

3 Die Nachfolge als betriebswirtschaftliches Problem

3.1 Die Führung von Familienunternehmen

Im Mittelpunkt des Generationswechsels steht die Frage, ob der oder die Nachfolger die notwendige Eignung mitbringen. Eine Qualifikation kann aber nicht losgelöst von den Aufgaben gesehen werden. Sie hängt ja geradezu davon ab. Aus diesem Grunde wird zuerst darauf eingegangen, wie ein Familienunternehmen erfolgreich geführt werden sollte. Hier kann es lediglich um einige grundsätzliche Aspekte gehen, wobei es durchaus der Praxis entspricht, dass Unternehmen, die nicht nach der „normalen Lehrmeinung“ vorgehen, ebenso recht erfolgreich sein können. Umgekehrt muss nicht jeder, der sich an die neuesten Spielregeln der Betriebswirtschaft hält, seine Ziele erreichen. Alles hängt von Menschen ab, und ein tüchtiger Unternehmer wird sich und seine persönlichen Fähigkeiten mit der Organisation in eine Harmonie bringen, und so wird das Unternehmen vorwärts kommen. Die Qualifikation des Nachfolgers ist die eine Seite. Die organisatorische Ausrichtung des Unternehmens auf den Nachfolger ist die andere Seite. Durch mögliche und sinnvolle Änderungen der Organisation sollte die Chance des Nachfolgers vergrößert werden, den Generationswechsel erfolgreich zu bewältigen.

Die Führung von Familienunternehmen funktioniert anders als in anonymen Kapitalgesellschaften. Tendenziell kann man zwar sagen, dass sich mit zunehmender Größe des Familienunternehmens diese Unterschiede verwischen, aber selbst bei den größten Familienunternehmen mit mehreren Milliarden EUR Umsatz und einigen zehntausend Beschäftigten ist die Führung nicht gleichzusetzen mit einem Nichtfamilienunternehmen, da Familieneinflüsse stets eine große Rolle spielen oder spielen können.

Um ein Familienunternehmen erfolgreich zu führen, ist es heute notwendig, dass sich der Unternehmer stärker durch ein generelles, als durch ein fachspezifisches Wissen auszeichnet. Kein Familienunternehmen ist mit einem anderen identisch oder gleichzusetzen. Jedes bedarf seiner besonderen Führung, und es sind die am erfolgreichsten, bei denen die tatsächliche Führungsqualifikation und der spezifische Anspruch des Unternehmens am besten zueinander passen. Die unternehmerischen Aufgaben sind von vielen Faktoren abhängig. Handelt es sich um ein kleines, ein mittleres, ein großes Unternehmen oder gar um einen Konzern mit vielen Gesellschaften? Branchenspezifische Kenntnisse sind wichtig. Was sind die Familienziele, was sind die Unternehmensziele? Die Führung in einem Gründungsunternehmen ist gewöhnlich anders als die in Nachfolgeunternehmen.

Familienunternehmen haben generell gesprochen auf dem weiten Feld des Controllings, in das ja auch die Strategie einbezogen wird, gegenüber anderen Unternehmen einen Nachholbedarf. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass

das Unternehmen mehr auf die Familie und die Geschäftsführung, somit also personenbezogener ausgerichtet ist, als das in anderen Betrieben der Fall ist. „To control“ bedeutet soviel wie „steuern, lenken, beherrschen“. Wollte man es mit dem deutschen Wort „Kontrolle“ oder „kontrollieren“ gleichsetzen, so wäre dies eine viel zu enge Betrachtung, denn Controlling verlangt „das aktive Ziele setzen“, um dann nachher die eingetretene Wirklichkeit mit der Zielsetzung zu vergleichen. Durch ständigen Vergleich erhält man die Sicherheit, ob die gesteckten Ziele zu erreichen sind oder nicht. Auf diese Art und Weise kann man aktiv agieren und ist nicht nur auf das Reagieren angewiesen, wie es nur das rein vergangenheitsbezogene Zahlenwerk des Rechnungswesens ermöglicht.

