

Zuerst die Familie oder das Geschäft

Gesamtführung im Familienunternehmen – ein Beitrag von Toni C. Plonner

MÜNCHEN. Langfristig erfolgreiches Wirtschaften ist in Familienunternehmen aller Branchen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, der durch die Menschen, die die Fäden dieser Unternehmen in der Hand halten, bestimmt wird. Zur Führungsaufgabe in Familienunternehmen gehört es daher, die Einzelinteressen aller Beteiligten auf die Wünsche und Belange der Kunden und des Marktes auszurichten. In der Praxis ist dies ein schwieriger, häufig nicht immer gelingender Prozess.

Unterschiedliche Wünsche tätiger und nichttätiger Familienmitglieder, abweichende Ziele der (Familien-) Gesellschafter, Uneinigkeit über die Führung des Unternehmens sowie seiner Strategie verleiten dazu, sich von der konsequenteren Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt ablenken zu lassen. Statt die Potenziale aller zum gemeinsamen Erfolg des Familienunternehmens zu bündeln, verstrickt man sich im diffusen Netz von Unklarheit und Interessenskonflikten. Die oft gestellte Frage: „Zuerst die Familie?“ oder „Zuerst das Geschäft?“ zielt zwar in die richtige Richtung, doch geht es nicht um ein „entweder - oder“, sondern um ein „so-wohl - als - auch“ - und zwar im Sinne des Kunden. Die Unternehmerfamilie steuert zwar Kapital und Leidenschaft bei, aber auch hier müssen die individuellen Interessen hinter den Interessen des Marktes anstehen.

Oft liegt es nicht an schlechteren Leistungen oder höheren Kosten, an der Aggressivität des „gegnerischen Vertriebs“ oder an mangelnder Kundennähe, wenn sich der Erfolg nicht einstellen will. Auf der Suche nach neuen Kunden und Marktanteilen bleiben wichtige strukturelle Themen häufig tabu, unausgesprochen und auf der Strecke. Dabei ist ein Unternehmen nur so stark, wie seine Eigentümer und die Familie, die dahinter steht. Folgende Beispiele zeigen nur einige Ursachen, die dazu führen, Unternehmen zu lähmten:

- Ein Unternehmer jenseits der 55, der alle Überlegungen zur Nachfolgeregelung von sich weist, schürt bei den wichtigsten Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern Unsicherheit.
- Dem gekürten Nachfolger aus der Unternehmerfamilie und dessen Qualifikation stehen selbst dem Unternehmen wohl gesonnene „Dritte“ skeptisch gegenüber.
- Mitgeschafter, die nicht im Unternehmen tätig sind, haben sichtlich großes Interesse an Ausschüttungen und sonstigen Vergünstigungen. Kapitalbelange des Unternehmens stehen für sie im Hintergrund.
- Im Unternehmen tätige Familiengesellschafter leben in offenem Konflikt miteinander.
- Nicht im Unternehmen tätige (Mit-)Eigentümer beteiligen sich an wichtigen Entscheidungen und Weichenstellungen, obgleich sie Markt und Unternehmen nicht ausreichend kennen.
- Es gibt keine Unternehmensstrategie.
- Zerwürfnisse in der Ehe des Unternehmers lassen eine Scheidung mit ungeklärtem Ausgang für die Vermögenssituation des Unternehmens erahnen.
- Kriterien und Regelungen für die Besetzung von Führungspositionen sind entweder nicht vorhanden oder nicht transparent.
- Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Unternehmensführung werden situativ geregelt und gelebt.

Ein Ausweg aus solch verfahrenen Situationen wieder herauszufinden, bietet Family Business Governance (FBG), das

Ziele einer wirksamen Family Business Governance

Gesamtführung: Wirksame Aufsicht und Unternehmensführung durch Einzelpersonen, Organe und Prozesse und Aufbau eines Familienmanagements.

Marktorientierung: Integration von Einzel-, Familien-, Eigentümer- und Unternehmensinteressen bei der Ausrichtung des Familienunternehmens auf die strategische Erfolgsposition im Markt.

Werteorientierung: Nachhaltige Bindung aller Beteiligten an das Familienunternehmen und somit die Festigung des Gesamtsystems. Bewahrung und Entwicklung der „Besonderheit von Familienunternehmen“, nämlich der Verbindung von Professionalität und Menschlichkeit.

