

Ergänzungen zum erfolgreichen Sanierungsprozess in kleinen und mittleren Familienunternehmen

von

Hartmut Meiler
Dipl.-Kfm. CMC/BDU

Die WBC Consulting GmbH ist eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Familienunternehmen. Seit über zehn Jahren ist die WBC für Familienunternehmen in Bayern, Thüringen und Sachsen Partner in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Business Development, Restrukturierung, Sanierung, Nachfolge und Existenzgründung. Dabei bietet die WBC Konzepte und Umsetzung aus einer Hand.

Ergänzungen zum erfolgreichen Sanierungsprozess in kleinen und mittleren Familienunternehmen

95% der Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen, davon sind ca. 98% kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. Von zuletzt ca. 32.000 Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2010¹ wurden auch die kleinen und mittleren Familienunternehmen erheblich betroffen. So gingen allein im ersten Halbjahr 2010 durch die 17.360 Unternehmensinsolvenzen ca. 155.000 Arbeitsplätze verloren und es entstanden als volkswirtschaftlicher Schaden Forderungsausfälle von ca. 14,7 Mrd. Euro bei Privatgläubigern und dem Staat.²

Die durchschnittliche Unternehmensinsolvenz im Jahr 2010 vernichtete damit 9 Arbeitsplätze und verursachte einen Schaden von 588.000 Euro bei privaten Gläubigern sowie Steuer- und Abgabenschaden für den Staat von 259.000 Euro.

Sind die Mittelständler noch gut durch das Jahr 2009 gekommen, erhöhte sich die Zahl der durch Liquiditäts- und Ertragsprobleme in Schwierigkeiten gekommenen kleinen und mittleren Unternehmen im Jahr 2010 deutlich. Von 17.360 Insolvenzen betraf es 16.570 Unternehmen mit weniger als 5 Mio. Euro Umsatz, also 95,5% aller Insolvenzen (nach 93,4% im Jahr 2009).

Ist ein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten und bittet die Banken um frisches Geld, so wird regelmäßig die Erstellung eines Sanierungskonzeptes nach dem IdW-Standard S6³ vom Unternehmer gefordert. Daneben ist gemäß den banktechnischen Anforderungen der Transparenz, die sich aus dem Kreditwesengesetz ergeben, häufig zusätzlich ein Überschuldungsstatus und eine positive Fortführungsprognose erforderlich.

Die Kosten für die geforderten Unterlagen durch Fremdberatung werden immerhin teilweise öffentlich gefördert,⁴ trotzdem bleibt ein erheblicher Aufwand für das betroffene Unternehmen. Der Unternehmer erhält damit zwar die Chance sein Unternehmen durch frisches Geld zu erhalten, jedoch saniert alleine die Erstellung einer positiven Fortführungsprognose und eines Sanierungsgutachtens das Unternehmen noch nicht. Erst die Umsetzung des detaillierten Maßnahmenplans in der betrieblichen Wirklichkeit verändert das Unternehmen.

¹ (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2010).

² (Creditreform Wirtschaftsforschung, 2010).

³ (IdW Institut der Wirtschaftsprüfer, 2010).

⁴ Z.B. Förderung der Turn-Around-Beratung durch die KfW-Bank mit Mitteln aus dem ESF (Europäischen Sozialfonds).

Wird dieser Maßnahmenplan nach der Checkliste des IdW erstellt, so beziehen sich die Maßnahmen auf das Unternehmen und berücksichtigen die Kapitalseite und die Unternehmensseite. Unter der Kapitalseite werden dabei stark vereinfacht alle finanzierenden und damit liquiditätssichernden Maßnahmen verstanden und auf der Unternehmensseite alle Maßnahmen, die Erträge erhöhen und Kosten senken.

