



# Sanierung von Familienunternehmen Die Unternehmerfamilie als Ressource

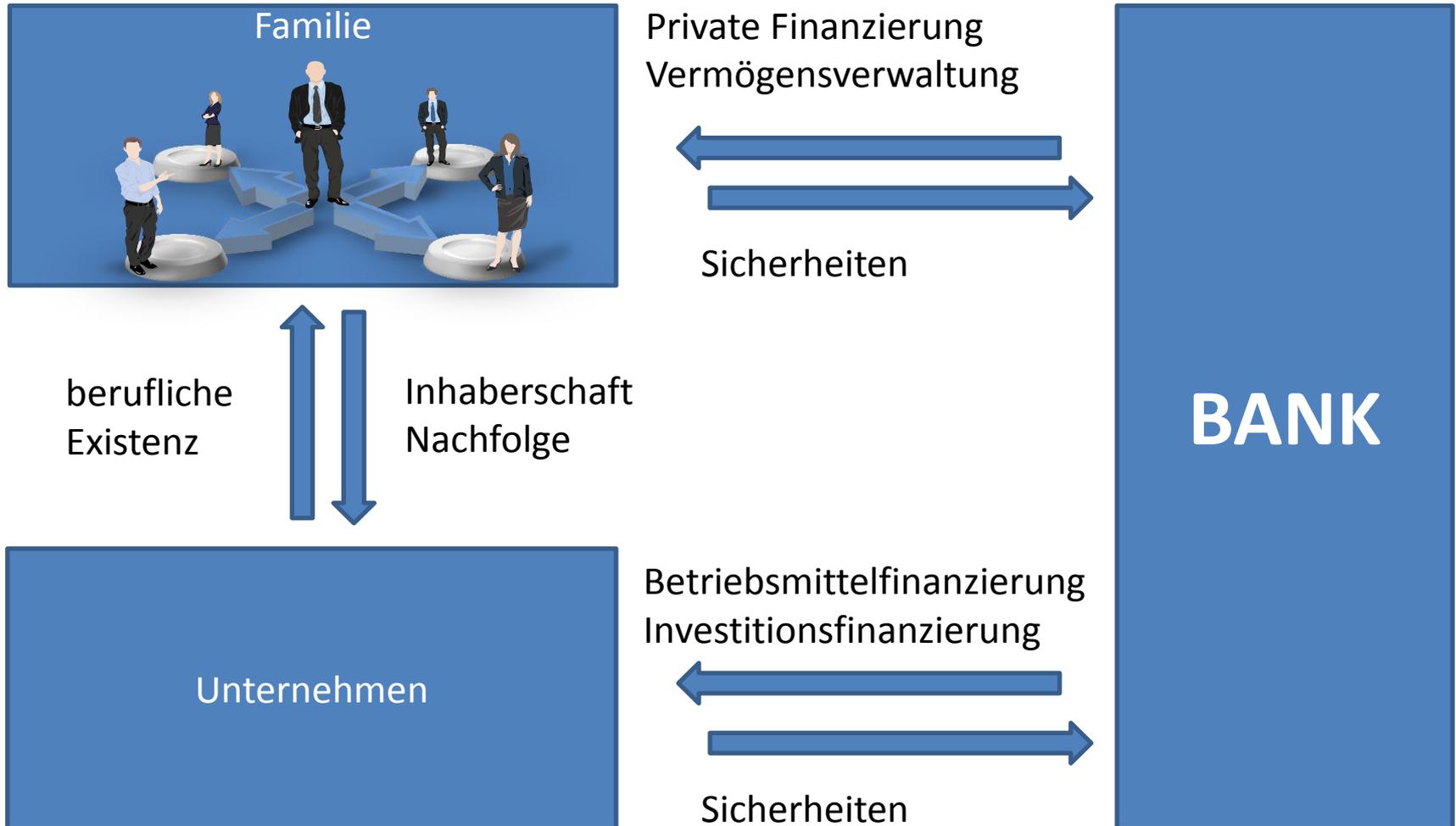
Ein Unternehmer berichtet:

*„Egal ob wir als Althinhaberschaft jetzt etwas dafür können oder nicht – wir sind kein Teil der Lösung, wir sind naturbedingt ein Teil des Problems.“*

