

**Thema dieser Ausgabe:**

## Krise und Sanierung im Familienunternehmen

Ohne die Familie nur eine halbe Sache

WBC Consulting GmbH

Ausgabe 2  
Oktober 2011

## Krise und Sanierung im Familienunternehmen

### Der schleichende Anfang

Die Wirtschaftskrise 2008 und die Folgen haben viele mittelständische Unternehmen mehr oder weniger gut weg gesteckt. Es gab Probleme mit der Auslastung und die Verluste des Jahres 2009 zehrten einen Teil der Liquidität auf. Ansonsten schien aber mit dem Zurückkehren des Marktes Mitte 2010 alles wieder im Lot zu sein. So auch bei der Fa. Schleger\*, einem Hersteller von Apparaten für die chemische und die Nahrungsmittelindustrie. Seit seiner Gründung vor 45 Jahren hat sich das Unternehmen gut behauptet. Mit einem hohen Stammkundenanteil sieht man sich als Systemlieferant und Partner der Kunden.

(\*Name von der Redaktion geändert)



Die Märkte haben sich dennoch verändert. Die Vertriebsmannschaft, bestehend aus dem Verkaufsleiter und drei Verkaufingenieuren setzt auf die bewährten Rezepte.

In der Produktion ist die eine oder andere Ersatzinvestition unterblieben. Alte Mitarbeiter, die mit dem Unternehmen seit der Gründung verbunden waren, scheiden aus und mit ihnen geht Fachwissen verloren. Ein Wissensmanagement existiert nicht.

In der Konstruktion ist der Einsatz von neuen Technologien nur dann geplant worden, sofern man das Wissen dazu im Haus hat.

Herr Schleger ist mit der Entwicklung des Unternehmens trotzdem zufrieden. Obwohl die Margen sinken und es immer schwieriger wird an lukrative Aufträge zu kommen.

### Der Beginn der Krise

Mitte 2010 ist die Krise nicht mehr zu übersehen. Die Banklinien sind ständig ausgeschöpft, das Rating durch die Hausbank ist schlechter geworden, wodurch die Zinslast ansteigt.

### Inhalt:

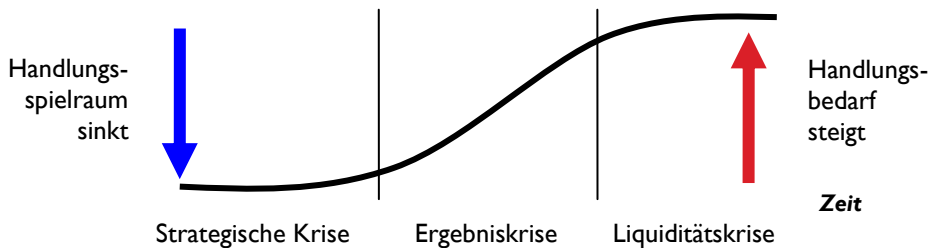
|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Entstehung der Krise          | 2 |
| Eskalation                    | 2 |
| Erstgespräch                  | 2 |
| Neue Sichtweisen auf Beratung | 3 |
| Einbeziehung der Familie      | 3 |
| Maßnahmenumsetzung            | 3 |
| Evaluation - Fazit            | 4 |



**„Sanierung im Familienunternehmen erfordert die Einbeziehung der Interessen der Familie. Und eine Ermächtigung der Familie zur Veränderung.“**

Geschäftsführer  
Hartmut Meiler,  
Experte für  
Familienunternehmen

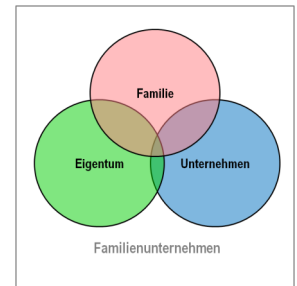
## Exkurs : Entstehung der Krise



Die **strategische Krise** ist gekennzeichnet durch entweder „falsche“ strategische Entscheidungen, die das Unternehmen in eine falsche Richtung lenken. Häufiger ist aber das Unterlassen, also das Nichttreffen von Entscheidungen.

