

Resilienz in Familienunternehmen entwickeln

Dr. Alexander Schmidt

INHALT

Resilienz in Familienunternehmen entwickeln	1
Warum ist die Resilienz von Unternehmen relevant?	2
Resilienz der Unternehmerfamilie: Zusammenhalt und Entscheidungsfähigkeit sichern	3
Corporate Governance und Nachfolgeplanung	4
Zyklusmanagement und Professional Ownership	4
Resilienz des Unternehmens: Innovationskraft pflegen und für weitblickende Zukunftssicherung sorgen	4
Frühzeitige Krisenerkennung und Kommunikation	4
Liquiditätsmanagement und datenbasierte Entscheidungen ...	4
Faire Personalpolitik	5
Kluge Balance von Cost Cutting im Sinne von »Gegenwart sichern« und Investitionen, um »Zukunftsfähigkeit« zu sichern	5
Resilienz des Eigentums: Vermögen langfristig sichern	5
Langfristige Perspektive und Diversifikation	5
Verantwortung und Identifikation mit dem Unternehmern	5
Kontinuierliche Weiterbildung und Pflege von Netzwerken	5
Was Beratung leisten kann	6
Fazit	6

EINFÜHRUNG

Resilienz ist für Unternehmen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. In einer sich ständig verändernden Geschäftswelt geht es darum, die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber turbulenten Veränderungen im Blick zu haben und laufend weiterzuentwickeln.

Gerade Familienunternehmen zeigen typischerweise ein hohes Maß an Resilienz. Ihre Langfrist-Perspektive bei Entscheidungen und ihre Kund*innen- und Personenorientierung sind Teil der DNA und damit wesentlicher Bestandteil der Resilienz. Gleichzeitig kommt gerade die Personenorientierung teilweise an ihre Grenzen - die »organisational capability« von Führungs- und Organisationsentwicklung ist wenig ausgeprägt.

Mit Resilienz meine ich Fähigkeiten und Kompetenzen des Unternehmens, die nicht zwangsläufig durch einzelne Personen abgesichert sind. Viel mehr braucht es Strukturen, Routinen, Prozesse, Kooperations- und Kommunikationsformate, die diese Resilienz sicherstellen. Wir sprechen hier von einer »organisational capability«. Dieser Text kann inspirieren, weitere Entwicklungsthemen für das eigene Unternehmen zu identifizieren. Ich möchte das Thema Resilienz von Familienunternehmen aus drei Perspektiven beleuchten. Dies sind: **Unternehmerfamilie – Unternehmen – Eigentümerschaft.**

Warum ist die Resilienz von Unternehmen relevant?

Politische Unsicherheiten, Nachhaltigkeit und damit verbundenen Herausforderungen für die gesamte Liefer- und Wertschöpfungskette, Klimawandel, Fachkräftemangel und »nebenbei« die Herausforderungen der Digitalisierung. Diese und weitere Herausforderungen bringt neue Formen von Unsicherheit für Organisationen, die in der Literatur mit dem Begriff BANI beschrieben werden. Was ist damit gemeint?

BANI

B = BRITTLE

Brüchig, porös: Das Bestreben danach, den letzten Gewinn aus dem System zu schlagen führt zu brüchigen Strukturen und Bindungen. Dies betrifft sowohl Mitarbeiter*innen als auch Lieferant*innen und Kund*innen. Diese Brüchigkeit wird oft übersehen. Unser Gehirn liebt stabile Strukturen und Muster, Brüchigkeit sieht im Alltag oft noch stabil aus und führt unverhofft in Krisen. Unternehmen kennen diese Situation, wenn relevante Kund*innen oder Lieferant*innen »plötzlich« verloren gehen bzw. Schlüsselspieler*innen das Unternehmen verlassen. Im Nachhinein betrachtet erkennt man, dass es dafür schon erste Anzeichen gab – doch da ist es oftmals schon zu spät.

A = ANXIOUS

Ängstlich, besorgt: Unsere Medienlandschaft versorgt uns laufend mit Krisenmeldungen und Hiobsbotschaften aus aller Welt. Wir kennen auch alle kritischen Vorfälle und Krisen in unserer Branche – diese verbreiten sich wie ein Lauffeuer. Unser Gehirn (limbisches System) ist im Sinne der Überlebenssicherung darauf trainiert, Unsicherheiten zu sondieren und uns davor zu schützen. Somit ist eine dauerhafte Grundstimmung von Angst in unserer Gesellschaft. Angst an sich ist hoch funktional – sie erhöht unsere Aufmerksamkeit. Ist Angst ein Dauerzustand, so führt die Angst als »Hüterin der Sicherheit« zu einer passiven und risikoaversen Haltung. Aus Angst die falschen Entscheidungen zu treffen, werden im schlimmsten Fall Entscheidungen von Führungskräften und Mitarbeiter*innen gar nicht mehr oder zu spät getroffen. Die Zukunftssicherheit des Unternehmens leidet.

