

Integratives Geschäftsmodell von Beratung, Coaching und Dienstleistung für inhabergeführte, mittelständische Betriebe aus Sicht der strategischen Finanzplanung und Risk-Management.

Christoph Reiter

Abgabedatum 06.07.2008

Inhalt

1. Einleitung
2. Fragestellung und Ziel der Arbeit
3. Einordnung der Arbeit
4. Aufbau der Arbeit
5. Teil 1 Definitionen und theoretische Hintergründe
 - 5.1. Die Zielgruppe : mittelständische, inhabergeführte Familienunternehmen
 - 5.1.1. Qualitative Beschreibung der Zielgruppe
 - 5.1.2. Quantitative Beschreibung der Zielgruppe
 - 5.1.3. Der Unternehmer und seine Rollen
 - 5.1.4. Krisen in Familienunternehmen
 - 5.2. Strategische Finanzplanung Aufgabe und Zielsetzung im Unternehmen und beim Unternehmer
 - 5.2.1. Aufbau der strategischen Finanzplanung
 - 5.2.2. Aufbau der strategischen Finanzplanung aus Sicht der Zahlen
 - 5.2.3. Aufbau der privaten Finanzplanung für die Unternehmer und deren Familien
 - 5.3. Abgrenzung Beratung – Coaching - Dienstleistung
 - 5.4. Die Begleiter für die Zielgruppe
 - 5.4.1. Die Beratertypen

- 5.4.2. Nähere Betrachtung der drei Hauptgruppen
 - 5.4.2.1. Banken und deren Mitarbeiter
 - 5.4.2.2. Steuerberater

- 6. Teil 2: Darstellung der Vernetzung von Coaching, Beratung und Dienstleistung anhand von Praxisbeispielen
 - 6.1. Fast alles erreicht und erst in der Lebensmitte....
 - 6.2. Die beste Nachfolgerin ist eine Frau in einer Männerdomäne....
 - 6.3. Der erfolgreichere Sohn....
 - 6.4. Ein Unternehmer aus erfolgreicher Familie im Prozess der Sanierung....
 - 6.5. Ein erfolgsverwöhnter Unternehmer in der neuen Zeit...
 - 6.6. Ein Unternehmersohn zwischen eigener Familie und Ursprungsfamilie....
 - 6.7. Ergebnis

- 7. Teil 3: Lösungsansätze
 - 7.1. Die Kunst des Gleichgewichts
 - 7.2. Der „ideale“ Begleiter und seine Herausforderungen
 - 7.3. Rahmenbedingungen und Gefahren der Begleitung
 - 7.3.1. Fachliche Rahmenbedingungen
 - 7.3.2. Rechtliche Rahmenbedingen
 - 7.3.3. Persönliche Rahmenbedingungen
 - 7.3.4. Gefahren in der Begleitung

- 8. Fazit und Ausblick

1. Einleitung

Die betriebswirtschaftlichen Führungstheorien für die Unternehmensführung haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Heute kann man auf drei sich überlappende Phasen und Entwicklungsstufen mit bestimmten Schwerpunkten zurückblicken (Hopfenbeck, Allgemeine Betriebswirts- und Managementlehre, Landsberg 1998). So standen in der ersten Phase die Aspekte der Produktivität und Effizienzsteigerung sowie Fragen der Vereinfachung und Standardisierung im Vordergrund. In der zweiten Phase waren die Managementtheorien geprägt durch humane und soziale Faktoren. Die Bedeutung der Motivation von Mitarbeitern für den Unternehmenserfolg wurde erkannt. In der dritten, heutigen Phase rücken die Aspekte der strategischen Ansätze in den Vordergrund. Ganzheitliche Betrachtungen eines hochkomplexen und vernetzten Tuns sind die Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg. Dabei wird der Erfolg nicht mehr nur ausschließlich mit der Gewinnmaximierung beschrieben, sondern auch soziale und ethische Ziele sind für den ganzheitlichen Unternehmenserfolg ausschlaggebend. Aus Sicht der strategischen Finanzplanung hat dies zur Folge, dass sich die Konzepte der Begleitung von Unternehmen, Unternehmern und deren Familien an diese Entwicklungen anpassen sollten bzw. müssen.

2. Fragestellung und Ziel der Arbeit

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie kann bzw. muss eine Begleitung des Unternehmers unter Berücksichtigung seiner Familie und des Unternehmens aussehen. Wie kann der Unternehmer den Herausforderungen seiner unterschiedlichen Rollen gerecht werden, um eine für alle Seiten positive Entwicklung zu ermöglichen. Aufgrund der sich ständig wandelnden und wachsenden Anforderungen, wird es für den Unternehmer *heute immer schwieriger, die komplexen Situationen zu erfassen. Unternehmensführer sind so tief in ihre tägliche Arbeit eingebunden, dass für die Lösung grundsätzlicher Probleme, für das Finden der richtigen Strategien und Entscheidungen und für den richtigen Umgang mit Mitarbeitern,

Geschäftskunden, Banken und Behörden in der Regeln nicht immer der notwendige Abstand und die notwendige Ruhe vorhanden sind. Vor allem fehlen dem Unternehmer oftmals die geeigneten Gesprächspartner für die neuralgischen Themen und Probleme. Mit den Kollegen möchte er solche Gespräche nicht führen, weil er sich keine Blöße geben möchte und weil die Gefahr besteht, dass Schwachpunkte später gegen ihn verwendet werden könnten.

Der Großteil der am Markt geübten Beratungskonzepte für die Unternehmensgruppe betrachtet den Unternehmer bzw. das Unternehmen aus ihrem spezifischen Blickwinkel. Vorherrschend sind Konzepte, die aus der klassischen Trennung von Banken, Versicherungen, Steuerberatern, Rechtsanwälten und Coaching entstanden sind. Dabei betrachtet jeder Begleiter die Situation des Unternehmers aus einem anderen Blickwinkel. Ebenso hat er eventuell andere eigene Ziele, wie z.B. den Verkauf von Produkten, steuerlich optimierte Systeme, die Persönlichkeitsentwicklung des Unternehmers usw. Problematisch dabei ist, dass sich die Themen augenscheinlich überschneiden, aber die daraus entstehenden Ziele teilweise konkurrieren und dadurch das eigentliche Ziel, die Unternehmen sowie die Unternehmer und deren Familien ganzheitlich zu entwickeln, außer Acht gelassen wird bzw. die Interdependenzen nicht erkannt werden. Insbesondere Themen, die die Entwicklung des Unternehmens bzw. der Unternehmerfamilie aus sozialer Sicht betrachten, werden in den meisten Fällen nicht berücksichtigt. So entstehen beispielsweise durch fehlendes Beziehungsmanagement und Nichtbeachtung von innerfamiliären Konflikten oft Situationen, in denen das Unternehmen nicht vorankommt, obwohl alle Begleiter der Meinung sind, aus ihrer Sicht das Richtige zu tun. So hilft zum Beispiel, das von außen empfohlene, tollste Finanzsystem nichts, wenn die handelnden Personen das System nicht oder falsch verstehen bzw. es ablehnen. Oft reichen auch schon sprachliche Missverständnisse aus, um eine gut gemeinte Beratung zum Scheitern zu bringen. So wird zum Beispiel der Begriff „Liquidität“ von Unternehmern, Banken, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern sehr unterschiedlich definiert.

Durch solche sprachlichen Missverständnisse entsteht oft auf allen Seiten Unzufriedenheit. Der Begleiter (Berater) schimpft, dass das Unternehmen beratungsresistent ist und aus dem Unternehmen ist zu hören: „Jetzt haben wir extra einen Spezialisten geholt und es funktioniert trotzdem nicht!“ Einerseits kann es daran liegen, dass die Ziele zu Beginn der Beratung nicht gemeinsam formuliert und verabschiedet wurden; andererseits stellt sich die Frage, ob die spezialisierten Begleiter aufgrund ihrer Ausbildung, Aufmerksamkeit, Zeit, Akzeptanz usw. überhaupt in der Lage waren, die Situation in ihrer ganzen Dimension zu erfassen. Genau hier setzt die Arbeit an. Im Ergebnis soll die Arbeit die einzelnen Blickwinkel und Betrachtungsweisen näher beschreiben und erläutern, ob die vorhandenen Konzepte heute noch ausreichen, um die Unternehmen sowie die Unternehmer und deren Familien professionell zu begleiten, sodass diese künftig in der Lage sind, die Probleme und deren Vernetzung rechtzeitig zu erkennen, um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu erreichen.

