



CompetenceForum

Ein Serviceangebot von Struktur Management Partner für Gesellschafter und Finanzierer



Stichwort: Stakeholder-Krise

Stress in der Familie, Stress im Betrieb?!

Unser "Family-Stresstest" nennt die wichtigsten Faktoren für einen erfolgreichen Turnaround von Familienunternehmen.

Dank

Das vorliegende CompetenceForum ist in Abstimmung mit dem [Wittener Institut für Familienunternehmen \(WIFU\)](#) der Universität Witten / Herdecke erarbeitet worden. Wir danken dessen Geschäftsführendem Direktor, Prof. Dr. Tom A. Rüsen, für Anregungen und Präzisierungen.

[Dr. Steffen Großmann](#) hat uns in der Konzeptionsphase begleitet und das Fragebogen-Design für unsere Unternehmerbefragung erstellt. Auch ihm gilt unser Dank.

Verwendete Literatur

- Großmann, Steffen (2014): *Konflikte und Krisen in Familienunternehmen*, Göttingen
- Montada, Leo (2013): *Gerechtigkeitskonflikte und Möglichkeiten ihrer Lösung*, in: Gollwitzer / Lotz / Schlösser / Streicher (Hg.): *Soziale Gerechtigkeit*, Göttingen, S. 35–54
- Rüsen, Tom A. / Groth, Torsten (2012): *Auf dem Weg zur Familienstrategie*, in: *Private Wealth* 02/2012, S. 26–27
- Rüsen, Tom A. / Schlippe, Arist von / Gimeno, Alberto (2012a): *Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen*, in: *Familienunternehmen und Stiftungen* 03/2012, S. 92–98
- Rüsen, Tom A. / Großmann, Steffen (2014): *Ein Familienstrategieprozess als Konfliktlöser in Familienunternehmen?*, in: *Konflikt-dynamik* 3(4), S. 332–339
- Rüsen, Tom A. (2016): *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen. Lösungen erarbeiten. Existenzbedrohungen meistern.*, 2. Auflage, Wiesbaden
- Schlippe, Arist von / Buberti, Constanze / Groth, Torsten / Plate, Markus (2009): *Die Zehn Wittener Thesen*, in: Rüsen / von Schlippe / Groth (Hg.): *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*. Schriften zu Familienunternehmen, Bd. 2, Lohmar u.a., S. 1–24
- Tagiuri, Renato / Davis, John A. (1996): *Bivalent attributes of the family firm*, in: *Family Business Review* 9(2), S. 199–208

Rechtliche Hinweise

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Verfasser unzulässig und strafbar.

Konzeption, Text und Gestaltung: ü.ö. Strategie und Design, office@ueoe.de

Inhalt

Einleitung	4
I. Die Unternehmerfamilie, das unbekannte Wesen	5
II. Konflikte in Unternehmerfamilien und Krisen in Familienunternehmen	7
III. Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Familienmanagement-System	8
IV. Kriterien und Inhalte für einen erfolgversprechenden “Family-Stresstest“	12
V. Der “Family-Stresstest“ von Struktur Management Partner	14

// Es bedarf nicht unbedingt eines besonderen statistischen Wissens, um zu erahnen, dass Familienunternehmen – im Vergleich zu anderen Unternehmertypen – die deutsche Wirtschaft dominieren. Es kann aber auch nicht schaden. Deshalb blicken wir zunächst auf einige Zahlen: 92% aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen (etwa drei Millionen). Sie erwirtschaften 51% der Umsätze in der Privatwirtschaft und beschäftigen 60% aller sozialversicherten Arbeitnehmer und 80% der Auszubildenden.

Noch wichtiger aber als diese quantitativen Zuschreibungen von Familienunternehmen sind die *qualitativen*. Dazu zählen klassischerweise positive Eigenheiten wie die Fokussierung auf Produktqualität, hervorragende Marktkennntnisse und Innovationsfähigkeit. Außerdem das Denken in Generationen und nicht in Quartalen sowie eine ausgeprägte Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung. Schließlich bestechen professionell geführte Familienunternehmen durch eine enorme Flexibilität und Schnelligkeit im (Re-)Formulieren und Durchsetzen von wichtigen strategischen Entscheidungen.

Die Einschränkung “professionell geführt” verweist allerdings auf einige klassische Schwächen, die ebenfalls zu den Besonderheiten von Familienunternehmen gehören können. Das Fehlen einer kritischen Außensicht; Intransparenz und fehlendes Controlling; eine unzureichende Personalentwicklung und eine strategische Unflexibilität, das heißt: ein Festhalten am Bewährten. Schließlich ist eine der größten Gefahren von und für Familienunternehmen sämtlicher Größen die Übertragung familiärer Konflikte in die Geschäftstätigkeit.

Womit wir beim Faktor “Familie” angekommen wären. Und bei der Frage, die die Ausarbeitung dieses Competence Forums und seinen Inhalt maßgeblich motiviert hat: Wenn die *Unternehmerfamilie* die strategische und operative Ausrichtung ihres *Familienunternehmens* maßgeblich bestimmt, inwieweit sollte bzw. müsste dieser Besonderheit dann im Rahmen eines Restrukturierungsfalles Rechnung getragen werden?

