

Beirat in der Krise

Der Einfluss von wirtschaftlichen Krisen auf
Aufsichtsgremien in Familienunternehmen

V&R Academic

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 13

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten / Herdecke



Till-Alexander Freysoldt

Beirat in der Krise

Der Einfluss von wirtschaftlichen Krisen auf
Aufsichtsgremien in Familienunternehmen

Mit 55 Abbildungen

V&R unipress

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-8471-0164-2

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

© 2013, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / www.v-r.de

Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz

BY-NC International 4.0 («Namensnennung – Nicht kommerziell») unter dem

DOI 10.14220/9783737001649 abzurufen.

Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Inhalt

Geleitwort I	9
Geleitwort II	11
Vorwort und Danksagung	13
Abbildungsverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	17
I Einführung	19
II Definitionen	27
II.1 Beirat	27
II.1.1 Definition des Beirats	28
II.1.2 Allgemeine Merkmale eines Beirats	30
II.1.3 Der Beirat als Gruppe/Team	31
II.1.4 Besondere Merkmale eines Beirats als Team	35
II.2 Familienunternehmen	38
II.2.1 Definition von Familienunternehmen	38
II.2.2 Merkmale	40
II.3 Krise	42
II.3.1 Definition einer Krise	42
II.3.2 Merkmale	44
III Grundlagen	47
III.1 Teams in Krisensituationen	47
III.1.1 Individual-Ebene	48
III.1.2 Team-Ebene	50
III.1.3 Kontext-Ebene	51

III.1.4	Prozess-Ebene	53
III.1.5	Denkmuster-Ebene	54
III.1.6	Zwischenfazit	54
III.2	Aufsichtsgremien als Teams	56
III.2.1	Composition	56
III.2.2	Dynamics	58
III.2.3	Zwischenfazit	60
III.3	Aufsichtsgremien als Teams in Krisensituationen	61
III.4	Aufsichtsgremien in Familienunternehmen	62
III.4.1	Corporate Governance Strukturen	62
III.4.2	Aufgaben des Aufsichtsgremiums	65
III.4.3	Besetzung des Aufsichtsgremiums	66
III.4.4	Zwischenfazit	67
III.5	Aufsichtsgremien als Teams in Familienunternehmen	68
III.6	Familienunternehmen in Krisensituationen	70
III.6.1	Struktur	71
III.6.2	Verhalten	74
III.6.3	Zwischenfazit	77
III.7	Aufsichtsgremien in Familienunternehmen in Krisen	79
IV	Zwischenfazit und Definition der Forschungslücke	81
V	Ergebnisse	87
V.1	Grundsätzliche Wirkungszusammenhänge	89
V.2	Wirkung einer Krise auf den Beirat eines Familienunternehmens	95
V.2.1	Wirkung einer Ertragskrise auf den Beirat	96
V.2.1.1	Ausgangssituation	96
V.2.1.2	Auswirkungen der Reaktion der Akteure auf die Aufgaben des Beirats	100
V.2.1.2.1	Familie	100
V.2.1.2.2	Geschäftsführung	105
V.2.1.2.3	Dyade Familie und Geschäftsführung	111
V.2.1.3	Anpassung des Beirats an die Veränderung der Aufgaben	115
V.2.1.3.1	Anpassung der Mitglieder	117
V.2.1.3.2	Anpassung des Teams	122
V.2.1.3.3	Anpassung der Prozesse	129
V.2.2	Wirkung einer Liquiditätskrise auf den Beirat	136
V.2.2.1	Ausgangssituation	136

V.2.2.2 Auswirkungen der Reaktion der Akteure auf die Aufgaben des Beirats	139
V.2.2.2.1 Banken	139
V.2.2.2.2 Dyade Banken und Familie	142
V.2.2.2.3 Dyade Banken und Geschäftsführung	150
V.2.2.3 Anpassung des Beirats an die Veränderung der Aufgaben	153
V.2.2.3.1 Anpassung der Mitglieder	154
V.2.2.3.2 Anpassung des Teams	158
V.2.2.3.3 Anpassung der Prozesse	163
VI Schlussbetrachtung	169
VI.1 Zusammenfassung	169
VI.2 Ansätze zur Vorbereitung von Beiräten auf Krisensituationen	175
VI.2.1 Corporate Governance Strukturen	176
VI.2.2 Profil der Mitglieder	180
VII Literaturverzeichnis	185
VIII Anhang	205
A1 Forschungsleitendes Theoriemodell	205
A2 Methodik	209

Geleitwort I

Wirtschaftliche Krisen sind für jedes Unternehmen besondere Situationen, in denen die Funktionsfähigkeit der Organisation auf eine harte Probe gestellt wird. Dies gilt ganz besonders für Familienunternehmen, die neben der rein wirtschaftlichen Bedrohung auch mit den entstehenden Spannungen zwischen Familien- und Unternehmensinteressen umgehen müssen. Diese Situationen, in denen das Überleben und die Einheit von Familie und Unternehmen bedroht sind, stellen für alle Beteiligte besondere Stress- und Konfliktsituationen dar, da nicht nur die wirtschaftliche Existenz sondern auch das persönliche Lebenswerk oder das Familienerbe auf dem Spiel stehen.

Aufsichtsgremien fällt in diesen Situationen eine besonders wichtige Rolle zu: Sie stehen zwischen den Interessen von Familie und Unternehmen und müssen die Interessen zwischen beiden Polen in Einklang bringen sowie verschiedenste Konfliktsituationen auflösen. Doch obwohl das Aufsichtsgremium an dieser Stelle auf einmal sowohl eine Art Schutz des Unternehmens vor der Familie wie auch umgekehrt sein muss und sich damit die Anforderungen an das Gremium und seine Mitglieder in erheblichem Maße verändern, ist eine tiefe Analyse dieser speziellen Situation bislang ausgeblieben.

Der besondere Verdienst von Till-Alexander Freysoldt ist es, sich dieser Lücke angenommen und zu deren Schließung beigetragen zu haben. Hierbei erscheint besonders erwähnenswert, dass trotz des wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses des Autors immer auch die Frage nach praktischen Implikationen gestellt wird. Durch die detaillierten und eng am empirischen Material erarbeiteten Ergebnisse schafft es der Autor, die Besonderheiten von Aufsichtsgremien in Familienunternehmen während Krisensituationen eingehend zu analysieren und gleichzeitig praxisorientierte Vorschläge abzuleiten.

Ich habe die Arbeiten zu diesem Buch sehr gerne aktiv begleitet, da mir aufgrund meines Backgrounds die Verbindung von wissenschaftlicher Forschung und praktischen Ergebnissen besonders am Herzen liegt. Gerade in einem schwierigen thematischen Umfeld wie dem hier vorliegenden, zu dem sich viele Beteiligte nur ungern äußern wollen, erschien mir eine gezielte Un-

terstützung besonders sinnvoll. Es bleibt zu hoffen, dass die interessanten Ergebnisse dieses Buches bei vielen Familienunternehmen und mit ihnen verbundenen Personengruppen auf eine möglichst große und positive Resonanz stoßen werden.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern dieses Buches, dass sie die hoch relevanten Erkenntnisse für Aufsichtsgremien in Familienunternehmen mit in die Praxis nehmen und für sich umsetzen können. Dem Autor wünsche ich wiederum, dass er die Ergebnisse seiner Forschung auf seinem weiteren beruflichen Wege aktiv nutzen und damit vielleicht dem einen oder anderen Familienunternehmen in der Vorbereitung auf oder im Umgang mit einer Krise behilflich sein kann.

Schaan (Liechtenstein), im April 2013

Prof. Dr. Pius Baschera

Verwaltungsratspräsident der Hilti Corporation, Verwaltungsratsmitglied der F. Hoffmann-La Roche AG und der Schindler-Gruppe, Beiratsmitglied der Vorwerk & Co. KG und der Ardex GmbH sowie Präsident des Verwaltungsrats der Venture Incubator AG

Professor für Unternehmensführung an der ETH Zürich (Schweiz)

Geleitwort II

Die Rolle von Aufsichtsgremien gerade in Familienunternehmen in Deutschland ist bislang noch wenig untersucht. Die schwache empirische Befundlage erstaunt, denn immerhin spielt der Beirat in vielen Familienunternehmen heutzutage eine deutlich wahrnehmbare Rolle, bzw. er spielt nicht nur ein, sondern viele verschiedene mögliche Rollen. Denn als Institution ist er für diese Unternehmensform nicht vorgeschrieben, so dass seine Installation und Zusammenstellung freiwillig erfolgt. Auch ist die Zuweisung spezifischer Funktionen jeweils weitgehend ins Belieben der Unternehmensfamilie gestellt.

Vor dem Hintergrund dieses weiten Feldes an Möglichkeiten findet sich in unserer Kultur eine entsprechend große Bandbreite von unterschiedlichen Lösungen, finden sich viele unterschiedliche Formen und Ausprägungen, Funktionen und Aufgabenbereiche. Der Beirat mag, vor allem in den frühen Entwicklungsphasen eines Familienunternehmens, als unnötig erlebt werden. Er mag dann vom Gründer bzw. von der Gründerin im Erbprozess eingerichtet werden, um den Nachfolger/die Nachfolgerin zu unterstützen oder aber auch in die Schranken zu weisen, vielleicht wird er auch als beratendes Gremium eingerichtet, das mit guten Freunden besetzt wird, manche würden da auch vom »Feigenblatt« sprechen. Doch das ist nicht die Regel, vielfach wird eine Beiratsstruktur bewusst geschaffen und auf das Verhältnis von Familie und Unternehmen zugeschnitten. So kann im Fall der Führung des Unternehmens durch operativ tätige Familienmitglieder die Familie den eigenen Einfluss begrenzen und balancieren wollen, ein mehrheitlich familienfremd besetzter Beirat schaut dann der Familie auf die Finger und gleicht mögliche blinde Flecke aus. Bei einem überwiegend externen Management kann die Funktion eine gänzlich andere sein, wenn ein Überwiegen der Familie im Beirat dafür sorgt, dass die Stimme der Eigentümer in operativen und strategischen Fragen dicht am Unternehmen platziert und gewährleistet ist. In jedem Fall ist gerade angesichts der Rolle von denkbaren Konfliktodynamiken und emotionalen Eskalationen innerhalb der Familie oder zwischen Familie und Management ein Beirat als neutrale und vermittelnde Instanz sehr wichtig, weil er nah genug an allen

Parteien »dran« ist und zugleich weit genug entfernt, um zwischen den Logiken von Familie und Unternehmen vermitteln zu können.

Wie auch immer er formal ausgestattet ist: wenn er einmal eingerichtet ist, ist der Beirat ein Gremium, das zwischen den Belangen der Familie und des Unternehmens vermittelt und vielfach als »Puffer«, als »Arena zum Ausgleich potentieller Interessenskonflikte« wirkt. Entsprechend bedeutsam ist daher die Frage, wie sich der Beirat in Krisenfällen verhält. Er wird von den krisenhaften Prozessen im Unternehmen, die immer zugleich auch die Familie betreffen, stets auf eine besondere Weise ergriffen werden und, noch wichtiger, das Verhalten der Beiratsmitglieder dürfte für den Verlauf einer Krise nicht unmaßgeblich sein. Die Aufgabe zu untersuchen, wie sich die Rolle des Beirats in krisenhaften Verläufen wandelt, ist daher hochgradig relevant, das zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit auch eindrucklich. Zugleich ist eine wissenschaftliche Untersuchung der Prozesse in diesem Gremium alles andere als einfach. Denn keiner lässt sich gern »in die Karten« schauen, im Krisenfall schon gar nicht. Aber genau das war es, was den Autor dieser Studie interessierte! Er gab sich nicht mit einfachen Möglichkeiten zufrieden, sondern wagte sich von Aufgabenstellung und Untersuchungsdesign her an ein Tabuthema heran, nämlich genau an den Themenbereich, den er als eine explizite Forschungslücke identifiziert hatte. Seine Feldforschung, die sich im Vorgehen und in der Methodik an die Bedingungen eines eher sperrigen »Gegenstands« anpassen musste, ist in vieler Hinsicht bahnbrechend. Es war viel Feinarbeit und Überzeugungskraft notwendig, bis die Ergebnisse zusammengekommen sind – kein Wunder, dass es bislang nur wenig Literatur zu diesem Bereich gibt. Till-Alexander Freysoldt legt nun mit diesem Buch die Ergebnisse seiner Forschungsarbeit vor. Es ist ein spannendes Buch geworden, eines, das helfen kann und wird, das Zusammenspiel von Unternehmensführung, Beirat und externen Stakeholdern in Krisenprozessen zu verstehen und mögliche problematische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um effektiv gegenzusteuern.

Ich wünsche diesem Buch viele interessierte Leserinnen und Leser. Diesen wiederum wünsche ich, dass sie die Erkenntnisse dieses wichtigen Buches möglichst unmittelbar für ihre eigene Praxis nutzen können.

Witten, im April 2013

Prof. Dr. Arist v. Schlippe

*Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen,
Universität Witten/Herdecke*

Inhaber des Lehrstuhls für Führung & Dynamik von Familienunternehmen

Vorwort und Danksagung

Das vorliegende Buch basiert auf den Erkenntnissen einer Studie, die im Rahmen einer Dissertation am Wittener Institut für Familienunternehmen durchgeführt wurde. Es beschäftigt sich mit der Rolle und Aufgabe von Beiräten in Familienunternehmen in der speziellen Situation einer wirtschaftlichen Krise. Die Idee zu dieser Studie entstand während meiner beruflichen Tätigkeit in einem Familienunternehmen, das in eine Krisensituation geraten war. Der dort eingerichtete Beirat nahm in der Krise eine besondere Stellung ein und agierte als neutrale und vermittelnde Instanz zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Dies führte mir die Wichtigkeit eines solchen Gremiums im besonderen Umfeld von Familienunternehmen in Krisensituationen vor Augen. Aufgrund dieser Erfahrung entstand der Wunsch, die Rolle von Beiräten in Familienunternehmen während Krisensituationen wissenschaftlich zu untersuchen. Im Zuge der näheren Beschäftigung mit dem Thema wurde für mich deutlich, dass die Forschung zu diesem Thema bislang wenig umfassend ist und teilweise widersprüchliche Ergebnisse aufweist. Das Ziel der Forschungsarbeit war daher, die Arbeit von Beiräten in Krisensituationen zu analysieren und im Rahmen der wissenschaftlichen Untersuchung Handlungsempfehlungen unter der Beachtung der Perspektive von Praktikern abzuleiten.

Die Durchführung der Arbeit wäre ohne die umfassende Unterstützung einer Vielzahl von Personen nicht möglich gewesen. Hierfür möchte ich meinen tief empfundenen Dank zum Ausdruck bringen. Eine Danksagung an alle an der Entstehung Beteiligten ist nicht möglich – Ich möchte mich aber bei einigen Personen besonders bedanken:

Zuerst ist hier mein Doktorvater *Herr Prof. Dr. Arist von Schlippe* zu nennen, der mir bei der Gestaltung der Inhalte der Arbeit große Freiheit gelassen, mir immer wieder mit hilfreichen Hinweisen den Weg gewiesen und mit seinen Kontakten zu Interviewpartnern die Durchführung der Studie überhaupt erst ermöglicht hat. Des Weiteren möchte ich mich bei meinem Zweitgutachter, *Herrn Prof. Dr. Rudolf Wimmer*, dafür bedanken, dass er mir nicht nur durch

sein erstes, durchaus kritisches Feedback, sondern vor allem durch viele hilfreiche Ergänzungstexte den Weg gewiesen hat.

Darüber hinaus gab es eine Vielzahl von Unterstützern, die durch konstruktive Diskussionen oder die Vermittlung von Kontakten wesentlich zum Erfolg der Arbeit beigetragen haben. Besonders zu nennen ist hier *Herr Otto Werner Obermaier* (Spencer Stuart), ohne dessen Unterstützung die Durchführung der Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Daneben möchte ich meinem Mentor *Nils von Kuhlwein* (Roland Berger) danken, dessen Hilfsbereitschaft und dessen Kontakte wesentlich zum Erfolg der Arbeit beigetragen haben. Des Weiteren bin ich *Frau Julia Scheller*, Assistentin am Wittener Institut für Familienunternehmen, zu großem Dank für ihre uneingeschränkte Unterstützung verpflichtet.

Mein besonderer Dank gilt allen Interviewpartnern für ihren zeitlichen Einsatz und ihre Bereitschaft, offen über ihre Erfahrungen zu sprechen. Dankbarkeit und große Hochachtung möchte ich an dieser Stelle vor allem gegenüber den beteiligten Familienunternehmern/-innen und Beiräten zum Ausdruck bringen, die sich nicht nur erneut mit einer für sie sehr schwierigen Situation auseinandergesetzt, sondern vielmehr eine kritische Reflektion darüber zugelassen haben.

Die vergangenen Monate wurde ich darüber hinaus durch viele Freunde unterstützt, denen ich an dieser Stelle herzlich danken möchte. Mein besonderer Dank gilt meinem Studienfreund *Sebastian Barth*, der mir nicht nur in jeder Situation hilfreich zur Seite gestanden und immer die richtigen Fragen gestellt hat, sondern auch zu jeder Zeit der gute Freund war, den man während einer Forschungsarbeit braucht. Auch den Eltern meiner Freundin möchte ich hier ganz besonders für Ihre große Hilfe bei der Korrektur der Arbeit danken.

Die gesamte Studie wäre aber vor allem ohne den großartigen Zuspruch durch meine Familie nicht durchführbar gewesen. Daher möchte ich *meinen Eltern* und *meiner Schwester Tonia* ganz herzlich für ihre unbedingte Unterstützung danken (und für ihre Mitarbeit an der einen oder anderen Korrekturschleife).

Der größte Dank gilt aber meiner geliebten *Freundin Jana*, die auch in den schwierigsten Situationen immer zu mir gehalten und an mich geglaubt hat – und die so unglaublich viel für diese Arbeit getan hat. Außerdem möchte ich mich bei meiner geliebten *Großmutter Mi* bedanken – einfach dafür, dass es sie gibt. Diesen beiden besonderen Personen widme ich diese Arbeit.

Düsseldorf, im April 2013

Till-Alexander Freysoldt

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Teilnehmer der Studie	24
Abb. 2	Einordnung der teilnehmenden Unternehmen nach Krisenphasen	25
Abb. 3	Aufbau des Buchs	26
Abb. 4	Darstellung der vier relevanten Theoriegebiete	28
Abb. 5	Kriterien des Begriffs Gruppe und Anwendung auf den Beirat	32
Abb. 6	Kriterien zur Unterscheidung der Begriffe Gruppe und Team und Anwendung auf den Beirat	33
Abb. 7	Anwendung des angelsächsischen Team-Begriffs auf den Beirat	34
Abb. 8	Anwendung des »episodic workteam« Begriffs auf den Beirat	35
Abb. 9	Beispielhafte Aufstellung unterschiedlicher Definitionen von Familienunternehmen	39
Abb. 10	Darstellung Stärken und Schwächen von Familienunternehmen	42
Abb. 11	Übersicht verschiedener Definitionen des Begriffs »Krise«	43
Abb. 12	Übersicht verschiedener Modelle zu typischen Krisenphasen und Darstellung des Untersuchungsschwerpunktes	45
Abb. 13	Übersicht untersuchungsrelevante Merkmale aus Definitionen	46
Abb. 14	Darstellung der Themen-Schnittmengen	48
Abb. 15	Darstellung der Reaktionen interagierender Akteure im organisationalen Bezugsrahmen auf Krisensituationen	50
Abb. 16	Zusammenfassung der Forschungserkenntnisse im Bereich Teams in Krisensituationen	55
Abb. 17	Modell zu Boardprozessen und deren Einfluss auf die Board Effektivität bzw. die Firmen-Performance	59
Abb. 18	Zusammenfassung der Forschungserkenntnisse im Bereich Aufsichtsgremien als Teams	60
Abb. 19	Darstellung der besonderen Stellung des Beirats in einem Familienunternehmen	63
Abb. 20	Modell zum Einfluss der Familie auf ein Aufsichtsgremium	64
Abb. 21	Zusammenfassung der Forschungserkenntnisse im Bereich Aufsichtsgremien in Familienunternehmen	68
Abb. 22	Darstellung des Untersuchungsmodells von Koeberle-Schmid (2009b) zu Aufsichtsgremien in Familienunternehmen	69
Abb. 23	Asynchron verlaufende parallele Krisenprozesse in Familienunternehmen als chaotische Bewegungsabläufe eines Tripelpendels	70
Abb. 24	Einflussfaktoren für den Krisenverlauf in einem Familienunternehmen	77
Abb. 25	Zusammenfassung der Forschungserkenntnisse im Bereich Familienunternehmen in Krisensituationen	78

Abb. 26	Modell und Effizienz eines Beirats im Verlauf einer Unternehmenskrise	79
Abb. 27	Zusammenfassung der inhaltlichen Kernaspekte der Literatur im Untersuchungskontext	82
Abb. 28	Forschungsstand und Darstellung der Forschungslücke	86
Abb. 29	Reaktion der Akteure auf eine Krise	90
Abb. 30	Reaktion der Akteure auf eine Krise und Wirkung auf die Aufgaben des Beirats	92
Abb. 31	Veränderung der Anforderungen an den Beirat durch erweiterte Aufgaben	93
Abb. 32	Anpassung des Beirats an die neuen Anforderungen in einer Krise	94
Abb. 33	Übersicht wesentlicher Wirkungszusammenhänge im Umfeld von Beiräten in Familienunternehmen in Krisensituationen	95
Abb. 34	Wirkung der Einrichtung eines Beirats auf die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen	98
Abb. 35	Dreiecksbeziehungen in einem Familienunternehmen in normalen Zeiten und während einer Ertragskrise	99
Abb. 36	Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhalten der Familie in einer Ertragskrise	106
Abb. 37	Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhalten der Geschäftsführung in einer Ertragskrise	112
Abb. 38	Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhältnis zwischen Familie und Geschäftsführung in einer Ertragskrise	115
Abb. 39	Aufstellung der möglichen Aufgaben und Anforderungen für einen Beirat in einer Ertragskrise	116
Abb. 40	Zusammenfassung der Wirkung einer Ertragskrise auf einen Beirat	135
Abb. 41	Wirkung einer Liquiditätskrise auf die relevanten Triaden eines Beirats in einem Familienunternehmen	138
Abb. 42	Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhalten der Banken in einer Liquiditätskrise	142
Abb. 43	Verschiebung relevanter Interessen eines Beirats in einer Liquiditätskrise	146
Abb. 44	Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhältnis zwischen Banken und Familie in einer Liquiditätskrise	150
Abb. 45	Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhältnis zwischen Banken und Geschäftsführung in einer Liquiditätskrise	153
Abb. 46	Aufstellung der möglichen Aufgaben und Anforderungen für einen Beirat in einer Liquiditätskrise	154
Abb. 47	Zusammenfassung der Wirkung einer Liquiditätskrise auf einen Beirat	168
Abb. 48	Asynchron verlaufende parallele Krisenprozesse in Familienunternehmen als chaotische Bewegungsabläufe eines Tripelpendels	171
Abb. 49	Wirkung einer Liquiditätskrise auf die relevanten Triaden eines Beirats in einem Familienunternehmen	172
Abb. 50	Übersicht wesentlicher Wirkungszusammenhänge im Umfeld von Beiräten in Familienunternehmen in Krisensituationen	174
Abb. 51	Idealtypische Darstellung der möglichen Veränderung der Aufgabe und des notwendigen Zeiteinsatzes eines Beirats im Verlaufe einer Krise	176
Abb. 52	Kompetenzzweige zur Besetzung eines Beirats unter Einbeziehung von Krisengesichtspunkten	181
Abb. 53	Darstellung des Input-Mediatoren-Output-Input-Modells	206
Abb. 54	Strukturierung des Interviewleitfadens	218
Abb. 55	Ablaufmodell der induktiven Kategorienbildung	220

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
bspw.	beispielsweise
bgzl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FU	Familienunternehmen
GF	Geschäftsführung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IMOI-Modell	Input-Mediatoren-Output-Input-Modell
i. V. m.	in Verbindung mit
P/A-Theorie	Prinzipal-/Agenten-Theorie
rd.	rund
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

I Einführung

Die Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre hat tiefe Spuren in der Weltwirtschaft hinterlassen. Die Krise war und ist ein dermaßen schwerwiegendes Ereignis, dass so gut wie jedes Unternehmen von den Folgen betroffen ist. Hennerkes (2009) stellt dies sehr treffend fest, wenn er ausführt, dass die vergangenen Jahre

»...unter dem Zeichen einer weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise in die Wirtschaftsgeschichte eingehen [werden]. Ihre Folgen werden uns noch über eine lange Zeit hinweg zu schaffen machen. Betroffen sind ausnahmslos alle Unternehmen, seien es Publikumsgesellschaften, seien es die Familienunternehmen.«¹

In Zeiten wie diesen wird das Management von Krisen zu einer entscheidenden Ressource. Insbesondere die Frage, wie sich ein Unternehmen in seiner Führung (Aufsichtsgremium und Geschäftsführung) auf ein solches Ereignis vorbereiten kann, ist von zentraler Bedeutung. Dies gilt umso mehr für Firmen, die in ihrer Führung durch den Einfluss einer Eigentümerfamilie entscheidend geprägt sind und auf die spezifischen Auswirkungen eines solchen Einflusses reagieren müssen.

Die vorliegende Arbeit wird sich mit diesem Thema auseinandersetzen und dabei die besonderen Gegebenheiten in deutschen Familienunternehmen mit ihrem freiwilligen Aufsichtsgremium *Beirat* in den Fokus stellen. Nachfolgend soll zunächst kurz erläutert werden, inwiefern das gewählte Thema dieser Arbeit für Forschung und Praxis von Relevanz ist und welche Zielsetzung mit dieser Arbeit verfolgt wird bzw. welches Vorgehen gewählt wurde, um diese Ziele zu erreichen.

Die Weltwirtschaftskrise in Folge der Finanzkrise der Jahre 2008/2009 hat die deutsche Wirtschaft in den vergangenen Jahren stark geprägt. Als Folge dieser gesamtwirtschaftlichen Entwicklung lag die Anzahl an Firmeninsolvenzen in den vergangenen Jahren mit jeweils rund 30.000 Fällen auf einem weiterhin

1 Hennerkes (2009) in Niefert et al. (2009), S. 1.

hohen Niveau.² Diese Daten machen deutlich, dass ein großer Teil der deutschen Wirtschaft in den vergangenen Jahren und teilweise auch noch aktuell mit Krisenzeiten zu kämpfen hat.

Führt man sich in diesem Zusammenhang vor Augen, dass die deutsche Wirtschaft stark von mittelständischen Firmen geprägt ist,³ die sich oftmals in Familienbesitz befinden und somit dem Unternehmenstypus der »Familienunternehmen«⁴ zuzurechnen sind, wird deutlich, warum gerade das Forschungsfeld der Krisenbewältigung in diesem Unternehmenstypus von besonderem Interesse für die betriebswirtschaftliche Forschung ist: Untersuchungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass bis zu 93 % der deutschen Unternehmen der Kategorie der Familienunternehmen zuzuordnen sind und diese Unternehmen rund die Hälfte sowohl des Umsatzes als auch der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland ausmachen.⁵ Eine Studie der Stiftung Familienunternehmen zur Auswirkung der aktuellen Wirtschaftskrise auf Familienunternehmen kommt dabei zu dem Schluss, dass ca. 75 % der befragten Unternehmen mit sinkenden Umsätzen zu kämpfen hatten⁶ und somit ein Großteil des Unternehmenstypus Familienunternehmen erst in jüngster Zeit einer Krisensituation⁷ ausgesetzt war.⁸ Prominente Einzelbeispiele wie die Firmen Karmann oder Schiesser zeigen zusätzlich, dass Krisensituationen in Familienunternehmen von besonderer Relevanz sind.

Vor diesem Hintergrund hat die Forschung in jüngster Zeit die besonderen Aspekte von Krisen in Familienunternehmen aufgegriffen und vor allem den Einfluss der Familie auf den Krisenverlauf analysiert. Insbesondere die Ergebnisse der Studie von Rösen (2009)⁹ haben dabei aufgezeigt, welche besonderen Umstände Krisensituationen in einem Familienunternehmen darstellen. Eine Krise wirkt in einem Familienunternehmen immer sowohl auf das Unternehmen als auch auf die involvierte(n) Familie(n). Die Krise gefährdet dabei sowohl die Existenz des Unternehmens und der Familie als auch die Einheit der beiden und damit den konstituierenden Kern eines Familienunternehmens.¹⁰ Hierbei nimmt insbesondere die Familie durch ihr Verhalten direkten Einfluss auf den

2 Vgl. Creditreform (2012), S. 1; Creditreform (2011), S. 1.

3 Vgl. Destatis (2008), S. 1.

4 Zur Definition des Begriffs »Familienunternehmen« siehe Abschnitt II.2.1, S. 38 dieser Arbeit.

5 Vgl. Wimmer (2009), S. 7.

6 Siehe hierzu die Ausführungen in Wimmer et al. (2009).

7 Zur Definition des Begriffs »Krise« siehe Abschnitt II.3.1, S. 42 dieser Arbeit.

8 Die Ergebnisse der Studie der Stiftung Familienunternehmen werden durch eine weitere Studie bestätigt. (Siehe hierzu Pricewaterhouse Coopers (November 2010)).

9 Siehe ergänzend hierzu auch Rösen/Böttger (2011).

10 Vgl. Rösen (2009), S. 190.

Krisenverlauf:¹¹ Die Literatur zeigt an dieser Stelle beispielsweise auf, dass die Familie im Verlauf einer Krise durch ein zunehmend emotionales Verhalten das Vertrauen externer Stakeholder (z. B. der Banken) in die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gefährden und dadurch den Krisenverlauf beeinflussen kann.¹²

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass eine neutrale Instanz in der Führung des Familienunternehmens positiven Einfluss auf den Verlauf einer Krise nehmen könnte,¹³ da ein neutraler Vermittler zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen zum einen Konflikte reduzieren und zum anderen das gegenseitige Vertrauen stärken könnte. Betrachtet man die Managementstrukturen deutscher Familienunternehmen unter diesem Aspekt, so wird deutlich, dass von den »typischen« Führungsgremien Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung, Familie und Beirat lediglich der Beirat mit seinen oftmals externen Mitgliedern¹⁴ nicht persönlich von der Krise betroffen ist und somit eine gewisse Neutralität aufweisen kann.¹⁵ Führt man sich an dieser Stelle vor Augen, dass der Beirat als Säule der Unternehmensführung in deutschen Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt,¹⁶ wird deutlich, dass eine nähere Betrachtung der Rolle des Beirats in der Krise notwendig erscheint. Neue Untersuchungen zeigen, dass inzwischen rund ein Viertel der Unternehmen mit einem Umsatz <50 Mio. EUR und mehr als 60 % der Unternehmen mit einem Umsatz von 50 – 500 Mio. EUR in Deutschland Beiräte eingerichtet haben.¹⁷ Dabei wird festgestellt, dass diese zunehmend professionell im Sinne der Erfüllung wirklicher Aufsichtsfunktionen agieren und mit immer umfassenderen Befugnissen in Bezug auf Strategieentscheidungen ausgestattet werden.¹⁸

In der bislang vorliegenden Literatur zum Thema Familienunternehmen und Krise wurde der Beirat als möglicher Teil der Krisenbewältigung zwar erwähnt, eine tiefere Erforschung fand aber weitgehend nicht statt. Obwohl zwar z. B. auf die Möglichkeit hingewiesen wird, dass ein Aufsichtsgremium Träger des Krisenmanagements sein kann¹⁹ und dem Beirat aufgrund seiner Neutralität

11 Vgl. Rösen (2009), S. 191. Für eine ausführliche Darstellung der Wirkung einer Krise auf das Familienunternehmen siehe Abschnitt III.6, S. 70 dieser Arbeit.

12 Vgl. Rösen (2009), S. 131; Oesterheld (2002), S. 144 i. V.m. S. 163.

13 Vgl. Rösen (2011b), S. 223; Rösen (2009), S. 136 f.

14 Vgl. Brose (2006), S. 23. Es werden ca. 2/3 aller Beiratsmitglieder als extern klassifiziert.

15 Vgl. Keppel (2011), S. 355; Henseler (2006), S. 136 ff.; Wieczorek (1998), S. 123. Fremdgeschäftsführer sind zwar nicht familiär von der Krise des Unternehmens betroffen, weisen aber wegen ihrer operativen Einbindung ebenfalls keine vollständige Neutralität auf.

16 Vgl. Klein (2000), S. 167 f.

17 Vgl. Achenbach (2010), S. 16.

18 Vgl. Leendertse (2009). Die Entwicklung eines Governance Kodex für Familienunternehmen unterstreicht die Bedeutung zusätzlich. (Siehe hierzu Intes Unternehmensberatung (2010)).

19 Vgl. Rösen (2009), S. 204; Müller (1986), S. 429.

eine potenziell besondere Rolle z. B. in Verhandlungen mit Banken²⁰ zugesprochen wird, findet eine detaillierte Betrachtung der Arbeit und Möglichkeiten eines Beirats während einer Krise in der vorliegenden Literatur kaum statt.²¹ Lediglich die Studie von Oesterheld (2002) geht auf die spezifische Arbeitsweise von Beiräten in einer Krise ein und untersucht, welche Aufgaben das Gremium während einer Krise ausfüllt und ob es dabei effizient arbeitet. Ergebnis der Studie ist, dass Beiräte in Krisensituationen vermehrt andere Aufgaben wahrnehmen und bei der Anpassung an die neuen Aufgaben zunehmend ineffizient werden. Durch diese Entwicklung können sie ihre theoretisch positive Rolle als neutraler Mittler und Vertrauensorgan zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen oftmals nicht ausfüllen.²²

Diese Ergebnisse erscheinen vor dem Hintergrund der theoretisch positiven Wirkung eines neutralen Beirats in der Krise als kontraintuitiv und werfen verschiedene Fragen auf: Zum einen bleibt die Frage ungeklärt, wie eine Krise genau auf die Aufgaben eines Beirats in einem Familienunternehmen wirkt und welche Rolle dabei die das Gremium umgebenden Stakeholder spielen. Zum anderen bleibt in der bisherigen Forschung die Frage unbeantwortet, wie sich das Gremium genau an die durch eine Krise ausgelösten Veränderungen in einem Familienunternehmen anpasst und welche Auswirkungen dies auf die Erfüllung der an das Gremium gestellten Aufgaben hat.

Ein Ansatz zur Beantwortung dieser Fragen lässt sich in der angelsächsischen Corporate Governance²³ Literatur finden. Die Analyse von Aufsichtsgremien und ihrer Arbeit innerhalb von Unternehmen wird dort zumeist mit Hilfe der so genannten »Gruppenforschung« vorgenommen.²⁴ Grundgedanke dieses Forschungsansatzes ist das Verständnis des Aufsichtsgremiums als Gruppe von Individuen, die sowohl durch ihre individuellen Fähigkeiten als auch ihr Zusammenwirken und den Einfluss ihres Umfelds eine Gruppenleistung erbringen. Da eine Krise sowohl auf das einzelne Mitglied als auch die Gruppe als Ganzes sowie deren Kontext (Familienunternehmen) wirkt, erscheint für das skizzierte Forschungsfeld der Gruppentheorieansatz viel versprechend, da dieser sowohl die Gruppe an sich als auch ihren Kontext analysiert und diese Ebenen in Beziehung zueinander setzt. Eine eingehende Analyse der Gruppe »Beirat« sowie

20 Vgl. Klaus (1991), S. 57.

21 Vgl. Henseler (2006), S. 56.

22 Vgl. Oesterheld (2002), S. 252 ff.

23 Unter Corporate Governance wird die inhaltliche und organisatorische Gestaltung der Leitung und Kontrolle von Unternehmen verstanden. Für eine Darstellung verschiedener Corporate Governance-Definitionen siehe z. B. Iliou (2010), S. 4 ff.

24 Für eine Einführung in das Themenfeld der Gruppenforschung im Bereich der Corporate Governance siehe Forbes/Milliken (1999) oder die Meta-Studie von Dalton et al. (1998).

deren Arbeit in einer Krisensituation in einem Familienunternehmen wurden jedoch bisher noch nicht vorgenommen.

Ziel dieser Studie soll es sein, die skizzierte Forschungslücke in Bezug auf die Arbeit eines Beirats sowie dessen Aufgaben zwischen den verschiedenen Stakeholdern eines Familienunternehmens während einer Krise aufzugreifen und mit Hilfe des Analysekonstrukts der Gruppentheorie insbesondere folgende Fragen zu beantworten bzw. erste Erklärungsansätze zu erarbeiten:

1. Wie wirken die durch eine die Existenz der Einheit Familie/Unternehmen bedrohende Krise betroffenen Stakeholder auf die Aufgaben eines Beirats in einem Familienunternehmen?
2. Wie passt sich der Beirat eines Familienunternehmens an eine die Existenz der Einheit Familie/Unternehmen bedrohende Krise an?

Gesamtziel der hier vorliegenden Studie ist die Erarbeitung wesentlicher Wirkungszusammenhänge und Einflussfaktoren für die Arbeit von Beiräten in Krisensituationen von Familienunternehmen. Darauf aufbauend sollen ferner Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Ausgestaltung und Rahmensetzung von Beiräten abgeleitet werden, um deren Arbeitsfähigkeit in der Krise bestmöglich zu unterstützen.

Die Arbeit greift dabei die Forschung zu Krisen in Familienunternehmen auf und kombiniert sie mit den Erkenntnissen der angelsächsischen Corporate Governance Forschung. Hierzu muss allerdings festgestellt werden, dass die vorhandene Forschung in diesem Themenumfeld zwar ausreichend ist, um ein theoretisches Verständnis für die Arbeitsweise eines Beirats zu erhalten, sie sich jedoch aufgrund des eingeschränkten empirischen Forschungsstands und der hohen Komplexität der zu analysierenden Phänomene nicht zur Ableitung belastbarer Hypothesen eignet. Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist somit, weniger das Bekannte zu überprüfen als vielmehr Neues zu entdecken.²⁵ Um entsprechend eine möglichst offene empirische Erhebung zu ermöglichen, wurde ein qualitativ exploratives Forschungsdesign gewählt, wobei als Methode der Datenerhebung leitfadengestützte, narrative Experteninterviews mit Beiratsmitgliedern, Mitgliedern von Unternehmerfamilien, Geschäftsführern sowie externen Experten wie beispielsweise Sanierungsberatern eingesetzt wurden. Insgesamt wurden 24 Experten mit unterschiedlichen Bezügen zum Forschungsthema interviewt, wobei auf eine möglichst große Perspektivenvielfalt Wert gelegt wurde (siehe Abbildung 1).²⁶

Bei der Auswahl der Interviewteilnehmer wurde darüber hinaus darauf ge-

25 Zu detaillierten Ausführungen bzgl. des methodischen Vorgehens siehe Anhang A1, S. 205.

26 Die Interviews dauerten zwischen zwanzig und einhundertneunzehn Minuten, wobei der Durchschnitt bei sechsundsechzig Minuten lag.

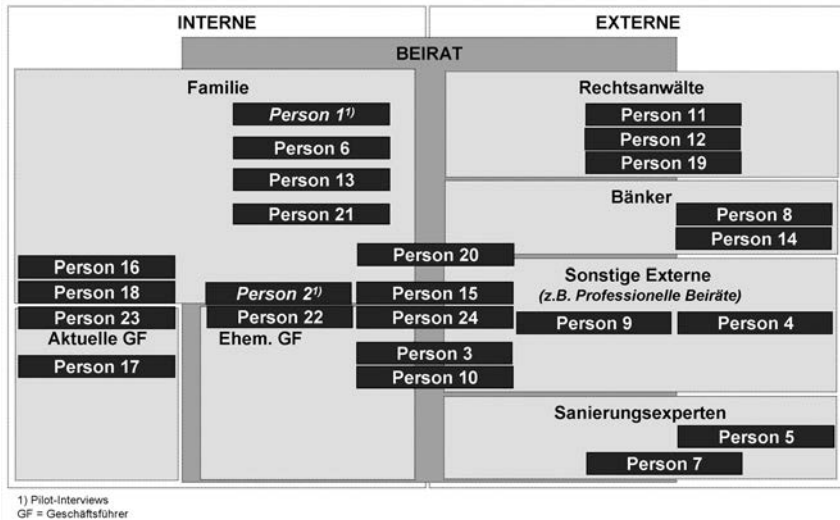


Abb. 1: Teilnehmer der Studie (Quelle: Eigene Darstellung)

achtet, ein möglichst breites Spektrum an Krisenphasen im theoretischen Sampling abzubilden. Das Sampling wurde so ausgewählt, dass vor allem Ertrags- und Liquiditätskrisen²⁷ möglichst umfassend abgebildet werden (siehe Abbildung 2).²⁸

Insgesamt bestand das Ziel, eine maximale strukturelle Variation der Interviewpartner bei gleichzeitiger Unterschiedsminimierung zu erreichen, um eine möglichst dichte und erklärende Beschreibung der Phänomene im For-

27 Um eine Einordnung der Unternehmen in die unterschiedlichen der Krisenstadien vornehmen zu können, wurde aus den frei verfügbaren Informationen (Interview, Internet, Presse) sowie konkreten Aussagen der Teilnehmer über die involvierten Unternehmen durch den Autor eine entsprechende Einschätzung vorgenommen. Diese Einschätzung basierte u. a. auf dem prozentualen Rückgang des Umsatzes in der Krise sowie der Entwicklung von Mitarbeiterzahlen, Investitionen, Gewinn und der Eigenkapitalquote (sofern verfügbar). Die Einordnung ist aufgrund der lediglich geringen zur Verfügung stehenden Informationen nicht anhand einer festen betriebswirtschaftlichen Definition sondern zu einem Teil aufgrund der subjektiven Einschätzung des Forschers vorgenommen worden. Unabhängig von der genauen Einordnung zeigt sich aber, dass das Sample eine große Bandbreite des Themenkomplexes abdeckt.

28 Da mehrere Studienteilnehmer in verschiedenen relevanten Beiräten Mandate wahrnehmen, stimmt die Zahl der Teilnehmer nicht mit der Zahl der betrachteten Unternehmen überein. Die tatsächliche Anzahl der durch die Interviewpartner begleiteten Krisenfälle dürfte noch deutlich höher liegen (Die in den Interviews durch die Interviewpartner genannte Zahl begleiteter Fälle lag bei insgesamt mehr als 50). Da aber nicht für alle Teilnehmer alle Mandate bekannt waren, wurden nur die aufgenommen, die bekannt oder aus öffentlich zugänglichen Quellen zu definieren waren. Bzgl. Details zu den an der Studie teilnehmenden Unternehmen siehe Fußnote 570, S. 215.

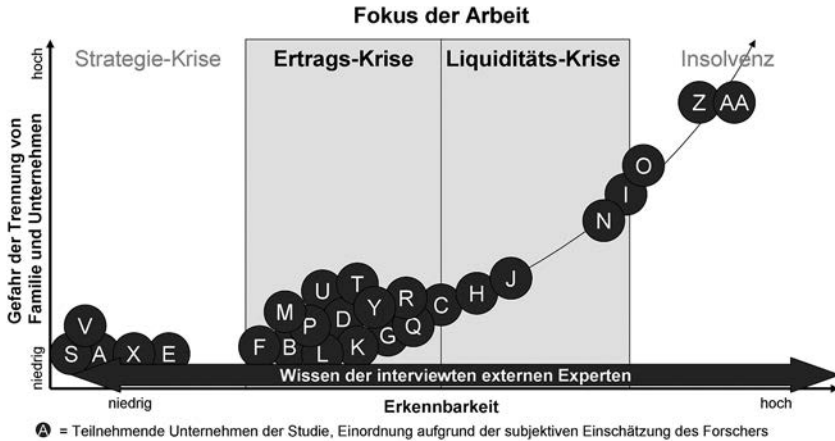


Abb. 2: Einordnung der teilnehmenden Unternehmen nach Krisenphasen (Quelle: Eigene Darstellung)

sungsfeld durchführen zu können. Die Interviews mit Vertretern aller wesentlichen an Interaktionen des Beirats beteiligten Gruppen ermöglichten die detaillierte Analyse der Arbeit des Beirats in der Krise sowie wesentlicher in- und externer Einflussfaktoren.

Als Ergebnis stellt diese Arbeit auf theoretischer und empirischer Ebene einen Beitrag sowohl zur Forschung über Krisen in Familienunternehmen als auch zu Beiräten dar. Zusätzlich werden Implikationen dafür geliefert, welche Einflussfaktoren relevant für die Arbeit eines Beirats in der Krise sind und welche Folgerungen sich daraus für die Corporate Governance von Familienunternehmen ableiten lassen. Die Ergebnisse sind daher für Forscher, Familienunternehmen, deren Führung und Eigentümer sowie für externe Berater von Interesse.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Abschnitte. Zunächst sollen aufbauend auf der hier dargestellten Einleitung (Abschnitt I) die für die Arbeit zentralen Begriffe Beirat (inkl. Einordnung in den Gruppenkontext), Familienunternehmen und Krise definiert werden (Abschnitt II). Daran anschließend wird der Stand der Forschung im thematischen Umfeld der Arbeit aufgezeigt (Abschnitt III) und die Forschungslücke abgeleitet (Abschnitt IV). Abschnitt V stellt anschließend die Ergebnisse der Untersuchung dar, bevor abschließend eine zusammenfassende Schlussbetrachtung der Arbeit vorgenommen wird (Abschnitt VI) (siehe Abbildung 3).

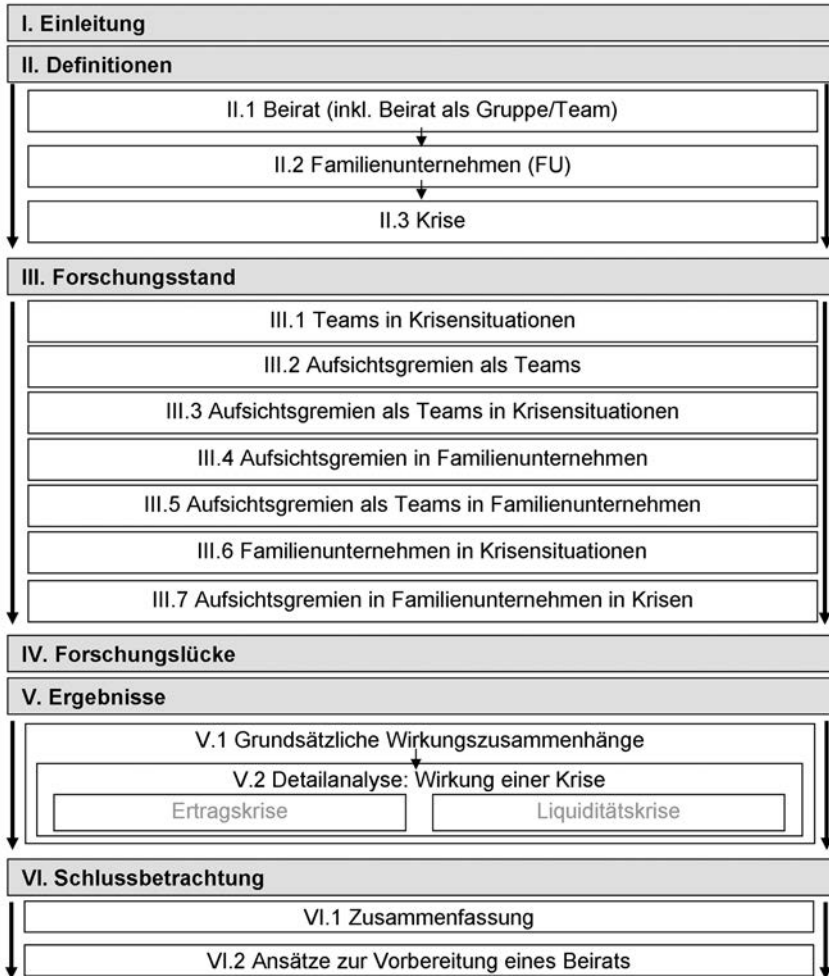


Abb. 3: Aufbau des Buchs (Quelle: Eigene Darstellung)

II Definitionen

Die hier vorliegende Arbeit befasst sich mit der Schnittmenge von vier verschiedenen Forschungsgebieten. Hierbei handelt es sich um die Bereiche Beirat, Familienunternehmen, Krise und Gruppe/Team (siehe Abbildung 4). Für die Darstellung der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit erscheint zunächst die Definition der wesentlichen Begriffe erforderlich, um zum einen ein einheitliches Verständnis dieser herzustellen und zum anderen sich daraus ergebende wesentliche Merkmale ableiten zu können.

