

Vortrags- und Seminarthemen der TMS Unternehmensberatung AG

Familienunternehmen

Familienunternehmen – Hidden Champions oder Auslaufmodell?

Familienunternehmen spielen in Deutschland traditionell eine tragende Rolle. Sie prägen das Wirtschaftsbild der Regionen und sind, auch wenn sie global agieren, meist fest in der Region verwurzelt. In gut funktionierenden Familienunternehmen führen Vertrauen und Verantwortung zu einem Zusammenhalt, der auch schwierige Situationen im Unternehmen überwinden hilft, während in schlecht funktionierenden Familienunternehmen die familiären Emotionen das Unternehmen am Erfolg hindern. Wie man zu den Besten gehört, wird in diesem Vortrag thematisiert.

Was macht Familienunternehmen so besonders?

In Familienunternehmen gibt es drei Blickwinkel die sehr unterschiedlich sind. Der Blickwinkel des ersten, des Managements, ist es, unternehmerische Entscheidungen z.B. über Personaleinstellungen zu treffen. Die Kommunikation auf im zweiten Bereich – der Gesellschafterebene – ist eng an der Logik des Rechts orientiert und führt zu einer starken Formalisierung der Kommunikation. Die Familie schließlich nutzt Kommunikation vorwiegend zu Bindungszwecken. Dessen muss sich ein Familienunternehmen immer bewusst sein, wenn es um „Nahtstellenmanagement“ geht. Denn oft bleibt unklar, in welcher Logik die jeweilige Kommunikation gerade stattfindet und nicht selten ist gerade das Ursache für Fehldeutungen und Streitigkeiten in Unternehmensfamilien.

Das Stabilitätsmodell für Familienunternehmen

Sowohl externe Einflüsse als auch die Familie tragen elementar zum Erfolg eines Familienunternehmens bei. Und zwar sowohl beim inhabergeführten kleinen Betrieb, in dem personelle und finanzielle Ressourcen vorwiegend aus der Familie gespeist werden als auch bei der Familienholding mit komplexen Finanzierungs- und Eigentumsstrukturen, deren operative Einheiten durch fremde Geschäftsführer autonom gesteuert werden. In allen Fällen setzt Erfolg die Stabilität des Gesamtkonstrukts voraus. Wie man das macht, erläutert das von TMS entwickelte Stabilitätsmodell für Familienunternehmen.

Personelle Ressourcen sichern – aber wie?

Familienunternehmen können mit Besonderheiten im Recruiting punkten, die sie zu selten offensiv und positiv herausstellen: die Strukturen des Unternehmens sind eher informell, eine langfristige Orientierung und nachhaltige Ausrichtung führt zu einem Managementstil, der von gesellschaftlichen Werten geprägt ist. Familienunternehmen können damit wichtige Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmensformen generieren. Die Verquickung des familiären und unternehmerischen Sozialsystems birgt aber auch Gefahren und Nachteile vor allem auf der Führungsebene: Der Grad der Identifikation der Unternehmerfamilie mit dem Unternehmen, das gleichzeitig auch der entscheidende Faktor des familiären Wohlstandes ist, führt z.B. in Nachfolgefragen nicht selten zu Problemen. Wenn nicht die objektiv Besten, sondern „nur“ die familienintern Besten eingesetzt werden, beeinträchtigt das den Unternehmenserfolg.

Finanzmanagement in Familienunternehmen

In Familienbetrieben werden strategische Ziele nicht allein auf finanziellen Erfolg und Ertragsmaximierung ausgelegt, sondern Nachhaltigkeit und langfristige Existenz des Unternehmens in den Vordergrund gestellt. In der Praxis besteht darüber hinaus eine unmittelbare Verzahnung von Familien- und Unternehmensfinanzen, was mitunter die Messung des Erfolgs erschwert. Eine aussagefähige Liquiditätsplanung und die Ausnutzung aller Finanzierungsmöglichkeiten (eigene sowie fremde, aber auch alternative Finanzierungsformen) werden als Instrumente im Vortrag vorgestellt.

Wissensmanagement in Familienunternehmen

Im Zuge der Globalisierung wird Wissen als Faktor der Produktion zu einer strategischen Ressource im Wertschöpfungsprozess. Wer in der Lage ist, neues Wissen zu generieren und zweckorientiert zu nutzen, wird langfristigen Erfolg haben. Gerade kleinere Familienunternehmen tun sich damit jedoch häufig schwer. Systematisches Wissensmanagement gibt es so gut wie gar nicht, aufwendige Wissensmanagementsysteme sind zu komplex und damit zu teuer – und darüber hinaus nicht auf die individuelle Situation zugeschnitten. Wie man praxisnah ein Wissensmanagement aufbauen kann, erläutert der Vortrag.

Corporate Governance für Familienunternehmen – Erfolgsfaktor oder notwendiges Übel?

