

Beratung von Familienunternehmen – Unternehmerfamilien

1. Eine interessante Herausforderung

Etwa 95 Prozent der Betriebe in Deutschland werden als Familienunternehmen geführt. Die Spanne reicht von der kleinen Pizzeria nebenan bis hin zum international tätigen Konzern. Trotz aller Unterschiede haben sie eine Gemeinsamkeit: Sie müssen in ihrer Art zu kommunizieren und zu handeln sowohl auf die Besonderheiten der Familie als auch auf die Notwendigkeiten des Unternehmens Acht geben.

Die Beratung von Familienunternehmen muss daher einige Besonderheiten berücksichtigen. Diese liegen in der Struktur des Systems Familienunternehmen, das in der Regel aus vier Subsystemen besteht: Familie, Unternehmen, Vermögen und Öffentlichkeit. Die Herausforderung besteht darin, dass Berater sich durch besondere Flexibilität auszeichnen müssen, da allzu oft die erprobten Vorgehensweisen nicht passen.

Handlungen oder Kommunikation in einem Familienunternehmen haben deutliche Auswirkungen auf die Unternehmerfamilie. Auch das Familienleben ist bisweilen auf das Unternehmen ausgerichtet (z. B. Erziehung der Kinder, Beeinflussung der Partnerschaft). Alle unternehmerischen Entscheidungen wiederum werden immer auch auf familiäre Belange reflektiert und ausgerichtet (z. B. Unternehmensnachfolge, Verkauf). Diese intensiven Rückkoppelungseffekte sind unvermeidlich. Dies gilt auch für den Erfolg oder die großen Dramen (siehe Gebrüder Dassler). Geht es einem Unternehmen wirtschaftlich sehr gut oder schlecht, hat dies Auswirkungen auf die Familie und umgekehrt.

Die Vorstellung, es gäbe eine Art Prototyp von Familienunternehmen, ist eine Fiktion. Der Entwicklungsstand des Unternehmens, die Anzahl der Mitarbeiter, die Höhe des Umsatzes, die Branche, die damit verbundene Unternehmenskultur, die Eigentümerstruktur, die Geschichte der Unternehmerfamilie und des Unternehmens – all diese Merkmale formen durch ihre Interaktionen Unikate. Wie bereits erwähnt, gibt es viele Formen von Familienunternehmen. Ähnlich vielfältig und maßgeschneidert, müssen Beratungsangebote sein!

Im Folgenden wird von einem Familienunternehmen gesprochen, wenn Familienmitglieder entweder direkt im Management oder als Aufsichtsräte tätig sind.

2. Beratung von Familienunternehmen genauer beobachtet

Familienunternehmen haben im Vergleich zu Publikumsgesellschaften mehr Originalität und weniger Uniformität. Schwankungen der Börsenkurse oder Vorhersagen von Analysten sind nicht die relevanten Referenzen. Traditionen, die Regeln der Familie, ein häufig wertkonservatives Denken und der Umgang mit Öffentlichkeit und kommunaler Umgebung wirken gegenseitig gestaltend.

Traditionelle betriebswirtschaftliche Konzepte (Personalabbau – Cashcow halten und den Rest verkaufen) stoßen in Familienunternehmen schnell an Grenzen. Genau diese enge Vorstellung, was Beratung zu sein hätte, verursacht in Familienunternehmen mehr Probleme als Lösungen! Die praktischen Notwendigkeiten und Erwartungen der Kunden orientieren sich nicht am Denken der Berater. Berater müssen Kommunikationsformate zur Verfügung stellen, in denen Kunden und Berater über die vereinbarten Themen konstruktiv und lösungsorientiert verhandeln können. Ausgehend von der Hypothese, dass Familienunternehmen im Wesentlichen von Kommunikation (Familie, Unternehmen) bestimmt werden, rücken Interaktionen in den Blickpunkt des Interesses. Das Konzipieren und Etablieren neuer Kommunikationsformate verbunden mit anfänglicher Beratung tritt in den Vordergrund. In diesen Kommunikationsformaten können die Familien und ihre Zweige die relevanten Themen erörtern, neue Lösungen entwickeln und die Expertise des Beraters sinnvoll einsetzen. Beraterlyrik und die Ausgehuniform – sprich der feine Zwirn – mögen in großen Konzernen ihre Bedeutung haben, in familiengeführten Unternehmen treten diese Merkmale in den Hintergrund.

Was wäre eine Lösung?

- Beratungsansätze, die Hardfacts und Softfacts integrieren.
- Exzellente Beratungskompetenz jeweils für Familien und Unternehmen.
- Deutliche Fokussierung auf menschliche Kommunikation, denn diese gestaltet das System Familie und das System Unternehmen.
- Beratungsansätze, deren Hauptaugenmerk auf Entwicklung gerichtet sind.
- Das Ziel von Beratung heißt mit den Kunden wirksame Lösungen zu finden.
- Operative (und damit beobachtbare) Maßarbeit.
- Diese Art von Beratung braucht eine Einheit von Diagnose und Begleitung von Veränderung.