Anders gefragt: Wenn eine Unternehmenskrise vor allem als eine “Stakeholder-Krise” eingeschätzt wird, die Stakeholder aber mehrheitlich die Familienmitglieder sind, wie wäre diese Besonderheit dann idealerweise im Rahmen eines Gutachtens bzw. Restrukturierungsprozesses zu berücksichtigen?

Diese und die daraus abzuleitenden, für einen erfolgreichen Turnaround relevanten Fragen und Schlussfolgerungen sind Gegenstand dieses CompetenceForums. Sie münden in einem von uns exklusiv entwickelten “Family-Stresstest”, der Finanzierern, Beratern, vor allem aber den Unternehmerfamilien selbst, wertvolle Informationen für eine erfolgreiche transgenerationale Unternehmenstätigkeit gibt.

Denn dieses “transgenerationale” Moment ist die Besonderheit, häufig genug aber auch das besondere Problem, von Unternehmerfamilien und damit auch von Familienunternehmen.

I. Die Unternehmerfamilie, das unbekannte Wesen

// Vielleicht kennen Sie ja das Bonmot vieler Unternehmensberater, wonach diejenigen Unternehmerfamilien, deren Unternehmen in die Insolvenz gegangen sind, nicht an betriebswirtschaftlichen Themen oder am Wettbewerb gescheitert sind, sondern an sich selbst.

Doch welche Besonderheiten sind für dieses Scheitern verantwortlich? Und was ist das überhaupt, eine Unternehmerfamilie? Beginnen wir mit der zweiten Frage, weil deren Beantwortung uns erste Hinweise auf mögliche Antworten auf Frage 1 gibt: Von einer Unternehmerfamilie sprechen wir, „wenn eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht und in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird, und wenn diese Gruppe oder Teile davon sich mit der Frage beschäftigt, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird.“¹

Der entscheidende Aspekt dieser Definition liegt im dynastischen Denken der Familienmitglieder, also dem Denken in einer Weitergabeverpflichtung, das heißt: der Eigentums- und Führungsnachfolge.

Damit ist der Problembereich der Verteilung, vor allem aber der Verteilungsgerechtigkeit, angesprochen. Und damit auch ein erster Grund für ein mögliches Scheitern eines Familienunternehmens (Frage 1). Denn die meisten sozialen Konflikte sind „im Kern Gerechtigkeitskonflikte“.² Und in einer (Unternehmer-)*Familie* sind diese möglichen Konflikte untrennbar verbunden mit den inhaltlich verwobenen Aspekten “Liebe” (Emotionen), “Geld” (Vermögen) und “Macht” (Einfluss). Die Systemlogik eines *Unternehmens* hingegen sollte stärker rational-funktional geprägt sein als sozial-emotional – wie es für einen Familienverband typisch ist. Doch der sozial-emotionale Aspekt, der Familienunternehmen tatsächlich maßgeblich prägt, sollte nicht nur hinsichtlich seines – negativen – Konfliktpotentials bewertet werden.

Was Familienunternehmen vor allem von – zum Beispiel – anonymen Aktiengesellschaften unterscheidet, ist nämlich genau dieser normative Bezug, der sich auf Begriffe wie Verantwortung, Loyalität und Langfristigkeit in der Planung bringen lässt.

Damit sind die Besonderheiten von Familienunternehmen auch sozialwissenschaftlich-systemisch angesprochen. Sie liegen in der strukturellen Kopplung von “Familie”, “Unternehmen” und “Vermögen” (Eigentum) begründet. Diese drei sozialen *Systeme* folgen ihrerseits unterschiedlichen, teilweise sich widersprechenden Entscheidungs- und Verhaltensprinzipien. Denn das “Prinzip der Gleichheit” und das “Prinzip der Bedürftigkeit”, welche im Familienverband die entscheidende Rolle insbesondere in Verteilungsfragen spielen, vertragen sich eben nicht oder nur bedingt mit dem “Prinzip der Leistung”, welches in der Regel der Bewertung einer Geschäftstätigkeit bzw. eines Führungspersonals zugrunde gelegt wird.

¹ von Schlippe / Buberti / Groth / Plate: *Die Zehn Wittener Thesen*, in: Rüsen et al. (Hg.) (2009:11)

² Montada: *Gerechtigkeitskonflikte und Möglichkeiten ihrer Lösung*, in: Gollwitzer et al. (Hg.) (2013:35)

Abb. 1
Mentale Modelle von Unternehmerfamilien
Quelle: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU),
vgl. Rösen et al. (2012a)