Unternehmerfamilien agieren oftmals im unternehmerischen Umfeld hoch professionell, während in der Familie der Wunsch nach Harmonie und Bindung im Vordergrund steht. Wenn aber die Familie in Bezug auf das Unternehmen nicht handlungsfähig ist, ist die Zukunftsfähigkeit des Betriebes gefährdet. In solchen Familien werden z.B. alle wesentlichen Entscheidungen vom „Stammesältesten“ – dem damaligen Gründer – getroffen; die seit langen am Unternehmen beteiligten Söhne haben keinerlei Entscheidungsbefugnis, zukünftige Generationen werden nicht auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet, die Erwartungshaltung an sie ist jedoch groß. Family Business Governance- Regeln zur Führung und Kontrolle des Unternehmens bestimmen, wer Nachfolger werden darf, welche Institutionen es im Unternehmen gibt und wie die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen gefördert werden kann.

Die Family SWOT – Potenziale und Lasten in Familienunternehmen erkennen

Die bekannten Stärken von Familienunternehmen sind erfolgsprägend – oder auch nicht: Funktioniert die Kombination von Familie und ökonomischer Einheit gut, dann ziehen beide Seiten ihren Nutzen daraus. Das Unternehmen kann mit Wettbewerbsvorteilen wie stabilen Eigentümerstrukturen und langfristigen Entwicklungsperspektiven punkten und die Familie erzielt materiellen Wohlstand und gesellschaftliches Prestige. Auf der anderen Seite ist es nichts Ungewöhnliches, dass sowohl Unternehmen als auch Unternehmerfamilien komplett zerfallen und untergehen, wenn dieser Balanceakt nicht glückt. Im Vortrag wird dargestellt, wie eine Family-SWOT neben den Stärken und Schwächen des Unternehmens und den Chancen und Risiken aus dem Marktumfeld auch die Potenziale und Lasten der Familie aufzeigt. Oftmals wird den Beteiligten damit erstmalig bewusst, welche Potenziale in der Familie noch schlummern, welche Lasten sie aber auch dem Unternehmen aufbürden und wo nicht klar an das Management und die Mitarbeiter kommuniziert wird, was die Familie mit dem Unternehmen will.

Die Familien-Charta – einfach mal aufschreiben, was man will

In jedem Familienunternehmen gibt es ungeschriebene Gesetze, langjährige Traditionen und eine ganz bestimmte Unternehmenskultur. Immer mehr Unternehmen halten diese Werte und das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie in Bezug auf das Unternehmen in einer Familiencharta schriftlich fest und leisten damit einen aktiven Beitrag zur Zukunftssicherung. Das ist spätestens beim ersten Generationswechsel sinnvoll, weil es dann nicht mehr nur die Alleinentscheider gibt, sondern Familienmitglieder mitunter mehrerer Familienstämme ins Spiel kommen. In der Familiencharta klären und dokumentieren die Familienmitglieder ihr Verhältnis zum Unternehmen und untereinander und stellen auch Regeln auf, wie sie sich im Streitfall verhalten. Doch nicht nur für die Familie selbst ist dieses im Vortrag erläuterte Instrument lebenswichtig – viele Fremdmanager lassen sich heute ohne Familiencharta gar nicht mehr anstellen, weil sie fürchten, zwischen Familie und Unternehmen aufgerieben zu werden.

Die Family Map - DAS Steuerungs-Instrument für Familienunter-nehmen

Wohin steuert ein Familienunternehmen, wenn gleich mehrere Steuermänner am Ruder zerren und das Unternehmen an den Klippen der Familieninteressen zu zerschellen droht? Wer ist der eigentliche Entscheider? Ist der Senior noch Kapitän oder schon Reeder? Die Family-Map, die wie eine Balanced-Score-Card familiäre und unternehmerische Ziele konkretisiert und messbar macht, hilft allen Beteiligten, festgelegte Ziele auch nachhaltig zu verfolgen und umzusetzen. Ihr spezieller Bereich „Gesellschafter und Familie“ behandelt z.B. Anforderungen an die Kompetenz der Mitglieder (Urteils-vermögen als Gesellschafter, Businesscoaching für Junggesellschafter), den Aufbau künftiger Gesellschafter oder die Ziele zur Managementkontinuität. Mit der Einführung spezifischer Instrumente wie z.B. Familienkonferenzen, Familienräten und anderen Steuerungsgremien lassen sich die Ziele kontrollieren und deren Umsetzung im Unternehmen professionell begleiten.

Strategien für Familienunternehmen

Eine tragfähige Unternehmensstrategie im Konsens aller Beteiligten ist entscheidend zur langfristigen Zukunftssicherung des Unternehmens und sichert damit eine wesentliche Einkunftsquelle der Familie. Oftmals hat jedoch gerade die ältere, nicht mehr operativ im Unternehmen tätige, Generation eine ganz andere Vorstellung davon, in welchen Märkten Ertragschancen bestehen und in welchen nicht. Fremdkapitalgeber, aber auch Mitarbeiter und Kunden erwarten jedoch eine einheitliche Sprache nach außen und eine transparente Darstellung dessen, was die Familie und das Management will. Denn wer die Kernfragen der strategischen Stoßrichtung nicht kennt, versteht und dahintersteht, wird sie unweigerlich in Frage stellen und Entscheidungen in Zweifel ziehen. Zu Lasten des Unternehmens, der Einkommensquelle der Familie!

Gerne beantworten wir Ihre Fragen zu unseren Vorträgen und sprechen mit Ihnen über Ihre Themenwünsche.

Rufen Sie uns einfach an unter +49 221 283020 oder schicken Sie uns eine Mail an info@tms.de.