

Das vorliegende Kompetenzzentrum ist in Abstimmung mit dem Witten Institut für Familienunternehmen (WIFI) der Universität Witten/Herzogenrath 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.

Großmann, Steffen (2014): *Konflikte und Krisen in Familienunternehmen*, Göttingen.

Montada, Leo (2013): *Gerechtigkeitskonflikte und Möglichkeiten ihrer Lösung*, in: Collwitzer/Lotz/Sch-Oßler/Steincher (Hg.): *Soziale Gerechtigkeit*, Göttingen, S. 33–54.

Rüsen, Tom A.; Groth, Burkert (2012): *Auf dem Weg zur Familienstrategie*, in: Private Wealth (02/2012), S. 76–77.

Rüsen, Tom A./Schlippe, Arvid von/Gimeno, Alberto (2013a): *Strukturelle Risiko- und Meritale Modelle in Familienunternehmen*, in: Familienunternehmen und Stiftungen (02/2012), S. 34–38.

Rüsen, Tom A./Großmann, Steffen (2014): *Ein Familienratsgespräch als Konfliktlöser in Familienunternehmen*, in: *Konflikt-dynamik* 3(6), S. 232–239.

Rüsen, Tom A. (2016): *Krisen- und Krisenmanagement in Familienunternehmen*, in: *Handbuch des Familienrechts*, 2. Auflage, Wiesbaden.

Schlippe, Arvid von/Burkert, Constanze/Groth, Burkert/Alte, Markus (2009): *Die Zeit-Wirtzner These*, in: Rüsen/von Schlippe/Groth (Hg.): *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*, Schriften zu Familienunternehmen, Bd. 2, Ohmser, u.a., S. 1–24.

Taguri, Renato; Davis, John A. (1996): *Business attributes of the family firm*, in: *Family Business Review* 9(2), S. 199–208.

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Genehmigung des Verfassers unzulässig und strafbar.

Konzeption: Text und Gestaltung: u.o. Strategie und Design: office@wawade

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

Einleitung

// Es bedarf nicht unbedingt eines besonderen statistischen Wissens, um zu erahnen, dass Familienunternehmen – im Vergleich zu anderen Unternehmensformen – 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.

Nach wichtiger aber als diese quantitativen Zuschreibungen von Familienunternehmen sind die *qualitativen*. Dazu zählen klassischerweise positive Eigenheiten wie die Fokussierung auf Produktqualität, herausragende Marktkenntnisse und Innovationsfähigkeit. Außerdem das Denken in Generationen und nicht in Quartalen sowie eine ausgeprägte Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung. Schließlich bestehen professionell geführte Familienunternehmen durch eine enorme Flexibilität und Schelligkeit 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 Aufsicht: Intransparente und behandelnde Personalentwicklung und eine strategische Unflexibilität, das heißt ein Festhalten am Bekannten. Schließlich ist eine der größten Gefahren von und für Familienunternehmen sämtliche Größen die Übertragung familiärer Konflikte in die Geschäftstätigkeit.

Womit wir beim Faktor „Familie“ angekommen wären. Und bei der Frage, die die Ausarbeitung dieses Competenceforums und seines Inhalt maßgeblich motiviert hat: Wenn die Unternehmer/familie die strategische operative Ausrichtung ihres Familienunternehmens maßgeblich bestimmt, inwieweit sollte bzw. müsste dieser besonderen dann im Rahmen eines Restrukturierungs-falles Rechnung getragen werden?

I. Die Unternehmerfamilie, das unbekannte Wesen

// Vielleicht kennen Sie ja das Bonmot vieler Unternehmerberater, 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 Gerechtigkeitkonflikte.“² Und in einer Unternehmer-Familie sind diese möglichen Konflikte untrennbar verbunden mit den inhaltlich verbodenen 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 – Konflikt-potentials bewertet werden.