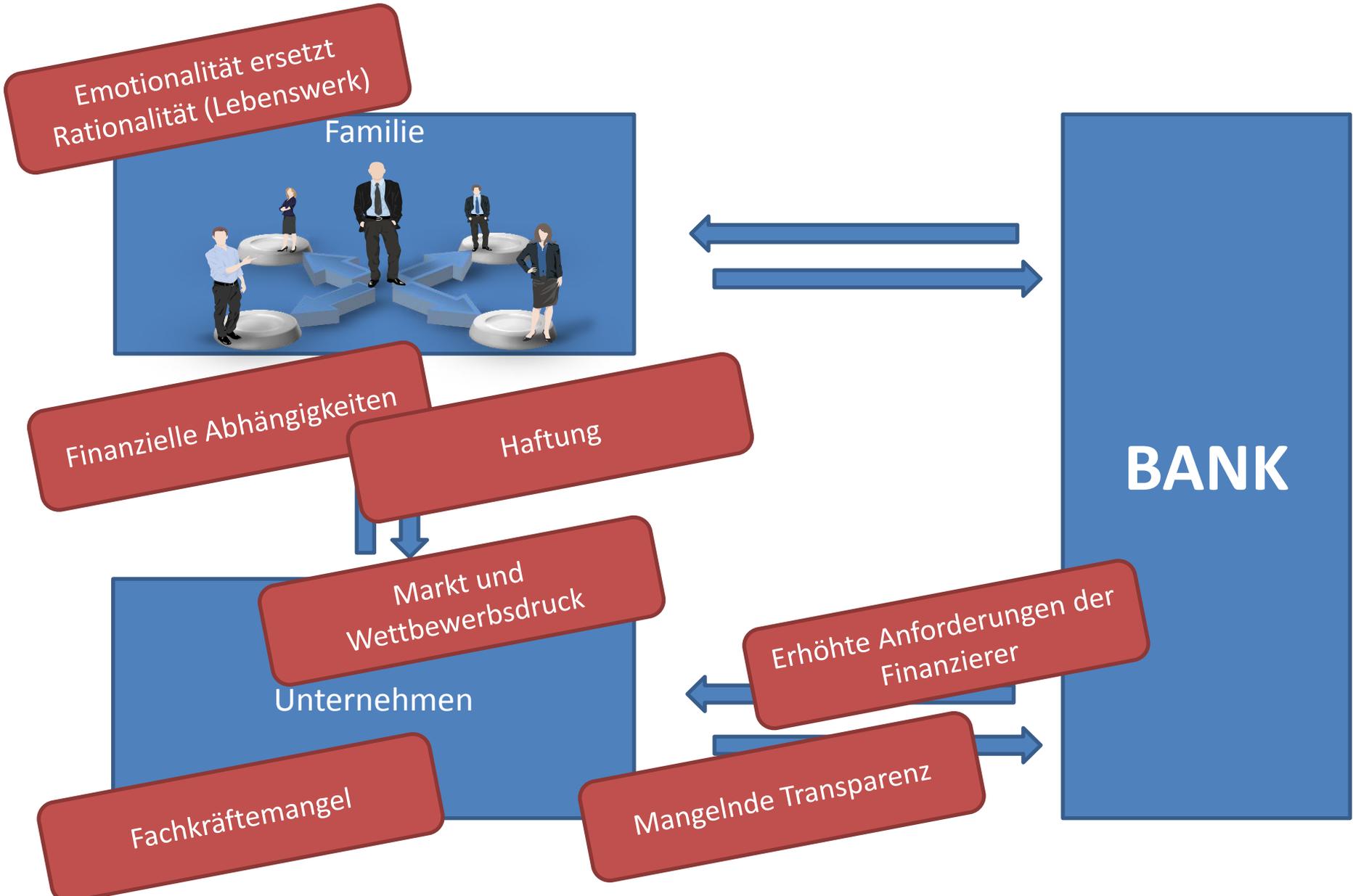
Gegenstand meines Vortrag war, diesem Unternehmer neuen Mut zu machen:

Die Familie ist eine **wertvolle Ressource für das Unternehmen** – gerade in der Krise!

