

# Strategie: Was ein Gesellschafter über Strategie wissen muss



Prof. Dr. Hermut Kormann, Zeppelin Universität

Auch die nicht in der Geschäftsführung tätigen Gesellschafter müssen ihrer Verantwortung als Inhaber gerecht werden. Dazu müssen sie die Strategie ihres Unternehmens verstehen. Das ist möglich, wenn man die Kompetenz entwickelt, Fragen zu stellen. Wir erörtern, worum es bei den wichtigsten Fragen geht.

## I. Strategieentwicklung beim Familienunternehmen

In dem Beitrag von Horváth/Kirchdörfer/v. Schlippe (FuS 1/2015, S. 3 ff.) wird als notwendiger Bestandteil der Gesellschafterkompetenz gefordert, dass Gesellschafter verstehen sollten, was die Gegenstände einer Familienstrategie und einer Unternehmensstrategie sind und welche Rolle sie dabei spielen.

Es liegt in der Verantwortung der Gesellschafter, eine gute Unternehmensführung zu gewährleisten – sei es durch familienangehörige Geschäftsführer oder sei es durch familienfremde Geschäftsführer –, denn sie tragen auch die Verantwortung für den Bestand und die gute Entwicklung des Unternehmens. Zur Wahrnehmung dieser Verantwortung müssen die Gesellschafter ein Governance-System einrichten und selbst in ihm mitwirken. Für die Arbeit in der Governance des Unternehmens bedarf es wiederum einer Strategie, eines bewussten Vorgehens, wie das Unternehmen weiterentwickelt werden kann.

## II. Gesetzeslage, Erkenntnisse der Wissenschaft

Für den in den Familienunternehmen häufigsten Fall der eigenständigen GmbH und der Komplementärs-GmbH in der GmbH & Co. KG wird die

Verabschiedung der Unternehmensstrategie nicht unter den Entscheidungskompetenzen der Gesellschafter in § 46 Abs. 1 GmbHG aufgeführt. (Der lebenserfahrene Gesetzgeber weiß, dass nicht alle GmbHs eine Strategie haben.) Gleichwohl ist h.M., dass die Gesellschafter sich mit der Strategie (Unternehmenspolitik) befassen können und sollten. Deren Entwicklung und Umsetzung geht über den „gewöhnlichen Betrieb des Handelsgewerbes“ hinaus, wofür die Zuständigkeit der Geschäftsführung zugewiesen ist.

Die Praxis und Wissenschaft hat hinsichtlich der Strategiearbeit der Gesellschafter in den letzten zwei Jahrzehnten das Konstrukt der Family Strategy/Owners Strategy entwickelt.<sup>1</sup> Dieser Strategieansatz erfasst nicht nur die persönlichen Intentionen der Inhaber, sondern auch ihre persönlichen Interessen als Vermögensinhaber. Damit reflektiert der Ansatz eine generelle Orientierung der Forschung auf die Familie im Familienunternehmen. Die rein betriebswirtschaftlichen Themen der Unternehmerstrategie des Familienunternehmens sind mindestens ebenso wichtig, sind aber tendenziell vernachlässigt. Soweit sie überhaupt aufgegriffen werden, sind die Befunde und Interpretationen z.B. zu Diversifikation, Wachstum, soziales Engagement nicht konsis-

<sup>1</sup> Siehe P. May „Strategie für Inhaber“ als Kapitel in P. May (2012): Erfolgsmodell Familienunternehmen. Hamburg: Murmann-Verlag.

## INHALT

- I. Strategieentwicklung beim Familienunternehmen
- II. Gesetzeslage, Erkenntnisse der Wissenschaft
- III. Empfehlungen für die Praxis
  1. Ist das Unternehmen in der Lage, seine strategische Entwicklung voranzutreiben?
  2. Worin besteht das Geschäftsmodell und wie kann es wachsen?
  3. Welche Gefährdungen müssen unbedingt vermieden werden?
  4. Ist das Geschäftsmodell langfristig tragfähig?
  5. Wie viel muss das Unternehmen verdienen?
  6. Wie viel und wo muss das Unternehmen Wachstum suchen?
  7. Welchen Aktionsradius soll das Unternehmen haben?
  8. Wie wird das Dilemma zwischen dynamischer Entwicklung und Sicherheit ausbalanciert?
  9. Wie viel Gewinn kann ausgeschüttet werden?
- IV. Fazit

tent. Hier besteht noch ein weiterer Forschungsbedarf.