II.1 Beirat

Der Beirat stellt das zentrale Untersuchungsobjekt der vorliegenden Studie dar und soll daher zuerst expliziert werden. Bei der Analyse der vorliegenden Literatur zum Thema Beirat ist festzustellen, dass diese noch recht überschaubar ist und insbesondere aus der juristischen Forschungslandschaft stammt. Hintergrund ist hier vermutlich, dass der Beirat ein freiwillig einzurichtendes Gremium ist, das auf Grund seiner damit einhergehenden großen Gestaltungsmöglichkeiten vor allem aus juristischer Sicht ein interessantes Untersuchungsobjekt darstellt.²⁹ Für die betriebswirtschaftliche (Corporate Governance) Forschung ist der Beirat hingegen erst in den letzten Jahren mit zunehmender Bedeutung und voranschreitender Professionalisierung interessant geworden.³⁰

29 Es besteht nur für Unternehmen in Form einer AG oder GmbH mit <500 Mitarbeitern eine Pflicht zur Einrichtung eines Aufsichtsgremiums.

30 Vgl. Henseler (2006), S. 1.

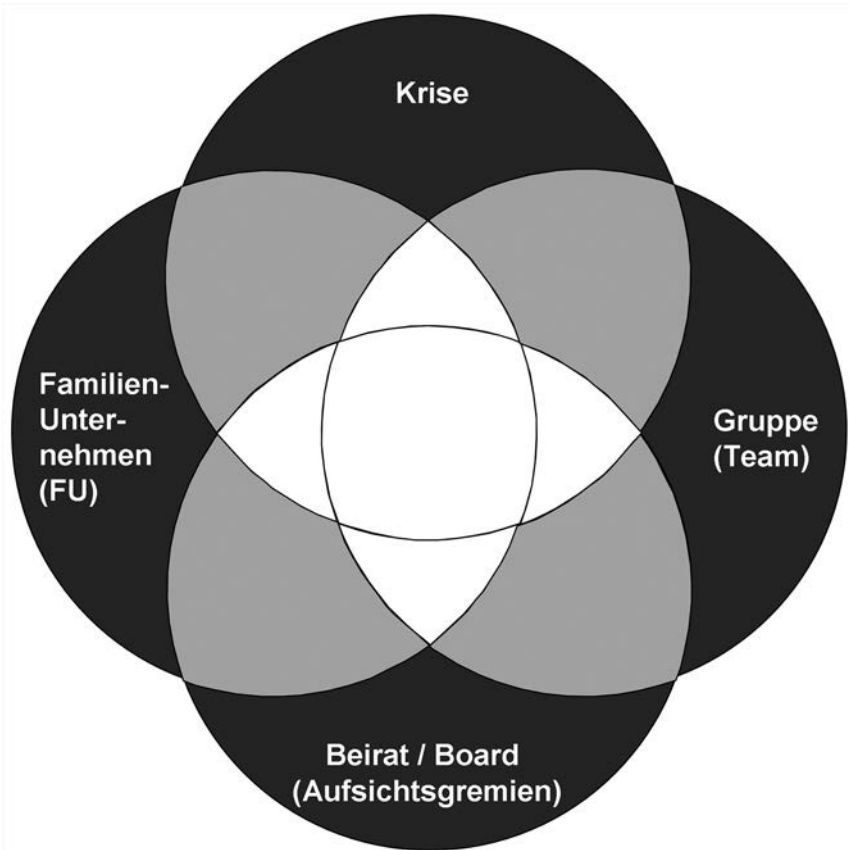


Abb. 4: Darstellung der vier relevanten Theoriegebiete (Quelle: Eigene Darstellung)

II.1.1 Definition des Beirats

Zur Herleitung einer Definition des Begriffs Beirat³¹ für diese Arbeit soll vor dem Hintergrund der beschriebenen umfangreichen juristischen Literatur zunächst eine legale Einordnung erfolgen. Betrachtet man die gesetzlichen Regulierungen bezüglich der Einrichtung eines Beirats, so lässt sich feststellen, dass dieser, im Gegensatz zu seinem Pendant, dem Aufsichtsrat, nicht eng gesetzlich geregelt

31 Für den Begriff »Beirat« werden häufig synonyme Begriffe wie »Verwaltungsrat«, »Firmenrat«, »Ältestenrat«, »Gesellschafterausschuss« oder »Familienrat« verwendet. (Vgl. Wälzholz (2005), S. 391; Wieczorek (1998), S. 119). Teilweise sind auch fakultative »Aufsichtsräte« in ihrer Ausrichtung identisch mit einem Beirat. (Vgl. Lange (2009), S. 250). In dieser Arbeit ersetzt der Begriff Beirat die verschiedenen Benennungen.

sondern vielmehr ein hochgradig flexibles Gremium ist, das nach den Wünschen der Eigentümer eines Unternehmens frei gestaltet werden kann.³²

Aus juristischer Sicht werden dabei statutorische und fakultative Beiräte unterschieden.³³ Als statutorisch (organschaftlich) wird ein Beirat bezeichnet, der im Gesellschaftervertrag ausdrücklich als Teil der Unternehmensspitze erwähnt wird. Beiräte, die sich am klassischen Aufsichtsrat orientieren und somit als Hauptaufgabe die Kontrolle der Geschäftsführung aufweisen, sind zumeist statutorisch, da diese das Verhältnis der Gesellschaftsorgane untereinander berühren und der Beirat damit integrierter Teil der Gesellschaft wird.³⁴ Ein rein beratender Beirat kann demgegenüber auch außerhalb des Gesellschaftervertrages als fakultatives (schuldrechtliches) Gremium etabliert werden.³⁵ Die hier vorliegende Arbeit wird sich auf statutorische Beiräte beziehen, da diese einen eindeutig definierten Rahmen besitzen und damit eine bessere empirische Abgrenzbarkeit sowie höhere Vergleichbarkeit aufweisen.

Neben der juristischen Sicht auf Beiräte wurde durch die betriebswirtschaftliche Literatur der Versuch unternommen, Beiräte unabhängig von ihrer juristischen Ausgestaltung zu typologisieren und daraus Definitionskriterien abzuleiten. Kormann (2008) stellt hierzu fest, dass Beiräte freiwillig eingerichtete Gremien in der Unternehmensspitze sind, die, anders als rein familieninterne Gesellschafterausschüsse, zumeist über externe Mitglieder verfügen und im Gegensatz zu klassischen Aufsichtsräten auf die Vertretung von Arbeitnehmern im Gremium verzichten.³⁶ Darüber hinaus werden Beiräte betriebswirtschaftlich vor allem anhand der durch sie wahrgenommenen Aufgaben typologisiert.

Beiräte können demnach

- Eine reine Repräsentationsfunktion erfüllen,
- Unverbindliche Beratungsfunktionen leisten,
- Einfache Aufsichts- und Kontrollfunktionen wahrnehmen,
- Kombinierte Aufsichts-, Kontroll- und Beratungsfunktionen übernehmen,
- Umfassende Aufsichts-, Kontroll-, Beratungs- sowie zusätzliche Funktionen insbesondere gegenüber den Gesellschaftern ausführen.³⁷

Vor dem Hintergrund der dargestellten unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Beirat in der juristischen und betriebswirtschaftlichen Literatur soll im

32 Vgl. Ruter/Thümmel (2009), S. 60 ff.; Kormann (2008), S. 35.

33 Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 82 ff.

34 Vgl. Henseler (2006), S. 6 ff.; Wieczorek (1998), S.120; Klaus (1988), S. 33.

35 Vgl. Ruter/Thümmel (2009), S. 60 ff.; Brose (2006), S. 16. In der Praxis wird der Beirat zumeist gesellschaftsvertraglich verankert: 4 von 5 Beiräten sind im Gesellschaftervertrag verankert und 90 % werden unbefristet eingerichtet. (Vgl. Rieger et al. (2003), S. 25).

36 Vgl. Kormann (2008), S. 6 i. V.m. S. 106.

37 Vgl. Kormann (2008), S. 480 f.

Sinne dieser Arbeit für den Begriff Beirat eine Definition unter Berücksichtigung beider Betrachtungsweisen gewählt werden. In Anlehnung an Brose (2006) und Oesterheld (2002) wird der Beirat daher wie folgt definiert:

»Der Beirat ist ein von den Unternehmenseigentümern freiwillig geschaffenes statutorisches Gremium, welches hierarchisch in der Unternehmensspitze angesiedelt ist. Es verfügt über Entscheidungsbefugnisse und nimmt im Sinne der Gesellschafter vor allem Aufsichts-, Kontroll- und Beratungs- sowie darüber hinaus gehende Aufgaben gegenüber der Geschäftsführung bzw. den Gesellschaftern wahr. Das Gremium verfügt über mindestens ein Mitglied, das nicht verwandtschaftlich mit dem/den Eigentümer(n) verbunden ist und weist keine Arbeitnehmervertreter auf.«³⁸

Bezüglich der zentralen Merkmale eines Beirats zeigt die Literatur einige empirische Erhebungen auf, die nachfolgend kurz dargestellt werden sollen.

II.1.2 Allgemeine Merkmale eines Beirats

Der Beirat ist ein zumeist eher kleines Gremium mit drei bis sieben Mitgliedern,³⁹ das sich vier bis sechs Mal im Jahr trifft und im Zuge dieser Sitzungen beratende oder aufsichtsrechtliche Aufgaben gegenüber dem Unternehmen wahrnimmt.⁴⁰ In Bezug auf die Besetzung von Beiräten kann festgestellt werden, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen einen gemischten Beirat aus in- und externen Mitgliedern⁴¹ besitzt und ca. 70 % der Beiratsmitglieder als extern bezeichnet werden können.⁴² Dabei stellen Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer mit 17 % die größte Gruppe unter den Beiratsmitgliedern.⁴³ Weitere große Gruppen sind befreundete Geschäftsführer anderer Unternehmen sowie Mitglieder einer Unternehmerfamilie.⁴⁴ Die Auswahl der Mitglieder erfolgt dabei zumeist aus dem näheren Umfeld des Unternehmens bzw. der Eigentümer.⁴⁵

Der Beirat erfüllt innerhalb eines Unternehmens eine Reihe von Aufgaben,⁴⁶ wobei die jeweilige konkrete Ausgestaltung durch die fehlende rechtliche Rah-

38 Vgl. Brose (2006), S. 15; Oesterheld (2002), S. 29.

39 Vgl. Achenbach (2010), S. 60; Rieger et al. (2003), S. 37; Vogler (1990), S. 279.

40 Vgl. Kormann (2008), S. 388. 50 % der Beiräte treffen sich maximal 4 Mal pro Jahr und verwenden dafür 3–6 Tagen pro Jahr. (Vgl. Rieger et al. (2003), S. 31 ff).

41 In 2/3 aller Beiräte ist mindestens ein internes Mitglied. (Vgl. Klein (2000), S. 144).

42 Vgl. Brose (2006), S. 29; Oesterheld (2002), S. 41; Rieger et al. (2003) stellen in einer früheren Studie 50 % externe Mitglieder fest (Vgl. Rieger et al. (2003), S. 46.)

43 Vgl. Brose (2006), S. 23 i. V.m. S. 28. In 1990 wurden 21 %, in 1985 sogar noch 24 % festgestellt. (Vgl. Vogler (1990), S. 315; Gaugler/Heimbürger (1985), S. 91).

44 Vgl. Achenbach (2010), S. 63; Klaus (1991), S. 62; Vogler (1990), S. 315.

45 Vgl. Hennerkes (2002), S. 111.

46 Siehe für ausführliche Ausführungen Abschnitt III.4.2, S. 65.

mensetzung sehr unterschiedlich ausfallen kann.⁴⁷ Der Beirat muss sich dabei oft mit einer eher unklaren Aufgabenstellung auseinandersetzen.⁴⁸ Die häufigsten Aufgaben eines Beirats sind dabei die Kontrolle und Beratung⁴⁹ der Geschäftsführung. Darüber hinaus kann der Beirat auch besondere Aufgaben z.B. in Bezug auf die Repräsentation des Unternehmens nach außen sowie in Bezug auf den Aufbau von Netzwerken wahrnehmen.⁵⁰

Aus diesen diversen Aufgaben ergeben sich für den Beirat verschiedene Anforderungen, die sich als drei Grundparadoxien zusammenfassen lassen:

1. Er ist in die Unternehmensleitung involviert, ohne diese operativ auszuüben.
2. Er muss ein grundlegend kritisch eingestelltes Gremium sein, dessen wichtigste Ressource dabei aber gleichzeitig das Vertrauen in sowie das Vertrauen der Geschäftsleitung ist.⁵¹
3. Er muss unabhängig von Interessen einzelner Stakeholder sein, gleichzeitig aber eine gute Vernetzung mit in-/externen Ressourcen sicherstellen.⁵²

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass Beiräte trotz ihrer grundsätzlich sehr individuellen Ausgestaltung vor ähnlichen Herausforderungen stehen und der Umgang mit den beschriebenen Paradoxien ein wesentlicher Einflussfaktor bei der Erfüllung der an sie gestellten Aufgaben ist.

Auf diesen grundsätzlichen definitorischen Abgrenzungen aufbauend soll nachfolgend der Beirat als Gruppe analysiert werden.

II.1.3 Der Beirat als Gruppe/Team

Da die vorliegende Arbeit auf der bisherigen Corporate Governance Forschung aufsetzt, die insbesondere durch die Forschung zu Kleingruppen geprägt wird, erscheint zunächst eine Auseinandersetzung mit der Frage notwendig, wie der Begriff der Gruppe in diesem Forschungszweig definiert wird und ob der Beirat im definitorischen Sinne eine Gruppe darstellt. Die Literatur definiert eine Gruppe in Abgrenzung zu verwandten Begriffen wie Institution, Organisation, Netzwerk oder Gesellschaft⁵³ entlang verschiedener Kategorien, die nachfolgend auf den Beirat als Untersuchungsobjekt angewendet werden sollen.

47 Vgl. Henseler (2006), S. 120.

48 Vgl. Kormann (2008), S 48.

49 Vgl. Klaus (1991), S. 2; Richter/Freund (1990), S. 39 ff.

50 Vgl. Iliou (2010), S. 197; Kormann (2008), S. 460 ff. i. V. m. S. 478 ff.

51 Vgl. Klaus (1991), S. 4 i. V. m. S. 20 ff.

52 Vgl. Huse (2007), S. 225; Behan (2006), S. 48.

53 Für eine genaue Abgrenzung der Begriffe Gruppe, Institution, Organisation, Netzwerk und Gesellschaft siehe König/Schattenhofer (2010), S. 16 ff.

Als erstes konstituierendes Element einer Gruppe führt die Literatur die Zusammenführung von drei bis zwanzig Mitgliedern auf, die eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel verfolgen. Der Beirat als Gremium mit zu- meist drei bis sieben Mitgliedern⁵⁴ wird innerhalb eines Unternehmens mit dem klaren Ziel der Beratung und Kontrolle gegenüber den Eigentümern und der Geschäftsführung eingeführt,⁵⁵ wodurch dieses Kriterium als erfüllt angesehen werden kann. Weitere Kriterien für eine Gruppe stellen die Möglichkeit einer direkten (face-to-face) Kommunikation sowie das Zusammenwirken für eine gewisse zeitliche Dauer dar. Der Beirat erfüllt diese Kriterien dahingehend, dass sich das Gremium in regelmäßigen Abständen trifft⁵⁶ und auf Dauer in- und außerhalb von Sitzungen zusammenarbeitet.⁵⁷ Abschließende Kriterien für eine Gruppe sind die Entwicklung eines Gruppenzugehörigkeitsgefühls im Zeitverlauf sowie die Ausbildung von gemeinsamen Normen und aufeinander bezogenen Rollen, die als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse dienen.⁵⁸ Die Literatur stellt hierzu fest, dass Beiratsmitglieder oft emotional miteinander verbunden sind,⁵⁹ in ihrer Interaktion über bestimmte Normen verfügen⁶⁰ und ein Rollen- und Hierarchie-Gefüge ausbilden.⁶¹ Der Beirat als Untersuchungsobjekt der hier vorliegenden Arbeit kann somit insgesamt als Gruppe im Sinne der Gruppentheorie angesehen werden (siehe Abbildung 5).

	Gruppe	Beirat
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3-20 Mitglieder ■ Gemeinsame Aufgabe/Ziel ■ Möglichkeit der direkten Kommunikation ■ Zusammenarbeit über bestimmten Zeitraum ■ Gruppenzugehörigkeits-Gefühl / Zusammenhalt ■ Entwicklung von Normen, Werten, Rollen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

Abb. 5: Kriterien des Begriffs Gruppe und Anwendung auf den Beirat (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an König/Schattenhofer (2010), S. 15)

Der Beirat kann somit grundsätzlich als Gruppe angesehen werden. Um darüber hinaus aber die Besonderheiten der Gruppe Beirat verstehen zu können,

54 Vgl. Brose (2006), S. 15 und Rieger et al. (2003), S. 31 ff.

55 Vgl. Kormann (2008), S. 126 ff.

56 Der Beirat trifft sich in regelmäßigen Abständen vier bis sechs Mal pro Jahr und erfüllt dabei gemeinsame Aufgaben. (Vgl. Brose (2006), S. 15 und Rieger et al. (2003), S. 31 ff.).

57 Vgl. Kormann (2008), S. 387 ff.

58 Vgl. König/Schattenhofer (2010), S. 15.

59 Vgl. Lorz/Koerberle-Schmid (2010), S. 122; Songini (2006), S. 278 i. V.m. S. 283.

60 Vgl. Simon et al. (2005), S. 166 f.

61 Vgl. Kormann (2008), S. 449. Die meisten Beiräte verfügen über klare Hierarchien mit einem Vorsitzenden und Stellvertreter. (Vgl. Kormann (2008), S. 425).

erscheint vor dem Hintergrund der Gruppenliteratur zunächst eine weitere Spezifikation des Gruppenbegriffs notwendig: Die Literatur untergliedert dabei den eher globalen Gruppenbegriff und fügt zu diesem den Begriff des »Teams« als Unterkategorie hinzu. Dieser bezeichnet eine besondere Form von Gruppen, die sich durch eine spezifische Struktur auszeichnen.⁶² Die Abgrenzung zwischen diesen beiden Begriffen soll nachfolgend in Bezug auf das Untersuchungsobjekt *Beirat* vorgenommen werden.

Dabei folgt die hier vorliegende Arbeit der Abgrenzung von Kriz/Nöbauer (2008) und nutzt zur Einordnung die Kategorien Ziele, Synergien, Fähigkeiten, Verantwortung und Selbstorganisation.⁶³ Wendet man diese Kriterien auf den Beirat als Untersuchungsgegenstand an, so weist dieser deutliche Merkmale eines Teams auf (siehe Abbildung 6).

	Gruppe	Team
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eher allgemeine, global formulierte Ziele ■ Austausch von Informationen ■ Interaktion, um Wissen zu teilen ■ Treffen von Entscheidungen, die Arbeit der Mitglieder in ihren Bereichen effizientere Arbeit ermöglicht 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spezifische und klar formulierte Arbeitsziele ■ Kooperation/gemeinsames Handeln der Mitglieder ■ Treffen von Entscheidungen, die Arbeit der Mitglieder in ihren Bereichen effizientere Arbeit ermöglicht sowie „Herstellung“ konkreter (Dienst-) Leistungen
Synergien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wenig bis keine Synergieeffekte zwischen den Mitgliedern ■ Groupthink 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendenziell Synergieeffekte festzustellen (aber kein entscheidendes Kriterium)
Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nicht aufeinander abgestimmt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sich ergänzende Fähigkeiten ■ Perspektiven- und Kompetenzvielfalt ■ Analyse im Vorfeld, wer Team angehören sollte
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Führungsaufgaben nicht geteilt ■ Klare Hierarchie- und Machtstrukturen ■ Persönliche Verantwortung für Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partnerschaftliche Entscheidungsfindung ■ Teilung von Führungsaufgaben ■ Teilung der Verantwortung für Ergebnisse
Selbstorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringe Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Freiheiten in Bezug auf Teamstruktur, Methoden der Zielerreichung und Arbeitsstil ■ Selbststeuerung von Entscheidungsprozessen ■ Weitgehende Entscheidungskompetenzen

Durch Beirat erfüllt Durch Beirat teilweise erfüllt

Abb. 6: Kriterien zur Unterscheidung der Begriffe Gruppe und Team und Anwendung auf den Beirat (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kriz/Nöbauer (2008), S. 21 ff.)

Ein Beirat zeichnet sich zumeist durch eine hohe Perspektiven- und Kompetenzvielfalt, eine partnerschaftliche Entscheidungsfindung sowie eine deutliche Selbststeuerung in der eigenen Arbeit aus. Darüber hinaus weist das Gremium ein kooperatives Handeln auf, erfüllt aber aufgrund der durch die gesetzlich frei gestaltbaren Aufgaben das »Ziel«-Kriterium nicht in jedem Fall. Gleiches gilt für das Kriterium der »Synergien«, da die Zusammensetzung ebenfalls frei wählbar ist und somit nicht grundsätzlich Synergien zwischen den

62 Vgl. König/Schattenhofer (2010), S. 18.

63 Vgl. Kriz/Nöbauer (2008), S. 21 f.

Mitgliedern entstehen. Insgesamt weist der Beirat aber eindeutige Teammerkmale auf, sodass der Beirat nachfolgend als Team im Sinne der Gruppentheorie eingeordnet werden soll.⁶⁴

Unterstützt wird diese Sicht auch durch die angelsächsische Gruppenliteratur. Um dies zu veranschaulichen, wurden aus drei führenden Publikationen die wesentlichen Merkmale eines »Teams« extrahiert und auf den Beirat angewendet (siehe Abbildung 7).

Beispielhafte Definitionen für Teams	Zentrale Merkmale	Beirat?
Mathieu/Maynard (2008): Teams are (a) collectives who exist to perform organizationally relevant tasks, (b) share one or more common goals, (c) interact socially, exhibit task interdependencies, maintain and manage boundaries, (d) are embedded in an organizational context	1. Zwei und mehr Personen 2. Bearbeitung von für die Organisation relevanten Aufgaben 3. Mitglieder bearbeiten interdependente Aufgaben 4. Mitglieder verantworten ihre Ergebnisse gemeinsam 5. Mitglieder nehmen sich selber und werden von anderen als soziale Einheit wahrgenommen 6. Team ist in eines oder mehrere soziale Systeme eingebettet 7. Mitglieder pflegen ihre Beziehung über organisationale Grenzen hinweg	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
Kozlowski/Ilgen (2006): A team can be defined as (a) two or more individuals who, (b) socially interact (face-to-face or, increasingly, virtually); (c) possess one or more common goals; (d) are brought together to perform organizationally relevant tasks; (e) exhibit interdependencies with respect to workflow, goals/outcomes; (f) have different roles and responsibilities; (g) are together embedded in an encompassing organizational system, with boundaries and linkages to the broader system context and task environment		
Cohen/Bailly (1997): A team is a collection of individuals who are (a) interdependent in their task, (b) share responsibility for outcomes, (c) see themselves and are seen by others as an intact social entity, (d) embedded in one or more larger social systems, (e) manage their relationships across organizational boundaries*		

Abb. 7: Anwendung des angelsächsischen Team-Begriffs auf den Beirat (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mathieu et al. (2008), S. 411; Kozlowski/Ilgen (2006), S. 79 und Cohen/Bailly (1997), S. 241)

Eine solche Einordnung von Aufsichtsgremien wie dem Beirat als Team ist nicht neu und wird in der angelsächsischen Corporate Governance Literatur immer wieder vorgenommen. Dabei werden Aufsichtsgremien allerdings zu meist einem spezifischen Typus von Team zugeordnet. Die meisten Aufsichtsgremien verfügen in ihrer Grundstruktur über die Besonderheit, dass sie lediglich episodisch zusammentreten und somit in einer zwar regelmäßigen, aber immer wieder unterbrochenen Interaktion zueinander stehen. Aufgrund dieser sequenziellen Interaktion wurde in der Literatur der Begriff des so genannten »episodic workteam« eingeführt.⁶⁵ Diese Teams stehen aufgrund ihrer sehr spezifischen Interaktion und sonstigen Struktur vor besonderen Herausforderungen, die wiederholt in der Literatur hervorgehoben wurden. Wendet man die von Levrau/van den Berghe (2007) in diesem Zusammenhang aufgestellten Kriterien auf den Beirat an, so zeigt sich, dass dieser analog zu anderen Auf-

64 Forsyth (2010) bestätigt diese Sicht auf Aufsichtsgremien als Teams und benennt diese explizit »Executive Team« (Vgl. Forsyth (2010), S. 353).

65 Vgl. Levrau/van den Berghe (2007), S. 8.; Nadler (2006), S. 107 ff.

sichtsgremien als »episodic workteam« bezeichnet werden kann (siehe Abbildung 8).

Merkmale von Boards als „episodic workteam“ nach Levrau/van den Berghe	Zentrale Merkmale	Beirat?
<ul style="list-style-type: none"> a. Multi-member governing body at the apex of the organization b. Partial affiliation, as board of directors usually include outside directors who have these mandates on top of their regular 'day job'. c. Only episodic interactions, as most board of directors only meet a few times a year. Members spend only a limited time together so that it's quite difficult to build strong working relationships. d. Limited time and information, as especially outside board members devote only limited amount of their time on board-related work. Moreover, boards heavily dependent on the goodwill of management to obtain relevant and timely information. e. Composition with a preponderance of leaders, as most outside directors can present a track-record as former or present CEO. For them the setting of a board is sensed as an unusual situation. f. Complex authority relationships, as In contrast to management teams the role and position of outside directors do not reflect their status in the company's hierarchy. g. Changing expectations of work, as the role of the board is often not well-defined and can substantially differ among companies. h. An aura of formality, as the format, physical setting, social rituals and conduct of board meeting create a sense of formality and status which is uncommon among other teams. i. Larger group size in comparison to the size of other organizational teams. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Gremium an der Spitze der Organisation 2. Lediglich partielle Organisations-Zugehörigkeit 3. Nur episodische Arbeit mit schwachen Arbeitsbeziehungen 4. Eingeschränkte Zeit und Informationszugang 5. Großteil der Mitglieder ist Führungsverantwortung gewohnt 6. Komplexe Autoritätsbeziehungen 7. Schwach definierte und wechselnde Aufgaben 8. Hohe Formalisierung 9. Große Gruppengröße 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓¹⁾

1) Gruppengröße sehr unterschiedlich, daher keine eindeutige Aussage zu treffen

Abb. 8: Anwendung des »episodic workteam« Begriffs auf den Beirat (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Levrau/van den Berghe (2007), S. 8 ff.)

Die hier vorliegende Arbeit folgt somit bei der Einordnung des Beirats in den Gruppen/Team-Kontext dem dargestellten Definitionsbegriff der Corporate Governance-Literatur und definiert einen Beirat als Team wie folgt:

»Beiräte stellen aus gruppentheoretischer Perspektive Teams dar. Da ihre Arbeit lediglich episodisch erfolgt, wird der Beirat als »episodic workteam« angesehen.«⁶⁶

II.1.4 Besondere Merkmale eines Beirats als Team

Diese Einordnung des Beirats als Team bringt einige Implikationen für die Zusammenarbeit des Gremiums mit sich. Um ein grundlegendes Verständnis für die Zusammenarbeit des Beirats als Team zu schaffen, sollen nachfolgend die besonderen Merkmale des Gremiums analysiert werden.

66 Kritisch anzumerken ist die oftmals unsaubere definitorische Abgrenzung von Team und Gruppe. (Vgl. Kriz/Nöbauer (2008), S. 17 f.) Insbesondere in der englischsprachigen Literatur werden die Begriffe »workteam«, »workgroup« oder »top management team« synonym verwendet. Diese sollen im Folgenden einheitlich als »team« bezeichnet werden. (Vgl. Zona/Zattoni (2007), S. 852 ff.; Harris/Helfat (2007), S. 229).

Auf der Ebene der *Mitglieder bzw. Individuen* weist das Team *Beirat* einige Besonderheiten auf, die insbesondere auf die zumeist vorhandene Komplexität seiner Aufgaben zurückzuführen sind. Diese Aufgabenkomplexität stellt hohe Anforderungen an die Mitglieder des Teams und deren zumeist sehr unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualifikationen.⁶⁷ Darüber hinaus spielen sowohl die zumeist eher geringe Zeit für die Ausübung der Tätigkeit⁶⁸ als auch die Motivation zur Aufgabenerfüllung eine große Rolle.⁶⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Mitglieder zumeist aus sehr unterschiedlichen Gründen im Gremium sitzen und somit eine unterschiedliche Motivation aufweisen.⁷⁰ In diesem Zusammenhang müssen auch Abhängigkeiten (z. B. gegenüber einem Familienstamm) berücksichtigt werden, die zu politischem Verhalten der Mitglieder und damit einer Beeinflussung der Arbeit des Teams führen können.⁷¹

Auf der Ebene der *Teamzusammenarbeit* weist der Beirat insbesondere ein sehr kompliziertes Hierarchiegefüge auf. Die externen Mitglieder eines Beirats sind in ihrem sonstigen Arbeitsumfeld oftmals Führungspersönlichkeiten. Im Beirat müssen sie sich dagegen in eine Hierarchie einfügen, in der andere Personen an der Spitze des Gremiums stehen⁷² und Entscheidungen eher partnerschaftlich gefällt werden. Hieraus entstehen komplexe Autoritätsbeziehungen innerhalb des Teams.⁷³ Die Literatur spricht hier teilweise von einem »Status Dilemma«,⁷⁴ das Interaktionen im Team erschweren kann.

Auf der *Kontext*-Ebene hat sich der Beirat, wie jedes Top Management Team, mit dem sehr starken Einfluss des äußeren Umfelds auseinanderzusetzen, wodurch die Arbeit im Team ebenfalls beeinflusst wird.⁷⁵ Daneben hat der Beirat als Team mit einer oftmals unklaren Einbindung in die Corporate Governance des Unternehmens zu kämpfen: Zum einen ist der Beirat als Aufsichtsgremium grundsätzlich den Unternehmensinteressen verpflichtet, wird aber ausschließlich durch die Eigentümerfamilie besetzt und daher zumeist als deren Interessensvertretung angesehen. Hier hat das Team mit den teilweise unterschiedlichen Erwartungen von Familie, Unternehmen aber auch Stakeholdern zu

67 Vgl. Henseler (2006), S. 103 ff. Dies gilt umso mehr, wenn der Beirat ein kleines Gremium ist. (Vgl. Koeberle-Schmid et al. (2009), S. 88).

68 Vgl. Nadler (2006), S. 107.

69 Hierzu merkt beispielsweise Bernhardt (1995) an, dass insbesondere Anwälte Aufsichtsmandate oftmals als Nebenamt ansehen. (Vgl. Bernhardt (1995), S. 310 ff.).

70 Vgl. Achenbach (2010), S. 51.

71 Vgl. Nadler/Ancona (1994), S. 218.

72 Dies gilt umso mehr, als in Familienunternehmen oftmals Familienmitglieder mit geringerer betriebswirtschaftlicher Qualifikation den Gremien vorstehen.

73 Vgl. Nadler (2006), S. 107. Zusätzlich kann es durch die oftmals unterschiedlichen Qualifikations-Niveaus der Mitglieder auch zu Kompetenzhierarchien kommen, wodurch die eine weitere Komplexitäts-Steigerung vorliegen kann. (Vgl. Seele (2007), S. 189).

74 Pick (2009), S. 87.

75 Vgl. Finkelstein/Hambrick (1996), S. 131.

kämpfen.⁷⁶ Darüber hinaus kommt es oft vor, dass die Aufgaben des Gremiums nicht eindeutig definiert sind,⁷⁷ wodurch für das Team Schwierigkeiten in der Erfüllung dieser entstehen können.⁷⁸

Die Ebene der *Prozesse und inneren Strukturen* des Teams *Beirat* ist stark von seinem »episodischen« Charakter geprägt. Als nur gelegentlich zusammenkommendes Gremium⁷⁹ ist die Informationsversorgung der Mitglieder ein Kernprozess für den Beirat. Die Mitglieder verfügen dabei aufgrund der räumlichen Distanz häufig nicht über den gleichen Informationsstand.⁸⁰ Des Weiteren wird der Informationsfluss entscheidend durch das zu beaufsichtigende Gremium (die Geschäftsführung) beeinflusst, da dieses als Hauptinformationsquelle fungiert. Dies kann die Arbeit des Beirats als Aufsichtsgremium stark beeinflussen.⁸¹ Darüber hinaus muss ebenfalls der Charakter des »episodic workteam« beachtet werden: Die geringe Sitzungshäufigkeit und Interaktion⁸² kann unter gruppentheoretischen Gesichtspunkten zu einer schwachen Ausbildung von Strukturen (Normen und Rollen) führen.⁸³ Daneben kann es bei der Berufung von Mitgliedern durch eine Share-/Stakeholder-Gruppe zu Loyalitäten kommen,⁸⁴ die auf das Rollengefüge wirken und Konflikte im Team verursachen können.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass vor allem die mögliche instabile Struktur des Teams *Beirat* (z. B. in Bezug auf unklare Rollen) vor dem Hintergrund einer Krise mit schnellen Veränderungen und hohen externen Anforderungen an das Team interessant erscheint. Im nun folgenden Abschnitt soll der Begriff des Familienunternehmens definiert und wesentliche Merkmale aus dieser Definition herausgearbeitet werden.

76 Siehe hierzu Kormann (2008) und Klein (2004): »Es [gibt] immer wieder Fragestellungen [...], bei denen sich [...] der Beirat fragt, in welchem Interesse er beraten und entscheiden soll: im Interesse der Gesellschaft oder der Gesellschafter?« (Kormann (2008), S. 52). »Die eigentliche Problematik des Beirates [...] liegt [...] darin, dass bei einem Auseinanderfallen der Zielsetzungen des Unternehmens und der Eigentümer die Frage im Raum steht, wem von beiden der Beirat verpflichtet ist.« (Klein (2004), S. 143).

77 Vgl. Nadler (2006), S. 107.

78 Die Gruppenforschung betont die Wichtigkeit einer klaren Aufgabendefinition, damit ein Team effektiv arbeiten kann. (Vgl. Wegge (2000), S. 504).

79 Vgl. Nadler (2006), S. 107; Klaus (1991), S. 3.

80 Vgl. Koeberle-Schmid et al. (2009), S. 90; Wiczorek (1998), S. 133.

81 Vgl. Beckmann (2009), S. 121; Hardin/Roland (2006), S. 87; Henseler (2006), S. 98.

82 Vgl. Kormann (2008), S. 388; Henseler (2006), S. 87 f.; Wiczorek (1998), S. 133.

83 Vgl. Lawler, III./Conger (2009), S. 4.

84 Vgl. Rösen (2009), S. 34; Oesterheld (2002), S. 76 f. Loyalitäten sind der häufigste Faktor, der Diskussionen im Gremium hemmt. (Vgl. Jürgens/Lippert (2005), S. 43).

II.2 Familienunternehmen

Die Literatur zu Familienunternehmen ist ein in den letzten Jahren stark wachsender Bereich, der vor dem Hintergrund der überragenden Bedeutung von Familienunternehmen für die Wirtschaft vieler Länder⁸⁵ zunehmend anerkannt und auch in der (betriebswirtschaftlichen) Forschung wahrgenommen wird.

II.2.1 Definition von Familienunternehmen

Zentrales Problem der Forschung in diesem Bereich ist allerdings das Fehlen eines einheitlichen definitorischen Verständnisses des Begriffs »Familienunternehmen«. Eine Vielzahl von Autoren hat sich an einer Vereinheitlichung dieses Begriffs versucht, ohne allerdings eine allgemeingültige Definition hervorzubringen.⁸⁶

Um die Schwierigkeiten der Forschung bei der Findung einer einheitlichen Definition des Begriffs zu verstehen, erscheint die Betrachtung der Komplexität des Begriffs »Familienunternehmen« hilfreich. Familienunternehmen können je nach Definition Unternehmen umfassen, in denen Familien die Kapitalmehrheit besitzen, in denen sie das Management dominieren, in denen sie die Werte vorgeben oder in denen sie einen allgemein hohen Einfluss ausüben – je nach gewähltem Kriterium werden höchst unterschiedliche Unternehmen erfasst.⁸⁷ Dies hat enorme Auswirkungen auf empirische Erhebungen in diesem Bereich. Hack (2009) führt hierzu aus, dass im Zusammenhang mit der vergleichenden Untersuchung der Performance von Familien- und Nicht-Familienunternehmen die gewählte Definition die empirischen Ergebnisse derart beeinflussen kann, dass eine vollständige Umkehr der Ergebnisse festzustellen ist.⁸⁸

Vor diesem Hintergrund erscheint eine kurze Auseinandersetzung mit den vorhandenen verschiedenen Definitionen zielführend, um aus diesen eine für die hier vorliegende Arbeit anzuwendende Definition abzuleiten. Abbildung 9 enthält wesentliche Definitionen verschiedener Autoren für den Begriff des Familienunternehmens, strukturiert nach den am häufigsten verwendeten Merkmalen eines solchen Unternehmens.

85 Vgl. Hack (2009), S. 2.

86 Vgl. Klein (2009), S. 65; Hack (2009), S. 5; Muntean (2008), S. 13; Sharma (2006), S. 25 ff.

87 Vgl. Niefert et al. (2009), S. 7.

88 Vgl. Hack (2009), S. 4.

Autor	Jahr	Kapital (-mehrheit)	Familie in Management	Einfluss	Weiter- führung	Werte	CEO-Ein- schätzung	Weitere
Achenbach	2010	x		x	x	x		
Alcorn	1982		x					x
Astrachan & Klein	2006							x
Babicky	1987	x						x
Barnes & Hershon	1976	x						
Barry	1989	x						
Bertsch	1970	x	x		x			
Brose	2006					x		
Brunninge & Nordqvist	2004	x	x				x	
Carsrud	1994	x						x
Chua et al.	1999	x	x		x	x		
Churchill & Hatten	1993	x			x			
Colli et al.	2003	x	x					x
Cromie et al	1988	x	x	x				
Davis	1983	x	x	x				
Donckels & Frohlich	1991	x						
Donnelley	1964			x	x			
Dreux	1990			x				x
Family Business Magazine	-		x					
Gabrielsson & Huse	2005						x	
Gallo & Sveen	1991	x		x				
Handler	1989		x	x				
Hennerkes	1998	x		x	x	x		x
Henseler	2006							x
Hinterhuber & Minrath	1994		x		x			x
Holland & Oliver	1992			x				
Iliou	2004		x	x	x			
Kirchdorfer & Kögel	2000			x		x		
Klein	2004	x	x	x				
Koerberle-Schmidt	2009	x		x		x		
Kormann	2008	x						
Lange	2005	x	x	x				
Lansberg et al.	1988	x						
La Porta et al	1999	x						
Litz	1995	x	x			x		
Lyman	1991	x	x					
Melin & Nordqvist	2000	x	x				x	
Miller & Le Breton-Miller	2003	x	x		x			x
Nordqvist & Goel	2008	x	x					x
Oesterheld	2002	x			x			
Phan	2008	x	x					
Pieper et al.	2008	x	x					
Rosenblatt et al.	1985	x	x					
Rüsen	2006	x		x				
Stiftung Familienunternehmen	2009	x		x	x	x		
Tagiuri & Davis	1986	x	x					
van den Heuvel	2006	x					x	
Vogler	1990	x	x	x		x	x	x
Welsch	1993	x	x					
Wiedemann & Kögel	2008			x		x		x
Winkler	2005	x	x	x				
Wimmer et al.	2005	x		x				
Wossner	1998	x	x	x	x			x
ZEW	2008	x	x					
GESAMT	54	40	27	21	12	10	5	14

Abb. 9: Beispielhafte Aufstellung unterschiedlicher Definitionen von Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der Betrachtung der höchst unterschiedlichen Definitionen lässt sich zusammengefasst feststellen, dass keiner der aufgezeigten Ansätze Allgemeingültigkeit in der Forschung besitzt. Simon et al. (2005) schlussfolgern aus der Diskussion um die »richtige« Definition in der wissenschaftlichen Literatur, dass ein rein betriebswirtschaftlicher Ansatz mit der alleinigen Berücksichtigung von Stimmrechtsanteilen oder Managementeinfluss bei der Betrachtung

von Familienunternehmen nicht zielführend ist und vielmehr um andere Komponenten erweitert werden muss.⁸⁹

Die hier vorliegende Arbeit greift diesen Aspekt auf und wählt daher die durch Rüsen (2009) vorgeschlagene Definition⁹⁰ als Grundlage, da diese sowohl die betriebswirtschaftliche Komponente »Eigentum« als auch die weitere Komponente »Einfluss« beinhaltet. Dabei wird im Sinne dieser Arbeit allerdings ein weiterer Aspekt hinzugefügt. Die untersuchten Familienunternehmen sollten sich mindestens in der zweiten Generation in Familienbesitz befinden. Mit dieser definitorischen Einschränkung soll sichergestellt werden, dass die Unternehmen über etablierte Corporate Governance Strukturen verfügen⁹¹ und damit für eine Untersuchung geeignet sind. Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgende Definition des Begriffs »Familienunternehmen«.

»Unternehmen fallen in die Kategorie »Familienunternehmen«, wenn sie sich im Eigentum einer oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände in mindestens der zweiten Generation befinden und die Entwicklung des Unternehmens durch den bestimmenden Einfluss der Familienmitglieder geprägt wird.«

Um ein tieferes Verständnis für die Merkmale von Familienunternehmen zu schaffen, sollen diese nachfolgend kurz dargestellt werden.

11.2.2 Merkmale

Aus der Literatur lassen sich, unabhängig von der zu Grunde liegenden Definition, einige wesentliche Charakteristika von Familienunternehmen extrahieren, die für die weitere Betrachtung dieser Arbeit von besonderem Interesse sind. Kernpunkt aller Ausführungen ist dabei das besondere Verhältnis von Familie, Unternehmen und Eigentum.⁹² Die ineinander übergehende Verbindung dieser Begriffe führt in Familienunternehmen zur Etablierung verschiedener Paradoxien,⁹³ die als prägende Merkmale von Familienunternehmen angesehen werden.⁹⁴

89 Vgl. Schlippe (2011), S. 19; Simon et al. (2005), S. 22.

90 Vgl. Rüsen (2009), S.30.

91 Die Literatur stellt hierzu fest, dass gerade zwischen 1. und 2. Generation große Umbrüche in der Corporate Governance stattfinden. (Vgl. Ruter/Thümmel (2009), S. 21; Huse (2007), S. 122; Westhead et al. (2002), S. 257 ff.). Darüber hinaus befinden sich ca. 70 % der deutschen Familienunternehmen in mindestens der 2. Generation (Vgl. Klein (2004), S. 156), wodurch die meisten Familienunternehmen in den Untersuchungsrahmen fallen.

92 Vgl. Schlippe (2007b), S. 146 f.; Hammer/Hinterhuber (1994), S. 15.

93 Zur Herleitung des Paradoxie-Begriffs siehe Schlippe (2007a), S. 145.

94 Vgl. Schlippe (2011), S. 31 ff.; Groth (2007), S: 142 f.; Simon et al. (2005), S. 151 ff.

- a. Die Familie ist sowohl Ressource als auch Gefahr für das Unternehmen, da die enge Verbindung von wirtschaftlicher Existenz der Eigentümer und des Unternehmens zu einer Untrennbarkeit von Familie und Unternehmen führt.
- b. Die Familie ist in ihrem Kern emotionsbasiert während Unternehmen zu meist Sachbezogenheit aufweisen.
- c. Die Familie überlebt durch eine Gleichbehandlung der Mitglieder, ein Unternehmen eher durch eine Ungleichbehandlung der Mitglieder.
- d. Die Familie ist ein Shareholder, der zumeist nicht als solcher agieren darf.
- e. Die Familie will zumeist ihre Unabhängigkeit bewahren, während das Unternehmen offen gegenüber seiner Umwelt sein muss, um zu überleben.
- f. Die Familie überlebt durch Traditionen und Beständigkeit, das Unternehmen durch Innovationen und Wandel.

Vor dem Hintergrund dieser Paradoxien hat die Literatur einige Kernstärken und -schwächen von Familienunternehmen identifiziert. Als wesentliche Stärken von Familienunternehmen sieht die Literatur vor allem die Langfristigkeit der Entscheidungen sowie die zumeist flachen Hierarchien und schnellen Entscheidungswege innerhalb des Unternehmens.⁹⁵ Des Weiteren wird Familienunternehmen eine besondere Unternehmenskultur mit starken Verbindungen zu Mitarbeitern oder auch Lieferanten zugesprochen.⁹⁶ Dem gegenüber sieht die Literatur beispielsweise Schwächen bei der Qualifikation der Unternehmensführung in Bezug z. B. auf Controlling- oder Planungsprozesse sowie die oftmals geringe Kapitalausstattung.⁹⁷ Als wesentlicher Faktor spielt weiterhin die enge Verbindung zur Familie eine große Rolle, da hierdurch Entscheidungen oftmals nicht aus rein rationalen sondern eher emotionalen Gründen gefällt werden.⁹⁸ Die wesentlichen Stärken und Schwächen von Familienunternehmen werden in Abbildung 10 kurz zusammengefasst.⁹⁹

Im nun folgenden Abschnitt soll der Begriff der Krise definiert und wesentliche daraus resultierende Merkmale dargestellt werden.