In der **Ergebniskrise** sinken die Umsätze, verschlechtern sich zunächst nur die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die Innovationskraft des Unternehmens sinkt weiter.

In der **Liquiditätskrise** steigt der Bedarf an liquiden Mitteln, es kommt zu Zahlungsstockungen. Bei steigendem Handlungsbedarf, um das Ruder herum zu reißen, sinken gleichzeitig die Handlungsspielräume.



**Komplexität :**  
Familienunternehmen sind durch die drei Sphären Familie, Eigentum und Unternehmen deutlich komplexer als reine Kapitalgesellschaften.

## Eskalation

### Die eigene Sicht der Dinge

Herr Schleger sucht das Gespräch mit der Hausbank. Er will eine Ausweitung der Linien erreichen, damit das Unternehmen „sich wieder bewegen kann“, wie er es nennt. Auf Bankseite sieht man das Engagement zunehmend kritisch. Vom normalen Firmenkundengeschäft wurde Herrn Schlegers Unternehmen an die Intensivbetreuung abgegeben. Der neue Betreuer stellt plötzlich andere Fragen und Herr Schleger versteht die Welt nicht mehr. Er hatte die Hausbank immer als Partner betrachtet, aber jetzt werden unangenehme Fragen nach der Strategie und der Zukunft des Unternehmens gestellt.

Unmissverständlich wird Herrn Schleger mitgeteilt, dass man an weitere Mittel nur dann denken kann, wenn er ein in die Zukunft weisendes Sanierungskonzept vorlegt. Ansonsten sähe man keine Möglichkeiten für die Ausreichung weiterer Mittel.

Herr Schleger ist außer sich. Auch ein Gespräch mit dem Vorstand der Bank bringt für ihn nicht das gewünschte Ergebnis.

Durch Vermittlung der Bank kam Herr Schleger mit mehreren Unternehmensberatern ins Gespräch, denen er aus Prinzip schon misstraute. „Die stehlen mir die Uhr und verraten mir dann, wie spät es ist. Zu teuer ist es ausserdem und was sollen die schon von meinem Unternehmen wissen, was ich nicht schon weiß?“.

## Erstgespräch

Auch wir von der WBC Consulting GmbH werden zu einem unverbindlichen und kostenlosen Erstgespräch geladen. Die innere Ablehnung des Kontakts mit uns ist Herrn Schleger deutlich anzumerken.

Wir erläutern anhand mitgebrachter Unterlagen den Verlauf der Erstellung des Konzepts, welche Ziele das Konzept verfolgt und wie es das Unternehmen verändern kann, wenn Herr Schleger es denn will. Wir unterscheiden klar zwei Phasen der Beratung:

1. Erstellung des Sanierungsgutachten mit den Bestandteilen Ist-Aufnahme, Untersuchung der Krisenursachen, Entwurf des Unternehmensbildes in der Zukunft, Planung der Maßnahmen, die vom heutigen Ist-Zustand zum neuen Unternehmen in der Zukunft führen und Planung der Ergebnisse und der Liquidität.
2. Begleitung der Umsetzung der Maßnahmen und Controlling der Wirksamkeit der Maßnahmen, Controlling der Ergebnisse und der Liquidität.

**Im Erstgespräch wollen wir nicht nur einen Auftrag, sondern einen inneren Kontrakt mit dem Auftraggeber, der auf Vertrauen basiert.**

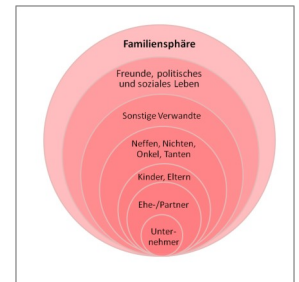
## Neue Sichtweisen auf Beratung

Neben dem rein technischen Ablauf der Beratung stellen wir klar, dass wir nicht von der Bank beauftragt werden, sondern vom Unternehmer. Daher vertreten wir auch seine Interessen nach außen und nach innen. Wir verdeutlichen auch den Ansatz unserer Beratung, dass das Erstellen eines Gutachtens alleine die Welt (und das Unternehmen) nicht verändert. Nicht einmal der dann vielleicht gewährte zusätzliche Kredit würde das Unternehmen verändern.