Man könnte meinen, dass die Vorstellungen der Familiengeschafter, d.h. die Familienstrategie, am Anfang der Strategieentwicklung stehen sollten. Das birgt jedoch die Gefahr in sich, dass „Wille und Vorstellung“ die Sicht auf die Zukunft bestimmen und nicht die Erkenntnis der tatsächlichen

Herausforderungen, Möglichkeiten und Notwendigkeiten. Die Strategie zur Entwicklung des Unternehmens muss vielmehr von der Geschäftsführung erarbeitet werden. Nur sie hat das erforderliche Wissen um Produkte, Märkte und Entwicklungstrends. Und: Sie muss schließlich die Strategie umsetzen. Damit sie aber auch anspruchsvolle und langfristige Konzepte – und langfristig heißt eben meist: über ihre eigene Amtszeit als Geschäftsführung hinaus – erarbeitet, muss sie dazu ermutigt werden. Dies ist eine wichtige Aufgabe der Inhaber. Dabei haben sie weiterführende Fragen zu stellen. Hierfür sind sie bereits durch die Interessenkompetenz berechtigt; es geht um ihre Interessen, denn sie tragen die Konsequenzen der Strategie.

### III. Empfehlungen für die Praxis

Wir gehen nachfolgend die wichtigsten Fragestellungen durch, die im Diskurs über die Unternehmensstrategie zu klären sind.

#### 1. Ist das Unternehmen in der Lage, seine strategische Entwicklung voranzutreiben?

Bei der Erarbeitung einer Strategie geht es um die längerfristige Entwicklung des Unternehmens und dafür braucht man Finanzmittel, Führungskräfte und Zeit. Das bedeutet, dass keine Gesellschafterkonflikte bestehen dürfen, dass die Übergabe des Vermögens an die nächste Generation gut vorbereitet ist und dass das Kreditrating bei den Banken stimmt. Wenn sich ein Unternehmen in einer Krise befindet, fehlen einem die erforderlichen Ressourcen für eine strategische Arbeit. Und dann bedarf es einer noch ganz wichtigen Voraussetzung. Die Gesellschafter müssen ein hohes Vertrauen in die Geschäftsführung haben. Das Vertrauen, dass es der Geschäftsführung wirklich um das Wohl des Unternehmens geht.

#### 2. Worin besteht das Geschäftsmodell und wie kann es wachsen?

Die Strategiearbeit setzt ein Verständnis des Geschäftsmodells voraus: Worin besteht der Kern der Leistung für den Kunden? Diese Frage zielt nicht auf die Einzigartigkeit eines Wettbewerbsvorteils, denn solche Sonderstellungen sind letztlich selten. Daneben gibt es viele erfolgreiche Geschäfte, bei denen es genügt, gut zu sein. Man muss aber wissen, wofür der Kunde bezahlt und wovon dementsprechend das Unternehmen lebt. Oft sind das nicht einmal die großen Umsätze, sondern die Nebenleistungen (z.B. Reparaturservice, Ersatzteile). Außerdem muss man wissen, welches die spezifischen Erfolgsfaktoren sind, um in dem Geschäft zuverlässig eine gute Leistung zu erbringen.

Ein wichtiges Kriterium zur Beurteilung des Geschäftsmodells besteht zudem in der Frage, ob es genügend Stellhebel gibt, um sich durch Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen und deren Qualitätsanforderungen von der Konkurrenz abzuheben. Wenn eine solche Differenzierung – wie in vielen Märkten – möglich ist, braucht man den Wettbewerb selbst mit deutlich größeren Anbietern nicht zu scheuen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Wachstumsrate einer Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Nur in neuen Branchen finden sich hohe Wachstumsraten und oft liegt das Wachstum eines Unternehmens über dem Branchenwachstum im Inland. Fast jedes Unternehmen muss sich daher heute um die Erschließung von Auslandsmärkten kümmern. Starkes Wachstum muss allerdings finanziert werden durch hohe einbehaltene Gewinne. Die Frage, welcher Kapitaleinsatz für einen bestimmten Umsatzzuwachs erforderlich ist, kann die Geschäftsführung beantworten oder sie kann sich die Antwort erarbeiten. Man muss sie nur danach fragen.