95 Vgl. Henseler (2006), S. 42.

96 Vgl. Kormann (2008), S. 22; Henseler (2006), S. 41.

97 Vgl. Oesterheld (2002), S. 153 f. Diesem Aspekt widerspricht Wimmer (2011), S. 11.

98 Vgl. Rösen (2007), S. 56; Henseler (2006), S. 41.

99 Vgl. Wimmer (2011), S. 49 ff.; Schlippe (2011), 26 f.; Wiedemann/Kögel (2008), S. 25 ff.

	Strategisch	Wirtschaftlich	Organisatorisch
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Langfristigkeit als entscheidende Größe bei Entscheidungen ■ Verbindliches Unternehmensleitbild 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enge Verbindung der wirtschaftlicher Existenz von Eigentümern und Unternehmen ■ Enge Verbindungen zu Lieferanten ■ Besondere Motivation/Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flache Hierarchien ■ Kurze Entscheidungswege
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Emotionsbasis bei Entscheidungen ■ Oftmals fehlende strategische Familienplanung (z.B. Nachfolge) ■ Steigende Komplexität über Generationen inkl. möglichen Generationen-Konflikten ■ Unbewegliche Marktposition 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enge Verbindung der wirtschaftlicher Existenz von Eigentümern und Unternehmen ■ Mangelhafte Qualifikation (insb. bei Controlling, Unternehmensplanung) ■ Schwache Kapitalausstattung ■ Angst vor externer Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Komplexe Gesellschafterstrukturen (mit zunehmendem Alter) ■ Konflikte der Familie wirken auf das Unternehmen ■ Nepotismus: Nachfahren müssen unabhängig ihrer Qualifikation eine Leitungsfunktion übernehmen

Abb. 10: Darstellung Stärken und Schwächen von Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

II.3 Krise

Der Begriff der Krise kann aus sehr unterschiedlichen Perspektiven untersucht werden. Die hier vorliegende Arbeit wird sich vor dem Hintergrund der Forschungsfragen auf eine betriebswirtschaftliche Perspektive beschränken, die allerdings um besondere Umstände im Untersuchungskontext von Familienunternehmen erweitert wird. Die Forschung zu Krisen in Unternehmen ist dabei in der Betriebswirtschaft lediglich als Randbereich zu sehen. Betrachtet man die vorliegende Literatur, zeigt sich ein stark zersplittertes Forschungsfeld, dessen Ergebnisse von einigen Autoren als rudimentär bezeichnet werden.¹⁰⁰

II.3.1 Definition einer Krise

In Bezug auf die Definition des Begriffs »Krise« wurde in der jüngeren Forschung wiederholt bemängelt, dass insbesondere das Fehlen einer einheitlichen Definition die Entwicklung dieses Forschungsgebietes erheblich behindert.¹⁰¹ In der Literatur lässt sich eine synonyme Verwendung mehrerer Begriffe feststellen, die alle im Zusammenhang von »Krisen« verwendet werden. Vor allem die Begriffe »Threat«, »Decline«, »Crisis« und »Environmental Change« werden oft fast gleichbedeutend in den Studien verwendet. In der Literatur wurde bislang vergeblich versucht, diese verschiedenen Krisendefinitionen zusammenzuführen.¹⁰²

100 Vgl. Turner/Horvitz (2001), S. 445 ff.

101 Vgl. Fernandez/Mazza (2011), S. 7; Hülsmann (2005), S. 39 ff.

102 Vgl. Pearson/Clair (1998), S. 50 ff.; Clasen (1992), S. 72.

Um vor diesem Hintergrund eine Übersicht über verschiedene Definitionen zu geben, wurden die gängigsten Krisendefinitionen in Abbildung 11 zusammengestellt. Dabei wurden aus den Definitionen die am häufigsten verwendeten Merkmale abgeleitet, um eine Strukturierung zu ermöglichen.

Autor	Jahr	Gefährdung Werte/Ziele	Existenzbedrohung	Zeitknappheit	Unerwartetheit/Ungeplantheit	Unsicherheit	Begrenzte Dauer	Weitere
Barnett & Pratt	2000	x	x		x		x	
Billings & Milburn	1980	x		x				
Boin	2006	x		x		x		
Dayton et al.	2004	x		x		x		x
Dutton	1986			x		x		x
D'Aveni & MacMillan	1990		x					x
Fernandez & Mazza	2011	x	x	x		x		x
Hermann	1963	x		x	x			
Jacques	2007		x	x				x
King III	2002		x		x			x
Krackhardt & Stern	1988	x		x	x			
Krummenacher	1981	x	x		x			
Krystek	1987	x	x		x		x	
Milburn & Schuler	1983	x				x		
Mishra	1996		x	x				x
Müller	1986	x	x					
Müller-Merbach	1977		x		x			
Oesterheld	2002		x					x
Pauchant & Mitroff	1992	x			x			
Pearson & Clair	1998		x	x		x		
Rüsen	2006		x		x	x	x	x
Shrivastava	1993	x		x	x			
Stern	2003	x		x		x		
Tjosvold	1984	x		x		x		
Ulmer	2001	x			x	x		
Wiedmann	2002	x	x					
Witte	1981		x	x		x		
GESAMT	27	17	16	14	12	11	3	9

Abb. 11: Übersicht verschiedener Definitionen des Begriffs »Krise« (Quelle: Eigene Darstellung)

Die meisten Definitionen sehen eine Krise somit vor allem bei einer starken Gefährdung relevanter Unternehmensziele sowie einer akuten Existenzbedrohung als gegeben an, wie sie beispielsweise bei einem starken Umsatzrückgang und daraus gegebenenfalls resultierenden Liquiditätsengpässen in der Realität vorkommen kann. Neben den in der Übersicht dargestellten Kriterien muss im besonderen Zusammenhang des Forschungsgegenstandes allerdings eine weitere Komponente berücksichtigt werden: Die bereits beschriebenen besonderen Umstände eines Familienunternehmens. Clasen (1992) führt hierzu aus, dass eine Krise in einem Familienunternehmen neben der Gefährdung der Autonomie des Unternehmens auch noch die Gefährdung der Verfügungsmacht der Anteilseigner als zentrales Thema beinhaltet.¹⁰³ Die besondere Verbindung von Unternehmen und Familie bildet dabei einen wesentlichen Bestandteil des Typus Familienunternehmen, wodurch ein Krisendefinitionsbegriff die Untrennbarkeit der beiden Begriffe entsprechend berücksichtigen muss.¹⁰⁴

103 Vgl. Clasen (1992), S. 70.

104 Vgl. Rüsen (2009), S. 47 f.

Vor diesem Hintergrund wird die vorliegende Arbeit der Krisendefinition von Rösen (2009) folgen, da diese viele der dargestellten Aspekte inkludiert:

»Eine Krise in einem Familienunternehmen ist ein Zustand, der die Existenz und Überlebensfähigkeit des Unternehmens als Unternehmen sowie als Familienunternehmen in Frage stellt. Sie zeichnet sich durch ungeplante und ungewollte, endogen oder exogen bedingte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie durch einen ambivalenten Ausgang aus. Eine Krise in einem Familienunternehmen liegt dann vor, wenn das Erreichen dominanter Ziele des Unternehmens (im Wesentlichen Erfolgspotential, Ertrag, Liquidität) sowie die Ko-Evolution von Unternehmen und Familie gefährdet sind. Eine Verfehlung der dominanten Ziele bedeutet eine nachhaltige Existenzbedrohung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als selbständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmende Einheit mit seinen bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.«¹⁰⁵

Bzüglich der Merkmale einer Krise zeigt die Literatur einige zentrale Aspekte auf, die nachfolgend kurz dargestellt werden sollen.

II.3.2 Merkmale

Die Literatur betont vor allem die verschiedenen Phasen, die die meisten Unternehmenskrisen kennzeichnen und die sich durch eine zunehmende Komplexität und Bedrohung für das Unternehmen auszeichnen (siehe Abbildung 12¹⁰⁶).

In der Literatur wird der Krise eine starke Dynamik attestiert, in der es zu einer kontinuierlichen Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage kommt.¹⁰⁷ Dabei kommt es im Laufe einer Krise zunächst zu einer strategischen Fehlentwicklung (Strategiekrise), die im Zeitverlauf zu abnehmenden Erträgen führt (Ertragskrise). Im Falle einer weiteren Verschärfung kann dies die vorhandene Liquidität des Unternehmens reduzieren und bis zu einer Gefährdung der Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit führen (Liquiditätskrise). Im Falle einer ausbleibenden Restrukturierung steht als finale Konsequenz die Insolvenz als Endpunkt der Existenz des Unternehmens.¹⁰⁸

Diese Gedanken aufgreifend wird in der Literatur betont, dass die Krise nie einen statischen Moment sondern vielmehr eine Entwicklung darstellt, in der die

105 Rösen (2009), S. 49. Für Definitionen der Begriffe »Familie«, »Unternehmensfamilie« und »Krisen in der Unternehmensfamilie« siehe Rösen (2009), S. 30 f. i. V. m. S. 52.

106 Für weitere Krisen-Phasen-Modellen siehe Weidl (1996), S. 62.

107 Vgl. Wiedmann (2002), S. 87 ff. i. V. m. Oesterheld (2002), S. 25.

108 Die Untersuchung wird sich auf solche Krisen konzentrieren, die das Überleben des Unternehmens gefährden. Dies betrifft vor allem Ertrags- und Liquiditätskrisen. (Vgl. Müller (1986), S. 53 f.).

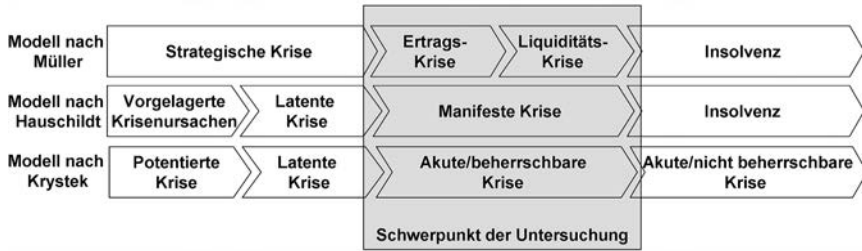


Abb. 12: Übersicht verschiedener Modelle zu typischen Krisenphasen und Darstellung des Untersuchungsschwerpunktes (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rösen (2009), S. 60 i. V.m. Müller (1986); Krystek (1987) und Hauschildt et al. (2006))

Krise nur der finale Punkt einer langen Kette von Ereignissen ist. Die Betrachtung einer Krise sollte daher auch immer die Analyse des Kontextes und der Historie der Entwicklung beinhalten.¹⁰⁹ Darüber hinaus ist die Wahrnehmung einer Krise innerhalb eines Unternehmens von Bedeutung. Sie wird von den handelnden Personen zumeist zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten wahrgenommen und als eine solche identifiziert. Dies gilt umso mehr, da zu Beginn einer Krise Probleme oft verleugnet werden.¹¹⁰ Darüber hinaus zeichnet sie sich durch die in der Definitionsübersicht dargestellten Merkmale Zeitknappheit, Unerwartetheit und Existenzbedrohung aus.¹¹¹

Zusammenfassend stellt Gmür (1996) hierzu fest, dass eine Krise, sofern sie als solche erkannt wird, vor allem durch eine Steigerung der Unsicherheit des Individuums als Managementproblem auf ein Unternehmen wirkt. Die Unsicherheit resultiert dabei aus einer deutlichen Komplexitätserhöhung, einer schnellen und unvorhergesehenen Änderung der Aufgaben sowie der bereits beschriebene Dynamisierung im Krisenverlauf. Sie wirkt dabei auf alle Ebenen des Unternehmens und erfasst sowohl die einzelnen Individuen als auch vorhandene Gruppen und die Organisation als Ganzes.¹¹²

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die vier relevanten Begriffe der Arbeit definiert und Kernmerkmale abgeleitet. Diese wesentlichen Erkenntnisse werden in Abbildung 13 noch einmal zusammengefasst.

109 Vgl. Bechler (2009), S. 10 ff.; Roux-Dufort (2007), S. 109.

110 Vgl. Weitzel/Jonsson (1989), S. 97 f.; Billings et al. (1980), S. 303 f.

111 Vgl. Weidl (1996), S. 67.

112 Vgl. Gmür (1996), S. 88 ff. i. V.m. Milliken/Vollrath (1991), S. 1232.

	Beirat	Team	Familienunternehmen	Krise
Untersuchungsrelevante Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Paradoxien der Aufgabenerfüllung ■ Kontrolle vs. Vertrauen ■ Unabhängigkeit vs. Netzwerk ■ Involvierung ohne operative Aufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besonderheiten des "episodic workteam" ■ Hoher Einfluss des Kontextes ■ Geringe Interaktionshäufigkeit ■ Schwierige Informationsversorgung ■ Unklare Aufgaben ■ Komplexe Autoritätsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Paradoxien zw. Familie und Unternehmen ■ Familie als Ressource und Gefahr ■ Emotion vs. Sachbezogenheit ■ Gleichbehandlung vs. Ungleichbehandlung ■ Shareholder ohne Shareholder-Attitüde ■ Unabhängigkeit vs. Offenheit ■ Tradition vs. Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besonderheiten der Krisensituation ■ Hohe Dynamik (Zeitknappheit) ■ Phasen-Verlauf ■ Wichtigkeit des Kontextes ■ Hohe Unsicherheit für die Akteure ■ Unterschiedliche Wahrnehmung der Akteure

Abb. 13: Übersicht untersuchungsrelevante Merkmale aus Definitionen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die in diesem Abschnitt dargestellten Definitionen und Kernmerkmale der Begriffe Beirat (inkl. Beirat als Team), Familienunternehmen und Krise bilden die Grundlage der weiteren Ausführungen und sollen im kommenden Abschnitt für eine vertiefende Annäherung an das Thema genutzt werden.

III Grundlagen

Im folgenden Abschnitt soll ausgehend von den zuvor dargestellten wesentlichen Begriffen die thematische Verbindung dieser vorgenommen und ein tieferes Verständnis für die bereits bekannten Besonderheiten im Spannungsfeld der vier Themenfelder geschaffen werden. Diese inhaltliche Annäherung an die bereits bekannten Phänomene im Untersuchungskontext wird anschließend genutzt, um darauf aufbauend die für diese Arbeit relevanten Forschungsfragen abzuleiten.

Betrachtet man das Thema der Arbeit, so muss zunächst festgestellt werden, dass die angestrebte verbindende Untersuchung der vier Themenbereiche Familienunternehmen, Beirat, Team und Krise erstmalig vorgenommen wird. Um dennoch eine Annäherung an das Thema zu ermöglichen, erscheint eine umfassende Untersuchung der einzelnen Themenschnittmengen viel versprechend, da hierdurch alle relevanten Teilaspekte des Themas analysiert werden können (siehe Abbildung 14).

III.1 Teams in Krisensituationen

Die Analyse der Auswirkungen von Krisensituation auf Teams wurde durch eine Vielzahl von Studien bereits vorgenommen. Allerdings muss festgestellt werden, dass die meisten Studien lediglich Teilaspekte des Themenkomplexes abdecken, wodurch verallgemeinernde Aussagen erschwert werden. Gliedert man die bereits existierende Forschung dieses Themengebiets aber entlang von fünf Ebenen, die sich aus der Gruppenforschung ableiten lassen, können wesentliche Erkenntnisse für die hier vorliegende Arbeit abgeleitet werden.

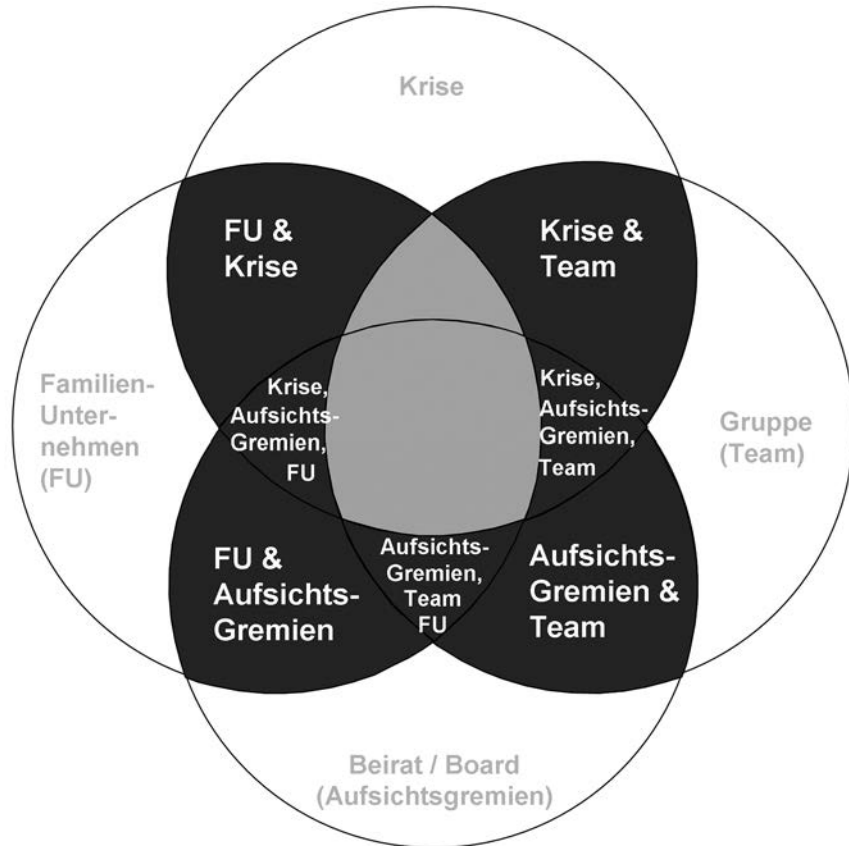


Abb. 14: Darstellung der Themen-Schnittmengen (Quelle: Eigene Darstellung)

III.1.1 Individual-Ebene

Um die Wirkungsweise von Krisen auf Teams verstehen zu können, ist vor allem eine Analyse der Wirkung auf das einzelne Teammitglied notwendig. Jedes Individuum reagiert durch Verhaltensänderungen auf Krisensituationen und bringt diese in das es umgebende Team ein, wodurch die Arbeit desselben beeinflusst wird. Wesentliche Faktoren in diesem Prozess sind dabei Unsicherheit, Stress und Angst/Emotionen, die bei einer ausreichenden persönlichen Betroffenheit von der Krise entstehen können. Krisen sind dabei, wie bereits in Abschnitt II.3.2 dargestellt, oftmals mit einer schnellen, unvorhergesehenen Änderung der Aufgabenstellung an den Einzelnen verbunden, was bei mangelndem Wissen über die neue Aufgabe zu Unsicherheit des Individuums führen

kann.¹¹³ Darüber hinaus entsteht Unsicherheit auch durch Konfrontation mit zu vielen Informationen, was z. B. in Führungsgremien von Unternehmen gezeigt werden kann.¹¹⁴ Dies ist aus gruppentheoretischen Gesichtspunkten relevant, da nachgewiesen wird, dass Unsicherheit die Arbeitsfähigkeit eines Teams negativ beeinflusst.¹¹⁵

Unsicherheit kann wiederum durch vermehrte Fehlentscheidungen¹¹⁶ bei Individuen zu Stress¹¹⁷ führen. Stress wirkt vor allem in Verbindung mit der Entstehung von Angst¹¹⁸ negativ auf die Arbeitsfähigkeit eines Teams. Eine solche Konstellation kann z. B. in Unternehmerfamilien in Krisensituationen aufgrund der zunehmenden Existenzgefährdung festgestellt werden.¹¹⁹ Stress, Angst und die damit oftmals einhergehende zunehmende Emotionalisierung des Individuums führen dabei zu einer zunehmenden Einengung der Wahrnehmung¹²⁰ oder auch zu einer geringeren Informationsverarbeitung bzw. Interaktion mit anderen.¹²¹ Diese Faktoren können direkt auf das Team im Krisenkontext wirken. Das Entstehen von Unsicherheit, Stress und Angst bei den Mitgliedern und die damit einhergehenden negativen Entwicklungen in einem Team können allerdings, wie in der Literatur betont wird, durch das Vorhandensein von entsprechendem Krisen-Know-how eines oder mehrerer Individuen in einem Team deutlich reduziert werden.¹²²

Ein weiterer wesentlicher Aspekt im Hinblick auf den Umgang von Individuen mit Krisen ist das verstärkte Verfolgen von Eigeninteressen und der Wechsel von Loyalitäten. Weidl (1996) führt hierzu aus, dass Individuen im Verlauf der Krise zunehmend versuchen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen¹²³ und dazu auch bereit sind, Strukturen in ihrem Sinne zu beeinflussen.¹²⁴ Ergänzend stellt Killian (1982) fest, dass Individuen, die unterschiedlichen Teams angehören (z. B. Familie und Beirat) in Krisensituationen zunehmende Schwierigkeiten mit dem Ausfüllen unterschiedlicher Rollen haben und ihr Verhalten alleine davon abhängt, welchem Team sie sich loyaler gegenüber

113 Vgl. Fink et al. (1971), S. 17 ff., zitiert nach Rösen (2007), S. 67.

114 Vgl. Pedraza (2010), S. 3 i. V.m. Huber et al. (1993), S. 737.

115 Vgl. Argote et al. (1989), S. 70.

116 Vgl. Gmür (1996), S. 177.

117 Vgl. Holsti (1978), S. 41 ff.

118 Vgl. Weidl (1996), S. 97 ff.; Hermann (1963), S. 63.

119 Vgl. Rösen (2009), S. 69.

120 Vgl. Rösen/Schlippe (2007), S. 313.

121 Vgl. Gladstein/Reilly (1985), S. 622.

122 Vgl. Kormann (2008), S. 240; Dörner/Rek (2005), S. 425 ff.; Weidl (1996), S. 81.

123 Vgl. Weidl (1996), S. 91 i. V.m. S. 95.

124 Vgl. Weidl (1996), S. 106.

fühlen. Die Krise kann dabei eigentlich unkritische Rollengegensätze (z. B. Vater – Manager) kritisch werden lassen.¹²⁵

Zusammenfassend zeigt die Forschung zur Wirkung einer Krise auf ein Individuum, dass das Verhalten von Personen bei ausreichender Betroffenheit durch die Krise in gewissen Parametern vorausgesagt werden kann. Dabei führt zunehmende Unsicherheit zu Stress und Angst sowie einer eingeschränkten Wahrnehmung, wobei das Vorhandensein von anderen Individuen mit Know-how im Umgang mit Krisen diese Wirkung verringern kann. Darüber hinaus spielen zunehmende Eigeninteressen im Krisenverlauf eine entscheidende Rolle für die Interaktion in Teams.

III.1.2 Team-Ebene

Die im vorherigen Abschnitt dargestellten Effekte einer Krise auf die Individual-Ebene wirken direkt auf die Team-Ebene und können zu einer Veränderung der Teamstruktur führen. Gmür (1996) führt hierzu aus, dass ein Team auf die beschriebenen Wirkungen auf der Individual-Ebene wie z. B. Stress¹²⁶ oftmals durch eine Anpassung seiner eigenen Struktur (Hierarchien, Führung etc.) reagiert (siehe Abbildung 15).

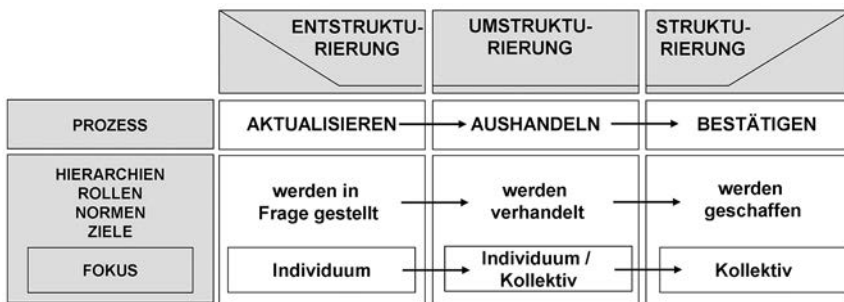


Abb. 15: Darstellung der Reaktionen interagierender Akteure im organisationalen Bezugsrahmen auf Krisensituationen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gmür (1996), S. 200)

Die Krise führt dabei dazu, dass jedes Mitglied zunächst auf seine eigenen Interessen fokussiert und Teamnormen, -rollen oder -ziele, die diesen Interessen im Weg stehen, in Frage stellt. Dies führt dazu, dass die Mitglieder durch In-

¹²⁵ Vgl. Killian (1982), S. 309.

¹²⁶ Es wird angemerkt, dass Stress in der Krise zu einer »vertikalen« Strukturierung des Teams z. B. durch Zentralisierung und autoritäre Führung führt. (Vgl. Weidl (1996), S. 102).

teraktion neue Normen oder Ziele aushandeln, wobei es durchaus zu Konflikten kommen kann. Erst nach der Aushandlung dieser neuen Strukturen kehrt das Team wieder in einen Zustand der Stabilität zurück.¹²⁷

Innerhalb dieses Prozesses, der zunächst zu einer Art Statusnivellierung¹²⁸ und dem anschließenden Aufbau einer neuen Struktur führt, kann es auch zu einer Hierarchieverschiebung durch neue Machtstrukturen kommen.¹²⁹ So können in der Krise aus externen Netzwerken, Expertise im Umgang mit der Krise oder auch durch Informationshoheit neue Macht- und damit Hierarchiestrukturen im Team geschaffen werden.¹³⁰ Des Weiteren kann es zu einer Veränderung von Arbeitsnormen und auch Rollen innerhalb des Teams kommen.

In diesem Kontext spielt auch das Vorhandensein von Führungspersonen eine große Rolle. Hamblin (1958b) führt hierzu aus, dass starke Anführer in einer Krisensituation weiter an Einfluss gewinnen, gleichzeitig Teams aber bei schwachen Anführern den Austausch der Person forcieren.¹³¹ Insgesamt lässt sich in Teams oftmals feststellen, dass die Führungsperson in der Krise zunehmend zum Mittelpunkt aller Entscheidungsprozesse wird, wodurch die Unsicherheit des Einzelnen reduziert und das gesamte Team stabilisiert wird.¹³²

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass für die vorliegende Untersuchung vor allem das Modell von Gmür (1996) zu möglichen Strukturveränderungen in einem Team während einer Krise sowie die in der Literatur betonte Wichtigkeit der Rolle von Führungspersonen interessante Aspekte sind.

III.1.3 Kontext-Ebene

In Bezug auf die Wirkung einer Krise auf den Kontext eines Teams werden in der Literatur vor allem zwei Aspekte untersucht: Zum einen die Reaktion einer Organisation, in die das Team eingebunden ist, und zum anderen das Verhalten externer Anspruchsgruppen auf eine Krise sowie die Auswirkungen dieses Verhaltens auf das Team.

Der Aspekt der Reaktion einer Organisation auf eine Krise wird stark durch die »*Threat Rigidity Hypothesis*« geprägt. Kernaspekt dieses Ansatzes ist, dass

127 Vgl. Gmür (1996), S. 201.

128 Vgl. Gmür (1996), S. 217.

129 Staw et al. (1981) führen hierzu aus, dass sich die Veränderung einer Teamstruktur durch eine Krisensituation insbesondere durch eine Stärkung oder Schwächung des Anführers des Teams äußern kann. (Vgl. Staw et al. (1981), S. 509).

130 Vgl. Harris/Helfat (2007), S. 232 ff.

131 Vgl. Hamblin (1958b), S. 327 ff.

132 Vgl. Argote et al. (1989), S. 60.

die Reaktion einer Organisation auf eine Krise immer vom, in Abschnitt III.1.1 beschriebenen, Umgang der Individuen mit der Krise abhängt.¹³³ Dabei führen die geschilderten Reaktionen der Individuen, wie z. B. Angst, in der Organisation zu vermehrten Konflikten¹³⁴ und geringerer Kommunikation. Gleichzeitig kommt es zu einer Zentralisierung von Entscheidungen auf höheren Hierarchieebenen der Organisation. Gerade diese zunehmende Zentralisierung führt aber zu erhöhtem Stress des Führungspersonals und einem daraus resultierenden Rückzug der Führungsebene. Im Ergebnis wird die Reaktionsfähigkeit der Organisation auf die Krise stark vermindert und ein zunehmender Rückgriff auf bereits bekannte Lösungen setzt ein.¹³⁵

Ein nicht operativ tätiges Team in Führungsposition, wie der Beirat eines darstellt, könnte hier durch die zunehmende Zentralisierung von Entscheidungen im Unternehmen und eine erhöhte Arbeitsbelastung der Mitglieder betroffen sein. Dabei könnte eine geringere Kommunikation mit anderen Personen zu einem zunehmenden Vertrauen auf bekannte Lösungen und einer reduzierten Entscheidungsqualität führen. Die durch die Krise ausgelösten Veränderungen im Unternehmen wirken somit als Kontextfaktoren auf die Arbeit des Beirats.

Neben dem *Threat Rigidity*-Ansatz beschäftigt sich die Forschung zum Kontext von Teams in Krisen stark mit dem Aspekt des Stakeholder-Managements. Die Literatur beschreibt dabei als Auswirkung einer Krise eine Veränderung der Beziehungen zwischen Teams in Führungspositionen, wie z. B. dem Beirat, und dem Kontext in Form von Stakeholdern. Die Betrachtung des Kontextes/der Beziehungen zu den Stakeholdern wird dabei zu einem zentralen Element des Krisenmanagements.¹³⁶ Alpaslan (2009) führt hierzu aus, dass der Erfolg eines Krisenmanagements erheblich vom Verhältnis des Top Managements zu den Stakeholdern abhängt.¹³⁷ Zentrales Element dabei ist die Informationsversorgung der Stakeholder, die strategisch geplant sein muss, um in der Krise als vertrauensbildende Maßnahme zu funktionieren.¹³⁸ Hierbei kommt es zu einer Veränderung der Erwartungshaltung gegenüber Top Management Teams und vor allem gegenüber Aufsichtsgremien, da verstärkte externe Kommunikation und Information erwartet wird.¹³⁹ Für das Funktionieren eines Top

133 Vgl. Milburn et al. (1983a), S. 1162 ff.; Staw et al. (1981), S. 518.

134 Zur Wirkung von affektiven und kognitiven Konflikten auf die Performance von Teams siehe z. B. Behfar et al. (2008), de Dreu/Weingart (2003), Amason (1996), Pelled (1996).

135 Dies kann in eine Art Kreislauf münden, der sich selbst verstärkt und zu einer zunehmenden Krisendynamik in einer Organisation führen. (Vgl. Staw et al. (1981), S. 503 ff.; Hermann (1963), S. 66 ff.).

136 Vgl. Stern (1999), S. 62; Pauchant/Douville (1992), S. 56.

137 Vgl. Alpaslan et al. (2009), S. 39 f.

138 Vgl. King, III. (2002), S. 237 f.; Ancona/Caldwell (1992), S. 651.

139 Vgl. Huse (2007); S. 112.

Management Teams ist es dabei unerlässlich, externe Abhängigkeiten einzelner Mitglieder frühzeitig zu erkennen und durch ein entsprechendes Management darauf zu reagieren.¹⁴⁰

Insgesamt erscheinen für die vorliegende Arbeit vor allem die Aspekte der möglichen zunehmenden Belastung des Beirats, das Vertrauen auf bewährte Methoden (*Threat Rigidity*) sowie die Wichtigkeit des Stakeholder-Managements relevant.

III.1.4 Prozess-Ebene

Die Forschung zur Wirkung einer Krise auf Prozesse innerhalb von Teams ist stark auf das Phänomen des »*Groupthink*« ausgerichtet. Grundgedanke des *Groupthink*-Ansatzes nach Janis (1972) ist, dass Teams in extremen Situationen trotz besseren Wissens der Einzelmitglieder aufgrund der besonderen Dynamik der Teamsituation im Konsens falsche Entscheidungen treffen und an diesen festhalten, wenn bereits als gegenteilig zu interpretierende Fakten bekannt sind.

Groupthink wird durch Angst und Unsicherheit der Individuen ausgelöst und entsteht vor allem in schwierigen Situationen¹⁴¹, in denen der Einzelne keine Lösung sieht und sich ohne Prüfung besserer Alternativen der Meinung des Teams anschließt.¹⁴² Wesentliche Voraussetzungen des *Groupthink* sind dabei ein starker Zusammenhalt innerhalb des Teams (Kohäsion) und ein hoher Gruppendruck, der oftmals aus einer homogenen Zusammenstellung des Teams entsteht.¹⁴³ Zusammengefasst beschreibt der *Groupthink*-Ansatz, wie kohäsives Verhalten in einem Team Informationsprozesse in Form einer verringerten Alternativensuche beeinträchtigt und dadurch Entscheidungsprozesse negativ beeinflusst werden.¹⁴⁴

Für die vorliegende Arbeit erscheint das skizzierte *Groupthink*-Verhalten interessant, stellt sich doch die Frage, ob *Groupthink* auch in Beiräten mit ihrer teils homo-, teils heterogenen Zusammensetzung feststellbar ist. Daher soll der *Groupthink*-Ansatz mit seiner Fokussierung auf die Qualität von Entscheidungen in kohäsiven Teams trotz empirisch nicht eindeutiger Ergebnisse weiter berücksichtigt werden.

140 Vgl. Ancona/Caldwell (1988), S. 488.

141 Vgl. Forsyth (2010), S. 336; Ellis/Fisher (1994), S. 133.

142 Vgl. Blumberg (2009), S. 351 ff.

143 Vgl. Petrovic (2008), S. 1378. Hierzu wird ausgeführt, dass Heterogenität zumeist zu vermehrten Konflikten und geringerem Zusammenhalt führt, wodurch *Groupthink* seltener entsteht. (Vgl. Cannella et al. (2008), S. 770 ff.).

144 Vgl. Smart/Vertinsky (2006), S. 327 ff.

III.1.5 Denkmuster-Ebene

Die Literatur zur Wirkung einer Krise auf Denkmuster eines Teams ist nur wenig ausgeprägt und beschränkt sich auf die Betrachtung des Zusammenbruchs des so genannten »*Sensemaking*«, das als Kernelement des Organisierens beschrieben wird: Jeder Mensch hat Vorstellungen, die nicht hinterfragt werden und die so sehr Teil der Person sind, dass ein Hinterfragen nicht stattfindet. *Sensemaking* beschreibt nun, wie im Austausch mit anderen diese Denkmuster (Shared Mental Modells)¹⁴⁵ geprägt werden. Kommt es hierbei zu einer Situation, die sich mit den vorhandenen Vorstellungen nicht mehr in Einklang bringen lässt, müssen neue Wege zur Erklärung gesucht werden.¹⁴⁶ Das Füllen dieser Lücken wird als *Sensemaking* bezeichnet.

Im besonderen Kontext einer Krisensituation kann diese Entwicklung gemeinsamer Denkmuster zusammenbrechen, da die Erfahrung der Akteure nicht ausreicht, um aus den vorhandenen Informationen Sinn zu entwickeln. Dies kann dazu führen, dass Individuen in einer Krisensituation ohne Sinn handeln und große Gefahr besteht, dass die Situation nicht adäquat aufgelöst werden kann.¹⁴⁷ Auf Teams übertragen bedeutet dies, dass sich in Situationen, in denen Teams als Ganzes eine Situation mit den vorhandenen, gemeinsam geteilten Denkmustern und Erfahrungen nicht mehr lösen können, Unsicherheit ausbreitet und die Individuen für sich selbst nach Lösungen suchen, wodurch es schließlich sogar zu einer Auflösung des Teams kommen kann.¹⁴⁸ Eine große Rolle spielt in diesem Zusammenhang, ob Informationen gleich verteilt sind bzw. eine schnelle Abstimmung der Akteure möglich ist, um ein gemeinsames Verständnis der Situation herzustellen und den Zusammenbruch des *Sensemaking* zu verhindern.¹⁴⁹

Für die hier vorliegende Untersuchung stellt das Phänomen des Zusammenbruchs des *Sensemaking* einen interessanten Aspekt dar, da sich die Frage stellt, ob Beiräte aufgrund ihres relativ seltenen Informationsaustauschs eventuell besonders für einen Zusammenbruch des *Sensemaking* anfällig sind.

III.1.6 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Forschung zur Auswirkung einer Krisensituation auf ein Team sehr verschiedene Schwerpunkte setzt, die

145 Siehe hierzu auch die Ausführungen zu Shared Mental Modells in Anhang A1, S. 205.

146 Vgl. Weick (1988), S. 306.

147 Vgl. Weick (1988), S. 308 f.

148 Vgl. Weick (1993), S. 634 ff.

149 Vgl. Dunbar/Garud (2009), S. 410 ff.

entlang verschiedener Ebenen strukturiert werden können. Auf der *Individual*-Ebene zeigt das Modell von Fink et al. (1981) Ansätze zur Vorhersage des Verhaltens von Personen in Krisensituationen auf. In Bezug auf die *Team*-Ebene zeigt sich, dass Teams in einer Krise zur Neustrukturierung neigen und Führungspersonen an Einfluss gewinnen. Die Literatur zur Wirkung einer Krise auf die *Kontext*-Ebene betont insbesondere das *Threat Rigidity*-Phänomen, durch das es zu einer zunehmenden Überforderung von Führungsgremien kommt, sowie die Notwendigkeit eines geplanten Stakeholder-Managements. Auf die *Prozess*-Ebene wirkt eine Krise durch das *Groupthink*-Phänomen, durch das in kohäsiven Teams zunehmend auf bekannte Lösungen vertraut und Informations- wie Entscheidungsprozesse negativ beeinflusst werden. Die *Denkmuster* eines Teams werden hingegen vor allem durch den Zusammenbruch des *Sensemakings* beeinflusst, der zu einer Auflösung von gemeinsamen Denkstrukturen und final zu einem Zerfall des Gesamtteams führen kann.

Aus dem dargestellten Forschungsstand zur Auswirkung einer Krisensituation auf ein Team ergibt sich vor allem eine wesentliche Implikation für die hier vorliegende Arbeit: Eine Krise wirkt auf vielfältige Weise auf ein Team, sodass eine Analyse nicht nur die Anpassung auf einer der Ebenen sondern vielmehr die Betrachtung möglichst vieler Ebenen enthalten sollte. Dabei zeigt die Forschung einige interessante Ansatzpunkte auf, die bei einer solchen Mehr-Ebenen-Analyse berücksichtigt werden sollten (siehe Abbildung 16).

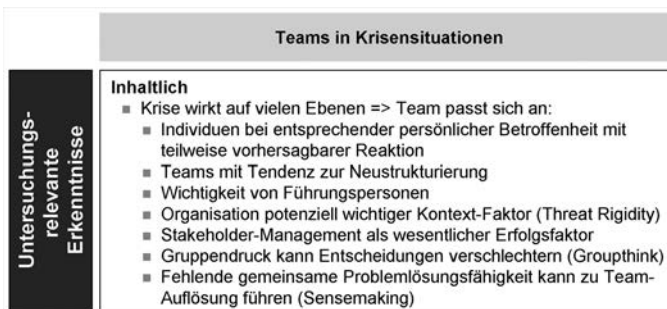


Abb. 16: Zusammenfassung der Forschungserkenntnisse im Bereich Teams in Krisensituationen (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufbauend auf den dargestellten Erkenntnissen zur Wirkung von Krisen auf Teams soll im nun folgenden Abschnitt analysiert werden, welche Einflussfaktoren sich für die Arbeit von Aufsichtsgremien als Teams feststellen lassen, um anschließend eine Verbindung der drei Themenkomplexe Teams, Krise und Aufsichtsgremium vorzunehmen.

III.2 Aufsichtsgremien als Teams

In Abschnitt II.1.3 wurden bereits einige Besonderheiten aus der Einordnung von Beiräten als »episodic workteams«¹⁵⁰ herausgearbeitet. Die Forschung zu Aufsichtsgremien als Teams ist allerdings deutlich umfangreicher und weitergehend als aus den im Definitionenteil kurz dargestellten zentralen Merkmalen ableitbar. Die meisten Studien zu diesem Themenkomplex stammen dabei aus der angelsächsischen Corporate Governance Forschung, die in weiten Teilen wie die hier vorliegende Studie die Gruppentheorie als theoretische Grundlage nutzt. Die zentralen Erkenntnisse aus dieser Forschung sollen daher nachfolgend zusammengefasst werden, um daraus relevante Aspekte für eine Untersuchung von Beiräten ableiten zu können.¹⁵¹ Dies erscheint insbesondere deswegen interessant, weil die existierende Forschung zu Beiräten bislang die Teamperspektive nicht eingenommen hat und die Erkenntnisse der Corporate Governance Literatur neue Ideen im Untersuchungskontext liefern können.

Für den folgenden Abschnitt wurden die beiden zentralen Forschungsstränge der Corporate Governance Forschung als strukturierende Elemente eingefügt: Die *Composition*-Forschung, die einfache Beziehungen zwischen Teamstruktur (z. B. Größe des Teams) und der Performance untersucht, sowie die *Dynamics*-Forschung, die darüber hinaus auch die Wirkung von Prozessen¹⁵² innerhalb der Teams auf die Ergebnisse mit in die Betrachtung einbezieht. Entsprechend dieser beiden Themenkomplexe wurde der folgende Abschnitt gegliedert.

III.2.1 Composition

Die Composition-Forschung fokussiert stark auf die Auswirkung von Größe und Zusammensetzung auf die Performance eines Boards bzw. Aufsichtsgremiums eines Unternehmens. Es existiert eine Vielzahl von Studien in diesem Bereich, die mit zum Teil stark widersprüchlichen Ergebnissen aufwarten. So zeigt sich z. B. hinsichtlich der direkten Wirkung der Größe eines Boards auf die Performance ein sehr uneinheitliches Bild zwischen den Studien: Eine Meta-Studie von Dalton et al. (1999) sieht einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Größe des Boards und der Performance des Unternehmens. Dem widersprechen u. a. Lehn et al. (2008) in einer Langzeitstudie dahingehend, dass die Boardgröße

150 Vgl. Levrain/van den Berghe (2007), S. 9.

151 Es sei darauf hingewiesen, dass die hier vorliegende Arbeit explizit keine Studien in die Betrachtung mit einbeziehen wird, die Besonderheiten aus den so genannten one-tier-boards mit nur einem Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden untersuchen.

152 Vgl. Fernandez/Mazza (2011), S. 3; Petrovic (2008), S. 1375.

negativ mit den Wachstumsaussichten des Unternehmens korreliert.¹⁵³ Weitere Meta-Studien wie beispielsweise Finegold et al. (2007) sehen dem gegenüber überhaupt keinen Zusammenhang zwischen Boardgröße und Performance.¹⁵⁴

Ähnlich uneinheitlich zeigt sich ein weiterer Strang der Composition-Forschung, der sich mit der Zusammensetzung der Gremien auseinandersetzt. Hierbei wird sowohl die Diversität der Mitglieder in Bezug auf ihren persönlichen Hintergrund als auch die Externalität einzelner Mitglieder in ihrer Wirkung auf die Performance des Gremiums untersucht. In Bezug auf die Diversität der Mitglieder wird einerseits durch einzelne Studien festgestellt, dass diese direkt positiv auf die Performance wirkt.¹⁵⁵ Dem widersprechen jedoch gleich mehrere Studien, die eine hohe Diversität mit vermehrten Konflikten im Team und damit einer geringeren Aufgabenerfüllung einhergehen sehen.¹⁵⁶ Auch in Bezug auf die Wirkung von externen Mitgliedern auf die Performance zeigt sich kein einheitliches Bild in den Ergebnissen. Es lassen sich einerseits einige Studien feststellen, die einen direkten Zusammenhang zur Performance herstellen,¹⁵⁷ gleichzeitig aber andererseits auch einige, die einen solchen verneinen.¹⁵⁸ Einige Untersuchungen sehen die Anwesenheit externer Board-Mitglieder mit der Performance korreliert,¹⁵⁹ während andere insbesondere die Besetzung mit internen Mitgliedern positiv bewerten¹⁶⁰ oder eine ausgewogene Zusammensetzung als zielführend ansehen.¹⁶¹

Insgesamt kann in Bezug auf die Composition-Forschung festgestellt werden, dass die Studien sehr uneinheitliche Ergebnisse aufweisen. Hierfür lassen sich mehrere Erklärungen finden. Zum einen stellt Petrovic (2008) in einer Meta-Studie fest, dass die zugrunde liegende Theorie (z. B. P/A- oder Stewardship-Theorie) die Ergebnisse der Studien stark beeinflusst.¹⁶² Zum anderen zeigen Lynall et al. (2003) auf, dass der Einfluss der Zusammensetzung des Boards auf die Performance vom jeweiligen Standpunkt der Firma in ihrem Lebenszyklus abhängen könnte. Ein bestimmt zusammengesetztes Board könnte dabei die Performance der Firma in einem frühen Status verbessern, in anderen Abschnitten des Lebenszyklus aber eher hinderlich sein.¹⁶³

Für die vorliegende Studie bedeutet dies, dass nicht von einem einfachen

153 Vgl. Lehn et al. (2008), S. 1.

154 Vgl. Finegold et al. (2007), S. 870 ff.

155 Vgl. Erhardt et al. (2003), S. 102.

156 Vgl. Amason/Sapienza (1997), S. 511; Goodstein et al. (1994), S. 248.

157 Vgl. McIntyre et al. (2007), S. 557 f.; Erhardt et al. (2003), S. 107; Klein (1998), S. 275.

158 Vgl. Ruigrok et al. (2006), S.1217 ff.

159 Vgl. Rutherford/Buchholtz (2007), S. 576; Peng (2004), S. 453; Bathala/Rao (1995), S. 66 f.

160 Vgl. Coles et al. (2008), S. 329 ff.; Nicholson/Kiel (2003), S. 189.

161 Vgl. Gabriëlsson (2007a), S. 529; Wagner, III. et al.(1998), S. 666 f.

162 Vgl. Petrovic (2008), S. 1375 ff.; Brennan (2006), S. 577 ff.

163 Vgl. Lynall et al. (2003), S. 423 ff. Siehe auch Barnhart/Rosenstein (1998); Lange (2009).

Zusammenhang zwischen Größe/Zusammensetzung und der Performance bzw. Aufgabenerfüllung des Aufsichtsgremiums (Beirats) ausgegangen werden kann und eine Erweiterung dieser Kausalbeziehungen notwendig erscheint.

III.2.2 Dynamics

Einen anderen Ansatz als die Composition-Forschung wählt die noch relativ junge Dynamics-Forschung: Im Mittelpunkt der Betrachtung dieser Forschung steht die Wirkung von Prozessen auf die Arbeit von Aufsichtsgremien.¹⁶⁴ Die Studien der Dynamics-Forschung lehnen dabei einfache Verbindungen zwischen z. B. Teamgröße und Performance aufgrund der dargestellten widersprüchlichen Ergebnisse ab und suchen neue Wege.¹⁶⁵

Zentral für diesen Forschungszweig ist dabei das Modell von Forbes/Milliken (1999). Es erweitert die bis dahin zumeist in der Forschung verwendete einfache Beziehung zwischen Inputfaktoren (Demografie und Wissen der Mitglieder) und Aufgabenerfüllung des Gremiums um mehrere sogenannte *Moderatorvariablen* (Arbeitsnormen, sachliche (kognitive) Konflikte und die Anwendung des vorhandenen Wissens). Diese Sicht stellt eine erhebliche Erweiterung gegenüber der Composition-Forschung dar, da erstmals Prozesse in die Betrachtung einbezogen werden. Dabei gehen Forbes/Milliken (1999) davon aus, dass alle drei Moderatorvariablen positiv auf die Aufgabenerfüllung des Teams wirken (siehe Abbildung 17).

Forbes/Milliken (1999) orientieren sich damit wesentlich stärker als die frühere Composition-Forschung an Teammodellen der neueren Gruppenforschung und bilden damit die Grundlage für diverse Studien, die ebenfalls die Wirkung von Prozessen auf die Aufgabenerfüllung von Aufsichtsgremien untersuchen. Das dargestellte Modell konnte dabei von mindestens zwei Studien zumindest partiell empirisch bestätigt werden.¹⁶⁶

Vor diesem Hintergrund haben sich verschiedene Studien mit der Wirkung von einzelnen Prozessen auf die Performance von Boards beschäftigt. Vafeas (1999) stellt hierzu z. B. fest, dass die Häufigkeit des Informationsaustauschs zwischen den Mitgliedern einen erheblichen Einfluss auf die Performance des Boards hat.¹⁶⁷ Auch in Bezug auf die Informationsbeschaffung bzw. -aufbereitung¹⁶⁸ konnte ein positiver Zusammenhang zur Aufgabenerfüllung des Gremiums nachgewiesen werden.