3. Nachfolgeregelungen – ein großes Thema

Von den 3,7 Millionen Unternehmen in Deutschland sind 94,6 Prozent Familienunternehmen. Im Zeitraum 2014 bis 2018 sind in 135.000 deutschen Familienunternehmen der Ausstieg oder die Übergabe zu regeln. Hiervon werden ca. zwei Millionen Beschäftigte betroffen sein. Eine Übergabe der Verantwortung innerhalb der Unternehmerfamilie wird von mehr als 90 Prozent der Familien gewünscht, aber nur 44 Prozent können dies realisieren! 21 Prozent der Unternehmen werden verkauft, 17 Prozent bestehen weiter, werden aber von externem Management geführt. Die großen deutschen Unternehmerfamilien bestehen oft aus mehr als hundert Familienzweigen. Das Verhältnis zu den hinzugekommenen Partnern muss geregelt werden. Wie schnell und komplex Nachfolge, Partnerschaft, Unternehmensbelange sowie Interessen des familiären Großverbandes miteinander verwoben sind, kann sehr deutlich am Beispiel von Scheidungen aufgezeigt werden (immerhin betrifft dies 45 Prozent aller Ehen). Ohne Ehevertrag stünde bei einer Scheidung die Hälfte des Zugewinns dem Partner zu. Diese Summe könnte manches Unternehmen in große Liquiditätsschwierigkeiten bringen. Die scheinbar private Angelegenheit einer gescheiterten Ehe hat somit massive Auswirkungen auf das Unternehmen. Andererseits stellt sich die Frage, ob man dem Unternehmensnachfolger zum Zeitpunkt des großen privaten Glücks die Unterzeichnung eines Ehevertrages zumuten möchte.

Dieses Beispiel zeigt: Beratung von Familienunternehmen braucht den Willen, aber auch den Mut zu unkonventionellen Formaten, die Freude an Trial-and-Error und die

Bereitschaft, bei Bedarf die gerade erst entwickelte Lösung wieder zu verwerfen und eine neue zu suchen.

Nachfolge braucht funktionsfähige Gesprächsformate

Die Klärung der Unternehmensnachfolge fordert stabile Gesprächsformate. Lösung bedeutet hier immer, einen spezifischen Weg zu finden, der diesem Unternehmen, dieser Familie und diesem Generationswechsel gerecht wird. Die Aufgabe besteht darin, vom Einheitsschnitt zu individuellen Schnittmustern zu kommen. Dabei sind die handelnden Personen vor allem als kommunizierende Wesen zu verstehen. Zur Sachlogik des Handelns (Suche nach einem Nachfolger) wird eine Logik menschlicher Kommunikation hinzugefügt. Etwas abstrakter formuliert geht es um nichts weniger als die Umstellung von Homo oeconomicus auf Homo communicans: Nicht Psychologisieren von sachlogischen Prozessen, sondern deren kommunikative Absicherung ist das Ziel. Folgt man dieser Grundüberlegung, so rücken zwei Variablen in den Vordergrund: die Art und Weise, wie kommuniziert wird, und welche Themen kommuniziert werden.

Die großen Fragen der Nachfolgeregelung sind:

- Die generelle Entscheidung, ob ein Unternehmen in die zweite Generation überführt werden soll.
- Die Auswahl des Nachfolgers, falls es mehr als ein geeignetes Familienmitglied gibt.
- Der Umgang mit den Zweigen. Spätestens wenn ein Unternehmen in die zweite Generation kommt, erreicht die Kindergeneration das Erwachsenenalter und damit auch das Alter für private Lebenspartnerschaften. Es entstehen Familienzweige.
- Sorgfalt und Partizipation bei Rücktrittsszenarien.

Kriterien für eine erfolgreiche Übernahme:

- Das Unternehmen bleibt im Besitz der Familie.
- Ein Nachfolger / eine Nachfolgerin ist gefunden und erfüllt die Aufgaben.
- Die Beteiligten akzeptieren die gefundene Lösung.
- Eine steuerlich und rechtlich optimale Gestaltung ist etabliert.
- Klärung ob und wie neue Familienzweige beteiligt werden sollen.

Im Folgenden wird ein Beratungsprozess beschrieben, dem eine Anfrage zur Begleitung eines Nachfolgeprozesses begann, letztlich aber einen ganz anderen Verlauf nahm.