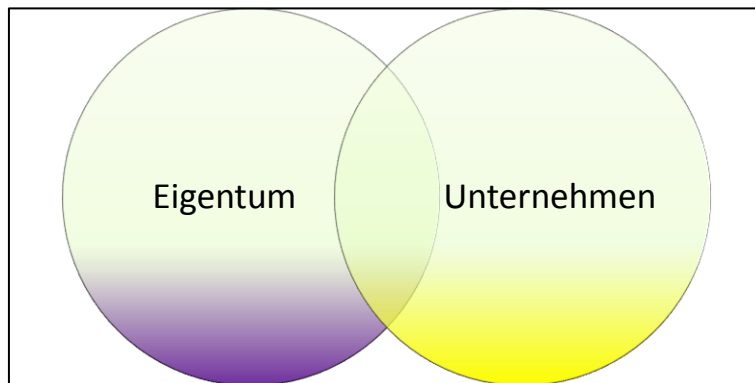


Abbildung 1: 2-Sphären-Modell des Unternehmens nach IdW S6
Quelle : Eigene Darstellung

Die erstellten Maßnahmenpläne rechtfertigen bei Sanierungsfähigkeit die positive Fortführungsprognose und ermöglichen den Banken die Genehmigung neuer Kredite. Dem Unternehmer wird in den Kreditverträgen eine durch den Unternehmensberater begleitete Umsetzung der Maßnahmen zur Auflage gemacht, ebenso wie ein vierteljährliches Controlling und Reporting durch den Unternehmensberater an die beteiligten Banken.

Das Controlling umfasst sowohl das Controlling der Zahlen im Soll-Ist-Vergleich als auch die Berichterstattung über den Fortschritt der Maßnahmenumsetzung.

Hier zeigt sich in Familienunternehmen häufig, dass diejenigen Maßnahmen leicht umgesetzt werden, die sich auf die Mitarbeiter, den Markt, die Kunden, usw. beziehen. Kaum oder wenig umgesetzt werden Maßnahmen, die den Unternehmer selbst oder seine Familienangehörigen betreffen. Im Reporting werden die erforderlichen Maßnahmen durch den Unternehmer zeitlich aufgeschoben oder ignoriert.

Sind diese Maßnahmenbündel, die den Unternehmer und seine Angehörigen betreffen, wesentlich für die Sanierung, so ist der Sanierungserfolg gefährdet. Die Sanierung kann somit nicht gelingen.

In einer Studie haben wir, die WBC Consulting GmbH, daher die Einflüsse der Familie auf den Krisenverlauf innerhalb eines Familienunternehmens untersucht.

Um das Familienunternehmen besser zu verstehen und Ansatzpunkte für eine gelingende Sanierung im Familienunternehmen zu schaffen, legen wir unserer Betrachtung ein erweitertes Schema des Familienunternehmens zu Grunde.

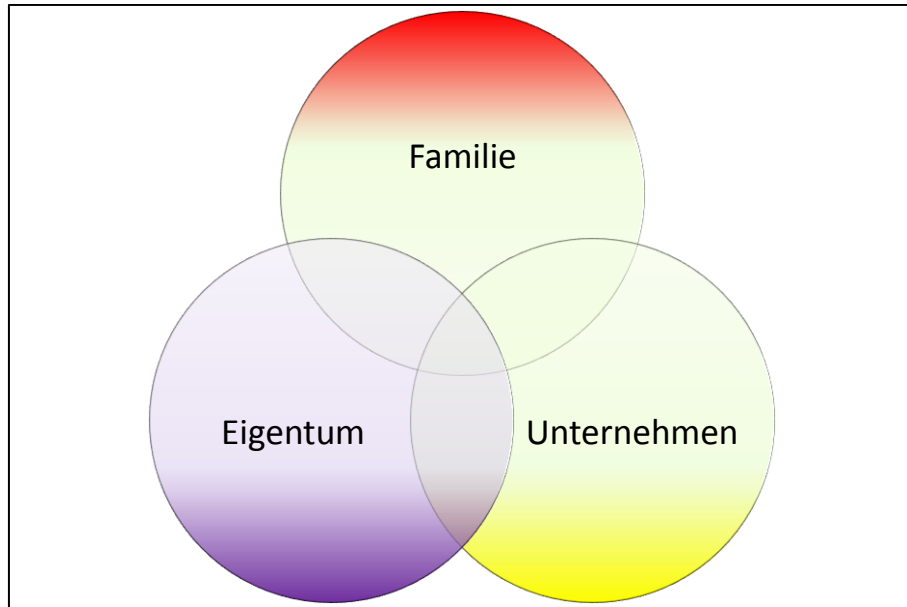


Abbildung 2: 3-Sphären-Modell nach Gersick et. al. (1997) S. 6, Simon et.al. (2005) S. 92, zitiert nach Rösen (2009) S. 35⁵, Quelle :Eigene Darstellung.

