

# KREDIT RATING & P R A X I S

**Zeitschrift der Finanzspezialisten**

**Auszug aus Kredit & Rating Praxis 5/2005, Seite 23–24**

**Mittelstand**

## Risikomanagement im Familienunternehmen Erkennen von Chancen und Risiken

*Karin H. Schleines*

Mehr als 80 Prozent der deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen. Es werden solche Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet, wenn das Unternehmen sich vollständig oder nahezu in den Händen einer Person oder einer Familie befindet. Die meisten Familienunternehmen zählen zu den kleineren mittleren Betrieben und Kleinstunternehmen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass oft die Geschäftsführung durch den oder die Inhaberin ausgeübt wird. Diese Unternehmen haben eine überragende Bedeutung, allerdings gibt es Schwierigkeiten, die Betriebe den nachfolgenden Generationen zu übertragen, und vielfach scheitern die Übernahmen an den «weichen Faktoren».

Besonderheiten familiengeführter Unternehmen:

- > Eigentümerstruktur
- > bestimmte Werte (zum Beispiel unternehmerische Leidenschaft, Tradition, gesellschaftliches Engagement)
- > Treue zur Arbeitnehmerschaft
- > kürzere Entscheidungswege im Unternehmen
- > Marktnischen werden aufgespürt.
- > Gestaltung von Lebenszyklen von Familien
- > Kooperationen / Netzwerken innerhalb der Familie
- > Familie als stabiler Partner auf der Eigentümerseite des Unternehmens

aber auch:

- > spezifisches Kommunikationsverhalten
- > begrenzter Finanzierungsspielraum
- > wirtschaftliche Abhängigkeit des Inhabers vom Erfolg
- > zu kurzfristige strategische Planung
- > Probleme beim Generationswechsel / Nachfolgeregelung
- > erhebliches Potenzial an Konfliktmöglichkeiten, insbesondere durch die Wechselwirkung zwischen Betriebs- und Privatsphäre
- > besondere Situation von Fremdmanagern im Unternehmen
- > Streit unter den Familienangehörigen kann die Existenz der Firma gefährden

In Bezug auf die Eigentümerstruktur – Familie – gibt es verschiedene Beziehungs- und Spannungsfelder, insbesondere bei größeren Familienunternehmen. Im Idealfall wird allen Familienmitgliedern ein entsprechendes Selbstverständnis der Großfamilie vermittelt. Im Zweifelsfall werden die Interessen des Unternehmens vor die persönlichen Interessen gestellt.

Aufgrund der Einheit von «Eigentum und Leistung» entsteht eine starke persönliche Bindung der Familie zum Unternehmen. Gerade hier liegt aber auch die Gefahr, speziell wenn es sich um einen starken Kopf (One-Man)



handelt, Chancen und Risiken erst sehr spät zu erkennen und entsprechend sehr spät gegenzusteuern. Arbeiten mehrere Generationen in einem Unternehmen, gilt es dann auch, die Balance zwischen Privatem und Geschäftlichem zu finden, damit private Feierlichkeiten (Hochzeiten, Konfirmationen) nicht zu Hauptversammlungen werden.

Probleme können auch dadurch entstehen, dass der alleinige Geschäftsführer und Inhaber weniger oder fast gar nicht delegiert und auch wenig Informationen an die Mitarbeiter weitergibt. Darüber hinaus treten des Öfteren – speziell bei kleineren Betrieben – Mängel in der Finanzplanung, im Controlling und Rechnungswesen auf. Aufgrund der Tatsache, dass die eingebundenen Familienmitglieder ihren Lebensunterhalt aus den Firmenerträgen bestreiten, wird durch die entsprechende Ausschüttungspolitik mehr oder weniger die Finanzsituation belastet, was im «worst case» zum Zusammenbruch führen kann, würde man dem nicht Einhalt gebieten.

