

Wertmanagement in Familienunternehmen: Der Ausgleich zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Werten

Wertmanagement in Familienunternehmen ist eine schwierige Aufgabe. Aufgrund der Bedeutung von finanziellen und nicht-finanziellen Werten sowie unterschiedlichen Wertedimensionen in der Familie und im Unternehmen besteht der Bedarf nach einem angepassten Wertmanagement für diese Organisationsform.



Thomas Zellweger

Thomas Zellweger, Mitglied der Geschäftsleitung, Center for Family Business der Universität St.Gallen

Die allermeisten Untersuchungen über die Bedeutung von Geschäftszielen in Familienunternehmen zeigen, dass die nicht-finanziellen Ziele am wichtigsten sind: Unternehmen ist das Überleben des Unternehmens und dessen Unabhängigkeit wichtiger als die Reduktion der Schulden oder die Steigerung der Rendite.

Wertmanagement in Familienunternehmen ist damit eine mehrdimensionale Aufgabe, bei der es gilt, finanzielle und nicht-finanzielle Ziele zu berücksichtigen. Kommt hinzu, dass unterschiedliche Ziele der Familie und des Unternehmens respektive des Managements, welches nicht aus der Familie stammt, unter einen Hut zu bringen sind. Zum Beispiel könnte für das Wachstum des Unternehmens eine zusätzliche Bankfinanzierung Sinn machen, aus Sicht der Familie kommt dies jedoch nicht in Frage, da ihr oberstes Ziel die Unabhängigkeit des Unternehmens ist. Die möglichen Wertvorstellungen sind in der untenstehenden Abbildung zusammengefasst. Dabei ist festzuhalten, dass die Basis der Wertgenerierung im Unternehmen liegt und ihren Ursprung oft in nicht-finanziellen Werten (zum Beispiel Innovationen) hat. Nur wenn die-

ser «Wertmotor» funktioniert, lassen sich finanzielle Werte im Unternehmen sowie finanzielle und nicht-finanzielle Werte für die Familie gewinnen.

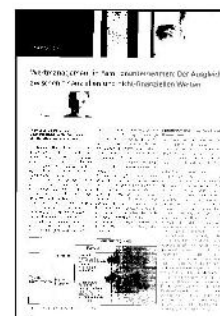
Die Herausforderung für viele Familienunternehmen besteht nun darin, einen Ausgleich zwischen diesen vier Wertdimensionen zu finden. Performance nur für die Familie führt auf lange Frist zu einer Aushöhlung des Unternehmens. Performance nur für das Unternehmen kann dazu führen, dass die inhärenten Vorteile von Familienunternehmen nicht mehr genutzt werden. So könnte beispielsweise die Loyalität der langfristig orientierten Familienaktionäre gefährdet sein, welche als Basis für eine langfristige Unternehmensstrategie überaus wichtig ist.

Performance Matrix zum Ausgleich der Dimensionen

Familienunternehmen sind sich normalerweise dieser Problematik durchaus bewusst, stehen aber immer wieder aufs Neue vor der Herausforderung, dabei einen sinnvollen Mittelweg zu finden. Unsere Erfahrungen zeigen, dass erfolgreiche Familienunternehmen folgende zwei Punkte erfolgreich lösen.

1. Ausgleich der vier Dimensionen

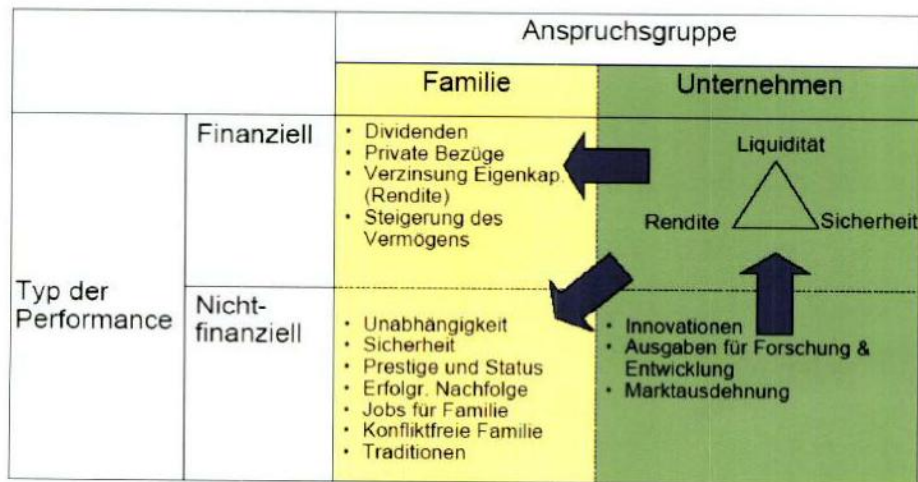
Hier geht es um die Frage, wie viel Performance wir für die Familie erzielen wollen und welcher Natur diese Performance sein soll. Bei den finanziellen Komponenten stellt sich zum Beispiel die Frage nach einer sinnvollen Dividendenpolitik. Diese sollte sich einerseits an den kurzfristigen Bedürfnissen des Unternehmens nach Liquidität und den langfristigen Bedürfnissen des Unternehmens nach einer soliden Finanzierung ausrichten. Andererseits sollte sich die Dividendenpolitik am Be-