3. Einordnung der Arbeit

Die Erarbeitung des Geschäftsmodells basiert auf dem derzeit vorhandenen Wissen und der Praxis aus den verschiedensten Disziplinen der Beratung von Unternehmen, insbesondere auf den persönlichen Erfahrungen und den Erlebnissen des Autors. Der Focus richtet sich dabei vor allem auf kleinere, mittelständische Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von 5 Mio. € bis 50 Mio. €. Geografisch gesehen, befinden sich die Unternehmen meist in ländlichen Strukturen. Daraus ergeben sich, nach Ansicht des Autors, auch unterschiedliche Schlussfolgerungen gegenüber Unternehmen, mit einem Umsatzvolumen ab 50 Mio. €, die in großstädtischen Strukturen angesiedelt sind.

4. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in drei Teilbereiche. Im ersten Teil der Arbeit sollen die theoretischen Hintergründe und Definitionen der Zielgruppe, ihrer Begleiter und deren verschiedene Rollen als Coach, Begleiter und Dienstleister aufgezeigt werden. Im zweiten Teil sollen, anhand von mehreren

Praxisbeispielen, die Interdependenzen in der Beratungstätigkeit näher gebracht werden und konkretisiert werden, warum die bisher angewandete Praxis allein nicht mehr ausreicht, um die Unternehmen zu begleiten. Im dritten Teil soll ein Lösungsansatz dargestellt werden. Die Überlegungen und Schlussfolgerungen sind aus dem Blickwinkel der strategischen Finanzplanung und Risk-Management.

5. Teil 1: Theoretische Hintergründe und Definitionen

5.1. Die Zielgruppe: mittelständische, inhabergeführte Familienunternehmen

5.1.1. Quantitative Beschreibung der Zielgruppe

Im Allgemein werden kleine und mittlere Unternehmen unter dem Begriff „KMU“ zusammengefasst. Dabei gibt es unterschiedliche Definitionen hinsichtlich der Beschäftigtenzahl, der Umsatzerlöse oder der Bilanzsumme. Die Einordnung erfolgt unabhängig von der gewählten Rechtsform eines Unternehmens. International sind die englischen Bezeichnungen small and medium-sized businesses „SMB“ and medium-sized enterprises „SME“ gebräuchlich. Volkswirtschaftlich betrachtet erwirtschaftet dieser Unternehmenstyp ca. 50 Prozent der steuerpflichtigen Umsätze, beschäftigt ca. 66 Prozent der Arbeitnehmer und bildet ca. 85 Prozent der Lehrlinge aus. (Quelle Wikipedia⁹)

Definition gemäß Handelsgesetzbuch § 267

Typ	Beschäftigte	Umsatzerlös (Mio €)	Bilanzsumme (Mio €)
Grosse Kapitalgesellschaft	> 250	> 32,12	> 16,06
Mittelgrosse Kapitalgesellschaft	< 250	< 32,12	< 16,06
Kleine Kapitalgesellschaft	< 50	< 8,030	< 4,015

Definition gemäß Empfehlung der Europäischen Union

Typ	Beschäftigte		Umsatzerlöse (Mio €)		Bilanzsumme (Mio €)
Mittlere Unternehmen	< 250	und	< 50	oder	< 43
Kleine Unternehmen	< 50	und	> 10	oder	< 10
Kleinst- unternehmen	< 10	und	> 2	oder	< 2

Definition gemäß Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

Typ	Beschäftigte		Umsatzerlöse
Mittlere Unternehmen	< 500	und	< 50
Kleine Unternehmen	< 10	und	< 1

Die in der Arbeit im Focus stehenden Betriebe werden quantitativ am Besten mit der Definition der Europäischen Union beschrieben. Im Wesentlichen betrifft sie die Gruppe der mittleren und kleinen Unternehmen.

5.1.2. Qualitative Beschreibung der Zielgruppe

Wimmer et al. (2005, 6)

Familienbetriebe sind Wirtschaftsorganisationen im Eigentum einer Familie, die auf die Entwicklung des Unternehmens bestimmenden Einfluss nehmen.

Auf der einen Seite ist die Familie als soziales System mit einem charakteristischen Lebenszyklus, der bestimmt ist von der körperlichen und psychischen Entwicklung der einzelnen Familienmitglieder sowie deren entsprechenden Bedürfnissen. Dies bestimmt Aufgaben, Beziehungen, Rollen und Spielregeln in der Familie sowie ihre Veränderungen im Laufe der Zeit.

Auf der anderen Seite ist das Unternehmen, das vom familiären Zyklus abweicht und einem anderen Rhythmus folgt. Rollen-, Beziehungs- und Strukturwandel im Unternehmen sind von Anforderungen des Marktes bestimmt.

Im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften finden wir bei Familienunternehmen die Besonderheit, dass die Entwicklung der Eigentümerfamilie und die des Unternehmens eng miteinander verbunden sind. Dies wiederum führt zu unterschiedlichen Veränderungsnotwendigkeiten innerhalb der Familien und der Unternehmen. Dadurch können Schwierigkeiten und Gefahren, die an späterer Stelle erörtert werden sollen, auftreten. Eine weitere Besonderheit von inhabergeführten Unternehmen ist, dass das Management zum Großteil mit Familienmitgliedern besetzt ist.

Zur Zeit ist zu beobachten, dass sich in den Unternehmen ein nachhaltiger Generationswechsel vollzieht. Dabei sind die Nachfolger den modernen Beratungsthemen gegenüber wesentlich aufgeschlossener als ihre Vorgänger, was wahrscheinlich auch zu einem Wandel der beschriebenen Merkmale führen wird.

Hinsichtlich der qualitativen Beschreibung der Zielgruppe lassen sich folgende Merkmale beschreiben:

- Inhabergeführt, d. h. die Geschäftsleitung besteht in den meisten Fällen aus ein oder mehreren Angehörigen der Inhaberfamilie
- Geografisch in ländlichen Gebieten
- Meist größter Arbeitgeber am Ort oder in der Region, dadurch hohe Reputation im Ort
- Steuerberater/Wirtschaftsprüfer meist engster Vertrauter in Fragen der Unternehmenspolitik, insbesondere aus aktuellen wirtschaftlichen Gesichtspunkten
- Meist enge, teilweise freundschaftliche Beziehungen zu Bänkern vor Ort.
- Enge bis freundschaftliche Beziehungen zu den Mitarbeitern, insbesondere zum Führungspersonal

- Wenige externe Begleiter aus den Bereichen Organisations-, Personal- und Strategieentwicklung
- Meist Begleiter in den Bereichen Finanzen, Vermögensanlage, Risk-Management, Kreditmanagement, die nicht auf Honorarbasis arbeiten, sondern auf Provisionsbasis.
- Wenig Vertrauen zu externen Begleitern und deren Arbeit, oft sogar stolz darauf, bisher ohne Begleiter ausgekommen zu sein.
- Selten klare Strukturen hinsichtlich Vision, Mission, Strategie, Mehrjahresplanungen
- Meist hohes Keyman-Risiko,
- Meist geringes Eigenkapital
- Innerhalb der Familie meist klare Rollenteilung zwischen Vater und Mutter
- Meist wenig Zeit des Unternehmensführers für seine Familie
- Das Unternehmen ist Mittelpunkt der Kommunikation in der Familie
- Firma symbolisiert den „Dritten“ in der Ehe und Familie.
- Hohe Erwartungshaltung der Eltern gegenüber den Kindern später das Unternehmen zu übernehmen bzw. fortzuführen.
- Unternehmer hat meist das Gefühl allein und für alles verantwortlich zu sein
- Meist starke Verflechtung zwischen Privat- und Firmenvermögen

5.1.3. Der Unternehmer und seine wesentlichen Rollen

Der Familienunternehmer hat eine Vielzahl von Rollen. Jede Rolle für sich betrachtet ist „die Wichtigste“. Für den Unternehmer ist es oft sehr schwierig, allen Rollen gerecht zu werden. Als Mitglied der Geschäftsleitung, als Sohn/Tochter des Familienunternehmers, als geplanter Nachfolger sowie als Bruder/Schwester entstehen oft Situationen, in denen sich die Rollen konkurrierend gegenüberstehen. Dies führt in vielen Fällen zu Krisen bei der Person oder innerhalb der Familie.