164 Vgl. Roberts et al. (2005), S. 5 ff.; Samra-Fredericks (2000a), S. 246 ff.

165 Vgl. van Ees et al. (2009), S. 315; Castro et al. (2009), S. 745.

166 Vgl. Wan/Ong (2005), S. 277; Nielsen et al. (2008), S. 4 ff.

167 Vgl. Vafeas (1999), S. 113.

168 Vgl. O'Donnell/O'Regan (2006), S. 2 ff.; Hardin/Roland (2006), S. 84.

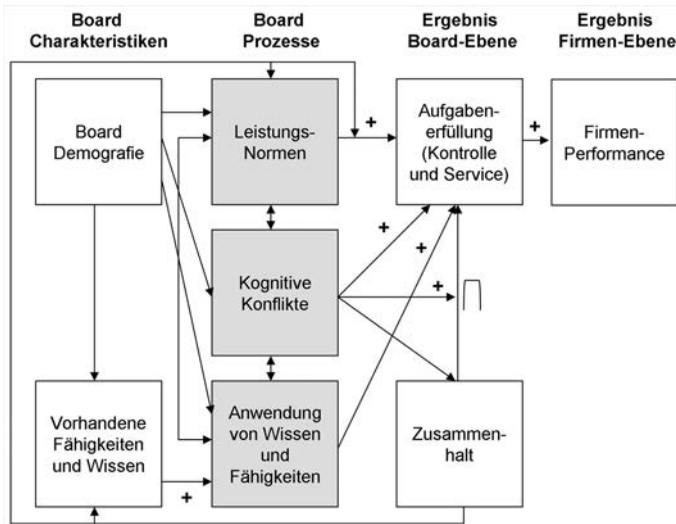


Abb. 17: Modell zu Boardprozessen und deren Einfluss auf die Board Effektivität bzw. die Firmen-Performance (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Forbes/Milliken (1999), S.498)

Ein zuletzt besonders erforschter Bereich ist der Umgang mit Konflikten innerhalb des Gremiums, da diesem ein besonderer Einfluss auf die Performance zugesprochen wird. Calabrò et al. (2009) zeigen hierzu auf, dass das Entstehen von verschiedenen Konfliktarten¹⁶⁹ sowie der Umgang im Board mit diesen ein starker Einflussfaktor für die Arbeit eines Boards ist.¹⁷⁰ Verschiedene Studien stellen darüber hinaus fest, dass vor allem die Offenheit im Gremium für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten entscheidend ist.¹⁷¹ In diesem Zusammenhang erscheint interessant, dass offenbar vor allem externe Mitglieder einen wesentlichen Einfluss auf den Umgang mit Konflikten haben. Mehrere Studien stellen hierzu fest, dass die im Aufsichtsgremium durch externe Mitglieder eingenommenen Rollen oftmals von Interessen externer Stakeholder beeinflusst werden, wodurch verstärkt Konflikte entstehen können, die negativ auf die Arbeit des Gremiums wirken.¹⁷² Begründet wird dies z.B. mit einer starken Verfolgung von Eigeninteressen.¹⁷³

Insgesamt zeigt die Dynamics-Forschung trotz des noch relativ eingeschränkten Forschungsstandes¹⁷⁴ diverse interessante Erklärungsansätze für die

169 Siehe hierzu auch die Fußnote 134, S. 52.

170 Vgl. Calabrò et al. (2009), S. 10 f.

171 Vgl. Levrau/van den Berghe (2007), S. 25; Amason/Sapienza (1997), S. 512.

172 Vgl. Harris/Helfat (2007), S. 232; Seele (2007), S. 186 ff.

173 Vgl. Pye (2004), S. 64 i. V.m. S. 73.

174 Vgl. Petrovic (2008), S. 1386; Zöllner (2007), S. 187 ff.

Arbeit von Aufsichtsgremien. Für die hier vorliegende Arbeit erscheint vor allem relevant, dass ein Aufsichtsgremium zwar über eine gute Zusammensetzung und Struktur verfügen kann, ohne entsprechend gute interne Prozesse aber dennoch nicht funktionieren kann.¹⁷⁵

III.2.3 Zwischenfazit

Insgesamt lässt sich aus der Corporate Governance Forschung für die hier vorliegende Arbeit feststellen, dass ein einfacher Zusammenhang zwischen Teamgröße/-zusammensetzung und Performance nicht angenommen werden kann. Die Dynamics-Forschung ermöglicht hier durch die Berücksichtigung von Prozessen eine umfassendere Analyse von Wirkungszusammenhängen. Für die hier vorliegende Studie erscheint somit die Berücksichtigung von Prozessen für die Untersuchung der Arbeit von Aufsichtsgremien von besonderer Bedeutung (siehe Abbildung 18).¹⁷⁶

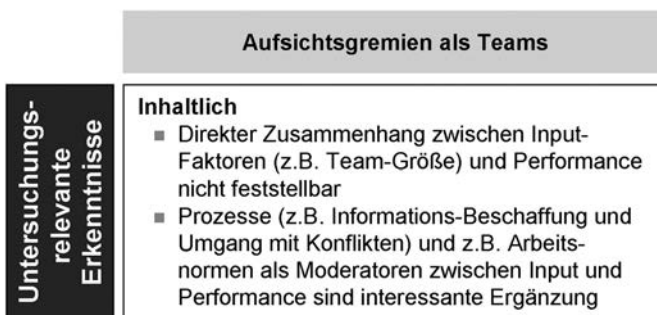


Abb. 18: Zusammenfassung der Forschungserkenntnisse im Bereich Aufsichtsgremien als Teams (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufbauend auf den in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Ergebnissen in der Schnittmenge der Themenkomplexe Aufsichtsgremien, Teams und Krise wurde jüngst erstmalig eine theoretische Abhandlung zu einer Verbindung dieser Themen vorgestellt. Die wesentlichen Eckpunkte dieser Arbeit sollen nachfolgend kurz dargestellt werden.

¹⁷⁵ Vgl. Macus (2008), S. 103 f.

¹⁷⁶ Vgl. Roberts et al. (2005), S. 5 ff.; Samra-Fredericks (2000a), S. 246 ff.

III.3 Aufsichtsgremien als Teams in Krisensituationen

An die Schnittmenge der Themengebiete Aufsichtsgremien, Teams und Krisensituationen wurde zuletzt durch die rein theoretische Arbeit von Fernandez/Mazza (2011) eine erste wissenschaftliche Annäherung vorgenommen.¹⁷⁷ Im Fokus der Studie steht die theoretische Herleitung möglicher Folgen einer Krise für die Arbeit von Aufsichtsgremien. Dabei bezieht sich die Studie explizit auf die Forschung von Staw et al. (1981) und Janis (1972) zu Teams in Krisensituationen und leitet daraus Hypothesen bzgl. der Auswirkungen einer Krise auf ein Aufsichtsgremium ab.¹⁷⁸

Grundannahme der Arbeit ist dabei in Einklang mit der bereits dargestellten *Threat Rigidity Hypothesis*,¹⁷⁹ dass eine Krise durch eine schlechtere Informationsversorgung und eine hohe Volatilität des Kontextes zu einer erhöhten Zentralisierung von Entscheidungen führt. Die Entscheidungsqualität in einem Aufsichtsgremium als höchstem Managementteam kann darunter leiden, wenn sich das Team eigentlich operativer Entscheidungen annimmt und dadurch wichtige strategische Entscheidungen langsamer getroffen werden. Die Krise führt darüber hinaus zu einer zunehmenden Restriktion von Informationen im Team sowie einer Erhöhung der Kontrolle gegenüber der untergeordneten operativen Ebene. Dies bedingt vermehrte Konflikte sowie eine Veränderung in den Interaktions- und Entscheidungsstrukturen des Teams. Entscheidungen werden nicht mehr im Plenum getroffen, um die Zahl der zu hörenden Meinungen zu verringern.¹⁸⁰ Die Studie zeigt interessante Ideen auf, da erstmals der Versuch einer Verbindung der bestehenden Forschung zu Teams in Krisensituationen und der Forschung zu Aufsichtsgremien als Teams vorgenommen wird. Aufgrund der fehlenden empirischen Überprüfung bleiben aber Fragen zur genauen Wirkungsweise einer Krise auf die Arbeit eines Teams offen.

Aus der Studie ergeben sich Implikationen im Hinblick auf mögliche Struktur- und Prozessveränderungen des Teams während einer Krise. Teams könnten sich an eine Krise dahingehend anpassen, dass es zu einer zunehmenden Zentralisierung von Entscheidungen kommt, die einerseits Konfliktpotenziale verringert aber andererseits auch zu einem Ausschluss konträrer Meinungen führt. Hier zeigt sich, dass die Effizienz der Aufgabenerfüllung stark von der Anpassung des Teams an die Krise in Bezug auf seine Prozesse und Strukturen abhängig sein könnte.

Ausgehend von der Wirkung von Krisen auf Aufsichtsgremien soll nachfol-

177 Die Arbeit argumentiert rein theoretisch und liefert keine empirische Prüfung, sodass die aufgestellten Hypothesen lediglich als Anhaltspunkte angesehen werden können.

178 Vgl. Fernandez/Mazza (2011), S. 10 ff.

179 Siehe hierzu Abschnitt III.1.3, S. 51.

180 Vgl. Fernandez/Mazza (2011), S. 18 ff.

gend eine Übersicht über die Forschung zu Aufsichtsgremien in Familienunternehmen gegeben werden, um eine weitere Annäherung an das Thema dieser Studie vollziehen zu können.

III.4 Aufsichtsgremien in Familienunternehmen

Betrachtet man die vorliegende Forschung zum Themenkomplex Aufsichtsgremien in Familienunternehmen, zeigt sich, dass die Studien sich vor allem mit der *Corporate Governance Struktur*, den besonderen *Aufgaben* sowie der *Besetzung* der Gremien beschäftigen. Entsprechend dieser drei Themenkomplexe wurde der folgende Abschnitt gegliedert.

III.4.1 Corporate Governance Strukturen

Die Corporate Governance Strukturen in Familienunternehmen weisen spezifische Besonderheiten auf, die auf den Einfluss der Familie als wesentlichen Kontext-Faktor zurückzuführen sind und die auf ein Aufsichtsgremium wirken.

Hierzu wird ausgeführt, dass ein Aufsichtsgremium in einem Familienunternehmen immer in einem besonderen Spannungsfeld zwischen Familie, Geschäftsführung und externen Interessen agieren muss (siehe Abbildung 19).¹⁸¹

In diesem Spannungsfeld stellen sich für das Aufsichtsgremium zwei Kernprobleme heraus, die entscheidend für die Aufgabenerfüllung des Gremiums sind. Zum einen hängt der Erfolg in Bezug auf die Erfüllung der gestellten Aufgaben davon ab, inwiefern diese ebenso wie mögliche Befugnisse überhaupt eindeutig geregelt sind.¹⁸² Zum anderen ist die Aufgabenerfüllung davon abhängig, inwiefern das Aufsichtsgremium in der Lage ist, zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen zu agieren.¹⁸³

An dieser Stelle ist die Familie der wesentliche Einflussfaktor, da sie direkt bestimmt, welche Handlungsspielräume ein Aufsichtsgremium im Unternehmenskontext hat und inwiefern diese ausgenutzt werden können. Corbetta/Salvato (2004) stellen fest, dass eine Familie sowohl die (Un-) Abhängigkeit als auch das im Gremium zur Verfügung stehende Wissen sehr beeinflusst. Die Faktoren »Kultur« und »Erfahrung der Familie« spielen hierbei eine maßgeb-

181 Vgl. Achenbach (2010), S. 32; Ruter/Thümmel (2009), S. 31; Rüsen (2009), S. 35.

182 Vgl. Ward (2004), S. 159. Lange (2009) weist darauf hin, dass die in den Gesellschafterverträge festgehaltenen Aufgaben eines Beirats oftmals so steif formuliert sind, dass diese in der Praxis nicht eingehalten werden. (Vgl. Lange (2009), S. 256).

183 Vgl. Kormann (2008), S. 24 i. V. m. Huse (2007), S. 150.

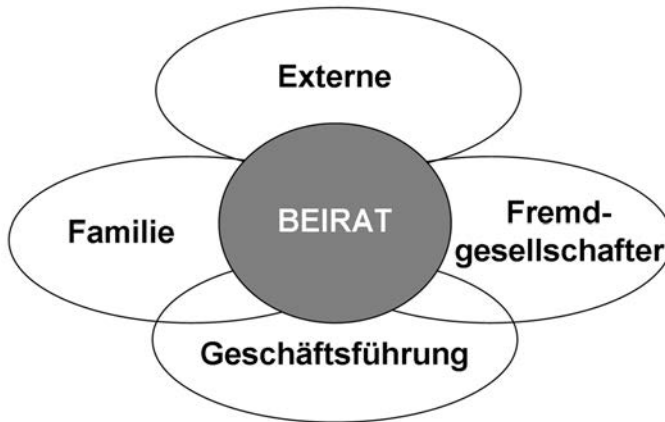


Abb. 19: Darstellung der besonderen Stellung des Beirats in einem Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ruter/Thümmel (2009), S. 46)

liche Rolle.¹⁸⁴ Die grundsätzliche Einstellung sowie die Erfahrung im Führen von Unternehmen bestimmen den Grad der Einflussnahme der Familie auf das Gremium sowohl im Hinblick auf dessen Besetzung als auch dessen Arbeit. Hier zeigt sich, dass das Grundgerüst des Teams *Beirat* in Bezug auf mögliche Abhängigkeiten oder auch das vorhandene Wissen direkt durch die Familie bestimmt wird. Inwiefern das Aufsichtsgremium somit über die notwendigen Befugnisse und Macht verfügt, um die ihm zugeschriebenen Aufgaben auch zu erfüllen, ist alleine von den Vorstellungen der Familie abhängig. Die theoretisch intendierte Neutralität des Gremiums ist somit nicht zwangsläufig gegeben. Für den Beirat entsteht daraus eine weitere Paradoxie.¹⁸⁵ Einerseits ist das Gremium ein in der Corporate Governance des Unternehmens unabhängiger Akteur, andererseits nimmt die Familie als wesentlicher Kontextfaktor erheblichen Einfluss auf dessen (innere) Unabhängigkeit (siehe Abbildung 20).¹⁸⁶

Die Einführung eines Aufsichtsgremiums in einem Familienunternehmen muss dabei als grundsätzliche Veränderung der Aufstellung der Unternehmensführung angesehen werden. Ein Aufsichtsgremium führt dazu, dass die Komplexität¹⁸⁷ in der Corporate Governance erhöht wird, da mehr Involvierte mit unterschiedlicheren Interessen miteinander agieren müssen. Diese Kom-

184 Vgl. Corbetta/Salvato (2004), S. 127.

185 Zu den anderen Paradoxien eines Beirats siehe die Ausführungen in Abschnitt II.1.2, S. 30.

186 Die Literatur zeigt diverse Faktoren auf, die die Familie bei der Einrichtung eines Beirats beeinflusst. Damit bestimmt sie implizit die Effizienz der Aufgabenerfüllung des Gremiums. (Vgl. Achenbach (2010), S. 102; Oesterheld (2002), S. 120 ff.)

187 Diese Komplexität bezieht sich insbesondere auf soziale Aspekte, da sie vor allem die Anzahl der persönlichen Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung betrifft.

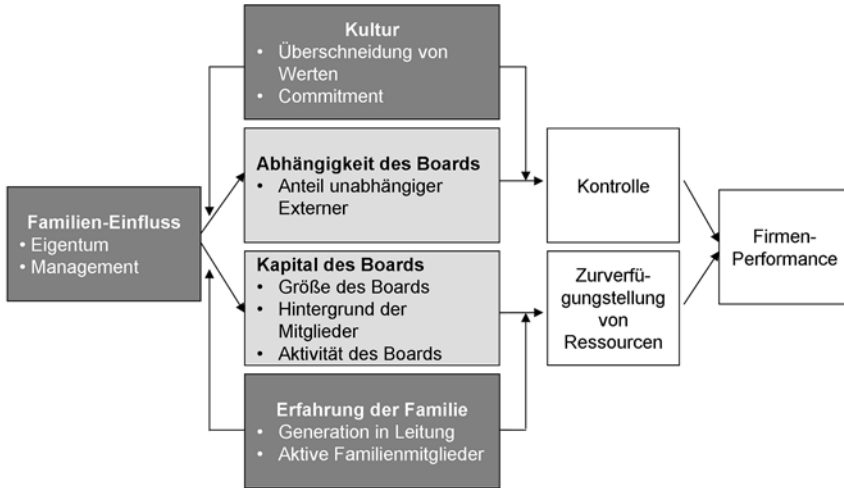


Abb. 20: Modell zum Einfluss der Familie auf ein Aufsichtsgremium (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Corbetta/Salvato (2004), S. 127)

plexitätserhöhung kann wiederum als weitere Paradoxie für das Aufsichtsgremium angesehen werden. Einerseits erhöht es als neues Element die Komplexität im Familienunternehmen, andererseits soll es als integrative Klammer die Komplexität in den Beziehungen zwischen den wesentlichen Akteuren Geschäftsführung, Familie und externe Stakeholder vereinfachen bzw. reduzieren.¹⁸⁸ Die Aufgabenerfüllung des Gremiums hängt hier entscheidend von der Fähigkeit des Gremiums ab, mit der durch sich selbst erhöhten Komplexität umzugehen und die Interessen der verschiedenen Stakeholdergruppen auszugleichen.¹⁸⁹ An dieser Stelle wird deutlich, dass insbesondere die Koordinationsprozesse zwischen Aufsichtsgremium und Familie bzw. Stakeholdern sowie die Kommunikation zwischen diesen zu entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Arbeit des Gremiums werden.¹⁹⁰

Insgesamt betont die Forschung zur Stellung von Aufsichtsgremien in der Corporate Governance Struktur von Familienunternehmen vor allem die »Sandwich«-Position¹⁹¹ des Gremiums zwischen Familie, Geschäftsführung und

188 Vgl. Wieczorek (1998), S. 120.

189 Das Gremium kann als Antwort auf die in Abschnitt II.2.2 (S. 40) dargestellten Paradoxien von Familienunternehmen verstanden werden. (Vgl. Simon et al. (2005), S. 129). Hierbei kann vor allem ein Beirat mit externen Mitgliedern eine Verringerung der aus den dargestellten Paradoxien entstehenden Konflikte bewirken. (Vgl. Schlippe (2007a), S. 156).

190 Vgl. Ward (2004), S. 160. Hierbei stellt die unterschiedliche Kommunikation in Unternehmen und Familie (sachlich vs. emotional) einen Einflussfaktor dar, da das Gremium beide Kommunikationsformen beherrschen muss. (Vgl. Simon (2009), S. 41 f.).

191 Klein et al. (2010), S. 141.

externen Stakeholdern. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass zum einen der starke Einfluss der Familie als Kontext-Faktor und zum anderen die sich aus der besonderen Stellung ergebenden Konsequenzen z.B. in Bezug auf die Kommunikation wesentliche Untersuchungsparameter darstellen.

III.4.2 Aufgaben des Aufsichtsgremiums

Die Stellung des Beirats¹⁹² in einem Familienunternehmen bedingt auch in Bezug auf seine Aufgaben eine im Vergleich zu klassischen Aufsichtsgremien besondere Situation. Die vorliegende Literatur betont, dass die klassischen theoretischen Erklärungstheorien für Aufgaben von Aufsichtsgremien (Prinzipal-Agenten-Theorie (P/A-Theorie)),¹⁹³ Ressource-Dependance-Theorie und Stewardship-Theorie) für Familienunternehmen nur teilweise geeignet sind bzw. nur teilweise die tatsächlichen Aufgaben eines Aufsichtsgremiums erklären können.

Bezüglich möglicher P/A-Probleme in Familienunternehmen stellt die Forschung fest, dass diese im Vergleich zu Kapitalgesellschaften besondere Probleme z.B. in Bezug auf eine mögliche Nutzenmaximierung einzelner Familienmitglieder aufweisen, insgesamt aber eher geringere P/A-Probleme zeigen. Dies kann als Grund dafür angesehen werden, dass Aufsichtsgremien in Familienunternehmen nur sehr selten eine rein kontrollierende Rolle wahrnehmen. Auch wenn die Kontrollfunktion sehr häufig ein wesentliches Element der Aufgaben eines Aufsichtsgremiums in einem Familienunternehmen darstellt,¹⁹⁴ reichen die Aufgaben oft deutlich darüber hinaus.

Dabei spielt die aus der *Stewardship-Theorie*¹⁹⁵ abgeleitete Beratungsaufgabe eines Aufsichtsgremiums eine große Rolle.¹⁹⁶ Dies begründet sich darin, dass Familienmitglieder in Leitungsfunktionen oftmals das Unternehmensinteresse über das eigene Interesse stellen und somit weniger durch ein Aufsichtsgremium

192 Vgl. Voordeckers et al. (2008), S. 1 ff.; Korac-Kakabadse et al. (2001), S. 25 f.

193 Die P/A-Theorie stellt Informationsasymmetrien zwischen Eigentümern und Angestellten sowie ein daraus resultierendes eigennütziges Verhalten der Angestellten in den Fokus. Ein Aufsichtsgremium soll im Sinne der Eigner diese Informationsasymmetrien verringern und durch die Kontrolle der (externen) Geschäftsführung deren Handeln im Sinne der Eigentümer sicherstellen. (Vgl. Miller/Le Breton-Miller (2006), S. 74).

194 Es wird festgestellt, dass nur in ca. 7 % der Beiräte die Kontrollfunktion als Zentralaufgabe ausgewiesen wird, (vgl. Brose (2006), S. 35 f.), aber 40 % der Beiräte grundsätzlich eine Kontrollfunktion wahrnehmen. (Vgl. Rieger et al. (2003), S. 56 i. V. m. S. 63).

195 Hier werden die Mitglieder des Managements als altruistisch eingeschätzt, da diese von einer Steigerung des Unternehmenswertes profitieren und somit intrinsisch motiviert sind. Die Notwendigkeit der Kontrolle entfällt und beratende Aufgaben werden wichtig. (Vgl. Koerberle-Schmid (2009b), S. 21; Zöllner (2007), S. 74).

196 Beratung wird als zentrale Aufgabe angesehen. (Vgl. Klaus (1991), S. 2).

kontrolliert werden müssen. Dadurch gewinnt vor allem die Beratung des Gremiums gegenüber der Familie an Bedeutung.¹⁹⁷

Darüber hinaus weisen Aufsichtsgremien in Familienunternehmen auch eine starke Ausrichtung auf die Aufgabe des Netzwerkens auf. Diese aus der *Resource-Dependance-Theorie*¹⁹⁸ abgeleitete Aufgabe wird in der Literatur insbesondere für Familienunternehmen hervorgehoben, da Beiräte mit ihren externen Mitgliedern und deren Netzwerken oftmals strukturelle Schwächen des Familienunternehmens zumindest teilweise beheben können.

Die dargestellten Theorien können auch zusammengenommen nur Teile der in der Realität zu findenden Aufgaben von Aufsichtsgremien in Familienunternehmen erklären. Vielmehr zeigt sich eine Mischung der dargestellten Aufgaben¹⁹⁹ sowie partielle Erweiterungen z. B. in Bezug auf die sehr allgemein formulierte Aufgabe des »Familien-Managements«.²⁰⁰ Dem Aufsichtsgremium fällt hier eine Art Bindegliedfunktion im Unternehmen zu. Es wird dabei betont, dass die genaue Ausgestaltung der Aufgaben sehr flexibel ist und stark von der Familie als wesentlichem Einflussfaktor abhängt.²⁰¹ Die Ausrichtung eines Beirats ist durch den starken Bezug zur Familie zumeist eindeutig nach innen ins Unternehmen bzw. auf die Familie gerichtet²⁰² und unterscheidet sich somit von klassischen Aufsichtsräten in Kapitalgesellschaften.

Zusammenfassend erscheinen für die hier vorliegende Arbeit zum einen die hohe Flexibilität der Aufgaben, die zumeist über klassische Aufsichtsaufgaben hinausgehen, sowie die stark von der Familie und deren Erwartungen abhängige Aufgabenstellung von Bedeutung.

III.4.3 Besetzung des Aufsichtsgremiums

Auch in Bezug auf die Besetzung von Aufsichtsgremien weisen Familienunternehmen Besonderheiten auf, die sich aus der dargestellten Stellung des Gremiums im Unternehmen ergeben.

Die Literatur weist hier vor allem darauf hin, dass externen Mitgliedern in Familienunternehmen eine besondere Rolle zukommt. Durch das Einbringen

197 Hack/Meyer (2010), S. 60.

198 Hier erfüllt der Beirat die Aufgabe, durch externe Mitglieder und deren Netzwerke dem Unternehmen einen Mehrwert zu schaffen. Aus den externen Netzwerken sollen Ressourcen für das Unternehmen gewonnen und der Fortbestand gesichert werden. (Vgl. Iliou (2010), S. 161; Koeberle-Schmid et al. (2009), S. 87; Nadler/Nadler (2006), S. 6).

199 Vgl. Lorz/Koeberle-Schmid (2010), S. 108 ff.; Wiedemann/Kögel (2008), S. 15.

200 Vgl. Sandig et al. (2006), S.150; Hinterhuber/Minrath (1994), S. 80.

201 Vgl. Mustakallio et al. (2002), S. 216 ff.

202 Vgl. Teksten et al. (2005), S. 58 ff.

von externen Netzwerken, Expertenwissen wie auch einer neutralen Perspektive in das Familienunternehmen können diese erheblichen positiven Einfluss auf die Aufgabenerfüllung des Gremiums haben.²⁰³ Kritisch wird allerdings angemerkt, dass die eingeschränkte Zeit, die Externe dem Board zur Verfügung stehen, negativ auf die Arbeitsfähigkeit des Gremiums wirken kann.²⁰⁴ Außerdem wird wiederholt die Unabhängigkeit der externen Mitglieder von der Familie oder anderen Stakeholder als elementar für die effektive Arbeit im Gremium angesehen.²⁰⁵ Insbesondere für die Erfüllung der Aufgabe eines neutralen Streitschlichters ist das Element der Unabhängigkeit entscheidend.²⁰⁶ Es wird allerdings festgestellt, dass viele Familienunternehmen in der Realität oftmals nur sehr wenige unabhängige Board-Mitglieder besitzen und die Mitglieder häufig emotional miteinander verbunden sind. Aber auch Familienmitgliedern wird vor allem hinsichtlich ihrer emotionalen Einbindung²⁰⁷ in der Literatur eine zentrale Rolle zugestanden, wobei gemischte Gremien als für Familienunternehmen zielführend angesehen werden.

III.4.4 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass vor allem die spezielle »Sandwich«-Position des Gremiums zwischen den verschiedenen Stakeholdern eines Familienunternehmens ein für die hier vorliegende Arbeit interessanter Aspekt ist. Der Beirat ist in diesem Zusammenhang als Gremium zu sehen, das relativ neutral zwischen den Stakeholdern steht, dabei aber stark durch das Verhalten der Familie aber auch andere Stakeholder beeinflusst wird. Einen besonderen externen Kontextfaktor stellt die Familie für den Beirat dar, da diese die Ausgestaltung des Corporate Governance Rahmens vorgibt und somit direkt die Aufgaben aber auch die Besetzung des Gremiums bestimmt. Die Familie nimmt somit entscheidenden Einfluss sowohl auf das Grundgerüst als auch auf die tatsächliche Arbeit des Beirats.

In Bezug auf die Aufgaben des Teams stellt die Forschung fest, dass diese zumeist relativ ungenau festgeschrieben und oftmals sehr flexibel gehandhabt werden, wobei die genaue Funktion des Beirats im Familienunternehmen von seinem Standing gegenüber den relevanten Stakeholdern abhängt. Zumeist nehmen die Gremien dabei sowohl klassische Kontroll- und Beratungsaufgaben

203 Vgl. Fiegner (2005), S. 641 ff.; Johannisson/Huse (2000), S. 353 i.Vm. S. 361.

204 Vgl. Voordeckers et al. (2009), S. 1; Johnson et al. (1996), S. 424.

205 Vgl. Lane et al. (2006), S. 153; May/Sieger (2000), S. 255.

206 Vgl. Ward (2004), S. 151. Einige Berufsgruppen wie Anwälte und Steuerberater werden wegen ihrer Abhängigkeit als kritisch angesehen. (Vgl. Kormann (2008), S. 448).

207 Vgl. Lorz/Koerberle-Schmid (2010), S. 122; Songini (2006), S. 278 i. V. m. S. 283.

als auch familienunternehmens-spezifische Aufgaben in Bezug auf Familienmanagement oder Streitschlichtung wahr. Die oftmals vorliegende unklare Aufgabendefinition des Gremiums erscheint dabei insbesondere im speziellen Kontext von Krisen mit schnell wechselnden Anforderungen und Entscheidungssituationen von besonderer Bedeutung. Auch die in der Literatur festgestellte spezielle Besetzung vieler Gremien in Familienunternehmen erscheint in diesem Kontext von Interesse (siehe Abbildung 21).

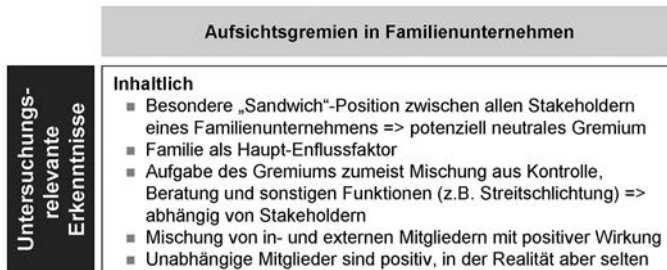


Abb. 21: Zusammenfassung der Forschungserkenntnisse im Bereich Aufsichtsgremien in Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufbauend auf den in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Ergebnissen in der Schnittmenge der Themenkomplexe Aufsichtsgremien, Familienunternehmen und Teams wurde zuletzt erstmalig eine empirische Studie zur Verbindung dieser Themen durchgeführt. Die wesentlichen Eckpunkte dieser Arbeit sollen nachfolgend kurz dargestellt werden.

III.5 Aufsichtsgremien als Teams in Familienunternehmen

Die Schnittmenge der Themengebiete Teams, Aufsichtsgremien und Familienunternehmen wurde durch Koeberle-Schmid (2009b) erstmalig untersucht. Die Studie entwickelt ein Modell, das die komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen Input-Faktoren wie der Größe des Gremiums und dem Output in Form der Erfüllung der speziellen Aufgaben in einem Familienunternehmen darstellt (siehe Abbildung 22).

Mit Hilfe einer quantitativen Erhebung wird der Frage nachgegangen, inwiefern sich direkte Beziehungen zwischen Einflussgrößen wie der Größe des Gremiums und der Aufgabenerfüllung bzw. dem Unternehmenserfolg herstellen lassen. Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung sind die Wichtigkeit der Ausübung einer stringenten Kontrolle durch das Aufsichtsgremium sowie die

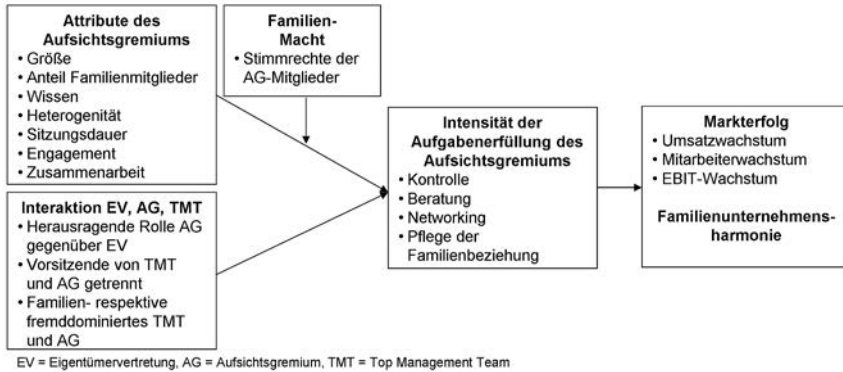


Abb. 22: Darstellung des Untersuchungsmodells von Koeberle-Schmid (2009b) zu Aufsichtsgremien in Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Koeberle-Schmid (2009b), S. 44).

Einbindung von Familienmitgliedern im Gremium.²⁰⁸ Interessant erscheint, dass die Pflege der Beziehung zur Unternehmerfamilie, die als zentrale Aufgabe des Gremiums definiert wird, negativ mit dem Unternehmenserfolg korreliert. Daraus wird abgeleitet, dass die Einrichtung einer aus dem Aufsichtsgremium ausgelagerten Familienrepräsentanz als eigenständiger Institution im Unternehmen die schwierigen Beziehungen zwischen Aufsichtsgremium und Familie entlasten und die Einbindung der Familie übernehmen kann.²⁰⁹

Insgesamt liefern die Ergebnisse der Studie für die vorliegende Arbeit vor allem Erkenntnisse im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Beirat und Familie, da die Familie als wesentlicher Kontext-Faktor des Gremiums angesehen werden muss. Dabei kann eine zu starke Fokussierung des Aufsichtsgremiums auf die Pflege der Beziehung zur Familie aber offensichtlich negativ auf die Erfüllung der anderen Aufgaben des Gremiums wirken.

Aufbauend auf den dargestellten Erkenntnissen zu Aufsichtsgremien in Familienunternehmen soll nachfolgend als weitere Annäherung an das Thema dieser Arbeit die Wirkung von Krisen auf Familienunternehmen dargestellt werden, bevor abschließend eine Verbindung der beiden Themen vorgenommen werden soll.

208 Vgl. Koeberle-Schmid (2009b), S. 187 ff.

209 Vgl. Koeberle-Schmid (2009b), S. 199 ff.

III.6 Familienunternehmen in Krisensituationen

Krisen in Familienunternehmen sind bislang nur sehr wenig untersucht worden, obgleich sich sehr spezifische Phänomene in diesem Umfeld feststellen lassen.²¹⁰ Lediglich die Arbeit von Rösen (2009) beschäftigt sich explizit mit diesem Themenkomplex.²¹¹ Die Studie zeigt verschiedene Einflussfaktoren auf, die auf eine Krise in einem Familienunternehmen wirken.

Zentrales Element bei der Betrachtung von Krisensituationen in Familienunternehmen ist das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen. Dabei können Familie und Unternehmen als zwei Systeme verstanden werden, die sich in der Krise gegenseitig beeinflussen,²¹² wobei die gegenseitige Beeinflussung sowohl synchron als auch asynchron verlaufen kann. Bei einem synchronen Verlauf entwickeln sich beide zusammen in die gleiche, oftmals negative Richtung. Im Falle eines asynchronen Verlaufs entwickeln sich beide wie ein Pendel unabhängig chaotisch und beeinflussen sich gerade dadurch noch stärker (siehe Abbildung 23).²¹³

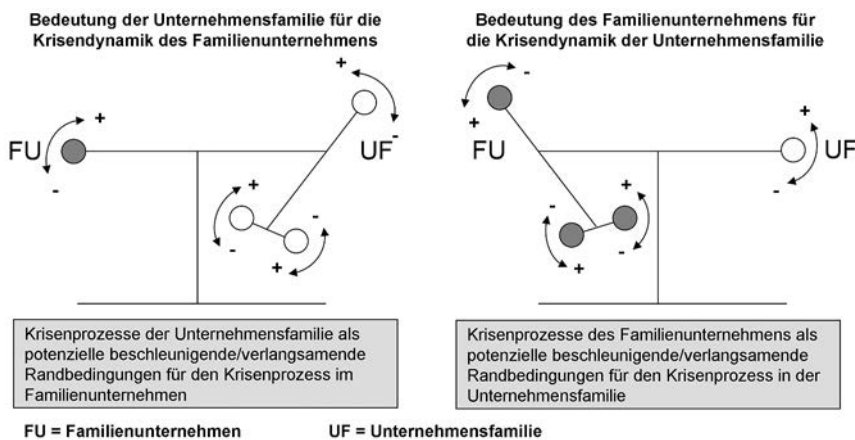


Abb. 23: Asynchron verlaufende parallele Krisenprozesse in Familienunternehmen als chaotische Bewegungsabläufe eines Tripelpendels (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rösen (2009), S. 109)

210 Vgl. Herbane (2010), S. 43.

211 Vgl. Rösen (2009).

212 Vgl. Rösen/Schlippe (2007), S. 325; Wiedmann (2002), S. 47.

213 Vgl. Rösen (2009), S. 104 ff.; Rösen/Schlippe (2009), S. 230 ff.

Wie sich Unternehmen und Familie entwickeln, wird dabei durch verschiedene Einflussfaktoren bestimmt, die auf zwei sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen liegen:²¹⁴

1. Die *Struktur*-Ebene, auf der alle das Unternehmen betreffenden Struktur-Faktoren wie z. B. die Rechtsform oder die Kapitalstruktur zusammengefasst werden
2. Die *Verhaltens*-Ebene, auf der das Verhalten der handelnden Akteure z. B. in Bezug auf entstehende Emotionen im Fokus stehen²¹⁵

Der folgende Abschnitt soll diese Gedanken aufgreifen und entlang der Ebenen »Struktur« und »Verhalten« die verschiedenen Einflussfaktoren aufzeigen.

III.6.1 Struktur

Wie in Abschnitt II.2.2 bereits dargestellt²¹⁶ zeigt die Literatur einige spezifische Stärken und Schwächen von Familienunternehmen auf, die diese in ihrer Grundstruktur aufweisen und die in Krisenzeiten weiter verstärkt oder aber ins Gegenteil verkehrt werden können. Diese Faktoren können auf den Verlauf einer Krise wirken und diesen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Die Literatur unterscheidet bei diesen spezifischen Einflussfaktoren zwischen solchen, die aus strukturellen Elementen des Unternehmens entstehen und solchen, die aus der Struktur der involvierten Familie(n) kommen.²¹⁷

Unter Unternehmensstruktur-Faktoren versteht die Literatur vor allem solche Faktoren, die direkt aus den Gegebenheiten des Unternehmens abgeleitet werden können und eher die betriebswirtschaftliche Seite eines Familienunternehmens betreffen: Rösen (2009) nennt hier vor allem die *Gesellschafterstruktur*, die direkten Einfluss auf einen Krisenverlauf haben kann.²¹⁸ Hier können beispielsweise starre Stammesstrukturen und daraus entstehende Konflikte negativ auf den Krisenverlauf wirken.²¹⁹ Eng mit der Gesellschafterstruktur verbunden ist die *Nachfolgeplanung* im Unternehmen. Hierunter wird die Frühzeitigkeit und Klarheit der Nachfolge sowie die nach einem Generationenwechsel notwendige Neuordnung der Zuständigkeiten zwischen Vater-

214 Für eine Übersicht der Krisenbeeinflussenden Faktoren siehe Rösen (2008), S. 50.

215 Vgl. Rösen (2011a), S. 74 ff.

216 Siehe hierzu Abbildung 10, S. 42 und die dazugehörigen Ausführungen.

217 Vgl. Rösen (2009), S. 114.

218 Der Gesellschafterkreis kann sich je nach vorhandener Generation bzw. zurückliegender Geschichte der Familie in einem Familienunternehmen sowohl sehr homogen als auch sehr heterogen darstellen. (Vgl. Simon et al. (2005), S. 39 ff.).

219 Vgl. Rösen (2007), S. 214 ff.

und Sohn-Generation verstanden. Hier kann es z. B. durch unklare Nachfolgeverhältnisse im Todesfall zu erheblichen Beeinflussungen eines Krisenverlaufs kommen.²²⁰ Ebenso eng verbunden mit den beiden zuvor genannten Punkten sind die *etablierten Führungsstrukturen* im Unternehmen. Hierunter wird u. a. die Trennung zwischen operativer und aufsichtsrechtlicher Führung verstanden. Fehlt eine solche eindeutige Trennung, kann die Möglichkeit des Eingreifens durch nicht operative Familienmitglieder eine Krise deutlich beeinflussen.²²¹

Innerhalb des Unternehmens steht darüber hinaus vor allem die *Qualifikation der Geschäftsführung* im Mittelpunkt der Betrachtung: Die oftmals flachen Hierarchien gerade in kleinen und mittleren Familienunternehmen bergen in Verbindung mit dem oftmals geringen Know-how in einer Krisensituation die Gefahr einer latenten Überforderung der wenigen Führungskräfte.²²² Lang et al. (1997) stellen hierzu fest, dass gerade kleinere Familieunternehmen in Krisensituationen externen Rat benötigen, um diese Überforderung zu umgehen und handlungsfähig zu bleiben.²²³

Neben diesen eher unternehmensinternen Strukturmerkmalen zeigt die Literatur auch einige Faktoren auf, die sich auf den Kontext des Unternehmens beziehen. So spielen die *etablierten Beziehungsstrukturen* des Unternehmens bzw. seiner Führung zu anderen Stakeholdern als der Familie eine große Rolle für den Krisenverlauf. Die Literatur sieht hierbei vor allem die oftmals engen Verbindungen zu Lieferanten und Kunden²²⁴ als positiv für die Bewältigung einer Krise, da diese häufig z. B. zu finanziellen Zugeständnissen in Form von kurzfristigen Lieferantenkrediten bereit sind.²²⁵

In diesem Zusammenhang werden auch die Wichtigkeit der vorhandenen *Bankenstruktur* und das Verhältnis der Familie zu den vorhandenen Banken hervorgehoben. Viele Familienunternehmen zeigen eine ausgesprochene Skepsis gegenüber Banken.²²⁶ Dies kann gerade in Krisensituationen problematisch sein, da Familienunternehmen oft Finanzierungsstrukturen aufweisen, die gerade in schwierigen Zeiten eine große Abhängigkeit von Banken bedeuten.²²⁷ Dies stellt eine potenzielle Schwierigkeit dar, da es viele Familienunter-

220 Vgl. Rösen (2007), S. 255 f.

221 Vgl. Rösen (2007), S. 241 ff.

222 Vgl. Rösen (2009), S. 73; Chowdhury/Lang (1993), S. 9.

223 Vgl. Lang et al. (1997), S. 20.

224 Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt II.2.2, S. 40.

225 Vgl. Rösen (2009), S. 132. Auch die oftmals große Nähe und Verbundenheit zu den Mitarbeitern wird als tendenziell positiver Faktor angeführt, da diese in den meisten Familienunternehmen eine hohe Kooperations- und Kompromissbereitschaft der Belegschaft in Krisen nach sich ziehen. (Vgl. Wimmer (2010), S. 13 ff.).

226 Vgl. Rösen (2009), S. 129.

227 Vgl. Oesterheld (2002), S. 153; Clasen (1992), S. 87. Dem widerspricht Wimmer (2010) und

nehmen gewohnt sind, im Umgang mit Banken als starker Partner aufzutreten.²²⁸ In einer Krisensituation kann es aber zu einer Rollenveränderung kommen, in der aus einem gefragten Kunden eine Art Bittsteller wird. Die Akzeptanz dieser Rollenumkehr fällt insbesondere Unternehmerfamilien oftmals schwer.²²⁹ Da Banken in Krisensituationen aber dazu tendieren, ihre Rolle im Unternehmen zu verändern und vermehrten Einfluss zu nehmen, kann es zu einer kritischen Gemengelage kommen,²³⁰ die den Krisenverlauf negativ beeinflussen kann.

Daher stellen einige Autoren das Schnittstellenmanagement zwischen Unternehmen und externen Stakeholdern wie den Banken in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung.²³¹ Gerade die Kommunikation nach außen und dabei insbesondere zu Banken wird für Familienunternehmen in der Krise zu einer entscheidenden Variable.²³² Ulmer (2001) betont dabei, dass insbesondere starke Verbindungen zwischen Unternehmensführung und externen Stakeholdern schon vor der Krise positiv auf den Verlauf einer späteren Krise wirken können. Daher sieht er eine Priorisierung der Beziehungen zu Stakeholdern sowie eine schnelle und offene Kommunikation im Krisenfall als entscheidende Erfolgsvariablen im Krisenfall an.²³³ Dabei ist das Vorhandensein einer neutralen Instanz als Mittler zwischen den Parteien in der Krise eine Möglichkeit, das skizzierte Schnittstellenmanagement auszufüllen.²³⁴

Neben diesen unternehmensseitigen Strukturfaktoren²³⁵ zeigt die Literatur auch die Wichtigkeit von familienseitigen Strukturfaktoren für den Krisenverlauf auf: Rösen (2009) betont vor allem die *Finanzkraft der Familie* und damit die Möglichkeiten der Familie, im Krisenfall evtl. notwendige frische Liquidität zur Verfügung zu stellen, als wesentlichen Einflussfaktor. Die Finanzkraft der Familie kann den Krisenverlauf deutlich beeinflussen, da von dieser z. B. direkt der mögliche Einfluss von Banken abhängt. Im Krisenverlauf kann hier durch oftmals entstehende Existenzängste der Familie, die auf einer großen materiellen Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens beruhen,²³⁶ das Verhältnis zu den Banken aber auch gegenüber anderen externen Stakeholdern belastet werden,²³⁷ da die Gefahr von Konflikten deutlich steigt. Hier

sieht dieses Problem nur bei einem Teil der Familienunternehmen (Vgl. Wimmer (2010), S. 11).

228 Vgl. Rösen (2009), S. 172.

229 Vgl. Wisskirchen (2011), S. 255 f.; Rösen (2009), S. 80.

230 Vgl. Reeh (2011), S. 228; Hennerkes (1998), S. 301.

231 Vgl. Ulmer (2001), S. 593 ff.; Borch/Huse (1993), S. 23 ff.

232 Vgl. Reeh (2011), S. 242; Rösen (2009), S. 80.

233 Vgl. Ulmer (2001), S. 597; Müller (1986), S. 491.

234 Vgl. Rösen (2009), S. 29 i. V. m. S. 132 und S.136.

235 Rösen (2009) zeigt noch weitere unternehmenseitige Strukturfaktoren auf: Rechtsform und Installierte Beratungs-/Aufsichtsgremien.

236 Vgl. Rösen (2009), S. 76.

237 Vgl. Rösen (2009), S. 116.

spielt auch die vorhandene *Qualifikation der nicht operativ tätigen Familie* als Faktor mit hinein, da eine nicht ausreichende Qualifikation zu einer inhaltlichen Überforderung und damit Unsicherheit im Umgang mit der Krise führen kann.²³⁸

Neben diesen strukturellen Einflussfaktoren identifiziert die Literatur auch verschiedene Verhaltensfaktoren, die auf den Verlauf einer Krise sowohl positiv als auch negativ einwirken. Diese sollen nachfolgend kurz dargestellt werden.

III.6.2 Verhalten

Neben den aus der spezifischen Struktur von Familienunternehmen abgeleiteten Einflussfaktoren sieht die Literatur auch das Verhalten der relevanten Akteure als wichtige Faktoren für den Krisenverlauf an. Im Mittelpunkt der Forschung steht hier die Familie als wesentliches Element. Dabei stellt die Literatur vor allem die durch die Krise ausgelösten *Emotionen* der Familie besonders heraus.²³⁹ Eine Krise kann in einer Familie starke Emotionen auslösen, wenn die bereits dargestellte inhaltliche Überforderung zu einer *emotionalen Überforderung* führt.²⁴⁰ Eine Krise stellt für die Familie immer einen besonderen Stressor dar,²⁴¹ da sie zumeist auch eine persönliche Krise der operativ involvierten Familienmitglieder bedeutet.²⁴² Ausgelöst wird die persönliche Krise dabei oftmals durch ein in der Unternehmenskrise aufkommendes Infragestellen des Selbstbilds und eine daraus entstehende Unsicherheit bzw. Angst der betroffenen Familienmitglieder.²⁴³ Diese persönliche Krise wirkt wiederum in die Familie hinein und kann zu einer Emotionalisierung der Familie führen. Die Literatur sieht darin den zentralen Punkt im Krisenverlauf eines Familienunternehmens.²⁴⁴ Hier zeigt sich, dass das (emotionale) Management der Familie für eine erfolgreiche Krisenbewältigung im Unternehmen von zentraler Bedeutung sein kann.

Darüber hinaus wird eine Krise stark durch die *Kultur der Familie* z. B. in Bezug auf den Umgang mit der Krise beeinflusst. Die Familie muss sich mit zunehmender Krisendynamik entscheiden, ob sie eher im Sinne des Unter-

238 Siehe zur oftmals mangelnden Qualifikation der Familien-Mitglieder insbesondere in Bezug auf die besondere Situation einer Krise Rösen (2009), S. 142.