Das Familienunternehmen wird als System mit den drei eigenständigen Sphären Unternehmen, Eigentum und Familie verstanden :

- In der **Unternehmenssphäre** findet die eigentliche Leistungserstellung des Unternehmens statt, von der Vertriebsarbeit über Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Materialwirtschaft bis hin zu Produktion, Service und kaufmännischer Abwicklung. Flankierende Prozesse dazu sind u.a. Strategieentwicklung, Personalwesen mit Personal- und Organisationsentwicklung, Controlling und Marketing.
- Die **Eigentumssphäre** umfasst als kapitalisierende und finanzierende Sphäre die Gesellschafter als Eigentümer und Eigenkapitalgeber des Unternehmens sowie die Banken als typische Finanzierer von Investitionen und kurzfristigen Betriebsmitteln durch Fremdkapital. Wegen der für Familienunternehmen typischen hohen Bindung und Treue werden Kunden und Lieferanten ebenfalls zur Eigentumssphäre gerechnet. Diese können über die Gestaltung von Zahlungsbedingungen und damit der Innenfinanzierungsspielräume zur Sicherung der Liquidität beitragen. Schließlich müssen die sonstigen

⁵ (Rösen, 2009) S. 35.

Kapitalgeber bei der Betrachtung der Eigentumssphäre mit berücksichtigt werden, wie z.B. Bürgschaftversicherer, Leasinggesellschaften, Kreditversicherer, Beteiligungsgesellschaften.

- Die **Familiensphäre** umfasst einerseits die blutsverwandtschaftliche Familie des Unternehmers, mit Ehepartner, Kindern, Eltern und Schwiegereltern sowie sonstigen Verwandten, einschließlich der angeheirateten Verwandtschaft. Daneben ist der Familiensphäre der Freundeskreis des Unternehmers, sein politisches und soziales Leben in Parteien und Vereinen zuzurechnen. In der Familiensphäre finden sich somit Interessensvertreter, die durch die klassischen Sanierungsansätze für Unternehmen in der Regel nicht erfasst werden.

Jede der an der Familiensphäre beteiligten Personen hat ihre eigenen Interessen, die sich nicht nur auf die Person des Unternehmers als zentrale Figur auswirken können, sondern über höchstpersönliche Einflussfaktoren auch direkt auf das Unternehmen wirken können.

Dies führt zu einer veränderten Sicht der Rollen, welche verschiedene Personen im Familienunternehmen einnehmen können. Tagiuri hat dazu folgendes Schema erstellt, um die Rollen der im Familienunternehmen aktiven Personen zu beschreiben.