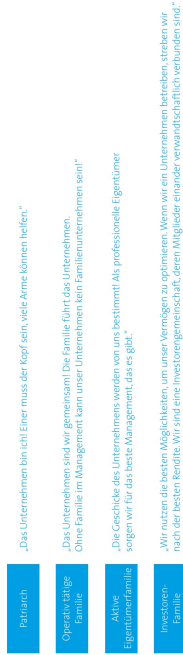
Was Familienunternehmen vor allem von – zum Beispiel – anonymen Aktiengesellschaften unterscheidet, ist nämlich genau dieser normative Bezug, der sich auf Begriffe wie Verantwortung, Loyalität und Langfristigkeit in der Planung bringen lässt.

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 innersets 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/Hubert/Grath/Platz, Die Zahn-Wittener These, in: Käsem et al. (Hg.) (2009, 11)

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

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



Eine weitere Besonderheit, aber auch Schwierigkeit, von familieführten 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.

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 Investorenfamilie (Abb. 1).

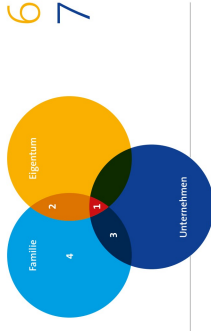
Besonders "interessant" werden mögliche und tatsächlich wahrgenommene Rollen innerhalb der Unternehmerfamilie und innerhalb des Familienunternehmens zum Zeitpunkt der Übergabe bzw. Nachfolgeplanung. Denn dann geht es um nicht weniger als eine grundlegende Neuorientierung aller drei Systeme, die in Wahrheit 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

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

Abb. 2
Aufbau von Familienunternehmen
Quelle: Die kleine Wölfin nach Rogin und Davis, 1996



Das ungeheure Konfliktpotential, das sich aufgrund der besonderen "Cernengelege" 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; Küsen 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 spielen mit den vielfältigen persönlichen Vorstellungen und Einstellungen einzelner Familienmitglieder bzw. einzelner Familiengenerationen, 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 Familienmitglieder verhindert dringend notwendige Investitionen aufseiten des Unternehmens?

Entlang dieser Konfliktfelder und der mit ihnen verbundenen (Reh-)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 Ennahmepolitik aufseiten der Familienmitglieder verhindert dringend notwendige Investitionen aufseiten des Unternehmens.

III. Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Familienmanagement-System

Abb. 3
Wichtige Elemente eines wirksamen Familienmanagementsystems (vgl. Rosen 2019)

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

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 Gestaltungs-möglichkeiten zu verlieren drohen. Wie man dieser Gefahr begegnen kann bzw. welche Vorkehrungen im Vorfeld Unternehmenskrisen von Familienunternehmen verhin-dern können, davon soll im folgenden Kapitel die Rede sein.

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

- regelmäßig stattfindende Familientreffen (versamm-lungen)
- Weiterbildungsprogramme für Familienmitglieder
- eine gemeinsame Kommunikationsplattform, die den Informationsfluss untereinander sicherstellt. ("family intranet")
- ggf. ein "Family Office" und, sofern nicht vorhanden, ein Gesellschaftsvertrag, der die Ziele der Familie wider-spiegelt.

Dies alles dient der Vermeidung von Konflikten im Familienverband und damit auch der Vermeidung bzw. dem professionellen Management von Unternehmens-krisen. Denn mithilfe dieser Instrumente wird Transparenz hergestellt, die Kommunikation aufrichterlicher und dem Bedürfnis aller Beteiligten nach Teilhabe und Mitbestim-mung Rechnung trägt. Die dafür notwendigen Voraus-setzungen sollen im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses geschaffen und an dessen Ende als "familien-management-System" installiert werden (Abb. 4 und 5).

