

Liebe – Geld – Macht

Beratung von Familienunternehmen

Ilse Hantschk

Familienunternehmen sind ein wichtiger Motor unserer Volkswirtschaft. Sie schaffen und sichern die Mehrzahl von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. In der Schweiz und in Österreich sind ca. 70 % aller unselbstständig Erwerbstätigen in Familienunternehmen beschäftigt.¹ Sie stellen in zahlreichen Branchen die Innovatoren. Sie pflegen enge, vertrauensvolle Kundenbeziehungen, die vielfach über Generationen gewachsen sind. Für Eigentümer und Mitarbeitende stiftet das Familienunternehmen Sinn, denn es entlohnt nicht nur materiell, sondern auch emotional.

Eine Studie der Stiftung Familienunternehmen² in Deutschland ging der Frage nach, in welchem Ausmaß Familienunternehmen von der aktuellen Wirtschaftskrise betroffen waren und sind und welche spezifischen Bewältigungsmuster in dieser Krise zu beobachten sind. An der Befragung im Juni und Juli 2009 haben über 250 Unternehmen ganz unterschiedlicher Größenordnung und Branchenzugehörigkeit teilgenommen.

Fast 75 % der befragten Unternehmen hatte einen – zum Teil – dramatischen Nachfrageeinbruch zu beklagen, vielfach noch begleitet mit einem erheblichen Verfall des Preisniveaus. Dies führte zu Umsatzrückgängen, die mit den üblichen Kostensenkungsmaßnahmen nicht ausgeglichen werden konnten.

Die Krisenwahrnehmung entsprach jedoch in Summe nicht dieser Bedrohungslage. Dafür mag die durchschnittlich hohe Eigenkapitalquote der befragten Unternehmen verantwortlich sein. Nur 14 % haben einen außergewöhnlichen Finanzierungsbedarf und nur 21 % erwarten aufgrund der aktuellen Wirtschaftsentwicklung akute Liquiditätssengpässe.

Die befragten Familienunternehmen stützten sich zur Bewältigung der Krise auf die bewährten Stärken dieses Unternehmenstyps: hohe Eigenfinanzierungskraft, große Bereitschaft der Belegschaft, sich mit eigenen Opfern an der Bewältigung der Krise zu beteiligen, Intensivierung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Rückendeckung durch die Familie und den Gesellschafterkreis. Die Studie zeigte allerdings auch die Bereitschaft der Unternehmen, wenn erforderlich, zu massiven Personalabbaumaßnahmen zu greifen (vgl. Wimmer u. a. 2009, S. 5).

Die befragten Unternehmen sind bereits mit den strategischen Herausforderungen für die Phase des Aufschwungs befasst. Sie beteiligen sich nach eigenen Aussagen proaktiv an den strategisch wichtigen Konsolidierungsprozessen.

Die vorliegende Studie belegt eindrücklich die ausschlaggebende Bedeutung der Familie und des Gesellschafterkreises für die Überlebensfähigkeit der Familienunternehmen. Der Unternehmerfamilie kommt gerade in der aktuellen Krise eine hohe Bedeutung zu: So betonen 71 % der Firmen, dass die Familie eine sehr wichtige bzw. zentrale Rolle einnimmt und damit eine wichtige Ressource darstellt. Wenn sie mit vereinten Kräften an der Bewältigung der entstandenen unternehmerischen Schwierigkeiten mithilft,

dann ist sie eine stabile Quelle für die Zuversicht, dass das Unternehmen auch diese Krise gut meistern wird.

Die enge Kopplung von Familie und Unternehmen führt dazu, dass diese Unternehmensform ganz besondere Spielregeln besitzt, die sich auch in der Krise bemerkbar machen. Die starke Verankerung des Unternehmens in der Familie hat einerseits zur Folge, dass auch in schwierigen Zeiten die Eigentümer ihre eigenen (finanziellen) Interessen zugunsten des Unternehmens zurückstellen und für eine langfristige Perspektive stehen. Auf der anderen Seite können ungeklärte, sehr konflikthafte Verhältnisse im Gesellschafterkreis in schwierigen Zeiten krisenverschärfend wirken (vgl. ebenda, S. 28).

