

Veröffentlicht in
Unternehmeredition
Heft 1/2021

Gleißner, W. / Weissman, A. (2021):
**„Mit dem Family-Q-Score zur
Unternehmernachfolge“,**
S. 30 – 32

Mit freundlicher Genehmigung der
GoingPublic Media AG, München

www.unternehmeredition.de

Mit dem Family-Q-Score zur Unternehmensnachfolge

Die Vorbereitung und Übergabe der Verantwortung auf einen Nachfolger gehört zu den größten Herausforderungen jedes Familienunternehmers. Die Einarbeitung eines Nachfolgers wird einfacher, wenn sich dieser auf Strukturen stützen kann, die eine stärkere personenunabhängige Zukunftssicherung gewährleisten. Ein geeigneter Rahmen ist das Konzept des zukunfts- und kapitalmarktfähigen Familienunternehmens.

VON **PROF. DR. WERNER GLEISSNER** UND **PROF. DR. ARNOLD WEISSMAN**

Unternehmer sind oftmals scheinbar untrennbarer Kern des eigenen Unternehmens und eine Schlüsselperson, deren unplanmäßiger „Ausfall“ den Erfolg gefährdet. Dies liegt daran, dass der Unternehmer eine Vielzahl von Aufgaben des Unternehmens aufgrund seiner Erfahrung ohne

formelle Strukturen gut bewältigen kann. Kompetenzen eines Unternehmers und Erfahrungen lassen sich nicht einfach auf einen Nachfolger übertragen. Die Einarbeitung eines Nachfolgers, zum Beispiel Sohn oder Tochter des Inhabers, wird einfacher, wenn sich dieser auf Strukturen stützen kann, die eine stärkere personenunabhängige Zukunftssicherung gewährleisten. Hilfreich ist eine Leitlinie, die

- die Zukunftssicherheit des Unternehmens verbessert und
- die Nachfolge durch klare Strukturen vereinfacht.

Ein geeigneter Rahmen für ein solches strategisches Nachfolgemanagement ist das Konzept des zukunfts- und kapitalmarktfähigen Familienunternehmens.

Die Gruppender kapitalmarktorientierten Familienunternehmen verbindet die besten Eigenschaften von Familienunternehmen und börsennotierten Gesellschaften. Letztere haben Zugang zum Kapitalmarkt und eine leistungsfähige Corporate-Governance-Struktur. Der große Vorteil von Familienunternehmen besteht darin, dass diese losgelöst von kurzfristigem „Quartalergebnisdenken“ eine langfristige, generationenübergreifende Strategie konsequent verfolgen können. Das strategische Oberziel der meisten Familienunternehmen lautet: Wir wollen ein unabhängiges, eigenverantwortlich gesteuertes Familienunternehmen sein und bleiben. Dabei legen wir besonderen Wert auf Bankenunabhängigkeit.

Robuste Unternehmensstrategie basierend auf Kernkompetenzen

Kapitalmarktfähige Familienunternehmen zeichnen sich aus durch eine gute Corporate Governance und eine moderne, wertorientierte Unternehmensführung. Zweck dieser Unternehmen ist die Schaffung zufriedener Kunden. Das Ziel ist die gesteigerte Zukunftsfähigkeit.

Diese wert- und wertebasierte Unternehmensführung orientiert sich an den Interessen der Eigentümer und berücksichtigt dabei, dass die Steigerung des Unternehmenswerts (als Erfolgsmaßstab) nachhaltig nur erreichbar ist, wenn Interessen anderer Stakeholder, wie speziell der Kunden und Mitarbeiter, adäquat Rechnung getragen wird. Ohne Motivation von Mitarbeitern ist nachhaltiger Unternehmenserfolg ebenso wenig möglich wie ohne Kunden, denen überzeugende Wettbewerbsvorteile im Hinblick auf die für diese wesentlichen Kaufkriterien geboten werden können. Nachhaltig erfolgreiche kapitalmarktfähige Familienunternehmen streben eine robuste Unternehmensstrategie basierend auf nachhaltig wichtigen und verteidigungsfähigen Kernkompetenzen an (vergleiche Abbildung 1).

