



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Manager Profile

Profile

Manager CEO Europe Id # : 21214

Nachfolge und Restrukturierung eines Familienunternehmens

Einleitung

Familienunternehmen haben unterschiedliche Größen, Strukturen und Probleme. Der Literatur und empirischen Studien zufolge sind über 80 % aller Unternehmen in westlichen Volkswirtschaften familiengeführte Unternehmen. Es gibt Millionen von Familienunternehmen mit 1 bis 4 Angestellten, deren Eigentümer oder Gründer ihre ganze Kraft und Zeit in ihr Unternehmen stecken.

Zahlreiche Familienunternehmen sind mittelständische Unternehmen, die von den jeweiligen Eigentümern/Gründern oder von anderen Familienmitgliedern – oder sogar von Außenstehenden – geführt werden. Schließlich gibt es noch eine beträchtliche Anzahl von großen Familienunternehmen, wie z.B. Ford, Bechtel, BMW, Ferragano, Tata, um nur ein paar der vielen erfolgreich geführten Familienunternehmen in der ganzen Welt zu erwähnen.

Einige unter ihnen werden sich erst beim Generationenwechsel bewusst, dass sie ein „Familienunternehmen“ sind. Das Ergebnis von Takeuchis frühen Studien wurde zu einem Konzept, das auch noch heute für Analysen von Familienunternehmen, einschließlich der Familie, des Unternehmens und seiner Eigentümer, angewendet wird. Die Strukturen in Familienunternehmen unterscheiden sich in Vielem, meist zum Vorteil des jeweiligen Unternehmens.

Entscheidungen werden überwiegend vom Firmeneigentümer getroffen, der auch bei geschäftlichen Details miteinbezogen wird. Vetternwirtschaft muss nicht unbedingt von Nachteil sein, könnte jedoch zu einer verschwommenen organisatorischen Struktur führen. Empirische Studien von J. Davis, J. Ward, Astrachan, F.B. Simon, Neubauer offenbaren kritische Momente, besonders dann, wenn die Firmenbesitzer/Gründer versuchen sich aus dem Geschäft zurückzuziehen und der nachfolgenden Generation die Geschäftsführung zu überlassen.

Im folgenden Fall war es die Aufgabe des Nachfolgers, des Sohnes, nicht nur die Firma vom Firmengründer zu übernehmen, sondern auch den Geschäftsbetrieb zu restrukturieren. Ein außenstehendes Team wurde eingestellt, um das Unternehmen in eine gewinnträchtige Zukunft zu führen.

Der Fall

Während meiner über 25jährigen Erfahrung als erfolgreicher Experte von Restrukturierungen in Familienunternehmen, die Umsätze von 40 Millionen bis zu 1,7 Milliarden € verzeichneten, stieß ich auf zahlreiche Probleme und Schwierigkeiten. Ich denke da gerade an ein Familienunternehmen, das den Generationenwechsel erfolgreich meisterte, ohne großes Aufsehen zu erregen. In diesem Fall spreche ich von einem introvertierten Übergang.

Bei einem extrovertierten Übergang treten die Familie und das Unternehmen an die Öffentlichkeit und füllen viele Seiten der lokalen Zeitungen.

Diese Art des Wechsels richtet häufig sowohl die Familie als auch das Unternehmen zu Grunde. Natürlich ist ein introvertierter Übergang keine Garantie dafür, dass das Familienunternehmen intakt bleibt, aber die Wahrscheinlichkeit ist um einiges höher.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Trieste . Budapest . Prague . Boston . Hong Kong

Tel. : **+49 89 89 19 88 15**

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Manager Profile

Profile

Manager CEO Europe Id # : 21214

Ich möchte Ihnen nun gerne die Restrukturierung eines Familienunternehmens darlegen, in welchem der Sohn die Geschäftsführung nach dem Tod seines Vaters übernahm.

Die Entwicklung, Produktion und der Verkauf von Teilen für verschiedene Industrien umfasste 80 % des Familienunternehmens.

Der Verkauf von kompletten Fabrikanlagen lag brach, kleinere Teile wurden unter Wert verkauft, größere Teile gingen überwiegend an Zulieferer. Hier zeigten sich zwar positive Ansätze bei der Bruttogewinnspanne, aber dieser Geschäftsbereich wurde vorwiegend vom Maschinenbau getragen, wobei man sich um die besten technischen Lösungen bemühte, ohne den Kostenfaktor angemessen zu berücksichtigen.

Die Geschäftspartner befanden sich in einem Umkreis von etwa 400 km, andere Märkte wurden von Händlern bedient. Nahezu alle Angestellten stammten aus dem Umkreis des Unternehmens, viele unter ihnen hatten keine spezifische Wirtschafts- und Managementausbildung erhalten, doch verfügten sie über lange Erfahrung und Praxis und wurden vom Chef persönlich betreut.