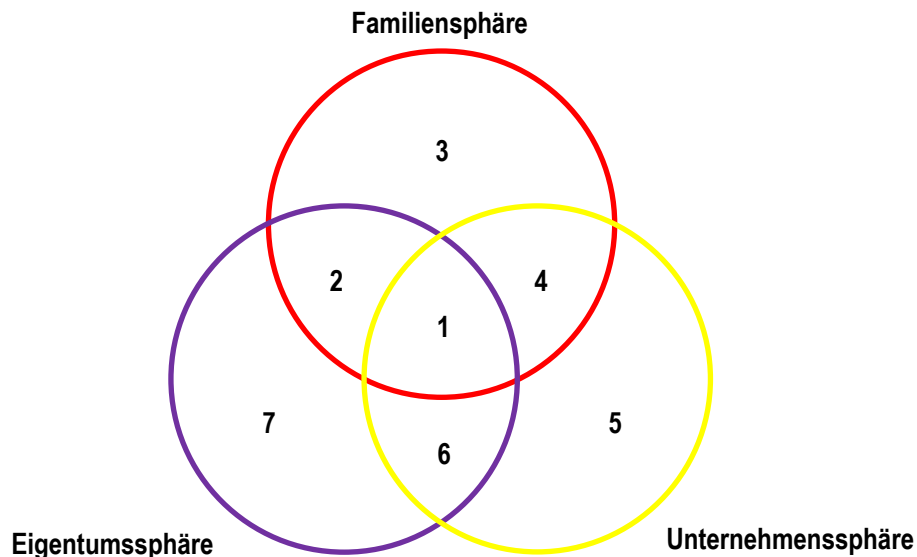


Abb. 3: 3-Kreis-Modell nach Tagiuri, Davis; zitiert nach (Rüsen 2009), S. 35⁶
Quelle: Eigene Darstellung

⁶ (Rüsen, 2009) S. 35.

Den Mitgliedern des Familienunternehmens können somit sieben verschiedene Rollenprofile im Familienunternehmen zugeordnet werden:

Nr.	Rollenprofil	Beispiel
1	Tätiges Familienmitglied, am Eigentum beteiligt	Familienunternehmer, Gesellschafter-Geschäftsführer
2	Nichttätiges Familienmitglied, am Eigentum beteiligt	Ausgeschiedene Unternehmer, die weiterhin Gesellschaftsanteile halten, Erbengeneration
3	Nichttätiges Familienmitglied, nicht am Eigentum beteiligt	Kinder des Unternehmers vor Anteilsübertragung, Ehepartner
4	Tätiges Familienmitglied, nicht am Eigentum beteiligt	Mitarbeitender Ehepartner oder mitarbeitende Kinder ohne Anteil
5	Mitarbeiter im Unternehmen, die weder zur Familie gehören, noch Anteile halten	Gewerbliche Arbeitnehmer und Angestellte, Fremdgeschäftsführer ohne Anteile
6	Tätiges Nicht-Familienmitglied, am Eigentum beteiligt	Mitarbeitender Dritter, der Anteile hält
7	Nichttätiges Nicht-Familienmitglied, am Eigentum beteiligt	Fremdgesellschafter, Investor

Tabelle 1: Rollenprofile der Akteure; zitiert nach (Rüsen 2009), S. 36⁷
Quelle : Eigene Darstellung

Unsere Studie hat gezeigt, dass von den Familienmitgliedern in den Rollen 1 bis 4 erhebliche Einflüsse auf die Krise und die Krisenbewältigung im Familienunternehmen ausgehen. Im Sanierungsgutachten nach IdW S6 wird bisher

⁷ (Rüsen, 2009) S. 36.

jedoch meist nur die Rolle 1 des Unternehmers bei der Maßnahmenplanung berücksichtigt.

Die weitergehende Berücksichtigung der Familienmitglieder in der Sanierung findet nur pauschal und unspezifisch als Arbeitnehmer statt.

Um die Einflüsse der Familiensphäre bei der Maßnahmenplanung berücksichtigen zu können ist es erforderlich, diese Einflüsse zunächst in ihrem Ist-Zustand durch eine Diagnose sichtbar zu machen.

In Folge dessen wurde von uns ein Fragebogen entwickelt. In Interviews mit dem Unternehmer und den tätigen Familienmitgliedern werden die Sichtweisen der Familienmitglieder erkennbar. Weitere Interviews mit Nichtfamilienmitgliedern dienen schließlich der Überprüfung und Erweiterung der Erkenntnisse. Aus den Abweichungen der Darstellungen zu den verschiedenen Fragestellungen können wir ermitteln, an welcher Stelle des Maßnahmenplanes Lücken bestehen, die von den Familienmitgliedern ausgehen.