N = NON-LINEAR

Nicht linear: Nichtlinearität ist in komplexen Systemen immanent. Ursache und Wirkung sind nicht analytisch durchdringbar und herkömmliche Formen der Unternehmensteuerung mit Planung, Budgetierung und klassischem Risikomanagement kommen an ihre Grenzen. Es braucht eine gemeinsame Aufmerksamkeit auf Umfeldentwicklungen, ein iteratives, gemeinsames Auswerten und ggf. darauf aufbauende, kurzfristige Steuerungsmaßnahmen. Nicholas Taleb hat in seinem Buch »The black swan« schon 2007 solche Phänomene beschrieben. Mit der Finanzkrise 2008 und Corona im Jahr 2020 haben wir alle bereits solch nicht lineare Entwicklungen erlebt.

I = INCOMPREHENSIBLE

Unverständlich, unbegreiflich: Die Unverständlichkeit ist Ergebnis der Nicht-Linearität. Wenn wir davon ausgehen, dass unser Gehirn nach Kohärenz als Basis für Selbstwirksamkeit und Resilienz von Personen sucht, so führt Unverständlichkeit zu Verlust von Orientierung und Klarheit. Die Quellen für Kohärenz sind: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit.

Somit ist Führung in Organisationen gefordert, so weit als möglich für Transparenz und Klarheit zu sorgen – sie ist Übersetzerin und braucht Zeit und Ressourcen, um diese abgestimmte Kommunikationsleistung zu erbringen.

Nun zu ausgewählten Merkmalen, die die Resilienz eines Familienunternehmens kennzeichnen:

Resilienz der Unternehmerfamilie: Zusammenhalt und Entscheidungsfähigkeit sichern

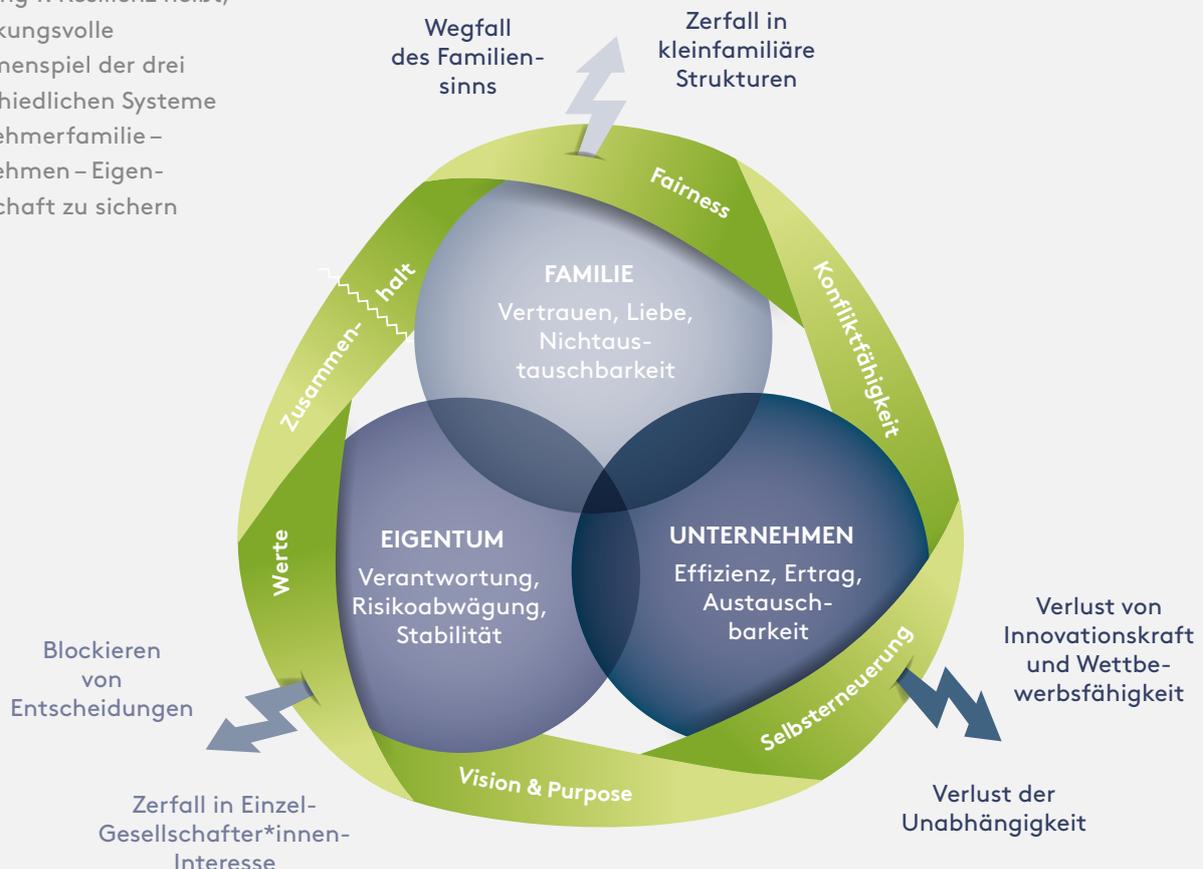
Die Unternehmerfamilie ist das Herzstück eines Familienunternehmens. Wir betrachten dabei sowohl zukünftige, aktuelle, und ehemalige Eigentümer*innen und deren Angehörige.¹ Solange die Unternehmerfamilie klein und die Familienmitglieder durch aktive Rollen im Unternehmen bzw. Aufsichtsfunktionen gebunden sind, besteht eine einzigartige Verbindung von Eigentum, Unternehmen und Familie. Wenige Familienmitglieder sichern (im besten Falle) den Zusammenhalt und die Entscheidungsfähigkeit in der Familie.