#### 3. Welche Gefährdungen müssen unbedingt vermieden werden?

Ein gutes Gedankenexperiment, um herauszufinden, welches die entscheidenden Elemente eines Geschäftsmodells sind, ist die von Fritz B. Simon vorgeschlagene Beantwortung der Leitfrage: Was würde zum Untergang des Geschäftes führen? Eine Variante dieser Frage besteht in der Überlegung, womit das Unternehmen seine Reputation am Markt verlieren würde. Diese Fragen sind in Abständen von einigen Jahren immer wieder neu zu reflektieren, denn zum einen gibt es keine absoluten Wahrheiten und zum anderen verändern sich die Geschäftsmodelle im Laufe der Zeit.

Außer dem Verfall des Geschäftsmodells gibt es aber auch weitere Gefährdungen, die zur dauerhaften Schädigung des Unternehmens oder gar zu seinem Untergang führen könnten. Man sollte diese Gefährdungen schriftlich festhalten. Wenn man sich auf die wirklich existenzgefährdenden Vorgänge beschränkt, ist die Liste überschaubar. Von diesen möglichen Gefahren für die Existenz des Unternehmens sollte jede Unternehmensführung eine klare Vorstellung haben. Wenn die Unternehmensführung hierzu selbst noch keine feste Überzeugung gewonnen haben sollte, dann hilft die Frage danach, dass sie sich mit dieser Thematik beschäftigt.

#### 4. Ist das Geschäftsmodell langfristig tragfähig?

Die entscheidende Kernfrage für die Strategieentwicklung lautet: Können wir das aktuelle Leistungsspektrum noch in 20 Jahren im Markt absetzen oder müssen wir uns früher oder später neu orientieren? Diese Grundsatzfrage kann nie abschließend geklärt werden, denn Umbrüche im Markt können oft nicht rechtzeitig vorhergesehen werden, sondern geschehen auch überraschend. Spätestens alle fünf Jahre sollte aber alles Wissen zu

diesem Thema zusammengetragen und die Anpassungserfordernisse geprüft werden.

Ob das Geschäftsmodell langfristig tragfähig ist, muss die Geschäftsführung plausibel darlegen. Für eine fundierte Einschätzung gibt es einige Leitfragen, z.B.: Welche Wettbewerber sind in den letzten 20 Jahren neu in die Branche eingetreten, welche Wettbewerber sind ausgeschieden, wie groß waren diese und unter welchen Umständen sind sie ausgeschieden? Oder: Wer würde unser Unternehmen gerne kaufen? Oder: Welches Unternehmen würden wir gerne kaufen? Die Zahl neuer Anbieter in einem Geschäft wächst meist nur in den ersten zwei bis vier Jahrzehnten seines Bestehens; danach nimmt sie kontinuierlich ab. Es stellt sich dann die entscheidende Frage, ob das eigene Unternehmen schnell genug groß genug wird, um zu den überlebenden Anbietern zu gehören.

Erweist sich das Geschäftsmodell als tragfähig, dann gibt es zwei Grundrichtungen der Strategie, die sich an der Frage entscheiden, ob das Unternehmen ausreichende (nicht maximale) Gewinne erwirtschaftet. Wenn das nicht der Fall ist, muss der Gewinn auf das erforderliche Niveau gebracht werden; dies ist in aller Regel möglich, wenn man ein professionelles Management einsetzt. Wenn das Unternehmen dagegen genügend Gewinn macht, dann ist die schwierigere Frage zu klären, welcher Teil des Gewinns investiert wird, und vor allem, wofür er investiert wird.

### 5. Wie viel muss das Unternehmen verdienen?

Ein Unternehmen benötigt keine maximalen Gewinne, aber es sollte doch wenigstens über dem Durchschnitt verdienen. Die Gesellschafter sollten sich von der Unternehmensführung darlegen lassen, was in der Branche im Durchschnitt verdient wird. Das obere Drittel der gut verdienenden Unternehmen zeigt, was man verdienen kann. Aber es gibt

auch eine Mindestrendite, die man verdienen muss. Diese Rendite muss mindestens so hoch sein, dass man mit dem Wachstum des Gesamtmarktes mitwachsen kann.