239 Vgl. Wimmer (2010), S. 21; Alderfer (1988), S. 253.

240 Vgl. Rösen (2009), S. 192.

241 Vgl. Rösen/Schlippe (2007), S. 315.

242 Vgl. Rösen (2009), S. 181. Dies gilt vor allem für aktive Familienmitglieder in der operativen Geschäftsführung.

243 Vgl. Rösen/Schlippe (2007), S. 318.

244 Vgl. Rösen (2009), S. 115 i. V.m. S. 180. Hierzu wird angemerkt, dass in einer eskalierenden Stufe der Schock die Familie sogar vollständig paralysieren und inaktiv werden lassen kann.

nehmens oder der Familie handelt. Diese beiden prinzipiellen Handlungsalternativen (»Business First« bzw. »Family First«) beeinflussen den Krisenverlauf erheblich.²⁴⁵ Während im Falle eines »Business First«-Verhaltens mit zunehmender Krisendynamik die Gefahr der Privat-Insolvenz besteht, wird im Falle eines »Family First«-Verhaltens die Gefahr der Unternehmensinsolvenz in Kauf genommen.²⁴⁶ Die Familie muss hier in der Lage sein, den Spagat zwischen diesen zwei extremen Möglichkeiten und die daraus entstehenden Konflikte auszuhalten. Allerdings entsteht hierbei mit zunehmender Krisendynamik das Problem, dass sich die Interessen von Unternehmen und Familie immer weniger in Einklang bringen lassen und als ultima ratio die Trennung von Familie und Unternehmen stehen kann.

Ein eng mit dem vorangegangenen Faktor verbundenes Element ist die *Umweltwahrnehmung der Familie*. Diese kann im Krisenverlauf zu Komplikationen führen, wenn die Familie z. B. bei der Suche nach einem Schuldigen für die Krise die Banken als Mitschuldige und Aggressoren wahrnimmt. Dies kann im Krisenverlauf bis hin zu einer »Nicht-Kooperation« der Familie mit den Banken und letztendlich zu einem Vertrauensverlust bei diesen führen.²⁴⁷ Darüber hinaus entstehen oftmals Schwierigkeiten durch die unterschiedliche Wahrnehmung der Krise durch die Familie und Banken. Familien nehmen eine Krise oftmals anders und später wahr, als dies beispielsweise die Banken tun. Diese unterschiedliche Wahrnehmung kann das Verständnis für das Verhalten der anderen Partei deutlich beeinflussen und somit durch einen zunehmenden Vertrauensverlust zwischen den beiden auf den Krisenverlauf wirken.²⁴⁸ Gerade das Vertrauen der Akteure untereinander stellt aber eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Krisenbewältigung dar. Mishra (1996) stellt fest, dass Vertrauen das zentrale Element zur Krisenbekämpfung ist und ein Verlust dieses Vertrauens eine Krise dramatisch beschleunigen kann.²⁴⁹

Ein weiterer Einflussfaktor ist der *Umgang* der Familienmitglieder mit den vorhandenen *Doppelrollen* in der Unternehmensleitung²⁵⁰: Hall et al. (2006) stellen hierzu fest, dass die Rollen von Familienmitgliedern in unterschiedlichen Kontexten (Familie, Aufsichtsgremium etc.) sehr verschieden sein können (z. B. Vater und Manager) und das Handeln der Akteure deutlich beeinflussen.²⁵¹ Dieser Aspekt wird in der Literatur zu Krisen in Familienunternehmen aufge-

245 Vgl. Rösen (2007), S. 267 ff.

246 Vgl. Ward (1987), S. 142 ff.

247 Vgl. Kirchdörfer et al. (2009), S. 179; Hennerkes (2005), S. 439.

248 Vgl. Rösen (2009), S. 169; Weidl (1996), S. 94. Klein (2004) führt hierzu aus, dass Familien Krisen oft verspätet wahrnehmen. (Vgl. Klein (2004), S. 329).

249 Vgl. Rösen (2009), S. 131; Mishra (1996), S. 3; Chowdhury/Lang (1993), S. 10.

250 Vgl. Ward (2004), S. 140.

251 Vgl. Schlippe (2007a), S. 150; Hall et al. (2006), S. 257; Simon et al. (2005), S. 21.

griffen und ebenfalls als entscheidende Größe im Krisenverlauf dargestellt.²⁵² Muss der Vater beispielsweise als Beiratsvorsitzender den Sohn als Geschäftsführer entlassen, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, entsteht eine starke Paradoxie zwischen der Rolle im Unternehmen und der in der Familie. Rösen (2009) sieht es daher für einen erfolgreichen Umgang mit einer Krise als zwingend erforderlich an, dass zwischen Familien- und Unternehmensrolle getrennt wird.²⁵³

Eng verbunden mit den dargestellten Aspekten der Emotionalisierung und zunehmenden Rollen-Paradoxie der Familienmitglieder sind zwei in der Forschung als sehr zentral beschriebene Phänomene in Familienunternehmen, die den Krisenverlauf ebenfalls entscheidend beeinflussen. Innerhalb der Familie kann es im Krisenverlauf oft zu vermehrten *Konflikten* aber auch zu einem zunehmend *irrationalen Verhalten* kommen. Die verstärkt auftretenden Familienkonflikte entstehen dabei insbesondere durch Schuldzuweisungen und divergierende Interessen²⁵⁴ bzw. Lösungsansätze der einzelnen Familienmitglieder.²⁵⁵ Diese Streitigkeiten können die Handlungsfähigkeit des gesamten Unternehmens/der Familie stark beeinträchtigen und oftmals eine adäquate Reaktion auf die Krise verhindern.²⁵⁶ Dies geschieht insbesondere, weil die Konflikte oftmals eher persönlich als finanziell motiviert sind und in Verbindung mit der bereits beschriebenen Emotionalisierung in der Familie ein zunehmend irrationales Verhalten hervorrufen können.²⁵⁷ Die Literatur sieht vor diesem Hintergrund insbesondere das bewusste Schnittstellenmanagement zwischen Familie und Unternehmen als wichtig an.²⁵⁸ Simon et al. (2005) stellen hierzu fest, dass die Familie in einem Familienunternehmen zu jeder Zeit »gemanaged« werden muss,²⁵⁹ wodurch das Familienmanagement auch zum zentralen Aspekt des Krisenmanagements wird.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Verhalten der Familie den Krisenverlauf in einem Familienunternehmen erheblich beeinflusst. Dabei spielen vor allem Konflikte innerhalb der Familie (z. B. zwischen operativ tätigen und inaktiven Familienmitgliedern) als auch Konflikte zwischen der Familie und ihrem Kontext (z. B. zwischen Familie und Banken) eine große Rolle.²⁶⁰ Diese Konflikte werden dabei auch erheblich durch das *Verhalten* der externen

252 Vgl. Rösen (2009), S. 34.

253 Vgl. Rösen (2009), S. 185.

254 Vgl. Alderfer (1988), S. 253.

255 Vgl. Achenbach (2010), S. 13.

256 Vgl. Rösen (2009), S. 117 ff.

257 Vgl. Kirchdörfer et al. (2009), S. 179; Hennerkes (1998), S. 54.

258 Vgl. Simon et al. (2005), S. 157; Sharma (2004), S. 6.

259 Vgl. Simon et al. (2005), S. 19; Klein (2004), S. 332.

260 Vgl. Rösen/Schlippe (2007), S. 321.

Stakeholder wie Mitarbeiter, Banken, Lieferanten oder auch Kunden beeinflusst, die somit ebenfalls einen deutlichen Einfluss auf den Krisenverlauf haben können.²⁶¹

Die dargestellten strukturellen und verhaltensbedingten Einflussfaktoren werden in Abbildung 24 zusammengefasst.

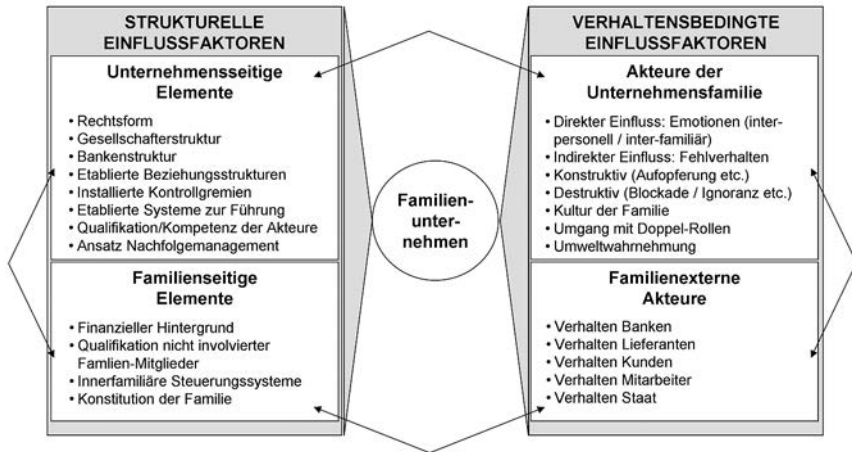


Abb. 24: Einflussfaktoren für den Krisenverlauf in einem Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rösen (2009), S.114 ff.)

III.6.3 Zwischenfazit

Die Forschung zu Krisen in Familienunternehmen befindet sich noch am Anfang und weist somit bislang nur sehr wenige Studien auf. Dennoch lässt sich vor allem aus der Studie von Rösen (2009) ein grundlegendes Verständnis für Wirkungszusammenhänge in der Krise eines Familienunternehmens herstellen. Kernerkenntnis ist dabei, dass Krisen in Familienunternehmen stark von spezifischen Einflussfaktoren beeinflusst werden, die sich aus der Struktur des Unternehmens und der Familie sowie dem Verhalten der wesentlichen Stakeholder ergeben und die auf den Krisenverlauf wirken. Besonders betont wird in diesem Zusammenhang der starke Einfluss der Familie als wesentlicher Kontextfaktor: Die Familie beeinflusst mit ihrem Verhalten direkt den Krisenverlauf und kann z. B. durch emotionale Reaktionen das Verhältnis zu Banken belasten. An dieser Stelle wird in der Literatur die potenziell positive Wirkung einer neutralen Instanz zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen während einer Krise

261 Vgl. Rösen/Schlippe (2007), S. 113.

hervorgehoben.²⁶² Eine Untersuchung einzelner Gremien, die diese Aufgabe erfüllen könnten, wird aber nicht vorgenommen.

Für die vorliegende Untersuchung ergeben sich aus der Verbindung der Themengebiete Familienunternehmen und Krise somit mehrere interessante Implikationen. Zum einen zeigt sich, dass die durch die Krise ausgelösten Verhaltensänderungen der Stakeholder eines Familienunternehmens ein neutrales Schnittstellenmanagement zwischen diesen erforderlich machen kann. Die Untersuchung des Beirats eines Familienunternehmens als mögliche neutrale Schnittstelleninstanz verspricht an dieser Stelle eine interessante Ergänzung zur vorliegenden Literatur. Darüber hinaus zeigt die in der Literatur vorgenommene Betonung der Wichtigkeit des Kontextes und dabei vor allem der Familie in einer Krisensituation, dass diese in der vorliegenden Studie besonders analysiert werden müssen. Abschließend stellen die dargestellten spezifischen Einflussfaktoren, die auf den Verlauf einer Krise in einem Familienunternehmen wirken können, auch für den Beirat potenziell relevante Faktoren dar, die besonders berücksichtigt werden sollen. Diese für die hier vorliegende Arbeit zentralen Erkenntnisse werden in Abbildung 25 kurz zusammengefasst.

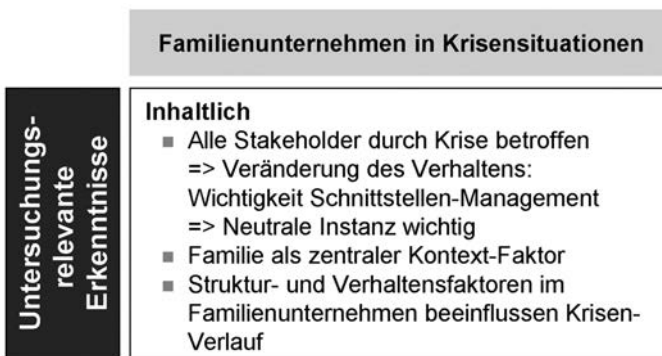


Abb. 25: Zusammenfassung der Forschungserkenntnisse im Bereich Familienunternehmen in Krisensituationen (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufbauend auf den in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Ergebnissen in der Schnittmenge der Themenkomplexe Familienunternehmen, Krise und Aufsichtsgremien lässt sich eine empirische Studie finden, die eine Verbindung dieser Themen vornimmt. Die wesentlichen Eckpunkte dieser Arbeit sollen nachfolgend als Abschluss der Annäherung an das Thema der hier vorliegenden Studie kurz dargestellt werden.

²⁶² Vgl. Rösen (2011b), S. 223.

III.7 Aufsichtsgremien in Familienunternehmen in Krisen

Die Schnittmenge der Themengebiete Aufsichtsgremien, Familienunternehmen und Krisensituationen bildet vor allem die Studie von Oesterheld (2002) ab. Inhaltlich fokussiert die Arbeit stark auf die Aufgaben und Rolle des Beirats während einer Krise. Kernergebnis ist die Entwicklung eines Modells zur Veränderung der Aufgaben und der Effizienz²⁶³ von Beiräten während einer Krise. Es wird festgestellt, dass sich im Verlauf von Strategie-, Ertrags- und Liquiditätskrise zunehmend die Aufgaben eines Beirats weg von einer die Familie und Geschäftsführung beratenden Instanz hin zu einer zunehmenden Vertretung von Fremdinteressen (z. B. der Banken) entwickeln. An diese Aufgabenveränderung passt der Beirat sich an, ist dabei allerdings in der Wahrnehmung der an ihn gestellten Aufgaben zunehmend ineffizient (siehe Abbildung 26).

Wirtschaftliche Situation des Unternehmens nach dem Stufenmodell	Beirat	Erscheinungsformen	Aufgaben	Bewertung der Effizienz
Stufe 1 "Krise erkennbar"		Gesellschafterbeirat I (Familienbeirat)	- Beratung	Gut
Stufe 2 "schwierig"		Gesellschafterbeirat II (manipulierter Familienbeirat, bzw. Repräsentationsbeirat)	- Repräsentation - Kontrolle und Überwachung (als Pseudofunktion) - Beratung	Befriedigend
Stufe 3 "problematisch"		Gläubigerbeirat I (Bankenbeirat bzw. Krisenbeirat)	- Kontrolle und Überwachung - Geschäftsführende Funktionen	Ausreichend
Stufe 4 "katastrophal"		Gläubigerbeirat II (manipulierter Bankenbeirat bzw. Exekutivbeirat)	- Wahrnehmung von unternehmensleitenden Kompetenzen mit Grundlagenentscheidungen - Geschäftsführende Funktionen - Kontrolle und Überwachung	Mangelhaft

Abb. 26: Modell und Effizienz eines Beirats im Verlauf einer Unternehmenskrise (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Oesterheld (2002), S. 101 i. V. m. S. 146)

Als Grund für diese Entwicklung wird in der Literatur die besondere Stellung des Beirats in einem Familienunternehmen angeführt. Wie bereits in Abschnitt III.4.1 dargestellt, befindet sich der Beirat im Spannungsfeld zwischen den In-

263 Oesterheld (2002) definiert Effizienz im Sinne der Wahrung der Unternehmensinteressen. (Vgl. Oesterheld (2002), S. 122). Dabei wird die Aufrechterhaltung der Einheit Unternehmen/Familie als Teil des Unternehmensinteresses angesehen. Dies muss aufgrund der im Krisenverlauf divergierenden Interessen von Unternehmen und Familie kritisch gesehen werden.

teressenslagen verschiedener Stakeholder, die in der Krise noch schwieriger zu vereinen sind.²⁶⁴ Die Forschung stellt an dieser Stelle fest, dass vor allem die Banken den Beirat in der Krise nutzen, um über ihn Einfluss auf das Familienunternehmen auszuüben.²⁶⁵ Die Bankenvertreter passen dabei ihr Verhalten an die Krise an und nehmen zunehmend Einfluss auf die wahrgenommenen Aufgaben des Gremiums. Diese Aufgabenverschiebung geht einher mit einer zunehmenden Ineffizienz des Gremiums, da die verstärkte Verfolgung von Eigeninteressen auf Seiten der Banken zu Interessenskollisionen zwischen Familie und Banken führen, die das Gremium lähmen. Der Hauptgrund für die festgestellte Aufgabenveränderung und zunehmende Ineffizienz des Beirats wird in der Literatur somit in der Doppelrolle von Vertretern der Banken und deren Verhaltensänderung in der Krise gesehen.²⁶⁶

Insgesamt liefert die Forschung auf diesem Themengebiet für die vorliegende Arbeit mehrere wichtige Implikationen. Zum einen zeigt die Literatur, dass eine Krise anscheinend auf die Aufgaben eines Beirats wirkt und diese dabei einer gewissen Dynamik unterliegen. Dabei wurde die bisherige Analyse der dafür verantwortlichen möglichen Einflussfaktoren allerdings auf die Rolle der Banken beschränkt. Zum anderen wird deutlich, dass die Banken in einer Krise offenbar ihr Verhalten entsprechend anpassen und vermehrt versuchen, ihre Eigeninteressen durchzusetzen. Hier zeigt sich, dass das sich verändernde Verhalten wichtiger Stakeholder in einer Krise eine wesentliche Einflussgröße für die Effizienz der Aufgabenerfüllung eines Beirats in einem Familienunternehmen sein kann.

Im nun folgenden Abschnitt soll der dargestellte Stand der Forschung noch einmal zusammenfassend rekapituliert und eine exakte Ableitung der Forschungslücke und -fragen stattfinden.

264 Vgl. Oesterheld (2002), S. 70 ff.

265 Vgl. Oesterheld (2002), S. 100 ff. Die Annahme, dass Beiräte von Familienunternehmen zumeist Bankenvertreter aufweisen, wird in der Literatur empirisch widerlegt. (Vgl. Brose (2006), S. 23 ff.).

266 Vgl. Oesterheld (2002), S. 141.

IV Zwischenfazit und Definition der Forschungslücke

Die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellte Forschung in der Schnittmenge der vier Forschungsgebiete Familienunternehmen, Beiräte, Teams und Krisensituationen zeigt den theoretischen Rahmen der hier vorliegenden Untersuchung auf. In Abbildung 27 sollen die wesentlichen Erkenntnisse der vorliegenden Forschung im Untersuchungskontext nochmals kurz zusammengefasst werden, wobei eine Gliederung entlang fünf verschiedener Ebenen vorgenommen wurde, die an Untersuchungsebenen der Gruppenforschung angelehnt sind.

Der thematische Fokus der Studie liegt somit auf der Analyse der Arbeit des Teams *Beirat* in einem Familienunternehmen während einer Krisensituation. Das zentrale Erkenntnisinteresse der Studie ist dabei die Generierung eines tieferen Verständnisses für die Wirkung einer Krise auf den Beirat eines Familienunternehmens. Kerngedanke hinter diesem Erkenntnisinteresse ist die grundlegende Feststellung, dass die Forschung zu Krisen in Familienunternehmen (Abschnitt III.6), zu Beiräten in Familienunternehmen (Abschnitt III.4) und zu Beiräten in Krisen in Familienunternehmen (Abschnitt III.7) teilweise widersprüchliche Ergebnisse erbracht haben. Es wird zum einen festgestellt, dass ein neutrales Gremium in einer Krise als vermittelndes Element zwischen den verschiedenen Stakeholdern eine positive Wirkung auf den Krisenverlauf haben kann.²⁶⁷ Des Weiteren zeigt die Forschung, dass ein Beirat in einem Familienunternehmen eine besondere Stellung einnimmt,²⁶⁸ die zumindest theoretisch die Wahrnehmung einer solch vermittelnden Aufgabe während einer Krise möglich erscheinen lässt. Dem wird in der Literatur aber teilweise widersprochen und festgestellt, dass ein Beirat in einer Krise keine konstruktive Aufgabe erfüllt und zunehmend ineffizient arbeitet.²⁶⁹

Aus diesen widersprüchlichen Ergebnissen ergibt sich für die Studie das

267 Vgl. Rösen (2009), S. 29 i. V.m. S. 132 und S.136.

268 Vgl. Ruter/Thümmel (2009), S. 46.

269 Vgl. Oesterheld (2002), S. 131 ff.

Untersuchungsrelevante inhaltliche Erkenntnisse					
	FU – Krise	Krise – Team	Team – Beirat / Board	Beirat / Board – FU	Beirat – Team – FU Board – Team – Krise Beirat – Krise – FU
Individual- Ebene		<ul style="list-style-type: none"> Individuen mit teilweise vorhersagbarer Reaktion auf Krise 	<ul style="list-style-type: none"> Direkter Zusammenhang zwischen Input-Faktoren (z.B. Team-Größe) und Performance nicht feststellbar 	<ul style="list-style-type: none"> Unabhängige Mitglieder sind positiv in der Realität aber selten 	
Team- Ebene		<ul style="list-style-type: none"> Teams mit Tendenz zur Neustrukturierung Wichtigkeit von Führungspersonen 		<ul style="list-style-type: none"> Mischung von in- und externen Mitgliedern mit positiver Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> Vermehrte Entscheidungs-Zentralisierung
Kontext- Ebene	<ul style="list-style-type: none"> Alle Stakeholder durch Krise betroffen => Veränderung Verhalten => Neutrale Instanz wichtig Familie zentraler Kontext-Faktor Struktur- und Verhaltens-faktoren beeinflussen Krise 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation potenziell belastender Kontext-Faktor (Threat Rigidity) Stakeholder-Management als wesentlicher Erfolgsfaktor 		<ul style="list-style-type: none"> „Sandwich“-Position Familie Haupt-Einflussfaktor Aufgabe sehr flexibel und von Erwartungen der Stakeholder abhängig (zumeist Mischung aus Kontrolle, Beratung und sonstigen Funktionen) 	<ul style="list-style-type: none"> Familie sehr wichtig für Beirat Zu starkes Familien-Management verschlechtert Performance des Beirats Hohe Einflussnahme Externer in der Krise
Prozess- Ebene		<ul style="list-style-type: none"> Starker Gruppendruck kann Entscheidungen verschlechtern (Groupthink) 	<ul style="list-style-type: none"> Prozesse (z.B. Informations-Beschaffung) als Moderatoren zwischen Input und Performance 		<ul style="list-style-type: none"> Verschlechterung Effizienz durch Verringerung Kommunikation oder Ausschluss konträrer Meinungen
Denk- muster- Ebene		<ul style="list-style-type: none"> Fehlende gemeinsame Problemlösungs-Fähigkeit kann zu Team-Auflösung führen (Sensemaking) 	<ul style="list-style-type: none"> Denkmuster (z.B. Arbeitsnormen) als Moderatoren zwischen Input und Performance 		

Abb. 27: Zusammenfassung der inhaltlichen Kernaspekte der Literatur im Untersuchungs-kontext (Quelle: Eigene Darstellung)

grundlegende Forschungsinteresse an einem tieferen Verständnis für die Aufgaben und Arbeit eines Beirats in einer Krise. Um vor diesem Hintergrund die genaue Forschungslücke abzuleiten, sollen die für die Untersuchung relevanten Fragen nach einer kurzen Rekapitulation der bisher aus der Forschung gewonnen Erkenntnisse definiert werden.

Für die Analyse der bisherigen Literatur bieten sich die Forschungsergebnisse zu Beiräten in Krisensituationen von Familienunternehmen (Abschnitt III.7) als Ausgangspunkt an, da diese erste grundlegende Erkenntnisse zur Arbeit von Beiräten in Krisen darstellen. Zentrales Ergebnis dieses Forschungsfeldes ist, dass sich die Aufgaben eines Beirats in der Krise zunehmend verändern und eine Verschiebung von einer rein beratenden Tätigkeit hin zu einem vermehrten operativen Eingreifen erfolgt.²⁷⁰ Dabei wird festgestellt, dass diese Aufgaben-änderung durch den starken Einfluss und das sich verändernde Verhalten der im Gremium vertretenen Banker ausgelöst wird.²⁷¹ Dabei wird die Analyse stark auf die Gruppe der involvierten Bankenvertreter fokussiert, was vor dem Hinter-

270 Vgl. Oesterheld (2002), S. 101 i. V.m. S. 146.

271 Vgl. Oesterheld (2002), S. 143.

grund der dargestellten Literatur in angrenzenden Forschungsgebieten Fragen aufwirft.

Führt man sich an dieser Stelle die Ergebnisse der Forschung zu Beiräten in Familienunternehmen (Abschnitt III.4) vor Augen, muss festgestellt werden, dass der Beirat als Gremium innerhalb des Familienunternehmens eine besondere Stellung zwischen allen Stakeholdern einnimmt und seine Aufgaben stark durch den ihn umgebenden Kontext beeinflusst werden.²⁷² Die Literatur stellt in diesem Zusammenhang insbesondere die überragende Bedeutung der Familie für den Beirat heraus.²⁷³ Verbindet man diese Erkenntnisse mit der Forschung zu Familienunternehmen in Krisensituationen (Abschnitt III.6), so muss festgestellt werden, dass während einer die Existenz der Einheit Familie/Unternehmen bedrohenden Krise nicht nur die Banken sondern alle involvierten Stakeholder und vor allem die Familie und die Geschäftsführung stark betroffen sind und ihr Verhalten verändern.²⁷⁴

An dieser Stelle ergibt sich, dass der Beirat und seine Aufgaben in einer Krisensituation potenziell nicht alleine durch die Banken sondern auch durch andere Stakeholdergruppen, wie zum Beispiel die Familie, beeinflusst werden könnten.²⁷⁵ Dieser potenzielle Einfluss anderer Stakeholder auf die Aufgaben eines Beirats in einer Krisensituation wird in der vorliegenden Literatur aber bislang nicht untersucht. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob die Erklärungsansätze der bisherigen Literatur ausreichen, um die komplexen Zusammenhänge zwischen Krisen und Aufgaben des Beirats vollständig abbilden und erklären zu können. Hier ergibt sich eine Forschungslücke, die die vorliegende Arbeit aufgreifen und dabei vor allem folgende Frage beantworten soll:

1. *Wie wirken die durch eine die Existenz der Einheit Familie/Unternehmen bedrohende Krise betroffenen Stakeholder auf die Aufgaben eines Beirats in einem Familienunternehmen?*

Die vorliegende Forschung zu Beiräten in Familienunternehmen in Krisensituationen (Abschnitt III.7) zeigt als weiteres zentrales Ergebnis auf, dass sich der Beirat im Krisenverlauf zunehmend an seine sich verändernden Aufgaben anpasst, dabei aber zunehmend ineffizient in seinem Handeln wird.²⁷⁶ Als wesentlicher Einflussfaktor für die zunehmende Ineffizienz wird angeführt, dass

272 Vgl. Klein et al. (2010), S. 141; Ruter/Thümmel (2009), S. 46.

273 Vgl. Corbetta/Salvato (2004), S. 127.

274 Vgl. Rösen (2009), S. 163 ff.

275 An dieser Stelle sollte auch berücksichtigt werden, dass lediglich 6 % aller Beiratsmitglieder Bankvertreter sind. (Vgl. Brose (2006), S. 23 ff.) Demgegenüber konnte in zwei Drittel aller Beiräte mindestens ein Familienmitglied festgestellt werden (Vgl. Klein 2000, S. 144).

276 Vgl. Oesterheld (2002), S. 131 ff.

die im Gremium vertretenen Bankenvertreter ihr Verhalten an die Krise anpassen und damit negativ auf die Arbeit des Gremiums wirken: Die Bankvertreter versuchen verstärkt ihre Eigeninteressen durchzusetzen, wodurch der Beirat zunehmend ineffizient in seiner Aufgabenerfüllung wird.²⁷⁷ Die Analyse der Gründe hierfür ist stark auf die Anpassung der Banker an die Krisensituation und die daraus resultierende Wirkung auf den Beirat fokussiert, was vor dem Hintergrund der dargestellten Literatur in angrenzenden Forschungsgebieten wiederum Fragen aufwirft.

Führt man sich an dieser Stelle die Ergebnisse der Forschung zu Teams in Krisensituationen (Abschnitt III.1) vor Augen, so muss festgestellt werden, dass die alleinige Betrachtung der Anpassung einzelner Teammitglieder an eine Krise bei weitem nicht als ausreichend angesehen werden kann, um eine vollständige Analyse möglicher Einflussfaktoren für die Effizienz eines Beirats in der Krise durchzuführen. Die Literatur zeigt deutlich auf, dass sich ein Team auf sehr verschiedenen Ebenen an eine Krise anpasst und damit eine Vielzahl von Einflussfaktoren auf die Effizienz des Teams einwirken können.²⁷⁸ An dieser Stelle ergeben sich durch die Erweiterung der Betrachtung um gruppentheoretische Aspekte interessante neue Erklärungsansätze, die vor allem durch die Analyse verschiedener Ebenen entstehen. Diese Erweiterung der Betrachtung im Untersuchungskontext erscheint auch vor dem Hintergrund der Ergebnisse der weiteren vorgestellten Forschungsgebiete sinnvoll.

Die Literatur zur Wirkung von Krisen auf Aufsichtsgremien als Teams (Abschnitt III.3) zeigt beispielsweise auf, dass sich Aufsichtsgremien vor allem durch eine Zentralisierung von Entscheidungen an eine Krise anpassen können und dadurch die Effizienz der Aufgabenerfüllung beeinflusst wird.²⁷⁹ Hier wird deutlich, dass beispielsweise Anpassungen der Teamstrukturen aber auch der inneren Prozesse im Krisenverlauf einen großen Einfluss auf die Arbeit des Gremiums haben können. Dies bestätigt wiederum die Forschung zu Aufsichtsgremien als Teams (Abschnitt III.2), die die Wichtigkeit der Analyse von Prozessen bei der Beurteilung der Effizienz von Aufsichtsgremien herausstellt.²⁸⁰ Neben der Analyse von Prozessen und Strukturen eines Teams erscheint vor dem Hintergrund der Literatur zu Krisen in Familienunternehmen (Abschnitt III.6) aber auch eine umfassende Betrachtung des gesamten Kontextes notwendig. Die Literatur stellt fest, dass der gesamte Kontext eines Beirats (Familie, Geschäftsführung, externe Stakeholder) in einer Krise starken Veränderungen

277 Vgl. Oosterheld (2002), S. 141. Dies führt in der Folge zu vermehrten internen Konflikte im Beirat und einer dadurch ineffizienteren Aufgabenerfüllung des Gremiums.

278 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.2, S. 56.

279 Vgl. Fernandez/Mazza (2011), S. 18 ff.

280 Siehe hierzu die Ausführungen zur Dynamics-Forschung (Abschnitt III.2.2, S. 58).

ausgesetzt ist,²⁸¹ an die sich das Gremium anpassen muss. Beispielhaft sei hier auf das sich potenziell verändernde Verhalten von im Gremium vertretenen Familienmitgliedern hingewiesen,²⁸² das direkt auf die Arbeit des Beirats wirkt und an das sich dieser möglicherweise anpassen muss.

Diese Ergebnisse zeigen zusammengenommen, dass die Anpassung eines Teams an eine Krisensituation auf verschiedenen Ebenen geschehen und die Effizienz der Aufgabenerfüllung somit von diversen Faktoren beeinflusst werden kann. Um dies und damit mögliche Einflussfaktoren erfassen zu können, erscheint eine Untersuchung auf mehreren Ebenen z. B. unter Berücksichtigung gruppentheoretischer Aspekte notwendig. Eine solche umfassende Analyse der Anpassung eines Beirats an eine Krise ist in der vorliegenden Literatur bislang aber nicht vorgenommen worden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die in der Literatur existierenden Erkenntnisse ausreichen, um die gesamte Komplexität des Untersuchungsobjekts zu erfassen. Hier ergibt sich eine Forschungslücke, die die Studie aufgreifen und dabei vor allem folgende Frage beantworten soll:

2. *Wie passt sich der Beirat eines Familienunternehmens an eine die Existenz der Einheit Familie/Unternehmen bedrohende Krise an?*

Aus den beiden dargestellten Forschungsfragen und der vorliegenden Literatur im Untersuchungskontext lässt sich zusammengenommen eine Forschungslücke im Schnittpunkt der vier Themengebiete ableiten, die die Grundlage der vorliegenden Arbeit darstellen wird (siehe Abbildung 28).

Mit Hilfe der definierten zwei Forschungsfragen soll die Forschungslücke möglichst umfassend geschlossen und im Sinne des Erkenntnisinteresses das Verständnis für die Wirkung einer Krise auf den Beirat verbessert werden. Dabei soll im Zuge der Analyse eine Übersicht entwickelt werden, die mögliche Einflussfaktoren aufzeigen und die Ableitung von Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Ausgestaltung und Rahmensetzung von Beiräten ermöglichen soll, um die Arbeitsfähigkeit des Gremiums in einer Krise bestmöglich zu erhalten.

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen muss allerdings berücksichtigt werden, dass die vorliegende Literatur, insbesondere in den Bereichen Teams bzw. Familienunternehmen in Krisensituationen, als teilweise noch sehr rudimentär angesehen werden muss. Darüber hinaus weisen vor allem die Forschungsstränge zu Krisen und zur Corporate Governance teilweise stark widersprüchliche Ergebnisse auf.²⁸³ Vor diesem Hintergrund erscheint die Bildung

281 Vgl. Rösen (2009), S. 114 ff.

282 In 2/3 aller Beiräte sitzt mindestens ein Familienmitglied (Vgl. Klein 2000, S. 144).

283 Siehe hierzu Abschnitt III.2 (S. 56) dieser Arbeit.

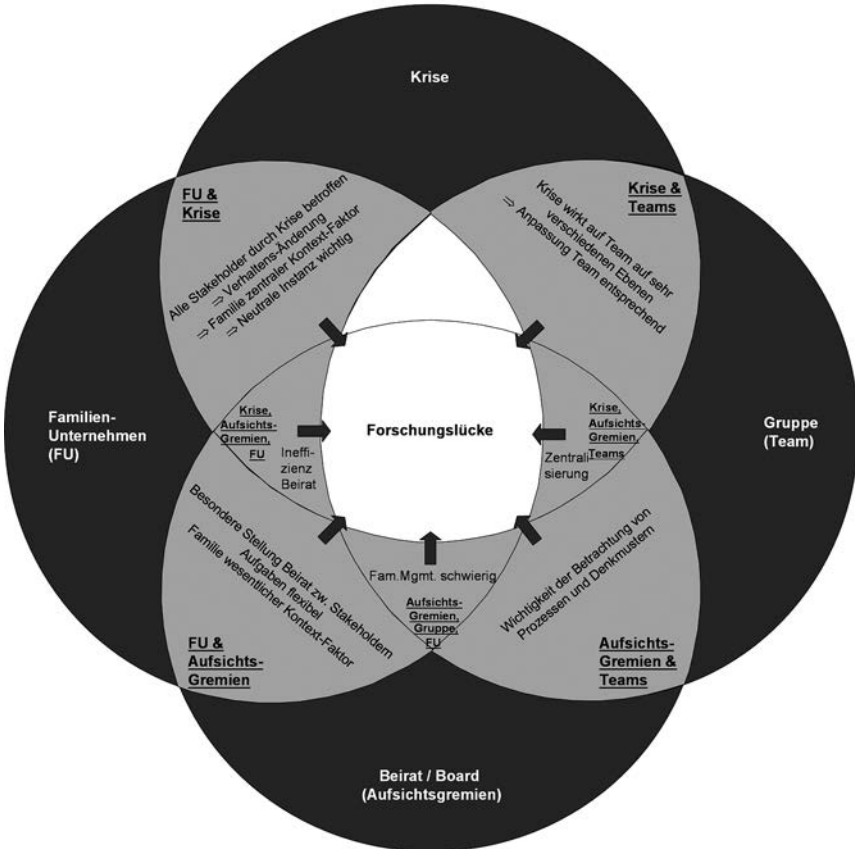


Abb. 28: Forschungsstand und Darstellung der Forschungslücke (Quelle: Eigene Darstellung)

belastbarer Hypothesen in Bezug auf die formulierten Forschungsfragen kaum möglich, sodass eine möglichst offene Untersuchung des Forschungsobjektes angebracht erscheint. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wurde das in der Einführung bereits dargestellte Vorgehen mit leitfadengestützten, offenen Interviews gewählt. Die aus der detaillierten Auswertung dieser Interviews gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf die beiden dargestellten Untersuchungsfragen sollen nun nachfolgend expliziert werden.²⁸⁴

284 Für eine umfassende Darstellung des gewählten Vorgehens sowie für Details zur Auswertung des empirischen Materials siehe Anhang A2, S. 209.

V Ergebnisse

»Das heißt, man muss eigentlich die Familie [in der Krise] [...] schützen vor dem Unternehmen und man muss das Unternehmen schützen vor der Familie. Und [...] da spielt der Beirat eine ganz wichtige Rolle.« (Interview 10)

Im kommenden Abschnitt sollen die Ergebnisse der empirischen Erhebung im Hinblick auf die formulierten zwei Forschungsfragen detailliert dargestellt und aus unterschiedlichen Perspektiven erläutert werden.

Aus den empirischen Daten wurden die Aufgaben und Anforderungen an einen Beirat in einer Krisensituation eines Familienunternehmens herleitet und Auswirkungen auf die Arbeit des Gremiums verdeutlicht. Aus diesen Erkenntnissen konnte eine Übersicht der grundsätzlichen Wirkungszusammenhänge entwickelt werden, die die wesentlichen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für die Arbeit eines Beirats in einer Krise darstellt und eine Analyse dieser ermöglichen soll. In Bezug auf diese im nachfolgenden Abschnitt zu explizierende Übersicht müssen an dieser Stelle einige kurze Vorüberlegungen dargestellt werden, um ein tieferes Verständnis sowohl für die Darstellung als auch den Geltungsbereich sicherzustellen.

Die Erstellung der Übersicht zu Einflussfaktoren für Beiräte in Krisensituationen wurde auf Grundlage von idealtypischen Beschreibungen der in den Interviews festgestellten Spezifika entwickelt. Dabei ist zu beachten, dass für die Darstellung bestimmte, eigentlich miteinander verknüpfte Faktoren einzeln expliziert und somit künstlich getrennt werden müssen. Dieser Aspekt ist kritisch zu erwähnen, da die meisten Faktoren durch komplizierte Verbindungen miteinander verknüpft sind und keine einfachen Zusammenhänge aufweisen.²⁸⁵

285 Die Übersicht wurde vor dem Hintergrund der in den einzelnen Interviews identifizierten, relevanten Einflussfaktoren entwickelt. Durch Quervergleiche mit anderen Experteninterviews konnte festgestellt werden, dass einzelne Faktoren relativ häufig in bestimmter Weise miteinander verbunden zu sein scheinen. Dennoch ist vor einfachen »Wenn-Dann«-Erklärungen zu warnen, da sich die Zusammenhänge als komplex und stark voneinander abhängig gezeigt haben. (Vgl. Rösen (2007), S. 201).

Die Trennung in der Beschreibung ist allerdings nicht zu umgehen, da ansonsten die Vielzahl der durch die Studienteilnehmer beschriebenen relevanten Einflussgrößen nicht adäquat hätte abgebildet werden können.²⁸⁶ Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine einfache Verknüpfung einzelner Faktoren in trivialen Beziehungen²⁸⁷ (beispielsweise viele unerfahrene interne Beiratsmitglieder führen automatisch zu einer schlechten Aufgabenerfüllung in der Krise) nicht zielführend ist. Die verwendeten Einflussfaktoren sind vielmehr sowohl als Rahmenbedingung wie auch als Treiber für andere Faktoren anzusehen. Je nach Situation des Beirats, des Familienunternehmens oder auch der Krisensituation können die Faktoren unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Insgesamt soll die Übersicht vor allem folgende Sachverhalte aufzeigen:

1. Die Wirkung einer Krise auf die Aufgaben eines Beirats in einem Familienunternehmen und dabei vor allem den Einfluss der für den Beirat relevanten Stakeholder (Familie, Banken etc.)
2. Die möglichen Anpassungen eines Beirats an die sich in einer Krise verändernden Rahmenbedingungen und damit Einflussfaktoren für die Arbeit des Gremiums während einer Krisensituation

Die Übersicht ist somit insgesamt als Rahmen zu verstehen, die in der jeweiligen Krisensituation eines Familienunternehmens eine Einzelfalluntersuchung des Beirats unterstützen soll.²⁸⁸

Um ein besseres Verständnis zu gewährleisten, sollen nachfolgend als Basis der weiteren Überlegungen zunächst die aus den Aussagen der interviewten Experten abgeleiteten grundsätzlichen Wirkungszusammenhänge übersichtsartig expliziert werden (Abschnitt V.1), bevor diese in den konkreten Situationen einer Ertrags- (Abschnitt V.2.1) und einer Liquiditätskrise (Abschnitt V.2.2) angewendet werden.

286 Die schrittweise Darstellung der einzelnen Faktoren und die erst daran anschließende Verknüpfung zu einer komplexen Gesamtübersicht ist somit alleine der Übersichtlichkeit der Darstellung geschuldet.

287 Dies gilt umso mehr, da jeder Faktor abhängig von den konkreten Rahmenbedingungen und dem Vorhandensein anderer Einflussfaktoren sowohl positiv als auch negativ auf die Aufgabenerfüllung eines Beirats wirken kann. Die Beschreibung ist somit nicht dazu geeignet, Wahrscheinlichkeitsmodelle zu bestimmten Verläufen aufzustellen.

288 Es sei darauf hingewiesen, dass einzelne Einflussfaktoren auch in Nicht-Familienunternehmen auf ein entsprechendes Aufsichtsgremium wirken könnten.

V.1 Grundsätzliche Wirkungszusammenhänge

»[Was die Familie von Ihnen erwartet] wissen Sie nur aus Erfahrung. Also, Sie sprechen jetzt nicht davon, was die Familie von mir erwartet, weil es im Gesellschaftsvertrag drin steht [...] sondern [...] was die Familie emotional [...] von mir erwartet? Das wissen Sie nur aus Erfahrung [...].« (Interview 11)

Eine Unternehmenskrise muss in ihrer Wirkung auf einen Beirat als hoch dynamischer Prozess verstanden werden, der zu einer wiederkehrenden Veränderung der relevanten Einflussfaktoren für das Team *Beirat* führt. Die durchgeführten Interviews zeigen deutlich auf, dass sich die Aufgabe und Rolle eines Beirats in einem Familienunternehmen im Verlauf einer Krise erheblich verändern kann und dabei insbesondere durch die sich stark verändernden Umstände im für den Beirat relevanten Kontext beeinflusst werden.

Wie bereits durch die Literatur zu Familienunternehmen in Krisensituationen beschrieben, hängt der Krisenverlauf in einem Familienunternehmen von diversen Einflussfaktoren²⁸⁹ ab, die direkt auf die handelnden Akteure (Familie, Geschäftsführung, Banken) wirken und deren Verhalten beeinflussen.²⁹⁰ Dabei können beispielsweise strukturelle Aspekte wie die Gesellschafterstruktur über mögliche Konflikte zwischen zwei Familienstämmen auf das Verhalten der Akteure wirken. Im hier gewählten Beispiel von Stammeskonflikten kann sich zum einen direkt das Verhalten der Familie verändern, zum anderen aber auch eine indirekte Wirkung auf das Verhalten anderer Stakeholder (z. B. der Banken) einstellen (siehe Abbildung 29).

Die bereits in Abschnitt III.4.1 dargestellte besondere Stellung des Beirats innerhalb eines Familienunternehmens²⁹¹ zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen bedingt an dieser Stelle, dass das sich verändernde Verhalten der wesentlichen Stakeholder wie z. B. der Familie oder der Geschäftsführung auch auf das Gremium wirkt. Der Einfluss vollzieht sich dabei vor allem über die wahrzunehmenden Aufgaben des Beirats. Da die Aufgaben eines Beirats nicht

289 Vgl. Rösen (2009), S. 203 ff. Siehe hierzu auch Abschnitt III.6, S. 70. Diese Einflussfaktoren für den Umgang eines Familienunternehmens bzw. einer Unternehmerfamilie mit einer Krisensituation konnten auch im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung immer wieder an verschiedenen Stellen festgestellt werden.

290 Kein Einfluss konnte beispielsweise für den von Rösen (2009) genannten Faktor »Rechtsform« festgestellt werden. Das heißt nicht, dass dieser Faktor grundsätzlich ohne Einfluss auf die Arbeit des Beirats ist. Im Rahmen der hier vorliegenden empirischen Untersuchung konnte aber zumindest kein Zusammenhang festgestellt werden.

291 An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass in der hier vorliegenden Arbeit ein Beirat als Gremium zur Wahrung der Interessen von Familie und Unternehmen angesehen wird. Dabei wird anerkannt, dass das Gremium in normalen Zeiten zumeist eher die Interessen der Familie vertritt. Diese Ausrichtung kann sich während der Krise aber verändern, wie in den weiteren Ausführungen verdeutlicht werden wird.

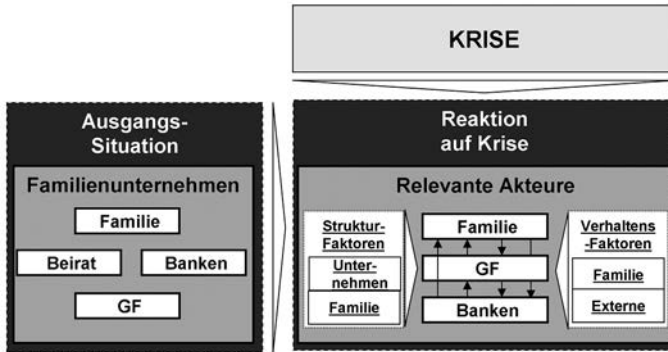


Abb. 29: Reaktion der Akteure auf eine Krise (Quelle: Eigene Darstellung)

gesetzlich vorgeschrieben, sondern, wie bereits in Abschnitt III.4.2 ausgeführt, in ihrer konkreten Ausgestaltung stark von der jeweiligen Familie abhängig sind, stellen sich diese als oftmals sehr flexibel dar.²⁹² Die grundsätzlich offene Gestaltung der Aufgaben führt dazu, dass die z. B. in einem Gesellschaftsvertrag festgeschriebenen Aufgaben eines Beirats häufig lediglich als Richtschnur verwendet werden, das eigentliche Betätigungsfeld aber sehr viel weiter reicht.²⁹³ Dies zeigt sich beispielhaft in Interview 11:

»Ich gebe Ihnen mal eine flapsige Antwort: Wenn Sie heute ein [Beirats]mitglied fragen, was im Gesellschaftsvertrag zu seinen Kompetenzen steht, dann sage ich, dass er zu 80 % nicht weiß, was da drin steht. Die kennt der klassische [Bei]rat gar nicht. [...] Der weiß im Prinzip [nur] die zwei, drei Kernkompetenzen. [...] Er weiß [...] nur, dass er in der Vergangenheit immer irgendwie mitgewirkt hat [...] Aber ob er bloß mitdiskutiert hat oder ob er tatsächlich formal den Beschluss [...] gefasst hat, das weiß der Beirat häufig gar nicht. Also lange Rede, kurzer Sinn: Das, was im Gesellschaftsvertrag steht, ist wichtig [...] wird [aber nur] dann raus gezogen, wenn es um Haftungsthemen geht.«

Diese flexible Aufgabenauslegung zeigt sich insbesondere in der Sondersituation einer Krise:²⁹⁴ Im Verlauf der Studie konnte festgestellt werden, dass von den handelnden Akteuren, und dabei insbesondere durch die Familie²⁹⁵, in einer

292 Daraus entstehende Probleme zeigt z. B. Interview 7 auf: »Ich denke, den Gesellschaftern, die uns da reinbringen, ist oft nicht klar, was der Beirat eigentlich genau tun soll.«

293 Dies zeigt auch Kormann (2008): »Die erste Pflicht eines Beirats ist es [...], dass er sich bei [...] den Gesellschaftern, und durch eigene Reflexion vergewissert, was seine Zwecksetzung ist. Die zumeist knappen, vielleicht sogar dünnen oder gar irreführenden Worte im Gesellschaftsvertrag werden dies allein nicht ausreichend klar machen können. Eine solche Mission kann nur im klärenden Gespräch erhellt werden.« (Kormann (2008), S. 48).