Die Eignerfamilie muss, egal ob sie das Management stellt oder nicht, einige strategische Ziele vereinbaren. Hier soll nur auf die drei wichtigsten Bereiche eingegangen werden. Darüber hinaus hat die Führung je nach Größe des Unternehmens noch eine ganze Reihe anderer strategischer Ziele festzulegen:

1. Finanzpolitik

Die Sicherung bzw. Schaffung der Eigenkapitalbasis ist eine schwierige, aber sehr wichtige Aufgabe der Unternehmensführung. Da dem Familienunternehmen der Kapitalmarkt gewöhnlich verschlossen bleibt, ist die Gewinnthesaurierung den Eigenkapitalerhöhungen anonymer Gesellschaften in Form der Ausgabe neuer Aktien gleichzusetzen. Die solide und gut beratene Familiengesellschaft wird die Gewinnausschüttung zugunsten der Eigenkapitalstärkung und damit zugunsten der Mehrung des Vermögens begrenzen. Je weiter verzweigt die Gesellschafterstruktur ist, umso wichtiger ist es, hier ganz verbindliche Regelungen vorzunehmen, aus denen kein Gesellschafter ausscheren kann. Es ist ganz natürlich, dass die im Unternehmen tätigen Gesellschafter hier eine andere Interessenlage haben als die nicht tätigen Gesellschafter, die lieber eine hohe Ausschüttung bekommen möchten, da sie im Unternehmen nicht mitbestimmen und vor allem auch nicht ihren Lebensunterhalt aus einer Position im Unternehmen bestreiten können. Hier kann beispielsweise festgelegt werden, dass vom Gewinn erst einmal der zur Substanzerhaltung notwendige Betrag ganz im Unternehmen bleibt und darüber hinaus der Rest hälftig im Unternehmen verbleibt und hälftig an die Gesellschafter ausgeschüttet wird. Es muss geregelt werden, wie man sich in gewinnlosen Jahren verhält, wie vor allem auch die Bezahlung der persönlichen Steuern in Personengesellschaften zu handhaben ist.

Es ist ratsam, bestimmte prozentuale Größenverhältnisse in der Bilanz festzulegen, die einzuhalten oder anzustreben sind. Es hat sich sehr bewährt, auf folgenden Gebieten Relationen festzulegen, die allerdings von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich zu gewichten sind, weshalb man auch hier nicht einfach die Regelung eines befreundeten Unternehmens für sich blind annehmen sollte. Folgendes sollte festgelegt werden:

- Eigenkapital zur Bilanzsumme
- Eigenkapital plus langfristige Fremdmittel zum Anlagevermögen
- Vorratsvermögen zur Bilanzsumme
- Nettoverschuldung zum Cash-flow
- Investitionen zum Cash-flow
- Investitionen zu den Abschreibungen

Mit einem derartigen „goldenen Käfig“ (Negativ-Klausel) kann sich die Familie selbst disziplinieren, und sie tut Wesentliches zur langfristigen Absicherung des Unternehmens. Mit diesem „goldenen Käfig“ ist ein weiterer wichtiger Effekt verbunden: nicht im Unternehmen tätige und eventuell auch weniger fachkundige Gesellschafter können über den Gang der Geschäfte in ihrem Unternehmen beruhigt sein, so lange sich die Relationen eben innerhalb dieses „Käfigs“ befinden. Die Vorgaben sind als Bandbreiten zu sehen, wobei es unter bestimmten Bedingungen, z. B. einer außergewöhnlichen Investition, möglich sein muss, diesen Rahmen bewusst und gemeinsam für einen begrenzten Zeitraum zu verlassen. Sollte das Unternehmen aus mehreren Betrieben bestehen, die für sich bilanzieren, so ist unbedingt Wert auf eine konsolidierte Gesamtbilanz zu legen.