Durch den Generationenwechsel entstehen kleinfamiliale Strukturen mit Einzelinteressen. Im schlimmsten Falle werden Entscheidungen verzögert oder blockiert und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens leidet.

Daher ist der Zusammenhalt in der Familie langfristig zu pflegen, damit auch in Krisenzeiten die emotionale Belastbarkeit und Entscheidungsfähigkeit gesichert ist.

¹ Wir meinen mit Eigentümer*innen sowohl Anteilseigner*innen, Aktionär*innen als auch Begünstigte von Stiftungen. Auch wenn juristisch andere Verantwortungen und Möglichkeiten damit verbunden sind, geht es um die emotionale Dimension der Unternehmerfamilie.

Abbildung 1: Resilienz heißt, das wirkungsvolle Zusammenspiel der drei unterschiedlichen Systeme Unternehmerfamilie – Unternehmen – Eigentümerschaft zu sichern



CORPORATE GOVERNANCE UND NACHFOLGEPLANUNG

Eine gute Corporate Governance beinhaltet sowohl die Familienstrategie («Was will die Familie mit dem Unternehmen?») als auch klare Spielregeln, wie Zusammenhalt in der Familie und Einfluss auf das Unternehmen gesichert werden sollen (↘ siehe auch Artikel »Zukunftssicherung in Familienunternehmen«). Dies ist die Basis, um Konflikte zu minimieren.

Die rechtzeitige Nachfolgeplanung stellt sicher, dass Nachfolger*innen rechtzeitig die notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aufbauen können und beide Seiten (übergebende und übernehmende Generation) sich aktiv für die neue Rolle entscheiden können. Für die neue Zusammenarbeit braucht es klare Spielregeln zwischen den Generationen.

ZYKLUSMANAGEMENT UND PROFESSIONAL OWNERSHIP

Das Management im Unternehmen sorgt typischerweise für 3-5 Jahres-Strategien. Die Unternehmerfamilie hat die Verantwortung, Branchenzyklen längerfristig zu betrachten, neue Trends zu erkennen und rechtzeitig Diversifikation anzustoßen. Unternehmen sind in gewissen Branchen oft jahrzehntelang erfolgreich – bis disruptive Kräfte die Grundlage des Geschäftsmodells zerstören. Solche Disruptionen konnten wir vor Jahren in der Unterhaltungsindustrie beobachten und haben Vermietung, Mobilität und viele weitere Branchen bereits erfasst.

Solch weitblickende Strategien können im Sinne der multiperspektivischen Betrachtung auch unter Einbindung von zukünftigen Eigentümer*innen und nicht in aktiven Rollen befindlichen Eigentümer*innen erarbeitet werden. Voraussetzung dafür ist, dass rechtzeitig die dafür notwendige Kompetenz aufgebaut wird. Wir bezeichnen diese Kompetenz, die Zukunftssicherung aus Eigentümerrolle zu stärken als »Professional Ownership« (↘ siehe auch »Professional Ownership – Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen entwickeln«). Diese gilt es sowohl bei aktiven als auch bei nicht aktiven Familienmitgliedern auszubauen und laufend weiterzuentwickeln.

