



# Familienworkshops: Ziel- und Strategiefindung für Unternehmerfamilien

Bernd LeMar

Die Zahlen hinsichtlich der Nachfolgesituation im Mittelstand sind hinlänglich bekannt. Das Institut für Mittelstand in Bonn hat auch in einer aktualisierten Studie bestätigt, dass Jahr für Jahr rund 70.000 Unternehmen die Nachfolgefrage zu lösen haben, was für die Betroffenen eine existentielle Herausforderung darstellt. Mit Interesse wird in Bankenkreisen vermerkt, dass die Zahl jener Unternehmen rückläufig ist, die mangels familieninterner Nachfolge andere Lösungen suchen. Es gilt in jedem Fall: Wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen im Familienunternehmen nicht mehr stimmen, stimmen bald auch die Zahlen nicht mehr. Eine umfassende Kreditrisikobeurteilung wird nicht nur die hard facts des Unternehmens analysieren, sondern auch die Soft-Faktoren einer Unternehmerfamilie.

Eine wirkungsvolle Methode zur Bearbeitung der persönlich-familiären Einflussfaktoren ist die Durchführung eines Familien-Workshops, der auch als «Familienkonferenz» oder «Familienrat» bezeichnet wird. Die Beteiligten fühlen sich bei kompetenter Moderation zunehmend sicher und Senioren und Junioren können sich bei der Formulierung des gemeinsamen Ziels und der entsprechenden Strategie gegenseitig unterstützen. Damit ist die Grundlage gegeben, dass eine Unternehmerfamilie die für sie passende Entscheidung trifft. Im Folgenden wird das Workshop-Konzept vorgestellt.

## > Familienworkshops als Methode

Als Unterstützung für einzelne Familienmitglieder ist Beratung und Coaching sicher hilfreich. Für das ganze System Familie jedoch bedarf es einer adäquaten Methode (vergleiche LeMar 2001). Bei einem Familienworkshop kommen für ein Wochenende alle zusammen, die von der aktuellen Situation betroffen sind. In der Beratungspraxis stellen sich dabei immer wieder folgende Fragen:

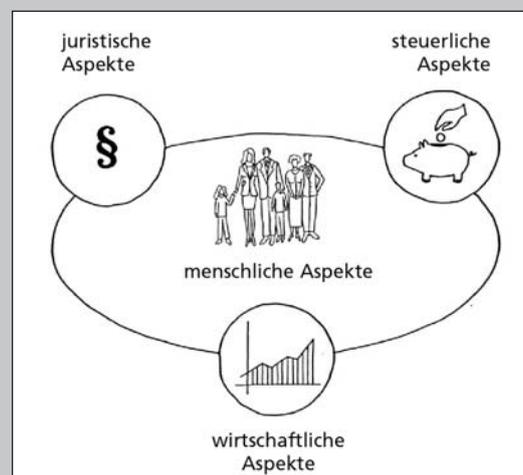
- > Familieninterne Nachfolge: Wer ist geeignet? Welche Kriterien legen wir zugrunde?
- > Externe Lösungen: Wie finden wir den für uns geeigneten Fremd-Geschäftsführer?
- > Möglicher Verkauf: Können wir auch dieses kritische Thema offen besprechen? Wie stark ist unsere emotionale Bindung an das Unternehmen?
- > Wie sieht die mittelfristige Unternehmensstrategie

unserer Familie aus? Was sind unsere persönlichen Zukunftsvorstellungen und Lebenspläne?

- > Wie gestalten wir die einzelnen Schritte bei der Führungs- und Vermögensnachfolge?
- > Wie verteilen wir die Aufgaben, wenn zwei Generationen zusammen arbeiten?
- > Wie gehen wir mit dem Thema «Erben» (Junioren) beziehungsweise «Vererben» (Senioren) um? Wie sieht eine «gerechte» Erbregelung für alle Beteiligten aus?
- > Wie kommunizieren wir den Generationswechsel nach innen und nach aussen?

Je nach Anzahl der Teilnehmer wird der Workshop von ein oder zwei Moderatoren geleitet. Diese sollten nicht nur Kenntnisse und Erfahrungen mit unternehmerischen Belangen mitbringen, sondern auch mit grundlegenden Themen der Familien-Psychologie vertraut sein. Die Moderatoren sorgen dafür, dass in dem Familienworkshop ein Klima von Akzeptanz und Wertschätzung herrscht. Dies ermöglicht dem Unternehmer und den anderen Familienmitgliedern, auch schwierige Fragen anzugehen. Gerade weil die emotionalen Aspekte mit integriert werden, haben die erarbeiteten Lösungen gute Chancen, auch umgesetzt zu werden.

## Abbildung



Ganzheitliche Bearbeitung der Themen



Die menschlich-familiären Aspekte der Unternehmensnachfolge stehen im Zentrum. Damit bekommen die Beziehungsaspekte und emotionalen Faktoren in der Unternehmerfamilie ihren Platz. Die zur Sprache kommenden juristischen, steuerlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen werden festgehalten und im Anschluss an den Workshop gezielt bearbeitet.