Die Finanzpolitik muss sicherstellen, dass die jederzeitige Zahlungsbereitschaft gegeben ist. Ansonsten bedeutet Illiquidität ein automatisches Aus für das Unternehmen. Hier spielt das Verhältnis zu den Banken eine außerordentlich wichtige Rolle, da auch sehr gut verdienende Unternehmen in bestimmten Situationen auf die Liquiditätsabsicherung durch eine Bank angewiesen sein können. Viele Familienunternehmer stehen den Banken oder einigen Banken mit großem Misstrauen gegenüber, wobei oft eigene unliebsame Erfahrungen zugrunde liegen. Diese Ansicht kann aber auch auf Pauschalurteilungen basieren. Es ist natürlich ärgerlich, wenn man den Eindruck hat, Banken seien Großunternehmen gegenüber, und seien sie auch noch so schlecht, äußerst großzügig, beim Mittelstand dagegen verhielten sie sich viel zurückhaltender. Mit Namen wie Balsam, Schneider, Flowtex, Philipp Holzmann und Mobilcom kann man auch schnell markante Beispiele anführen, die dann zu Milliardenpleiten wurden. Darüber hinaus kann sich auch mancher Unternehmer von der Art und Weise, wie die Banken bzw. deren Vertreter ihm gegenüber auftreten und Macht demonstrieren, zu Recht desavouiert fühlen. Wenn man in guten Jahren heiß umworben war, so ist es bitter, in einer schwierigen Situation zu erfahren, dass man womöglich allein gelassen wird bzw. eine Unterstützung nur unter größten Schwierigkeiten und härtesten Bedingungen bekommt. Misstrauen sitzt häufig auf beiden Seiten sehr tief, so tief, dass dieser Graben in Einzelfällen nicht überbrückt werden kann. Hier ist es hilfreich, wenn man versucht, sich in die Lage des anderen, sprich Bankenvertreters, zu versetzen, der bei Kreditvergaben schließlich nicht sein eigenes Geld, sondern das Geld, das der Bank anvertraut wurde, zu verwalten und möglichst sicher anzulegen hat. Um langfristig ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, ist es wichtig, stets mit „offenen Karten“ zu spielen. Das gilt für gute und für schlechte Zeiten. Noch immer ist der persönliche Kredit der beste Kredit, und dazu ist ein vertrauensvolles Verhältnis unbedingte Voraussetzung.

2. Personalpolitik

In einem gut geführten Familienunternehmen ist die Bindung zwischen den Arbeitnehmern und der Führung häufig stärker als in anderen Betrieben. Die hohe Loyalität hat Vorteile, die man sich nutzbar machen sollte, da sie die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Die besondere Bindung kommt allerdings nicht von ungefähr, sie entsteht durch langjähriges entsprechendes Sozialverhalten des Familienunternehmens. Wichtig sind hier die Kontinuität, die Verlässlichkeit und auch die Fairness. Sowohl das Betriebsklima muss stimmen als auch die Bezahlung nach Leistung, und es muss Perspektiven für die Führungsmannschaft geben. Familienunternehmen haben gewöhnlich bei der Personalentwicklung ein Defizit, da sie für qualifizierte Personen häufig nicht so attraktiv erscheinen wie anonyme Gesellschaften. Dem liegen Befürchtungen zugrunde wie: Entscheidungen würden nicht nach objektiven Kriterien gefällt, die Familieninteressen seien im Konfliktfall immer vorrangig, Spitzenpositionen würden ausschließlich von der Familie besetzt. Diesem Vorurteil kann begegnet werden, indem man für sein Unternehmen klare Richtlinien festlegt, so dass jeder potentielle Mitarbeiter weiß, woran er ist.

3. Geschäftsfeldpolitik

Welche Geschäfte soll das Unternehmen machen? In welchen Bereichen will man tätig sein? Welche Risiken ist man bereit einzugehen? Dies sind Fragen, die in einer langfristigen Strategie festzulegen sind. Will man der Spezialist in einem ganz genau festgelegten Bereich sein und auch bleiben, oder will man die Produktpalette erweitern, um ein starkes Wachstum anzustreben? Welche Risiken ist man bereit zu tragen und welche kann man auch tragen, ohne das Gesamtunternehmen bzw. das Familienvermögen zu gefährden? Ist man beispielsweise bereit, ein Geschäft in China aufzubauen mit allen Unwägbarkeiten und auch Risiken?