# Strukturen



# Strukturen



Ein Unternehmer berichtet:

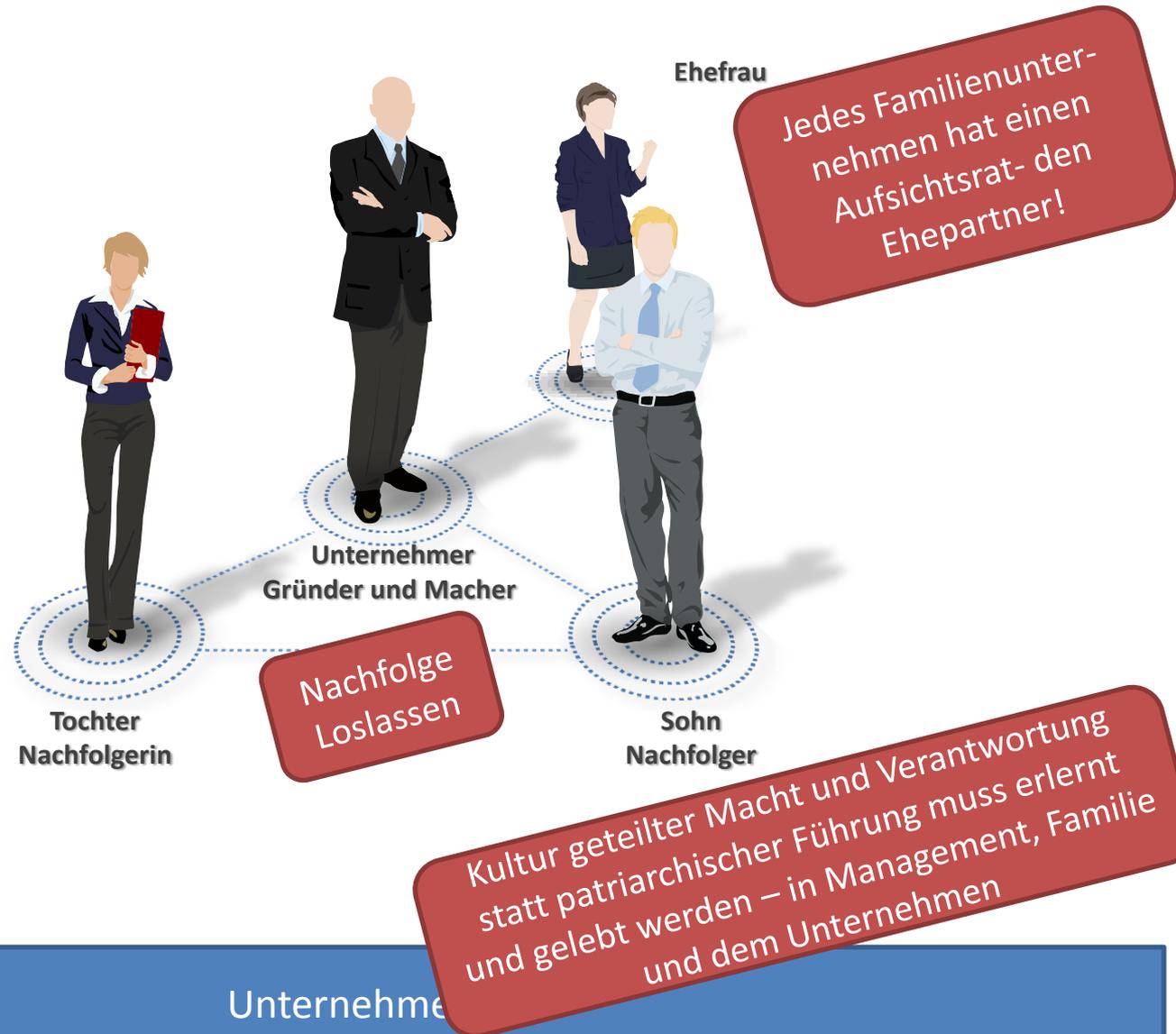
*„Wir sind natürlich mit dem Unternehmen sehr emotional verbunden. Das sehe ich als starkes Hemmnis für eine Sanierung an. Weil man einfach zögert, notwendige Sanierungsschritte, die sehr schmerzlich sind durchzuführen.“*

*Es fiel mir sehr schwer, treue Mitarbeiter zu entlassen, die mir – um es mal ganz plastisch zu sagen, mir als ich als kleiner Junge im Hof hingefallen bin, ein Pflaster aufs Knie geklebt haben.“*