4. Ein Praxisbeispiel: Übergang in die fünfte Generation

Gold Group ist seit vier Generationen in Familienbesitz. Die Gruppe ist eine Art Holding von vier kleineren Unternehmen, die durch die Familie Gold gemanagt wird. Es handelt sich somit um ein klassisches Familienunternehmen mit ca. hundert Mitarbeitern. Das Firmenkonglomerat ist organisch gewachsen, der Werkstoff Farben ist das verbindende Element zwischen den Firmen. Die Inhaber, das Ehepaar Albert und Brigitte Gold¹, beide deutlich über sechzig Jahre alt, haben drei Kinder. Albert Gold ist

¹ Pseudonym

der geschäftsführende Haupteigentümer. Heinrich, der älteste Sohn, ist Betriebswirt und der designierte Nachfolger. Patrick ist in einem psychosozialen Beruf tätig und Leonora, verheiratet mit Sven, ist Germanistin. Sven arbeitet ebenfalls im Unternehmen. Leonora und Patrick erhalten monatliche Zuwendungen, sie haben daher vitales Interesse an einer erfolgreichen Nachfolgeregelung.

Die Anliegen

Die Anliegen der Inhaberfamilie waren auf den ersten Blick relativ klar. Heinrich sollte fit für die Nachfolge gemacht werden. Er sei fleißig, arbeite viel, sei aber noch kein richtiger Chef. Sven, der Ehemann der Tochter, gelte als wenig durchsetzungsstark und müsse daher noch an seinen Aufgaben wachsen. Als Alternative für Heinrich käme er nicht in Frage. Zusätzlich sollten die Ablaufprozesse optimiert werden. Hinzu kam noch das große Thema der wirtschaftlichen Sanierung. Das Unternehmen war auf Grund von strategischen Fehlentscheidungen überschuldet und auf Kredite aus dem Privatvermögen des Inhaberehepaares angewiesen.

Erfahrungsgemäß bietet in solchen Fällen die Arbeit in kleinen Teams an Spezialisten große Vorteile. Jedes Teammitglied erfüllt eine spezifische Aufgabe, ein Verantwortlicher steuert den Gesamtprozess und ist für die Koordination der Einzellösungen zuständig.

Die Ausgangslage

Der Anfang gestaltete sich schwierig, fast entmutigend und nicht Erfolg versprechend. Die Prozessgeschwindigkeit war atemberaubend langsam. Der Senior hielt sich oft lange Zeit auf seinem Boot auf und war schwer erreichbar. Heinrich, der designierte Nachfolger, war überwiegend operativ als Kolonnenführer unterwegs und fand für das Management d.h. die Vertretung des Vaters kaum Zeit. Zusätzlich wurde er genau in dieser Zeit von seiner Frau mit zwei Kleinkindern verlassen. Leonora schrieb gerade ihren neuen Roman zu Ende. Alle hatten sehr viel Verständnis füreinander.

Die Berater wurden respektiert und man vertraute ihnen. Von ihnen bemängelte Zustände (z. B. ein nicht funktionierendes Sekretariat) wurden genau erklärt und begründet, aber nicht verändert. Es war immer eine Art sympathisches, freundliches Chaos, in dem alle Themen gleichzeitig behandelt wurden. Die fehlenden Strukturen, die großen wirtschaftlichen Verluste bedurften jedoch dringend einer Lösung. Wie schwierig die Lage war, zeigt der Umstand, dass die kreditgebende Bank mit sanftem, aber deutlichem Druck ihren eigenen Berater als Sanierer im Familienunternehmen etablieren wollte. Auf betriebswirtschaftliche Fakten konzentriert, ohne die Besonderheiten von Familienunternehmen zu verstehen, fragte der Berater nach kurzer Zeit den Senior, warum das Unternehmen eine Schriftstellerin, die noch unbekannt sei, sponsern würde. Die Frage war mit Sicherheit zu diesem Zeitpunkt aus seiner Sicht mehr als gerechtfertigt, aber ob sie in diesem Familienunternehmen zielführend war, darf hinterfragt werden. Der Berater der Bank wurde später durch den Senior entlassen.

Vor diesem Hintergrund legten die Berater von SP einen Plan vor, der eine Neuordnung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne vorsah. Hierzu wäre ein wichtiger erster Schritt gewesen, verbindlich festzulegen, wann und wo Familienthemen und wann und wo Unternehmensthemen zu besprechen sind. Aber genau dies gelang nicht. Die Berater konnten die ordnende Hand nicht sein, aber auch in der Familie übernahm diese Aufgabe niemand.