Für die neue Zusammenarbeit braucht es klare Spielregeln zwischen den Generationen.

Resilienz des Unternehmens: Innovationskraft pflegen und für weitblickende Zukunftssicherung sorgen

FRÜHZEITIGE KRISENERKENNUNG UND KOMMUNIKATION

Ein resilientes Familienunternehmen zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, außergewöhnliche Situationen frühzeitig zu erkennen. Klare Kommunikation ist dabei entscheidend. Die Unternehmensleitung informiert frühzeitig über die Situation und hat den Anspruch, glaubwürdige Zukunftsperspektiven aufzuzeigen. In turbulenten Zeiten sind klare Zukunftsperspektiven nicht immer herstellbar. Dann gilt es zumindest einen Ausblick zu geben, wann welche Themen entschieden werden und wann weitere Information folgt. Damit steigt die Chance, dass auch in turbulenten Zeiten das Vertrauen in das Management und die Unternehmerfamilie aufrecht bleibt.

LIQUIDITÄTSMANAGEMENT UND DATENBASIERTE ENTSCHEIDUNGEN

Die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit ist essenziell. Ein effektives Liquiditätsmanagement und die Optimierung des Working Capitals sind daher unerlässlich.

Gerade Familienunternehmen haben oftmals Entscheidungsmuster, die erstaunlich wenig datenbasiert sind. Über viele Jahre hinweg haben starke Führungspersönlichkeiten Entscheidungen für das Unternehmen getroffen. Diese Entscheidungsmuster kommen an ihre Grenzen, wenn das Unternehmen größer und internationaler wird und nachfolgende Generationen diese Form der intuitiven Entscheidungsfindung nicht leisten können und auch nicht möchten.

Um Entscheidungen datenbasiert treffen zu können, sind viele Voraussetzungen zu schaffen. Die kulturelle Transformation in Hinblick auf Transparenz und Steuerung im Unternehmen ist oftmals die größere Herausforderung als die Schaffung der IT-Voraussetzungen.

FAIRE PERSONALPOLITIK

Auch in Krisenzeiten ist ein fairer und transparenter Umgang mit Personalentscheidungen wichtig. Gerade bei schmerzhaften Personalentscheidungen geht es um Transparenz und fairen Ausgleich. Herausforderung ist, die langjährige Unternehmenskultur zu wahren, auch wenn persönlich schmerzhaft Entscheidungen zu treffen sind. Die respektvolle Behandlung der Mitarbeiter*innen, die Transparenz über die den Entscheidungen zugrundeliegenden Annahmen und laufende Information der Belegschaft sind Grundlage dafür.

KLUGE BALANCE VON COST CUTTING IM SINNE VON »GEGENWART SICHERN« UND INVESTITIONEN, UM »ZUKUNFTSFÄHIGKEIT« ZU SICHERN

Resiliente Unternehmen intensivieren den Nachdruck zu gezielten, effizienzsteigernden Maßnahmen. Sie wissen, dass flächendeckende Kostensparmaßnahmen oftmals der langfristigen Leistungsfähigkeit schaden. Sie wissen, dass Ansagen wie z.B.: »Jeder Bereich muss x Prozent Kosteneinsparung liefern« kontraproduktiv sind. Sie führen typischerweise zu Schutzmechanismen, Aufbau von Puffern und Verlust von Vertrauen und Transparenz.

Gleichzeitig braucht es mutige Entscheidungen, um »Altlasten« zu bereinigen. Dabei geht es typischerweise um:

- Bereinigung allfälliger Innovationstaus bei Produkten und Services.
- Verschlankung des Organisationsdesigns. Wenn es in der Vergangenheit eine Kultur zur Silobildung zwischen Bereichen gab und Funktionen wie IT und Marketing mehrfach vorhanden sind, so gilt es klug und zielorientiert diese Verschlankung voranzutreiben.
- Investitionen in Vertrieb, Marketing und F&E sind langfristig spielentscheidend und werden gegebenenfalls mutig hochgefahren.

Gerade bei schmerzhaften Personalentscheidungen geht es um Transparenz und fairen Ausgleich.