Um für das eigene Unternehmen passende, sinnvolle und auch realistische strategische Ziele zu formulieren, bedarf es nicht der Unterstützung oder gar der Erarbeitung durch eine der renommierten Unternehmensberatungen. Das Know-how dafür ist gewöhnlich im eigenen Unternehmen vorhanden. Es muss lediglich systematisiert werden, und die Geschäftsleitung muss sich mit der Erarbeitung der strategischen Ziele identifizieren. Wenn man erstmalig derartige Ziele formulieren will, so ist es vielleicht sinnvoll, sich eines branchenmäßig erfahrenen Beraters zu bedienen, der dann als Moderator oder auch als Coach für eine begrenzte Zeit tätig werden kann. Hier ist es wichtig, dass nicht etwas Schematisches von der Stange angeboten wird. Es muss vor allem auch die Betriebsgröße beachtet werden, da es natürlich nicht sinnvoll sein kann, einem Unternehmen mit 200 Mitarbeitern die Ausarbeitung einer ähnlich detaillierten Strategiestudie aufzubürden wie einem Unternehmen mit 5.000 Mitarbeitern. Auch hier ist zu beachten, dass der Aufwand angemessen und das Ergebnis sinnvoll ist und vom Unternehmen gelebt werden kann.

3.2 Die Organisation des Unternehmens

Durch die Organisation erhält das Unternehmen eine ganz bestimmte Strukturierung, die idealerweise die besten Voraussetzungen für das Erreichen der unterschiedlichen Unternehmensziele schaffen soll.

Die Organisationsformen in Familienbetrieben weisen eine geradezu unendliche Anzahl an Variationsmöglichkeiten aus. Selbstverständlich ist, dass sich ein kleines Unternehmen anders zu organisieren hat als ein Großunternehmen. Ferner spielt eine Rolle, ob das Unternehmen vom Gründer geführt wird, ob mehrere Familienmitglieder in der Geschäftsleitung sind, wie breit die Beteiligung gestreut ist, welcher Branche das Unternehmen angehört. Familienunternehmen durchlaufen typischerweise verschiedene Entwicklungsstadien, die auch stark mit der jeweils herrschenden Familiengeneration zusammenhängen können. So ist für den Gründungsunternehmer charakteristisch, dass er seinen Betrieb sehr individuell mit informellen Organisationsstrukturen führt. In der nächsten Generation besteht zwischen dem Chef oder den Chefs zu einigen Spezialisten, die ihr Fachgebiet gut beherrschen, eine enge Verbindung. Die Organisation ist breiter gestützt und ist funktional ausgerichtet, d. h. gewöhnlich nach den Bereichen Vertrieb, Technik, kaufmännische Verwaltung. Je nach Größe und Branche wird dies unterschiedlich sein und vor allem auch unterschiedliche Schwerpunkte haben. Dieses funktional organisierte Unternehmen wird sich bei weiterem Wachstum eine divisionale Organisation geben müssen, in der neben oder über den Spezialisten die Generalisten die unterschiedlichen Produktpaletten und Märkte führend zu bearbeiten haben.

Die Organisation im Familienbetrieb ist sehr stark von den Fähigkeiten und Neigungen der geschäftsführenden Gesellschafter abhängig. Als Faustregel kann man sagen, dass diese Abhängigkeit mit zunehmender Unternehmensgröße abnehmen wird. Es gibt aber Beispiele, dass selbst Großbetriebe über Jahrzehnte hinaus den Stempel einer einzigen Unternehmerpersönlichkeit aufgedrückt bekommen. Der Weltkonzern Bertelsmann ist hierfür ein Beispiel, in dem an allen Ecken und Enden der Geist von Reinhard Mohn zu spüren ist. Der Zuschnitt von Familienunternehmen auf die Führungsfähigkeit des oder der Gesellschafter hat einerseits die Chance, dass aufgrund unbürokratischer Strukturen schnell und flexibel auf die sich immer schneller ändernden Marktbedingungen eingegangen werden kann, andererseits birgt dies allerdings auch eine Gefahrenquelle für den Bestand des Unternehmens, wenn eine starke oder sogar totale Abhängigkeit der Organisation vom Eigentümer gegeben ist. Wenn die gesamte Ausrichtung des Betriebes auf eine Unternehmerpersönlichkeit hinzielt, so ist der Bestand des Unternehmens dann in Gefahr, wenn diese Person für längere Zeit oder gar dauerhaft ausfällt und hier keine organisatorischen Vorbereitungen, z. B. durch eine Interimsgeschäftsführung oder durch eine schnell zur Verfügung stehende Nachfolge, den Bestand des Unternehmens sichern. So gehen nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung 77 % der Unternehmer selbst davon aus, dass sie nicht länger als einen Monat abwesend sein können, ohne dass der normale

