

GEDANKEN ZUM
FAMILIENUNTERNEHMEN
2018/2019

PETER MAY

FAMILY BUSINESS CONSULTING

- 4 PETER MAY**
Das Familienunternehmen der Zukunft wird anders sein
- 12 KARIN EBEL**
Mythen in Familienunternehmen – Sind sie noch aktuell?
- 18 ARNO LEHMANN-TOLKMITT**
(Wie) Ist die Unternehmensnachfolge planbar?
- 24 SABINE RAU**
Von der Verantwortung des Gesellschafters – ein Essay
- 30 KARIN MAY**
Wichtige Entscheidungen treffen – eine Herausforderung
- 38 MATTHIAS HÄNDLE**
Die Inhaber-Bilanz

DIE INHABER-BILANZ

VON DR. MATTHIAS HÄNDLE

Für den Erfolg von Familienunternehmen braucht es eine gemeinsame Haltung der Inhaberfamilie. Für die regelmäßige Überprüfung und Umsetzung dieser gemeinsamen Haltung im Tumult des Tagesgeschäfts erweist sich die Inhaber-Bilanz als wertvolles Werkzeug.

Inhaber eines Familienunternehmens sollten sich regelmäßig die Frage stellen, welche ihrer gesetzten Ziele im Hinblick auf Unternehmen, Familie und Vermögen sie erreicht haben. Idealerweise wurden diese Ziele im Rahmen einer Inhaberstrategie festgelegt. Fast so herausfordernd wie die Erarbeitung einer Inhaberstrategie ist deren Umsetzung und regelmäßige Kontrolle. Denn, wie so oft, bleibt im Tumult des Tagesgeschäfts die Zeit und Muße für strategische Überlegungen auf der Strecke.

In Bezug auf die Unternehmensstrategie haben zwar viele Unternehmen einen festgelegten Jahreskalender, in dem man sich oftmals im Herbst die Zeit nimmt, die Unternehmensstrategie zu überprüfen bzw. weiterzuentwickeln. Bedauerlicherweise erfolgt eine Rückkopplung mit der eigentlichen Inhaberstrategie – besonders bei fremdgeführten Unternehmen – in den wenigsten Fällen.

Somit kann sich ein Teufelskreis ergeben, in dem nicht die Strategie den Weg vorgibt, sondern das Tagesgeschäft. Man wird quasi von den sich ändernden Faktoren vor sich hergetrieben. Das Tagesgeschäft blockiert die Sicht auf das Ganze und eine Priorisierung ist nur bedingt möglich.

Mit „Gefangenen“ dieses Kreislaufes führen wir regelmäßig Gespräche, die uns einerseits beipflichten, dass man sich die Zeit für strategische Themen nehmen müsste, aber andererseits gleichzeitig darauf hinweisen, dass keine Zeit im Laufe des Jahres dafür bereitsteht.

Hier setzt die Inhaber-Bilanz an. Sie ist ein Instrumentarium für die Inhaberfamilie, um innerhalb eines definierten Zeitplans und mit einem definierten Setup, alle Themen der Familie strukturiert zu diskutieren. Im Laufe eines Jahres sind viele Ereignisse auf die Familie und das Unternehmen eingepresselt. Planbares wurde erreicht, anderes nicht und

manches hat sich viel besser oder einfach nur anders realisiert. Viele werden den vermeintlich unnötigen Aufwand beim Zusammentragen dieser Themen fürchten. Dies gilt – wenn wir ehrlich sind – auch für eine normale Bilanz oder eine Umweltbilanz. Wenn alles super läuft, brauchen wir weder das eine noch das andere.

Ich bin davon überzeugt, dass eine Inhaber-Bilanz den Anstoß bringt, die verabredeten Ziele besser zu erreichen. Sie fördert die interne Kommunikation und hilft, schneller auf geänderte Bedingungen zu reagieren. Die Inhaber kommen vor der Welle der Veränderungsdynamik zueinander und bleiben nicht Getriebene der Veränderung.

Bei alledem bietet sich folgender Ablauf an:

Einmal im Jahr, vorzugsweise ca. 6 Monate nach der Gesellschafterversammlung, wird ein auf die Unternehmerfamilie zugeschnittener, standardisierter Fragenkatalog erhoben. Neben der Beantwortung dieser Fragen, die ca. 15 Minuten benötigt, können in einem maximal 30-minütigen Telefonat oder bei einem größeren Gesellschaftertreffen in einem zweiten Fragebogen weitere Aspekte, wie z.B. Geburten, Eheschließungen, Scheidungen sowie die persönlichen Ziele zusammengetragen und in der Inhaber-Bilanz zusammengefasst werden.