Die wesentlichen Rollen, die ein Familienunternehmer einnimmt sind:

- Sohn
- Vater
- Bruder

- Geschäftsführer
- Ehemann
- Freund
- Arbeitgeber

5.1.4. Definition von Krisen in Familienunternehmen

Das Wort Krise kommt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutete „die Meinung, Beurteilung, Entscheidung“ - später wurde es mehr im Sinne von „die Zuspitzung“ verwendet. Es bezeichnet heute eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation. (Quelle: Wikipedia)

Laut einer Studie am Wittener Institut für Familienunternehmen, bei der weit über 100 Interviews mit krisenerfahrenen Experten (Familienunternehmer, Mitgliedern von Unternehmerfamilien, Bankvertretern, Insolvenzverwalter, Krisenberater, Krisenmanager etc.) geführt wurden, lassen sich die identifizierten Gefährdungen in fünf „Bedrohungskategorien“ zusammenfassen:

- Gefährdung der materiellen Existenz
- Infragestellung des Selbstkonzepts
- Infragestellung des „Familienkonzeptes“ als Unternehmerfamilie
- Bedrohung des transgenerationalen Lebenswerks
- Zerschneiden der Familienstrukturen

5.2. Strategische Finanzplanung Aufgabe und Zielsetzung im Unternehmen und beim Unternehmer

Finanzplanung ist der Prozess der Erstellung eines Finanzplanes eines Unternehmens, Staates oder Privathaushaltes. Das primäre Ziel der Finanzplanung besteht in der Kapitalbedarfsplanung und in der Liquiditätsplanung.

Die strategische Finanzplanung ist langfristig orientiert mit einem Planungszeitraum von ca. 5-10 Jahren und baut auf die strategischen Überlegungen hinsichtlich der Unternehmensplanung/Lebensplanung auf. Sie übersetzt Ziele und Wünsche in die dafür notwendigen Kapitalflüsse.

Dabei sind die wesentlichen Ziele der strategischen Finanzplanung im Unternehmen die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit der Unternehmung und die Maximierung des Wertes der Eigenkapitalansprüche, die Koordination von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen sowie die Liquiditätssicherung

Im privaten Bereich hingegen ist das wesentliche Ziel der strategischen Finanzplanung vor allem der psychologische Gewinn durch erhöhten Konsum sowie die Absicherung der finanziellen Lebensrisiken aus den biometrischen Risiken.

Speziell bei inhabergeführten, mittelständischen Unternehmen gibt es hier konkurrierende Ziele, die einerseits die Ziele der Unternehmung, z. B. durch zu hohe Privatentnahmen, und andererseits die privaten, finanziellen Ziele z. B. Haftung des Privatvermögens für Verbindlichkeiten des Unternehmens, gefährden können.

Diese konkurrierenden Ziele sind oft Grundlage für Familienkrisen, durch die die Begleiter oft überfordert werden oder die Familien oft auch nicht gewillt sind, diese Themen anzugehen. Häufig werden die Krisen auch zu spät erkannt. Die teilweise vorherrschende Meinung, dass man seine familieninternen Probleme alleine löst, verstärkt diese Krisen teilweise erheblich.

5.2.1. Aufbau einer strategischen Finanzplanung für die beschriebene Zielgruppe

- Vision – Wo will das Unternehmen in 5-10 Jahren stehen und welche Werte und allgemeine Ziele werden dabei verfolgt?
- Mission – Welchen Zweck soll das Unternehmen erfüllen und in welchen Betätigungsfeldern soll es tätig sein?
- Ziele – Welche konkreten Ziele werden dabei verfolgt?
- Strategie – Mit welchen konkreten Maßnahmen wollen wir die Vision und Ziele umsetzen?

5.2.2. Aufbau der strategischen Finanzplanung aus Sicht der Zahlen

- Mehrjahresplanung
- Einjahresplanung
- Investitionsplanung
- Finanzierungsplanung einschließlich der Creditstory
- Liquiditätsplanung
- Personalplanung
- Risk Management und Controlling

5.2.3. Aufbau der privaten Finanzplanung für die Unternehmer und dessen Familien

- Zieldefinition in den Familien hinsichtlich der biometrischen Risiken (Tod, Berufsunfähigkeit, Rente) sowie Ziele wie Ausbildung der Kinder, Hausbau, Vermögensaufbau frei von Haftungsansprüchen aus dem Unternehmen
- Begleitung von Nachfolgeprozessen, insbesondere, Erarbeitung der Nachfolgeplanung unter Berücksichtigung der familiären Situation und der sonstigen Rahmenbedingungen
- Abstimmung mit den einzelnen Fachgebieten (Steuern, Recht, Finanzen)
- Begleitung bei der Umsetzung und Berücksichtigung der finanziellen und persönlichen Rahmenbedingungen und Ziele der Beteiligten.

5.3. Unterscheidung Beratung – Coaching – Dienstleistung

Die Begleiter der Unternehmen sind häufig unterschiedlichen Rollen ausgesetzt:

Berater

Der Begriff Beratung bezeichnet im Allgemeinen ein Gespräch oder einen anderweitig kommunikativen Austausch (Brief, E-Mail o. ä.) oder auch eine praktische Anleitung, die zum Ziel hat, eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen oder sich der Lösung anzunähern. Im psychosozialen Bereich gibt es hierzu auch verschiedene besondere Beratungsmethoden. Meist wird Beratung im Sinne von „jemanden in helfender Absicht beraten“ oder „Ratschläge erteilen“ verwendet (Quelle Wikipedia)

Coach

Coaching ist die professionelle Begleitung einer Person (Coachee) durch einen Coach bei der Ausübung von komplexen Handlungen bzw. das Erleben von Entwicklungen mit dem Ziel, den Coachee zu befähigen, optimale Ergebnisse hervorzubringen. (Quelle Wikipedia)

Dienstleister

Eine Dienstleistung im Sinne der Volkswirtschaftslehre ist ein ökonomisches Gut, bei dem im Unterschied zur Ware nicht die materielle Produktion oder der materielle Wert eines Endproduktes im Vordergrund steht, sondern eine von einer natürlichen Person oder einer juristischen Person zu einem Zeitpunkt oder in einem Zeitrahmen erbrachte Leistung zur Befriedigung eines Bedürfnisse. Der Erbringer einer solchen Leistung wird als Dienstleister bezeichnet (Quelle Wikipedia)

Deshalb soll die nachfolgende Tabelle die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale herausarbeiten.

Coaching	Beratung	Dienstleistung
Verwendung von psychotherapeutischen Methoden und Interventionen	Fachliche Unterweisungen, i. d. R. keine psychotherapeutischen Methoden und Interventionen	Übernahme von Aufgaben und deren verantwortlicher Ausführung
Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und Gestaltung der Rolle	Analyse der Arbeitsaufgaben	Analyse der zu übernehmenden Arbeitsaufgaben
Die Rolle des Prozessberaters als Zuhörer Und Gesprächspartner	Die Rolle des Fachberaters als Zuhörer und Ratgeber	Die Rolle des Ausführenden und Verantwortlichen für die Aufgabe
Beschäftigung mit den Erlebnissen des Gecoachten	Beschäftigung mit rein fachlichen Fragen des Klienten	Beschäftigung mit der Ausführung der übernommenen Aufgaben
Reflektierendes Verfahren	Fachliche Unterweisung	Fachliche Ausführung
Ist beziehungsorientiert, hat die Beziehungsaufnahme- und gestaltung als Ziel	Ist sachorientiert, eine Beziehungsaufnahme ist bestenfalls ein „Nebenprodukt“	Ist sachorientiert, eine Beziehungsaufnahme ist bestenfalls ein „Nebenprodukt“
Verhaltensweiterung bzw. - flexibilisierung Beim Gecoachten	Technischer/fachlicher Wissenszugewinn	Arbeitsentlastung und ggf. fachlicher Wissenszugewinn
Kann auch die persönliche Entwicklung betreffen	Betrifft i. d. R. rein fachlich-berufliche Anliegen	Betrifft i. d. R. rein die Ausführung der übernommenen Aufgaben
Zielgruppe sind i. d. R. Personen mit Managementaufgaben	Keine vorbestimmte Zielgruppe	Keine vorbestimmte Zielgruppe

Coaching	Beratung	Dienstleistung
Coach und Gecoachter bestimmen zusammen Inhalt und Ablauf, der Gecoachte behält die Verantwortung für sein Handeln.	Der Berater bestimmt den Inhalt und Ablauf und nimmt ggf. dem Klienten die Verantwortung ab.	Der Dienstleister übernimmt ausführend und verantwortlich die Aufgabe
Kein Beziehungsgefälle beim externen Coach	Der Berater ist als Fachexperte in seinem Fachgebiet klar überlegen.	Der Dienstleister ist als Fachexperte in seinem Fachgebiet i. d. R. überlegen
Dient neben dem Aufbau überfachlicher Kompetenzen (Selbstreflexionsfähigkeit) auch dem Aufbau von Fachkompetenzen (z.B. Präsentationsfähigkeiten)	Dient bestenfalls dem Aufbau fachlicher Kompetenzen	Dient der Übernahme von konkreten Aufgaben und deren verantwortlicher Ausführung
Der Coach ist als Prozessberater qualifiziert und verfügt über Methodenvielfalt	Der Berater verfügt über spezifisches Fachwissen	Der Dienstleister verfügt über Kompetenz zur Ausführung der Aufgabe
Freiwilligkeit als Voraussetzung	Oft äußere – z.B. juristische, finanzielle, betriebswirtschaftliche Sachzwänge	Oft äußere – z.B. juristische, finanzielle, betriebswirtschaftliche Sachzwänge
Hilfe zur Selbsthilfe als Ziel	Etablierung als Berater und Spezialist für den Klienten	Unterstützung bei der Ausführung von operativen Aufgaben