Risikovorsorge: Absicherungen, wie beispielsweise für den Fall des (un-)geplanten Unternehmerausfalls. Kaum ein mittelständisches Familienunternehmen ist hierauf ausreichend vorbereitet und es wird geradezu leichtfertig das Unternehmen und das Familienvermögen im „Fall der Fälle“ riskiert. Dabei lässt sich durch professionelle Kommunikation und die Existenz schriftlicher Notfallpläne im Unternehmen das Risiko erheblich mindern.

als wirksame markt- und werteorientierte Gesamtführung eines Unternehmens definiert werden kann. Die FBG integriert die einzigartigen Stärken und Ressourcen der Familie und ergänzt die Potenzialentwicklung im Unternehmen.

Sie ist ein wirkungsvolles Instrument zur Regelung des Spannungsfeldes zwischen Familie, Gesellschaftern und der Unternehmensführung. Unter dem gemeinsamen Dach des Familienunternehmens gestaltet sie die enge Verzahnung und Integration der Unternehmerfamilie mit Familien-Gesellschaftern und der Unternehmensführung.

Family Business Governance

Das „Gegenmodell“ wäre die bewusste Ausgrenzung der Familie, indem man versucht, die Familienmitglieder fern vom Unternehmen zu halten und sie bei Entscheidungen nicht zu berücksichtigen. Das mag gut gehen, so lange alle vermögensrelevanten Fragestellungen, Fragen nach der Übertragung von Gesellschaftsanteilen innerhalb der Familie oder gar der Eintritt in die Führung oder Mitarbeit im Unternehmen sich nicht stellen. Nur, welches Familienunternehmen kann dies über Jahre oder Generationen hinweg garantieren?

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass erfolgreiche familiengeführte Unternehmen professionelles Management mit Gefühl, Intuition und „Mensch-Sein“ verbinden. Die Family Business Governance nutzt hierzu unter andrem:

- Familienverträge: Sie beinhalten Visionen und Ziele und regeln die Verantwortlichkeiten und Spielregeln innerhalb der Unternehmerfamilie.
- institutionalisierte Familienkonferenzen
- Beiräte oder Aufsichtsräte, als Beratungs- und Kontrollorgan der Unternehmensführung.
- Unternehmensstrategien: Legen den

Kurs für die nächsten Jahre fest und geben Orientierung.

- Geschäftsordnung: Regelt Inhalt und Umfang von Kompetenzen der Unternehmensführung.
- Professionelle Führungs- und Entscheidungsprozesse: Garantieren die optimale Einbindung aller unternehmerischen Ressourcen.

Damit die im Familienunternehmen miteinander verbundenen Menschen ihre persönlichen Potenziale ausschöpfen und entwickeln können, sorgt die Family Business Governance dafür, dass alle Kräfte gemeinsam zu nachhaltigem Erfolg des Familienunternehmens beitragen und die Zukunft des Unternehmens sichern.

Zur Motivation aller Beteiligten im Familienunternehmen und zum Abbau von Vorurteilen und Widerständen ist der erste Schritt meist eine gut vorbereitete Präsentation in Familie und Unternehmen. Sie soll über die Vorteile und den Nutzen informieren und Ängste vor zum Beispiel zu viel Kontrolle und Überorganisation abbauen helfen. Denn letztlich soll eine FBG selbstverpflichtend sein: Denn sie ist nur so stark, wie die davon überzeugten Beteiligten aus Familie und Unternehmen.

Der Autor, Toni C. Plonner, Geschäftsführer der UnternehmerPlan GmbH und Mitbegründer von FamilyBusinessPartner, ist langjähriger Berater und Coach für Unternehmer. Sein Tätigkeitsbereich umfasst ausschließlich Inhaber- und familiengeführte Unternehmen. Er stammt selbst aus einem Familienunternehmen, dessen Leitung er über zwölf Jahre verantwortete.

Spezialist mit begrenztem Auftrag

Muss ein Bauunternehmen saniert werden, wird ein so genannter „Sanierungs-Geschäftsführer“ berufen

KÖLN. Gerät ein Unternehmen in eine Krise, ist die bestehende Geschäftsführung zumeist vollkommen überfordert. Das hat einen einfachen Grund: Krisenbewältigung gehört nicht zum Handwerkszeug eines Geschäftsführers, der meist vertriebliche oder projektorientierte Verantwortung trägt und eher langfristig strategisch denkt. Ein Sanierer hingegen arbeitet kurzfristig, mit harten, schnellen Einschüttungen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Er ist ein Spezialist, der sowohl Geschäftsführungs- als auch Sanierungskompetenz in einer Person vereint und das gesamte Instrumentarium der Unternehmenssanierung beherrscht.