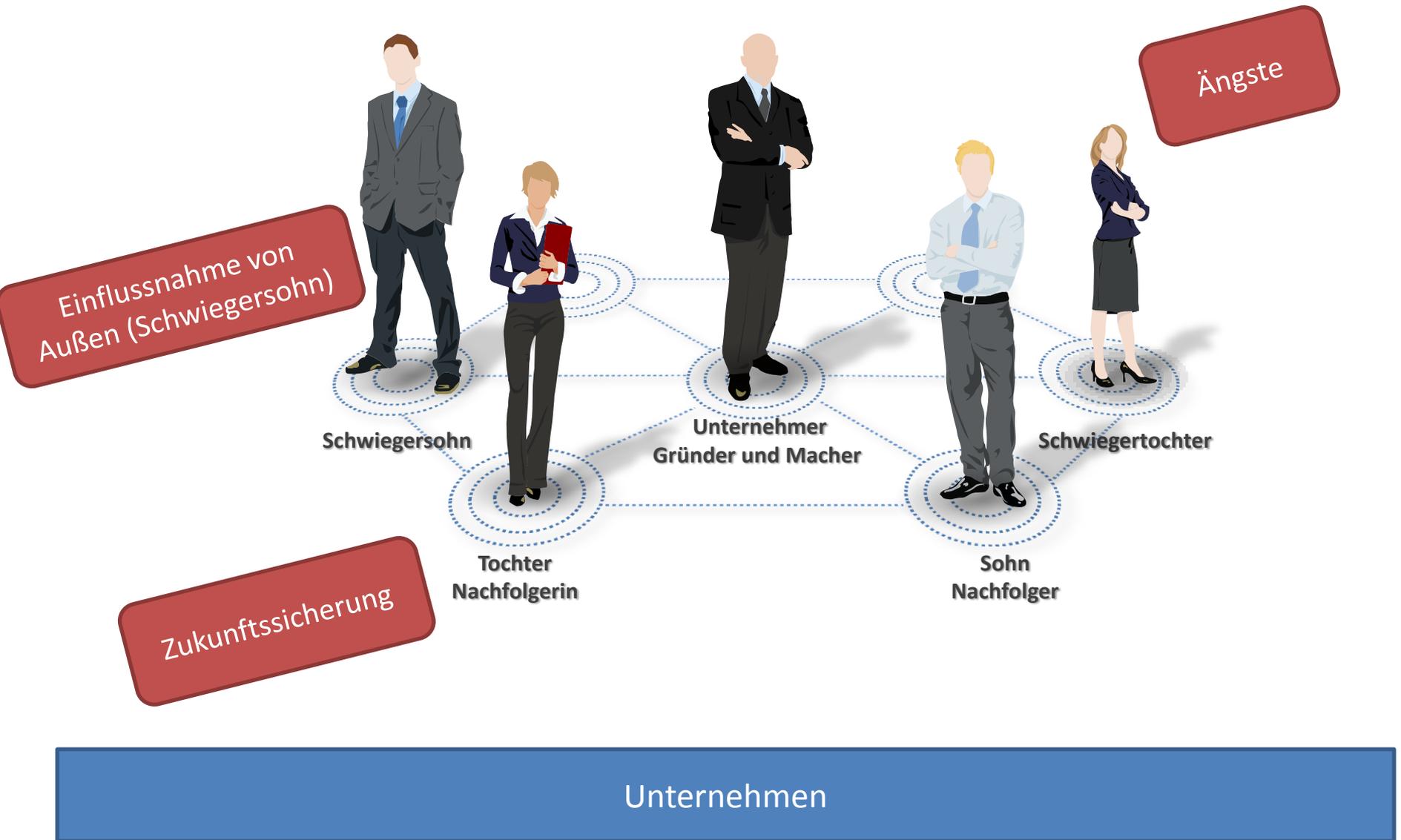
In der Tat: Unternehmerfamilien bringen eine enorme zusätzliche Komplexität in den Sanierungsprozess. Vor allem den völlig neuen „Faktor Familie“ mit all seiner erlebten Vergangenheit, gelebten Emotionalität und unterschwelligem Konflikten, die mit dem Unternehmen gar nichts zu tun haben müssen, über die Verflechtungen (Gesellschafterstellung, Geschäftsführung... aber unmittelbar in die Unternehmensebene einwirken).