Angelehnt an Christopher Rauen, Göttingen 2005

5.4. Die Begleiter Aufgabe – Zielsetzung – Vernetzung mit Berührung zur strategischen Finanzplanung

Die im Focus stehenden Unternehmen werden von einer Vielzahl von Begleitern umworben bzw. begleitet, die mehr oder weniger die finanzielle Entwicklung des Unternehmens, des Unternehmers und deren Familie im Blick haben. Für die Unternehmer ist es sehr schwer, die richtigen Begleiter zu finden, die in der Lage sind, ihre Situation ganzheitlich zu erfassen beziehungsweise ihre Aufgaben zu lösen. In der Praxis entstehen Kontakte zu den Begleitern meist auf Empfehlungen zu Geschäftspartnern, durch persönliche Verbindungen und oft aus regionalen Überlegungen heraus, z. B. der Bank- oder Steuerberater vor Ort. Diese Entscheidungen sind nicht immer schlecht, jedoch haben sie oft zur Folge, dass der „Begleiter des Vertrauens“ das Unternehmen im Rahmen seiner eigenen Kenntnisse und Abhängigkeiten berät. So wird der Banker versuchen, möglichst viele Kreditsicherheiten für sein Institut zu erhalten. Im Insolvenzfall des Unternehmens kann das für die Familie des Inhabers äußerst negative Folgen haben. Der Steuerberater wird versuchen, optimale steuerliche Voraussetzungen zu schaffen, z. B. frühe Vermögensübertragungen auf die Kinder aus erbschaftssteuerlichen Gründen. Steuerlich sicherlich sinnvoll, aber oft mit einem schlechten Gefühl der Abgebenden verbunden usw..

Nachfolgend soll dargestellt werden, welche Begleitertypen mit welchen Zielsetzungen der Unternehmer zur Verfügung hat, die in Verbindung mit den Aufgaben der strategischen Finanzplanung stehen.

Dabei sollen die einzelnen Begleitertypen nach folgenden Kriterien beurteilt werden:

- Zielsetzung des Begleiters
- Abhängigkeit – Unabhängigkeit
- Qualifikation
- Bezahlungssystem

Beratertyp	Aufgabe und Zielsetzung	Abhängigkeiten Unabhängigkeiten	Qualifikationen	Bezahlungssystem	Relevanz bei der Beratung von der Zielgruppe
Bankberater	Versorgung mit Krediten und Vermögensanlageprodukten	Abhängig von der Produktpolitik seines Hauses, d. h. meistens keine objektive bzw. unabhängige Beratung.	Gute Grundausbildung, aber i. d. R. wenig Wissen in den Bereichen Risk-Management und Betriebswirtschaft. Stark abhängig von Position und Institut Topberater i. d. R. nur für Großunternehmen	Basisgehalt zuzüglich Erfolgsprämien	Meistens enger Begleiter der Unternehmen und Unternehmer mit hohem Vertrauensbonus.
Finanzberater	Meistens Verkauf von Versicherungs-, Vermögens- und Anlageprodukten	Meistens unabhängig von Produkthanbietern	Sehr unterschiedlich keine einheitlichen Ausbildungsrichtlinien	Meistens Provisionserlöse Bezahlung von Produktherstellern	Meistens nur im Privatbereich tätig, dadurch oft keine Vernetzung zwischen Unternehmen und Unternehmer
Finanzplaner	Ganzheitliche Planung der Privatfinanzen unter Berücksichtigung der steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen	Meistens unabhängig von Produkthanbietern	Hohen Qualitätsstatus bei zertifizierten Finanzplanern	Unterschiedlich teilweise Provisionserlöse teilweise auf Honorarbasis	Meistens nur im Privatbereich, aber mit teilweiser Vernetzung ins Unternehmen
Unternehmensberater allgemein	Bearbeitung von unterschiedlichsten Aufgabenstellungen, meistens aber nur aus Unternehmenssicht	Unabhängig	Meistens hohen Ausbildungsstand	Honorarbasis mit teilweise Erfolgskomponenten	Je nach Aufgabenstellung sehr relevant, meistens fehlt Vernetzung in den Privatbereich

Beratertyp	Aufgabe und Zielsetzung	Abhängigkeiten Unabhängigkeiten	Qualifikationen	Bezahlungssystem	Relevanz bei der Beratung von der Zielgruppe
Vermögensberater	Vermögensoptimierung nach den Zielen der Mandanten	Meistens unabhängig bei freiberuflichen Beratern	Sehr unterschiedlich, keine einheitlichen Ausbildungsrichtlinien	Überwiegend Bezahlung durch Produkthersteller auf Provisionsbasis Wenige auf Honorarbasis	Relevant, meistens nur im Privatbereich tätig – keine Vernetzung mit Unternehmen
Coach	Unterstützung bei der Entwicklung und in schwierigen persönlichen Situationen	Meistens unabhängig	Sehr unterschiedlich, keine einheitlichen Ausbildungsrichtlinien	Überwiegend auf Honorarbasis	Relevant betrachtet aber meistens keine finanzielle Auswirkungen
Strategieberater (Vision, Mission, Strategie)	Entwicklung der Strategie im Unternehmen und Begleitung der strukturellen Umsetzung	Meistens unabhängige Unternehmensberater	Keine einheitliche Ausbildungsrichtlinien Meistens erfahrene Manager bzw. Unternehmensberater	Überwiegend auf Honorarbasis	Relevant meistens aber nur im Unternehmensbereich tätig
Organisationsberater	Unterstützt die Verbesserung der Prozesse im Unternehmen	Meistens unabhängige Unternehmensberater	Keine einheitlichen Ausbildungsrichtlinien, meistens aber gut ausgebildete Berater mit unterschiedlichen Vorkenntnissen	Überwiegend auf Honorarbasis	Relevant, aber meistens nur in großen Unternehmen tätig
Personalberater/-entwickler	Unterstützt in Personalfragen hinsichtlich Entwicklung, Management, Organisation	Meistens unabhängige Unternehmensberater	Keine einheitlichen Ausbildungsrichtlinien Ausbildung meistens mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund	Überwiegend auf Honorarbasis	Relevant, meistens aber nur in großen Unternehmen tätig und kein Bezug zu Privatsituation

Beratertyp	Aufgabe und Zielsetzung	Abhängigkeiten Unabhängigkeiten	Qualifikationen	Bezahlungssystem	Relevanz bei der Beratung von der Zielgruppe
Rechtsanwälte	Begleitet in rechtlichen Fragen	Unabhängige, freiberuflich Tätige	Einheitliche Ausbildungsrichtlinien auf hohem Niveau mit teilweise hohem Spezialisierungsgrad	Honorarbasis	Einsatz meistens nur in Einzelfällen, kein ganzheitliche Focus.
Wirtschaftsprüfer	Prüft die ordnungsgemäße Buchhaltung und einschlägige Vorschriften im Unternehmen	Unabhängige, freiberuflich Tätige	Ausbildungsrichtlinien auf hohem Niveau	Honorarbasis	Relevant, aber nur für größere Unternehmen, betrachtet nicht die Privatsphäre
Betriebs- wirtschaftlicher Berater	Begleitet Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen	Unabhängige, freiberuflich Tätige	Keine einheitlichen Ausbildungsrichtlinien meistens Ausbildung mit betriebswirtschaftlichen oder steuerrechtlichem Hintergrund	Honorarbasis	Relevant, betrachtet aber meistens nicht die Privatsphäre

Bei der näheren Betrachtung der wesentlichen Begleiter möchte ich eingangs erwähnen, dass es in beiden Berufsgruppen hervorragende, verantwortungsvolle Begleiter gibt, die den Unternehmen auch in Krisenzeiten beistehen und sehr gute Arbeit leisten.

