

Strategie, Beirat und Familienunternehmen

Beiräte sind in Deutschland ein beliebtes und verbreitetes Element in der Governance von Familienunternehmen. In der bestehenden Forschung bleibt jedoch bislang die Frage offen, inwieweit Beiräte deutscher Familienunternehmen bei der Formulierung und Evaluation von Unternehmensstrategien mitwirken. Welche Phasen charakterisieren den Strategieprozess und wie sieht die Arbeitsteilung aus? Welche Einflussfaktoren wirken sich auf die Zusammenarbeit aus?

Der Beirat gibt über seine Beratungsfunktion typischerweise relevante Impulse für die Unternehmensstrategie – und zwingt die Geschäftsführung strategische Vorhaben kritisch zu hinterfragen. Doch wie sieht der Strategieprozess genau aus, wie gestaltet sich die Arbeitsteilung zwischen Geschäftsführung und Beirat in Familienunternehmen und welche Faktoren beeinflussen den Grad der Einbindung der Beiräte in den Strategieprozess?

Eine empirische Studie, die mittels qualitativer Interviews in neun deutschen Familienunternehmen das Zusammenspiel von Beirat und Geschäftsführung in Bezug auf die Formulierung und Evaluierung der Unternehmensstrategie untersucht, gibt Aufschluss über diese bislang offenen Fragen.

In den Interviews wurden sowohl Mitglieder der Geschäftsführung als auch aktive Mitglieder des Beirats befragt. Die untersuchten Familienunternehmen sind mehrheitlich in Familieneigentum, in diversen Branchen aktiv und beschäftigen zwischen 200 und rund 3.000 Mitarbeitern. Die Mehrheit der untersuchten Familienunternehmen befindet sich in der Hand der dritten und vierten Generation.

Die Beiräte in den untersuchten Familienunternehmen sind bereits seit mehreren Jahren aktiv und haben zwischen vier und sieben Mitgliedern, von denen die Mehrheit keine Familienmitglieder bzw. Eigentümer sind. Die Beiratsmitglieder sind mehrheitlich Unternehmer und Manager der gleichen Branche sowie Anwälte oder Wissenschaftler. Die Motive der Gründung der Beiräte sind divers und reichen vom Wunsch nach Beratung und Sparringspartnern über Unterstützung im Nachfolgeprozess bis hin zu strukturellen Gründen. Ebenso divers sind die Tätigkeits- und Entscheidungsbereiche der Beiräte, die von rein beratenden Funk-

tionen bis zu Entscheidungsgewalt bei zustimmungspflichtigen Geschäften, Personalentscheidungen oder Jahresbudgets reichen.

Die Phasen des Strategieprozesses

Gemäß der Corporate Governance-Literatur besteht der Strategieprozess aus sechs Phasen, die in dieser Form auch in den neun untersuchten Familienunternehmen vorgefunden werden konnten.

- Die Phase **„Leitplanken“** bildet die erste Phase des Strategieprozesses und beinhaltet die Formulierung einer Mission sowie relevanter Rahmenbedingungen für den weiteren Planungsprozess.
- Die zweite Phase, **„Status Quo“**, beleuchtet die Ausgangssituation eines Unternehmens. Dabei werden interne sowie externe Analysen herangezogen, um den Status Quo adäquat zu ermitteln und so eine Basis für die weitere Strategieentwicklung zu liefern.
- Bei der Phase **„Entwicklung“** steht die Konzipierung und Entwicklung der Strategie im Vordergrund.
- Die anschließende Phase **„Entscheidung“** beinhaltet die Freigabe und Legitimation der ausgearbeiteten Strategie durch die Geschäftsführung.
- Die Phase der **„Umsetzung“** bezieht sich auf die Implementierung der zuvor entwickelten Strategie, was unter anderem die Übersetzung in jährliche Performance Ziele bedeutet.
- Die letzte Phase des Strategieprozesses ist die Phase der **„Kontrolle“**. Im Mittelpunkt dieser Phase steht die Evaluation und Erfolgskontrolle der umgesetzten Strategie, um so, unter anderem, wichtige Erkenntnisse für weitere Strategien zu erlangen.