Das so entstehende Dokument wird von Jahr zu Jahr fortgeführt, so dass die Veränderungen festgehalten werden. Als Ergebnis des Fragebogens wird es einen Zahlenteil geben, der durch die Erkenntnisse aus den Interviews ergänzt wird.

BEISPIEL EINES FRAGEBOGENS

1 gar nicht

10 absolut

	FRAGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Für wie zukunftsfähig halten Sie die gegenwärtige Unternehmensausrichtung?										
2	Für wie zukunftsfähig halten Sie das gegenwärtige Management?										
3	Für wie harmonisch halten Sie den Gesellschafterkreis?										
4	Fühlen Sie sich in Familienangelegenheiten ausreichend informiert?										
5	Fühlen Sie sich in Unternehmensangelegenheiten ausreichend informiert?										
6	Ist das Unternehmens-Reporting angemessen?										
7	Für wie vertrauenswürdig beurteilen Sie den Beirat?										
8	Für wie qualifiziert beurteilen Sie die Inhaber?										
9	Wie beurteilen Sie den Stand der Qualifizierung der NextGen?										
10	Entsprechen alle relevanten Verträge dem gewünschten Stand?										
11	Werden Ihrer Meinung nach neue Geschäftsfelder angemessen bearbeitet?										
12	Werden Themen der Nachhaltigkeit angemessen bearbeitet?										
13	Wird Ihrer Meinung nach die NextGen ausreichend an das Unternehmen herangeführt?										
14	Halten Sie das Verhältnis von Ausschüttung und Reinvestition im Unternehmen für angemessen?										

Insbesondere durch die Veränderung der Ergebnisse von Jahr zu Jahr und durch die individuellen Abweichungen bei den Beurteilungen ergibt sich eine strukturierte Diskussionsgrundlage. Eine gewichtete Analyse nach Geschäftsanteilen, nach aktiven und stillen Gesellschaftern sowie nach Generationszugehörigkeit könnte auf dieser Basis durchgeführt werden. Diese Themen bzw. die Konsequenzen daraus werden in jedem Fall in der Inhaber-Bilanzbesprechung behandelt werden müssen.

INHABER-BILANZBESPRECHUNG

Ein Treffen zur Bilanzbesprechung sollte idealerweise gerade nicht in zeitlichem Zusammenhang mit der Unternehmens-Bilanzbesprechung organisiert werden, in dem die operativen Jahresergebnisse vorgestellt werden, sondern im Rahmen der Inhaber-Bilanzbesprechung. Dies hat folgende Vorteile: Durch die Regelmäßigkeit dieser Familientreffen können die sich anbahnenden Themen bereits an ihrem Beginn bearbeitet werden. Missverständnisse schaukeln sich nicht hoch, und inhaberstrategische Überlegungen können frühzeitig in die Unternehmensstrategie einfließen. Durch die Trennung der Firmenbilanz und der Inhaber-Bilanz entsteht Raum, sich mit den Themen sachlich auseinanderzusetzen und den Fokus nach vorne auszurichten. Durch die Vorwärtsorientierung entsteht darüber hinaus ein Commitment für die Unternehmensentscheidungen.

Es ist zu erwarten, dass es als Ergebnis der Inhaber-Bilanzbesprechung zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Inhaberstrategie kommt.

ZEITLICHER AUFWAND

Jedes Familienmitglied wird mit dem Fragebogen und dem Interview im Vorfeld belastet. Nach Erstellung der Unterlagen gilt es, diese zur Vorbereitung der Familiensitzung zu analysieren. Dies wird in der Regel ein Familienmitglied oder ein Gremium von Familienmitgliedern übernehmen (Familienmanager). Ferner wird – je nach Komplexität – einmal im

Jahr ein halber oder auch ein ganzer Tag zur gemeinsamen Bearbeitung anzusetzen sein. Dies steht meiner Meinung nach in einem guten Verhältnis zu dem erreichten Nutzen für die Inhaberfamilie.

*Dieser Beitrag ist erschienen in: Peter May und Peter Bartels (Hrsg.):
INTES-UnternehmerBrief, INTES Akademie für Familienunternehmen,
Bonn, Ausgabe 4/2018*