294 Gerade im Vergleich zu gesetzlich vorgeschriebenen Aufsichtsräten werden die Aufgaben wesentlich flexibler gehandhabt.

295 Dies zeigt sich zum Beispiel in Interview 21: »Der Aufsichtsrat einer börsennotierten Un-

Krise erwartet wird,²⁹⁶ dass der Beirat seine Aufgaben erweitert und auch solche Aufgaben erfüllt, die nicht schriftlich fixiert wurden. Die sich aus der Krisensituation bedingenden neuen Aufgaben gehen dabei immer wieder deutlich über die ursprünglich intendierten Aufgaben des Gremiums hinaus,²⁹⁷ wie beispielsweise Interview 22 verdeutlicht:

»[Die offiziellen Aufgaben] war[en] kreuz und quer: Über Verträge, Finanzen, Personal und die gesamte strategische Ausrichtung. [...In der Krise wurde] dann quasi die Kontrollfunktion des Beirats beendet und das Gremium war dann im Wesentlichen nach Außen gegenüber den Banken [...] wichtig [...] Und gleichzeitig bekam er eine neue Aufgabe nach innen, weil die Familie ihre ganzen Hoffnungen auf den Beirat setzte, dass der die Sanierung mehr oder weniger vorantreibt...[...Und] das geht aus dem Katalog der zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäfte natürlich nicht hervor. Und das war ja die eigentliche Bringschuld – [...]Also eigentlich hätte man das den Externen als Aufgabenstellung noch klarer kommunizieren müssen.«

Die durch den Beirat in diesem Zusammenhang zu erfüllenden Aufgaben ergeben sich dabei sowohl direkt aus dem Verhalten der einzelnen, relevanten Akteure wie auch indirekt aus dem Verhältnis dieser untereinander. Dies zeigt sich in Interview 15:

»Ja, da gibt es Grauzonen [in denen über die fixierten Aufgaben hinaus agiert wird]. Das ist auch ein bisschen abhängig davon, mal flapsig gesagt, wie gut das Unternehmen läuft. Und wie groß das Vertrauen des Beirats in die Geschäftsführung ist.«²⁹⁸

Insgesamt führt eine kriseninduzierte Verhaltensveränderung der Stakeholder somit zu einer möglichen Verschiebung der Aufgaben des Gremiums (siehe Abbildung 30).

ternehmung darf [z. B.] aufgrund von Corporate Governance-Vorschriften gar nicht unabgestimmt das Gespräch mit einer unteren Unternehmensebene führen und er darf schon gar nicht in solch einer Situation Stellung zum Geschäftsverlauf nehmen. Das ist aber genau das, was unser [...Beirat] während der Krise laufend getan hat [...Es ist wichtig,] die Möglichkeit [...zu haben] zum Geschäftsführer zu gehen und zu sagen: »Hör mal, das ist jetzt eine schlimme Zeit, aber es wird wieder gut!«

296 Dies zeigt sich implizit auch in Interview 18: »[Da] hätte [...] der Beirat viel, viel näher an das Unternehmen herangehen müssen. Also, da ist eine Plausibilisierungspflicht aus meiner Sicht entstanden, die über das ›Wir lassen uns ein Mal im Quartal berichten, wo das Unternehmen steht‹ hinausgeht.«

297 Siehe hierzu Interview 24: Interviewer: »Verändert sich da etwas in Ihren Augen in einer Krise in Bezug auf die Aufgaben?« Person 24: »Ja, ganz eindeutig. Also Krisenmanagement ist schon etwas anderes als die Arbeit in einem normalen Stadium.«

298 In mehreren Interviews wird dem Beirat eine »Gewährleistungsfunktion« zugeschrieben. Dabei hat der Beirat in der Krise die Funktionsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Es wird dazu ausgeführt, dass sich hierbei kein Mitglied hinter den Statuten des Gremiums verstecken kann sondern darüber hinweg agieren muss.

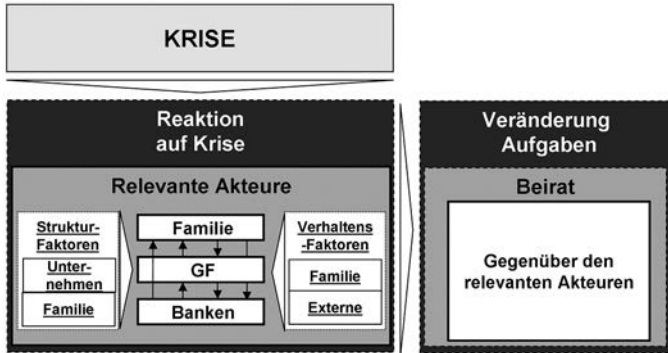


Abb. 30: Reaktion der Akteure auf eine Krise und Wirkung auf die Aufgaben des Beirats (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Beirat ist in diesem Zusammenhang einer deutlichen Komplexitätserhöhung ausgesetzt, da er zum einen auf die durch den Kontext neu an ihn gestellten Aufgaben reagieren und zum anderen seine bisherigen Aufgaben in Form von Beratung der Familie sowie der Kontrolle der Geschäftsführung erfüllen muss. Hierbei stellen sich aus den neuen Aufgaben zum Beispiel neue Anforderungen an die Mitglieder und ihre Fähigkeiten, wie sich implizit in Interview 12 zeigt:

»[...] Sinn eines Beirates [in der Krise ist es], zu raten:« Wie gehe ich mit der Krise um?« Denn der Unternehmer hat sie noch nicht erlebt. Also brauche ich da Erfahrung in diesem Gremium. [...] ich muss die entsprechenden [...] Mitglieder finden, die dann nicht nur raten sondern dann auch verbindlich vermitteln können, wie [...die Krise] zu überwinden ist und auch kontrollieren und kommunizieren können.«

Die teilweise erweiterten Aufgaben beeinflussen darüber hinaus auch die strukturellen und prozessualen Anforderungen, die an das Team *Beirat* gestellt werden. Dies kommt zum Beispiel in Interview 9 in Bezug auf die notwendige Geschwindigkeit in Entscheidungsprozessen zum Ausdruck:

»Weil in der Krise brauchen Sie einen sehr viel engeren Dialog [...Man] muss ja in kurzer Taktung Entscheidungen treffen [...] wichtige, kritische Entscheidungen. [Das haben...] Sie im Normalmodus sonst nicht [...]Da kann man sagen: »Ok, bis zur nächsten Beiratssitzung [...bereiten] wir das vor.« Aber in der Krise können Sie nicht sagen: »[...]Das] wartet jetzt ein Vierteljahr.« Sondern da müssen Sie kurz getaktet einfach Entscheidungen treffen und teilweise auch schwierige und kritische Entscheidungen. Will heißen, Sie müssen dann die Leute auch greifbar haben.«

Die sich verändernden Aufgaben des Gremiums stellen somit auch neue Anforderungen an das Team *Beirat* sowohl in Bezug auf die einzelnen Mitglieder (z. B. die vorhandenen Kompetenzen) wie auch die Teamstrukturen (z. B. die

existierenden Hierarchien) und die Prozesse (z. B. die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden) (siehe Abbildung 31).

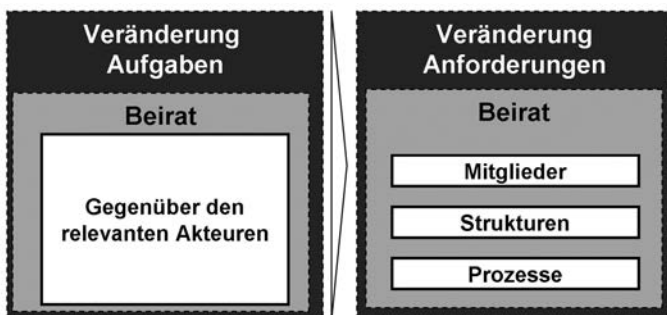


Abb. 31: Veränderung der Anforderungen an den Beirat durch erweiterte Aufgaben (Quelle: Eigene Darstellung)

Die neuen Aufgaben und Anforderungen in einer Krise treffen dabei auf das Team *Beirat* und sein vorhandenes Grundgerüst. Für den Beirat entsteht hier die Herausforderung, die neuen Anforderungen mit den ihm zur Verfügung stehenden Kompetenzen, Strukturen und Prozessen zu erfüllen bzw. diese gegebenenfalls anzupassen. Die Arbeitsfähigkeit des Beirats hängt an dieser Stelle davon ab, inwiefern er in der Lage ist, sich an die neuen Anforderungen anzupassen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Beirat in seinem Grundgerüst zumeist an die Anforderungen in normalen Zeiten angepasst ist und im Vorfeld der Krise stark durch die Familie als wesentlichem Kontextfaktor geprägt wurde. Wie durch die Literatur bereits beschrieben,²⁹⁹ nimmt vor allem die Familie direkten Einfluss auf die Besetzung, Strukturen und Rahmenbedingungen des Gremiums.³⁰⁰ Dieser starke Einfluss der Familie auf das Grundgerüst des Beirats im Vorfeld einer Krise konnte in der vorliegenden Studie immer wieder an verschiedenen Stellen beobachtet werden.³⁰¹ Beispielsweise konnten Beiratszusammensetzungen festgestellt werden, die ausschließlich aus engen Vertrauten

299 Siehe hierzu Abschnitt III.4.1, S. 62.

300 Z. B. in Bezug auf die Macht des Gremiums oder die innere Hierarchie des Teams. Vor allem die Wahl eines in- oder externen Beiratsvorsitzenden ist als stark strukturgebendes Element zu nennen.

301 Es zeigte sich bspw. der Einfluss der Kultur der Familie auf das Team *Beirat* im Vorfeld einer Krise. Auch die ursprüngliche Intention hinter der Einrichtung des Beirats spielt eine Rolle in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit des Gremiums. So konnte ein Beirat beobachtet werden, der ausschließlich zur Überwachung der Nachfolgeneration eingerichtet und entsprechend besetzt wurde. Als das Unternehmen in die Krise kam, war der Beirat nur sehr eingeschränkt in der Lage, die an ihn durch die Familie gestellten Aufgaben zu erfüllen.

der Familie bestanden, wodurch der theoretisch möglichen Neutralität eines Beirats durch die Familie bewusst entgegen gearbeitet wurde.³⁰² Die sich aus einer solchen Besetzung wiederum ergebenden Schwierigkeiten für einen Beirat in einer Krisensituation zeigen sich beispielhaft in folgender Aussage aus Interview 7:

»Teilweise [gibt es] auch Mitglieder im Beirat, die das schon über ewige Zeiten sind. Etwas verkrustet, aus unterschiedlichen Gründen mit der Eigentümerfamilie verbunden, wenig in der Lage, diese Krisensituation dort wirklich zu verstehen, zu reflektieren und darauf auch Antworten zu finden, was man jetzt vielleicht tun sollte.«

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass die Familie bereits vor Beginn der Krise starken Einfluss auf das Grundgerüst des Teams *Beirat* nimmt. Damit beeinflusst sie in erheblichem Maße die Anpassungsfähigkeit des Gremiums an die sich verändernden Aufgaben und Anforderungen in einer Krisensituation (siehe Abbildung 32).³⁰³

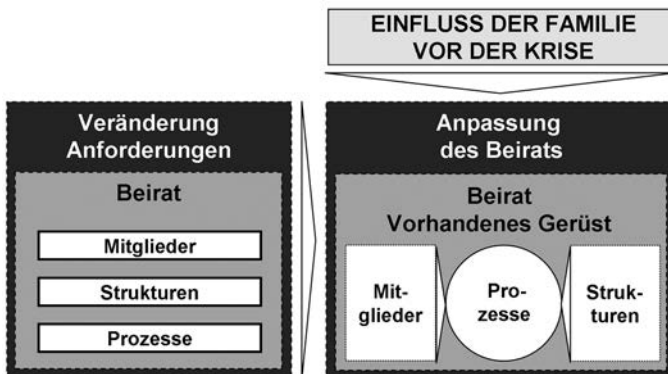


Abb. 32: Anpassung des Beirats an die neuen Anforderungen in einer Krise (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass die Aufgaben eines Beirats durch das sich verändernde Verhalten der für ihn relevanten Stakeholder beeinflusst

302 Siehe hierzu Interview 19: »Da sind manchmal namhafte Leute drin, mit denen man sich dann gerne schmückt. Aber eigentlich wird von dem Beirat eine ernsthafte Beratung der Unternehmensseite nicht gewünscht. Sondern das ist eher von der Familie oder manchmal auch dem Patriarchen in der Familie – das ist ja häufig noch etwas autokratisch organisiert – ist das eher ein Medium, um bestimmte Kontakte zu halten, aber nicht um beraten zu werden. Der »Schön-Wetter-Beirat« hat in der Krise gar keine Funktion.«

303 In diesem Zusammenhang konnten im Verlauf der Studie in Abhängigkeit von der jeweiligen Familie unterschiedlich agierende Beiräte beobachtet werden. Einige Beiräte agierten vor allem im Sinne des Unternehmens, andere vertraten eindeutig die Interessen der Familie und nahmen ihre Aufgabe weniger im Sinne einer neutralen Instanz wahr.

werden können und daraus neue Anforderungen an das Team entstehen. Das Team *Beirat* muss sich diesen Anforderungen anpassen und vollzieht dies auf drei Ebenen:

- Umgang der Mitglieder mit den neuen Anforderungen in einer Krise
- Wirkung der neuen Anforderungen auf die Team-Strukturen
- Veränderung der Prozesse im Beirat durch die neuen Anforderungen

Dieser Zusammenhang lässt sich in einer Übersicht zusammenfassen, mit deren Hilfe im weiteren Verlauf der Arbeit die Wirkung einer Krise auf den Beirat näher analysiert werden soll (siehe Abbildung 33).

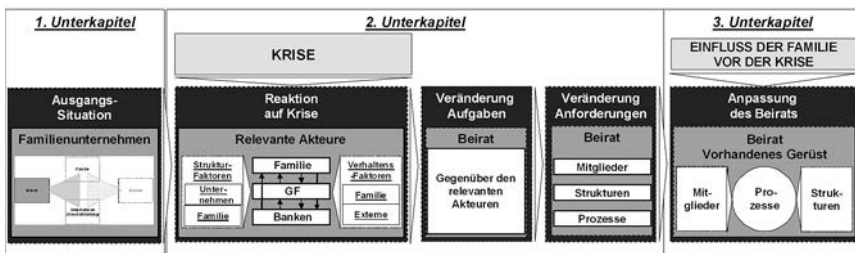


Abb. 33: Übersicht wesentlicher Wirkungszusammenhänge im Umfeld von Beiräten in Familienunternehmen in Krisensituationen (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufbauend auf dieser Übersicht soll in den nachfolgenden Abschnitten die Wirkung einer Krise auf den Beirat dargestellt und detailliert analysiert werden.

V.2 Wirkung einer Krise auf den Beirat eines Familienunternehmens

»Es gibt Krisen, die ziehen so schön langsam auf wie das gemächliche Gewitter oder die Gewitterfront. Aber es gibt auch solche wie das heiße Sommergewitter: Die kommen aus heiterem Himmel. [...] Und dann haben [Sie] für gar nichts mehr Zeit. Das ist dann eine Sache von vierzehn Tagen oder drei Wochen, wo dann eine Lösung kommt oder nicht.« (Interview 19)

Im Anschluss an diese grundlegenden Überlegungen sind die Wirkungszusammenhänge nun detailliert zu explizieren. Dabei soll berücksichtigt werden, dass eine Krise ein mehrstufiger Prozess ist, dessen verschiedene Phasen im empirischen Material deutlich festgestellt werden konnten. Entsprechend wird

nachfolgend zwischen der Wirkung einer Ertrags- (Abschnitt V.2.1) und einer Liquiditätskrise (Abschnitt V.2.2) unterschieden.³⁰⁴

V.2.1 Wirkung einer Ertragskrise auf den Beirat

»Und [dann haben wir] selber Hand angelegt und das war im Grunde für einen [Bei-]rat kein gutes Jahr [...] denn wir haben selber sehr tief rein gegriffen. Ins Unternehmen.« (Interview 6)

Eine Ertragskrise wirkt auf den Beirat eines Familienunternehmens in vielerlei Hinsicht und erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit des Gremiums. Um die daraus entstehenden Herausforderungen zu verstehen, soll nachfolgend zunächst die Ausgangssituation einer Ertragskrise beschrieben werden, bevor anschließend die konkreten Veränderungen für das Gremium analysiert werden sollen.

V.2.1.1 Ausgangssituation

»Dies alles funktioniert nur, wenn da ein Mindestmaß an Vertrauen da ist. Sonst funktioniert ein Beirat [...] und die Zusammenarbeit zwischen Beirat und Geschäftsführung nicht. Und [...] dieses Dreieck mit den Gesellschaftern auch nicht.« (Interview 15)

Die besondere Stellung eines Beirats innerhalb eines Familienunternehmens wird in einer Krisensituation noch deutlicher und beeinflusst die Arbeit des Gremiums erheblich. Der Beirat nimmt in einem Familienunternehmen, wie bereits in Abschnitt III.4.1 beschrieben, eine Art »Sandwich«-Position zwischen den verschiedenen relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens ein. Diese Stellung, die auch in der Ertragskrise eine besondere Rolle spielt, soll zunächst nachfolgend vor dem Hintergrund der in den Interviews dargestellten Situationen in Anlehnung an die Familientherapie-Forschung neu interpretiert werden, da diese neue Darstellung einen deutlichen Mehrwert für das Verständnis der Wirkungszusammenhänge während einer Ertragskrise schafft.

Das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen kann grundsätzlich als Zweierbeziehung (Dyade) aufgefasst werden, in der zumindest in der Gründerzeit eine enge Beziehung zwischen beiden besteht. Diese Dyade hat in ihrer

304 An dieser Stelle muss deutlich darauf hingewiesen werden, dass der Übergang zwischen Ertrags- und Liquiditätskrise zumeist kein klarer Schnitt ist sondern vielmehr als fließender Übergang angesehen werden muss (siehe hierzu auch Abschnitt II.3, ab S. 42). Die Ausführungen werden aufgrund der sonst schwierigen Darstellbarkeit getrennt, eine vollständig isolierte Betrachtung ist aber nicht zielführend.

Grundkonstellation allerdings, wie durch die Literatur beschrieben, mit einem latenten Konflikt zwischen Familien- und Unternehmensinteressen zu kämpfen.³⁰⁵ Während in der Gründungszeit dieser Konflikt noch in der Person des Gründers ausgetragen und ausgeglichen wird, kann dieser immanente Konflikt ab der Nachfolgegeneration offensichtlicher werden.

Im Zuge des Eintritts der Folgegeneration wird vor dem Hintergrund des latenten Kernkonfliktes oftmals der Versuch unternommen, durch eine Anpassung der Corporate Governance Struktur des Unternehmens auf die sich verändernde Situation zu reagieren. Durch die Einführung eines Beirats wird ein drittes Element in die Ursprungsdyade eingeführt, das eine Arena bildet, in der potenzielle Interessenskonflikte ausgeglichen werden können. Der Beirat kann dabei als Versuch verstanden werden, eine Antwort auf den latenten Kernkonflikt zu finden. Dieser Konflikt zeigt sich implizit in folgender Aussage aus Interview 15, in der auch die Rolle des Beirats in diesem Zusammenhang nachvollzogen werden kann:

»Außerdem hat [...ein] Familienmitglied natürlich zwei Interessen: Einmal als Beirat und einmal als Gesellschafter. Das muss nicht immer konform sein. Wenn Beirat und Geschäftsführung zum Beispiel mehr der Meinung sind, dass das Investitionsniveau zu erhöhen ist zulasten der Ausschüttung – das ist ja ein klassischer Konfliktfall. [...] Dann würde er als Gesellschafter möglicherweise auch für die Ausschüttung sein, aber als Mitglied des Beirats nicht. [...] Und da wird] dann in der Gesellschafterversammlung gefragt: »Was hat denn der Beirat gesagt?« Und manchmal auch: »Wer im Beirat hat was gesagt?« Weil es ja auch unterschiedliche Typen sind, [...] unterschiedliche Charaktere mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund [...] und unterschiedliche[r] Risiko-Neigung. [...] Die Beiratsmitglieder] müssen eine innere Unabhängigkeit haben. Die müssen [...] auf dieser Basis [...] in der Lage sein, [...] solche] Diskussionen zu führen mit uns.«

Der Beirat ermöglicht hier als neues Element eine zumindest leichte Entfernung des Unternehmens von der Familie, ohne dass ein vollständiger Bruch zwischen beiden erfolgt.³⁰⁶ Das Gremium ist vielmehr als »Dritter« ein sowohl verbind-

305 Vgl. Ruter (2009), S. 209 f.; Wimmer et al. (2005), S. 96 ff. Siehe zu den immanent angelegten Kernkonflikten in Familienunternehmen auch Fischer/Retzer (2001), S. 303 ff.

306 Hierzu führt Kormann (2008) aus: »Es gilt, die Identifikation [der Familie] mit »ihrem« Unternehmen zu bewahren. [...] Dem] Verlust der Identifikation, eine[r] »innere[n] Kündigung« der Gesellschafterbindung geht [...] oft [...] eine] Auseinandersetzung um den Gesellschafterstatus voraus. Bindung verlangt Einbindung. Die finanzielle Beteiligung muss durch die mentale Beteiligung an dem Unternehmen notwendig ergänzt werden. [...] eine der möglichen Aufgaben eines Beirats [ist es...], diese mentale Beteiligung an dem Unternehmen zu stärken. [...] die Schaffung eines Beirats aus Nicht-Familienangehörigen [wird oft] als Barriere zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung, als potenzielle Bedrohung des Einflusses der Familiengesellschafter und damit als Quelle eines Identifikationsverlustes gesehen. Dem muss nicht so sein. [...] Es ist die] Aufgabe [des Beirats, die]

dendes wie trennendes Element, das aufgrund seiner oftmals vorhandenen Externalität die Möglichkeit der Neutralisierung und Versachlichung im Umgang zwischen Familie und Unternehmen bietet (siehe Abbildung 34).

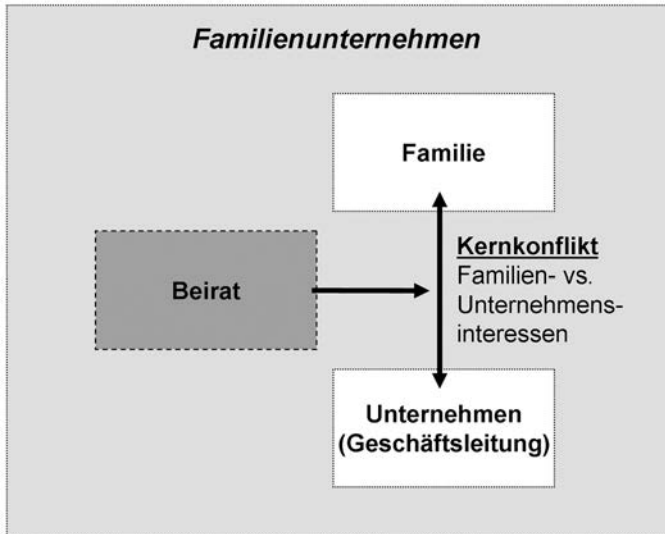


Abb. 34: Wirkung der Einrichtung eines Beirats auf die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Innerhalb des Familienunternehmens entsteht an dieser Stelle eine neue Dreiecksbeziehung, die man in Anlehnung an die Literatur zur Therapie von Familien auch als »Triade« bezeichnen kann.³⁰⁷ In dieser Triade agiert der Beirat zwischen Familien- und Unternehmensinteressen und versucht, diese möglichst auszugleichen. Der Beirat ist dabei in seiner Grundausrichtung zumeist ein rein nach innen gerichtetes Gremium,³⁰⁸ das vor allem für die Intakthaltung der Beziehung zwischen Familie und Unternehmen verantwortlich ist.³⁰⁹ Das empirische Material zeigt deutlich auf, dass die Beziehungen zu externen Stakeholdern wie z. B. Banken oder Lieferanten für Beiräte in normalen Zeiten, aber auch während einer Ertragskrise, zumeist keine oder nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen, wie sich beispielhaft in Interview 15 zeigt:

Stärkung der inneren Bindung zwischen Gesellschaftern und Unternehmen [zu betreiben...].« (Kormann (2008), S. 17).

307 Vgl. Haley (1980), S. 68.

308 Siehe hierzu Interview 18: »Nee, gar nicht. Der [Beirat] taucht in unserer Kommunikation nach außen zu den Stakeholdern nicht auf.«

309 Dabei wird das Verhältnis von Familie, Geschäftsführung und Beirat auch durch die Interviewpartner als »Dreieckskonstellation« angesehen.

»Und ansonsten sind die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten [...] die Ausnahme. Und wenn, dann informell. Das ist nirgendwo vorgesehen. Oder vorgeschrieben gar.«

Diese grundsätzliche Konstellation in einem Familienunternehmen wird durch Abbildung 35 veranschaulicht.

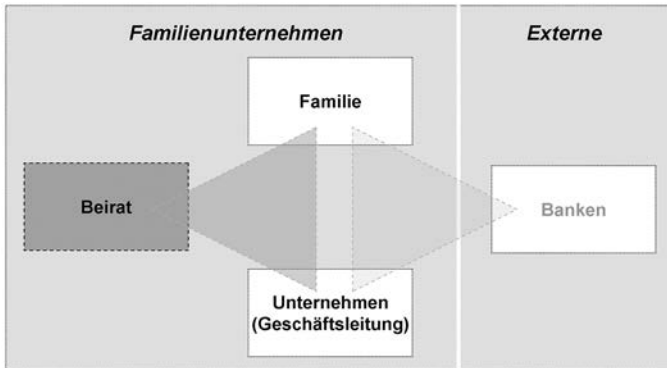


Abb. 35: Dreiecksbeziehungen in einem Familienunternehmen in normalen Zeiten und während einer Ertragskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Beirat dient somit sowohl in normalen Zeiten als auch während einer Ertragskrise vor allem als eine Art »Puffer« zwischen Unternehmen und Familie. Dabei wirkt er in seiner Grundausrichtung sowohl als Schutz des Unternehmens vor der Familie als auch der Familie vor dem Unternehmen.³¹⁰ In der Folge entsteht innerhalb des Familienunternehmens eine zumeist relativ stabile Dreiecksbeziehung (Triade), in der der Beirat zwischen Unternehmens- und Familieninteressen agiert.³¹¹

Auf diese rein interne Dreiecksbeziehung zwischen Familie, Geschäftsführung und Beirat wirkt nun eine Ertragskrise als externer Faktor ein und beeinflusst diese. Die sich daraus ergebenden Implikationen für die Arbeit des Beirats in der Triade werden im nun folgenden Abschnitt mit Hilfe der bereits

310 Um eine neutrale Stellung zwischen Familie und Unternehmen einnehmen zu können, muss der Beirat sich sowohl in die Familie als auch in die Geschäftsführung als Vertreter des Unternehmens hineinversetzen zu können.

311 Der Konflikt zwischen Familien- und Unternehmensinteressen bleibt aber auch nach der Einrichtung eines Beirats latent. Diesen Umstand kann man z. B. am Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen aufzeigen: Dort heißt es in § 4.4.2: »Die Mitglieder des Kontrollorgans sollten dem Wohl des Unternehmens resp. der Eigentümermehrheit verpflichtet sein« (Intes Unternehmensberatung (2010), § 4.4.2). Es bleibt also selbst in diesem Regelwerk unklar, ob der Beirat nun den Interessen des Unternehmens oder der Familie verpflichtet ist. In dem Moment, in dem die Interessen von Familie und Unternehmen auseinander fallen, entsteht für das Gremium ein Problem, da die Ausrichtung nicht eindeutig geregelt und somit von der Einstellung der Mitglieder abhängig ist.

explizierten Übersicht analysiert. Dabei sollen zunächst die Reaktionen der für den Beirat in einer Ertragskrise relevanten Akteure auf die Krise analysiert werden. Der folgende Abschnitt gliedert sich daher entlang der Ebenen:

- Reaktion der Familie auf die Krise
- Reaktion der Geschäftsführung auf die Krise
- Veränderungen im Verhältnis zwischen Familie und Geschäftsführung

Aus dem sich verändernden Verhalten der Betroffenen wird dann die notwendige Aufgaben- und damit Anforderungsveränderung für den Beirat abgeleitet.

V.2.1.2 Auswirkungen der Reaktion der Akteure auf die Aufgaben des Beirats

»Ich habe in einem [...] Unternehmen eine ganz schwierige Situation erlebt, wo zwei Familienstämme sich quasi schon vorher zerstritten hatten [...] und [es] dann in der Krise [...] zur Eskalation dieser zwei Stämme kam. [...] Und jeder [wollte...] stark in die Geschäftsleitung eingreifen. [...] Und die haben sich natürlich dann [...] jeder für sich abgeschottet. [...] Und da ist das dann mit der offenen Kommunikation [...] schwierig. [...] Da [sind] Sie dann als Beiratsvorsitzender [...] auf dem Hochseil mit drei Bällen in der Hand.« (Interview 9)

Wesentlicher Akteur und damit Bezugspunkt für den Beirat in einer Ertragskrise ist die Unternehmerfamilie, die durch ihr Verhalten einen starken Einfluss auf den Verlauf einer Krise und damit auch auf den Beirat ausübt. Dieser Einfluss soll im Folgenden ebenso analysiert werden wie die Wirkung der Krise auf das Verhalten der Geschäftsführung sowie deren Verhältnis zur Familie.

V.2.1.2.1 Familie

Die Familie beeinflusst den Krisenverlauf auf vielfältige Weise. Dabei wirken diverse Einflussfaktoren auf das Verhalten der Familie und damit auf den Beirat. Ein erster wesentlicher Einflussfaktor ist hier die *Gesellschafterstruktur* und mit ihr einhergehend die *Nachfolgeplanung*. In einer Krise können aus der vorliegenden Gesellschafterstruktur Konflikte entstehen, die direkt auf die Arbeit des Beirats wirken. So ließen sich im Rahmen der Untersuchung zum Beispiel Stammeskonflikte feststellen, die die Arbeit des Beirats ebenso beeinflussen wie mögliche Generationskonflikte, in denen die ältere Generation in der Unternehmensaufsicht der jüngeren Generation in der operativen Unternehmensführung in der Krise das Vertrauen entzieht. Für den Beirat kann an dieser Stelle die Aufgabe entstehen, durch Moderation bzw. Streitschlichtung die Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung sicherzustellen.³¹² Dabei entsteht für

312 Siehe hierzu Interview 7: »Interviewer: »Wie würden Sie [in einem Konflikt Ihre] Rolle

den Beirat die gefährliche Situation, nicht als neutraler Beobachter sondern vielmehr direkt involvierter Teilnehmer im Konflikt wahrgenommen zu werden. Diese Vereinnahmung in einem Familienkonflikt zeigt sich in Interview 19:

»Und gerade auch die externen Mitglieder in einem Beirat sind manchmal [...] Vermittler zwischen unterschiedlichen Ansichten innerhalb [...] der Familiengesellschaft. [...] Das ist die schwierigste Aufgabe, weil da müssen Sie sehr vorsichtig sein, dass Sie da nicht schnell von irgendeiner Seite vereinnahmt werden und dann sozusagen als Waffe gegen die andere Seite nach vorne geschoben werden. Nirgendwo wird so viel Krieg gespielt wie in Familiengesellschaften, wenn denn mal Kriegszustand herrscht.«

Diese Übertragung eines eigentlich externen Konfliktes in das (unbeteiligte) Gremium wird in der Familienforschung als *Triangulation* bezeichnet.³¹³ Die Austragung von Familienkonflikten im Gremium kann die Arbeitsfähigkeit des Teams *Beirat* beeinflussen, wenn es nicht gelingt, die persönlichen (affektiven) Konflikte zu steuern und von der sonstigen Arbeit des Gremiums zu trennen. Hier muss der Beirat darauf achten, als neutraler Mittler und nicht als Konfliktpartei wahrgenommen zu werden. Diese Aufgabe als Mediator und Streitschlichter, die in normalen Zeiten lediglich in untergeordnetem Umfang für den Beirat von Bedeutung ist, wird in der Krise zu einer Kernaufgabe des Gremiums.

Als weiterer wesentlicher Einflussfaktor konnte im Zuge der durchgeführten Untersuchung die *Qualifikation der Unternehmerfamilie* ausgemacht werden. Hierbei spielt insbesondere die Erfahrung der Familie im Umgang mit Krisensituationen eine entscheidende Rolle. Die Untersuchung zeigt deutlich auf, dass Familien, die bereits einschneidende Krisenerfahrungen gemacht haben, routinierter und konstruktiver mit einer neuerlichen Krisensituation umgehen. Dies wird beispielsweise in Interview 13 deutlich:

»Bezüglich auf die Krise [...gab es] eigentlich jetzt keine spezifischen [Emotionen]. Aber vielleicht [ist] bei uns tatsächlich ein bisschen [die] Sondersituation, dass wir durch eine erhebliche Krise - [...] also wirklich auf allen Ebenen [...] - dieses ganze Thema mit Emotionen [...] schon hinter uns hatten.«

Demgegenüber kann es in Familien, die lediglich geringe Erfahrung im Umgang mit Krisen haben, zu einem aufgeregten, eher emotionalen Verhalten kommen.³¹⁴ Dies gilt umso mehr, wenn die Familienmitglieder über lediglich geringe finanzwirtschaftliche Qualifikationen verfügen,³¹⁵ wie sich in Interview 10 zeigt:

beschreiben [...]?» Person 7: »Als Moderator [...] Oder Mediator, wie man es nennen will. [...man] muss halt dann in diesem Kontext versuchen zu [...] vermitteln.«

313 Vgl. Haley (1980), S. 71 f. i. V. m. den Ausführungen in Minuchin et al. (1995).

314 Siehe hierzu Interview 16: »[...] Emotionen entstehen natürlich in so einem Familienunternehmen immer, weil man wahnsinnig [...] verbunden ist mit dem Unternehmen. Und insbesondere, weil wir natürlich auch einen Gesellschafterkreis haben, der jetzt noch nicht

»[...]Die Familienmitglieder – wenn ihr Unternehmen einbricht und sie [...] nichts machen [können]- [...] sitzen einfach da und kriegen die Informationen und müssen [...] vertrauen. [...] das [kann] in schwierigen Situationen für die Familienmitglieder ziemlich emotional werden [...].«

Für den Beirat kann hier insbesondere die Aufgabe entstehen, die Familie aktiv in die Entscheidungsprozesse einzubinden bzw. über diese zu informieren sowie diese auf mögliche Verlaufsformen der Krise vorzubereiten.³¹⁶ Diese krisenspezifische Aufgabe zeigt sich beispielsweise in Interview 19:

»[...]Es ist wichtig, dass] jemand im Beirat sitzt, der [mit der Familie] reden kann. Und sagen kann: »Es passiert jetzt das und das und das. Steht zum Unternehmen. Haltet Euch mit Kommentaren zurück. Es kann sein, dass mal die Lokalpresse auf Euch zukommt. Es kann sein, dass Banken auf Euch zukommen und sagen: »Ihr müsst irgendwas tun.« Das und das passiert, seid unterrichtet, seid vorbereitet auf das, was da eventuell kommt.« [Das ist] ganz, ganz wichtig.«

Hier zeigt sich darüber hinaus sehr gut, dass eine wesentliche Aufgabe des Beirats in der Krise in der »Übersetzung« der Unternehmens- in die Familiensprache liegt: Wie von Simon et al. (2005) ausgeführt,³¹⁷ sind die Sprachen in Unternehmen (rational, eher Zahlen getrieben) und Familie (emotional, eher relational geprägt) sehr unterschiedlich und müssen durch geeignete Personen »übersetzt« werden. Diese Funktion muss gerade in der Krise verstärkt durch den Beirat wahrgenommen werden, da vermehrt betriebswirtschaftliche Fachbegriffe an Bedeutung gewinnen. Diese Aufgabe der »Übersetzung« wird dabei vor allem durch Familienmitglieder im Beirat übernommen, wie sich in Interview 20 zeigt:

»Und gerade in der Krise ist diese Bindungsrolle der Familienvertreter im Sinne einer Übersetzung der notwendigen Maßnahmen in Verständnis bei der Familie enorm wichtig. Und das können natürlich Familienmitglieder in Kleingruppengesprächen häufig besser vermitteln als Externe.«

Als dritter wesentlicher Einflussfaktor auf Seiten der Familie ist die *emotionale Reaktion* auf die Krise zu nennen, die eng mit dem zuvor beschriebenen Erfahrungaspekt gesehen werden muss.³¹⁸ Die Familie ist in einer Ertragskrise

[...] unbedingt routiniert darin ist, Ups and Downs in Konjunkturzyklen einfach so durchzumachen.«

315 Vgl. Interview 19: »Weil die Externen sehen das sozusagen frei von den Emotionen, die da mitspielen mögen. Mit ihrer Erfahrung [...] können die das ein bisschen besser beurteilen als Familienmitglieder, die Mediziner, Theologen, Lehrer, was auch immer sind.«

316 Siehe hierzu Interview 24: »Die Betroffenen müssen genau wissen, wo man hinläuft und was man vorhat. Das muss man transparent machen und ganz klar kommunizieren, was man jetzt macht und was erst später.«

317 Vgl. Simon et al. (2005), S. 166.

318 An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass einzelne Autoren die Aufgaben des Fami-

einer stark emotionalisierenden Situation ausgesetzt. Zu Beginn einer Ertragskrise ist hier vor allem die Angst vor einem Reputationsverlust zu nennen, der insbesondere in lokal verwurzelten Familienunternehmen einen starken Einflussfaktor darstellen kann.³¹⁹ Im weiteren Verlauf einer sich verstärkenden Krise tritt an diese Stelle die Angst um die eigene finanzielle Stellung.³²⁰ Diese für die Familie in zunehmendem Maße beängstigenden Situationen bedingen eine hohe emotionale Belastung, die, wie von Rösen/Schlippe (2007) beschrieben,³²¹ zu einem eher destruktiven Verhalten in der Krise führen kann.

Für den Beirat kann an dieser Stelle die Aufgabe entstehen, die Familie emotional einzubinden und beruhigend auf diese einzuwirken.³²² Diese Aufgabe zeigt sich sehr deutlich in Interview 11:

»Man versucht da [...] die Emotionen so gut es geht raus zu nehmen. [...] Ich würde sagen, dass ein Beirat im Grundsatz eine beruhigende Wirkung hat – er hat, was die Emotionen aus der Familie betrifft, schon eine beruhigende Funktion.«

Hierbei kommt vor allem den externen Mitgliedern eine wichtige Rolle zu, da diese aufgrund ihrer emotionalen Distanz die Familie beruhigen können, wie sich in Interview 22 zeigt:

»Und dann zum Teil, wenn die Emotionen hoch gekocht sind, war es gut, wenn dann ein Externer noch mal das Wort ergriffen hat und gesagt hat: »Ja, es ist so, wie Euer Vetter das dargestellt hat. Das sehen wir Externe auch so.«

Aus den verschiedenen möglichen neuen Aufgaben, die der Beirat in der Krise gegenüber der Familie erfüllen muss, lassen sich wiederum neue Anforderungen

lienmanagements nicht im Beirat sondern in einem separaten Gesellschafterausschuss verorten. (Siehe hierzu die Ausführungen in Koeberle-Schmid (2009b)). Die hier vorliegende Arbeit geht aber aufgrund der noch relativ geringen praktischen Verbreitung eines zweiten, reinen Familienaufsichtsgremiums von einer Alleinstellung des Beirats als Gremium aus. Daraus ergibt sich, dass der Beirat auch das Familienmanagement als Aufgabe wahrnimmt.

319 Siehe hierzu Interview 10: »[...]die Familie [und] ihr Unternehmen, was [den] Namen von Ihnen [...] trägt]: Wenn es [dem] schlecht geht und es ist in der Presse [...] Das ist für die Familienmitglieder nicht so lustig.«

320 Siehe hierzu Interview 9: »Also, da muss man dann dieses Vermitteln sehr [viel] intensiver [...] wahrnehmen, weil [...] in so Situationen [kommen] natürlich einfach auch Ängste der Gesellschafter um ihr Vermögen [...] Das ist dann sehr stark Rolle des Beirats [...], mit den Gesellschaftern dort auch in engem Kontakt zu sein, ihnen das Gefühl zu geben: das läuft, wir haben die Maßnahmen.« Interview 15 bringt dies auf den Punkt: »Ja, klar, da gibt es eben die einen, die sagen: [...] »Ich habe Angst.«

321 Vgl. Rösen/Schlippe (2007), S. 321.

322 Siehe hierzu auch Interview 16: »[Der Beirat] hat, glaube ich, dazu beigetragen, dass man [...] nicht irgendwie in Panik gerät. Sondern dass man zwar schon besorgt [...] und emotional ist, [...] aber das Ganze etwas nüchterner sieht. [Da hat er] schon zu beigetragen.« Auch Interview 23 betont die beruhigende Funktion von Beiräten: »Wenn Sie [...] einen Beirat mit einem Aufsichtsrat [...] vergleichen, dann ist es beim Mittelständler natürlich meistens so, dass der Beirat erst einmal Ruhe in die Familie reinbringen muss.«

an die Fähigkeiten des Teams *Beirat* ableiten. So lässt sich feststellen, dass die Mitglieder zur Erfüllung der Aufgaben der inhaltlichen wie emotionalen Einbindung der Familie über ein gutes Netzwerk in die Familie verfügen müssen, das auch nicht aktive Mitglieder umfassen muss. Darüber hinaus spielt das Vertrauen der Familie in die (Krisen-)Fähigkeiten des Gremiums eine entscheidende Rolle für die Erfüllung der Aufgabe.³²³ Eine beruhigende Wirkung wird das Gremium nur bei entsprechender Vertrauensposition gegenüber der Familie in Bezug auf den Umgang mit Krisen ausfüllen können.³²⁴ Dies zeigt sich sehr gut in Interview 20:

»[...] im Zweifel sind die Gesellschafter fachlich bzw. sachlich nicht so gut informiert, dass sie die Belange wirklich durchschauen können. Also substituieren sie sozusagen eigene Kenntnis durch Vertrauen.«

Daraus lässt sich ableiten, dass die Mitglieder auch über eine gewisse Krisenerfahrung verfügen sollten.³²⁵ Zur Entschärfung potenzieller Konflikte wird darüber hinaus die Neutralität und Unabhängigkeit des Gremiums bzw. der einzelnen Mitglieder zunehmend entscheidend,³²⁶ da ansonsten die Rolle als Streitschlichter nicht ausgefüllt werden kann.

Die Einbindung wie auch die Mediationsaufgabe gegenüber der Familie erfordern dabei eine vermehrte Kommunikation, die auch außerhalb der offiziellen Sitzungen stattfinden muss. Aus prozessualer Sicht gewinnt hier vor allem die informelle Kommunikation in die Familie an Bedeutung,³²⁷ wobei diese sowohl durch Familienmitglieder als auch durch Nicht-Familienmitglieder

323 Dies stellte sich z. B. in Interview 22 als schwierig dar, da die Familie das Vertrauen in den Beirat im Verlauf der Krise verlor, wie sich in folgender Aussage zeigt: »[...]Da hatte] dann der Beirat schon deutlich an Glaubwürdigkeit verloren [...]«

324 Siehe hierzu Interview 16: »Und die externen Mitglieder haben natürlich dazu geführt, dass die Familie auch das Vertrauen hat: »Da sitze jetzt nicht nur ich, der ja eigentlich von der Geschichte keine Ahnung hat, sondern da sitzen noch andere, die [...] Erfahrung haben und die wissen, was läuft. Und solange die nicht sagen: »Ihr müsst Euch hier Sorgen machen, muss ich mir auch keine Sorgen machen.«

325 Siehe hierzu Interview 10: »Ich glaube die wichtigste Kompetenz ist, dass Sie schon durch mehrere Krisen durchgegangen sind. [...] Also ich würde sagen, [...] ein Beirat, [...] der in einer Krise seine Beiträge bringt, muss Erfahrung haben, wie man das erfolgreich macht.«

326 Siehe hierzu Interview 10: »Wenn [...] Sie eine Gruppe von Jasagern haben im [...] Beirat, das ist nicht gut. [...] Da sollten unabhängige Geister drin sein. [...] Die [...] alles machen wollen [...]damit es dem] Unternehmen und der Familie gut geht. Aber: die müssen unabhängig sein!«

327 Siehe hierzu Interview 12: »Wir haben so einen gewissen Zyklus an schriftlichen Informationen in die Familie. Und ansonsten durch zig Telefonate [...]. Also [...]auf dem] Höhepunkt der Krise waren da natürlich schon eine ganze Menge Telefonate zu führen.« Dies betont auch Interview 2: »Ich behaupte aber, dass die informelle Seite – also die Kommunikation – ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor ist. Ich behaupte auch, dass wenn die Kommunikation stimmt, dann ist das zu mindestens 50 % ein Erfolgsfaktor.«

wahrgenommen werden sollte. Darüber hinaus muss der Beirat in der Lage sein, gegenüber der Familie einheitlich aufzutreten, um auch darüber eine beruhigende Wirkung erzielen zu können, wie sich in Interview 20 zeigt:

»[...]Die Kommunikation] muss ganz straff koordiniert sein. Weil natürlich auch die Familie untereinander extrem miteinander kommuniziert. Wie haben jetzt XX Gesellschafter und die sind natürlich in ständigem Gedankenaustausch. Und wenn dann der eine so und der andere so von unterschiedlichen Quellen mit unterschiedlichen Zungenschlägen informiert wird, dann führt das zu Verwirrung und im Zweifel auch dazu, dass die Kompetenz der Gremien im schlimmsten Fall sogar hinterfragt wird.«

Hier stellt sich aus prozessualer Sicht die Herausforderung, dass innerhalb des Gremiums die vorhandenen Informationen gleich verteilt sein müssen.³²⁸ Daraus lässt sich ableiten, dass es auch innerhalb des Gremiums zu einer verstärkten informellen Kommunikation kommen muss, da die wenigen offiziellen Sitzungen für einen Austausch in der Krise nicht ausreichend sind.³²⁹ Aus der Summe der Aufgaben lässt sich darüber hinaus ableiten, dass das Vorhandensein entsprechender Zeitressourcen der Mitglieder des Beirats eine große und mit zunehmender Schwere des Krisenverlaufs noch verstärkte Rolle spielt.³³⁰

Zusammenfassend ist festzustellen, dass bereits die Reaktion der Familie auf eine Ertragskrise die Aufgaben und Anforderungen an das Gremiums erheblich erweitern kann (siehe Abbildung 36).

Im kommenden Abschnitt sollen nun die Wirkung einer Ertragskrise auf die Geschäftsführung dargestellt und daraus resultierende Implikationen für den Beirat abgeleitet werden.