5.4.1.1. Banken und deren Mitarbeiter

Mittelständische, inhabergeführte Unternehmen sind traditionell eher fremdfinanziert als eigenkapitalfinanziert. Deshalb war es immer notwendig, gute Kontakte zu seiner Hausbank zu pflegen. Aus dieser Tatsache heraus sind teilweise sehr enge und freundschaftliche Beziehungen zwischen Bankmitarbeitern und Unternehmern entstanden. Zunehmender Erfolgs- und Zeitdruck bei den Bankmitarbeitern haben dazu geführt, dass dieses Vertrauensverhältnis zunehmend unter Druck geriet bzw. kommt. In Krisen kam immer häufiger zum Vorschein, dass der „Vertraute“ in erster Linie Mitarbeiter der Bank war und in zweiter Linie Vertrauter gegenüber dem Unternehmen, auch wenn er dem Unternehmer freundschaftlich sehr verbunden blieb. Innerhalb des Unternehmens entsteht durch diesen Vertrauensverlust ein Vakuum in der Finanzierungsberatung. Krisen werden nicht rechtzeitig mit den Banken besprochen, wodurch Gegenmaßnahmen nicht mehr oder nur mit sehr schmerzlichen Einschnitten in die Unternehmensfinanzen sowie in die Privatfinanzen möglich sind. Oft ist es auch dem Bankmitarbeiter nicht möglich, eine ganzheitliche Begleitung des Unternehmens zu gewährleisten; einerseits durch die Tatsache, dass er nicht komplett über die finanzielle Situation des Unternehmens bzw. des Unternehmers informiert ist und andererseits, weil er aufgrund seiner nicht ausreichenden fachlichen Qualifikation nicht in der Lage ist, das Unternehmen in Krisensituationen zu begleiten. Vor allem bei den sozialen Krisen ist der Bankmitarbeiter meistens überfordert.

5.4.1.2. Steuerberater/Wirtschaftsprüfer

Der Steuerberater ist in den meisten inhabergeführten, mittelständischen Betrieben der engste Vertraute in der Familie und im Unternehmen. Aufgrund

der Tatsache, dass der Steuerberater in der Regel die Privatsphäre und die Unternehmenssphäre aus steuerlichen Gesichtspunkten begleitet, hat der Steuerberater den besten Überblick über die finanzielle Struktur des Familienunternehmens. Vor dem Hintergrund, dass der Steuerberater in erster Linie das Unternehmen und den Unternehmer aus der steuerlichen Sicht betrachtet und die Themen:

- betriebswirtschaftliche Betrachtung
- strategische Betrachtung (Markt, Kunden, Investitionen usw.)
- wirtschaftliche Risiken (Rohstoffpreise, Währungsrisiken, Zerstörungsrisiken, Verlustrisiken usw.)
- rechtlichen Risiken (Haftung, erbschaftsrechtliche Situationen, Eheverträge usw.)
- soziale Risiken (Führung, Familiensituation, Keyman-Risiken, Nachfolgeprozess)

nur am Rande bzw. gar nicht in den Beratungsfocus gezogen hat, entstanden in der Vergangenheit Risikopotentiale in den Firmen, die heute zu teilweise existenzbedrohenden Situationen für die Firmen und deren Familien führen. Auch hier lässt sich beobachten, dass der Steuerberater insbesondere in sozialen Krisen bzw. Fragestellungen meistens überfordert ist.

6. Teil 2: Darstellung der Aufgaben anhand von Praxisbeispielen aus der Sicht der Beratung, Dienstleistung, Coaching

Die nachfolgenden Situationen sind alle aus dem Blickwinkel zu sehen, dass für die Beratung immer kaufmännische Fragen im Vordergrund standen. Die verdeckten sozialen Konflikte bzw. Schwierigkeiten ergaben sich meist erst im Laufe der Arbeit. Dessen Lösungen aber sehr wichtig für den Erfolg der Beratungen waren oder sind.

6.1. Fast alles erreicht und erst in der Lebensmitte....

Der Auftrag: Einführung eines „Family Office“ zur Betreuung und Verwaltung der umfangreichen Vermögenswerte

Die Geschichte

Durch den frühen Tod des strengen Vaters vor 15 Jahren, standen die Kinder (Bruder und Schwester) mit der Mutter, die nicht im Unternehmen mitgearbeitet hat, vor der Situation, das komplette Unternehmen, an dem ihr Vater aber nur mit 30 % beteiligt war, im Alter von 27 bzw. 29 Jahren zu übernehmen. Beide Kinder hatten bereits im Unternehmen mitgearbeitet, wurden aber von ihrem Vater nicht über die wahren finanziellen Verhältnisse und Rahmenbedingungen im Unternehmen aufgeklärt. Durch den starken Zusammenhalt der „Restfamilie“ ist es ihnen gelungen, mit Hilfe der Bank vor Ort und unter Einsatz ihres kompletten Vermögens, die Firma komplett zu übernehmen. Dabei haben sie bereits zu Beginn der Zusammenarbeit eine klare Aufgabenverteilung innerhalb der Firma vereinbart. Die Schwester kümmerte sich um den kaufmännischen Bereich, der Bruder um den technischen Bereich einschließlich Vertrieb. Beide haben in dieser Zeit eine sehr enge Bindung zueinander aufgebaut. Durch den Verkauf einer Tochterfirma vor zwei Jahren konnten beide auch ein beträchtliches Privatvermögen aufbauen. Bisher war das überwiegende Vermögen in der Firma gebunden. In der Zwischenzeit hat der Bruder geheiratet und zwei Kinder, die Schwester lebt nach einer schwierigen Partnerschaft inzwischen in einer intakten Beziehung und hat aus dieser Beziehung ein Kind. Die Schwester und die Schwägerin verstehen sich nur bedingt. Die Mutter lebt alleine. Die Schwester ist aus dem operativen Geschäft ausgestiegen und kümmert sich um ihre Beziehung und ihren Sohn. Seit dem Ausstieg plagt sie eine chronische Krankheit. Der Bruder führt das Unternehmen allein, denkt aber immer häufiger an Ausstieg und hat seinen Elan aus den Zeiten des Wachstums verloren. Seine Aussage „im Wachstum war alles klar, es gab nur einen Weg nach vorne; jetzt da im Privatbereich ausreichend finanzielle Mittel vorhanden sind, die auch zum Ausstieg ausreichen, ist der Weg nicht mehr so klar“.

Diese Situation beunruhigt ihn. Auf das Unternehmen bezogen ist die Situation ebenfalls nicht befriedigend, da teilweise notwendige Investitionen aufgeschoben werden und die Motivation der Mitarbeiter in der Firma abnimmt.

Begleitung aus Sicht der strategischen Finanzplanung

Entwicklung (Coaching) des Unternehmers, dessen Familie und des Unternehmens

- Klärung der aktuellen Situation und Erarbeitung einer Strategie bzw. Aufzeigen von Alternativen für die beiden Unternehmer hinsichtlich der privaten Entwicklung und abgeleitet daraus der Entwicklung des Unternehmens.
- Klärung der Situation zwischen Bruder und Schwester hinsichtlich der weiteren Entwicklung ihrer Zusammenarbeit

Beratung und Dienstleistung

- Erstellung privater Finanzpläne mit Maßnahmenkatalogen
- Verwaltung und Betreuung des Vermögens im Rahmen eines „Family Offices“
- Einrichtung eines Unternehmertestaments

6.2. Die am Besten geeignete Nachfolgerin ist eine Frau in einer Männerdomäne...

Der Auftrag: Überprüfung der aktuellen privaten Vermögenssituation unter Berücksichtigung eines Ausstiegsszenarios

Die Geschichte

Vor ca. 40 Jahren hat der Vater das Unternehmen gegründet und sehr erfolgreich geführt. Die Mutter hat im Unternehmen mitgearbeitet und ist stolze Mutter von 6 Kindern (3 Töchter, 3 Söhne). Der Vater hat mit strengem Regiment versucht, alle Kinder im Unternehmen einzusetzen. Heute sind alle

Kinder, bis auf eine Tochter, im Unternehmen tätig. Dabei hat sich eine Tochter als die beste Nachfolgerin herausgebildet. Der Vater würde es aber anscheinend lieber sehen, wenn einer der Söhne die Führung übernimmt. Natürlich möchte er auch nicht seine Tochter verletzen. Ferner vertraut er seinen Kindern, die inzwischen mehr als 20 Jahre im Unternehmen erfolgreich als Geschäftsführer bzw. in leitender Position arbeiten, anscheinend nicht die Führung seines Unternehmens zu. Deshalb versucht er eine teilweise Fremdgeschäftsführung im Unternehmen zu etablieren. Der Vater begründet dieses Vorgehen mit der Tatsache, dass die Kinder keine akademische Ausbildung haben, dies aber in der heutigen Zeit unbedingt von Nöten sei. Die Kinder sind über diese Vorgehensweise teilweise sehr enttäuscht und verletzt, insbesondere die Tochter, die für die Unternehmensführung am ehesten in Frage kommt. Durch diese nicht klare Positionierung des Vaters, wem er die Nachfolge anvertraut und wie derjenige sie antreten soll, entstanden auch unter den Geschwistern Unstimmigkeiten hinsichtlich der weiteren Unternehmensführung. Interessant ist in diesem Fall noch zu erwähnen, dass der Vater alle Kinder zu gleichen Teilen am Unternehmen beteiligt.