Geschäftsverlauf in irgendeiner Form gestört würde. Diese Selbsteinschätzung ist im Übrigen nahezu unabhängig von der Größenordnung des Unternehmens.

Die Organisation sollte im Unternehmen „leben“. Sie sollte nicht für viele Jahre starr sein und dann mit einem großen Gewaltakt auf die in der Zwischenzeit veränderten Situationen hin angepasst werden. Die Organisation sollte sich idealerweise stets weiterentwickeln, womit dann im Unternehmen ein permanenter organisatorischer Wandel stattfindet. Hierbei ist allerdings größtes Augenmerk auf die damit verbundene Verunsicherung der Mitarbeiter zu lenken, denn bei ständigen Veränderungen haben sie verständlicherweise Sorge, wie sich das auf ihren derzeitigen Arbeitsplatz und ihre Aufgabe, ihre Stellung, ihr Ansehen und ihren Einfluss im Unternehmen auswirkt. Aus diesem Grunde sind Berater, die bei der Organisationsentwicklung behilflich sind, häufig Psychologen oder Soziologen. Viel besser ist es allerdings für das Unternehmen, wenn langfristig eine Veränderungskultur im Unternehmen entstehen kann, die weitgehend auch individuelle Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt und vor allem personalpolitisch zu fairen Ergebnissen kommt. Wem es gelingt, in seinem Unternehmen eine derartige Atmosphäre zu schaffen, der kommt dem Ideal der sich selbst optimierenden Organisation schon ziemlich nahe. In der Praxis wird diese „Idealorganisation“ allerdings kaum erreichbar sein, womit die sich vollkommen selbst optimierende Organisation eine Utopie bleiben wird.

Entscheidend für die Leistungsfähigkeit einer Organisation sind die konkreten Ergebnisse der Geschäftstätigkeit, Ergebnisse, die durch Ausführung von Funktionsfolgen oder durch Prozesse zustande kommen. Vereinfachend gesagt reicht es für kleinere Einheiten, wenn einzelne Funktionseinheiten wie Zahnräder eines Getriebes ineinander passen und somit das Getriebe in Bewegung halten. Großorganisationen können so gewöhnlich nicht arbeiten. Da gilt es, im Hinblick auf Schnelligkeit und Beachtung der Kosten die einzelnen Geschäftsprozesse insgesamt zu optimieren. So ist, um bei dem Beispiel zu bleiben, bei einem Ozeanschiff das Getriebe nur ein einzelner Prozess neben dem Motor, dem Steuer, der Navigation und vielen weiteren Prozessen.

Die Organisation des Unternehmens im hier gemeinten Sinne ist als umfassende Organisation zu verstehen. Aus diesem Grunde wird im Folgenden auch bereits an dieser Stelle – unabhängig von späteren detaillierteren Ausführungen – auf die Rechtsform, die Satzung und den Beirat eines Unternehmens eingegangen.

Die einzig richtige Rechtsform für ein Unternehmen gibt es nicht. Jeder muss anhand von vorliegenden Kriterien und aufgrund von eigenen Zielsetzungen beurteilen, was die richtige Gesellschaftsform für das eigene Unternehmen ist. Die steuerlichen Aspekte sind zu berücksichtigen, sie sollten aber nicht allein den Ausschlag geben, welche Rechtsform im konkreten Fall gewählt werden sollte. Die wichtigste Frage wird sein, ob man für das Unternehmen persönlich haften wird oder nicht.