Die Herausforderung: Die **emotionale Verbundenheit als Stärke nutzbar machen!**

# Strukturen



# Strukturen



# Strukturen



Nachhaltig erfolgreiche  
Beratung muss die Familie  
ganzheitlich einbeziehen



## **Quick Check des Faktors Familie**

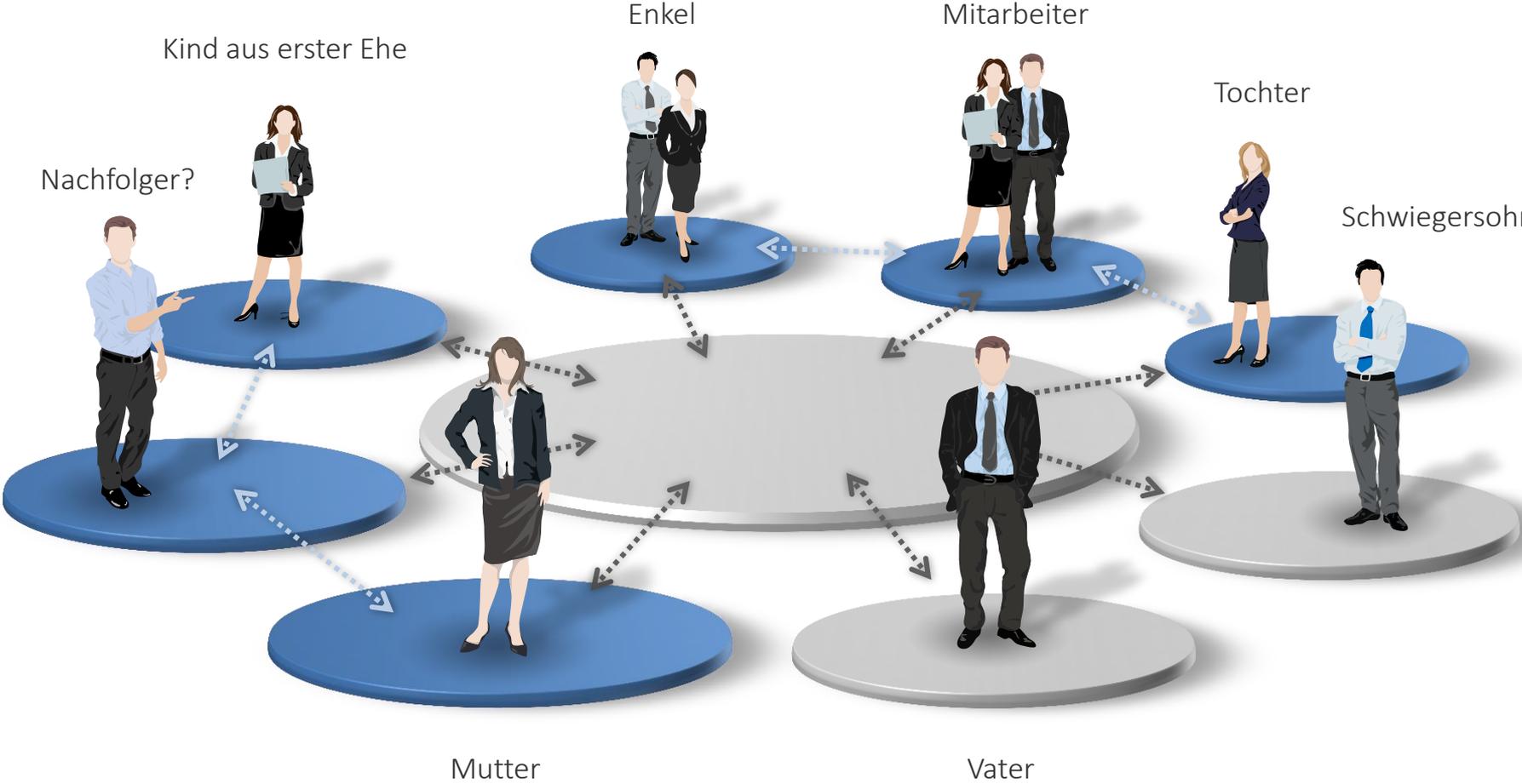
**Identifikation individueller  
Stärken und Schwächen der Familie**