Auswertungen zufolge, liegt das oberste Ziel eines familiengeführten Unternehmens in der Sicherung des Fortbestehens (Institut für Mittelstandsforschung, Bonn). Kleinere und mittlere Unternehmen unterliegen jedoch denselben harten Marktbedingungen wie größere Unternehmen. Die Planung der Unternehmensstrategie ist von großer Bedeutung und setzt eine Stärken-Schwächen-Analyse voraus:

Eine entsprechende hohe Sensibilität unter anderem gegenüber Rentabilität, EK-Quote, Leistungsangebot (ausgewogen und konkurrenzfähig), Branchenverhält-



nisse, Produktion, Lieferanten (Qualität, geringe Abhängigkeiten) einhergehend mit monatlichen Auswertungen sowie realistischen Mehrjahresplanungen ist unabdingbar.

**Abbildung 3: Beispiel eines Instruments zur kurzen und schnellen Selbstdiagnose des Unternehmens: Beispiel Früherkennungs-Ampel**

Beispiel Früherkennungs-Ampel	Beurteilung Erfolg			Bemerkung
	1	2	3	
Geschäftsideen / Innovationsdynamik				
Kundenportfeuille				
Forderungsbestand: Mahnwesen				
Betriebsergebnis				
Umsatz				
Kostensituation				
Bewertung der Produktlinien				
Marketingkonzept				
Marktanteile				
Qualität der Lieferanten				
Beurteilung Produktion				
Qualität Ausbildung der Mitarbeiter				
Zusammenarbeit der jeweiligen Bereiche				
Führung				
Finanzsituation:				
Liquidität				
Kreditwürdigkeit				

1 gut 2 mittel 3 schlecht      erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit

Mit Basel II und Rating verändern sich die Kreditvergaberichtlinien der Banken. Für Familienunternehmen bedeutet dies auch, dass sie sich einer Bewertung, insbesondere der Kreditwürdigkeit, unterziehen müssen. Hierzu gehören neben der entsprechenden Eigenkapitalausstattung und entsprechender Zahlenwerke auch professionelle Managementstrukturen (Führungs-, Struktur- und Kontrollregeln). Seit einigen Jahren schon ist für börsennotierte Unternehmen der Corporate Governance Kodex «standard». Good governance wird nunmehr auch ein Thema für den Mittelstand und größere Familienunternehmen werden.



Chancen und Risiken im Familienunternehmen, insbesondere im Problemfeld Unternehmen und Familie können nur erkannt, bewertet und gelöst werden, wenn auch die Beziehungs- und Kommunikationskreise im Familienunternehmen verstanden sind, die entsprechenden Gegensätze zwischen den jeweiligen Beziehungsfeldern analysiert werden und im Sinne einer modernen Corporate Governance umgesetzt werden.

Ein Forschungsprojekt des Instituts für Familienunternehmen der Universität Witten / Herdecke hat gezeigt, dass nur dann Familienunternehmen überleben, wenn es ihnen gelingt, mit entsprechenden Widersprüchen

umzugehen, aus denen Risiken wie Chancen entstehen<sup>1</sup>, z.B.:

- a) Der Einfluss der Familie wirkt als Ressource und Gefährdung
- b) Gesellschafter sollten Eigentümer sein, ohne wie Investoren zu handeln
- c) Unternehmenswachstum mit Aufrechterhaltung der unternehmerischen Autonomie
- d) Innovation bei gleichzeitigem Traditionsbewusstsein. <

**Fußnote:**

<sup>1</sup> Simon Wimmer Groth, Mehr-Generationen-Familienunternehmen, Carl Auer 2005



**Autorin**



Karin H. Schleines, Wiesbaden, ist selbständige Unternehmensberaterin (Tätigkeitsschwerpunkte: Beratung und Dienstleistungen für Banken im Geschäftsfeld Kreditüberwachung, Sanierung, Abwicklung sowie Beratung von kleineren Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Fördermittel, Finanzierungsstrategien, Rating, Forderungs- und Risikomanagement)  
*info@schleines.de, www.schleines.de*

© Copyright by Akademischer Verlag St.Gallen AG, 2005

# Wir halten Sie auf dem Laufenden...

**Probeabo bestellen unter:  
[www.krp.ch](http://www.krp.ch)**

**KREDIT  
RATING &  
P R A X I S**  
Zeitschrift der Finanzspezialisten

Rating    Leasing  
Hypothekenbanken  
Franchising  
Basel II  
ABS-Transaktionen  
Strategien    Konzepte  
Kreditüberwachung  
Scoring Systeme  
Finanzierungsformen