



UnternehmerKompositionen

Rechtsberatungsgesellschaft und
Steuerberatungsgesellschaft mbH

Am Meerkamp 26

40667 Meerbusch

Tel: +49 (0) 2132 915 74 90

Mobil: 0170 924 38 54

 S T I F T E R B R I E F 05.2021

Krisenmanagement in Unternehmerfamilien Von Susanne Klier

Vor rund fünf Jahren wurde ich quasi über Nacht zur Gesellschafterin: Mein Vater war unerwartet und plötzlich verstorben, so dass wir ohne konkrete Vorbereitung als NextGen das Unternehmen übernahmen. Dieses befand sich zu der Zeit in unruhigem Fahrwasser, so dass wir zum einen schnell und bestimmt, und zum anderen auch behutsam und wohl überlegt handeln mussten. Erschwerend kam hinzu, dass unser langjähriger Finanz-Geschäftsführer ankündigte, mit Ablauf des Jahres in den Ruhestand zu gehen.

Wir, die nachfolgende Generation, hatten also Herausforderungen sowohl unternehmerischer als auch familiärer Art zu bewältigen. Mit dem Tod meines Vaters übertrug auch der andere Familienzweig seine Anteile an die nächste Generation, so dass wir mit einem vergrößerten Gesellschafterkreis und somit mit einer Vielzahl an Interessen, Meinungen und Haltungen in die Zukunft starteten.

Die unternehmerischen Herausforderungen

Verschiedene Marktbegebenheiten und unternehmerische Entscheidungen ließen das Fahrwasser damals rauer werden. Doch es gibt für in Krisen geratene Unternehmen ein klares Vorgehen für die Gesellschafter und die Geschäftsführung, so dass man sich schnell in „guten Händen“ wägt, um die Krise schnell und erfolgreich zu meistern. So wurden auch bei uns die klassischen Schritte der unternehmerischen Krisenbewältigung (finanzwirtschaftlicher, leistungswirtschaftlicher und strategischer Art) eingeleitet und die dafür notwendigen Berater zur Unterstützung ins Haus geholt.

Wie aber sieht das Krisenmanagement der Inhaberfamilie zu diesem Zeitpunkt aus?

Meist wird durch den vollen Fokus auf die Firma der Blick in das Innere der Inhaberfamilie vernachlässigt. Es wird schlicht vorausgesetzt, dass die Inhaberfamilie selbst in der Lage ist, mit der vorherrschenden Krise umzugehen und sich selbst zu managen.

Aber wie geht die Inhaberfamilie mit ihren Ängsten und Unsicherheiten um, die eine existenzbedrohende Krise unmittelbar mit sich bringt?

Denn Ausschüttungen sind in Krisenzeiten rar, und schaut die Unternehmerfamilie auf jahrelang fette Jahre zurück, rechnet sie mit einem unversiegbaren Überschussfluss. Versiegt diese Quelle dennoch, bringt dies oft ans Licht, was vorher unterschwellig vorhanden war, aber nie ausgesprochen wurde. Die Krise wirkt wie ein Brennglas, sowohl für das Positive einer Gemeinschaft als auch für das Negative.

Unsere familiären Herausforderungen

Zum Zeitpunkt der Übernahme funktionierten wir erstmal in der vorherrschenden Krisensituation und setzten auf Konstanz und Kontinuität. Mit der aktuellen Geschäftsführung hatten wir langjährige Begleiter, die mit den externen Krisenberatern unser vollstes Vertrauen genossen.

So stellte sich uns vielmehr die Frage, wie wir in unserer neuen Konstellation, mit unseren individuellen Werten und Haltungen gegenüber dem Unternehmen selbiges in die Zukunft führen wollten, ohne dass sich eine solche Krisensituation wiederholen möge, oder zumindest familienfriedlich eine solche zukünftig gut managen können würden.

Unser Anpack

„Plane das Schwierige, so lange es noch einfach ist.“ Ein Satz von Kirsten Baus, der unseren Ansatz und meine persönliche Haltung zu Partnerschaften jeglicher Art widerspiegelt.