## > Business first – oder Family first?

Es ist nicht nur der Unternehmer, der Vorbehalte hat, für einen Familienworkshop Zeit und Geld zu investieren. Auch viele Fachberater, die im Umfeld des Unternehmers tätig sind, berücksichtigen gleichermaßen die familiären Aspekte zu wenig. Sie scheuen sich davor, diese offen anzusprechen. Eigentlich wäre es für sie leichter, in der fachlichen Rolle als Steuerberater, Firmenkundenbetreuer der Bank, als Hausanwalt oder anderer Berater die Soft-Faktoren zur Sprache zu bringen. Sie weichen aber oft diesen möglicherweise schwierigen Themen aus und bleiben dabei, nur den einzelnen Unternehmer und dessen ökonomisches System zu sehen. Damit haben viele Fachberater zu wenig im Blick, dass weit reichende Entscheidungen (wie zum Beispiel die Nachfolge) von der Unternehmerfamilie als Ganzes getroffen werden. Dabei hat zum Beispiel die Ehefrau des Seniors (und Mutter der Nachfolgegeneration) ein gehöriges Wort mitzureden. Sie fühlt sich meist stark für die Familie verantwortlich. Wer nur mit dem bisherigen Ansprechpartner und dem Fokus auf dem «Wohl» des Unternehmens etwas regeln will, macht die Rechnung ggf. ohne die Wirtin. Dadurch kann erhebliches Konfliktpotential entstehen. Die besten fachlichen Vorschläge (zum Beispiel in Form einer steuerschonenden Erbregelung) werden – wenn mit relevanten Personen nicht gesprochen wird – nicht das gewünschte Resultat bringen, sondern Irritationen hinterlassen. Wenn Berater in Kontakt mit dem familiären Feld des Kunden kommen, ist leicht eine Resonanz mit der eigenen Familie gegeben. So kommt bei der Konfrontation mit schwierigen Fragen mehr oder weniger unbewusst auch der eigene familiäre Hintergrund ins Spiel. Und diese Affinität ist oft der eigentliche Grund für die «Zurückhaltung» gegenüber dem Kunden. Fachberater könnten jedoch hinsichtlich Mandantenbindung sehr viel mehr gewinnen, würden sie ihre Scheu überwinden und verstärkt das familiäre System berücksichtigen. Gerade der gesellschaftliche Wandel des Systems «Familie» erfordert seitens der Berater mehr Aufmerksamkeit. Die auch in Unternehmerfamilien vielfältigen Konstellationen von Patchwork-Familien bringen nachhaltige Auswirkungen mit sich. Die Frage: «Wie sieht unser Familien-Konzept aus?» ist nur von jeder Unternehmerfamilie individuell zu beantworten. Auch dies kommt in einem Familienworkshop zur Sprache.

## > Ablauf eines Familienworkshops

Da die Themen auf die konkrete Situation der Familie zugeschnitten sind, wird der Ablauf entsprechend individuell gestaltet. Zu Beginn kann ein kurzes Impuls-Referat der Moderatoren stehen, in dem die Fragestellung gut visualisiert noch einmal vor aller Augen steht. Die

anschliessenden Gespräche finden in Rahmen von Gruppenarbeiten statt, dies in den verschiedensten Konstellationen. Beispielsweise bilden Junioren (Geschwister und Vettern) beziehungsweise Senioren jeweils eine Arbeitsgruppe. Deren Ergebnisse werden anschliessend präsentiert. Durch weitere Partner- und Gruppengespräche im Wechsel wird der lebendige Austausch gefördert. Die offenen fachlichen Fragen werden diskutiert und auf Flip-Charts festgehalten. Nicht selten entstehen für die Familien überraschende Perspektiven. Es ergeben sich – wenn man offen miteinander spricht – oft ganz neue Einsichten, die dann mit den Fachberatern vertieft und weiter bearbeitet werden können. Wird von der ganzen Unternehmerfamilie eine klare Weichenstellung vorgenommen, kann im Anschluss umso erfolgreicher das Instrumentarium der Fachberater zum Einsatz kommen. Die Vorschläge werden einen offenen und gesprächsbereiten Unternehmer vorfinden, der weiss, dass er für die zu treffenden Detail-Entscheidungen Rückendeckung in seiner Familie hat. Es entsteht so ein produktives Gesprächsklima, in dem ein effektiver Beratungsprozess möglich wird. Dass sich daraus für den Berater auch eine nachhaltige Form der Kundenbindung ergibt, versteht sich von selbst.

### Quelle:

LeMar, Bernd (2001). Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.



### Autor



Dr. Bernd LeMar.

Nach beruflicher Tätigkeit über den 2. Bildungsweg Studium der Betriebswirtschaft und Psychologie. Geschäftsführer von LeMar Consulting, Berater und Coach für Geschäftsführer und Gesellschafter von eigentümergeführten Unternehmen. Lehrbeauftragter der Universität Innsbruck und der Fachhochschule Würzburg, Autor mehrerer Fachbücher.