V.2.1.2.2 Geschäftsführung

Auch die Geschäftsführung eines Familienunternehmens beeinflusst den Krisenverlauf durch ihr Verhalten. Ein bereits früh in einer Ertragskrise wirkender Einflussfaktor ist dabei die *Umweltwahrnehmung durch die Geschäftsführung*. Die Geschäftsführung und vor allem in dieser engagierte Familienmitglieder

328 Siehe hierzu Interview 10: »Weil, wenn [...] von sieben Verwaltungsräten vier sagen: »Das ist gut« und drei sagen: »Das ist falsch«, dann ist irgendwas falsch gelaufen [...] in der Kommunikation. [...] Dann haben entweder diese vier, die dafür sind, gewisse Informationen nicht, die die anderen drei haben. Oder [es gibt] gewisse Informationen, [...] die noch nicht ausgetauscht [wurden].«

329 Siehe hierzu Interview 12: »[Das] müssen Sie natürlich intern machen. [...] Da laufen dann natürlich viele Telefonate, die außerhalb von Beiratssitzungen sind. Ist ja logisch. Das hat überhaupt nichts mit einer Gremiensitzung zu tun.« Dieser Aspekt wird auch in der Literatur betont. (Vgl. Fich/Shivdasani (2006), S. 715 ff.; Loderer/Peyer (2002), S. 185 f.).

330 Siehe hierzu Interview 10: »Und wenn Sie da zeitlich limitiert sind, weil Sie noch eine Menge andere Dinge zu tun haben, dann werden Sie Ihrer Aufgabe nicht gerecht. Und schon gar nicht in der Krise.« Auch in der Literatur wird dieser Aspekt wiederholt betont. (Vgl. Gabriellson/Winlund (2000), S. 327; Huse (1998), S. 223).

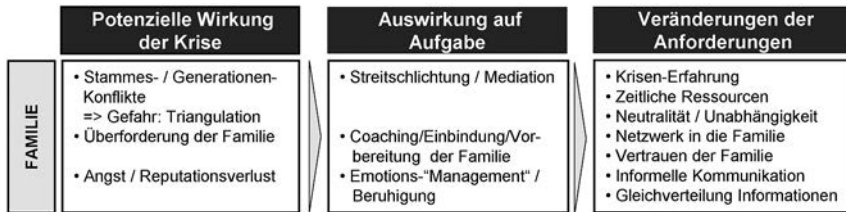


Abb. 36: Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhalten der Familie in einer Ertragskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

neigen, wie in Abschnitt III.6.2 dargestellt, zu einer verspäteten bzw. verzerrten Wahrnehmung der Krise.³³¹ Dies zeigt sich z. B. in Interview 11:

»Die Frage ist: Erkennt oder will der Geschäftsführer erkennen, dass er bereits in der Krise ist? Oder auf dem Weg zur Krise. [...] Die wenigsten Geschäftsführer, und schon gar nicht, wenn es Geschäftsführer aus der Familie sind [...] erkennen so rechtzeitig, dass eine Krise kommt, wie man es eigentlich hätte erkennen können. Sondern, es werden Dinge noch sehr, sehr lange als normal, regel- und heilbar und somit als restrukturierungsfähig und unproblematisch angesehen. Und dann irgendwann kippt die Situation. Dann merkt man plötzlich, dass man in einer riesigen Krise ist.«

Hier muss der Beirat seine auch in normalen Zeit vorhandene Aufgabe des Coaching noch verstärken und insbesondere die Rolle eines »Advocatus Diaboli« einnehmen.³³² Da der Beirat hierbei aber, wie bereits in Abschnitt II.1.2 beschrieben, mit seiner Abhängigkeit von den Informationen durch die Geschäftsführung zu kämpfen hat, ist in diesem Zusammenhang durch das Gremium außer einer grundsätzlichen Sensibilität für Krisensignale kaum eine weitere Aufgabe zu leisten.

Eng verbunden mit dem beschriebenen Faktor der Ignoranz gegenüber der Krise ist der Einflussfaktor der *Emotionen in der Geschäftsführung*. Hier spielt das allgemeine Unsicherheitsgefühl der Geschäftsführung in einer Krisensituation eine besondere Rolle,³³³ wie beispielsweise Interview 24 zeigt:

331 Siehe hierzu Interview 21: »Uns hat die Krise wirklich komplett überrascht. Wir sind damals davon ausgegangen, dass wir ein historisch gutes Jahr haben werden und bis zum (Monat) sah es auch so aus, als wenn wir wirklich in allen Sparten historisch gut sind. Und dann ist im (Monat) von einem Tag auf den anderen alles eingebrochen.«

332 Siehe Interview 18: »Wenn es jemanden gibt, der diese Sache so formulieren muss, dann wäre es der Beirat gewesen. Der kritisch sein muss, der inhaltlich da nachhakt und sagt: So geht es eigentlich nicht.«

333 Siehe hierzu Interview 22: »Alleine [da]durch [...] und dass wir nichts wussten außer, dass der Vertrieb als Antwort auf die zunehmende Konkurrenz überall die Preise runter nimmt und gleichzeitig die Mengensteigerungen nicht da waren – alleine dadurch war klar, dass das in den Ertrag reingehen musste. [...] Und da war so dieses Unbehagen, was in meinem Bereich über die letzten Monate zu einem gewissen Sarkasmus geführt hat, weil man sich

»Sehr häufig ist das Management in der Krise viel zu hektisch in seiner Reaktion – aus völlig verständlichen Gründen: Die sind eben sehr nah dran und wissen nicht, wie sie damit umgehen müssen. Die werden dann unsicher und reagieren deswegen oftmals viel zu hektisch. Und denen gegenüber muss man diese Ruhe haben.«

Da die Krise immer eine Ausnahmesituation darstellt, sind die zu ergreifenden Maßnahmen mit besonderen Risiken behaftet. Darüber hinaus ist das Risiko der Fehlentscheidungen aufgrund der zumeist nur geringen zeitlichen Reaktionsmöglichkeit enorm erhöht. Hier reagieren Geschäftsführungen teilweise mit Unsicherheit und versuchen, durch eine enge Abstimmung mit dem Beirat dieser Unsicherheit entgegenzuwirken.³³⁴ Für den Beirat kann hier die Aufgabe entstehen, die Geschäftsführung im Sinne einer emotionalen oder auch moralischen Unterstützung beizustehen und somit vor allem eine zwischenmenschliche Aufgabe zu erfüllen.³³⁵

Im weiteren Krisenverlauf kann es mit einer weiter zunehmenden Zuspitzung der Situation zu einer deutlichen Erhöhung der Komplexität der Situation kommen. In diesem Zusammenhang wird auch der Einfluss des Faktors der *Qualifikation der Geschäftsführung* deutlich stärker. Die Krise führt für die Geschäftsführung als zentralem operativem Gremium zu einer deutlichen Komplexitätserhöhung sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in Bezug auf die Beziehungen zu Familie und externen Stakeholdern. Hier kann es durch eine nicht ausreichende Erfahrung der handelnden Personen im Umgang mit Krisen zu einer Überforderung und zunehmenden Überlastung kommen,³³⁶ die

selber so ein bisschen machtlos gefühlt hat und man nicht wusste, wo das mal enden würde.«

334 Siehe hierzu Interview 11: »Das hängt einmal damit zusammen, dass die Geschäftsführung natürlich gerade dann, wenn sie eine richtig dicke Krisen haben, die Nähe auch sucht. Weil sie auch die Verantwortung nicht alleine tragen will, wenn etwas schief geht. Restrukturierungspakete und Restrukturierungsaufwendungen sind ja immer riskant. Und die Frage, ob Sie dann tatsächlich am Ende aller Tage greifen, ist völlig unsicher. Kein Mensch weiß, was passiert. Und insofern braucht die Geschäftsleitung natürlich da die volle Unterstützung. Und die sucht sie in der Regel auch. Zum Aufsichtsorgan sowieso.«

335 Siehe hierzu Interview 21: »Sie haben Situationen [...] wo zum Beispiel ein Vorstand wirklich einschneidende Maßnahmen machen muss. Wo ein Vorstand hingehen und einen Bereich schließen muss. Das bedeutet, dass dort Leute mit Familien Arbeitsplätze verlieren [...] Das ist hart! Und wenn Sie wie wir als Familienunternehmen auch eine hohe Identifikation bei den Mitarbeitern haben, dann ist das doppelt hart. Und da haben dann die Vorstände Gesprächsbedarf zu und das ist dann teilweise sehr emotional.« – Siehe auch Interview 18: »Da haben die [Beiratsmitglieder] schon versucht, mir den Rücken zu stützen und Rückhalt zu geben und zu sagen: »Du kannst das und Du musst Deinen Mann jetzt stehen und in die Betriebsversammlung gehen. Und das musst Du jetzt einfach einstecken können.« Um diese Aufgabe erfüllen zu können, muss der Beirat einheitlich als ein Gremium gegenüber der Geschäftsführung auftreten.

336 Siehe hierzu Interview 22: »Und da wurde man natürlich teilweise panisch, hilflos. [...] Die [Arbeitsbelastung] war durchgehend extrem. [...] Das war eine enorme Belastung. [...] Da gab es viele schlaflose Nächte. [...] Als dann immer deutlicher wurde, dass wir sehr, sehr

durchaus als Ausdruck des durch Staw et al. (1981) beschriebenen und in Abschnitt III.1.3 skizzierten *Threat-Rigidity*-Phänomens gesehen werden können.³³⁷ Dies zeigt sich besonders in Interview 5:

»Gleichzeitig [ist] aber auch das Führungspersonal im Unternehmen teilweise ja geradezu gelähmt [...] und handlungsunfähig [...], [eine Krise bringt] eine Vielzahl von Aufgaben und Herausforderungen gleichzeitig und das schaffen die wenigsten, klassischen Linienmanager.«

Der Beirat wird an dieser Stelle durch ein mögliches Vakuum in der operativen Führung des Unternehmens beeinflusst. Trotz einer teilweise expliziten Untersagung im Gesellschaftervertrag³³⁸ wird bei entsprechend fehlendem Krisen-Know-how der Geschäftsführung immer wieder eine deutlich operativere Unterstützung erwartet.³³⁹ Hier spielt auch der Einflussfaktor der *etablierten Beziehungsstrukturen* eine große Rolle, da vor allem bei schwierigen Verhältnissen zu Stakeholdern das Gremium operative Unterstützungsaufgaben leistet. Dies zeigt sich z. B. in Bezug auf direkte Verhandlungen mit Lieferanten aber auch Arbeitnehmervertretern, wie sich in Interview 6 zeigt:

»[...] ich bin selber zu unseren Großkunden gefahren, [...] [und] habe mit denen gesprochen, mit den Vorständen [...]« und: »[...] gerade die Situation mit dem Betriebsrat war eine sehr, sehr schwierige[...] Es hat sich [aber] geändert, weil ich selber mit dem Betriebsrat [...] gesprochen habe.«³⁴⁰

viel Geld verloren hatten [...] da habe ich nächtelang nicht geschlafen. Weil ich einfach völlig aufgelöst war.«

337 Vgl. Staw et al. (1981), S. 503 ff.

338 Die rechtliche (Haftungs-) Dimension eines solchen Überschreitens der fixierten Kompetenzen ist in vielen Beiräten kein Thema, wie z. B. Interview 7 zeigt: »Interviewer: »Also, das heißt, die rechtliche Dimension spielt eigentlich nur eine sehr, sehr untergeordnete Rolle[...].« Person 7: (unterbricht) »Also ich sehe das so.« –Dem widersprechen vor allem die an der Studie teilnehmenden Juristen, wie z. B. Interview 19: »Wie gesagt: Beiräte sind da auch immer sehr empfindlich, was Haftungsfragen angeht.« Hier scheint es je nach beruflichem Hintergrund der Mitglieder im Gremium einen deutlichen Unterschied in der Wahrnehmung und praktischen Umsetzung zu geben.

339 Klaus (1991) nennt solch ein operatives Eingreifen »Pathologie des Beirats«: »[...] von einer Pathologie der Rolle des [...] Beirates [...] sei die Rede, wenn der Beirat [...] im Rahmen seiner Überwachungs- und Beratungsaufgabe von seiner originären Rolle [...] abweicht und faktisch in die Position des Letztentscheiders einrückt. [...] »pathologisch« soll dies deshalb heißen, weil dem Beirat als externem Organ dazu die notwendigen Voraussetzungen fehlen (müssen). [...] Der Beirat würde als Entscheider mit einer Verantwortung belastet, der er nach seiner Voraussetzung nicht gerecht werden kann.« (Klaus (1991), S. 113).

340 Gesagt von einem Familien-Beiratsvorsitzenden. In mehreren Interviews wird ausgeführt, dass der Beirat hierbei auch teilweise als disziplinierendes Element gegenüber Stakeholdern genutzt wird.

Dabei wird durch einige Interviewteilnehmer darauf hingewiesen, dass das operative Eingreifen³⁴¹ stark von der Besetzung des Beirats abhängt. Dies macht vor allem Interview 11 deutlich:

»In Krisensituationen [ist] die Frage, [...] wie die agierenden Personen eingestellt sind. Wenn Sie einen Beirat haben, der beispielsweise [...] mit Unternehmern oder Managern besetzt ist, die entweder noch oder bis vor kurzem tatsächlich im operativen Geschäft waren, dann ist das ein völlig anderer Beirat, als wenn Sie einen Beirat haben, der nur aus Rentnern zusammengesetzt ist, die längst operativ draußen sind: Aus Anwälten, aus Wirtschaftsprüfern, aus Politikern. In dem ersten Fall haben Sie natürlich eine sehr enge Begleitung, meistens auch in der Umsetzung. Weil ein Manager, der 20, 30 Jahre gemanagt hat und in einem anderen Unternehmen im Beirat sitzt, sich einfach nicht so zurücknimmt, dass er bloß noch Beirat ist und Aufsicht führt. Während es in den anderen Gremien, die vor allem mit Kontrolleuren [...] besetzt sind, dann anders läuft. Da ist es dann in der Tat vielleicht eher nur eine Aufsichtsfunktion. Aber der Regelfall ist sicher eine enge Begleitung – auch, soweit es möglich ist, in der Umsetzung.«

Besonders kritisch wird eine inhaltliche Überforderung der Geschäftsführung, wenn dieser ein Familienmitglied angehört. Hier spielt der Einflussfaktor der *etablierten Führungssysteme* eine große Rolle: In vielen, vor allem jüngeren Familienunternehmen der zweiten oder dritten Generation kommt es zu einer Überschneidung von Geschäftsführer- und Gesellschafterrollen. Dies zeigt sich beispielhaft in Interview 18 mit einem Familiengeschäftsführer:

»Da war es dann auch nicht immer einfach, die Grenzziehung zu machen und zu sagen: »Jetzt legst Du mal Deinen Geschäftsführer-Groll zur Seite und sprichst als Gesellschafter mit [dem Beirat].«

Kommt es nun zu einer inhaltlichen Überforderung der (Familien-) Geschäftsführung, kann für den Beirat eine neue Aufgabe entstehen, die für den Erfolg des Krisenmanagements von entscheidender Bedeutung sein kann. Der Beirat muss an dieser Stelle die Familie auf mögliche notwendige Personalentscheidungen vorbereiten und dabei aus der Rolle einer neutralen Unterstützerfunktion die möglichen Handlungsoptionen aufzeigen. Dies wird in Interview 19 durch einen externen Beirat sehr gut zusammengefasst:

»[Es] ist [...] bei Familienunternehmen häufig [so], dass die Kinder das Ruder übernommen haben [...] und die sind leider nicht die erfolgreichen Unternehmer. Das

341 Siehe hierzu Interview 10: »Und operativ eingreifen? [...] Wenn der Beirat [...] zu dem Schluss kommen würde, dass das Management nicht in der Lage ist, dieses Problem zu lösen – ganz klar. Ganz klar! [...] Wenn wir Krise haben und im operativen Management [läuft] das nicht gut, dann würde ein Beirat schon eingreifen, ganz klar.« – Dies zeigt sich auch in Interview 15: »[...] Inwiefern die fixierten Aufgaben eingehalten werden] ist auch ein bisschen abhängig davon, mal flapsig gesagt, wie gut das Unternehmen läuft. Und wie groß das Vertrauen des Beirats in die Geschäftsführung ist.«

muss man dann denen schon ziemlich hart nahe bringen. [...Aber] ich halte es für besser, wenn die schon einmal darauf vorbereitet sind und wissen damit umzugehen und [...] eine Antwort parat [haben].«

Darüber hinaus führt eine Krise immer wieder auch zu *Konflikten innerhalb der Geschäftsführung*, die die Zusammenarbeit und damit das Krisenmanagement belasten können. Dabei kann sowohl ein Konflikt zwischen zwei Fremd-Geschäftsführern als auch zwischen Familien- und Fremdgeschäftsführer entstehen. Dem Beirat fällt hier, ähnlich wie bei rein internen Familienstreitigkeiten, die Rolle des Streitschlichters bzw. Mediators zu.³⁴² Dabei entsteht für den Beirat als lediglich episodisch zusammenkommendem Gremium allerdings die Schwierigkeit, diese Konflikte überhaupt wahrzunehmen.³⁴³ Hier ist das Vorhandensein von klaren (informellen) Kommunikationsmöglichkeiten für einzelne Geschäftsführer außerhalb des offiziellen Berichtszyklus von entscheidender Bedeutung, wie zum Beispiel in Interview 17 betont wird:

»Wo es schwierig ist – auch für den Beirat – wenn es in der Geschäftsführung untereinander Themen gibt. Was grundsätzlich auch eine Aufgabe [...des] Beirats ist, sich [diesem] Thema zu stellen. [...Und es ist] auch für eine Geschäftsführung schwierig zu adressieren, dass da ein Thema ist [... sodass] die Kommunikation nicht so explizit läuft. [...Und] man [muss] auch klar sehen, [...dass die] Erkenntnismöglichkeiten eines Beirats [...] möglicherweise da auch nicht so groß [sind]. Hauptsächlich, weil er nicht nahe genug dran ist. Aber er bekommt ja seine Informationen [...auch] primär von der Geschäftsführung, sodass Konflikte dort dann auch nicht so ohne weiteres zu erkennen sind. Weil unabhängig von irgendwelchen Spannungsverhältnissen dort [...kommuniziert] das Organ ja immer noch geschlossen. [...] Da sollte man sicherlich sehen, dass der Beirat in so einem Fall auch Vorkehrungen trifft, um solche Themen zu erkennen. Und da braucht er dann einen Kommunikationsweg jenseits [...] der normalen Kommunikation.«

Die dargestellten möglichen zusätzlichen Aufgaben aus dem Verhalten der Geschäftsführung in einer Ertragskrise führen zu einer weiteren Veränderung der Anforderungen an den Beirat. Neben den bereits im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Anforderungen muss das Gremium auch über ein gewisses Maß an Branchen-Know-how verfügen, um die eventuell entstehenden Aufgaben im

342 Allerdings hat diese Rolle eine weitere Komponente: Der Austausch der Geschäftsführung ist als ultima ratio möglich, sodass die Streitschlichtung nur bis zu einem bestimmten Punkt vorangetrieben werden wird. Der Beirat muss an dieser Stelle abwägen, ob ein Austausch eines Geschäftsführers eventuell negative Effekte in der Außenwahrnehmung haben könnte.

343 Siehe hierzu Interview 15: »[Es ist wichtig,] dass man [...] versucht mitzukriegen, wann [...] innerhalb der Geschäftsführung [...] Spannungen [...] entstehen. Weil man doch sagen muss, je früher man die Spannungen erkennt, umso eher hat man eine Chance sie aufzulösen. [...Sont] kommt irgendwo ein Punkt, wo die Chance gar nicht mehr existiert. Und [...] dann muss einer gehen oder zwei.«

operativen Bereich und das Coaching der Geschäftsführung adäquat erfüllen zu können. Daneben entstehen im Hinblick auf die Strukturen des Teams *Beirat* neue Anforderungen, die erhebliche Auswirkungen auf Zusammenarbeit haben: Die Unterstützung der Geschäftsführung bedingt, dass das Gremium sich dem Tempo der Krise anpasst und Strukturen vorhält, die schnelle Entscheidungen im Sinne der Geschäftsführung ermöglichen, wie zum Beispiel Interview 18 zeigt:

»Es gibt Situationen im Unternehmen, [...] wo man keinen Beirat braucht, der quartalsweise zusammenkommt, sich berichterstaten lässt und clevere Fragen stellt. Sondern wo Sie einen Beirat brauchen, der Tuchfühlung aufnimmt und sehr schnell sehr klar entscheidet.«

Eine lediglich quartalsweise Entscheidungsfindung mit der Möglichkeit der Vertagung, wie sie in normalen Zeiten durchaus Standard ist,³⁴⁴ erscheint in der Krise nicht adäquat und bedarf einer Anpassung. Des Weiteren muss der Beirat in der Lage sein, im Gremium offen über mögliche Handlungsalternativen zu beraten und sachliche (kognitive) Konflikte über Lösungswege auszuhalten,³⁴⁵ um die an ihn gestellten Aufgaben in Bezug auf eine inhaltliche Unterstützung der Geschäftsführung und gleichzeitig kritischen Haltung dieser gegenüber wahrnehmen zu können.

Es ist im Ergebnis festzustellen, dass das Verhalten der Geschäftsführung in einer Ertragskrise die Aufgaben und Anforderungen an das Gremium beeinflusst (siehe Abbildung 37).

Im kommenden Abschnitt sollen nun die Wirkung einer Ertragskrise auf das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Familie sowie daraus möglicherweise resultierende Implikationen für den Beirat abgeleitet werden.

V.2.1.2.3 Dyade Familie und Geschäftsführung

Die Beziehung zwischen Familie und Geschäftsführung als für den Beirat wesentliche Bezugspunkte kann sich in einer Ertragskrise deutlich verändern und damit Einfluss auf die Arbeit des Gremiums nehmen. Die vorliegende Studie zeigt auf, dass vor allem die Einflussfaktoren der *etablierten Führungssysteme* und der *Gesellschafterstruktur* sowie der *Umgang mit Doppelrollen* eine erhebliche Wirkung auf die Dyade zwischen Familie und Geschäftsführung und

344 Siehe hierzu insbesondere Interview 22: »Es wurde da dann halt so lange für und wider abgewogen, bis nachher dann eben unsere Vorstellungen durchgesetzt worden sind und wir abgebremst wurden: Wiedervorlage und »Feilt da jetzt noch mal dran und überlegt Euch das noch mal und dann können wir uns das in drei Monaten noch mal ansehen.«

345 Siehe hierzu Interview 10: »Differenzen in der Auffassung? Ja [die gibt es]! Zum guten Glück [...] Das ist gut. Weil wenn Sie starke Leute haben, [...] dann haben die ab und zu eine andere Meinung. [...] Dann muss man das ausdiskutieren.«



Abb. 37: Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhalten der Geschäftsführung in einer Ertragskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

damit auch indirekt auf den Beirat haben. Dies zeigt sich beispielsweise in mehreren beobachteten Fällen, in denen die operativ bereits zurückgezogene Vatergeneration in der Krise wieder vermehrt in das Tagesgeschäft eingreifen wollte und damit das etablierte Hierarchiegefüge im Unternehmen untergrub.³⁴⁶ Dieses Verhalten kann im Krisenverlauf zu vermehrten Konflikten zwischen Geschäftsführung und Familie führen, die eine erhebliche Beeinträchtigung für die Handlungsfähigkeit des Familienunternehmens darstellen.

Für den Beirat können an dieser Stelle verschiedene Aufgaben entstehen. Zum einen muss er die Vatergeneration von einem zu starken operativen Eingreifen abhalten. Diese Aufgabe ist als umso wichtiger einzuschätzen, wenn ein möglicher Generationenkonflikt zwischen Vater im Aufsichtsgremium und Sohn in der Geschäftsführung aus dem operativen Eingreifen entstehen kann. Dieser Aspekt zeigt sich insbesondere in Interview 7:

»Es ist ja [...meistens] so, dass Sie ein Generationsthema noch [dabei] haben. In all meinen Beiräten habe ich ein Generationsthema. Ich habe überall Vater – Sohn, Vater – Tochter und so weiter. Aber die [Väter] werden natürlich sehr umtriebig in der Krise, weil sie befürchten, dass [...] die Nachfolgeneration das nicht packt, weil sie zu wenig Erfahrung [hat], und [...] sie selber noch mal helfen müssen. [...] Weil, die Erfahrung, die sie dann als älterer Firmeneigentümer mit einbringen können, wäre ja vielleicht hilfreich. Meistens ist es kontraproduktiv.«

Zum anderen fällt dem Beirat die Aufgabe zu, die vom operativen Geschäft weiter entfernte sonstige Familie zu disziplinieren und die Rolle eines »Puffers« zwischen Familie und Geschäftsführung einzunehmen. Dies zeigt sich z. B. in Interview 10:

»[...]Es] ist wichtig, dass die Familie, [...] die nicht im operativen Geschäft ist, [...] hier eine gewisse Distanz [hat...] und über die richtigen Kanäle [kommuniziert...] – sonst haben Sie Chaos.«

346 Siehe hierzu Interview 7: »Ja, weil dadurch die Führungsorganisation per se in Frage gestellt werden kann. Wenn dann die aktiven Geschäftsführer nicht wissen, ob Entscheidungen, die sie heute treffen, vom Vorgänger umgedreht werden [...] – aufgrund seiner Autorität, die er immer noch hat.«

Darüber hinaus muss der Beirat versuchen, als neutrale Instanz die aus einer Doppelrolle eines Familienmitglieds entstehenden Probleme auszugleichen, wie Interview 22 unterstreicht:

»Ich habe in der Krise im Wesentlichen festgestellt, dass ein [...] Beirat [...mit Familienmitgliedern] überfordert ist aufgrund der psychologischen Momente. Dass letztendlich Väter gegen Söhne entscheiden müssen.«

Abschließend muss der Beirat in dieser Gemengelage außerdem darauf achten, dass Geschäftsführung, Beirat und Gesellschafter zumindest nach außen ein einheitliches Bild darstellen und mögliche interne Konflikte nicht zu Beeinträchtigungen von externen Geschäftsbeziehungen führen, wie sich in Interview 20 zeigt:

»Und [...es ist] wirklich sehr, sehr schädlich, wenn externe Gesprächspartner wie Banken [...] oder große Lieferanten in einer Krise den Eindruck gewinnen, [...] dass da das Vertrauen zwischen den Gremien fehlt. Denn dann wackelt auf einmal auch einiges an dieser Front: Warum sollte ein großer Kunde einen langfristigen Vertrag abschließen [...] wenn der erfährt, dass es da im Gesellschafterkreis wackelt. Und deshalb muss man gerade da die Front sehr, sehr geschlossen halten«

In Bezug auf die möglichen Konflikte zwischen Familie und Geschäftsführung spielt auch die *Kultur* der Familie als Einflussfaktor eine Rolle. In der Krise kann es je nach Kultur der Familie zu einer exzessiven Suche nach dem Schuldigen für die Krise kommen. Diese zumeist wenig zielgerichtete Suche kann den Fokus weg von der eigentlichen Lösung des Krisenproblems führen und in verstärkten Konflikten zwischen Familie und Geschäftsführung münden. Hier ist der Beirat ebenfalls als neutrale Schlichtungs- und Disziplinierungsstelle gefordert.³⁴⁷

Diese bereits von Rösen (2009) beschriebene Dynamik³⁴⁸ in Bezug auf vermehrte Konflikte zwischen Familie und Geschäftsführung in Krisensituationen führt im Hinblick auf den Beirat zu einer weiteren, besonderen Konstellation: Als zwischen Unternehmen und Familie stehendes Organ sollte der Beirat in seiner Grundhaltung neutral sein,³⁴⁹ um seine Aufgabe des Ausgleichs zwischen beiden erfüllen zu können. Gerade in der beschriebenen Konfliktsituation während einer Krise kann es aber vorkommen, dass der Beirat zunehmend einem Loyalitätskonflikt ausgesetzt wird. Die in einer Krise immer wieder nicht in Einklang zu bringenden Interessen von Familie und Unternehmen wirken dahingehend auf den Beirat, dass dieser als Koalitionspartner entweder der

347 Dabei muss der Beirat darauf achten, nicht durch die Familie mit für die Krise verantwortlich gemacht zu werden.

348 Vgl. Rösen (2009), S. 109.

349 Siehe hierzu Interview 12: »Und das ist eigentlich auch die Kunst von so einem Beirat, da wirklich neutral zu sein, an der Sache orientiert. Das klingt sehr pauschal, hört man auch immer, ja? Die müssen auch wirklich immer neutral und unabhängig sein.«

Unternehmensleitung oder der Familie gegen die jeweils andere Gruppe genutzt wird, um Interessen durchzusetzen.

Die durch den Beirat eigentlich angestrebte Trennung von Familie und Unternehmen durch ein neutrales Gremium wird an dieser Stelle wieder ein Stück weit aufgehoben, wodurch der Kernkonflikt zwischen Familien- und Unternehmensinteressen wieder verstärkt wird. Für den Beirat entsteht hier die Aufgabe, die sich entwickelnden Konflikte zwischen Geschäftsführung und Familie moderierend zu begleiten, ohne dabei Teil der Auseinandersetzung zu werden, wie Interview 7 aufzeigt:

Interviewer: »Wie würden Sie [in dem Konflikt Ihre] Rolle beschreiben [...]?« Person 7: »Als Moderator [...] Oder Mediator, wie man es nennen will. [...]Man] muss halt dann in diesem Kontext versuchen zu [...] vermitteln.«

Hier zeigt sich auch, dass ein zu enges Verhältnis des Beirats zur Familie bzw. eine zu starke Pflege der Beziehung zu dieser, wie von Koeberle-Schmid (2009b) ausgeführt, auch negativ auf die Aufgabenerfüllung des Gremiums wirken kann.³⁵⁰

Die definierten zusätzlichen Aufgaben in Bezug auf Streitschlichtung und Disziplinierung führen zu einer weiteren Veränderung der Anforderungen an den Beirat. Neben den bereits beschriebenen Anforderungen muss das Gremium auch vertrauensvoll mit der Geschäftsführung interagieren,³⁵¹ um in den beschriebenen potenziellen Konflikten eine vermittelnde Rolle einnehmen zu können. Darüber hinaus muss das Gremium gegenüber der Familie eine gewisse Autorität ausstrahlen, um das unkoordinierte Eingreifen in das operative Geschäft zu unterbinden. Auf prozessualer Ebene entstehen des Weiteren Anforderungen an die Kommunikation zwischen Familie, Geschäftsführung und Beirat. Um einen möglichst reibungslosen Austausch in der Krise auch in Konfliktfällen sicherzustellen und die Geschäftsführung vor unkoordinierten Anfragen aus dem Gesellschafterkreis zu schützen, gewinnen klare Kommunikationslinien zwischen den verschiedenen Gremien sowie deren Einhaltung an Bedeutung.³⁵² Dies gilt umso mehr, als in den meisten Familienunternehmen

350 Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt III.5, S. 68.

351 Siehe hierzu Interview 17: »Interviewer: »Welche Rolle spielt da [...] , das Vertrauen von Ihnen zum Beirat? Also ist das wichtig, dass die Geschäftsführung zum Beirat und umgekehrt da ein gewisses Vertrauen hat?« Person 17: »[...] Ja, also geht halt nicht ohne Vertrauen. [...] In dem Augenblick, wo das Vertrauen nicht da ist, funktioniert eine Sanierung nicht.«

352 Siehe hierzu Interview 20: »Aber die Unternehmensleitung muss mich [als Beiratsvorsitzenden] darüber sofort in Kenntnis setzen [wenn aus der Familie direkt kommuniziert wird]. [...] Das sollte gerade in einer Krise nicht passieren, dass die Unternehmensleitung und der Beirat im Gespräch mit der Familie unterschiedliche Kenntnisstände haben. Das muss ganz straff koordiniert sein. Weil natürlich auch die Familie untereinander extrem

diese Kommunikationslinien nicht existieren bzw. nicht eingehalten werden. Dies zeigt Interview 11 auf:

»[In der Krise...] hält man schon vernünftigerweise die [Kommunikations-] Linien ein. [...Aber] das funktioniert häufig so nicht. Sondern in der Regel wird [...] an jeder Stelle durchgegriffen. Und das führt halt häufig zu großen Friktionen und Problemen in der Sanierung. [Die ungesteuerte Kommunikation läuft dabei] in beide Richtungen. Sowohl in die Familie als auch in das Unternehmen. [...] Schädlich ist aber auf jeden Fall beides. [Und das machen...] auch Externe. Wobei [...] zu beachten ist, dass] die Berichtslinie von mir zunächst einfach so definiert wurde. Die ist ja häufig gar nicht so klar. Da gibt es zwar die formal eigentlich richtige [...] Kommunikationslinie, aber die steht ja so in der Regel nicht in den Gesellschaftsverträgen. Die Dinge sind so genau nicht geregelt. [...] Jeder redet mit jedem. Das ist nicht [...] oder wenig abgestimmt.«³⁵³

Im Ergebnis beeinflusst das Verhältnis zwischen Familie und Geschäftsführung in einer Ertragskrise die Aufgaben des Beirats und die Anforderungen an das Gremium (siehe Abbildung 38).

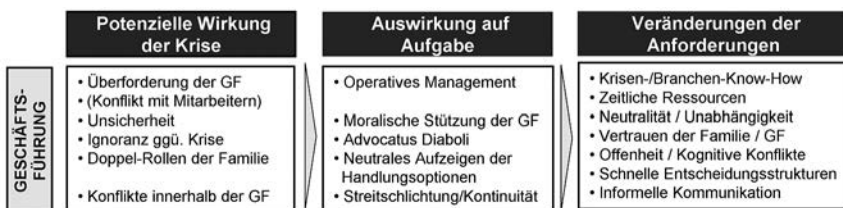


Abb. 38: Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhältnis zwischen Familie und Geschäftsführung in einer Ertragskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

Im nachfolgenden Abschnitt soll die Reaktion des Teams *Beirat* auf die sich verändernden Aufgaben und Anforderungen untersucht und expliziert werden.

V.2.1.3 Anpassung des Beirats an die Veränderung der Aufgaben

»Ansonsten erleben Sie [...] insgesamt [...] im Beirat natürlich alles: Von Fassungslosigkeit – »Wie konnte es nur soweit kommen? Wie kann uns das passieren?« – bis zum Vogel-Strauss-Verhalten. Die Reaktionen haben Sie quer Beet alle.« (Interview 19)

miteinander kommuniziert. [...] Und wenn dann der eine so und der andere so von unterschiedlichen Quellen mit unterschiedlichen Zungenschlägen informiert wird, dann führt das zu Verwirrung und im Zweifel auch dazu, dass die Kompetenz der Gremien im schlimmsten Fall sogar hinterfragt wird.«

353 Grothe (2006) stellt hierzu fest, dass bereits in normalen Zeiten mehr als die Hälfte der von ihm untersuchten Aufsichtsgremien an der Geschäftsleitung vorbei in das Unternehmen kommunizieren. (Vgl. Grothe (2006), S. 281 f.). Dies zeigt sich auch in mehreren Interviews.

Die implizit durch den Beirat in einer Ertragskrise zu erfüllenden Aufgaben gehen, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, teilweise weit über die in einem Gesellschaftervertrag festgeschriebenen Aufgaben hinaus und erhöhen die Anforderungen an den Beirat.³⁵⁴ Die Funktionsfähigkeit des Gremiums hängt an dieser Stelle in hohem Maße von der Fähigkeit des Teams ab, diese neuen Aufgaben und Anforderungen adäquat zu erfüllen bzw. mit diesen umzugehen. In Abbildung 39 werden die möglichen Aufgaben sowie die daraus resultierenden neuen Anforderungen in einer Ertragskrise noch einmal zusammengefasst.



Abb. 39: Aufstellung der möglichen Aufgaben und Anforderungen für einen Beirat in einer Ertragskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

Der nun folgende Abschnitt soll daher die Anpassung des Beirats an die sich verändernden Rahmenbedingungen beschreiben und analysieren. Unter Anpassung wird dabei die Reaktion der Mitglieder und des Teams als Ganzes verstanden, wenn die an sie gestellten Anforderungen mit dem vorhandenen Wissen, den existierenden Strukturen und den etablierten Prozessen nicht erfüllt werden können.³⁵⁵ Dabei wird zunächst die Anpassung der einzelnen

354 Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass die tatsächlichen Aufgaben eines Beirats immer von der jeweiligen Situation des Familienunternehmens und damit vom Vorliegen der beschriebenen strukturellen bzw. verhaltensbedingten Einflussfaktoren abhängen. Eine Allgemeingültigkeit der beschriebenen Aufgabenveränderung ist somit mitnichten anzunehmen.

355 Es sei angemerkt, dass der Begriff »Anpassung« nicht zwangsläufig eine positive Veränderung im Sinne einer Lösungsorientierung bedeuten muss. Vielmehr kann eine Anpassung auch negative Implikationen für die Aufgabenerfüllung des Gremiums haben.

Mitglieder auf die erweiterten Aufgaben und Anforderungen untersucht, bevor anschließend die beobachteten teaminternen Veränderungen in Bezug auf strukturelle und prozessuale Elemente dargestellt werden. Dabei soll jeweils eine kurze Analyse der Ergebnisse im Kontext der vorhandenen Forschung vorgenommen werden.

V.2.1.3.1 *Anpassung der Mitglieder*

Eine erste Herausforderung konnte die Studie aus dem sich grundsätzlich verändernden Verhalten der Mitglieder aufgrund der Vielzahl neuer Aufgaben und Anforderungen feststellen: Viele Mitglieder werden in der Ertragskrise tendenziell deutlich aktiver und bringen sich mehr in die Arbeit des Beirats ein. Dabei scheint das Engagement aber in hohem Maße von der persönlichen, emotionalen Involvierung des einzelnen Mitglieds abzuhängen. Während einige externe Mitglieder in der Krise ihren Einsatz nur bis zu einem bestimmten Punkt erhöhen,³⁵⁶ reagieren vor allem die Familienmitglieder, aber auch der Familie nahe stehende Mitglieder, auf eine Ertragskrise aufgrund ihrer emotionalen Involvierung³⁵⁷ tendenziell mit einem deutlich erhöhten Engagement. Beispielhaft sei hier auf Interview 22 verwiesen, in dem die Reaktion eines externen Beiratsvorsitzenden auf die Krise beschrieben wird:

»Er hat sich das glaube ich selber sehr, sehr zu Herzen genommen [...] Er war in geradezu rührender Weise fast wöchentlich im Unternehmen und hat sich in die verschiedenen Arbeitsgruppen der Restrukturierung reingesetzt und hat versucht, da auch seinen Beitrag zu leisten, damit das voran ging. [...] er hat sich natürlich gegenüber der Familie ganz besonders gefordert gefühlt, die Kohlen mit aus dem Feuer zu holen.«

356 Einige Familienunternehmen scheinen erkannt zu haben, dass das Commitment der externen Mitglieder wichtig für deren Einsatzbereitschaft ist und unternehmen entsprechende Versuche, für eine engere Bindung im Team zu sorgen. Siehe hierzu beispielhaft Interview 15: »Und da machen wir auch einiges dazu, dass wir zusammen mal essen gehen, dass wir zusammen mal eine Sitzung haben, wo die Sitzung kürzer ist als der sonstige Teil, wo man noch was zusammen unternimmt [...] Also wir fördern es etwas, dieses Gremium als Gremium. [...] Und [...] da ist es einfach immer eine gute Erfahrung gewesen, [...]sich] auch außerhalb der Tagesordnung [...] mal [zu] sehen [...] Man will ja auch diese Beiräte einnehmen [...] für das eigene Unternehmen. Das muss denen ja wichtig sein. Dieses Unternehmen. [...] Das soll denen so ähnlich am Herzen liegen wie ihr eigenes.«

357 Siehe hierzu Interview 20 (Familienmitglied in einem Beirat): »Also insofern ist man da emotional natürlich noch stärker eingebunden und betroffen, als wenn man in einem Unternehmen als Beirat arbeitet, bei dem man jetzt nicht unmittelbar dieses hohe emotionale Engagement mitbringt. Also insofern [...] ist sicherlich die Familienbindung, die man als Familienmitglied in einem Beirat hat, noch einmal eine zusätzliche Motivation, die aber auch eine zusätzliche Belastung sein kann.«

Dabei muss allerdings festgestellt werden, dass ein hohes Engagement nicht zwangsläufig im Sinne des Teams bzw. im Sinne eines positiven Einflusses auf die Erfüllung der Aufgaben sein muss. Dies betont beispielsweise Interview 22:

»Wie ich ja schon dargestellt hatte, sprang der Beiratsvorsitzende dann auf einmal wöchentlich bei uns rum. Mit sehr hohem persönlichem Einsatz – das war aber eher so, wie wenn man ein Haus löschen will und den erstbesten Eimer nimmt und versucht, damit das Haus zu löschen.«

Hier zeigt sich, dass dem Team *Beirat* zwar oftmals zusätzliche Arbeitsenergien zur Verfügung stehen, ohne entsprechende Kanalisierung aber kein positiver Effekt in Bezug auf die Aufgabenerfüllung festgestellt werden kann. Inwiefern der zusätzliche Einsatz einzelner Mitglieder positiv genutzt werden kann, hängt dabei unter anderem vom vorhandenen Krisen-Know-how ab:

Die Mitglieder eines Beirats sind in der Krise oftmals damit konfrontiert, dass die vorhandenen Kompetenzen nicht ausreichen, um die erweiterten Aufgaben bzw. Anforderungen adäquat erfüllen zu können. Eine solche Kompetenzlücke beeinflusst die Reaktion der Mitglieder auf die Krise erheblich. Dabei konnte in der Studie festgestellt werden, dass die häufigste Kompetenzlücke das Wissen im Umgang mit Krisensituationen betrifft.³⁵⁸ Als wesentliche Erkenntnis zeigt sich in der Untersuchung, dass das Fehlen von krisenerfahrenen Mitgliedern große Unsicherheit³⁵⁹ bis hin zu Hilflosigkeit³⁶⁰ im Beirat auslösen kann, die negativ für den Umgang mit der Krise sein kann. Diese Unsicherheit muss als besonders kritisch angesehen werden, wenn zusätzlich die Familie emotional stark belastet ist und eventuell über ein oder mehrere Mitglieder im Beirat einen direkten Einfluss auf das Team nehmen kann.³⁶¹ An dieser Stelle wird wiederholt die

358 Dabei muss festgestellt werden, dass Krisenwissen auch aus mehreren Beiratsmandaten gezogen werden kann. Dies kommt beispielsweise in Interview 20 zur Sprache: »[...] gerade in den letzten Jahren [hatte] die Krise global Facetten [...], die bei vielen Unternehmen ziemlich ähnlich ankamen, sodass das, was für das eine Unternehmen richtig war, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch woanders richtig war. Und da konnte man aus der Tätigkeit in mehreren Beiräten auch wieder Synergien schöpfen und sich dadurch auch in der Beratung sicherer sein, weil man wusste: In der Vergangenheit hat solch eine Reaktion Sinn gemacht und in der Gegenwart habe ich im Unternehmen A erlebt, dass das auch Sinn gemacht hat.«

359 Siehe hierzu Interview 13: »Freilich lief das [...] bei unserem [anderen] Unternehmen [anders]. Da war ich doch stärker nervös, weil wir genau die Situation hatten, eigentlich noch nie eine echte Krise erlebt zu haben. [...] Da haben wir einen sehr viel kleineren Beirat [...] und da [...] hatten wir keinen in der Truppe, der an vorderster Front mal eine ähnliche Krise durch gestanden hat.«

360 Siehe hierzu Interview 18: »Aber, da muss ich ganz ehrlich sagen: Hilfreich waren die [Beiratsmitglieder] nicht! [...] Also, die waren eher darauf angewiesen, dass ich Ihnen das Problem erkläre oder die Lösung darstelle und selbst da konnten die nicht plausibilisieren. Also: Hilflos!« (gesagt von einem Geschäftsführer).

361 Vgl. Interview 10: »[...] die Familienmitglieder [sind] auch recht stark [emotionalisiert],

Wichtigkeit von erfahrenen, externen Beiratsmitgliedern betont, die in der Krise eine besondere Verantwortung haben. Beispielhaft sei hier auf Interview 20 verwiesen:

»Dann [...hatten] wir auch einige Beiratsmitglieder, die in der Krise für uns besonders wertvoll waren: [...] die Externen. Denn das sind externe Unternehmensleiter, die eine riesige Erfahrung im Umgang mit Krisen haben. Jedenfalls eine größere Erfahrung als die meisten Familienmitglieder im Beirat, die auch jünger sind und andere Berufe haben. Und die auch zumeist nur dieses eine Mandat in Firma AA haben und somit keine weiteren Erfahrungen aus anderen Unternehmen mitbringen können. In der Krise haben, so muss ich gestehen, die externen Mitglieder eine besonders wichtige Rolle.«

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, dass zur Verhinderung des Entstehens von Unsicherheit und zur Kanalisierung der Emotionen der Familie nicht jedes Beiratsmitglied über Krisenerfahrung verfügen muss. Es scheint vielmehr so, dass, wie in der Literatur schon angedeutet³⁶², bereits einzelne erfahrene Mitglieder die Unsicherheit auffangen und damit für eine Beruhigung des Teams *Beirat* sorgen können.³⁶³ Dies zeigt sich z. B. in Interview 6:

»[...] es ist natürlich [...] ein Sicherheitsaspekt, wenn man jemanden hat, der weiß, wie man in solchen Krisen reagiert. Ob sie nun branchen- oder makro-ökonomische Quellen haben, ist das natürlich immer ein Sicherheitsaspekt so jemanden zu haben.«

Das Team muss somit eine Möglichkeit finden, Unsicherheiten unter den Mitgliedern auszugleichen und dadurch die Aufgabenerfüllung sicherzustellen.

Eine weitere Herausforderung, die in engem Zusammenhang mit der zuvor dargestellten Herausforderung steht, konnte aufgrund der zeitlichen Verfügbarkeit der Mitglieder festgestellt werden. In der Studie zeigt sich, dass insbesondere die Mitglieder mit hohem fachlichem Know-how teilweise nicht in ausreichendem Maße in der Krise verfügbar sind³⁶⁴ und somit für die Bearbeitung der Aufgaben des Beirats nicht herangezogen werden können. Dies gilt

weil sie sitzen hier und haben die Erfahrung nicht, wie man [durch eine Krise] durchgeht. Das heißt, es ist eine gewisse Verunsicherung da.«

362 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.2, S. 50.

363 In einigen Interviews wird in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der Kommunikation eines klaren Ablaufplans sowie der Ausstrahlung von Ruhe genannt. Auch ein Geschäftsführer mit hoher Krisenkompetenz kann zur Beruhigung erheblich beitragen und dem Beirat Aufgaben abnehmen.