Es gibt so etwas wie einen traditionellen Ehrenkodex, nach dem im Geschäft tätige Familienmitglieder mit allem, was sie haben, für das Geschäft haften sollen. Für den Unternehmensgründer, dem wenige Finanzierungsquellen offenstehen, mag dieses richtig sein. Für größere Unternehmen, die heute für wesentliche Fi-

nanzdaten einer gewissen Publizitätspflicht unterliegen, ist die persönliche Haftung zumindest überdenkenswert, häufig falsch. So dürfen Höchststrisiken den Bestand des Unternehmens nicht gefährden, und gerade Familienunternehmen sollten derartige Risiken vermeiden.

Für Familienunternehmen kommen zwei Rechtsformen in Betracht, zum einen die Personengesellschaften, zum andern die Kapitalgesellschaften. Bei den Personengesellschaften sind vor allem zu nennen die Offene Handelsgesellschaft (OHG), die Kommanditgesellschaft (KG) und die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Letztere kann nur für Unternehmen ohne gewerblichen Geschäftsbetrieb gewählt werden. Bei der OHG haften zwingend alle Gesellschafter mit ihrem gesamten Privatvermögen, bei der KG nur die Komplementäre, die Kommanditisten dagegen nicht. Die Haftungsrisiken steigen ständig an. Außergewöhnliche politische Ereignisse, Umweltprobleme oder Produkthaftungen können Risiken in sich bergen, die völlig unkalkulierbar sind. Wer ein internationales Geschäft betreibt, weiß, dass in einigen ausländischen Rechtskreisen schlitzohrige Anwälte, die auf Erfolgshonorarbasis arbeiten, völlig überzogene Ansprüche geltend machen können. Aus diesem Grunde sind bei größeren Unternehmungen die Rechtsformen der OHG bzw. der KG mit unbeschränkt persönlich haftenden Komplementären in den letzten Jahren immer seltener geworden. Die GmbH & Co. KG, eine Personengesellschaft, bei der eine GmbH die Haftung übernimmt, ist bei den Personengesellschaften immer bedeutender geworden.

Bei den Kapitalgesellschaften – hier seien vor allem die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Aktiengesellschaft (AG) genannt – ist die Haftung auf das eingezahlte Kapital beschränkt. Derartige Gesellschaftsformen sind insbesondere für Gesellschaften mit einem großen Anteilseignerkreis und für größere Gesellschaften grundsätzlich die bessere Rechtsform. Das Umwandlungsgesetz erleichtert wesentlich die Möglichkeit, von einer Rechtsform in die andere zu wechseln. Hier sei auch auf die neue Form der sogenannten kleinen Aktiengesellschaft hingewiesen, die vor allem für Familienunternehmen attraktiv sein kann. Die Gründung einer derartigen Aktiengesellschaft wurde wesentlich erleichtert. So kann es auch beispielsweise eine Ein-Personen-Gründung sein. Ferner finden die Vorschriften über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf die kleine Aktiengesellschaft mit weniger als 500 Mitarbeitern keine Anwendung.

Unabhängig von der einzelnen Rechtsform sollte sich jede Familiengesellschaft, auch wenn sie rechtlich nicht dazu verpflichtet ist, eine Satzung geben, die verbindliche Unternehmensgrundsätze vorschreibt. Dies gilt auch für Unternehmen, in denen ein Alleingeschäftsführer das Sagen hat. Er sollte zumindest derartige Grundsätze für den Fall seines plötzlichen Ausfalles haben. Neben der Festlegung des Firmensitzes, einer allgemeinen Darlegung, was der Firmenzweck ist und der Bestimmung des Geschäftsjahres muss weiterhin gesagt werden, wer unter welchen Bedingungen in die Geschäftsleitung oder bei Familienmitgliedern, wer überhaupt in das Unternehmen eintreten kann. Die Zuständigkeiten der Geschäftsleitung einerseits und die Aufgaben und Rechte der Eigentümer andererseits müssen festgelegt werden. Nicht zuletzt zur besseren sinnvollen Eingliederung von Anteilseignern, die nicht im Geschäft aktiv sind, hat sich eine

Zweistufigkeit in Form einer Machtaufteilung zwischen der Geschäftsleitung und einem Beratungs- und Kontrollgremium – nennen wir es Beirat – als die bessere Art immer mehr durchgesetzt. Die Aufgaben eines solchen Beirates sind präzise zu formulieren. So kann beispielsweise auch festgelegt werden, dass ein Beiratsmitglied im Falle plötzlicher Vakanz in der Geschäftsführung selbst für eine Übergangszeit einzuspringen hat. Die richtige Auswahl von Beiratsmitgliedern ist die entscheidende Frage dafür, ob ein Beirat dem Unternehmen helfen kann oder nicht. Reine „Pöstchenvergabe“ aus Gefälligkeit kann kein Qualitätsmerkmal sein.