Doch wo früher ein externer Krisenberater zur Sanierung hinzugezogen wurde, setzt sich heute eine andere, äußerst erfolgreiche Variante bei der Bewältigung unternehmerischer Krisen in der Baubranche durch: die Einsetzung eines „Sanierungs-Geschäftsführers“. Seine Verantwortung liegt nicht vorrangig im Verkauf, der Projektleitung oder in der betriebswirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens. Er ist auch kein Spezialist für betriebliche Spezialaufgaben. Er hat nur eine einzige Aufgabe, der er seine ganze Zeit widmet: das Unternehmen zu retten.

Schnell handeln

Der Zeitpunkt, zu dem üblicherweise ein Sanierungs-Geschäftsführer eingesetzt wird, ist die beginnende Liquiditätskrise. Also die Phase, in der dem Unternehmen das Geld ausgeht, um die laufenden Verpflichtungen zu decken. „Je früher, desto besser“, rät Burkhard Jung, Vorstand der CMS AG, der führenden deutschen Restrukturierungsberatung für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus dem Mittelstand. „Wenn erst einmal kein Geld mehr da ist, um die nächsten Gehälter zu zahlen, sinken die Spielräume für eine Sanierung ohne Insolvenzverfahren beträchtlich. Leider bemerken viele Mittelständler nach wie vor ihre eigene Krise viel zu spät. Die Baubranche ist da keine Ausnahme.“

Ist der Sanierungs-Geschäftsführer eingesetzt, muss er sich sofort ein genaueres Bild von der Lage des Unternehmens machen. Wie ist die aktuelle wirtschaftliche Situation? Wer sind die wichtigsten Gläubiger? Wo besteht Potenzial, kurzfristig Kosten

zu senken oder gar – was weit schwieriger ist – kurzfristig die Einnahmen zu erhöhen? Dazu und zur Entwicklung eines geeigneten Sanierungskonzeptes bleibt ihm nur wenig Zeit. Er muss schnell handeln.

In einer Krise bricht immer die Kommunikation zusammen. Der Sanierungs-Geschäftsführer wird also zu aller erst dafür sorgen, eine neue Gesprächsgrundlage mit allen Beteiligten zu schaffen. „Das ist auch nötig, weil er Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssicherung ergreifen muss, für die er die Zustimmung, ja aktive Mitarbeit der Gläubiger, Mitarbeiter und Kunden braucht“, erklärt Jung, der bereits eine ganze Reihe von Bauunternehmen in der Krise betreut hat, die Ausgangssituation, in der sich ein Sanierungs-Geschäftsführer befindet.

Da sind zum ersten die Gläubiger, allen voran die Banken, Zulieferer und Subunternehmer, mit denen Vereinbarungen über Stundungen und im weiteren Verlauf des Sanierungsprozesses gegebenfalls Neufinanzierungen zu treffen sind. Außerdem sind schnelle Verhandlungen mit dem Betriebsrat erforderlich. Grundsätzlich muss der Sanierungs-Geschäftsführer Transparenz für alle Beteiligten schaffen, und zwar nicht nur für Gläubiger und Mitarbeiter, sondern auch für die Kunden und Partner des Unternehmens sowie andere betroffene Parteien, die es zu binden gilt.

Das geht nicht, ohne gelegentlich eine Drohkulisse aufzubauen, um alle Parteien auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Alle diese Beteiligten muss der Sanierungs-Geschäftsführer zu oftmals schmerzhafte Sanierungsbeiträgen bewegen. Gleich-

gültig, welche der zur Verfügung stehenden Sanierungsinstrumente angewandt werden sollen – zum Beispiel die gezielte Schrumpfung des Unternehmens, ein Vergleich mit den Großgläubigern oder auch die gezielte Sanierung über ein Insolvenzverfahren: „Darauf werden sich die Gläubiger nur einlassen, wenn sie begreifen, dass sie ohne diese Zugeständnisse am Ende schlechter da stehen“, berichtet Burkhard Jung, der nicht selten zwei Unternehmen gleichzeitig als Sanierungs-Geschäftsführer aus der Krise begleitet und sich bei seinen Mandaten auf ein ganzes

Tätigkeitsfeld des Sanierungs-Geschäftsführers

„Liquiditäts-Krise“

„Erfolgs-Krise“

„Stakeholder-Krise“

Sanierung“ die überlebensfähigen Teile des Unternehmens herauszulösen und in eine neue Gesellschaft zu überführen. Bei der Sanierung über ein Insolvenzverfahren ist der Sanierungs-Geschäftsführer der ideale Ansprechpartner des Insolvenzverwalters. Letzterer trifft nämlich bei Insolvenz anmeldung auf einen Sanierungsexperten, der sich in allen Belangen der Sanierung und des Insolvenzrechts auskennt und zumindest in Grundzügen ein Sanierungs-Konzept in der Tasche hat. Dies sind ausgezeichnete Grundlagen für eine erfolgreiche Sanierung.

nicht eingehalten. Banken, Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer haben das Vertrauen in die alte Geschäftsführung verloren.

