organisationalen Alltag – zwischen Vertrauensbildung und Manipulation. S. 25–40, Heidelberg 2014, Carl-Auer-Systeme Verlag