Begleitung aus Sicht der strategischen Finanzplanung

Entwicklung (Coaching) des Unternehmers, dessen Familie und des Unternehmens

- Wertschätzung der bisherigen Arbeit der Tochter und Aufzeigen von Alternativen zur bisherigen Tätigkeit
- Beratung im aktuellen Nachfolgeprozess hinsichtlich der emotionalen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere im Umgang mit den Geschwistern und der eventuellen neuen Fremdgeschäftsführung

Beratung und Dienstleistung

- Erstellung eines privaten Finanzplanes mit Maßnahmenkatalog, insbesondere zur Klärung, wie die Situation nach einem Ausstieg finanziell aussieht.
- Einrichtung und Betreuung des „Family Office“

- Einrichtung eines Unternehmertestaments mit Übernahme der Testamentsvollstreckung für die minderjährigen Kinder.

6.3. Der erfolgreichere Sohn....

Der Auftrag: Unterstützung im Finanzierungsbereich

Die Geschichte

Vor ca. 40 Jahren hat der Vater das Unternehmen gegründet. Anfangs arbeiteten seine 5 Kinder im Unternehmen mit, der jüngste und der älteste Sohn sind vor ca. 15 – 20 Jahren aufgrund von familiären Streitigkeiten aus dem Unternehmen ausgestiegen. Vor ca. 10 Jahren ist der Vater aus der operativen Unternehmensführung ausgestiegen und hat beiden Söhnen, die im Unternehmen arbeiten, je 33 % des Unternehmens übertragen. Gesellschaftsrechtlich hat er sich für seine Anteile das doppelte Stimmrecht vorbehalten. Seine drei anderen Kinder haben vom Unternehmen nichts erhalten, sie wurden aber finanziell abgefunden. Für die Übertragung der Anteile hat sich der Vater eine relativ hohe, lebenslange Rente sichern lassen. Unter den verbleibenden Kindern hat sich der Zweitälteste als der beste Nachfolger herausgestellt. Unter seiner Führung hat sich das Unternehmen in den letzten 10 Jahren, seit dem operativen Ausstieg des Vaters vervierfacht, was natürlich auch mit Schwierigkeiten verbunden war. Dieses Wachstum und die Führung durch den Zweitältesten hat der Vater zwar verbal mitgetragen, es aber immer wieder durch Eingriffe in die Unternehmensführung zu verhindern versucht. Hintergrund war unter anderem, dass der Vater seinen beiden Söhnen die Unternehmensführung aufgrund ihrer bisherigen Ausbildung und Erfahrung nicht zugetraut hatte. Innerhalb der Familie hat er seinen zweitältesten Sohn so hingestellt, als wollte der nur eines, nämlich das Unternehmen an sich reißen und seine Geschwister ausbooten. Das führte so weit, dass dieser Sohn das Unternehmen und seine beiden mitarbeitenden Geschwister vor die Wahl stellte, dass entweder der Vater seine Anteile verkauft oder er selbst das Unternehmen verlässt. In diesem Zusammenhang

hat dieser Sohn seinen Führungsanspruch klar zu Ausdruck gebracht, indem er nur weitermacht, wenn er auch im Unternehmen die Mehrheit hat. Nach langen Streitigkeiten, die die Familie und das Unternehmen sehr belastet haben, standen die Geschwister zusammen im Sinne der Weiterentwicklung des Unternehmens; der Vater verkaufte seine Anteile so, dass der Zweitälteste die Mehrheit im Unternehmen hatte. Bei diesem Verkauf der Anteile wurde auch die bisher nicht am Unternehmen beteiligte Schwester berücksichtigt. Interessanter Weise entstand nach dem Ausstieg des Vaters zwischen den beiden im Unternehmen verbleibenden Söhnen Unstimmigkeiten, aufgrund unterschiedlicher Auffassung der Unternehmensführung, die in eine weitere Trennung zwischen die beiden Brüdern mündete. Dieser beschriebene Trennungsprozess fand in einem Zeitraum von 6 Jahren statt. Heute wird das Unternehmen von dem zweitältesten Sohn und seiner Schwester erfolgreich geführt. Der Vater konzentriert sich inzwischen auf sein Privatleben und der zuletzt ausgeschiedene Sohn hat eine neue Aufgabe gefunden, die ihm sehr viel Spass macht.

Begleitung aus Sicht der strategischen Finanzplanung

Entwicklung (Coaching) des Unternehmers und dessen Familien sowie des Unternehmens

- Klärung der Führungsstruktur innerhalb des Unternehmens
- Unterstützung der Führungsmannschaft bei der Entwicklung der eigenen Führungsfähigkeiten
- Klärung der finanziellen Verflechtung der Eltern mit dem Unternehmen und Erarbeitung von Alternativen.
- Sicherung des Privatvermögens hinsichtlich Haftungsansprüchen aus dem Unternehmen z. B. bei Insolvenz.
- Begleitung und Unterstützung bei den Expansionsgedanken durch Aufzeigen der Chancen und Risiken.
- Gesprächspartner für die Ängste und Nöte der ganzen Familien aus Sicht der Unternehmensentwicklung

Beratung und Dienstleistung

- Einführung strategische Finanzplanung (siehe unter Punkt 5.2.)
- Übernahme diverser Aufgaben innerhalb der strategischen Finanzplanung (Mehrjahresplanung, Investitionsplanung, Finanzierungsplanung)
- Unterstützung beim Aufbau von Führungssystemen z. B. Balance Scorecard
- Entwicklung und Darstellung einer einheitlichen Unternehmensstrategie/Creditstory gegenüber der „Außenwelt“ (Beteiligungsgesellschaften, Kreditinstitute, Kunden usw.)
- Erstellung privater Finanzpläne für die Familien (siehe hierzu unter Punkt....

6.4. Ein Unternehmer aus einer erfolgreichen Familie im Prozess der Sanierung....

Der Auftrag: Beschaffung zusätzlicher Finanzierungsmittel

Die Geschichte

Der Sohn, allein mit seine Mutter aufgewachsen. Die Mutter, in seinen Augen, eine sehr erfolgreiche Assistentin der Geschäftsleitung eines mittelständischen Unternehmens. Als Vaterersatz in der ersten Phase seines Lebens war der in seinen Augen sehr erfolgreiche Großvater, der es trotz herber Niederlagen immer wieder geschafft hat ein Unternehmen aufzubauen und erfolgreich zu machen. Daneben sein Onkel, der ebenfalls in seinem Fach sehr erfolgreich war und ist. In der zweiten Lebensphase, nach dem Internat, eine weitere männlich Leitfigur, der Nachbar, der erfolgreich ein Unternehmen als Geschäftsführer führt. Dieser begleitet und fördert ihn während seines Studiums (Dipl.-Ingenieur, Dipl. Betriebswirt). Danach arbeitete er mehrere Jahre beim erfolgreichen Onkel, der inzwischen nach Amerika ausgewandert ist. Zurück in Deutschland hat der Unternehmer einige Stellen als Geschäftsführer in Unternehmen in schwierigen Situationen mehr oder minder erfolgreich geführt. Er ist es gewohnt, alles alleine zu entscheiden, dadurch hat er Schwierigkeiten im Delegieren und Loslassen. Vor 6 Jahren entstand die

Möglichkeit, ein insolvenzgefährdetes Unternehmen, knapp im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten, zu übernehmen. Begeistert von der Möglichkeit, auf die Seite des Unternehmers zu wechseln, hat er das Unternehmen gekauft, jedoch ohne ausreichende Finanzmittel und ohne klare strategische Finanzplanung. In Folge rutschte das Unternehmen in die Sanierungsabteilung der Hausbank (Eine Sanierungsabteilung einer Bank hat die Aufgabe, die Sicherheiten für die Bank zu verstärken und das Engagement möglichst ohne Verlust für die Bank zurückzuführen, also entweder das Unternehmen zu zerschlagen, zu verkaufen oder zu sanieren). Aufgrund der engen Finanzmittel und der mangelnden Fähigkeit des Unternehmers Grenzen für sich und seine Familie zu setzen, rutschte der Unternehmer immer stärker in die operative Falle. Einhergehend mit negativen Marktentwicklungen und Fehlern, aufgrund der Überlastung, wurde die Situation im Unternehmen immer schwieriger. Der Unternehmer versank immer mehr im täglichen „Doing“ und verlor den Blick fürs Ganze. Einhergehend mit der unternehmerischen Situation wurde auch die Familie stark belastet, was sich bei der Frau des Unternehmers in diversen Krankheitsbildern ausdrückte. In seinem beratenden Umfeld befanden sich Steuerberater, Bankberater und Rechtsanwälte, aber keine Begleiter hinsichtlich seiner persönlichen Entwicklung.