Das Familienunternehmen ist ein besonderes Gebilde

Es verknüpft zwei spezielle soziale Systeme mit grundsätzlich unterschiedlicher Entwicklungslogik aufs engste: Unternehmen und Familie (vgl. Klocker 2006). Familiäre Werte und unternehmerisches Handeln müssen im Gleichgewicht gehalten werden. In der Familie prägen Emotionalität, Fürsorge, familiäre Beziehungen und Befindlichkeit. Im Unternehmen geht es um an der Sache orientierte Rationalität, Wettbewerb und Flexibilität.

Familienunternehmen müssen unter besonderen Bedingungen Kurs halten. Das Familienunternehmen hat sowohl mit der Marktdynamik als auch mit der Familiendynamik einen produktiven Umgang zu finden.

Gleichzeitig birgt diese Verzahnung auch ein hohes Gefährdungspotential. Gerade in der Phase des Übergangs, im Generationswechsel entfaltet sich oftmals ein schwer steuerbares, destruktives Potential.

Der Generationenwechsel

In dieser Phase des Übergangs verdichtet sich eine Reihe von zentralen Fragen, die die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen jeweils zu einem Spezialfall machen.

„Der erste Übergang ist der schwierigste!“ – Familienunternehmen, die den Generationswechsel schon mehrmals erfolgreich geschafft haben, verfügen über eine bestimmte Routine für den Umgang mit den Krisen des Übergangs. Beim ersten Übergang ist der Rückgriff auf diese Erfahrungen und entsprechendes Wissen noch nicht möglich, diese Erfahrungen müssen erst gemacht werden. Deswegen empfiehlt sich, auf professionelle externe Hilfe zurückzugreifen. Für 50.000 bis 60.000 Unternehmen steht in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel an.³

Beratung beim Generationenwechsel

Familienunternehmen entwickeln sich im Zusammenwirken von Unternehmerfamilie, anderen Eigentümern und Geschäftsführung. Veränderungen und strategische Weichenstellungen in einem dieser Systeme haben jeweils Auswirkungen auf die anderen Systeme. Daher muss Beratung die einzelnen Teile und das Ganze im Blickfeld haben. Der konstruktive Dialog zwischen diesen Interessensgruppen ist zu unterstützen. Um den Unterstützungsbedarf bei der Beratung von Familienunternehmen im Generationenwechsel decken zu können, ist es sinnvoll, in einem interdisziplinären Team zusammenzuarbeiten. Es geht dabei um die Beratung der Familie, der Eigentümer und der Geschäftsführung bzw. des Unternehmens. Es gilt die Zukunftssicherung des Unternehmens und das Wohl der Familie und der Eigentümer im Auge zu behalten. Das Beratungsteam besteht sinnvoller Weise aus folgenden Personen:

- Berater (Beraterin) der Familie, der Eigentümer und des ausscheidenden Eigentümers
- Berater (Beraterin) des Unternehmens und des neuen Geschäftsführers
- Jurist bzw. Juristin
- Treuhänder/Steuerberater

Es ist wichtig, dass ein Berater oder eine Beraterin die Familie und den scheidenden Eigentümer und ein anderer Berater (eine andere Beraterin) das übernehmende Familienmitglied bzw. den neuen Geschäftsführer berät. Es ist aber notwendig, dass dieses Team auf Basis einer gemeinsamen Grundhaltung vertrauensvoll zusammenarbeitet und sich regelmässig austauscht, um mit der jeweiligen Familiendynamik einen konstruktiven Umgang zu finden.

Welche Themen gilt es zu bearbeiten?

Für die zurücktretende Generation bzw. für ausscheidende Eigentümer gilt es, einen erstrebenswerten persönlichen Zukunftsentwurf zu erstellen, der es erlaubt, das eigene Lebenswerk loszulassen und tatsächlich in jüngere Hände zu legen. Je besser es gelingt, Vertrauen in den Nachfolger aufzubauen, umso leichter fällt das Loslassen.

In der Familie geht es darum, zu reflektieren und verbindlich festzulegen,

- wem das Unternehmen anvertraut werden soll (eine bange Phase des Prüfens und Zweifels);
- welche zentralen Werte der Vergangenheit auch in Zukunft für das Unternehmen verbindlich sein sollen;
- ob die rechtliche Struktur des Unternehmens stimmt;
- wie sich das Zusammenwirken der Familie/Eigentümer mit der Unternehmensleitung gestalten soll (Information und Kommunikation, Rechte und Pflichten, Kommunikationsstrukturen).