Patriarch	„Das Unternehmen bin ich! Einer muss der Kopf sein, viele Arme können helfen.“
Operativ tätige Familie	„Das Unternehmen sind wir gemeinsam! Die Familie führt das Unternehmen. Ohne Familie im Management kann unser Unternehmen kein Familienunternehmen sein!“
Aktive Eigentümerfamilie	„Die Geschicke des Unternehmens werden von uns bestimmt! Als professionelle Eigentümer sorgen wir für das beste Management, das es gibt.“
Investoren-Familie	„Wir nutzen die besten Möglichkeiten, um unser Vermögen zu optimieren. Wenn wir ein Unternehmen betreiben, streben wir nach der besten Rendite. Wir sind eine Investorengemeinschaft, deren Mitglieder einander verwandtschaftlich verbunden sind.“

Eine weitere Besonderheit, aber auch Schwierigkeit, von familiengeführten Unternehmen liegt darin begründet, dass die Kopplung von Familie und Unternehmen und der damit verbundenen drei Systeme sieben gesellschaftsrechtlich relevante Rollen mit sich bringt, aber auch sieben stärker familial orientierte Rollen/Zuschreibungen (vgl. Abb. 2).

Funktional gesehen sind dies:

1. Nur Familienmitglied;
2. im Unternehmen tätiges Familienmitglied ohne Beteiligung;
3. im Unternehmen tätiges Familienmitglied mit Beteiligung;
4. Familienmitglied und Gesellschafter, inaktiv;
5. nur Fremdgesellschafter;
6. tätiger Fremdgesellschafter;
7. Familienmitglied, geschäftsführender Gesellschafter.

Von erheblich größerer *emotionaler* Bedeutung für den Familienverband sind hingegen die folgenden sieben Rollenzuweisungen und die mit ihnen verbundenen Erwartungen und Bewertungen:

1. Geschäftsführer;
2. Gesellschafter;
3. Ehemann/-frau;
4. Vater/Mutter;
5. Kind;
6. Stammesoberhaupt;
7. Vermögensverwalter.

Die Unternehmerfamilie selbst hingegen nimmt sich „naturgemäß“ weniger differenziert wahr. Stattdessen lassen sich vier Archetypen „mentaler Modelle“ identifizieren, die die Formen beschreiben, wie Familienmitglieder über sich selbst denken:

- a) gemäß einer patriarchalen Logik,
- b) gemäß der Logik der operativ tätigen Familie,
- c) gemäß der Logik der aktiven Eigentümerfamilie sowie
- d) gemäß der Logik der Investoren-Familie (Abb. 1).

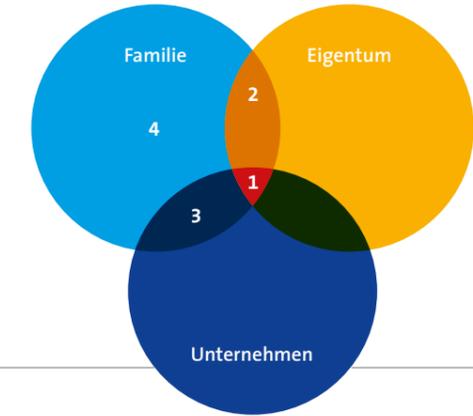
Besonders „interessant“ werden mögliche und tatsächlich wahrgenommene Rollen innerhalb der Unternehmerfamilie und innerhalb des Familienunternehmens zum Zeitpunkt der *Übergabe- bzw. Nachfolgeplanung*. Denn dann geht es um nicht weniger als eine grundlegende Neuorientierung aller *drei* Systeme, die in Wahrheit ein Gesamtsystem sind! Dann, aber nicht erst dann, werden heftige Gefühle virulent, etwa (Verlust-)Ängste, Status-, Sympathie- und eben (Verteilungs-)Gerechtigkeitsfragen! Kein Wunder, dass nur etwa 10% aller Familienunternehmen die vierte Generation erreichen.

Glücklich, wer als Unternehmerfamilie darauf vorbereitet und richtig aufgestellt ist!

II. Konflikte in Unternehmerfamilien und Krisen in Familienunternehmen

Abb. 2
Aufbau von Familienunternehmen
Quelle: Drei-Kreise-Modell nach Tagiuri und Davis 1996

1. Familienmitglied, das sowohl Anteile am Unternehmen hält als auch darin arbeitet
2. Familienmitglied, das am Unternehmen beteiligt ist
3. Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, jedoch nicht über Anteile verfügt
4. Familienmitglied, das weder Anteile am Unternehmen besitzt noch im Unternehmen mitarbeitet



// Das ungeheure Konfliktpotential, das sich aufgrund der besonderen „Gemengelage“ der Beteiligten insbesondere in Hinblick auf das zentrale „Asset“ Familienunternehmen für die Mitglieder einer Unternehmerfamilie ergibt, wurde im vorangegangenen Kapitel skizziert. In diesem Kapitel geht es darum aufzuzeigen, welche Konsequenzen (Krisenpotentiale) sich aus solchen Familienkonflikten für die Geschäftstätigkeit des Familienunternehmens ergeben können. (Vgl. Großmann 2014; Rösen 2016)

Blicken wir hierzu zunächst noch einmal auf den Aufbau von *Familienunternehmen* hinsichtlich der Frage, welche Rollen Familienmitglieder darin spielen können (Abb. 2).