- schriftlich fixierte Family-Governance-Kriterien
- ebensolche Corporate-Governance-Regel inklusive klar definierter Führungsmechanismen
- eine schriftlich fixierte Vermögensstrategie (inklusive Ausschüttungs- und Vorsorgeregelungen)
- eine gemeinsam diskutierte und festgehaltene Nach-folgerregelung.
- kurz ein klares Konzept hinsichtlichlich Inhabers-, Governance- und Investitionsstruktur (Abb. 3).

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

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

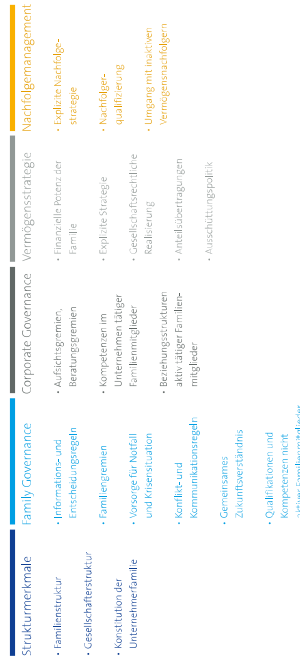


Abb. 4
Phasen des Familienstrategieprozesses
Quelle: VFRU, vgl. Bösen-Grohmann (2014)