Die Erarbeitung einer Familien-Charta kann bei der Bearbeitung wichtiger Grundlagen für die Zukunft hilfreich

unterstützen. Die Familien-Charta legt die Art des Engagements der Familie im Kontakt mit dem Unternehmen fest. Sie beschreibt verbindliche Werte, Ziele und Rollen, den rechtlichen Rahmen, Kommunikationsstrukturen und Spielregeln.

Anforderungen an eine Familien-Charta

- Hinter der Familien-Charta sollen alle Familienmitglieder stehen können,
- sie soll die langfristige Existenz des Unternehmens sichern helfen,
- sie soll dazu geeignet sein, auch für die Kinder der übernehmenden Generation einen sinnvollen Handlungsrahmen zu bilden.

Die Nachfolger sehen sich einem enormen Erwartungsdruck ausgesetzt – seitens der anderen Familienmitglieder, der Belegschaft, der Kunden und Lieferanten. Wie kann es gelingen, diesen spannungsvollen Bogen zwischen Kontinuitäts Erwartungen und dem Wunsch nach Veränderungen zu bewältigen? Sich zwischen diesen Polen bewegen zu müssen und dabei „seinen eigenen Weg“ zu finden, stellt hohe Anforderungen an die Jungen.

Auch für das Unternehmen stellt der Generationswechsel eine gravierende Veränderung dar. Vor allem in eigengeführten Unternehmen sind häufig die gesamten Führungsaktivitäten an der Spitze konzentriert. Durch den Rückzug des Unternehmers entstehen im Betrieb grosse Verunsicherungen und Erschütterungen, die von den Nachfolgern – auch bei bester Qualifikation – nicht ohne weiteres bewältigt werden können (vgl. Klocker 2006). Es geht darum, ein tragfähiges Führungsteam zu bilden, Vertrauen aufzubauen und den notwendigen Wandel zu steuern. Eine Unternehmensstrategie bildet dabei den Brückenschlag zwischen der unternehmerischen Vision und der bestehenden Situation unter Berücksichtigung relevanter Markttrends. Häufig geht es auch um eine Neupositionierung und um die Gestaltung von passenden Organisationsstrukturen.



Abbildung: Im Dialog zwischen Unternehmensführung, Familienmitgliedern und Eigentümern

Es gilt, den Dialog über wichtige Zukunftsfragen zwischen Unternehmensführung, Familienmitgliedern und Eigentümern so zu gestalten, dass die erfolgreiche Bewältigung der anspruchsvollen Themenvielfalt arbeitsteilig und verzahnt gelingen kann – unterstützt durch die sinnvolle Bündelung von Kompetenzen im Team der Beratenden.



Gerhard Klocker, Ilse Hantschk
hantschk, klocker & partner, Dornbirn, Männedorf

Quellen

- 1 Feldbauer-Durstmüller, B./ Wimmer, B./ Duller, C.: Controlling in oberösterreichischen Familienunternehmen – dargestellt am Bundesland Oberösterreich, in: ZP 2007/4, 427-443. Studie des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG): „Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz“, 2004 (abrufbar unter www.kmu.unisg.ch)
- 2 Wimmer, R./ Kolbeck, C./ Rüsen, T./ Bauer, T. (2009): Studie der Stiftung Familienunternehmen: Familienunternehmen und die aktuelle Wirtschaftskrise. Eine empirische Bestandsaufnahme
- 3 Zahlen des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (AWA) vgl. Studie KMU-HSG 2004. <http://www.unternehmensnachfolge.ch/index.php/einleitung/nachfolge-in-familienunternehmen-schweiz>, 15.01.2010

Literatur

- Baus, K. (2007, 2. Aufl.): Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, Wiesbaden.
- Klocker, G. (2006): Familienunternehmen im Generationswechsel – Strategien für eine zukunftssichernde Nachfolgeregelung; Artikel auf dieser Homepage.
- Kappler, E./ Laske, S. (Hrsg., 1990): Blickwechsel. Zur Dramatik und Dramaturgie von Nachfolgeprozessen im Familienbetrieb, Freiburg.
- Wimmer, R./ Kolbeck, C./ Rüsen, T./ Bauer, T. in Zusammenarbeit mit der Universität Witten-Herdecke und der HAWK Hildesheim (2009): Studie der Stiftung Familienunternehmen: Familienunternehmen und die aktuelle Wirtschaftskrise. Eine empirische Bestandsaufnahme.
http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Studie_Familienunternehmen_und_Krise.pdf, 15.01.2010