Wenn wir diese *unternehmerisch* wichtigen Rollen spiegeln mit den vielfältigen *persönlichen* Vorstellungen und Einstellungen einzelner Familienmitglieder bzw. einzelner Familienstämme, so ergeben sich folgende fünf typische *Konfliktfelder* an der Schnittstelle von Familie und Unternehmen:

1. **Konfliktfeld „Kapital“**
Die möglichen zentralen Streitfragen lauten: Wie werden die finanziellen Ressourcen eingesetzt?; und wie wird zwischen Unternehmens- und Familieninteressen unterschieden?
2. **Konfliktfeld „Kontrolle“**
Wer verfügt über die tatsächliche Entscheidungsmacht in der Familie und (wer) im Unternehmen? Und wo wird (wirklich) entschieden: in der Firma oder am Küchentisch?
3. **Konfliktfeld „Karriere“**
Wie werden Führungskräfte ausgewählt? Welche Rolle spielt dabei die Familienmitgliedschaft? Wer könnte oder sollte warum welche Rolle einnehmen?
4. **Konfliktfeld „Familienprobleme“**
Schafft es die Familie, interne, teilweise bis in die Kindheit zurückreichende Konflikte so zu handhaben, dass ein „Überschwappen“ auf das Unternehmen verhindert wird?
5. **Konfliktfeld „Familienkultur“**
Welche (definierten!?) Werte gelten für die Familie, welche für das Unternehmen? Und wie werden sie verhandelt und weitergegeben?

Entlang dieser Konfliktfelder und der mit ihnen verbundenen (Fehl-)Entscheidungen bzw. herausgeschobenen (Nicht-)Entscheidungen ergibt sich eine Vielzahl möglicher Krisen für das Familienunternehmen. Diese lassen sich mithilfe der folgenden sechs krisenauslösenden und/oder krisenverschärfenden Einflussfaktoren klassifizieren:

- a) Die familiären Konflikte werden im und auf Kosten des Unternehmens ausgetragen.
- b) Die familiären Konflikte führen zu Entscheidungsblockaden in für die Zukunft des Unternehmens wichtigen Fragen.
- c) Die familiären Konflikte führen zu faulen Kompromissen auf Kosten des Unternehmens.
- d) Es ergeben sich irrationale bzw. paradoxe Konstellationen im Vorfeld und in der Folge die Ablösung von geschäftsführenden Gesellschaftern.
- e) Eine nicht-geregelte Entnahmepolitik aufseiten der Familienmitglieder verhindert dringend notwendige Investitionen aufseiten des Unternehmens.

III. Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Familienmanagement-System

f) Ein destruktives öffentliches Auftreten einiger Familienmitglieder führt zu einem schweren Reputationsverlust des betroffenen Unternehmens.

Die mit diesen krisenauslösenden und -verschärfenden Faktoren verbundenen Konsequenzen – etwa im Blick auf Fremdfinanzierer oder Zulieferer – sind vielfältig. Die damit verbundene Hauptgefahr besteht darin, dass die handelnden Personen so ihre unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten zu verlieren drohen. Wie man dieser Gefahr begegnen kann bzw. welche Vorkehrungen im Vorfeld Unternehmenskrisen von Familienunternehmen verhindern können, davon soll im folgenden Kapitel die Rede sein.

// Niemand, der in der Wirtschaft tätig ist, käme wohl auf die Idee, man könne ein Unternehmen ohne klare Strukturen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsgremien und -regeln führen.

Für das Management eines so wichtigen Systems wie der Unternehmerfamilie scheint dies mehrheitlich nicht zu gelten. Zumindest verfügt nur weniger als die Hälfte aller Familienunternehmen über entsprechende Vorkehrungen und Einrichtungen im Kreise der Familienmitglieder. Konfrontiert man sie mit diesem Defizit und verweist auf die gravierenden Folgen, die ein solches Fehlen für das Unternehmen mit sich bringen kann, werden die meisten nachdenklich.

Aus zahlreichen Interviews mit geschäftsführenden Gesellschaftern/Gesellschafterinnen von Familienunternehmen wissen wir, dass – zumindest in der Rückschau – folgende vier Vorkehrungen als besonders nützliche Krisenpräventionsinstrumente akzeptiert und dementsprechend empfohlen werden:

- schriftlich fixierte Family-Governance-Kriterien
- ebensolche Corporate-Governance-Regeln inklusive klar definierter Führungsmechanismen
- eine schriftlich fixierte Vermögensstrategie (inklusive Ausschüttungs- und Vorsorgeregelungen)
- eine gemeinsam diskutierte und festgehaltene Nachfolgeregelung,

kurz: ein klares Konzept hinsichtlich Inhaber-, Governance- und Investmentstruktur (Abb. 3).