Begleitung aus Sicht der strategischen Finanzplanung

Entwicklung (Coaching) für den Unternehmer und dessen Familien sowie dessen Unternehmens

- Bewertung und Wertschätzung der bisherigen Arbeit des Unternehmers
- Klarstellung seiner aktuellen Situation
- Wiederfindung und Verfestigung seiner ursprünglichen Vision und Strategie, damit wieder klare Botschaften an die Mitarbeiter, Kunden usw. gesendet werden, nämlich für was das Unternehmen steht und wohin das das Unternehmen will.

Beratung und Dienstleistung

- Darstellung und Implementierung der wieder gefundenen Strategie im Unternehmen

- Optimierung der bestehenden Finanzplanung hinsichtlich der Anforderungen der Banken und Beteiligungsgesellschaften
- Unterstützung der internen Buchhaltung, da diese aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen personell unterbesetzt und total überlastet war.
- Verbesserung und Optimierung der sehr verfahrenen Kommunikation mit seiner Hausbank und Wiederbelebung des gegenseitigen Vertrauens.
- Akquisition neuer Bankpartner und Beteiligungsgesellschaften sowie deren Implementierung im Unternehmen
- Übernahme des Risk-Management als externe Dienstleistung

6.5. Ein erfolgverwöhnter Unternehmer in der neuen Zeit...

Es ist unmöglich, einen Mann, dem durch seine Art zu verfahren viel geglückt ist, zu überzeugen, er könne gut daran tun, anders zu verfahren.

Daher kommt es, daß das Glück eines Mannes wechselt; denn die Zeiten wechseln, er aber wechselt nicht sein Verfahren.

(Machiavelli)

Der Auftrag: Neustrukturierung der Finanzierungsstruktur und Bankenstruktur aufgrund mangelnder liquider Mittel.

Die Geschichte

Getrieben von einer Vision, die bereits in der Kindheit durch seinen Vater entstand, hat sich ein Unternehmer von einer kleinen Kfz-Werkstätte zu einem Hersteller einer eigenen Automarke im absoluten Hochpreissegment hochgearbeitet. Trotz vieler Höhen und Tiefen in seiner Laufbahn ist es ihm doch gelungen, ein Stückchen näher an seine Vision heranzukommen. Durch seine mitreißende, gewinnende Art ist es ihm auch immer wieder gelungen, seine Finanzierungspartner zu überzeugen. Durch die Erfolge steht die Firma vor der Entwicklung von einer kleinen Manufaktur für Hochleistungsautos zu einem kleinen, mittelständischen Automobilhersteller. Der Unternehmer ist

inzwischen 58 Jahre alt und müsste in den Bereichen Finanzplanung, Warenwirtschaft, Personalplanung und Organisationsentwicklung, Logistik usw. investieren. Da keine strategische, langfristige Finanzplanung vorliegt und immer nur projektbezogen auf den Finanzierungsbedarf reagiert wurde sowie in der Vergangenheit erhebliche Finanzierungsfehler gemacht worden sind, befindet sich das Unternehmen zusätzlich in einer schwierigen Liquiditätssituation. Neuerungen in den Bereichen kaufmännische Unternehmensführung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung usw. steht der Unternehmer sehr skeptisch gegenüber; er sieht diese Tätigkeiten nur als nicht produktive, kostentreibende Aufgaben, nach dem Motto „früher hat man so etwas auch nicht gebraucht“. Ferner kommt sein Alter und eine nicht geregelte bzw. eingeleitete Nachfolge erschwerend hinzu.

Begleitung aus Sicht der strategischen Finanzplanung

Entwicklung (Coaching) für den Unternehmer und dessen Familien sowie dessen Unternehmens

- Klarstellung seiner aktuellen Situation und Aufzeigen von Alternativen hinsichtlich seiner persönlichen Lebensplanung und abgeleitet davon, die Planung für das Unternehmen
- Überzeugung zur Einführung von modernen Finanzplanungstools verbunden mit Organisationsentwicklung sowie Personalentwicklung usw.
- Entscheidung: Konsolidierung contra Wachstum

Beratung und Dienstleistung

- Einführung strategische Finanzplanung (siehe hierzu unter Punkt 5.2.)
- Überzeugung der Finanzierungspartner hinsichtlich der Entwicklung des Unternehmens.
- Schaffung einer neuen Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Finanzierungspartner
- Einführung von einem Warenwirtschaftssystem usw.
- Erstellen eines privaten Finanzplans mit Darstellung der finanziellen Auswirkungen der besprochenen Alternativen

6.6. Ein Unternehmersohn zwischen eigener Familie und Ursprungsfamilie

Auftrag: Übernahme des Bankenmarketings und der Finanzierungsplanung

Die Geschichte

Der Vater war sich relativ schnell klar darüber, wer sein Unternehmen fortführen sollte, nämlich der mittlere Sohn. Seine Vorbereitung auf die Aufgabe war fast vorbildlich – frühe Mitarbeit im elterlichen Unternehmen – mehrere Jahre in anderen Betrieben – fachbezogenes Studium mit Bravour bestanden – gut geplante Übernahme – gutes Verhältnis zu den Eltern. Nach der Übernahme entstanden jedoch immer mehr Differenzen, die einerseits in den neuen Methoden des Juniors bestanden und andererseits in der Tatsache, dass sich die Eltern auch in sein Privatleben einmischten und auch hier die Marschrichtung vorgeben wollten. Die Schwiegertochter sollte, wie die Mutter, im Unternehmen mitarbeiten und die gleichen Aufgaben wie die Mutter in der Vergangenheit übernehmen. Um die Erziehung der Kinder würde man sich gemeinsam kümmern. Mit dieser Vorgehensweise war die Schwiegertochter überhaupt nicht einverstanden - sie wollte ihre eigene Familie. Ferner hatte die Schwiegertochter Existenzängste durch eine mögliche Bedrohung des Privatvermögens, zum Beispiel aufgrund einer möglichen Insolvenz des Unternehmens. Im Wesentlichen beruhten die Existenzängste jedoch auf den Expansionsgedanken ihres Mannes. Daraus entstand für den Nachfolger eine sehr schwierige Situation, die ihn zwischen Unternehmen, eigener Familie und Ursprungsfamilie permanent zu Entscheidungen zwang. Das Unternehmen ist seit seiner nunmehr 10 jährigen Führung stark gewachsen und fast doppelt so groß, wie bei der Übernahme. Dieser Prozess des Wachstums innerhalb der Familie war ebenfalls sehr schwierig und konnte nur gegen die Entscheidung bzw. durch viel erklärende Kommunikation gegenüber der Eltern und der Ehefrau des Nachfolgers durchgesetzt werden. Erschwerend war dabei auch, dass die Eltern noch viel Kapital in der Firma investiert hatten und dass der Unternehmer privat mit seinem ganzen Vermögen haftete.

Begleitung aus Sicht der strategischen Finanzplanung

Entwicklung (Coaching) für den Unternehmer und dessen Familien sowie dessen Unternehmens

- Es hatte sich herausgestellt, dass die Finanzierungsplanung und das Bankenmarketing bisher von der Mutter ausgeübt worden war, deshalb ging es bei Übernahme dieser Aufgaben nur zweitrangig um die Optimierung der bestehenden Systeme; erstrangig ging es darum, den Einfluss der Eltern zu reduzieren und damit die Unabhängigkeit des Nachfolgers herzustellen.
- Klärung der finanziellen Verflechtung der Eltern mit dem Unternehmen und Erarbeiten von Alternativen.
- Sicherung des Privatvermögens hinsichtlich Haftungsansprüchen aus dem Unternehmen z. B. bei Insolvenz.
- Begleitung und Unterstützung bei den Expansionsgedanken durch Aufzeigen der Chancen und Risiken.

Beratung und Dienstleistung

- Einführung strategische Finanzplanung (siehe hierzu unter Punkt 5.2.)
- Übernahme der Finanzierungsbetreuung und des Bankenmarketings
- Erstellung einer privaten Finanzplanung mit Maßnahmenkatalog, insbesondere unter Berücksichtigung der Risiken aus dem Unternehmen.

6.7. Ergebnis

Die Beispiele zeigen, dass die Beraterpraxis mit der Trennung der Bereiche Finanzdienstleister (Banken, Versicherungen, freie Finanzdienstleister), Rechtsanwälte, Steuerberater und Coaching in der beschriebenen Zielgruppe nicht mehr ausreicht, um eine zielführende Beratung bzw. Entwicklung der Unternehmen und der Unternehmer optimal zu gewährleisten. Nur eine interdisziplinäre Begleitung in allen Bereichen dieser Zielgruppe scheint sinnvoll zu sein.