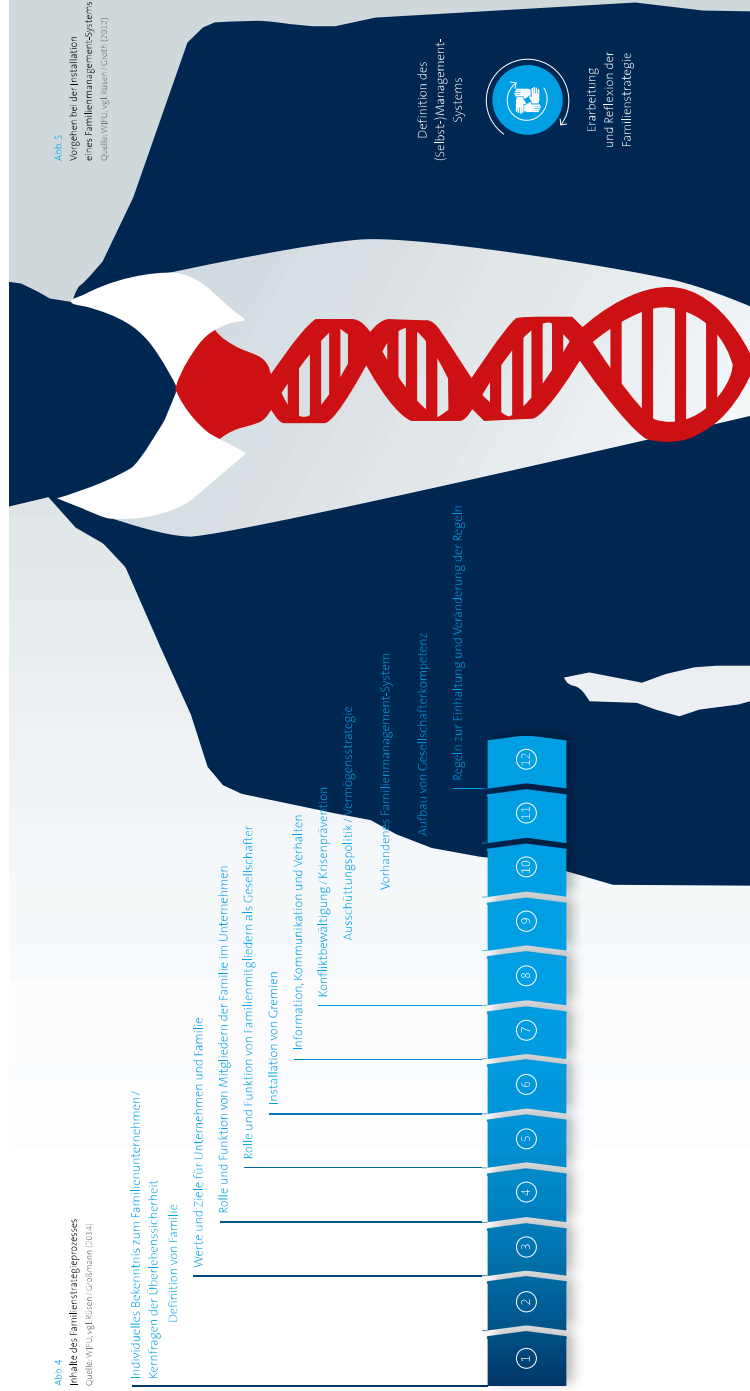


Abb. 5
Vorgehen bei der Installation eines Familienmanagementsystems
Quelle: VFRU, vgl. Bösen-Grohmann (2012)



IV. Kriterien und Inhalte für einen erfolgsversprechenden Family-Stresstest

12
13

<p>// Nachdem wir uns nun ausführlich mit den Besonderheiten des Gesamtsystems Unternehmerfamilie und seinen Teilsystemen beschäftigt haben, bleibt zu klären, welche Bereiche innerhalb dieses Systems welche negativen Auswirkungen auf den Restrukturierungsprozess bzw. die Fortführungsprognose eines in wirtschaftliche Schieflage geratenen Familienunternehmens haben können. Zur Klärung dieses interdependenten Problemkreises blicken wir auf die unsere 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:</p> <p>Wie professionell ist der Einfluss der Unternehmerfamilie im Hinblick auf die Lösung einer Unternehmenskrise geregelt?</p>	<p>7. Kriterium: Umsetzungswille/-fähigkeit Kann die Unternehmerfamilie aus den eigenen Reihen einen von <i>allen</i> Beteiligten akzeptierten Krisenmanager bereitstellen?</p> <p>8. Kriterium: Controlling/Reporting, Gremien/Medien Verfügt die Familie über Krisenfrüherkennungskategorien/-methoden für ihr Unternehmen? Vor allem aber: Wertet sie diese regelmäßig aus, und leitet sie daraus Maßnahmen ab?</p> <p>Die Beantwortung dieser acht Fragen sollte bereits eine sehr gute Grundlage zur Feststellung der Fortführungsfähigkeit des Familienunternehmens schaffen und im Rahmen eines "Krisenstresstests" relativ klar zu bestimmen sein. Allerdings ist die Konstitution der Unternehmerfamilie nur die eine Seite der "Restrukturierungsmedaille".</p> <p>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 bestimmen machen. Diese sind:</p>	<p>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.)?</p> <p>2. Kriterium: Operative Unternehmensstrategie Hat das Familienunternehmen eine durch die Gesellschafter getragene mittel- und langfristige Strategie zur nachhaltigen Entwicklung?</p> <p>3. Kriterium: Resilienz Ist das Unternehmen in der Lage, schnell und flexibel auf wechselnde Herausforderungen zu reagieren?</p> <p>4. Kriterium: Führungsstrukturen/-reduzierung/Geschäftsordnung Verfügt das Unternehmen über klar definierte Führungsstrukturen und -instrumente bzw. gibt es eindeutig bestimmte Entscheidungsverantwortlichkeiten/Mar-definierte Entscheidungsprozesse/Qualifikationskriterien?</p>	<p>5. Kriterium: Finanzierungsstrategie Ist die Unternehmensentwicklung hinreichend durch Eigenkapital unterlegt und langfristig finanziert?</p> <p>6. Kriterium: Rechtliche/operative/finanzwirtschaftliche Korrekturmöglichkeiten Ist das Familienunternehmen von der Unternehmerfamilie unabhängig (finanziell und/oder personell)?</p> <p>7. Kriterium: Unabhängigkeit von Fremdkapital Erreicht das Unternehmen dauerhaft, mindestens die branchenübliche Rentabilität?</p> <p>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?</p>	<p>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.</p>
--	---	---	--	---