

FAMILIE
SCHÜTZT
VOR
KRISE
NICHT.

– Auszug –



Die

EE-RESILIENZ-FORMEL

FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

schon.

Vorwort		4
Einleitung	// Die Bedeutung der Unternehmerfamilie für das Familienunternehmen – vor, während und nach einer Unternehmenskrise	6
Kapitel I	// Vor der Krise // Eigentum, Einfluss und Entscheidungsgewalt (E3) als Krisenbeschleuniger oder Krisenverhinderer	8
	1. Fluch und Segen unternehmerischer Allmacht	8
	2. Familie und Unternehmen unterliegen unterschiedlichen Logiken – und sollten deshalb unterschiedlich gemanagt werden	10
	3. Die E3-Resilienzformel für Unternehmerfamilien	12
Kapitel II	// Während der Krise // Die Gewichte verschieben sich zugunsten Dritter	16
	1. Unternehmertum auf dem Prüfstand – können Unternehmerfamilien in einer Existenzkrise einen kühlen Kopf behalten?	16
	2. Wenn Externe das Sagen bekommen	18
	3. Über geborene und gelernte Krisenmanager	22
Kapitel III	// Nach der Krise // Lessons learned: Management in eigener Sache	26
	1. Wer Streit vermeidet, erntet noch lange nicht Frieden	26
	2. Die drei Seiten einer Medaille: Konfliktmanagement, Krisenmanagement und Unternehmensmanagement systemisch verstehen und etablieren	30
	3. Der E3-Resilienzkreislauf für Familienunternehmen	32
Fazit/Ausblick	// Krisen kommen und gehen, Konflikte gehören zum Leben – glücklich, wer sie zu managen weiß	38
	Basis: Der Family-Stresstest von Struktur Management Partner	38
Der Family-Stresstest		40
Die Autoren		42

// An anderer Stelle (WIFU Praxisleitfaden, Witten/Herdecke, September 2020) haben wir uns als Co-Autor eingehend mit den Themen „Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen“ beschäftigt, um Gesellschaftern und Geschäftsführerinnen hilfreiche Empfehlungen im Umgang mit Existenzbedrohungen zu geben. Um uns hier nicht über Gebühr zu wiederholen bzw. um das sehr energetische Konstrukt aus Institutionen, Rollen, Werten und Handlungen (Familienunternehmen) stärker in den soziologischen und sozialpsychologischen Blick nehmen zu können, konzentrieren wir uns in dieser Schrift stärker auf die Phänomene Unternehmerfamilie und Familienunternehmen als **soziale Systeme**. Der Sinn dieser Schwerpunktsetzung liegt darin, dass wir glauben, auf diese Weise bessere Ausgleichsmodi zwischen den diversen – vor allem informellen – Machtzentren zu finden, die Ihnen und Ihrem Unternehmen helfen mögen, produktiver und widerstandsfähiger durchs Leben und die damit verbundenen (möglichen) Konflikte und Krisen zu gelangen. Beginnen wir deshalb mit einem ersten Blick auf das ‚Gesamtkonstrukt‘ Familienunternehmen.

Wie jedes soziale System besteht auch das ökonomisch-soziale System Familienunternehmen aus diversen, latent konflikthafter Teilsystemen und Handlungsnetzwerken. Konkret sind dies:

1. Die Teilsysteme **Familie, Unternehmen** und **Vermögen**. Diese folgen unterschiedlichen (Teil)logiken und lassen sich funktional begreifen und analysieren im Hinblick auf:
2. Ihre **Strukturen**, die involvierten **Menschen** sowie die aus diesem Zusammenspiel resultierende **Performance**.
3. Der Handlungs- bzw. Ordnungsrahmen dieses sozial-funktionalen Gebildes wiederum lässt sich begreifen als **Machtarena**, die durch **Hierarchien** und formelle oder informelle **Gewaltenteilung** gekennzeichnet ist.

Wir sehen bereits an dieser ersten Übersicht, wie komplex sich das Gesamtgefüge Familienunternehmen ausdifferenziert, aber auch, an welchen Schnittstellen mögliche steuernde Gestaltungs- und Ausgleichsmöglichkeiten bestehen.

Gehen wir mit diesem Wissen einen Schritt weiter und betrachten wir uns dieses organisationale Gebilde Familienunternehmen unter sozial-psychologischen Gesichtspunkten, so erkennen wir wiederum eine familiäre und funktionale Gemengelage, die von folgenden Aspekten bestimmt verstanden werden kann:

1. Erwartungen, Traditionen, Werte
2. Eigentum, Einfluss(nahme), Entscheidung(sgewalt)
3. Konflikte, Krisen, Selbst- und Fremdbestimmung

Mit diesem, wiederum erweiterten Wissen und unserer praktischen Erfahrung als Restrukturierungs- und Krisenexperten sind wir nun in der Lage, einige pragmatisch-ausgleichende Institutionen, Rollen und Normen zu etablieren, die uns später helfen mögen, einen Beitrag zur Resilienzsteigerung von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen leisten zu können.