Die Organisation des Unternehmens muss einerseits dafür Sorge tragen, dass die Unternehmensziele kostengünstig erreicht werden können, sie muss andererseits berechnete Wünsche aller Anteilseigner berücksichtigen.

3.3 Pläne für den Notfall

Der verantwortungsbewusste Familienunternehmer hat in besonderem Maße Vorsorge für unvorhergesehene Fälle zu treffen. Im Folgenden geht es dabei um plötzliche Änderungen im persönlichen Bereich wie Tod und Krankheit. Es geht dabei nicht um Vorsorgen für allgemeine Unternehmenskrisen aufgrund von Konjunkturerinbrüchen, Ausfälle auf der Kunden- und Lieferantenseite, kriegerische Auseinandersetzungen in der Welt, Natur- oder Umweltkatastrophen. All diese möglichen Bedrohungen des Unternehmens sollen hier nicht angeschnitten werden, der Unternehmer muss sie aber in seinen strategischen Überlegungen mit berücksichtigen.

Notfallpläne sind dazu da, um Richtlinien für den beschriebenen oder einen artverwandten Notfall zu geben. Es geht nicht darum, jeden möglichen Einzelfall detailliert regeln zu wollen, es geht um die Ausarbeitung von Rahmendaten. Dabei ist es auch wichtig, das Udenkbare zu denken, dass also im wahrsten Sinne des Wortes der Fall eintritt, den man sich nun gar nicht vorstellen will. Ein Unternehmer sollte nicht nur für seinen eigenen Ausfall Vorsorge treffen, sondern auch bedenken, dass der von ihm vorgesehene direkte Nachfolger möglicherweise kurze Zeit später oder sogar mit ihm zusammen (beide werden Opfer eines Unfalls) für immer ausfallen könnte.

Kann der Familienunternehmer dauerhaft oder auch für eine lange ungewisse Zeit nicht mehr zur Verfügung stehen, so hat er sowohl auf der geschäftlichen Seite - für das Unternehmen - als auch auf der privaten Seite - für die Familie – Punkte zu beachten und je nach Umstand auch ein nachfolgendes Regelwerk zu formulieren. Beispielhaft werden im Folgenden wichtige Themen benannt, die unbedingt geregelt werden müssen:

- a) Vertretungsplan
Wer oder welche Personen nehmen die Leitungsfunktion im Unternehmen wahr? Wer vertritt die Gesellschafteranteile? Hier ist möglicherweise auch in Alternativen zu denken, etwa so, dass die Leitungsfunktion z.B. in finanziellen Krisenzeiten einer mehr controllingorientierten Person übertragen wird, in Zeiten starker Expansion aber jemandem übertragen wird, der mehr vertriebsorientiert ist.
- b) Kompetenzverteilungsplan
Zusätzlich zum Vertretungsplan ist es möglicherweise sinnvoll, einen Kompetenzverteilungsplan aufzustellen, insbesondere wenn die Vertretung nicht allumfassend auf eine Person übertragen werden soll oder auch nicht übertragen werden kann.
- c) Vermögensplan
Dies gilt wiederum für die geschäftliche und die private Seite. Welche Beteiligungen bestehen möglicherweise? Wie sieht es mit dem Immobilienbesitz aus? Eine Aufstellung der Wertpapiere, der Bank- und Darlehnsknoten und des sonstigen geldwerten Gutes sollte erstellt werden. Hierbei sind inländische und ausländische Werte und Verbindlichkeiten zu beachten.
- d) Eine Liste sonstiger Verbindlichkeiten erstellen.
- e) Eine Versicherungsaufstellung mit Vollmachten erstellen.
- f) Eine Liste der wichtigsten Kunden und Lieferanten erstellen und diese Liste mit Angaben bzw. Unterlagen möglicher Sondervereinbarungen versehen.
- g) Schließlich ist es wichtig, eine Liste von Passwörtern, Geheimzahlen, Zugangsberechtigungen und von Schlüsseln zu erstellen, um den berechtigten Personen dann die Zugänge zu ermöglichen.