Es stellte sich heraus, dass sie sich wohlfühlten, was jedoch maßgeblich von der Beziehung zum Firmengründer abhing. Nach seinem plötzlichen Tod waren alle verunsichert und hofften, dass die guten alten Zeiten weitergehen würden..

Der Sohn, der vom Vater noch zu dessen Lebzeiten als Nachfolger ernannt worden war, verfolgte den Kurs seines Vaters. Doch schon bald war zu erkennen, dass er nur zögerlich handelte und das Familienunternehmen nach der Übernahme nicht wirklich leitete.

Er war eher ein Verwalter als ein Manager oder Bauherr des geerbten Unternehmens. Diese Art der Unternehmensführung führte die Firma nach einigen Jahren in Schwierigkeiten.

Als ich in das Unternehmen kam, war die finanzielle Lage auf Grund der schlechten Transaktionen im Bereich der Herstellung, des Verkaufs und des Service sehr düster. Vor allem aber wegen der mangelnden strategischen Leitung.

Zusammen mit einem internen und externen Team erarbeiteten wir eine neue Strategie. Wir integrierten von Beginn an den Firmenbesitzer und ließen ihn eine neue Firmenausrichtung entwickeln.

Zur Überraschung aller Beteiligten stimmte der Nachfolger der Umsetzung der neuen strategischen Methode nicht zu. Die Gründe lagen hauptsächlich in dem bestehenden Geschäftsmodell, das nicht verändert werden sollte. Fast alle elementaren Geschäftsstrukturen mussten aber bei Seite gelegt werden, um überleben zu können.

Im Kerngeschäft – einst vom Besitzer gegründet – wurde eine Menge Geld zu verloren. Dem Aufschrei des Nachfolgers – „mein Management-Team zerstört das Geschäft meines Vaters“ - konnte man nur begegnen, indem die hohen Kosten verursachenden, verlustreichen Geschäftsbereiche in einen anderen Kontinent, nach Fernost, verlagert wurden; wir brachten sie aus seiner Sichtweite. Herstellungs- und Reinvestitionskosten für eine neue Produktlinie hätten das Kapital für andere, weitaus ertragbringendere Geschäftsbereiche vermindert.

Dank einer aktiven Verbesserung des weltweiten Marketing- und Verkaufnetzes entstand ein sehr lukrativer Geschäftsbereich, der es ermöglichte, Kunden direkt von den Schlüsselstandorten in Asien und den USA zu bedienen.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Trieste . Budapest . Prague . Boston . Hong Kong

Tel. : +49 89 89 19 88 15

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Manager Profile

Profile

Manager CEO Europe Id # : 21214

Dadurch, dass neue Komplementär-Produktlinien hinzugefügt wurden, konnten wir eine Baueinheit (zu der Zeit noch neu in der Industrie) verschicken, die innerhalb von 24 Stunden erhältlich war. Es war spannend zu beobachten, wie unsere Teams das Undenkbare in die Tat umsetzten. Wir erweckten einen eingeschlafenen Geschäftsbereich wieder zum Leben, entwarfen, produzierten und verkauften zum Beispiel komplette Produktionsstätten in Ländern, in denen wir zuvor nicht einmal kurzfristig hatten Fuß fassen können. Diese Taktik ließ uns finanziell erstarren; unser Markenname verbreitete sich und die Preise für den Endverbraucher fielen, da importierte Teile wegen der hohen Zölle unbezahlbar wurden. Wir brachten Technologie in die Entwicklungsländer und schufen Arbeitsplätze für Fach- und Hilfskräfte. Nach fünf Jahren haben sich die Einnahmen in verschiedenen Bereichen verdreifacht, das Familienunternehmen nahm mittlerweile eine wichtige Stellung auf dem Markt ein und war wieder solvent.

Der Nachfolger fand sein Unternehmen in einem umgestalteten, restrukturierten und finanziell exzellenten Zustand vor. Seine Beziehung zu den Mitarbeitern war distanziert, er war nicht in der Lage, die Herzen seiner Mitarbeiter zu gewinnen. Sein Vater war eine zu starke Führungspersönlichkeit gewesen, mit Autorität und sozialer Kompetenz. Kurz darauf übergab er das Zepter an einen engen Freund der Familie und bevorzugte es, für den Vorstandsposten eines Wirtschaftsverbandes zu kandidieren.

Fazit

Die Nachfolge in Familienunternehmen folgt meistens ihren eigenen individuellen Methoden. Wenn die Nachfolge mit einer Restrukturierung des Unternehmens einhergeht, nimmt die Komplexität dieses Prozesses zu, da der Nachfolger, die Familie und ihre Mitglieder, die Eigentümerfrage und die Zeitdimension keine Additionsfaktoren, sondern Multiplikations-faktoren darstellen.

In unserem Fall gab es zwei Bereiche, in denen mögliche Konflikte auftreten können:

1. wenn sich ein Nachfolger Richtungsänderungen widersetzt.
2. wenn eine neue Strategie zusammen mit einem Nachfolger umgesetzt werden soll, der Schwierigkeiten hat, eine Führungsposition einzunehmen.