Weitere hilfreiche Instrumente und Mechanismen, die ein erfolgreiches Familienmanagement-System ausmachen, sind:

- eine gemeinsam im Familienkreis entwickelte Familienverfassung (-kodex oder -charta), die sämtliche familiären und betrieblichen Grundsätze formuliert und hierarchisiert
- festgeschriebene Familienwerte

- regelmäßig stattfindende Familientreffen (-versammlungen)
- Weiterbildungsprogramme für Familienmitglieder
- eine gemeinsame Kommunikationsplattform, die den Informationsfluss untereinander sicherstellt ("Family Intranet")
- ggfs. ein "Family Office" und, sofern nicht vorhanden,
- ein Gesellschaftsvertrag, der die Ziele der Familie widerspiegelt.

Dies alles dient der Vermeidung von Konflikten im Familienverband und damit auch der Vermeidung bzw. dem professionellen Management von Unternehmenskrisen. Denn mithilfe dieser Instrumente wird Transparenz hergestellt, die Kommunikation aufrechterhalten und dem Bedürfnis aller Beteiligten nach Teilhabe und Mitbestimmung Rechnung getragen. Die dafür notwendigen Voraussetzungen sollten im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses geschaffen und an dessen Ende als "Familienmanagement-System" installiert werden (Abb. 4 und 5).

Abb. 3

Wichtige Elemente eines wirksamen Familienmanagement-Systems (vgl. Rösen 2016)

Strukturmerkmale	Family Governance	Corporate Governance	Vermögensstrategie	Nachfolgemanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Familienstruktur • Gesellschafterstruktur • Konstitution der Unternehmerfamilie 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Entscheidungsregeln • Familiengremien • Vorsorge für Notfall und Krisensituation • Konflikt- und Kommunikationsregeln • Gemeinsames Zukunftsverständnis • Qualifikationen und Kompetenzen nicht aktiver Familienmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsgremien, Beratungsgremien • Kompetenzen im Unternehmen tätiger Familienmitglieder • Beziehungsstrukturen aktiv tätiger Familienmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Potenz der Familie • Explizite Strategie • Gesellschaftsrechtliche Realisierung • Anteilsübertragungen • Ausschüttungspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • Explizite Nachfolgestrategie • Nachfolgerqualifizierung • Umgang mit inaktiven Vermögensnachfolgern

Abb. 4

Inhalte des Familienstrategieprozesses

Quelle: WIFU, vgl. Rösen / Großmann (2014)

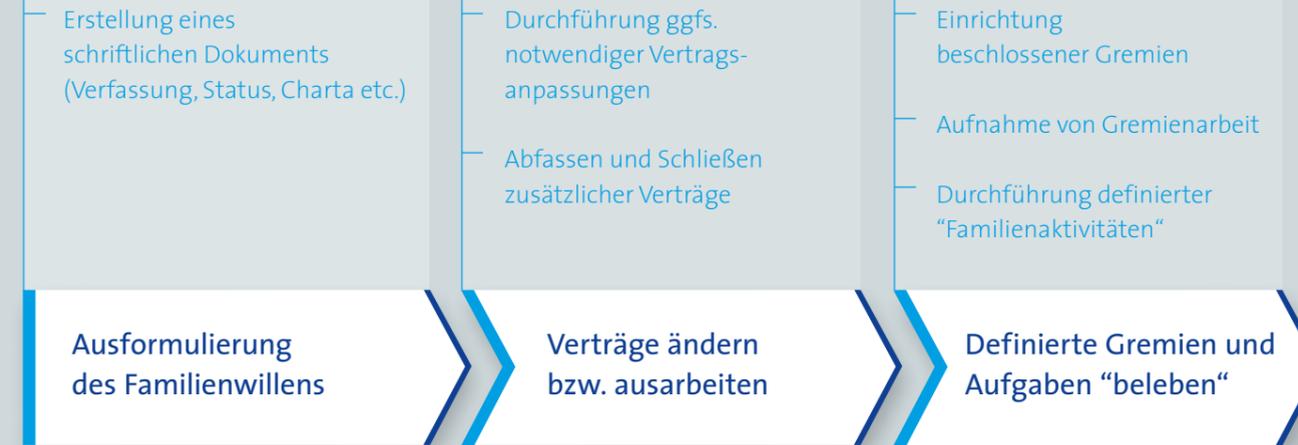
Individuelles Bekenntnis zum Familienunternehmen / Kernfragen der Überlebenseicherheit



Abb. 5

Vorgehen bei der Installation eines Familienmanagement-Systems

Quelle: WIFU, vgl. Rösen / Groth (2012)



Definition des (Selbst-)Management-Systems



Erarbeitung und Reflexion der Familienstrategie

IV. Kriterien und Inhalte für einen erfolgversprechenden Family-Stresstest

// Nachdem wir uns nun ausführlich mit den Besonderheiten des Gesamtsystems Unternehmerfamilie und seinen Teilsystemen beschäftigt haben, bleibt zu klären, welche Defizite innerhalb dieses Systems welche negativen Auswirkungen auf den *Restrukturierungsprozess* bzw. die Fortführungsprognose eines in wirtschaftliche Schiefelage geratenen Familienunternehmens haben können. Zur Klärung dieses interdependenten Problemkreises blicken wir auf die unseres Erachtens *acht* wichtigsten Dimensionen, welche a) die Konstitution der Unternehmerfamilie und b) die Konstitution des Familienunternehmens bestimmen. Die Leitfrage, die uns hierbei besonders interessiert hat, lautet:

[Wie professionell ist der Einfluss der Unternehmerfamilie im Hinblick auf die Lösung einer Unternehmenskrise geregelt?](#)

1. Als erstes Kriterium zur Bestimmung der Konstitution einer Unternehmerfamilie haben wir deren **Beschlussfähigkeit und -willigkeit** identifiziert. Die zu beantwortende Frage für diese Dimension lautet schlicht: Ist die Familie in der Lage, mit einer Stimme zu sprechen?