Die Rolle des Unternehmers und seine Motive werden in folgenden Dimensionen hinterfragt:

- Verfügt der Unternehmer über die notwendigen Genehmigungen um das Unternehmen zu führen?
- Will der Unternehmer als Unternehmer tätig sein?
- Wurde die Familientradition des Unternehmers hinterfragt und geklärt?
- Ist sich der Unternehmer der Familientraditionen bewusst und wurden sie von ihm selbst hinterfragt?
- Welche Bedeutung hat das Ansehen für den Unternehmer?
- Ist das Einkommen des Unternehmers angemessen?
- Hat der Unternehmer Ideen für neue, gute und innovative Produkte?
- Ist das Unternehmen für den Unternehmer die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung?
- Wie sieht der Unternehmer die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Familie?
- Sieht der Unternehmer die sich durch die Sanierung verändernde Geschäftsidee und damit die Veränderung seiner Selbstverwirklichungsidee realistisch?
- Welche gesellschaftlichen Verpflichtungen gegenüber der Region übernimmt der Unternehmer?
- Ist der Unternehmer als Geschäftsführer auch der strategische Leiter?
- Wie kommuniziert der Unternehmer nach innen und nach außen, insbesondere in der Krise?

Die tätigen Familienmitglieder werden ebenfalls hinterfragt bezüglich

- der Rolle der Familienmitglieder als Mitarbeiter im Verhältnis zum Unternehmer,
- der Qualifikation der tätigen Familienmitglieder,
- der Stellung der Familienmitglieder in der Unternehmensorganisation,
- der Kommunikation der Familienmitglieder nach Innen und nach Außen.

Bei den nicht tätigen Familienmitgliedern sind folgende Fragen zu untersuchen:

- Klärung der Rolle der Kinder im Unternehmen, auch im Hinblick auf Versorgung und Nachfolge,
- Klärung der Rolle der Elterngeneration,
- Klärung, ob frei gewordene Funktionen ausgeschiedener Familienmitglieder weiter wahrgenommen werden,
- Neubesetzung der freien Positionen, ggf. durch Delegation der Aufgaben auf vorhandene Mitarbeiter.

In dem Fall, dass eine Nachfolge im Unternehmen durchgeführt wurde oder bevorsteht, sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Verfügt der Nachfolger über die notwendigen Genehmigungen, um das Unternehmen zu führen?
- Will der Nachfolger als Unternehmer tätig sein?
- Wurde die Familientradition hinterfragt und geklärt?
- Hat der Nachfolger von der Vorgängergeneration freie Hand erhalten?
- Ist sich der Nachfolger der Traditionen bewusst und wurden sie von ihm selbst hinterfragt?
- Welche Bedeutung hat das Ansehen als Unternehmer für den Nachfolger?
- Ist das Einkommen des Nachfolgers angemessen?
- Hat der Nachfolger Ideen für neue, gute und innovative Produkte?
- Ist das Unternehmen für den Nachfolger die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung?
- Wie sieht der Nachfolger die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Familie?
- Welche gesellschaftlichen Verpflichtungen übernimmt der Nachfolger gegenüber der Region?

In der Studie fanden sich aus den genannten Themenkreisen erhebliche Einflüsse bei den Fragen zu Qualifikation, Stellung und Kommunikation der tätigen Familienmitglieder sowie zur Tradition, der Versorgung der Familie und der Phantasie des Unternehmers hinsichtlich der Kinder als Nachfolger.

Auch stellte sich in der Studie heraus, dass die innerfamiliären Annahmen über die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Familienmitglieder über sich selbst und über die anderen Familienmitglieder im Selbstbild und im Fremdbild der Familienmitglieder differierten. Eine innerfamiliäre Klärung der Gegenwart und der Zukunft fand nie offen statt.

Daraus konnten wir ableiten, dass z.B. durch eine fachkundig moderierte Familienkonferenz der Unternehmerfamilie die offenen Fragen geklärt werden können. In dieser Familienkonferenz werden die für das Unternehmen und damit die für die Unternehmerfamilie wesentlichen Fragen nach der Zukunft der einzelnen Familienmitglieder und ihrer Beziehungen untereinander geklärt. Aus der Veränderung der Einstellungen zueinander resultiert auch eine Veränderung gegenüber dem Familienunternehmen. Es wird weitgehend geklärt, welche Bedeutung die mit dem Familienunternehmen verbundenen Werte wie Ansehen, Versorgung, Tradition und Selbstverwirklichung für die einzelnen Familienmitglieder haben und wo die Familienmitglieder diese Werte für sich selbst unterstützen oder ablehnen. Damit verbunden ist auch die Frage, in welcher Weise die einzelnen Familienmitglieder zur Krise des Unternehmens durch Tun oder Unterlassen beigetragen haben und ob sie bereit sind, einen Beitrag zur Sanierung des Unternehmens zu leisten.