Veränderung kann nur dann gelingen, wenn sie von den Beteiligten als Chance zu einer neuen und besseren Zukunft gesehen wird und wenn die Veränderung weniger Zeit, Geld und Energie kostet, als das Ergebnis hinterher „einspielt“.

Das Handeln kann aber nicht von uns als Beratern kommen, sondern muss vom Unternehmer und seiner Organisation gewollt sein.

Und schließlich ist auch die Familie des Unternehmers in die Überlegungen mit einzubeziehen. Denn sie ist immer mit im Fokus, wenn strategische Entscheidungen ein Familienunternehmen nachhaltig auf die Zukunft ausrichten.



**Wer zur Familienkonferenz eingeladen wird, hängt von der konkreten Konstellation im Unternehmen ab. Die Frage ist: Wer kann die Zukunft des Unternehmens aktiv durch Tun oder Unterlassen wesentlich beeinflussen ?**

**Daran soll sich die Familienkonferenz orientieren.**

## Einbeziehung der Familie in die strategischen Überlegungen

Herr Schleger beauftragte uns mit der Erstellung des Sanierungsgutachtens und mit der Begleitung der Umsetzung. Bereits während der Phase „Entwurf des Unternehmensbildes in der Zukunft“ kamen wir mit den tätigen und nicht im Unternehmen tätigen, aber am Unternehmen beteiligten Familienmitgliedern ins Gespräch. Als Familienunternehmen in der zweiten Generation bestand die Gesellschafterversammlung bereits aus tätigen und nichttätigen Gesellschaftern. Und von den im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern waren zwei nur aufgrund der familiären Bande beschäftigt. Der Versorgungsgedanke der Familie hatte bei der Einstellung der Familienmitglieder Vorrang vor den unternehmerischen Überlegungen hinsichtlich Erfüllung der gestellten Aufgaben.

Im Rahmen von vorbereitenden Einzelgesprächen und einer sich anschließenden Familienkonferenz konnten wir Rollenklärungen für die Familienmitglieder erreichen. Herr Schleger wurde von der Familienkonferenz beauftragt, das Unternehmen in den Mittelpunkt der Entscheidungen zu stellen und den Versorgungsaspekt der Familienmitglieder erst danach zu betrachten.

Positiver Nebeneffekt der Familienkonferenz war das geklärte und von allen Familienmitgliedern gemeinsam getragene „Unternehmensbild in der Zukunft“. Darauf aufbauend konnte das Sanierungsgutachten nach IdW S6 (siehe Kasten rechts) mit den entscheidenden Maßnahmenplänen zügig erstellt werden. Nach Präsentation bei der Hausbank erfolgte eine Neufinanzierung. Das Unternehmen war wieder voll handlungsfähig.

**Das Sanierungsgutachten wird durch uns analog dem allgemein gültigen Standard S6 des IdW erstellt.**

**Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts sind:**

- die Beschreibung von Auftragsgegenstand und –umfang
- die Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage die Analyse von Krisenstadium und –ursachen
- die Darstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
- die Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und
- ein integrierter Unternehmensplan.

**Dabei sind alle Bereiche des Unternehmens zu untersuchen. Bei Familienunternehmen integrieren wir zusätzlich die Betrachtung der Familiensphäre.**

## Mangelhafte Maßnahmenumsetzung im Bereich der Familie

Bei der Umsetzungsbegleitung wurden mit großem Elan alle Maßnahmen angegangen. Der Vertrieb erneuerte sich, in dem er zusammen mit der Konstruktion die Produkte wertanalytisch neu „erfand“. Damit wurden alte und neue Kundenschichten erschlossen. Das Investitionsprogramm wurde umgesetzt, die Organisation vereinfacht und effektiver gestaltet.