2. Kriterium: **Zukunftsausrichtung/Strategie**

Weiß die Familie, wohin sie mit ihrem Unternehmen will? Und kann sie dies einstimmig formulieren?

3. Kriterium: **Konfliktregelungsmechanismen**

Kann die Familie mögliche eigene Konflikte aus dem Unternehmen heraushalten?

4. Kriterium: **Führungskompetenz und Nachfolgeregelung**

Gibt es eine klare Regelung zur Besetzung/Bestellung der Geschäftsführung?

5. Kriterium: **Beiträge aus der Unternehmerfamilie für das Unternehmen/ Fortführungswille und -fähigkeit**

Besteht aufseiten der Familie die Möglichkeit/der Wille, finanzielle und ideelle Beiträge zur Krisenbewältigung zu leisten?

6. Kriterium: **Trennung von Familien- und Unternehmensvermögen**

Ist die Unternehmerfamilie finanziell vom Familienunternehmen abhängig?

7. Kriterium: **Umsetzungswille/-fähigkeit**

Kann die Unternehmerfamilie aus den eigenen Reihen einen von *allen* Beteiligten akzeptierten Krisenmanager bereitstellen?

8. Kriterium: **Controlling/Reporting, Gremien/Medien**

Verfügt die Familie über Krisenfrüherkennungsindikatoren/-medien für ihr Unternehmen? Vor allem aber: Wertet sie diese regelmäßig aus, und leitet sie daraus Maßnahmen ab?

Die Beantwortung dieser acht Fragen sollte bereits eine sehr gute Grundlage zur Feststellung der Fortführungsfähigkeit des Familienunternehmens schaffen und im Rahmen eines "Krisenstresstests" relativ plakativ zu bestimmen sein. Allerdings ist die Konstitution der Unternehmerfamilie nur die eine Seite der "Restrukturierungsmedaille".

Wirklich aussagekräftig und belastbar werden die so erhobenen Daten erst, wenn sie gespiegelt werden mit den korrespondierenden Dimensionen und Ergebnissen, die die Konstitution des Familienunternehmens bestimmbar machen. Diese sind:

1. Kriterium: **Corporate Governance**

Leitfragen: Ist das Familienunternehmen aufgrund des Einflusses der Unternehmerfamilie in seiner Entwicklung limitiert? Gibt es eine eindeutige Aufgabenteilung zwischen der Geschäftsführung und den anderen Gremien (Beirat, Gesellschafterversammlung etc.)?

2. Kriterium: **Operative Unternehmensstrategie**

Hat das Familienunternehmen eine durch die Gesellschafter getragene mittel- und langfristige Strategie zur nachhaltigen Entwicklung?

3. Kriterium: **Resilienz**

Ist das Unternehmen in der Lage, schnell und flexibel auf wechselnde Herausforderungen zu reagieren?

4. Kriterium: **Führungsstrukturen/-rekrutierung/Geschäftsordnung**

Verfügt das Unternehmen über klar definierte Führungsstrukturen und -instrumente bzw. gibt es eindeutig bestimmte Verantwortlichkeiten/klar definierte Entscheidungsprozesse/Qualifikationskriterien?

5. Kriterium: **Finanzierungsstrategie**

Ist die Unternehmensentwicklung hinreichend durch Eigenkapital unterlegt und langfristig finanziert?

6. Kriterium: **Rechtliche/operative/finanzwirtschaftliche Korrekturmöglichkeiten**

Ist das Familienunternehmen von der Unternehmerfamilie unabhängig (finanziell und/oder personell)?

7. Kriterium: **Unabhängigkeit von Fremdkapital**

Erreicht das Unternehmen dauerhaft mindestens die branchenübliche Rentabilität?

8. Kriterium: **Evaluation Performance / Sicherstellung Zukunftsfähigkeit**

Gibt es Instrumente/Mechanismen, um die Geschäftsführung beurteilen und die Führungsstrategie regelmäßig hinterfragen zu können? Vor allem: Werden diese genutzt?

Mithilfe dieser 8+8-Kriterien und Inhalte zur Bestimmung der Familien- und Unternehmenssituation ist es nun möglich, die Stress-(= Krisen)Auslöser zu identifizieren und zu bewerten. Dazu finden Sie unseren "Family-Stresstest" auf den folgenden Seiten.