Zu 1)

Meine einschlägige Erfahrung mit Familienunternehmen und empirische Studien über strauchelnde Familienunternehmen zeigen, dass das oben erwähnte Problem nicht als alltägliche Realität betrachtet werden kann. In vielen Fällen möchten die Nachfolger gerne die Richtung der Unternehmensführung wechseln oder sehen zumindest die Notwendigkeit dafür. In unserem Fall spielten die Familie und ihre verschiedenen Mitglieder eine wichtige Rolle während der Übergangsphase, zumal die Tochter und zwei andere Söhne gerne die Geschäftsführung hätten übernehmen wollen.

Der Vater traf jedenfalls seine Entscheidung, ohne die Familie zu seinen Lebzeiten darüber zu informieren. Der Mann der Tochter führte zu der Zeit mit Erfolg einen anderen Bereich des Familienunternehmens; die Wahl des Gründers muss für die ganze Familie ziemlich überraschend gewesen sein. Während des Projekts wurde offensichtlich, dass der Sohn seinen Vater bewunderte und ihm emotional sehr nahe stand. Die Allgegenwärtigkeit des Vaters in dem Unternehmen – in allen Büros standen Bilder und Fotos des Firmengründers – machten es fast unmöglich, vom Vater nicht „gesehen zu

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Trieste . Budapest . Prague . Boston . Hong Kong

Tel. : **+49 89 89 19 88 15**

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Manager Profile

Profile

Manager CEO Europe Id # : 21214

werden“. Als ich das Projekt begann, war eine der ersten Bemerkungen des Nachfolgers: „Mein Vater hat die Segel für die nächsten 20 Jahre gesetzt. Nichts muss mehr gemacht werden – folgen Sie nur dem Auftrag meines Vaters“. Genau das habe ich in Frage gestellt und schließlich das Unternehmen für einen neuen erfolgreichen Beginn auf Null zurückgestellt.

Zu 2)

Um die Unternehmensrichtung zu wechseln, bedurfte es exzellenter Kommunikations-fähigkeiten, guter zwischenmenschlicher Beziehungen in meinem Team und Verständnis für die Belange der Familie, des Unternehmens, der Besitzverhältnisse und selbstverständlich einen angemessenen Umgang mit dem Zeitdruck.

Die erforderlichen Veränderungen umzusetzen, war eine Sisyphusarbeit. Wir haben den Stein hochgerollt – der Nachfolger, der von den Familienmitgliedern unterstützt wurde, stieß ihn wieder hinunter in die „alten Gründe“, wie er es nannte. Argumente wie: „Wir zerstören das Werk des Gründers“ waren sehr gebräuchlich. Trotz der Unterstützung der Geldgeber wurde das Team mit extrem emotionalen Reaktionen des Nachfolgers und der Familie konfrontiert. Erste betriebliche Erfolge, z. B. wieder effiziente Leistungen zu erreichen, neue Kunden zu akquirieren und vor allem wieder zu verdienen, verbesserte die Situation; die Gemüter beruhigten sich.

Unser Aktionsplan erfasste das gesamte Betriebssystem des Unternehmens und wurde von den meisten Angestellten unterstützt. Der Nachfolger aber zeigte überhaupt kein Führungsverhalten. Er misstraute unseren Aktionen und allem, was um ihn herum geschah. Während der dritten Phase unseres Implementierungsprogrammes – die Synthese der Aktionen – stieg er schließlich in das Projekt mit ein und zeigte gewissermaßen Erleichterung, dass das Familienunternehmen und die Familie wieder über Wasser waren.

Letztendlich fand er andere lockende Herausforderungen in der Führung eines Wirtschaftsverbandes außerhalb des Familienunternehmens. Später hörte ich noch, dass sein Sohn sich auf eine möglicherweise in einigen Jahren stattfindende Übernahme der Führungsposition vorbereitet.

Zusammenfassung

Es ist anscheinend recht problematisch für einen Nachfolger, die Führung in einem Familienunternehmen zu übernehmen, in dem der Gründervater als sehr starke Persönlichkeit und Autorität angesehen wurde. Oft überschattet dieses Ansehen wichtige Angelegenheiten in einem Familienunternehmen. Manager, die Restrukturierungsmaßnahmen durchführen, müssen nicht nur Experten in dem sein, was sie tun, sondern viel wichtiger ist es noch, dass sie über exzellente kommunikative Fähigkeiten verfügen und mit allen Betroffenen kommunizieren können. Um einem Familienunternehmen wieder erfolgreich auf die Beine zu helfen, muss man Sozialkompetenz im Umgang mit komplexen Familienstrukturen aufweisen.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Trieste . Budapest . Prague . Boston . Hong Kong

Tel. : **+49 89 89 19 88 15**

Email : info@ceo-europe.com