Zehn Kriterien des Family-Q-Scores

Für die Beurteilung des aktuellen Status des Unternehmens und zur Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen in Vorbereitung auf die Übergabe der Verantwortung eines Unternehmens auf →



ZU DEN PERSONEN

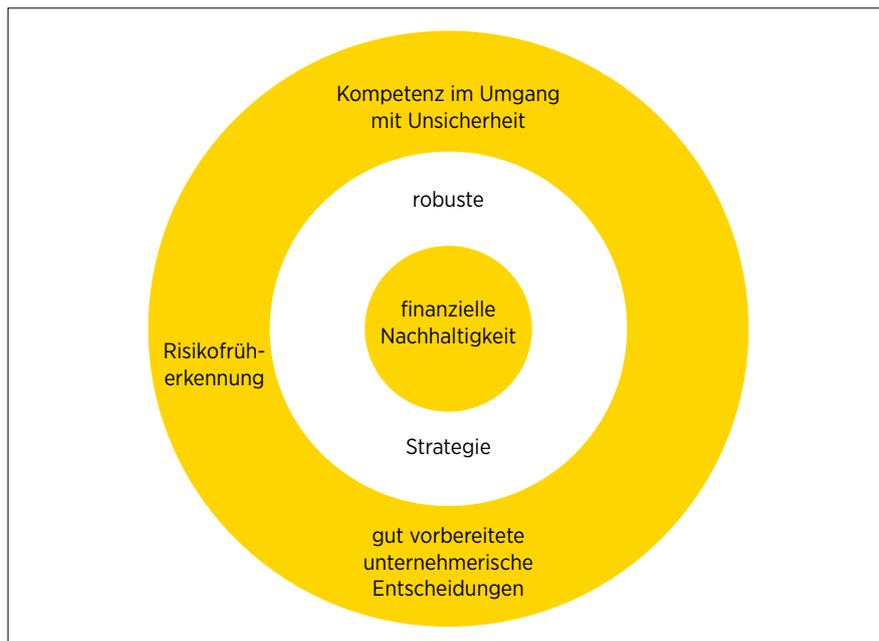
Prof. Dr. Werner Gleissner, Dipl.-Wirtsch.-Ing. (li.), ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Dresden.

www.werner-gleissner.de

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Gründer der WeissmanGruppe für Familienunternehmen. Seine Kernkompetenzen sind Strategieberatung, Internationalisierung, Organisation, digitale Transformation, Führung/Unternehmenskultur, Familien- und Nachfolgebegleitung.

www.weissman.de

Abb. 1: Drei Verteidigungsringe sichern den Unternehmenserfolg



Quelle: Gleißner (2021): Strategisches Management unter Unsicherheit. Das robuste Unternehmen. In: RETHINKING Finance, 1/2021, S. 33–41

seinen Nachfolger dienen die nachfolgenden zehn Kriterien des Family-Q-Scores.

1. **Reales Wachstum:** Das Unternehmen weist ein nachhaltiges positiv reales Wachstum auf. Es ist zusätzlich zu wünschen, dass auch der Marktanteil zumindest nicht sinkt (und mittelfristig die Eigenkapitalrendite über der Wachstumsrate liegt).
2. **Finanzielle Stabilität und Bonität:** Die durch das Rating ausgedrückte Insolvenzwahrscheinlichkeit liegt unter 2% pro Jahr (circa ein BB-Rating).
3. **Geringes Unternehmensrisiko:** Das Unternehmen weist keine existenzbedrohenden strategischen Risiken (speziell Bedrohung der Erfolgspotenziale) und ein unterdurchschnittliches Ertragsrisiko auf.
4. **Wertgenerierung (Rendite > Kapitalkosten):** Das Unternehmen schafft nachhaltig Wert – das heißt, die Kapitalrendite liegt dauerhaft über dem vom Risikoumfang abhängigen Kapitalkostensatz.
5. **Kultur und Leitbild:** Das Unternehmen weist ein Leitbild und eine gewachsene Unternehmenskultur auf. Insbesondere orientiert es sich an den Prinzipien einer wertorientierten Unternehmensführung.
6. **Robuste Strategie:** Das Unternehmen hat eine erfolgversprechende,

robuste Strategie mit langfristig tragfähigen Erfolgspotenzialen dokumentiert und setzt diese im Tagesgeschäft um.

7. **Organisation und Corporate Governance:** Die Organisationsstruktur des Unternehmens ist effizient und strategiekonform, bindet die Mitarbeiter adäquat ein, ermöglicht insbesondere eine „gute Unternehmensführung“ (Corporate Governance).
8. **Rechnungslegung und Planung:** Rechnungslegung und Unternehmensplanung entsprechen den Anforderungen an kapitalmarktorientierte Unternehmen.
9. **Risikomanagement:** Das Unternehmen verfügt über ein Risikomanagementsystem, das allen gesetzlichen Anforderungen gerecht wird (§ 91 AktG und StaRUG).
10. **Fundierte Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“:** Unternehmerische Entscheidungen basieren dokumentiert auf „angemessenen Informationen“ (§ 93 AktG), insbesondere einer Risikoanalyse, und orientieren sich am Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab (Performancemaß) als Kennzahl des Ertrags-Risiko-Profiles.

Die Bestimmung des Q-Scores hat für Unternehmen unmittelbare Vorteile, wie:

- **das Q-Score-Zertifikat**, also eine neutrale Beurteilung der Zukunftsfähigkeit,
- **die Erfüllung wichtiger gesetzlicher Anforderungen** zum Beispiel an das Risikomanagement, wie Durchführung einer Risikoanalyse und Risikoaggregation zur Früherkennung möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken (Krisenfrüherkennung nach StaRUG vom 1. Januar 2021),
- die Möglichkeit der **Nutzung von Software und Tools aus der Q-Score-Analyse** für die eigene Unternehmenssteuerung (zum Beispiel **Strategie-Navigator** für Risikomanagement und Unternehmensplanung sowie Unternehmens-Cockpit) und
- das Aufzeigen konkreter **Verbesserungsvorschläge** für eine weitere Stärkung und Absicherung des Unternehmens und **Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge**.

Die Idee dahinter ist denkbar einfach: Familienunternehmer sollten ihre Unternehmen so führen, dass sie jederzeit gut verkaufbar sind, ohne jemals verkauft werden zu müssen – und sie werden so geführt, dass sie jederzeit Zugang zum Kapitalmarkt haben, auch wenn sie ihn gar nicht brauchen. Sie handeln nach der Leitmaxime: Alles können, nichts müssen!

FAZIT

Die Zukunftssicherung eines Unternehmens steht auf drei Säulen: Notwendig sind finanzielle Nachhaltigkeit, eine robuste Strategie und gute Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheiten, die Teil jedes Unternehmertums sind. Der Family-Q-Score hilft, die aktuelle Situation eines Unternehmens einzuschätzen und konkrete priorisierte Verbesserungsschritte anzuzeigen. Das Konzept ist daher besonders geeignet, den kritischen Prozess der Unternehmensnachfolge zu begleiten. Mit dem Q-Score-Modell erhält man eine klare Einschätzung der notwendigen Aktivitäten, um das Unternehmen durch den Nachfolger besser führbar zu machen. Die Umsetzung der Maßnahmen aus dem Q-Score-Modell dient der generationenübergreifenden Zukunftsabsicherung des Unternehmens und erleichtert einem Nachfolger durch die geschaffenen Strukturen, die Unternehmensführung erfolgreich zu übernehmen. ■