Die klar benannten Maßnahmen zu den beiden Familienmitgliedern wurden von Herrn Schleger immer wieder vertagt und nicht in Angriff genommen. Gleichzeitig verschlechterte sich das Klima in der Geschäftsführung, weil diese beiden Familienmitglieder natürlich von den ausstehenden Maßnahmen wussten, da sie sie ja mit beschlossen hatten.

Im Rahmen eines Controllingtermins kam die Angelegenheit wieder zur Sprache. Herrn Schleger war die Ohnmacht anzumerken. Einerseits war ihm als Unternehmer klar, dass er handeln musste, als Familienangehöriger hatte er Hemmungen, „Grausamkeiten“ zu begehen.

In einem separaten Termin konnten wir die Handlungsmotive von Herrn Schleger mit ihm zusammen sichtbar machen und sie neu deuten. Herr Schleger fand für sich einen gangbaren Weg, der ihm ermöglichte, die Familienmitglieder aus dem Unternehmen in neue Positionen außerhalb zu vermitteln, ohne weiterhin ein schlechtes Gewissen zu haben.

Ohne das klärende Einzelgespräch wäre der Loyalitätskonflikt zwischen Unternehmen und Familie nicht auflösbar gewesen und hätte die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen weiter verhindert.

## Abschluss des Prozesses — Evaluation



### WBC Consulting GmbH

Königstr. 60  
95028 Hof  
Tel. 09281/ 972 432  
Mail [Info@wbc.de](mailto:Info@wbc.de)  
Web [www.wbc.de](http://www.wbc.de)

Wir haben das Unternehmen zwölf Monate bei der Umsetzung der Maßnahmen begleitet. Weitere zwölf Monate nach Abschluss unserer Beratung haben wir einen Evaluationstermin vereinbart. Bei der Evaluation ging es um den Prozess, den wir im Unternehmen angestoßen und implementiert hatten.

Herr Schleger konnte uns berichten, dass die Familie sich weiterhin zu Familienkonferenzen trifft, dort alle wesentlichen Punkte offen besprochen werden und die Beschlüsse der Familienkonferenz mehr Wert für das Unternehmen haben als die Beschlüsse der Gesellschafterversammlungen.

Die Gesellschafterversammlung sei dadurch nicht entmachtet, sondern es herrsche ein gekläarteres und umsichtigeres Klima, in dem nicht mehr nur die eigenen, manchmal auch egoistischen Sichtweisen im Vordergrund stehen. Es ist so etwas wie ein „family spirit“ eingeleitet.

### Fazit

**Ein Familienunternehmen in der Krise ist mit einem Sanierungsgutachten alleine nicht zu sanieren. Neben der Einbeziehung der Interessen der Familienmitglieder ist vor allem die zeitnahe und vollständige Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen entscheidend für das Gelingen der Sanierung.**

**Familienmitglieder sind dann eine Stärkung in der Krise, wenn sie sich mit dem Ziel in der Zukunft identifizieren können. Insbesondere dann, wenn sie im Rahmen der Familienkonferenz an der Zielfindung mitgewirkt haben.**

**Die Familienkonferenz als Methode ist ein starkes Instrument, um divergierende Interessen innerhalb einer Familie zu integrieren.**

Diesen Artikel können Sie auf unserer Homepage unter [www.wbc.de](http://www.wbc.de) im Downloadcenter auch elektronisch lesen und weitergeben. Das Magazin erscheint in unregelmäßigen Abständen.

In der nächsten Ausgabe:

### **Die drei Sphären im Familienunternehmen**

Wie sich Rollenkonflikte (fast) zwangsläufig ergeben