V. Der "Family-Stresstest" von Struktur Management Partner „Wie handlungsfähig ist meine Unternehmerfamilie aufgestellt?“

// Selbsterkenntnis bzw. eine realistische Selbsteinschätzung ist der erste Schritt zum erfolgreichen Unternehmens-Turnaround, könnte man in Abwandlung eines bekannten Sprichworts das Fazit dieses CompetenceForums formulieren. Dementsprechend möchten wir Sie mithilfe der beiden nebenstehenden Tabellen ermuntern, sich zunächst selbst ein Bild vom "Zustand" Ihrer Familie und Ihres Familienunternehmens zu machen. Sodann erscheint es sinnvoll, diesen Test gemeinsam mit Ihren Familienmitgliedern und – soweit nicht identisch – mit Ihrer Geschäftsführung durchzuführen.

Wir haben dies gemeinsam mit zahlreichen (ehemaligen) Mandanten getan – für deren Offenheit und Vertrauen wir uns auch an dieser Stelle noch einmal bedanken möchten – und dabei folgende interessanten Erkenntnisse gewonnen:

Als größter "Stressfaktor", sprich: als größte Krisengefahr für das Familienunternehmen stellte sich der Problembereich *Zukunftsausrichtung/Strategie* heraus. Dies lag entweder daran, dass man sich im Kreise der Unternehmerfamilie nicht darüber verständigt hatte, oder aber, dass man sich nicht auf eine gemeinsame Strategie

einigen konnte und das Thema deshalb nicht aktiv angegangen wurde.

Auf Platz 2 der größten Stressfaktoren von Unternehmerfamilien, oder positiv formuliert: der wichtigsten Krisenresilienzfaktoren von Familienunternehmen, rangiert das Thema *Führung*. Das häufigste Dissenthema war hier die Frage, ob die Geschäftsführung aus dem Familien-/Gesellschafterkreis zu bestimmen sei oder nicht besser ein Fremdgeschäftsführer gesucht und von der Familie im Rahmen von Aufsichtsgremien zu kontrollieren sei. Auch über die Frage, wie man die erforderliche Qualifikation zur Führung des Unternehmens innerhalb der Familie(nstämme) sicherstellen könnte/müsste, konnte häufig keine Einigkeit im Familienkreis erzielt werden.

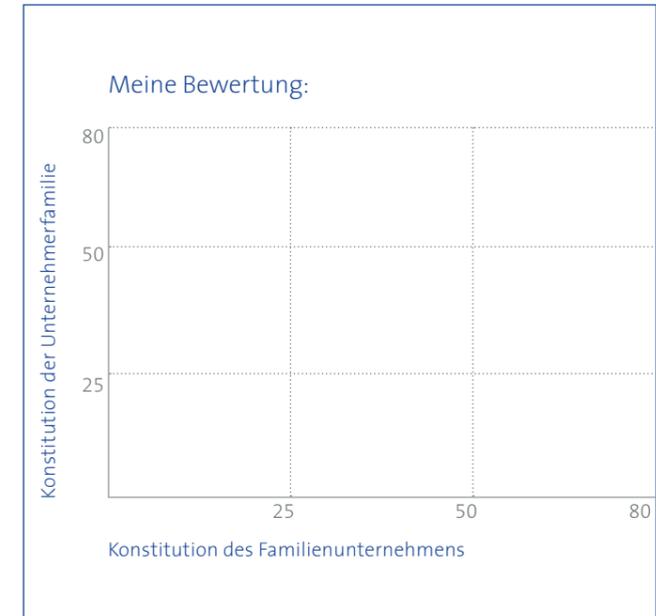
Die Themen *Entscheidungsfindung/Beschlussfähigkeit* sowie *Beiträge aus der Unternehmerfamilie* rangierten auf den Plätzen 3 und 4 der "Stressskala". Genau umgekehrt fiel die Reihenfolge aus, als wir die Familienmitglieder gefragt haben, welche "Stressprioritäten" in der akuten Unternehmenskrise gegolten hatten: 1. *Entscheidungsfindung*; 2. *Beiträge*; 3. *Führung*; 4. *Zukunftsausrichtung*.

Eine Sonderstellung nimmt das Thema *Nachfolge* ein. So wünschen sich 90% aller Firmeninhaber eine familieninterne Nachfolge, aber sage und schreibe 49% der Unternehmen haben keinen Nachfolgeplan. In vielen Fällen fehlt der Nachfolger, oder aber die Nachfolgefrage ist hochgradig konfliktbelastet. Aus all diesen Gründen empfehlen wir Unternehmerfamilien für eine erfolgreiche Zukunft ihrer Unternehmen die Etablierung eines "Familienmanagement-Systems". Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es Strukturen und Instrumente für einen konstruktiven Prozess zum (Selbst-) Management der Gesellschafterfamilie institutionalisiert (s.o.).