Doch ganz so einfach ist es nicht, die Partner in guten Zeiten davon zu überzeugen, das Schwierige zu planen. Insbesondere wenn dabei ein externer Berater hinzugezogen werden sollte. Schließlich geht es darum, das Intimate einer Inhaberverfamilie offenzulegen.

Oft werden Vorbehalte verbalisiert:

- „Wir sind doch in der Lage, offen über alles zu sprechen.“
- „Eine Ehe braucht auch keine Beratung, wenn es ihr gut geht.“
- „Unsere Interna gehen keinen etwas an.“

Gut nachvollziehbar und dennoch nur die halbe Wahrheit. So kann ein externer Begleiter neue Perspektiven aufzeigen und Themen ansprechen, von denen die Inhaberverfamilie gar nicht weiß, dass sie geklärt werden müssen, die sogenannten „blinden Flecke“ und unterschwelligem Verletzungen zum Vorschein bringen, von deren Existenz jeder überrascht ist.

Wie aber kann ich überzeugen?

Suchen Sie sich Best Practice Beispiele und/oder Verbündete um ihre Mitgesellschafter zu gewinnen. Oft hilft es, einen anderen Unternehmer in den Gesellschafterkreis einzuladen, um von seinem Prozess zu berichten und die Vor- und Nachteile zu erläutern. Oder Sie suchen sich einen Vertrauten im eigenen Kreis als Unterstützer für das Vorbringen Ihres Anliegens im erweiterten Gesellschafterkreis. In unserem Fall konnte ich schnell einen weiteren Gesellschafter überzeugen und wir einigten uns direkt, gemeinsam eine Familiencharta oder Familienverfassung aufzustellen, die als Basiswerk die Leitplanken unseres Miteinanders definieren sollte. Sie sollte die Basis für die spätere Kodifizierung unserer Vertragswerke dienen.

Der Prozess

Zunächst einigten wir uns auf einen „Projektmanager“, bei dem die Fäden zu diesem Thema zusammenlaufen sollten. Aufgrund meiner Nähe zum Coaching, zur Mediation und zu entsprechenden Netzwerken übernahm ich diese Aufgabe mit Herzenslust. Schließlich hing unser zukünftiger gemeinsamer unternehmerischer Erfolg damit zusammen.

- Schritt 1: Vorselektion
- Schritt 2: Kennenlernen und Beauftragung
- Schritt 3: Die Workshops

- Schritt 4: Aufsetzen der Familiencharta oder Familienverfassung
- Schritt 5: Kodifizierung in rechtlich bindende Verträge
- Schritt 6: Regelmäßiger Review

Meine Learnings

Jeder Prozess ist anders und jede Familie zieht sicherlich andere Learnings daraus. Meine sind die folgenden:

1. Gemeinsamkeiten als Basis für den Prozess

Bereits früh im Prozess sollten die manchmal als unliebsam bezeichneten Themen Werte und Traditionen sowie Ziele besprochen werden. Denn nur, wenn sich hier Gemeinsamkeiten abzeichnen bzw. gefunden werden können, lohnt sich überhaupt erst die weitere Bearbeitung der Familienverfassung.

Werden hier schon faule Kompromisse deutlich, so ist der Family Governance Process nichts anderes als ein unnützer, teurer Rohrkrepierer.

An dieser Stelle gibt es kein Richtig oder Falsch, denn jeder handelt stets bestmöglich innerhalb seiner Wertekonstellation und seiner Weltanschauung. Diese mag nicht immer zu den anderen passen. Darum ist es hier wichtig, das gemeinsame Interesse am Unternehmen zu finden und eine gemeinsame Werte- und Zielbasis zu stecken, die für alle Gültigkeit hat.

2. Der Weg ist das Ziel

Sicherlich ist es wichtig, am Ende ein dokumentiertes Ergebnis vorweisen zu können. Viel hilfreicher sind die wachsende Nähe und das sich entwickelnde Vertrauen der handelnden Personen während des Prozesses. Hier wird kritisch diskutiert, Meinungen kundgetan und sich von verletzbaren Seiten gezeigt, die unmittelbar zu einer engeren Bindung führen.

Es kommt nicht darauf an, die perfekte Vorlage in kürzester Zeit zu erarbeiten. Es kommt darauf an, zu starten und immer einen Schritt nach dem nächsten zu gehen.

3. Externe Unterstützung als Brückenbauer

Den Inhaberfamilien, die mit der erhältlichen Literatur und Praxishandbüchern allein in den Prozess starten, zolle ich meinen tiefsten Respekt. Nicht nur ist der Themenbereich komplex, da wir auf die unterschiedlichen Systeme von Familie, Eigentum und Unternehmen achten. Auch bürden gerade diese Systeme immanente Reibungspunkte in ihren Schnittstellen, die auf den ersten Blick (insbesondere in „guten Zeiten“) nicht sichtbar sind.

Die externe Begleitung kann hier helfen und entlasten: Sie sorgt für eine strukturelle und effiziente Führung des Prozesses, und hat eben diese „blinden Flecke“ stets im Blick. So kann sich die Inhaberfamilie auf die Klärung ihrer Themen konzentrieren, ohne auch noch für die Prozessqualität verantwortlich zu sein.

4. Hinzuziehen von Fachexperten

Oft begegne ich dem Vorurteil, dass das Hinzuziehen unterschiedlicher Berater mehr Chaos und Missgunst als Mehrwert generiert. Dies kann ich absolut nicht nachvollziehen und frage mich immer wieder, warum diverse Experten-Teams nicht gut miteinander arbeiten können sollten. Denn eins ist doch klar: Wer die Inhaberfamilie nicht in sein Zentrum des Handelns stellt und nicht deren Profit im Fokus hat, der arbeitet nicht professionell. Das Einspielen des Prozessbegleiters auf ein bestehendes Fachexperten-Team ist daher genauso selbstverständlich wie die Integrationsfähigkeit von spezialisierten Fachexperten in einem moderierten Prozess.

Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl und lassen Sie sich von einer Teamarbeit nicht abbringen. Dabei ist es nicht entscheidend, für wen Sie sich in der Erarbeitung entscheiden, sondern DASS Sie sich dazu entscheiden. Packen Sie es an!



Unsere Gastautorin Susanne Klier berät Unternehmerfamilien und Familienunternehmen, den Generationenwechsel erfolgreich zu gestalten. Dabei greift sie als Coach und Mediatorin auf ihre eigene Erfahrung als Gesellschafterin in der dritten Generation der Klier Hair Group GmbH zurück. In ihrer Arbeit sorgt Susanne Klier für Klarheit und tragfähige Zukunftslösungen in den brenzligen Schnittstellen von Familie, Unternehmen und Vermögen, und begleitet die Unternehmerfamilie in der Übergangsphase von einer Generation auf die nächste.

Weiterführende Information finden Sie unter www.susanne-klier.de.

Susanne Klier wird am **05. Februar 2021** unser Gast beim **Unternehmertalk zur Nachfolgegestaltung** zum Thema **Unternehmen sichern. Machen und Gestalten** sein. Wir sprechen mit ihr darüber, wie sie als Unternehmerin eines Familienunternehmens in dritter Generation das Krisenmanagement der Unternehmerfamilie gestaltet hat. Dort wird sie auch ausführen, wie die einzelnen Prozessschritte aussahen und welche Stolpersteine es gab.

Erfahren Sie neue Ideen und Sichtweisen von Ihren Unternehmerkollegen für Ihren Nachfolgeprozess.

[Hier](#) können Sie sich zur Veranstaltung auch kurzfristig anmelden.

Gerne verweisen wir an dieser Stelle auf unseren Auftritt in den sozialen Netzwerken [LinkedIn](#) • [XING](#) • [facebook](#)