Daraus resultiert für den Familienunternehmer eine neue Freiheit, Entscheidungen in der Krise zur Sanierung des Familienunternehmens zu treffen. Er kennt die Motivationen der einzelnen Familienmitglieder und kann sie damit in die Entscheidungen einbeziehen. Entscheidend wird dadurch die Kommunikation in der Krise verbessert. Der Unternehmer kann klar benennen, welche Einflüsse von Familienmitgliedern er in seine Entscheidungen positiv einbezieht und welche er aus bestimmten Gründen ablehnt. Damit wird sowohl für die Firmenangehörigen, wie Mitarbeiter und Dienstleister, als auch für die externen Interessenten, wie Banken, Kunden und Lieferanten deutlich, wie Entscheidungen des Unternehmers zu Stande kamen, welche Einflüsse und Interessen berücksichtigt, zurückgestellt oder abgelehnt wurden.

Für das Sanierungskonzept ist dadurch die Möglichkeit gegeben, in einem eigenen Kapitel die Beiträge der Mitglieder der Familiensphäre im Familienunternehmen zur Sanierung zu benennen. Ebenso ist es möglich zu beschreiben und zu begründen, welche Beiträge in der besonderen Konstellation des konkreten Familienunternehmens nicht zu erwarten sind.

Der Berater steht damit bei der Beratung des Familienunternehmens vor vielfältigen zusätzlichen Aufgaben, die zur gelingenden Sanierung beitragen können:

Dem Berater obliegt es, dem Familienunternehmer die Chancen, die sich aus der Familienkonferenz ergeben, sichtbar zu machen. Ferner muss der Berater die Familienmitglieder, die für eine erfolgreiche Familienkonferenz nötig sind, identifizieren, ansprechen und für die Familienkonferenz gewinnen.

Die Familienkonferenz ist vom Berater in Absprache mit den Beteiligten zu terminieren, vorzubereiten und zu moderieren. Der Prozess der Moderation in der Familienkonferenz ist als konflikt- und emotionsgeladener Prozess einfühlsam und im Hinblick auf die Zielsetzung der Sanierung des Familienunternehmens vom Berater zu führen.

Anschließend müssen die Ergebnisse durch den Berater dokumentiert und aufbereitet werden. Da es sich um sensible und familieninterne Daten handelt, hat der Berater mit dem Familienunternehmer und den Familienmitgliedern zu klären, welche Daten in welcher Form nach außen getragen werden können und welche aus Diskretionsgründen nur allgemein beschrieben werden.

Auf der Basis der in der Familienkonferenz geklärten Motivationen der einzelnen Familienmitglieder, ihren geklärten Beziehungen untereinander und damit der Auswirkungen auf das Familienunternehmen, ist zu erwarten, dass der Berater unter Berücksichtigung des erweiterten Maßnahmenplans eine qualitativ deutlich verbesserte Aussage dazu treffen kann, ob die Sanierung im Familienunternehmen unter Beteiligung der Familienmitglieder gelingen kann.

Inwieweit die von der Familienkonferenz beschlossenen Maßnahmen einem Controlling oder einer zeitlichen Nachschau der Maßnahmenumsetzung unterzogen werden, ist vom Berater mit den Familienmitgliedern zu klären. Für die externen Interessierten wäre zumindest eine qualitative Aussage über die Einhaltung der versprochenen Beiträge aus der Familiensphäre durch den Berater notwendig bzw. wünschenswert.

Die Kosten für die zusätzliche Beratungsleistung zur Durchführung der Familienkonferenz einschließlich der Planung, Moderation und Dokumentation können mit der deutlich verbesserten Qualität der Aussage zur Sanierungsfähigkeit des Familienunternehmens gut begründet werden. Da die Familienkonferenz in einer frühen Phase des Sanierungsprozesses angesiedelt sein sollte, kann regelmäßig Beratungszeit an anderer Stelle eingespart werden, da in der Familienkonferenz die meisten der für eine gelingende Sanierung notwendigen Entscheidungen getroffen werden. Sollte die Familienkonferenz kein Ergebnis erbringen und der Unternehmer durch die fehlende Einigung in der Familiensphäre geschwächt werden, ist mit geringerer Wahrscheinlichkeit von einer gelingenden Sanierung auszugehen.