Der Grund, weshalb man Gewinn braucht, und das Ziel, dem er dient, ist die Stärkung des strategischen Erfolgspotenzials durch Marktentwicklung, Innovationskraft, operative Exzellenz – und schließlich Wachstum. Was interessiert es die heutige Generation, welche gute oder magere Rendite zur Zeit der Großeltern erwirtschaftet wurde? Das, was von den Gewinnen in der Vergangenheit geblieben ist, ist das Unternehmenswachstum das die vorhergehenden Generationen erreicht haben.

Wenn ein Familienunternehmen weniger verdient, als es verdienen muss, sind der Verkauf und die Anlage des Erlöses im Finanzmarkt keine gute Alternative. Denn wenn das Unternehmen zu wenig verdient, dann erzielt es auch keinen guten Kaufpreis. Besser ist es, das Geschäft in Ordnung zu bringen, so wie es im Notfall ein Insolvenzverwalter tun würde. Allerdings kann man den Gewinn nicht direkt beeinflussen, denn er ist selbst eine Wirkung des Geschäfts. Fast jedes Unternehmen hat einen ertragreichen Kern. Damit der Kern des Geschäfts tragfähig wird, muss er von verlustbringendem Ballast – den „Deckungsbeitragsgeschäften“ – bereinigt werden. Allerdings muss der Geschäftskern auf einer Stärke beruhen; es genügt nicht nur die Schwächen zu beseitigen.

### 6. Wie viel und wo muss das Unternehmen Wachstum suchen?

Eines der Strategiethemata, über die in der Praxis wie auch in der Wissenschaft intensiv diskutiert wird, besteht in der Frage, ob ein Familienunternehmen überhaupt wachsen muss. (Ein Börsenunternehmen muss wachsen, weil es sonst zum Übernahmekandidaten wird.)

Da in unserer Zeit die Personalkosten und andere Kosten stetig steigen, müsste das Unternehmen eigentlich regelmäßig die Preise für gleichbleibende Leistungen erhöhen. Mit Ausnahme von Monopolgeschäften (erstes Hotel am Platz) oder persönlichen Dienstleistungen (Haarschnitt) ist das heute allgemein nicht mehr möglich. Wer nicht die Preise erhöhen kann – und das sind die meisten Unternehmen –, muss wachsen. Im günstigen Fall gibt es dabei noch die Möglichkeit des qualitativen Wachstums, wie es etwa die Automobilbranche erreicht, indem sie mehr Technik pro Auto verkauft. Damit werden die durch die Produktivitätssteigerung freiwerdenden Personalkapazitäten beschäftigt und für das Mehr an Technik die Preise erhöht. Wer diese Möglichkeit nicht hat und vom Kunden keine Preiserhöhung zugestanden bekommt – und das ist im Business-to-Business-Geschäft die Regel – muss jährlich mindestens 3 % reale Produktivitätssteigerung erzielen. Das bedeutet – verkürzt – den Umsatz pro Mitarbeiter um 3 % plus die spezifische Inflationsrate der Branche zu erhöhen. Wenn das Unternehmen gleichzeitig wächst, kann es mehr Umsatz mit den gleichen Mitarbeitern machen. Ohne Wachstum müsste es Jahr für Jahr schrumpfen. Das geht nicht sehr lange.

### 7. Welchen Aktionsradius soll das Unternehmen haben?

Neben dem Verständnis des derzeitigen Geschäftsmodells wird in der Strategiearbeit der Rahmen für die künftige Weiterentwicklung des Unternehmens abgesteckt. Eine wichtige Bedeutung kommt hierbei den persönlichen Überzeugungen der Gesellschafter zu, die festlegen, welche Art von Geschäften nicht betrieben werden sollen. In der Nachkriegszeit wurden vielfach Geschäfte mit Rüstungsgütern abgelehnt, heute werden möglicherweise Produkte und Prozesse ausgeklammert, die die Umwelt belasten.

Eine entscheidende Weichenstellung bei der Strategiearbeit besteht zudem in der Klärung der Frage, ob der Aktivitätsradius des Unternehmens auf das bestehende Geschäft zu beschränken ist oder ob er auf neue Aktivitäten oder Märkte ausgeweitet werden kann. Diese Entscheidung ist nicht primär eine Frage des Wollens, sondern zunächst eine sachliche Analyse des Könnens:

- Müssen alle Finanzmittel und Führungskapazitäten auf das angestammte Geschäft konzentriert werden?
- Verdient das Unternehmen genug, um zusätzliche Geschäfte finanzieren zu können?

Wenn das Unternehmen mehr verdient, als es für den Ausbau des angestammten Geschäfts braucht, dann muss es neue, lohnende Investitionsfelder suchen. Wenn dies dem Unternehmen nicht gelingt, müssen die Gesellschafter dies selbst als Finanzinvestoren tun.

### 8. Wie wird das Dilemma zwischen dynamischer Entwicklung und Sicherheit ausbalanciert?

Eine Gesellschaftergruppe steht als Investorengemeinschaft – wie jeder Investor – vor der Abwägung: Wie stark soll auf die dynamische Entwicklung des Portfolios gesetzt werden und wie sehr soll auf den Aspekt der Vermögenssicherung geachtet werden? Ein starkes Wachstum erfordert die Konzentration von Finanzmitteln zu seiner Finanzierung. Die Sicherung

des Vermögens verlangt dagegen seine Teilung: seine Diversifikation entweder innerhalb des Unternehmens oder durch Finanzanlagen außerhalb des Unternehmens.

Auch für das Entscheidungsdilemma zwischen Dynamik und Sicherheit gibt es keine absoluten Wahrheiten. Es muss immer wieder neu eine Lösung erarbeitet werden, die der jeweiligen Situation gerecht wird und den persönlichen Überzeugungen der Gesellschafter entspricht. Nur eines lässt sich mit Bestimmtheit sagen: Stillstand ist keine Lösung. Die geschäftlichen Aktivitäten müssen ständig erneuert werden und das ist für ein wachsendes Unternehmen leichter.

### 9. Wie viel Gewinn kann ausgeschüttet werden?

Die entscheidende Kopplung zwischen Inhaberstrategie und Unternehmensstrategie liegt in der Festlegung, welcher Teil des Gewinns im Unternehmen gespart werden muss oder freiwillig gespart werden kann und welcher Teil ausgeschüttet und verbraucht oder im Rahmen einer privaten Vermögensbildung angelegt werden kann.

Oft wird hier ein Interessengegensatz zwischen den in der Unternehmensführung tätigen Gesellschaftern und den passiven Gesellschaftern vermutet: Der in der Unternehmensführung tätige Gesellschafter erhält stattliche Bezüge und ist auf die Ausschüttung weniger angewiesen. Er will zudem seine unternehmerischen Visionen durch entsprechend umfangreiche Investitionen verwirklichen. Demgegenüber brauchen aber auch die

passiven Gesellschafter gute Gründe, um loyal zum Familienunternehmen zu stehen. Gewinnausschüttungen sind in diesem Zusammenhang ein wichtiges und jährlich erneut wirksames Argument.

Die eigentliche Interessenpolarität, die in den Richtlinien zur Ausschüttungspolitik zu überwinden ist, besteht nicht zwischen den aktiven und passiven Gesellschaftern, sondern zwischen den gegenwärtigen Generationen der Gesellschafter und der Senioren einerseits sowie der nächsten Generation andererseits. Die Ausschüttung kommt den gegenwärtigen Generationen zugute, während die Thesaurierung den künftigen Generationen dient, die den Nutzen vom Unternehmenswachstum haben werden.

### IV. Fazit

Um eine Strategie beurteilen zu können, müssen die Gesellschafter selbst keine Strategie entwickeln können. Sie müssen aber in der Lage sein, sinnvolle Fragen zu stellen. Das wird leichter, wenn die Strategiearbeit als kontinuierlicher Prozess verstanden wird, in dem immer wieder Teilprobleme näher beleuchtet oder neu entstandene Herausforderungen angepackt werden. Eine gute Strategie ist meistens verständlich. Außerdem müssen die Gesellschafter lernen, nach welchen Kriterien eine Strategie zu beurteilen ist. Das kann man auch als Laie lernen, ebenso wie das Kunst- und Literaturfreunde lernen: Man muss zwischen wahrer Kunst und Kitsch unterscheiden können.

**Fachinformationen  
bequem online bestellen!**

[www.bundesanzeiger-verlag.de](http://www.bundesanzeiger-verlag.de)

 **Bundesanzeiger  
Verlag**

Recht vielseitig!