Der Unternehmer sollte die Familie und auch die Führungskräfte informieren, dass derartige Pläne und Vorsorgen bestehen und wo sie hinterlegt sind. Die Führungskräfte müssen über die Existenz solcher Pläne informiert sein, natürlich nicht über deren Inhalt.

Vor allem in Unternehmen mit einem größeren Gesellschafterkreis sollte man quasi vorausseilende Notfallregelungen bzw. Konfliktvermeidungsstrategien einführen. Es ist eine unumstößliche Wahrheit, dass sowohl Konflikte im Gesellschafterkreis als auch eine nicht oder eine schlecht geregelte Nachfolge die Hauptgründe für das Ende von Familienunternehmen sind. Es sind nicht die schlechten Produkte und Dienstleistungen und auch nicht eine schlechte Konjunktur. Beispielhaft sollen im Folgenden Konfliktvermeidungspunkte aufgezählt werden, die segensreich dazu beitragen können, Streitigkeiten im Gesellschafterkreis und in der Familie zu vermeiden bzw. zu reduzieren.

- Familieninteressen und Unternehmensinteressen konsequent trennen
- Verbindliche Regeln für Entnahmen und Ausschüttungen festlegen
- Ein kompetentes Aufsichts- und Kontrollgremium installieren
- Ein Regelwerk für Nachfolgen festlegen

- Definieren, unter welchen Bedingungen Familienmitglieder in das Unternehmen eintreten können
- Maßnahmen ergreifen, die nicht tätige Gesellschafter an das Unternehmen binden, z. B. Gesellschafterversammlungen, auch mehrmals jährlich Gesellschafterbriefe versenden, Fortbildungen, Seminare für Gesellschafter veranstalten, einen „Kümmerer“ installieren
- Gemeinsame Vermögensverwaltung (family-office)
- Benimmregeln einführen, d. h. vernünftig und respektvoll miteinander umgehen. Keine persönlichen Beleidigungen, kein Anschreien, keine Tätlichkeiten
- Regeln für den Umgang mit ausgebrochenen Konflikten aufstellen, z. B. Aussprachen müssen innerhalb von 7 Tagen erfolgen
- Eine Schlichtungsstelle bestimmen
- Eskalationsstufen definieren mit der Festlegung, ab wann Anwälte eingeschaltet werden dürfen, z. B. nach dreimaligem Treffen bei der Schlichtungsstelle

Wie dargelegt, kann man viel regeln. Grob gesagt sollte man hiervon aber beherzigen, dass mit größer werdendem Gesellschafterkreis oder auch mit zunehmender verwandtschaftlicher Entfernung der Regelungsbedarf größer wird. Der Unternehmer bzw. die Gesellschafter sollten sich darüber im Klaren sein, was sinnvollerweise zu regeln ist. Wie das zu machen ist, sollten sie nicht im „stillen Kämmerlein“ festlegen, sondern mit kompetenten Anwälten, die vor allem im Gesellschaftsrecht, Familienrecht und Erbrecht zu Hause sind. Einzelne Regelungen dürfen sich nicht widersprechen, weil das möglicherweise unabsehbare Konflikte, Prozesse etc. nach sich ziehen würde.

Quintessenz:

Die Führung von Familienunternehmen funktioniert anders als in anonymen Kapitalgesellschaften. Trotzdem muss die Eignerfamilie zumindest in den wichtigsten Bereichen strategische Ziele vereinbaren. Die Organisation des Unternehmens muss ständig weiterentwickelt und angepasst werden; dazu gehört auch die Überprüfung der Rechtsform, d. h., ob sie noch weiterhin zur Aufgabenbewältigung geeignet ist. Notfallpläne helfen, mit plötzlich auftretenden neuen Situationen besser fertig zu werden.