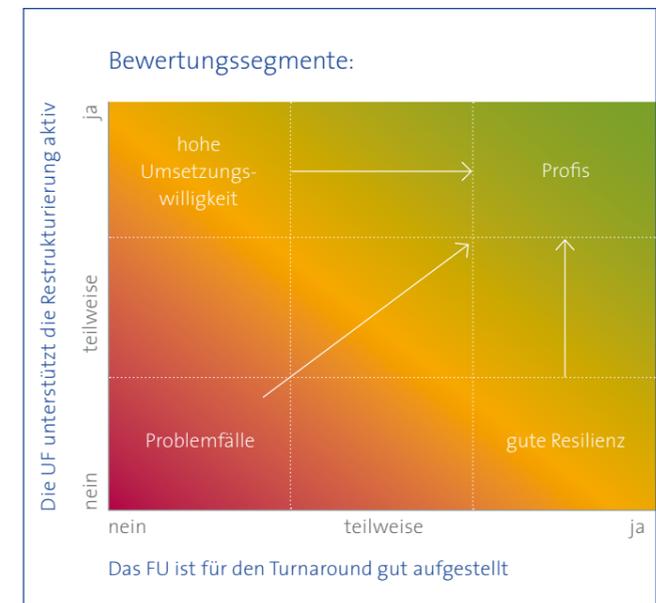
Auf dem Weg zu einer Good Family Governance, über die erst 40% der Familienunternehmen verfügen, empfehlen wir Ihnen nun aber erst einmal unseren Selbsttest. Wenn Sie dazu Fragen haben oder sich für professionelle Hilfe (Institutionen, Experten, wissenschaftliche Einrichtungen) interessieren, wenden Sie sich einfach an uns. Wir sprechen Ihre Sprache!

Ihre
geschaeftefuehrung@struktur-management-partner.com

Konstitution der Unternehmerfamilie (UF)		ja (10 Punkte)	teilweise (5 Punkte)	nein (0 Punkte)
1.	Beschlussfähigkeit Ist die Familie / sind die Gesellschafter in der Lage, mit einer Stimme zu sprechen?			
2.	Zukunftsausrichtung / Strategie Weiß die Eigentümerfamilie, wohin sie mit ihrem Unternehmen will?			
3.	Konfliktregelungsmechanismen Kann die Familie mögliche eigene Konflikte aus dem Familienunternehmen (FU) heraushalten?			
4.	Führung / Kompetenz und Nachfolgeregelung Gibt es eine qualifikationsorientierte Regelung zur Besetzung der Geschäftsführung?			
5.	Beiträge aus der UF für das FU / Fortführungswillig- und -fähigkeit Besteht aufseiten der UF die Möglichkeit, im Falle einer Krise finanzielle und ideelle Beiträge zu leisten?			
6.	Trennung von Familien- und Unternehmensvermögen Ist die Unternehmerfamilie finanziell unabhängig vom Familienunternehmen?			
7.	Umsetzungswilligkeit Kann die UF aus den eigenen Reihen einen von <i>allen</i> Beteiligten akzeptierten Krisenmanager bereitstellen?			
8.	Controlling / Reporting / Gremien / Medien Verfügt die Familie über Krisenfrüherkennungsindikatoren und Kontrollgremien für ihr Familienunternehmen?			
Summe, Teil 1:				



Konstitution des Familienunternehmens (FU)		ja (10 Punkte)	teilweise (5 Punkte)	nein (0 Punkte)
1.	Corporate Governance Ist das FU in seiner Entwicklung (Strukturen/Gremien) unabhängig von der UF?			
2.	Operative Unternehmensstrategie Hat das Familienunternehmen eine durch die Gesellschafter getragene mittel- und langfristige Strategie zur nachhaltigen Entwicklung?			
3.	Resilienz Verfügt das FU über Mechanismen, um schnell und flexibel Veränderungsnotwendigkeiten (z.B. Digitalisierung) angehen zu können?			
4.	Führungsstruktur / -rekrutierung / Geschäftsordnung Verfügt das Unternehmen über klar definierte Führungsstrukturen und -instrumente?			
5.	Finanzierungsstrategie Ist die Unternehmensentwicklung hinreichend durch Eigenkapital unterlegt und langfristig finanziert?			
6.	Rechtliche / operative / finanzwirtschaftliche Korrekturmöglichkeiten Ist das Familienunternehmen von der Unternehmerfamilie unabhängig (finanziell und/oder personell)?			
7.	Unabhängigkeit von Fremdkapital Erzielt das Familienunternehmen dauerhaft mindestens die branchenübliche Rentabilität?			
8.	Evaluation Performance / Sicherstellung Zukunftsfähigkeit Gibt es Instrumente / Mechanismen, um die Geschäftsführung zu beurteilen und die Führungsstrategie regelmäßig zu hinterfragen?			
Summe, Teil 2:				





Struktur
Management
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

Ihre Ansprechpartner

Konrad Fröhlich
Managing Partner
Rechtsanwalt

T +49(0)221/912730-32
k.froehlich@struktur-management-partner.com

Jessica Hirsch
Principal
Dipl.-Betriebswirtin

T +49(0)221/912730-68
j.hirsch@struktur-management-partner.com



Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18-30 | D-50670 Köln
Tel.: +49 (0) 221/912730-0

info@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com