Resilienz des Eigentums: Vermögen langfristig sichern

LANGFRISTIGE PERSPEKTIVE UND DIVERSIFIKATION

Die Veranlagung des Vermögens braucht einen langfristigen Blick. Die Formulierung der Veranlagungsstrategie schafft die notwendige Transparenz. Dabei gilt es, prinzipielle Entscheidungen zwischen kurzfristiger Gewinnorientierung und Langfristigkeit und Nachhaltigkeit der Veranlagung festzulegen. Damit verbunden ist die notwendige Diversifikation des Vermögens. Oftmals erfolgt die Veranlagung immer noch mit der »Hausbank« des Unternehmens – solch einseitige Abhängigkeiten gilt es kritisch in Frage zu stellen.

VERANTWORTUNG UND IDENTIFIKATION MIT DEM UNTERNEHMEN

Es braucht eine aktive Identifikation der Eigentümer*innen mit dem Unternehmen und die Übernahme von Verantwortung. Resiliente Familienunternehmen haben Eigentümer*innen, die nicht nur auf finanziellen Gewinn abzielen, sondern auch den langfristigen Erfolg des Unternehmens im Blick haben. Werte wie z.B. die Verantwortung als vertrauensvoller Arbeitgeber und damit verbundene Entscheidungen übertragen sich nicht von selbst zwischen Generationen. Vielmehr braucht es Zeit und Dialog, um solch tief liegende Werte zwischen Generationen weiterzugeben und im Eigentümer*innenkreis zu verankern. ➤ [Einen Praxisbericht finden Sie hier.](#)

KONTINUIERLICHE WEITERBILDUNG UND PFLEGE VON NETZWERKEN

Sowohl aktive als auch passive Eigentümer*innen sollten sich ständig weiterbilden. Wie bereits oben erwähnt ist Professional Ownership im Eigentümerkreis das Ergebnis laufender Kompetenzentwicklung.

Insbesondere bei Eigentümer*innen die keine aktive Rolle im Unternehmen einnehmen, ist die inhaltliche und emotionale Entfernung vom eigenen Unternehmen »programmiert«. Der Austausch mit anderen Familienunternehmern und Expert*innen kann wertvolle Impulse liefern, um die Auseinandersetzung mit den Fragen des eigenen Unternehmens immer wieder zu triggern und anzureichern.

Was Beratung leisten kann

Externe Beratung hilft, die Vielzahl dieser Themen zu priorisieren und in der Unternehmerfamilie und im Unternehmen bearbeitbar zu machen. Typischerweise erleben wir zu Beginn unserer Beratungsprozesse sehr unterschiedliche Interessen und unterschiedlich ausgeprägte Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme für die Zukunft des Familienunternehmens. Auch die Fähigkeiten, Fertigkeiten und beruflichen Erfahrungen der nachfolgenden Generation sind sehr unterschiedlich.

Die familiäre Logik in der Unternehmerfamilie sucht oftmals nach »fairen Möglichkeiten« für alle Familienmitglieder. Doch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens braucht kompetente und engagierte Leistungsträger*innen. Es ist nicht nur von Vorteil, im eigenen Unternehmen mitzuarbeiten.

Die Erarbeitung der Familienstrategie, der Governance und damit verbundener Spielregeln sowie die Begleitung beim Führungs- und Eigentumswechsel ist typischerweise ein mehrjähriger Prozess. Dieser kommt für alle Beteiligten »on the Top« zum Tagesgeschäft dazu.

WIRKSAME BERATUNG

- unterstützt den Erhalt einer unternehmerischen Kultur und gelebter Fairness,
- berät bei der Aktualisierung der Strategie und der Weiterentwicklung von Organisation und Führung,
- sorgt für tragfähige Entscheidungen durch kluge Einbindung und Moderation,
- ist Sparringspartner für übergebende und übernehmende Generationen.

Resilienz ist mehr als nur ein Modewort – es ist eine Überlebensstrategie für Familienunternehmen.

Fazit

Resilienz ist mehr als nur ein Modewort – es ist eine Überlebensstrategie für Familienunternehmen. Durch die Stärkung der oben genannten Aspekte können Familienunternehmen nicht nur Krisen überstehen, sondern auch gestärkt aus ihnen hervorgehen. Wenn Sie neugeigert geworden sind, dann empfehlen wir die Studie der Stiftung für Familienunternehmen, die 250 Unternehmen zu den Fragen der Resilienz untersucht hat.



Dr. Alexander Schmidt

Seniorberater der osb international
und Stiftungsvorstand

alexander.schmidt@osb-i.com

+43 699 19250451

➤ [zum Profil auf osb-i.com](#)