**Gesellschafter-  
workshop**

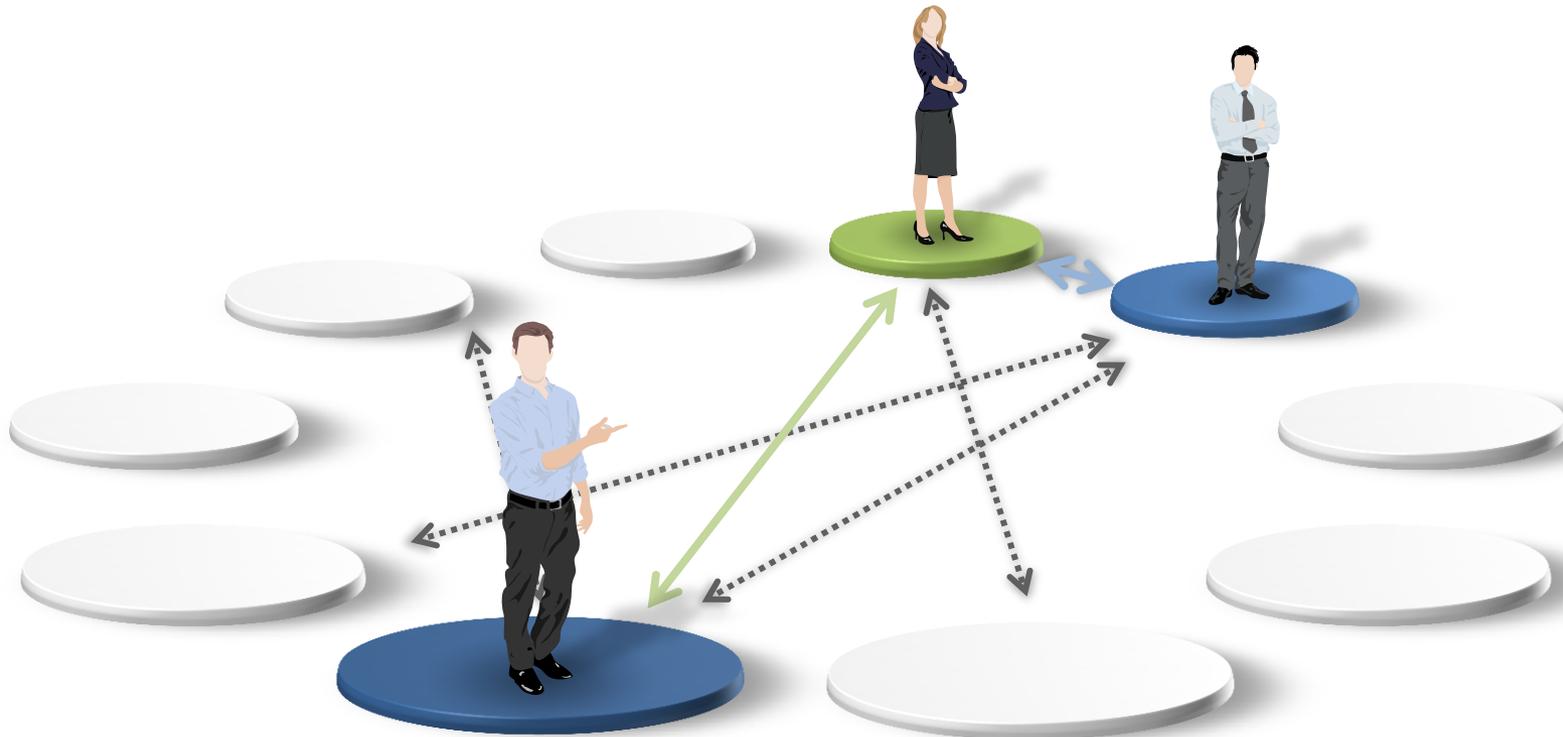
# Beziehungsanalyse



# Beziehung zum Unternehmen



# Interessen und Bedürfnisse untereinander



# Erste Einschätzung des Familien-Faktors



**transparent**

~~**undurchsichtig**~~

# Maßnahmen

STAKEHOLDER	INTERESSEN	EINSTELLUNG ZUM PROJEKT	EINFLUSS DES STAKEHOLDERS	MAßNAHME
Vater	Stellt Geld und Ressourcen zur Verfügung. Stellt sein fachliches Know-how zur Verfügung.	<b>Positiv</b>	Hoch	
Mutter	Wünscht ein professionelles Projektmanagement.	<b>Neutral</b>	Mittel	<b>Persönliches Coaching?</b>
Tochter	Möchte das Unternehmen weiterführen.	<b>Positiv</b>	Gering	<b>Führungskräfte-Coaching</b>
Tante	Will das Projekt boykottieren und nach Möglichkeit aufhalten.	<b>Negativ</b>	Gering	<b>Mediation der Familienstämme</b>
...	...	...	...	...



Nicht nur für die Titanic – auch für Familienunternehmen lauern die tödlichsten Gefahren unsichtbar unter der Oberfläche

- Will der Sohn das Unternehmen überhaupt? Oder führt er es nur, um seinen Vater nicht zu enttäuschen
- Ist die Tante gegen die Erweiterung, um ihren Protest zu zeigen oder dem anderen Familienstamm keinen Erfolg zu gönnen, weil man damals „zu kurz kam“?

# Beratererteam

**GSK** STOCKMANN  
+ KOLLEGEN



## Beratungs- ansatz

Erfolgreiche Beratung für mittelständische Familienunternehmen respektiert die **Lebensleistung der Familie** im Dialog mit Gesellschaftern, Management, Mitarbeitern sowie Investoren und Banken.

Im Team mit Sanierern und Steuerberatern berate ich **Familienunternehmen** und die Unternehmerfamilie in Sonder- und Krisensituationen. Dabei ist es dann unser gemeinsamer Anspruch, den **Fortbestand des Unternehmens** für die Familie auch in Krisenzeiten zu sichern.