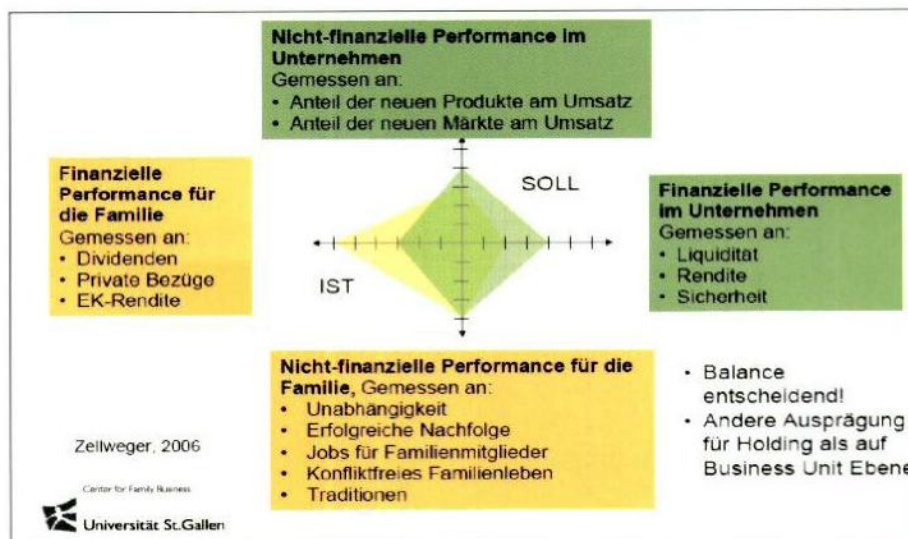
dürfnis der Familie nach einer sicheren Dividende ausrichten, da dieses Geld mitunter einen wesentlichen Einkommensbestandteil darstellt. In diesen Zusammenhang gehört auch eine klare Regelung der privaten Bezüge der Unternehmerfamilie. Entscheidend ist ebenfalls die Frage nach einer ansprechenden Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals. Da Unternehmer nicht nur finanzielle Werte aus ihrem Unternehmen beziehen, sondern auch nicht-finanzielle Werte (zum Beispiel private Unabhängigkeit oder auch soziales Prestige) stellt sich die Frage, wie tief die finanzielle Rendite sein soll / darf, so dass die Eigentümer mit ihrer Investition in das Unternehmen noch zufrieden sind. Bei den nicht-finanziellen Komponenten muss beispielsweise eine Regelung gefunden werden, wie einer unternehmerischen Familientradition Rechnung zu tragen ist. Zudem ist auch die Frage nach der Qualifikation und Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen wichtig. Die Erfahrung zeigt, dass eine Familienverfassung und / oder ein Aktionärsbindungsvertrag zur Klärung dieser Fragen mithelfen können. Diese Regelungen geben dem Management Sicherheit, welche unternehmerischen Initiativen aus Sicht der Familie gewünscht oder eben nicht gewünscht sind.

2. Stufenabhängiges Wertsystem

Mittlere bis grosse Familienunternehmen verfügen meist über eine Organisationsstruktur, welche aus mehreren Investitionseinheiten besteht. Dazu gehört unter Umständen: privates oder Familienvermögen, Holdingunternehmen, operatives (Haupt-)Unternehmen, Beteiligungen oder Immobilien. Das Wertsystem ist nun für jede Investitionseinheit auszuformulieren, und zwar so, dass es die jeweilig wichtigen Performancedimensionen pro Investitionseinheit berücksichtigt. Auf der Ebene der Holding sind unter Umständen die Interessen der Familienmitglieder stärker zu gewichten als auf Ebene des operativen (Haupt-)Geschäfts. Dies, um im operativen Geschäft nach Vorgabe der Leitplanken durch die Familie grösstmögliche Handlungsfreiheit zu haben. Entscheidend ist auch, Benchmarks respektive Zielgrössen vorzugeben, an denen sich die Performance der einzelnen Investitionseinheiten messen muss (Soll - Ist - Vergleich). Unsere Erfahrung zeigt, dass Wertmanagement in Familienunternehmen eine grosse Herausforderung darstellt. Um die aufgezeigte Komplexität einfangen zu können, ist ein integriertes Wertverständnis notwendig.



Performance Matrix in Familienunternehmen (Zellweger, 2006)



Performance Dimensionen sowie Soll-Ist Vergleich.