Wenn jetzt ein Sanierungsgeschäftsführer die Verantwortung für das Unternehmen übernimmt, kann neues Vertrauen entstehen – die wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Sanierung.

Wenn jetzt ein Sanierungsgeschäftsführer die Verantwortung für das Unternehmen übernimmt, kann neues Vertrauen entstehen – die wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Sanierung.

Schnelle Fortschritte

Hier wird deutlich, wo die Vorteile eines Sanierungs-Geschäftsführers gegenüber einem reinem Sanierungsberater liegen: Er ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Burkhard Jung: „Dadurch gewinnt er einen deutlich größeren Handlungsspielraum und ein größeres Durchsetzungsvermögen.“ Dies ist gleichzeitig die Ursache für die großen Erfolgspotenziale bei der Sanierung mithilfe eines Sanierungs-Geschäftsführers. „Die Erfahrung zeigt, dass Sanierungs-Geschäftsführer fast immer Erfolg haben“, betont CMS-Vorstand Jung. „Der Sanierungsfachmann als Geschäftsführer garantiert schnelle Fortschritte ohne Zeitverlust. Und schnelles und entschlossenes Handeln ist das A und O jeder erfolgreichen Sanierung.“ Allerdings ist die Aufgabenstellung eines Sanierungs-Geschäftsführers naturgemäß zeitlich begrenzt. Ist das Unternehmen in groben Strukturen saniert, beginnt wieder das Tagesgeschäft. Um so wichtiger ist es, dass sich die Gesellschafter rechtzeitig um einen Nachfolger bemühen, wenn die Sanierung nicht umsonst gewesen sein soll.

Die „CMS Societät für Unternehmensberatung AG“ ist eine Restrukturierungsberatung für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus dem Mittelstand. Seit über 30 Jahren unterstützt die Societät erfolgreich mittelständische Unternehmen bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen. Tätigkeitschwerpunkte sind Change-, Turnaround-, Insolvenz- und Restart Management. Zusätzlich stellt die CMS AG erfahrene Interimsmanager für Spezialaufgaben rund um Restrukturierung und Sanierung zur Verfügung.

Was ein „Sanierungs-Geschäftsführer“ alles können muss.

Grafik: CMS

Team von erfahrenen Sanierungsexperten stützen kann. Im Falle der in XYZ Bau GmbH (Name geändert) war es ihnen binnen nur vier Wochen gelungen, aus Teilen des unrentablen mittelständischen Bauunternehmens ein verkleinertes „Idealunternehmen“ zu entwerfen und auf einen Erfolg versprechenden Weg zu führen.

Apropos Insolvenz: Ein Insolvenzverfahren ist im Instrumentarium des Sanierers immer die ultima ratio. Sie sollte aber auch nicht ausgeschlossen werden. Gut geplant, ist ein Insolvenzverfahren heute ein höchst geeignetes Instrument, um ein Unternehmen zu entschulden und wieder neu aufzustellen. Dabei steht es zur Wahl, das Unternehmen über ein Insolvenzplanverfahren zu sanieren oder über eine „übertragene

Dabei handeln Sanierungs-Geschäftsführer in den meisten Fällen als Alleingeschäftsführer. Dafür gibt es gute Gründe. „Zum ersten muss der Sanierungs-Geschäftsführer schnell handeln und entscheiden können, ohne sich vorher noch mit einem Mitgeschäftsführer abstimmen zu müssen“, erklärt Jung. „Außerdem drohen ihm als Geschäftsführer, wenn etwas schief geht, schwerwiegende haftungsrechtliche Folgen“, so Jung weiter: „Und wenn er im Gegensatz zum Berater schon den eigenen Kopf hinhält, dann darf er nicht auch noch für Maßnahmen anderer verantwortlich sein.“ Hinzu kommt ein weiterer Faktor: Eine Krise kommt nicht aus heiterem Himmel. Sie hat sich vermutlich Monate vorher angekündigt. Zahlungsfristen sind verstrichen, Fertigstellungstermine und andere Zusagen wurden