## Team

Die Komplexität der Sanierung, aber besonders mit dem zusätzlichen Familienkontext, erfordert hochspezialisierte Berater. Entscheidend ist die reibungslose Teamarbeit zwischen Interimsmanager/Unternehmensberater/Sanierer, Rechtsanwalt und Steuerberater.

Ein „Familienberater“ sollte nicht nur die Familie und ihre Bedürfnisse verstehen, sondern muss **Sanierungserfahrung** haben. Dann kann er die Familie als wertvolle Ressource für das Unternehmen nutzbar machen- gerade in der Krise.

## Herausforderung

Die Aufarbeitung verdrängter Konflikte ist ein **langer und harter Weg**. Er erfordert, den Willen aller Beteiligten, an einer Lösung mitzuarbeiten.

Die Sanierung steht unter enormen Zeitdruck – in der Regel schließt sich aber auch hier eine längere Umsetzungsphase an. In gleicher Weise kann im ersten Schritt schon die Kommunikation mit der Familien und die Kenntnis von ihren Erwartungen einen Gewinn bringen. Die eigentliche Arbeit der Familie an ihrem Selbstverständnis und ihren Zielen findet dann parallel zur Sanierungsumsetzung statt.

Am Ende steht jedoch eine in sich gefestigte Familie. Dies schafft **Vertrauen**, wo in der Vergangenheit viel Vertrauen verloren gegangen ist. Besonders bei Banken und Lieferanten/Kunden.



Nachhaltig erfolgreiche  
Beratung muss die Familie  
ganzheitlich einbeziehen



Dr. Raoul Kreide

Rechtsanwalt

Dipl.-Betriebswirt (BA)

Mediator

GSK Stockmann + Kollegen  
Rechtsanwälte Steuerberater  
Partnerschaftsgesellschaft mbB

Mittermaierstraße 31  
69115 Heidelberg

Tel. + 49 (6221) - 45 66 - 0

Fax + 49 (6221) - 45 66 - 44

E-Mail: [raoul.kreide@gsk.de](mailto:raoul.kreide@gsk.de)