Die Studie hat ferner gezeigt, dass sich das Verfahren der Familienkonferenz in der Familiensphäre des Familienunternehmens nicht nur in der Sanierung anwenden lässt. Anlass kann jede Form von strategischer Entscheidungsfindung eines Familienunternehmers sein, sei es vor der Existenzgründung, vor der Nachfolgeregelung oder vor der Aufgabe des Unternehmens. Darüber hinaus kann die Familienkonferenz vom Familienunternehmer einberufen werden, wenn sich das Unternehmen durch strategische Neuausrichtung, wie z.B. Expansion auf neue Märkte, interne Umorganisation, Mergers oder Kooperationen mit anderen Unternehmen, Verkauf oder Teilverkauf so verändert, dass die Motivatoren oder Interessen der Familienmitglieder direkt oder indirekt betroffen werden.

So besteht die Chance, dass Familienunternehmen Kraft aus der Familiensphäre schöpfen und die Familienmitglieder an einer Idee des Unternehmens mitarbeiten können, die die Kräfte und Stärken der Familiensphäre auf ein gemeinsames Ziel, auch in Umbruchphasen des Unternehmens, fokussiert.

Der Berater tritt damit aus der Rolle des betriebswirtschaftlichen Fachberaters heraus und wird zum Moderator der Familienkonferenz, der die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Entscheidungen sichtbar macht. Vom Berater sind durch eine geeignete Ausbildung die Fähigkeiten der Moderation und der Konfliktbearbeitung mit einzubringen, damit die Familienkonferenz nicht das Gegenteil des eigentlichen Zieles erreicht: Krieg statt Frieden.

Unser Fazit aus der Studie ist, dass sich die im Unternehmen handelnden Familienmitglieder ihrer unterschiedlichen Rollen in den drei Sphären Unternehmen, Eigentum und Familie selten bewusst sind und sie dadurch unbewusst die Krise im Familienunternehmen negativ beeinflussen. Das Standardkonzept des IdW-Standards S6 ist für die Unternehmens- und die Eigentumssphäre hinreichend, nicht jedoch für die Familiensphäre. Dort bringt die Familienkonferenz mit dem Fokus auf den Interessen und Motiven der Familienmitglieder bezüglich des Familienunternehmens deutlich bessere Ergebnisse als die Nichtbetrachtung der Familienmitglieder. Sie sind motivierter und geklärt in ihren Entscheidungen, die den Erhalt des Familienunternehmens betreffen.

Der Berater kann in Familienunternehmen nicht alleine als betriebswirtschaftlicher Fachberater auftreten, sondern sollte durch seine eigene Persönlichkeit und die geeigneten Methoden in der Lage sein, als Berater des ganzen Familienunternehmens und seiner Mitglieder agieren zu können und Störungen im Prozess bearbeiten zu können.

Literaturverzeichnis

Creditreform Wirtschaftsforschung. 2010. Creditreform Deutschland. *Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen*. [Online] 22. 06 2010. [Zitat vom: 14. 01 2011.]
http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen_DE/2010_-_1._Halbjahr/2010-06-22_Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen.pdf.

IdW Institut der Wirtschaftsprüfer. 2010. *IDW Verlautbarungen zur Sanierung und Insolvenz*. Düsseldorf : IDW Verlag, 2010. IdW-Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IdW S6).

Rüsen, Tom. 2009. *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen*. Wiesbaden : Gabler, 2009.

Statistisches Bundesamt Deutschland. 2010. Genesis-Online-Datenbank. *Pressemitteilung Nr.453 vom 08.12.2010*. [Online] 08. 12 2010. [Zitat vom: 14. 01 2011.]
http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/12/PD10__453__52411,templateId=renderPrint.psml.