Ein neues Kommunikationsformat

Die bisherigen Bemühungen stellten sich zwar als potentiell richtiger Weg heraus, wurden vom Kunden gutgeheißen, aber verschiedene Umstände führten immer wieder dazu, dass kleinste Erfolge sich selbst eliminierten. Die Einführung eines neuen Kommunikationsformats war ein weiterer Versuch. Vorlage hierfür war ein anderes Familienunternehmen. Es handelt sich um ein sehr bekanntes, erfolgreiches und global operierendes Unternehmen, das im Besitz einer großen Familie ist, die aus mehr als hundert Zweigen besteht. Das Besondere bei dem Beispielunternehmen sind die einfachen Grundregeln, die dort umgesetzt werden. Die Familienzweige stellen entsprechend ihrer Größe und ihrer Anteile Gesellschafter für das Unternehmen. Die Gesellschafter bilden eine Art Aufsichtsrat (nicht im Sinne des Aktiengesetz) als das mächtigste Organ im Unternehmen. Dieser wählt das Managementboard und seinen Vorsitzenden. Jedes Mitglied des Boards verantwortet einen Geschäftsbereich. Dadurch entstehen Kommunikationskontexte und durch diese Kontexte ist definiert, welche Inhalte wo besprochen werden müssen.

Familie Gold gefielen diese Ideen. Es wurde ein Familienaufsichtsrat (FAR) gegründet. Dieser kontrollierte die Geschäftsleitung. Die Aufgabe der Berater bestand darin, Hilfestellung für ein Regelwerk des FAR zu entwickeln und zur Abstimmung vorzulegen. Gesteuert durch die Moderation der Berater begannen die Beteiligten, die Interaktionen zwischen Familie und Unternehmen neu zu ordnen.

Die Tochter wurde als FAR-Vorsitzende gewählt. Undiszipliniertheiten, wie zu spät kommen oder gar nicht zu erscheinen, wurden mit beachtlichen Geldstrafen (Fond für die Mitarbeiter) geahndet. Familiäre Themen waren, so sah es das Regelwerk des FAR vor, außerhalb des Unternehmens zu besprechen. Der erste formale Schritt des FAR bestand darin, dass Heinrich zum Geschäftsführer bestellt wurde. Seine bisherigen Aufgaben wurden anders verteilt. Eine komplette Reorganisation der Verwaltung ließ nicht lange auf sich warten. Als dem Unternehmen ein hoher Millionenauftrag winkte, aber Gold Senior nicht erreichbar war, handelte umgehend Gold Junior in seiner Funktion als Geschäftsführer und finalisierte den Auftrag.

Zwar wurden die ersten Sitzungen des FAR weiterhin von einem Berater moderiert, doch als deutlich wurde, dass dies nicht mehr nötig waren, wurde die Zusammenarbeit mit der Vereinbarung beendet, in einigen Monaten eine Ergebnisüberprüfung vorzunehmen.

Kommentar

Aus heutigem Informationsstand betrachtet, wurden und werden aus dem Kommunikationsformat FAR heraus alle notwendigen Veränderungen entwickelt. Sie werden von den beiden Geschäftsführern umgesetzt und diese werden wiederum vom FAR im Sinne eines Sounding board kontrolliert. Konsequenterweise fanden damit auch die familiären Themen und Probleme ihren Platz, nämlich im privaten Rahmen. Die Familie Gold war im Abschlussgespräch mit der Entwicklung sehr zufrieden. Versteht man Unternehmen als Handlungs- und Kommunikationssysteme, ist der geschilderte Prozess das Ergebnis einer konsequenten Umsetzung.

Nachtrag

Anfang 2017 hat das Unternehmen auch seine wirtschaftliche Krise komplett überwunden und ist als betriebswirtschaftlich bestens durch die Bank bewertet. Die Nachfolge ist erfolgreich vollzogen, nennenswerte familiäre Probleme gibt es nicht. Leider gibt es keine Sicherheit, dass die gefundene Lösung auch in einem anderen Beratungsfall hilfreich wäre.

Informationen zur SP Weiterbildung Business-Coaching

30.04.2021 15.00 – 18.00 Online
21.05.2021 15.00 – 18.00 Offenbach
22.05.2021 15.00 – 18.00 Hanau NN
28.05.2021.15.00 – 18.00 Gießen SPIE

Teilnahme frei. Wir bitten um Anmeldung



Schwertl & Partner

bietet systemische Business-Coaching-Weiterbildung mit thematisch strukturierten Online- und Präsenz-Modulen:

- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Instrumente
- Erfahrene Referenten
- 40 Jahres Ausbildungserfahrung
- Kosten: € 6.500,-* (+gesetzliche MwSt.)

*300 Stunden (€ 22,-/h),
Frühbucherrabatt € 500,-)

Schwertl & Partner Beratergruppe Rhein-Main

Am Knuss 16 · D 63605 Langenselbold
Tel.: 06184/900278 · office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de · Imagefilm: YouTube Schwertl



 **DBVC** anerkannt