# Lebenslauf Dr. Raoul Kreide

- |                        |   |
|------------------------|---|
| Beruf                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rechtsanwalt</li><li>• Mediator, Diplom-Betriebswirt (BA)</li></ul>   |
| Ausbildung             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Studium in Heidelberg, Mannheim und London</li><li>• Zugelassen als Rechtsanwalt seit 2008</li><li>• Lehrbeauftragter an der Universität Heidelberg (LL.M. corp. restruc.) sowie im Lehrgang „Restrukturierungs- und Sanierungsberater“ des IfUS-Instituts Heidelberg</li></ul> |
| Tätigkeitsschwerpunkte | <ul style="list-style-type: none"><li>• Restrukturierung mittelständischer Unternehmen</li><li>• Begleitung von Unternehmerfamilien beim Generationenübergang, Marktveränderungen und in Krisen- und Sanierungssituationen</li><li>• Konfliktmanagement und Konfliktprävention in Familienunternehmen</li></ul>         |
| Mitgliedschaften       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Jungen Unternehmer-BJU im Bundesverband „Die Familienunternehmen“- ASU e.V.</li><li>• Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim e.V. (ZIS)</li></ul>  |

- Kreide, Raoul: Digitalisierung – auch für Familienunternehmen, Unternehmeredition 3/2016
- Kreide, Raoul: Die Formulierung eines insolvenzrechtlich qualifizierenden Rangrücktritts, KSI 2015, S. 253 - 258
- Kreide, Raoul: Stark in der Krise, Unternehmeredition 3/2015 Restrukturierung, S. 48 - 49
- Kreide, Raoul / Crone, Andreas: Abwicklungsverluste im Vertragskonzern, KSI 2015, S. 101-105
- Kreide, Raoul: Das Nicht-Aktivierungswahlrecht für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände, in: KoR 2015, S. 148 - 152
- Kreide, Raoul: Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände im Recht der Rechnungslegung junger Technologieunternehmen, Nomos 2014
- Kreide, Raoul / Prodingler, Birgit: Sanierung von Familienunternehmen, KSI 2014, S. 168-173
- Kreide, Raoul / Crone, Andreas: Steuerrechtliche Aspekte im Rahmen der Sanierung, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 4. Auflage 2014, S. 307-335
- Kreide, Raoul / Hettich, Christof / Crone, Andreas: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 4. Auflage 2014, S. 129-202
- Kreide, Raoul: BGH contra Masseverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung, KSI 2013, S. 130
- Kreide, Raoul: Trojanische Rettung? - Forderungsverzicht als Schenkung an die (Mit-)Gesellschafter, KSI 2012, S. 214-215
- Kreide, Raoul: Urteilsanmerkung - BFH: Keine Passivierung bei sog. qualifiziertem Rangrücktritt, Zeitschrift für Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung (KSI) 2012, S. 125

# Rechtlicher Hinweis

Die im Rahmen dieser Präsentation zur Verfügung gestellten Informationen können naturgemäß weder allumfassend noch auf die speziellen Bedürfnisse eines bestimmten Einzelfalls zugeschnitten sein. Diese Informationen stellen keine anwaltliche Beratung und keine andere Form rechtsverbindlicher Auskünfte dar. Die rechtliche Weiterentwicklung kann eine Neubewertung der hier dargestellten Informationen erforderlich machen.

Obwohl ich diese Präsentation mit größter Sorgfalt für Sie vorbereitet habe, übernehmen wir keine Gewährleistung oder Garantie für Richtigkeit oder Vollständigkeit der Inhalte dieser Präsentation. Soweit gesetzlich zulässig, übernehmen wir keine Haftung für ein Tun oder Unterlassen, das Sie allein auf Informationen aus dieser Präsentation gestützt haben. Dies gilt auch dann, wenn diese Informationen ungenau oder unrichtig gewesen sein sollten.

Diese Ausarbeitung darf – auch auszugsweise – nur nach vorheriger Zustimmung vervielfältigt, weitergegeben oder verbreitet werden.

# Standorte

## Gemeinsames Büro

in der EU-Hauptstadt Brüssel mit Nabarro

## 5 Standorte

in den Wirtschaftszentren Deutschlands

## Beratungsteams

werden nach Ihren Bedürfnissen lokal und überregional gebildet

## Große Projekte und Transaktionen

können wir überall in Deutschland und in den wesentlichen Märkten Europas realisieren

## GSK Luxembourg

Ein Team von 10 Berufsträgern berät in den Bereichen Investmentfonds, Private Equity, Gesellschaftsrecht, Immobilien, Kapitalmarkt sowie (Bank-)Aufsichtsrecht

## Lokales Know-how

aufgrund der Verankerung vor Ort und der kurzen Wege zu allen Projektbeteiligten