Die Arbeitsteilung im Strategieprozess

Die Beiräte in den untersuchten Familienunternehmen arbeiten in den meisten Phasen des Strategieprozesses gemeinsam mit der Geschäftsführung an den strategischen Themen. Dies gilt jedoch nur unter der Prämisse, dass die Unternehmen ihre Strategie systematisiert durchführen und sich nicht in einem die Strategie beeinflussenden Abhängigkeitsverhältnis nach außen befinden. In den operativen Phasen der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung sind die Beiräte wenig bis gar nicht beteiligt. Sie sind vor allem in den Phasen „Status Quo“, „Entscheidung“ und „Kontrolle“ eingespannt. Hier können sie ihre Stärken nutzen, indem sie der Geschäftsführung als Sparringspartner zur Seite stehen, ihre Erfahrungen einbringen und die vorgelegten Ausarbeitungen kritisch hinterfragen. Über alle Phasen hinweg sind die Beiräte in der überwiegenden Mehrheit nur beratend tätig. Sie fordern einvernehmliche Entscheidungen oder heißen die Ausarbeitungen nach eingehender Diskussion gut. Sie nehmen sich zurück, da sie ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür haben, dass die Entscheidungen von der Geschäftsführung getragen werden müssen.

Einflussfaktoren der Einbindung des Beirats

Wie sich in den untersuchten Familienunternehmen zeigt, können verschiedene Faktoren den Grad der Einbindung des Beirats in den Strategieprozess beeinflussen:

- Je größer die **finanzielle Tragweite** einer strategischen Entscheidung ist – vornehmlich einer Investitions- oder M&A-Entscheidung – desto stärker werden die Gremien in den Prozess eingespannt, insbesondere in die Kontrolle. Bei den neun untersuchten Familienunternehmen ist die Einbindung der Gremien hauptsächlich durch das hohe Risiko der entsprechenden Fragestellungen und Entscheidungen motiviert.
- Eine gemeinsame **Vertrauensbasis** ist die Grundlage strategischer Zusammenarbeit. Ein reichhaltiger Erfahrungsschatz führt dazu, dass die Mitglieder der Beiräte auch über die Sitzungen hinaus von der Geschäftsführung in strategischen Fragen kontaktiert werden.
- Ein Spezifikum in Familienunternehmen ist die aus-

geprägte Macht der geschäftsführenden Gesellschafter, die die Mitarbeit von Beiräten im Strategieprozess negativ beeinflussen kann. Hier gilt es, eine **intrinsische Motivation** zu schaffen, die Gremien einzubinden.

- Durch **persönliche Fähigkeiten** (z.B. Branchenerfahrung) und den **Willen** von Beiratsmitgliedern, gemeinsam an der Unternehmensstrategie zu arbeiten, kann der Grad der Einbindung der Beiräte erheblich gesteigert werden.

Die Einflussfaktoren auf den Grad der Einbindung von Beiräten in den Strategieprozess decken sich nur teilweise mit den in der Corporate Governance-Forschung identifizierten Faktoren. Gründe dafür können der hohe Grad an Heterogenität in den neun untersuchten Familienunternehmen oder auch die verhältnismäßig kleine Stichprobe sein.

Praktische Implikationen

Für die Anwendung in der Praxis lässt sich festhalten, dass Beiräte die erste Zeit ausschließlich dafür nutzen sollten, ein Vertrauensverhältnis zur Geschäftsführung aufzubauen. Branchenerfahrene Unternehmer oder Manager bilden eine wichtige Säule in der Zusammensetzung der Beiräte und der strategischen Mitarbeit. Sie sollten sich während der Ausübung der Mandate zu jeder Zeit ins Bewusstsein rufen, dass die Ausführung der Beratungs- von Kontrollfunktion zu inneren Konflikten führen kann und einer geistigen wie auch wirtschaftlichen Unabhängigkeit bedarf. Zudem sollten sie mit viel Fingerspitzengefühl beratend und kontrollierend tätig sein und sich auch im Sinne der Konsensfindung zurücknehmen können. Die Rolle und Kompetenz der Mitglieder sollte klar mit der Geschäftsführung und den Gesellschaftern abgestimmt sein. So kann eine nachhaltige Zusammenarbeit in der Unternehmensstrategie erfolgen.

Bei Fragen und/oder Anregungen stellen wir sehr gerne den Kontakt zu Alexander Wottrich, Alumnus des executive Master of Arts for Family Entrepreneurship | eMA FESH der Zeppelin Universität her (fif@zu.de).

KPMG ist Förderer des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF.