

IFUS-Sanierungsabend
an der SRH Hochschule Heidelberg

Herausforderungen bei der Sanierung
von Familienunternehmen

15. Oktober 2013

Privatwirtschaft

Erfolgsfaktor Familie



Familienunternehmen
Unternehmer**familie**



Bedeutung der Unternehmerfamilien

- ▶ Die Unternehmen der 50 reichsten Familien in Deutschland zahlten in 2012 mit 7 Milliarden € Steuern fast doppelt so viel wie 2003.
- ▶ Die Mitarbeiterzahl in ihren Betrieben wuchs seit 2003 um 61 Prozent auf 1,6 Mio.

(Manager Magazin 8.10.2013)

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) definieren sich nach Umsatz- und Beschäftigtengrößenklassen (EU-Empfehlung 2003/361/EG).

Größenklasse	Beschäftigte	Jahresumsatz
Die amtliche Statistik orientiert sich bei der Abgrenzung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an der Empfehlung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften vom 6. Mai 2003.		
Kleinstunternehmen	bis 9	und bis 2 Mill. EUR
Kleine Unternehmen	bis 49	und bis 10 Mill. EUR
Mittlere Unternehmen	bis 249	und bis 50 Mill. EUR
Großunternehmen	über 249	oder über 50 Mill. EUR

Die in einer Unternehmerfamilie verborgenen Kräfte können Familienunternehmen aber auch lähmen.

- Ursache 1: Machtkonflikte zwischen Familienstämmen**
- Ursache 2: Generationenkonflikte in einem Stamm**

Die folgenden Beispiele entstammen einem Beitrag der Wirtschaftswoche.

Machtkonflikt

Tönnies

► Im Schlachtimperium tobt ein verbissener Streit um Gesellschaftsanteile. Onkel Clemens und Neffe Robert halten jeweils 50%. Doch Robert fordert einen 5%igen Firmenanteil zurück, den er Clemens Ende 2008 geschenkt hatte. Der Neffe wirft dem Onkel groben Undank vor, weil dieser sich privat an Schweinemastbetrieben in Russland sowie an Deutschlands größtem Wursthersteller Zur Mühlen beteiligte.



► Aus Sicht von Robert und seinem Anwalt Mark Binz hat Clemens Tönnies auf diese Weise konkurrierende Unternehmen aufgebaut und somit die Schenkung verwirkt.

► **Sollte Robert Tönnies damit vor Gericht durchkommen und die Schenkung widerrufen können, hielte er 55 % an der Tönnies Holding und wäre der neue Herrscher über das Fleischreich.**

Generationenkonflikt

Fischer Dübel

► Zwischen Jörg Fischer (36) und seinem Vater Klaus Fischer (61) krachte es so sehr, dass der Sohnemann im April 2012 hinschmiss und das Unternehmen verließ. Man habe festgestellt, dass die Vorstellung im Hinblick auf Ausrichtung und Führung des Unternehmens "gravierend unterschiedlich" seien. Jörg Fischer hatte die Leitung der Geschäfte erst Anfang 2011 übernommen.



► Es ist nicht der erste Schlagabtausch im Hause Fischer. 2007 prozessierte Firmenpatriarch Artur Fischer erfolgreich gegen Tochter Margot Fischer-Weber.

► **Der Tochter wurde gerichtlich untersagt, Vater und Bruder auf ihrer Website als „Haie, Wölfe, Schweine“ oder „Idioten“ zu bezeichnen.**

Machtkonflikt

Berentzen

- ▶ Der Spirituosenhersteller im Emsland wurde vom Dauerclinch der Gesellschafter regel-recht zerfressen. Die Widersacher: Die Nachfahren des namensgebenden Gründers und die Pabst-Richarz-Nachfahren. Letztere kamen in das Unternehmen, als die Kornbrennerei Pabst & Richarz 1988 mit Berentzen fusionierte.



- ▶ 2008 endete der Streit mit dem plötzlichen Verkauf der Apfelkornlegende an den Münchener Finanzinvestor Aurelius. Und damit auch die 250-jährige Familienära.

Generationenkonflikt

Joop

- ▶ Jette Joop hatte fest damit gerechnet, das Modeunternehmen ihres Vaters zu übernehmen. Doch Wolfgang Joop und sein damaliger Geschäftspartner Herbert Frommen sind sich über die Zukunft der Firma uneins: Verkaufen oder übergeben?
- ▶ Jüngst sorgten Vater und Tochter mit Rangeleien um ihren alten Familiensitz für Schlagzeilen.



- ▶ Jette zerstritt sich mit dem Geschäftspartner des Vaters so heftig, dass sie in der Firma Hausverbot bekam.

Generationenkonflikt

ElectronicPartner EP

- ▶ Zwei Jahre lang stritten die Gesellschafter des Elektronikfachhändlers aus Düsseldorf. Grund: Unternehmensnestor Harmut Haubrich hatte die Firmenleitung an seinen Neffen Oliver Haubrich (rechts im Bild) abgetreten. Der hatte sie jedoch nach kurzer Zeit einem familienfremden Manager übertragen. Hartmut Haubrich hielt mit der Kritik an seinem Neffen nicht hinterm Berg



- ▶ Ende 2012 einigte sich die Familie. Oliver Haubrich und seine Schwester Marion Wenske schieden aus der Dachgesellschaft der EP-Unternehmensgruppe aus.

Machtkonflikt

Adidas und Puma

▶ Adolf ("Adi") und Rudolf Dassler betrieben vor dem Zweiten Weltkrieg gemeinsam eine Schuhfabrik. Ende der Vierzigerjahre zerstritten sich aber die Brüder so sehr, dass jeder seine eigene Firma gründete: Puma und Adidas. Es folgten Jahrzehnte der Rivalität im fränkischen Herzogenaurach. Jeder Konzern hatte seinen eigenen Fußballverein.



▶ Am Weltfriedenstag 2009 beendeten der damalige Puma-Chef Jochen Zeitz und Adidas-Chef Herbert Hainer die Eiszeit mit einem Fußballspiel.

▶ **In den Fünfziger- und Sechzigerjahren soll es sogar Schlägereien zwischen den Beschäftigten beider Unternehmen gegeben haben.**

Machtkonflikt Bahlsen

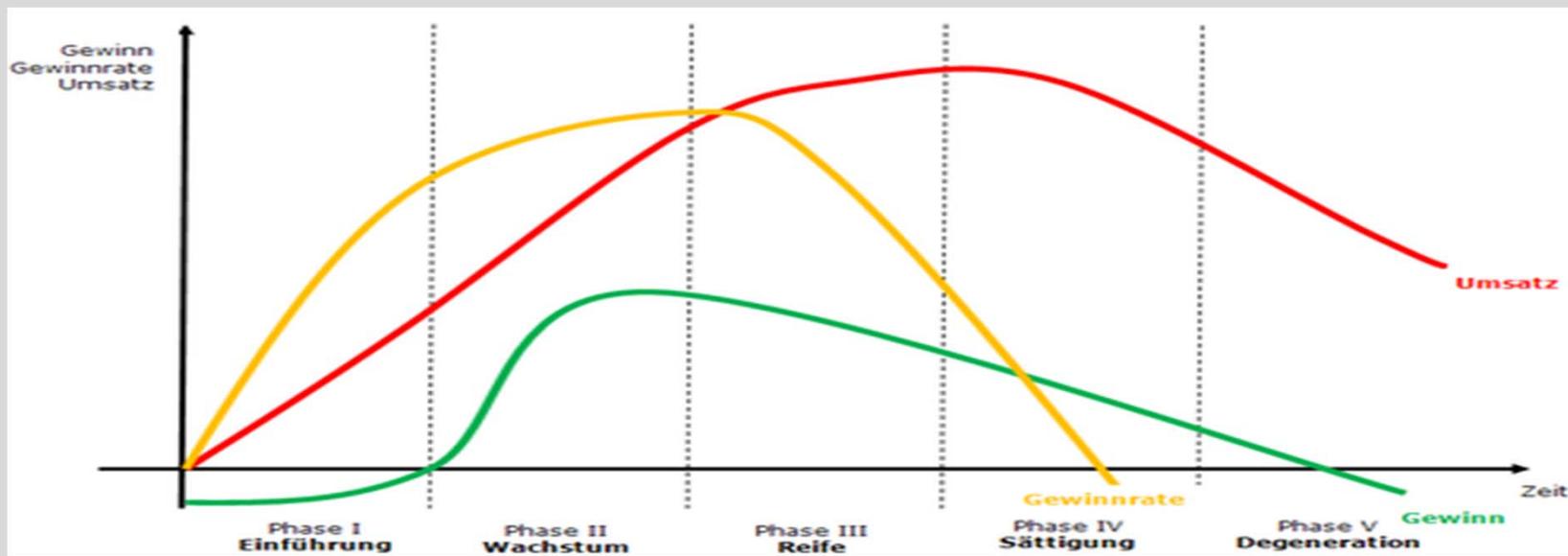
- ▶ Der Beste wird sich durchsetzen!
Die Losung des Vaters erwies sich als Sprengstoff für die Beziehung der ehrgeizigen Söhne Werner Michael und Lorenz Bahlsen. Jahrelang stritten sie über die Führung des Unternehmens, das ihr Großvater 1891 gegründet hatte. Am Ende trennten sie entnervt die Geschäfte.



- ▶ Seit 1999 ist Werner (Foto) für das Süßgebäck zuständig (Bahlsen), Lorenz für das salzige (Lorenz Bahlsen Snack World). Der eine sitzt in Hannover, der andere in Neu-Isenburg.
- ▶ **Zwischen beiden Unternehmensleitern herrscht Funkstille.**

Einfluss der Unternehmerfamilie

Wie entsteht eine Krise chronologisch?

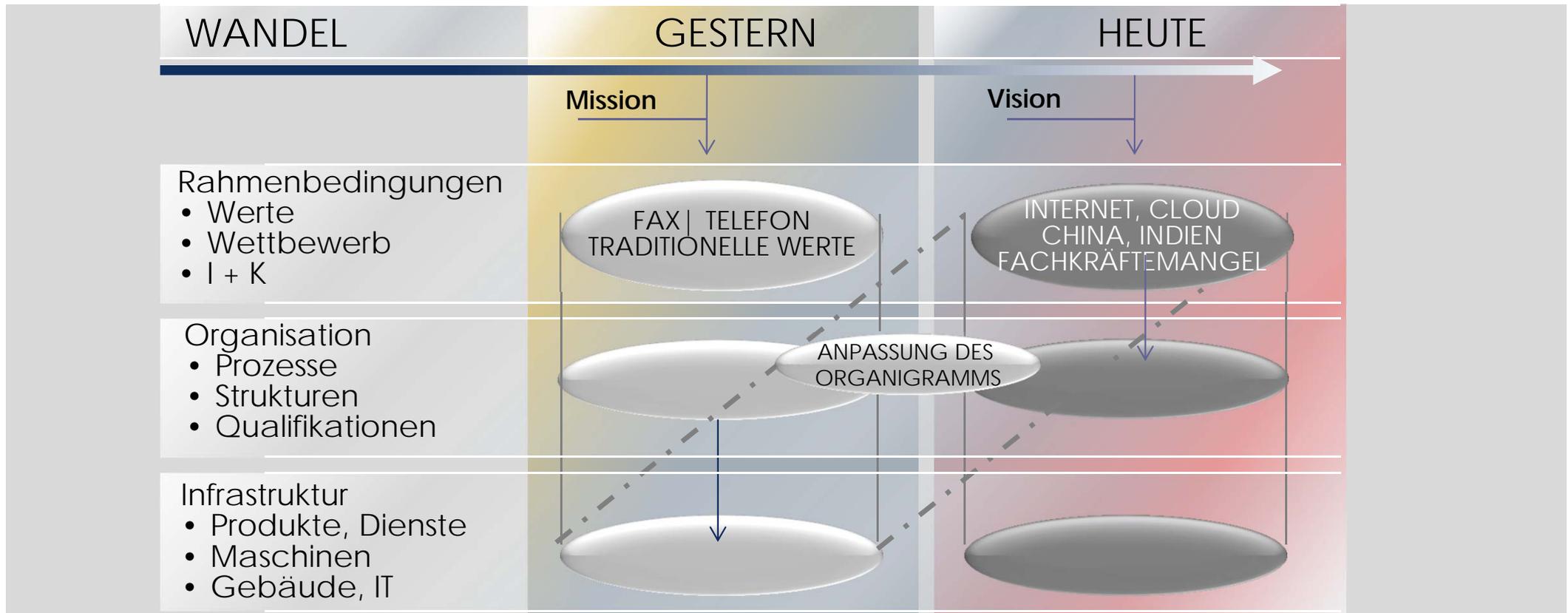


► Der Lebenszyklus eines Unternehmens basiert auf Zahlen und geht den Ursachen nicht auf den Grund. Der Krisenverlauf eines Sanierungsgutachtens leitet sich aus Zahlen und subjektiven Wahrnehmungen ab. **Die Analyse der Stakeholderkrise macht den Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Krise des Familienunternehmens sichtbar.**



Ausblendung des Wandels

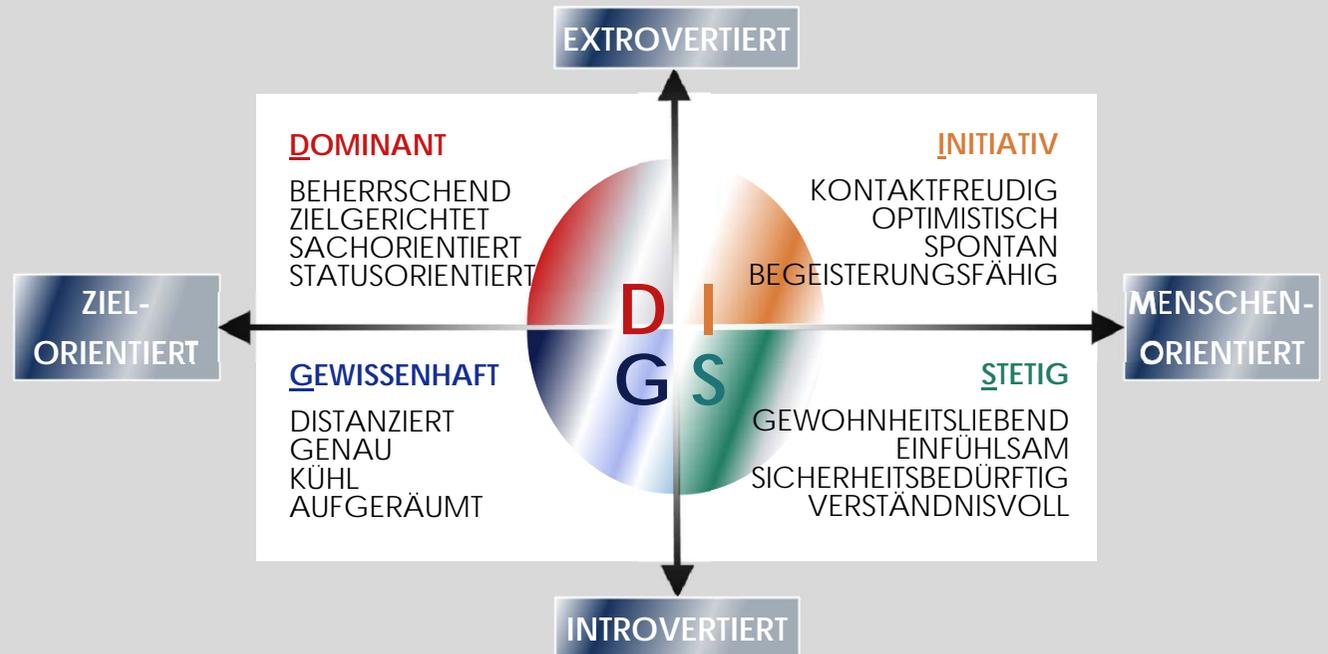
Wie entsteht eine Schiefelage sachlogisch?



- ▶ Die Unternehmerfamilie hat den Wandel der Rahmenbedingungen nicht wahrgenommen und den Veränderungsdruck nicht gespürt. Die Strategie, Organisation und Infrastruktur sind nicht mehr zeitgemäß. Zur Kernkompetenz eines Beraters gehört die Fähigkeit, die Ursachen einer Schiefelage nachvollziehbar zu veranschaulichen.

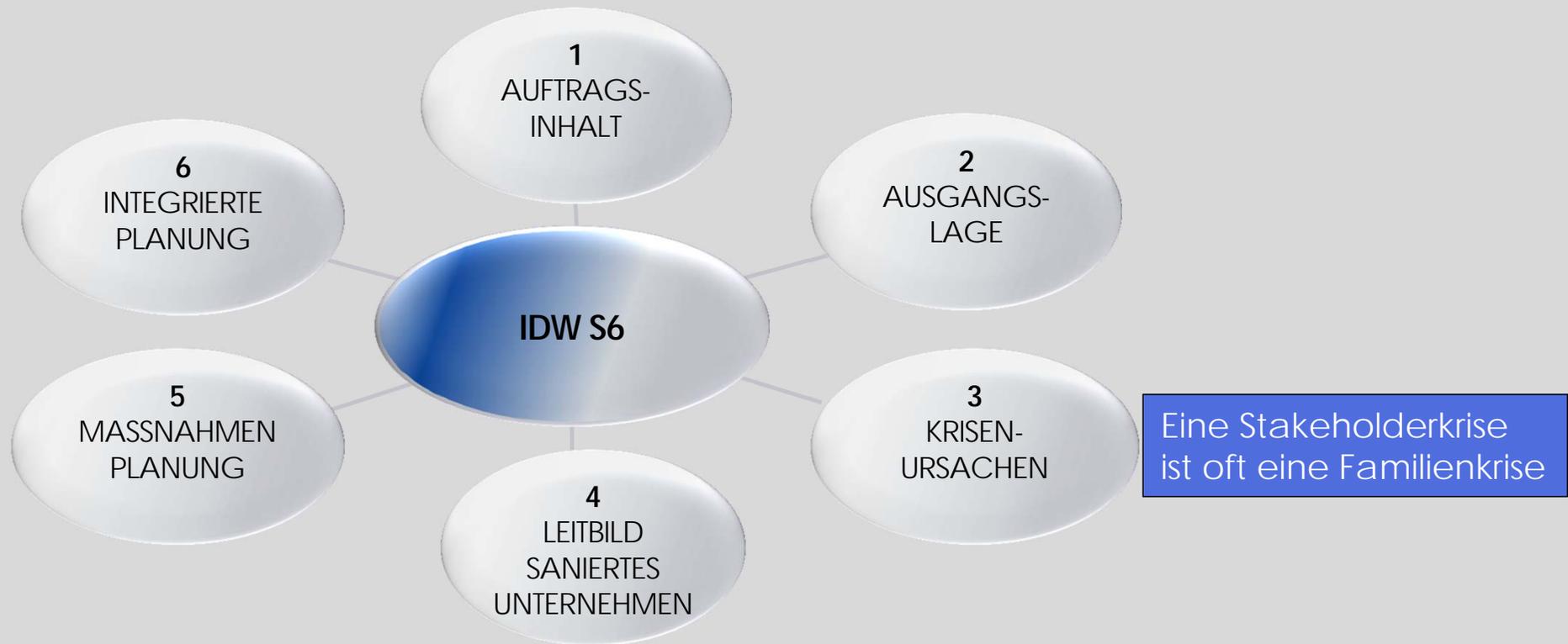
Dominanz eines Verhaltenstypen

Was verursacht eine Krise psychologisch?



- Krisen entstehen, wenn die Familie nicht fähig ist, die Zukunft ihres Unternehmens vorherzusehen. Statt möglichst viele Perspektiven und Erfahrungen der Führungskräfte und externer Berater einzubeziehen, dominiert Dominanz oder Diffusion. Kompetente Berater kennen ihr eigenes Persönlichkeitsprofil und erkennen die blinden Flecken in der Unternehmensorganisation und der Unternehmerfamilie.

Sanierungsgutachten für Familienunternehmen



Analyse der Unternehmensverhältnisse

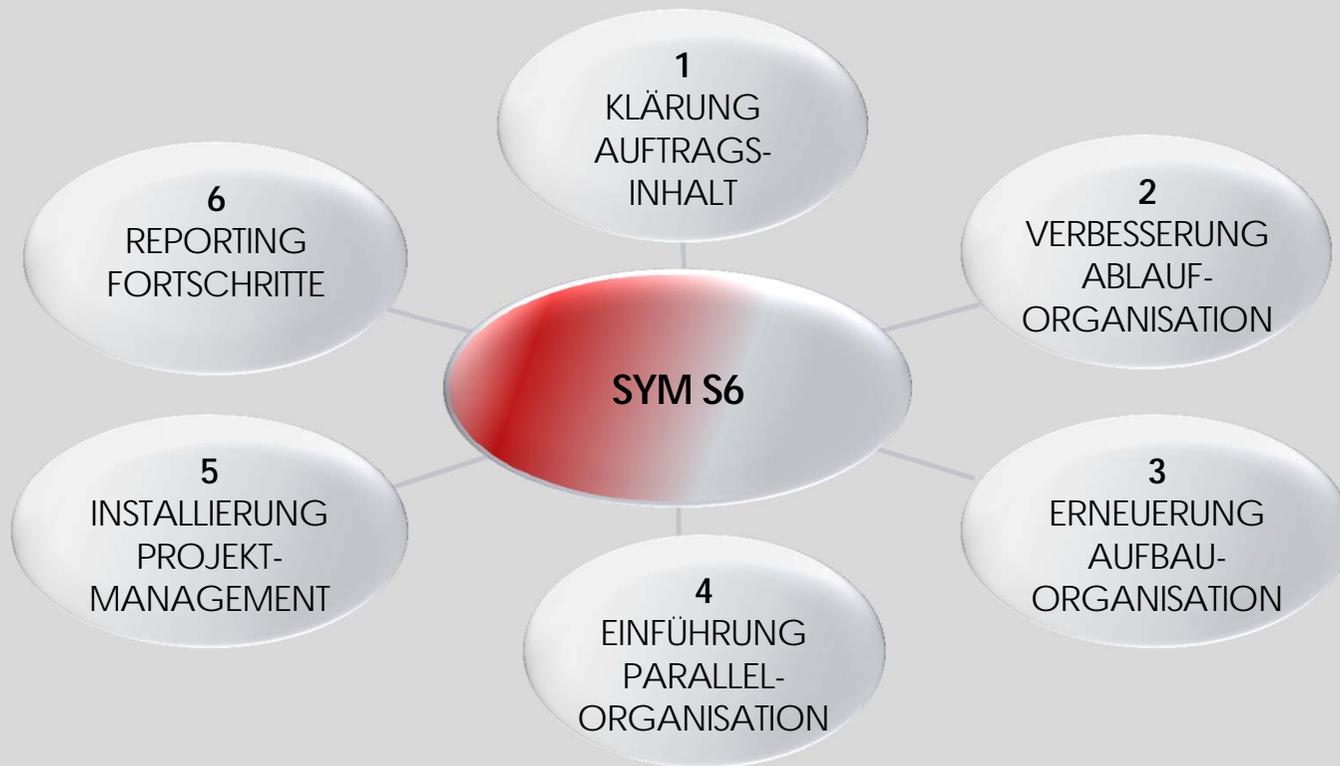
„Daher sind auch die Mitglieder der Führungsebenen in die Analyse einzubeziehen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Verschaffung notwendiger Informationen, sondern auch bzgl. ihrer unternehmerischen und fachlichen Kompetenz.“

Feststellung der Stakeholderkrise

„Die Glaubwürdigkeit der handelnden Personen schwindet. Zugleich kommen Zweifel auf, ob die Organe den auf Sie zukommenden Aufgaben gewachsen sind. Insoweit beginnt mit der Stakeholderkrise eine Vertrauenskrise.“

Beseitigung der Familienkrise als Grundlage der Sanierungsarbeit

Der Maßnahmenplan als Masterplan

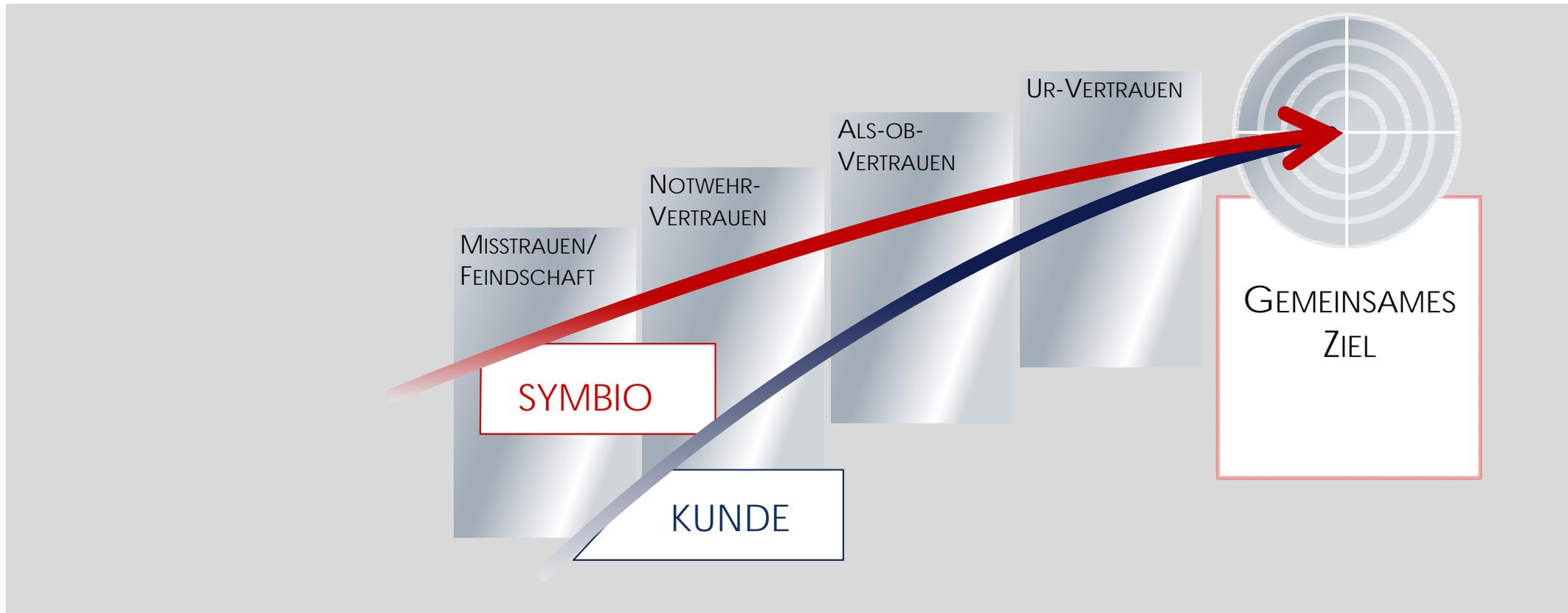


Kann der Geschäftsführende Gesellschafter die Sanierung, Reorganisation und allein umsetzen?

Erklärung des Auftraggebers

"Wir haben die Inhalte des Gutachtens geprüft und halten die Erkenntnisse für die Neuausrichtung für wertvoll. Wir erklären hiermit, die Umsetzung der skizzierten Maßnahmen vorantreiben und vollumfänglich umsetzen zu wollen."

Umgang mit dem Geschäftsführenden Gesellschafter Beratung in der Krise



- ▶ Die Unternehmenfamilie empfindet die Aufforderung der Hausbank zur Erstellung eines Gutachtens häufig als Zwang und empfängt den Berater bestenfalls mit Misstrauen oder Notwehrvertrauen.

Worauf es ankommt

Vertrauen gewinnen

Eine Krise kann ein
produktiver Zustand sein,

Max Frisch

man muss ihr nur den
Beigeschmack von
Katastrophe nehmen. ”

- ▶ Nur dann, wenn der Sanierungsberater die Vorbehalte der Familie beseitigt, kommt eine Beauftragung zustande. Er muss die Krise überzeugend als Chance für neue Transparenz und Leistungsstärke des Familienunternehmens darstellen.

Persönliche Kompetenz



- ▶ Vertrauen hat zwei Säulen: Kompetenz und Loyalität. Nur dann, wenn die Unternehmerfamilie den Sanierungsberater als kompetent und loyal wahrnimmt, wird sie ihn mit der Erstellung eines Gutachtens oder der Unterstützung der Umsetzung beauftragen. Ein guter Berater überzeugt durch fundierte Fragen und nicht durch Monologe über seine Karriere.



Johannes Graf von Spee

- ▶ **SPEED steht für**
 - ▶ **Seriosität**
 - ▶ **Professionalität**
 - ▶ **Engagement**
 - ▶ **Ergebnisorientierung**
 - ▶ **Durchsetzungsstärke**

Jedes Jahr zeichnet die SYMBIO CONSULT einen CRO aus, der die Sanierung eines Unternehmens erfolgreich bewältigt hat, weil er die Maßnahmen eines Gutachtens erfolgreich umgesetzt und dabei den SYMBIO-Standard zur Orientierung genutzt hat.