Kraft macht keinen Lärm, sie ist da und wirkt

„Albert Schweitzer“

7. Teil 3: Lösungsansätze

7.1. Die Kunst des Gleichgewichts

Jede Maßnahme zur Unternehmer- und Unternehmensentwicklung sollte die spannungsvolle Balance von privaten und unternehmerischen Zielen, Strukturen und der Beziehungen im Blick haben. Fragen, wie zum Beispiel welche steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen müssen beachtet werden, was sind die unternehmerischen Ziele, mit welcher Strategie wollen wir sie erreichen und was sind die privaten Ziele jedes Einzelnen, stehen dabei im Mittelpunkt.

7.2. Der „ideale“ Begleiter (Team) und seine Herausforderungen aus Sicht der strategischen Finanzplanung

Das inhabergeführte, mittelständische Unternehmen braucht einen Begleiter bzw. ein Team, der sowohl das gesamte notwendige Spektrum und deren Ursachen- und Wirkungsketten kennt und berücksichtigt, als auch in der Lage ist, den Unternehmer und seine Familie in den unterschiedlichen Rollen und Zielen zu begleiten.

Der Unternehmer braucht:

- einen Business-Coach, der das Unternehmen kennt und weiß, wovon der Unternehmer spricht. Der aber auch viele andere Unternehmen und ihre Unternehmensführer kennt und damit im Business Coaching andere Sichtweisen in das Unternehmen hineinbringen kann,
- einen Berater, der das Know-how in den nachfolgenden, beschriebenen Fachbereichen hat,

- einen Dienstleister, der die beschriebenen Aufgaben eigenverantwortlich übernehmen kann,

also ein interdisziplinär aufgestelltes Team !!

Dabei ist es wichtig, dass die spezialisierten Teammitglieder in den anderen Disziplinen über ein Grundwissen verfügen und auch Verständnis aufbringen. Ferner sollte im Team ausreichend Methodenwissen zur Umsetzung der Aufgaben vorhanden sein. Hinsichtlich der verschiedenen Rollen als Berater, Dienstleister, Coach ist es ebenfalls notwendig, dass die Teammitglieder in der Lage sind, diese zu unterscheiden und leben zu können.

7.3. Rahmenbedingungen der Begleitung

7.3.1. Fachliche Rahmenbedingungen

- Steuern und Recht für den unternehmerischen und privaten Bereich
- Strategieentwicklung / Organisationsentwicklung
- Coaching
- Risk-Management
- Bankenwirtschaft (Finanzierung, Vermögensanlage)
- Marktkenntnisse der Branchen der zu begleitenden Unternehmen
- Eigene Erfahrungen aus den Bereichen

7.3.2. Rechtliche Rahmenbedingen

Die Arbeit des Begleiters wird durch drei Gesetze, dem Rechtsberatungsgesetz von 1935, dem Steuerberatungsgesetz von 1961 und dem Berufsrecht für medizinische Berufe, insbesondere durch das Psychotherapeutengesetz von 1999 und das Heilpraktikergesetz von 1939 beeinflusst. Darin sind Tätigkeiten geregelt, die es nur diesen drei Berufsgruppen erlauben, in diesen Bereichen zu beraten.

Dabei regeln alle Gesetze im Wesentlichen

- Einschränkungen des Kreises, der die im Gesetz beschriebene Tätigkeit ausüben darf
- Aufstellung von Voraussetzungen für die Berufszulassung und die Berufsausbildung
- Zulassung von Sonderformen
- Festlegung bestimmter Rechte und Berufspflichten des Begleiters
- Nominierung der Berufsgerichtsbarkeit

Die aktuelle Gesetzgebung geht mittlerweile auf die Marktveränderungen ein; so wurden mit der achten Änderung des Steuerberatungsgesetzes erste Schritte in Sachen „Liberalisierung der Berufsordnung“ angestoßen. Im Bereich des Rechtsberatungsgesetzes ist mit dem Rechtsdienstleistungsgesetz ein weiterführender Schritt gegenüber dem Steuerberatungsgesetz vollzogen worden. Das neue Rechtsdienstleistungsgesetz vom 01.01.2008 erlaubt nicht nur Berufsträgern die Ausübung von Rechtsberatung, wenn sie als Nebenleistung zum Berufs- oder Tätigkeitsbild gehören (etwa Beratung über Fragen des Baurechts und der Sachmängelhaftung durch einen Architekten oder Beratung über Gestaltungsmöglichkeiten bei der Vermögens- oder Unternehmensnachfolge durch freie Finanzdienstleister oder Banken) sondern auch Im Bereich der medizinischen Berufe gibt es relativ klare Abgrenzungen zwischen Coaching und Heilung.

7.3.3. Persönliche Rahmenbedingungen

Des Weiteren sollte der Begleiter über ein Netzwerk von Spezialisten verfügen, die es ihm ermöglichen, in schwierigen Situationen oder Spezialfällen Unterstützung zu haben bzw. mit denen er den fachlichen Austausch pflegen kann.

7.3.4. Gefahren in der Begleitung

Der Begleiter sollte sich immer vor Augen führen, welche Rolle er begleitet und wie seine aktuelle Rolle im Kontext zur Zielsetzung steht. Ist er Coach, Berater oder Dienstleister? Jede Rolle hat seine eigenen Werkzeuge. Eine Vermischung der Rollen kann ihn in schwierige Situationen bringen. Zum Beispiel wenn er die Rolle des Coachs einnimmt und diese mit der Rolle des Beraters vermischt, schafft er es meistens nicht, dass der Mandant sich auf Basis seiner eigener Ressourcen entwickelt, sondern nur dem Rat des Begleiters folgt. Somit gibt er dem Mandanten die Möglichkeit sich aus der Affäre zu ziehen mit der Begründung: „ich habe nur getan, was Sie gesagt haben und es hat trotzdem nicht funktioniert“. Eine große Gefahr ist auch, dass der Begleiter die Rolle des Unternehmers übernimmt, geprägt durch seine eigenen Vorstellungen und Erfahrungen. Damit übernimmt er die Verantwortung für das Unternehmen und deren Entwicklung, das er eigentlich nur begleiten sollte. Bei der Bearbeitung der Aufgaben sollte der Begleiter auch klar seine fachlichen und rechtlichen Grenzen kennen und beachten, damit er nicht in haftungsrechtliche Situationen gerät bzw. den speziellen Herausforderungen nicht mehr gewachsen ist.

8. FAZIT UND AUSBLICK

Die vorherigen Ausführungen und Beispiele haben gezeigt, dass eine professionelle Begleitung eines inhabergeführten Unternehmens samt deren Familien nicht mit den am Markt überwiegend, vorherrschenden Konzepten begleitet werden kann. Optimal ist, aus meiner Sicht, nur eine Begleitung mit einem interdisziplinären Team, bestehend aus Spezialisten aus den genannten Fachbereichen. Die historisch gewachsene Spezialisierung und Trennung am Markt zwischen Rechtsberatern, Steuerberatern, Versicherungsberatern, Bankberater, Strategieberatern usw. ist meines Erachtens nicht mehr zeitgemäß. Deshalb ist es auch wichtig, die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Zugangsvoraussetzungen für bestimmte Berufsgruppen zu überdenken bzw. zu überarbeiten. Vor allem die unterschiedlichen Sprachen und Blickwinkel gilt es auf Überschneidungen zu überprüfen und zu vereinfachen bzw. zu vernetzen. Der heutige Unternehmer ist, wie bereits

eingangs erwähnt, mit dem operativen Geschäft (Markt, Kunden, Lieferanten, Produktion usw.) zeitlich so stark eingebunden, dass es für ihn fast nicht mehr möglich ist, auch noch in den beschriebenen Fachbereichen immer auf dem neuesten Stand zu sein. Zusätzlich hat ein fast inflationärer Markt an Managementmethoden, Gesetzen und Produkten in den Unternehmen zu erheblichen Verwirrungen geführt. Das eine oder andere Unternehmen hat durch überhastet eingeführte Managementmethoden wie z.B. „Change Management“, durch den Einsatz falscher Finanzierungsinstrumente oder durch eine nicht sauber durchgeführte Nachfolgeplanung ein hohes Lehrgeld bezahlt.

Literaturverzeichnis

Christopher Rauen - Hrsg., *Coaching-Tools. Erfahrene Coaches präsentieren 60 Interventionen aus ihrer Coaching-Praxis*, ManagerSeminare, 5. Auflage 2007

Björn Migge – Hrsg. *Handbuch Coaching und Beratung*, 2 Auflage 2007

Peter-Christian Patzelt, *Mensch, Manager ! Was Führungskräfte wissen sollten*. 2005

Richard Wagner Hrsg. *Strategie und Managementwerkzeuge*, 2007

Detlef Keitsch Hrsg. *Risikomanagement*, 2007

Fremund Malik Hrsg. *Führen,Leisten,Leben*, 12 Auflage

Hopfenbeck, *Allgemeine Betriebswirts- und Managementlehre*, Landsberg 1998