1. Die Unternehmerfamilie bedarf gemeinsam formulierter und institutionalisierter Handlungsregeln (Normen) – im Innenverhältnis ebenso wie gegenüber dem Familienunternehmen.
2. Das Familienunternehmen bedarf zeitgemäßer und stabiler Organisationsziele und -strukturen.
3. Die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen bedürfen etablierter Foren und Formen regelmäßiger Kommunikation zur Streitschlichtung und zur fort-dauernden Aushandlung von gemeinsamen Werten und Zielen.

// Die Bedeutung der Unternehmerfamilie für das Familienunternehmen – vor, während und nach einer Unternehmenskrise

// Zentralismus oder Pluralismus, L'État, c'est moi oder Checks-and-Balances, Machtkonzentration oder Gewaltenteilung – so lauten die Herrschaftsvokabulare, seit der große Aristoteles sich erstmals systematisch mit der guten Staatsführung auseinandergesetzt hat. Nicht anders sollten auch die Vokabulare guter Unternehmensführung lauten, meinen wir mit Blick auf die – hausgemachten – Krisenursachen vor allem mittelständischer Familienunternehmen.

„Wir“, das sind die Autoren dieses Leitfadens; beide erfahrene Krisen- und Restrukturierungsexperten mit zusammen knapp vierzigjähriger Erfahrung im Turnaround Management. Nun gibt es bereits unzählige Versuche von Experten aus Wissenschaft und Praxis, sich dem Phänomen Familienunternehmen unter Resilienzgesichtspunkten zu nähern. Das beginnt mit Lobpreisungen der Erfolgsgeschichten dieser besonderen Form des Unternehmertums und endet mit Empfehlungen eines wirksamen "Familienmanagementsystems" noch lange nicht.

So sehr auch wir von der Notwendigkeit einer wirksamen "Family Governance", einer ebensolchen "Corporate Governance", einer familien- und unternehmensadäquaten, jeweils spezifischen Vermögensstrategie sowie eines vertraglich fixierten Nachfolgemanagements überzeugt sind, so sehr haben wir erfahren, dass diese Instrumente zwar notwendig, aber leider nicht hinreichend sind.

Wir versuchen deshalb mit diesem Leitfaden einen anderen Weg zu beschreiten. Dessen Grundfrage lautet: Welcher Instrumente und Institutionen bedarf es, um Eigentümer, Einflussnehmer und Entscheider ("E3") zu ihrem Recht kommen zu lassen, ohne dass dies negative Folgen für das operative Geschäft des Unternehmens mit sich bringt. Vor allem:

Wie sollte das Zusammenspiel von E3 konkret ausgestaltet sein, um das Unternehmen so krisenresistent wie möglich auszustatten bzw. so schnell und erfolgreich wie möglich aus einer Krise führen zu können?

Diesem Anspruch entsprechend fokussieren wir in unseren Ausführungen auf die unseres Erachtens drei entscheidenden Managementfähigkeiten erfolgreicher (Familien-)Unternehmen.

Erstens, auf deren Fähigkeiten im [Management von Konflikten](#); zweitens, auf deren Kompetenz in Sachen [Krisenmanagement](#) sowie drittens, auf die Art und Qualität des [Unternehmensmanagements](#) unabhängig von der Rechtsform und der Gesellschafterstruktur des Unternehmens.

Die Grundstruktur dieser Schrift folgt derjenigen einer jedweden Geschäftstätigkeit, die vor ungewollten internen und externen Herausforderungen nicht gefeit ist: „Vor der Krise“ (Kapitel I), „Während der Krise“ (Kapitel II) sowie „Nach der Krise“ (Kapitel III). Als ein Zwischenfazit präsentieren wir Ihnen am Ende von Kapitel I unsere „E3-Resilienzformel für Unternehmerfamilien“ und als Fazit von Kapitel III den „E3-Resilienzkreislauf für Familienunternehmen“. Am Ende unseres Schlusskapitels („Fazit/Ausblick“) mögen Sie mithilfe unseres "Family-Stresstests" bitte prüfen, inwieweit Ihnen unsere Vorschläge und Instrumente helfen können, die Krisenresistenz Ihres Unternehmens zu erhöhen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine fruchtbare und hilfreiche Lektüre unserer Erkenntnisse und Empfehlungen.

[Ihre Struktur Management Partner](#)

Sehr gerne können Sie den vollständigen Leitfaden bei Konrad Fröhlich, unserem Experten für Familienunternehmen, beziehen:

k.froehlich@struktur-management-partner.com



Struktur
Management
Partner

Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.

Was unsere Klienten und Kollegen über uns sagen: „ausgezeichnet!“



Dieses Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Verfasser unzulässig und strafbar.
© Struktur Management Partner 2021

Konzeption, Text und Gestaltung:
ü.ö. Strategie und Design, office@ueoe.de



Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18–32 | D-50670 Köln
Tel.: +49 (0) 221/912730-0

info@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com