364 Hierzu führt Interview 24 allgemein aus: »Zum Abnicken ist ein Beirat [...in der Krise] nicht da. Da darf man nicht einfach das abnicken, was der Vorstand einem vorschlägt. So nach dem Motto: Wir nehmen die Tagesordnung und haken ab: »Jawohl, jawohl, jawohl«. Und fahren dann nach Hause und haben eigentlich nichts gemacht. Dann habe ich meine Funktion nicht erfüllt. [...] Dann kann ich auch gleich austreten. Aber es gibt so viele Leute, die anreisen und nicht einmal die Unterlagen richtig gelesen haben. Das ist eigentlich untragbar.«

insbesondere für Mitglieder, die neben ihrem Beiratsmandat einer operativen Tätigkeit nachgehen (z. B. aktive Geschäftsführer), da diese in einer allgemeinen Wirtschaftskrise in ihrem eigenen Unternehmen betroffen und somit eingespannt sind.³⁶⁵ Dies kann in einer Krisensituation zu einer impliziten Rückzugsreaktion des Mitglieds führen, sodass das Team *Beirat* in der Bearbeitung der gestellten Aufgaben geschwächt wird. Die Aufgabenerfüllung hängt an dieser Stelle von der Fähigkeit des Beirats ab, das vorhandene Wissen auch nutzbar zu machen und entsprechende Experten in ausreichendem Maße einbinden zu können.³⁶⁶

Eine weitere beobachtete Herausforderung ergibt sich aber auch im umgekehrten Falle einer zu starken Nähe einzelner Personen zum Unternehmen zw. der Familie. Hier kann es zu Profilierungsversuchen der Mitglieder kommen, die auf diese Weise ihre Stellung innerhalb des Beirats und gegenüber der Familie behaupten wollen.³⁶⁷ Dies kann kritisch sein, wenn die Profilierung auf Kosten der stringenten Bearbeitung der Krisenprobleme im Team führt, wie sich beispielhaft in Interview 7 zeigt:

»Ich war erstmal erstaunt und habe gesagt: »Was soll das hier eigentlich? [...] Und wenn wir jetzt noch eine halbe Stunde über eine eventuelle Akquisition reden, die wir vielleicht machen könnten, dann weiß ich nicht, ob wir jetzt das richtige Thema haben, weil [...] in zwei Monaten [haben] wir keine Liquidität mehr [...] und ich sehe [...] derzeit keine Bank [...], die uns Geld gibt. Und jetzt reden wir hier [...] seit einer halben Stunde über eine Akquisition in Holland. Also ich verstehe das alles nicht mehr.«

Das Team *Beirat* muss hier im Sinne einer stringenten Aufgabenbearbeitung disziplinierend auf die einzelnen Mitglieder einwirken. Besonders kritisch ist eine große Nähe einzelner Mitglieder zum Unternehmen bzw. der Familie zu beurteilen, wenn dies nicht nur zu einem sich verändernden Verhalten einzelner Personen sondern des gesamten Teams führt. Wie bereits beschrieben, steht der Beirat vor dem Dilemma, in einer Konfliktsituation zwischen Familie und Geschäftsführung eine neutrale Rolle einnehmen zu müssen. Fehlt an dieser Stelle die Neutralität bei den Mitgliedern, kann es zu einer Verbündung des Beirats mit

365 Dabei muss angemerkt werden, dass auch durchaus positive Effekte in einer Ertragskrise aus dem Vorhandensein von operativen Tätigkeiten der Beiratsmitglieder festgestellt werden können (z. B. in Form einer Übertragung von Erkenntnissen aus dem einen Unternehmen auf das andere).

366 Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, dass einzelne Teams hier offensichtlich einen impliziten Disziplinierungsmechanismus etabliert haben und die entsprechenden Mitglieder teilweise gezielt von der Kommunikation ausschließen.

367 Siehe hierzu Interview 7: »Es gibt auch Profilierungssehnüchte bei dem ein oder anderen Beiratsmitglied. Um sich mal zu zeigen und jetzt muss ich mal was sagen und das muss nicht immer das Richtige sein.«

einer der beiden Seiten kommen. In der hier durchgeführten Studie konnten beide möglichen Koalitionsbildungen festgestellt werden:

»*Koalition mit Familie*«: »[Der Beirat hatte eine] wenig moderierende Form. [...] [er hat sich] eher deutlich auf die Seite der Familie geschlagen.« (Interview 5)

»*Koalition mit Geschäftsführung*«: »Also da ist sicherlich die Aufgabe des [Beirats] [...] der Geschäftsführung den Rücken von den Gesellschaftern freizuhalten. [...] Also da ist im Prinzip der Beirat [...] ein Schutzschild für die Geschäftsführung.« (Interview 9)

Das Team *Beirat* muss hier einen Weg finden, trotz möglicherweise vorhandener persönlicher Verbindungen einzelner Mitglieder eine möglichst neutrale Rolle einzunehmen, um eine adäquate Aufgabenerfüllung sicherzustellen.³⁶⁸

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass die Anpassung der Mitglieder an die veränderten Anforderungen in einer Ertragskrise über eine individuelle Verhaltensveränderung abläuft, die stark von der eigenen Kompetenz abhängig ist. Das Team kann an dieser Stelle das Verhalten der einzelnen Mitglieder zumindest teilweise beeinflussen, wenn die vorhandene Teamkompetenz ausreicht, um eventuell entstehende Unsicherheiten oder Rückzugstendenzen auszugleichen.

Bezieht man die dargestellten Erkenntnisse auf die vorhandene Literatur im Forschungsumfeld, so lassen sich vor allem zwei Tendenzaussagen treffen. Der Grad der persönlichen (emotionalen) Betroffenheit in der Krisensituation stellt einen Einflussfaktor für das Verhalten und damit für die Anpassung der Mitglieder an diese dar. Diese Erkenntnis widerspricht auf den ersten Blick den in Abschnitt III.1.1 dargestellten Erkenntnissen der Forschung zur Reaktion von Individuen auf Krisensituationen, da der von Fink et al. (1971)³⁶⁹ definierte klassische Ablauf einer Individualkrise nicht durchgehend festgestellt werden konnte. Dabei muss aber zwischen Familienmitgliedern und externen Mitgliedern deutlich unterschieden werden: Während Familienmitglieder durchaus Reaktionen im Sinne des von Fink et al. (1971) aufgestellten Modells zeigten (z. B. Angst, Verdrängung etc.),³⁷⁰ wurde die Reaktion der Externen wiederholt als wesentlich unemotionaler geschildert,³⁷¹ wie z. B. folgende Aussage in Interview 19 zeigt:

368 Dies erscheint aus Sicht des Autors umso schwieriger, je mehr Familienmitglieder im Gremium vertreten sind bzw. wenn die Familie die Mehrheit der Mitglieder stellt.

369 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.1, S. 48. Fink et al. (1971) stellt fest, dass das Verhalten von Individuen in Krisensituationen einem vorhersagbaren Schema folgt und dabei vor allem Stress, Angst und Hyperaktivität feststellbare Reaktionen darstellen.

370 Es muss festgestellt werden, dass die Erfahrung der Familienmitglieder im Beirat in Bezug auf Krisen erheblichen Einfluss auf ihre Reaktion hat.

371 Siehe hierzu beispielsweise die Interviews 7, 9 und 23: – »Ja, aber so emotional, dass ich da jeden Tag über dieses Unternehmen nachdenke, bin ich dann auch nicht.« Interviewer:

»Es ist sicherlich so, [dass] externe Mitglieder eine Spur radikaler sind. Auch in den Maßnahmen. Also wenn ich jetzt mal explizit die Ertragskrise nehme [...] dann sind die [...] externen Mitglieder glaube ich schneller bereit, die Grundsatzfrage zu stellen: [...] »Was muss sich eventuell grundsätzlich ändern, damit wir [...] noch erfolgreich [arbeiten] können?« – Die sind eine Spur radikaler. [...]Das ist auch] klar, weil die natürlich nicht so emotionsbelastet sind in Bezug auf: Das ist unsere Unternehmensgeschichte, das war 30 Jahre unser Erfolgsgeheimnis. Externe sind [...] ein bisschen schneller in der Akzeptanz der Tatsache, dass das, [was] 30 Jahre erfolgreich war, nicht unbedingt weitere 10 Jahre erfolgreich sein muss.«

Aus dieser Unterscheidung zwischen in- und externen Mitgliedern in Bezug auf die Reaktion auf eine Ertragskrise lässt sich auch eine zweite Tendenzaussage ableiten: Externe Mitglieder, die sich aktiv einbringen, scheinen tendenziell positiv auf das Verhalten der internen Mitglieder zu wirken, da diese Emotionen und Unsicherheit verringern und Diskussionen versachlichen.³⁷²

Interessant erscheint, dass die Beiratsmitglieder insgesamt ihre vorhandenen Kompetenzen in der Krise tendenziell aktiver einbringen, sie aber im Falle des Fehlens von Krisen-Know-how oder auch zu geringen Zeitressourcen zunächst wenig daran ändern können. Die Krisenbewältigung innerhalb des Gremiums muss somit mit den zur Verfügung stehenden Kompetenzen erfolgen. Dieser Aspekt soll im weiteren Verlauf wieder aufgegriffen werden, da sich aus diesem zusätzliche interessante Ergebnisse ableiten lassen.

Aufbauend auf den dargestellten Erkenntnissen in Bezug auf die Anpassung der Mitglieder an die Krisensituation soll im folgenden Abschnitt die Anpassung des Teams *Beirat* auf die sich verändernden Rahmenbedingungen analysiert werden.

V.2.1.3.2 Anpassung des Teams

An das Team *Beirat* stellt die Ertragskrise erhebliche Herausforderungen, wenn die entstehenden Anforderungen nicht aus den bestehenden Strukturen heraus gelöst werden können. Dabei wirkt auch die im vorherigen Abschnitt beschriebene Anpassung bzw. Reaktion der Mitglieder implizit auf die Strukturen des Beirats in Bezug auf Machtverhältnisse, Hierarchien und Führungspersonen.

Für das Team *Beirat* und seine Strukturen ergeben sich insbesondere Her-

»Und wie würden Sie das für Ihre [externen] Beiratskollegen einschätzen?« Person 7: »Genauso!« – »Wenn Leidenschaft da ist für das Unternehmen, dann ist das was Positives. [...] Aber, eine kühle, sachliche Distanz hilft immer!« – »Weil ein Außenstehender die Zahlen anders betrachtet als ein emotionsgebundener, ehemaliger Geschäftsführer und Inhaber.«

372 Dabei wirken sie dem »Bewahren alter Zöpfe« entgegen, das in der Literatur als Problem in Krisen angesprochen wird (vgl. Milburn et al. (1983b); Slatter (1984)). Siehe hierzu Interview 7: »Oft auch durch Familientradition geprägt, [...] und immer bedacht sein, dass ich das Unternehmen in keinster Weise in irgendeine Gefahr bringe. Also Fehler vermeide, die die Existenz des Unternehmens eventuell gefährden.«

ausforderungen durch die neuen Anforderungen bzgl. einer schnellen Entscheidungsfindung sowie einheitlichen Außendarstellung. Die Anpassung der Strukturen innerhalb des Beirats hierauf wird dabei, wie sich in der Studie wiederholt zeigt, durch zwei kulturelle Faktoren stark beeinflusst. Es zeigt sich, dass die in fast allen untersuchten Beiräten sehr stark ausgeprägten Konformitäts- und Konsensnormen die Strukturen innerhalb des Teams *Beirat* prägen.³⁷³ Die Konformitätsnorm betrifft dabei die Darstellung des Gremiums nach außen, die Konsensnorm beeinflusst den Umgang miteinander innerhalb des Gremiums.

Die in den Beiräten beobachtete starke Konformitätsnorm wirkt vor allem auf den Umgang des Teams mit der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Reaktion der einzelnen Mitglieder auf die Ertragskrise. Mögliche emotionale Reaktionen von Familienmitgliedern im Beirat oder die verstärkten Profilierungsversuche einzelner externer Mitglieder können zu vermehrten inhaltlichen wie persönlichen Konflikten führen. Die meisten Beiräte verfügen an dieser Stelle über starke Konformitätsnormen, die das Austragen solcher Konflikte außerhalb des Gremiums stark unterbinden und somit indirekt die an das Team *Beirat* gestellte Anforderung eines einheitlichen Auftretens nach außen unterstützen. Dies zeigt sich beispielsweise in Interview 11:

»Wenngleich ich behaupten würde [...]: Ein [Beirat] zwingt sich auch sehr stark, im Verhältnis zum Vorstand eine einhellige Meinung rüberzubringen. Ich würde daher sagen, dass es dann sozusagen eher den verdeckten Konflikt bzw. den versteckten Streit im [Beirat] gibt.«

Das Auftreten vermehrter interner Konflikte in einer Ertragskrise stellt den Beirat vor die Herausforderung, durch Schaffung einer entsprechenden internen Struktur die Einhaltung der Konformitätsnorm zu überwachen und gleichzeitig notwendige kognitive Konflikte zuzulassen.

Eng mit der zuvor dargestellten Konformitätsnorm verbunden wirkt in einer Ertragskrise die sehr ausgeprägte Konsensnorm³⁷⁴ vieler Beiräte, die eine Ein-

373 Für die starke Ausprägung von Normen vor allem in Familienunternehmen siehe Rösen (2009), S. 154 i. V. m. S. 157.

374 Diese starke Konsensnorm ist in Familienunternehmen sehr häufig anzutreffen. Vor allem *Simon et al. (2005)* stellen diesen innerfamiliären Konsens- bzw. Harmoniezwang heraus und stellen fest, dass dieser Entscheidungen unter Hinnahme nachteiliger Entwicklungen im – Unternehmen bzw. faule Kompromisse begünstigt. (Vgl. *Simon et al. (2005)*, S. 166 f.). Im besonderen Umfeld des Beirats kann diese starke Konsensnorm darüber hinaus noch auf weitere Gründe zurückgeführt werden:

1. Da die Mitglieder zumeist in einem schwierigen Autoritäts-Verhältnis zueinander stehen, soll kein Beirat durch harte Abstimmungen sein »Gesicht« verlieren, wenn er unterliegt. Siehe hierzu Interview 9: »Weil, wenn Sie mit Abstimmungen [arbeiten], dann haben Sie immer einen Dauerkonflikt, weil wenn jemand in der Abstimmung unterlegen ist – so gute Demokraten gibt es wenig, die das dann wegstecken.«

stimmigkeit in allen Entscheidungen verlangt und Mehrheits-Abstimmungen implizit untersagt.³⁷⁵ Die Anforderungen einer Ertragskrise in Bezug auf die notwendige schnelle Entscheidungsfindung stellt an dieser Stelle eine große Herausforderung dar, da die in normalen Zeiten mögliche umfangreiche Diskussion und Vorbereitung von Entscheidungen zumeist nicht mehr möglich ist. Die starke Konsensorientierung zeigt sich beispielsweise in Interview 18:

»Die sind sehr konsensorientiert. Also [...] das merke ich [...] sehr stark, wenn ich mit [dem Beiratsvorsitzenden] Dinge vorbereite. [...] Dann wird immer gleich gebeten: »Bitte gleich in die Abstimmung mit dem zweiten gehen. Dass der mit eingebunden ist.« Also, da wagt keiner vorher zu sagen: »Ich stehe jetzt für das folgende Thema.« Sondern alle tariieren sich ständig aus und gucken: »Gehe ich jetzt über eine Grenze? Ist das auch so richtig, wie die anderen das sehen?« [Die] vermeiden also Konflikte an der Stelle.«

Für den Beirat entsteht an dieser Stelle die Herausforderung, eine interne Struktur zu finden, die trotz des herrschenden Konsensgedankens schnelle Entscheidungen ermöglicht.

Für das Team *Beirat* ergeben sich somit in Bezug auf seine strukturelle Aufstellung neben der notwendigen Erfüllung der neuen Anforderungen der schnellen Entscheidungsfindung und des einheitlichen Außenauftritts auch erhebliche Implikationen aus dem Vorhandensein der beiden starken internen Konformitäts- und Konsensnormen. Interessant erscheint an dieser Stelle, dass trotz der sich daraus ergebenden Schwierigkeiten im Verlauf einer Ertragskrise in Bezug auf mögliche interne Konflikte beide Normen offensichtlich so weit wie möglich aufrechterhalten und nicht aufgegeben werden.

Die Studie zeigt an dieser Stelle vor allem zwei Tendenzen auf, wie Beiräte mit den dargestellten Herausforderungen umgehen. Ein Teil der Beiräte zentralisiert seine Entscheidungen zu weiten Teilen beim Beiratsvorsitzenden, der in der Krise als wesentlicher Ansprechpartner und Entscheider agiert.³⁷⁶ Beispielhaft zeigt sich dies in Interview 20:

2. Das Team benötigt ein geschlossenes Auftreten nach außen, um seine Aufgabe in Bezug auf Vertrauenswürdigkeit bei Familie und Geschäftsführung wahren zu können.

3. Die Entscheidungen sollen von möglichst vielen mitgetragen werden, um die Umsetzung zu erleichtern.

375 Siehe hierzu Interview 15: »[Das ist] konsensorientiert. Was ja überhaupt nicht heißt, dass man [sich] nicht auf dem Wege zum Konsens [...] ganz hart auseinander setzt. Aber zum Schluss sollte es ein Konsens sein. Das hat manchmal den Nachteil, dass es etwas länger dauert.« – Dies wird auch in Interview 20 betont: »Das gesamte System arbeitet also besser, wenn einheitliche Entscheidungen stattfinden – selbst wenn es im Zweifelsfall dann mal eine Runde länger dauert.« In der Literatur wird teilweise darauf hingewiesen, dass konsensgetriebene Teams in normalen Zeiten bessere Ergebnisse erzielen und zufriedener sind. (Vgl. Martyn (2006), S. 57).

376 Dieses Verhalten kann als Bestätigung der Leadership-Literatur gesehen werden. (Vgl.

»Also die Regel ist, dass zumindest der Beiratsvorsitzende eingebunden ist. Es passiert immer wieder, dass der [...Beirat] dann erst bei der nächsten Sitzung informiert wird, dass bestimmte Themen eine Rolle gespielt haben.«

Diese, oft auch bereits vor der Krise institutionell vorgesehene starke Führungsrolle des Beiratsvorsitzenden³⁷⁷ wird dabei in der Krise bis hin zu einer fast ausschließlichen Fokussierung auf die Person weiter ausgeweitet. Dies lässt sich zum Beispiel an einer Aussage in Interview 24 zeigen:

»Mit einer Gruppe lässt sich eine Krise nicht bewältigen.«

Dabei wird der Rest des Beirats eher nachlaufend über die aktuellen Entwicklungen und Entscheidungen informiert, während der Beiratsvorsitzende eine sehr stark eingreifende Rolle ausfüllt. Dies zeigt z. B. Interview 11:

»[Zumeist ist es so], dass zumindest der Beiratsvorsitzende eingebunden ist und der dann, wenn die Sache eilig ist, sagt: »Ok«. Das darf er ja auch, weil er meistens das Recht hat, Notentscheidungen zu treffen. Und dann informiert er den Beirat nachher.«

Voraussetzung für diese strukturelle Anpassung scheint dabei vor allem das Vorhandensein eines starken³⁷⁸ und in der Familie akzeptierten Beiratsvorsitzenden zu sein,³⁷⁹ wie implizit aus der Rolle des Beiratsvorsitzenden in Interview 16 gefolgert werden kann.

»Aber es war [...jetzt nie so] – das liegt aber natürlich auch an unserer Familie [...] – dass der [Beirats-]Vorsitzende eine dermaßen herausragende Rolle eingenommen hätte. [...] Also [er hat...] ein bisschen dann das Ganze zusammenfasst [...] und so annähernd durch die Sitzung [ge-]leitet. Was aber bei uns (lacht) unglaublich schwierig ist, weil [...] wenn wir das Diskutieren in der Familie anfangen, [...] dann kommt der gar nicht dazwischen.«

Hamblin (1958b), S. 327 ff. und die Ausführungen in Abschnitt III.1.2, S. 50). Die Zentralisierung wurde teilweise mit den mangelnden Zeitressourcen der anderen Mitglieder begründet. Siehe hierzu Interview 19: »Ja, weil Sie normalerweise dann nicht die Zeit haben, da großartig Meetings zu koordinieren. Also viele von den externen Beiratsmitgliedern haben [einen sehr engen] Terminkalender: [...] in dem [einen] Beirat [...] machen wir die Termine auf ein Jahr im Voraus. Damit wir die koordiniert bekommen. Wir sind da vier externe Mitglieder – da ist das notwendig, um das übereinander zu kriegen.«

377 Vgl. Kormann (2008), S. 402.

378 Siehe hierzu Interview 18: »Was ist die Rolle des [Beirats-]Vorsitzenden? Ist der auch ein inhaltlicher Taktgeber, ein Vordenker, führt der den Beirat? [...] das hat der an keiner Stelle getan. [...] Es war nicht so, dass er heraus gestochen ist und gesagt hat: »Ich meine, wir sollten jetzt das und das tun.« Und die anderen folgen ihm dann. [...] Und das ist] das Problem, wenn man eine Krise hat: Dann ist es immer gut, wenn einer hervorsteicht und sagt: »Tack, tack, tack, jetzt wird das, das, das gemacht.« In einem anderen Fall wurde ein schwacher Beiratsvorsitzende sogar durch einen starken Vorsitzende ersetzt.

379 Ein Familien-Beiratsvorsitzender ist dabei aufgrund der beschriebenen Doppelrollen-Problematik grundsätzlich kritisch zu sehen. Ein starker externer Beiratsvorsitzende ist demgegenüber oft nicht vorhanden, da viele Familienunternehmen gar keinen starken Beiratsvorsitzenden haben wollen.

Dem gegenüber steht die in einigen Gremien beobachtete Entwicklung der Bildung einer informellen »Subgruppe« als Antwort auf die sich verändernden Anforderungen. In diesen Fällen bilden die zumeist externen Krisenexperten³⁸⁰ eine Subgruppe³⁸¹ ohne direkte Involvierung der anderen Beiratsmitglieder.³⁸² Eine solche Subgruppe zeigt sich beispielsweise in Interview 10:

»Und dann haben die [Geschäftsführer] daran gearbeitet [...] und bei der nächsten Beiratssitzung – nein, nicht mal [bei der] Sitzung – [sondern] die haben uns das dann geschickt [...] den Beiräten, den beiden externen. [...] Weil [...] das sind Profis – der eine [...] ist der Besitzer von Firma CC [...] und ich. Und wir haben das angeschaut und haben gesagt: »Ja, ok, das sieht vernünftig aus, bereitet Euch auf das vor!«

Ziel einer solchen Subgruppe ist es offensichtlich, die Experten eine Entscheidung vorbereiten und abstimmen zu lassen, die dann im Sinne eines Konsenses im Gremium entschieden wird.³⁸³ Wesentlicher Vorteil einer Subgruppe im Krisenzusammenhang ist dabei offenbar vor allem die schnellere Entscheidungsfindung, da die Experten »unter sich« zielgerichteter diskutieren können und z. B. Emotionen aus der Familie diese Diskussionen nicht belasten. Diese Motivation zeigt sich besonders in Interview 10, wo die beiden vorhandenen Familienbeiräte offenbar bewusst nicht eingebunden werden:

»Und, teilweise sind dann diese Sitzungen [...auch] nicht immer mit allen Familienmitgliedern [...] Sondern, das können auch Sitzungen sein, [...] wo man sagt, da müssen die Profis jetzt ran, die schon durch diese Krisen durch sind in ihren Unternehmen, mit den Erfahrungen. Und dem Unternehmen helfen, den richtigen Weg zu

380 Die Zusammenstellung kann ferner zusätzlich nach vorhandenen Zeitressourcen erfolgen.

381 Subgruppen sind in der Gruppenforschung durchaus bekannt. Sie werden als in-groups oder auch Koalitionen bezeichnet und finden sich in etablierten Teams/Gruppen zumeist aufgrund gemeinsamer Werte oder Interessen. (Vgl. Norton (1979), S. 343; Wiggins (2010), S. 6 ff.) Dabei weisen sie zumeist eine klare Abgrenzung der Mitglieder zwischen in- und out-group auf, wobei in der Kommunikation zwischen beiden den in-group-Mitgliedern eine höhere Überzeugungskraft zugesprochen wird. (Vgl. Mcgarty et al. (1994), S. 272 ff.) Alderfer (1988) führt aus, dass Subgruppen ein wesentlicher Faktor für die Funktionsweise von Aufsichtsgremien in Familienunternehmen sind. (Vgl. Alderfer (1988), S. 260).

382 Ausschüsse sind in Beiratsgremien im Gegensatz zu gesetzlichen Aufsichtsräten zumeist nicht vorgesehen. (Vgl. Kormann (2008), S. 402; Wiedemann/Kögel (2008), S. 130). Es wird angemerkt, dass ein Ausschuss in einem Beirat nur angebracht ist, wenn Arbeitnehmervertreter im Gremium vertreten sind und die Zahl der Mitglieder >6 ist. Dies war in keinem der untersuchten Beiräte der Fall. Vielmehr erscheint interessant, dass sogar in einem Beirat mit lediglich vier Mitgliedern eine Subgruppe festgestellt werden konnte. Dem Argument der Boardliteratur, dass Ausschüsse sinnvolle Verkleinerungen des Gremiums darstellen, kann hier nicht uneingeschränkt gefolgt werden. (Vgl. Zahra/Pearce, II. (1989), S. 309 f.).

383 Siehe hierzu Interview 9: »Weil am Ende muss man gemeinsam eine Linie finden. Und das können nicht zwei, drei außerhalb. Die können vielleicht mal so ein bisschen die erste Bresche schlagen [und sagen] wo es langgehen soll, weil Sie dann vielleicht einfach Wortführer, Meinungsbildner sind. Aber am Ende ist entscheidender das Gesamtgremium.«

finden. Das heißt, dass tendenziell vermutlich die [externen] Beiräte, also nicht die familienorientierten, mehr Beiträge leisten müssen als die Familienmitglieder.«

Die Bildung einer solchen Subgruppe kann an dieser Stelle als deutliche Bestätigung der Hypothesen von Fernandez/Mazza (2011) gesehen werden.³⁸⁴ Dabei muss aber festgestellt werden, dass die dargestellte Subgruppenstruktur eine implizite Machtverschiebung innerhalb des Gremiums hin zu Experten darstellt. Dies kann gleichzeitig eine Verschiebung der Hierarchien innerhalb des Teams nach sich ziehen. So konnte beispielsweise ein Fall beobachtet werden, in dem der (externe) Beiratsvorsitzende nicht Teil der Subgruppe war, wodurch er in der Analyse der Krisensituation lediglich gering involviert war.

Beide dargestellten Strukturanpassungen bieten den Vorteil einer schnelleren Entscheidungsfindung sowie eines einheitlichen Außenauftritts unter zumindest oberflächlicher Wahrung der Konsensnorm. Beiden ist aber gemein, dass diese nur bei einem entsprechend vorhandenen Vertrauen der anderen Mitglieder in die Fähigkeiten des Beiratsvorsitzenden bzw. der Subgruppe funktionieren können. Dies gilt umso mehr, wenn die Familie nicht den Beiratsvorsitzenden stellt bzw. Teil der Subgruppe ist. Hier stellt sich zudem eine hohe prozessuale Herausforderung für das Team *Beirat*, da zur Aufrechterhaltung sowohl der Konformitäts- wie der Konsensnorm die Einbindung der anderen Mitglieder sowie die Gleichverteilung von Informationen Voraussetzung sind.³⁸⁵ Dies zeigt sich zum Beispiel in Interview 10:

»Da gibt es aber auch Familienmitglieder, die eigentlich von Tuten und Blasen keine Ahnung haben. Die im Beirat drin sitzen, weil sie einfach dort die Familie vertreten. Von denen kann man nicht erwarten, dass sie jetzt [in der Krise] mit den Ideen kommen, oder? Wichtig ist, dass die [...eingebunden] sind und auch sagen: »Das können wir mittragen.«

Als Nachteil der Zentralisierung beim Beiratsvorsitzenden muss darüber hinaus vor allem die hohe Abhängigkeit von dessen Kompetenzen³⁸⁶ und die höhere Gefahr von Fehlentscheidungen aufgrund fehlender sachlicher (kognitiver)

384 Vgl. Fernandez/Mazza (2011), S. 20 f.

385 Siehe hierzu die Ausführungen in den Interviews 11 und 20: »Aber gerade in der Krise halte ich es für sehr nötig, dass innerhalb des Beirats möglichst keine Informationsabstufungen stattfinden. Dass jedes Beiratsmitglied – und vor allem auch die Externen – den Eindruck haben, dass sie wirklich à jour sind und wissen, was los ist und wie die Familie denkt. Denn nur dann kann man im Zweifel auch schnell und kompetent beraten.« (Interview 20) – »Aber es mag natürlich sein, dass man aus dem Organ heraus eine [...Gruppe] bildet, [...die] dann stärker die Krise betreut. Und da findet dann natürlich auch außerhalb des Gesamtorgans eine starke Interaktion statt.« (Interview 11).

386 Die Literatur stellt hierzu fest, dass gerade die Krisenerfahrung von Teamanführern von enormer Bedeutung für das Funktionieren des Teams in einer Krise ist. (Vgl. Halverson et al. (2004), S. 508).

Konflikte genannt werden. Hier entsteht vor allem die große Gefahr, dass durch eine zu starke Zentralisierung das bereits beschriebene *Groupthink*-Phänomen³⁸⁷ auftritt und die Diskussionskultur negativ beeinflusst. Dies konnte beispielsweise in Interview 20 beobachtet werden:

»[...] Gerade in der Krise [wird] die Position der starken Führungskräfte noch stärker. [...]: Es findet in vielen Fällen eine Re-Zentralisierung statt. Die unteren und mittleren Ebenen sind verunsichert, haben unter Umständen nicht den Überblick und tendieren dann dazu, Entscheidungen nach oben zu delegieren. Und das führt dann in der oberen Ebene dazu, dass gesagt wird: »In der Krise gibt es nur einen Kapitän und der bin ich und ich sage, dass wir rechts oder links fahren!« Und diese Leute tendieren dann dazu, sich nicht mehr gründlich zu informieren. Und da muss man, glaube ich, eine Balance finden zwischen der Handlungsfähigkeit in der Krise, wo manche Dinge wirklich sehr schnell gehen müssen und der Nutzung aller Ressourcen und Informationsquellen, die ein Unternehmen hat. [...] In Familienunternehmen ist es leicht so, dass der Vorsitzende [...] des Beirats, der zur Familie gehört, [...] dazu neigt, die Fahne stärker in die Hand zu nehmen. So nach dem Motto: »Ist das Euer Geld oder mein Geld?« Aber das ist natürlich eine törichte und gefährliche Frage [...].«

Dem gegenüber zeigt sich bei der Subgruppe vor allem das Problem, dass die in einem Beirat sowieso schon schwierigen Autoritätsbeziehungen³⁸⁸ durch die Subgruppe weiter verstärkt werden können und sich somit ein potenzielles neues Konfliktfeld für das Team *Beirat* ergibt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass viele der untersuchten Beiräte³⁸⁹ auf die geänderten Anforderungen in einer Krise mit einer impliziten Veränderung in ihrer internen Struktur reagierten. Dabei konnten durchaus starke Zentralisierungstendenzen festgestellt werden. Entgegen der in den Abschnitten III.1 und III.3 dargestellten bisherigen Forschung auf dem Gebiet von Teams bzw. Aufsichtsgremien in Krisensituationen konnten aber weder eine geringere Kommunikation noch ein Rückzug des Teams *Beirat* aufgrund von Überforderung festgestellt werden. Es kam vielmehr zu einem deutlich stärkeren Austausch innerhalb des Teams, wodurch beispielsweise die von Fernandez/Mazza (2011) an die *Threat-Rigidity*-Hypothese angelehnten Thesen zum Verhalten eines Aufsichtsgremiums in einer Krise nur bedingt bestätigt werden konnten.³⁹⁰

387 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.4, S. 53.

388 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt II.1.4, S. 35.

389 In lediglich einem Fall konnte festgestellt werden, dass ein Beirat anscheinend nicht in der Lage war, sich auf die veränderte Situation einer Ertragskrise strukturell einzustellen. Erst die Benennung eines neuen, externen Mitglieds führte zu einem Strukturaufbruch und einer konstruktiven Bearbeitung der Krisenaufgaben.

390 Vgl. Fernandez/Mazza (2011), S.10 ff. sowie die Ausführungen in Abschnitt III.3, S. 61. Während die Verlagerung in Subgruppen bestätigt werden konnte, erscheint die Verschlechterung von Entscheidungen aufgrund geringerer Kommunikation nur bedingt

Die in der Ertragskrise feststellbaren Zentralisierungstendenzen³⁹¹ lassen sich vielmehr auf die sich verändernden Machtverhältnisse innerhalb des Teams *Beirat* aufgrund des Expertenwissens weniger Personen sowie die vorherrschenden Konformitäts- und Konsensnormen zurückführen. Die Verschiebung der Macht zu den vorhandenen (Krisen-) Experten bzw. die Zentralisierung beim Beiratsvorsitzenden³⁹² sind notwendige Anpassungen in der Struktur des Beirats, um schnelle Entscheidungen zu ermöglichen, ohne dabei die eher unwissenden (Familien-)Mitglieder vollständig auszugrenzen und womöglich dadurch ein uneinheitliches Außenbild abzugeben. Die festgestellte Neustrukturierung des Beirats erfolgt hier mehr aus der inneren Notwendigkeit der neuen Aufgaben und Anforderungen heraus und weniger, wie von Gmür (1996) vermutet³⁹³, aufgrund von Eigeninteressen der Mitglieder. Hier lassen sich vielmehr zwei unterschiedliche Anpassungen feststellen: Einerseits verhindern die starken Konsens- und Konformitätsnormen zumeist eine deutliche Entstrukturierung, wie Gmür (1996) sie modelliert. Andererseits kommt es aufgrund des Expertenwissens einzelner dennoch zu einer Neustrukturierung des Beirats, die teilweise sogar über die Krise hinaus anhalten kann, wie Interview 19 zeigt:

»[Was sich] atmosphärisch, psychologisch [verändert]? [...] Vielleicht, dass man an der ein oder anderen Stelle ein bisschen ernster genommen wird. Bis hin zu einer größeren Akzeptanz an anderer Stelle.«

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen in Bezug auf die Reaktion der Mitglieder und des Teams *Beirat* auf eine Ertragskrise sollen im folgenden Abschnitt die prozessualen Veränderungen analysiert werden.

V.2.1.3.3 *Anpassung der Prozesse*

An die Prozesse des Teams *Beirat* stellt eine Ertragskrise aufgrund der dargestellten veränderten Anforderungen sowie der in den vorangegangenen Abschnitten analysierten Reaktionen sowohl der Mitglieder wie auch des Ge-

nachvollzogen zu werden. Hier können diverse Faktoren einen Einfluss haben. Dem Autor scheint dabei am wahrscheinlichsten, dass insbesondere die externen Akteure nicht ausreichend persönlich von der Krise betroffen sind und außerdem auch in der Krise lediglich ein episodischer Austausch stattfindet. Eine aufgrund steigender operativer Anforderungen entstehende Rückzugsreaktion des Teams wird somit unwahrscheinlich.

391 Die von Argote et al. (1989) festgestellte Zentralisierung aufgrund von Unsicherheit konnte an dieser Stelle ebenso wenig festgestellt werden wie eine damit einhergehende Verschlechterung der Arbeit des Gremiums. (Vgl. Argote et al. (1989), S. 69 f.).

392 Die teilweise festgestellten Zentralisierungstendenzen bei einem starken Beiratsvorsitzenden stützen die dargestellten Erkenntnisse der Leadership-Forschung weitgehend. (Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.2, S. 50): Die Studie unterstützt die These, dass ein starker Beiratsvorsitzender in der Krise zumeist zusätzlich an Einfluss gewinnt und damit die Unsicherheit der anderen im Umgang mit der Krise reduziert.

393 Vgl. Gmür (1996), S. 200 ff. Siehe hierzu auch Abschnitt III.1.2, S. 50.

samteams neue Herausforderungen. Diese betreffen sowohl den Umgang mit Konflikten wie auch die interne und externe Kommunikation. Dabei entstehen für den Beirat verschiedene Herausforderungen, wenn die vorhandenen Prozesse nicht ausreichen, um die gestellten Anforderungen zu erfüllen.

Die notwendigen schnellen Entscheidungen in einer Ertragskrise stellen hohe Anforderungen an die Prozesse innerhalb des Beirats, da sich diese an die veränderte Geschwindigkeit anpassen müssen. Besonders die für die Entscheidungsfindung notwendige Gleichverteilung von Informationen gewinnt hier an Bedeutung, wie Interview 20 zeigt:

»Aber gerade in der Krise halte ich es für sehr nötig, dass innerhalb des Beirats möglichst keine Informationsabstufungen stattfinden. Dass jedes Beiratsmitglied – und vor allem auch die Externen – den Eindruck haben, dass sie wirklich à jour sind und wissen, was los ist und wie die Familie denkt. Denn nur dann kann man [...] auch schnell und kompetent beraten.«

Dabei werden die dadurch entstehenden notwendigen Informationsflüsse durch zwei Faktoren erheblich beeinflusst: Zum einen wird der Umfang der zu verteilenden Informationen in der Krise deutlich höher,³⁹⁴ zum anderen trifft sich das Gremium aber nur episodisch vier bis sechs Mal im Jahr.³⁹⁵ Auf diese Divergenz zwischen notwendigem Austausch und realer Kommunikation muss der Beirat entsprechend mit einer Anpassung der internen Prozesse reagieren, um die Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. In der Studie konnte festgestellt werden, dass die Beiräte ihre interne Arbeitsnorm deutlich erhöhen und durch eine höhere Abstimmungshäufigkeit auf die neuen prozessualen Anforderungen reagieren.³⁹⁶ Dies zeigte sich beispielsweise in Interview 20:

»Das wird erwartet. [...] Aus dem Gremium selbst wird erwartet, dass die Leistungsbereitschaft dann auch wirklich da ist. Sei es für Sondertermine oder auch Telefonkonferenzen. Es wird selbstverständlich erwartet von Seiten der Unternehmensleitung, dass ihre wichtigen Gesprächspartner im Beirat verfügbar sind. Und es wird auch von der Familie erwartet.«

Die Anwendung dieser Norm³⁹⁷ zeigt sich dabei sowohl in Form eines vermehrten formellen Austauschs in Sitzungen als auch auf informeller Ebene

394 Siehe hierzu die Ausführungen in Interview 3.

395 Vgl. Rieger et al. (2003), S. 31 ff. Dieser in normalen Zeiten eher geringe Austausch konnte auch in der hier vorliegenden Studie bestätigt werden.

396 Bereits Bettenhausen/Murningham (1985) kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass eine Krise die Normen eines Teams verändern und somit auch eine implizite Rollenverschiebung bewirken kann. (Vgl. Bettenhausen/Murningham (1985), S. 355 ff.).

397 Diese Norm wurde allerdings nicht in allen Fällen eingehalten. Vielmehr scheint die emotionale Bindung an das Unternehmen aber auch die vorhandene Zeit der Mitglieder eine entscheidende Rolle bei der Einhaltung der Norm zu spielen.

durch z. B. vermehrte Telefongespräche zwischen den Beiratsmitgliedern.³⁹⁸ Dabei konnte festgestellt werden, dass vor allem durch einen deutlichen Anstieg der informellen Kommunikation auf die veränderten Anforderungen in der Krise reagiert wird.³⁹⁹ Ziel dieser vermehrten informellen internen Kommunikation scheint vor allem die Vorbereitung von Konsensentscheidungen zu sein, wie z. B. Interview 10 aufzeigt:

»Wir mussten einige Entscheide fällen [...] Da können Sie nicht immer auf Sitzungen warten. Das heißt, ich habe einige Telefonate geführt. [...] Und Mittagessen und Abendessen mit Verwaltungsratsmitgliedern. Um die auch zu überzeugen und ins Boot zu holen, dass das der richtige Entscheid ist.«

Darüber hinaus kann die verstärkte Kommunikation auch als Antwort auf das im vorangegangenen Abschnitt dargestellte *Groupthink*-Verhalten einzelner Akteure verstanden werden: Einige Beiräte scheinen durch eine deutliche Ausweitung der Interaktion innerhalb des Gremiums aber auch mit der Geschäftsführung dem Problem zu begegnen und somit implizit einem eigenen *Groupthink*-Verhalten entgegenzuwirken.

Eine weitere Herausforderung zeigt sich in der Studie durch die Anforderung einer Einbindung sowie zeitnahen Information und Beruhigung der Familie: Die meisten Beiräte reagieren auf diese Anforderung mit einer erhöhten informellen Kommunikation in Richtung der Familie.⁴⁰⁰ Hieraus ergibt sich die Herausforderung, für einen koordinierten Ablauf dieser Kommunikationsprozesse zu sorgen, da das Fehlen oder Nichteinhalten von Kommunikationslinien zu deutlichen Friktionen im Krisenumgang führen kann. Besonders kritisch wurde hierbei die unkoordinierte Information der Familie wie auch die vorherige, nicht abgestimmte Informationsbeschaffung an der Geschäftsführung vorbei eingeschätzt. Diesen Aspekt greift vor allem Interview 11 auf:

»Nein, [...eine abgestimmte Kommunikation] funktioniert häufig so nicht. Sondern in der Regel wird dann schon an jeder Stelle durchgegriffen. Und das führt halt häufig zu großen Friktionen und Problemen in der Sanierung [...Die unkoordinierte Kommu-

398 Siehe hierzu Interview 9: »[Der Austausch...] ist intensiver. Ja, es finden [...] mehr Sitzungen statt [und] es finden sicherlich dann auch Telefonate mehr statt.« Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Grothe (2006), S. 288. Dies kann auch als Bestätigung der Forschung von Vafeas (1999) angesehen werden, die vermehrten Austausch mit einer besseren Performance des Teams in Verbindung setzen. (Vgl. Vafeas (1999), S. 113).

399 Siehe hierzu Interview 19: »Ich würde sagen: Mindestens die informelle Kommunikation wird intensiver [...es gibt aber] nicht notwendiger Weise [...] mehr Beirats-Sitzungen [...] es wird [...] intensiver kommuniziert, aber in der Regel doch eher informell als formell.«

400 Beispielhaft sei hier auf Interview 13 verwiesen: »Und ansonsten durch -zig Telefonate, die der [Beirats-]Vorsitzende so im Jahr führt. [Da waren...] beim Höhepunkt der Krise [...] natürlich schon eine ganze Menge Telefonate zu führen.«

nikation läuft] sowohl in die Familie als auch in das Unternehmen. [...] Schädlich ist aber auf jeden Fall beides!«

Für den Beirat entsteht an dieser Stelle die Herausforderung, Kommunikationsprozesse zu entwickeln und deren Einhaltung zu überwachen, damit eine stringente und koordinierte Kommunikation zwischen den verschiedenen Gremien gewährleistet und auch in schwierigen Krisensituationen eingehalten werden kann.⁴⁰¹ Hierbei muss auch das Kommunikationsverhalten der Familie außerhalb des Beirats berücksichtigt werden, da einige Familien zu einer Hierarchie umgehenden Kommunikation an Beirat und Geschäftsführung vorbei direkt in das Unternehmen neigen, wie Interview 10 aufzeigt:

»Und [...] es gibt natürlich auch Leute in der operativen Führung oder auch weiter unten, die ganz bewusst Familienmitglieder anrufen, und denen sagen: »[...] habt Ihr das gehört, was die da mit uns machen [...]? findet Ihr das richtig?« [...] Und dann kommt das in den Beirat wieder rein, [...]. [Und da muss] das Familienmitglied, das diesen Anruf kriegt, wissen, wie es reagiert. Und die dürfen nicht sagen: »Ja, das ist ja eine verdammte Schweinerei. [...] Also, da ist wichtig, dass die Familie, wenn sie [...] nicht im operativen Geschäft ist, [...] hier eine gewisse Distanz [hat] und über die richtigen Kanäle [kommuniziert] – [...] sonst haben Sie Chaos!«

Eine weitere Herausforderung in Bezug auf die Prozesse innerhalb des Beirats zeigt sich in Bezug auf den Umgang mit entstehenden sachlichen (kognitiven) Konflikten. In mehreren Interviews wurde die Wichtigkeit solcher Konflikte während einer Krise betont, da dadurch eine zu einseitige Sichtweise der Dinge verhindert wird. Hier kann es allerdings teilweise aufgrund der bestehenden Konformitäts- bzw. Konsensnormen zu einer Unterdrückung der Konflikte kommen, wie in Interview 19 deutlich wird:

»Es finden... (lange Pause) Konflikte innerhalb der Gremien.. (Pause) ja... (zögerlich, Pause) die werden nicht immer offen ausgetragen. Die werden manchmal angedeutet, aber dann zieht normalerweise eine der beiden Seiten in Erkenntnis der relativen Stärken auch zurück und vermeidet die komplette Konfliktauseinandersetzung. Das wird dann gelegentlich auf anderen Ebenen fortgeführt.«

Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass das beschriebene *Groupthink*-Phänomen⁴⁰² zumindest implizit eine Rolle in Beiräten in Krisensituationen spielt, da Konflikte trotz unterschiedlicher Meinung nicht ausgetragen werden und ein durch eine starke Subgruppe forcierter Teamkonsens Entscheidungen

401 Siehe hierzu Interview 20: »Also insofern wird der Dialog mit den Gesellschaftern meistens über den Beiratsvorsitzenden und den Sprecher der Unternehmensleitung geführt. Einfach, um Zersplitterungen zu vermeiden.« Es sei angemerkt, dass die notwendige Stringenz in der Kommunikation in der hier vorliegenden Studie nur in wenigen Fällen festgestellt werden konnte.

402 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.4, S. 53.

zugrunde liegt.⁴⁰³ Insbesondere in den in der Studie vereinzelt beobachteten Beiräten mit langjähriger Zusammenarbeit und engen persönlichen Verbindungen der Mitglieder muss dieses Risiko als hoch eingeschätzt werden, da Studienteilnehmer vor allem solch »verkrustete« Gremien als hinderlich für die Auseinandersetzung mit der Krisenthematik beschrieben.⁴⁰⁴ Dies zeigt beispielsweise Interview 22:

»Es besteht halt die Gefahr bei dem ein oder anderen Mitglied, sich zurückzulehnen und zu sagen: »Läuft alles, wir kennen uns ja schon seit 20 Jahren und gehen immer schön miteinander Essen. Und man kennt ja auch das familiäre Umfeld und das sind alles furchtbar nette Menschen.«[...]Und das reicht in der Krise dann aber halt einfach nicht.«

Für den Beirat entsteht an dieser Stelle die Herausforderung, sachliche (kognitive) Konflikte trotz herrschender Konsens- und Konformitätsnorm zuzulassen und zu fördern. Dabei betonen mehrere Teilnehmer, dass vor allem das Vorhandensein von Offenheit,⁴⁰⁵ gegenseitigem Respekt und Vertrauen untereinander Voraussetzung für sachliche (kognitive) Konflikte im Gremium während einer Ertragskrise sind. Dies zeigt sich beispielsweise in Interview 20:

403 Siehe hierzu die Ausführungen von Lorz/Koeberle-Schmid (2010), die die Gefahr von *Groupthink* vor allem bei Familienbeiratsvorsitzenden als sehr hoch einschätzen. Grund dafür ist, dass diese das Gremium erheblich beeinflussen und Entscheidungen oftmals nicht ausreichend diskutieren. (Vgl. Lorz/Koeberle-Schmid (2010), S. 123).

404 In der vorliegenden Studie gelang den untersuchten Beiräten der offene Umgang mit Konflikten somit auch nur teilweise. Der sehr unterschiedlich Umgang kann anhand dreier Beispiele verdeutlicht werden:

- a. *Offener Umgang*: »Ansonsten gibt es schon auch mal Konflikte zwischen den Beiratsmitgliedern, weil man unterschiedlicher Meinung ist. Da hat ja jeder seine eigenen Erfahrungshintergründe und man nimmt zu irgendwelchen Themen anders Stellung. Und gerade in der Krise, da gibt es dann sicherlich auch mal heiße Diskussionen, ob das denn der richtige Weg ist.« (Interview 7).
- b. *Verdeckter Umgang*: »Und dann kommt es in den [...Beirat]. Und [...da] haben Sie [...zum Beispiel] sieben Leute sitzen. Die sind natürlich auch nicht immer alle einer Meinung. [...] Ich würde [...] sagen, dass es [... da] eher den verdeckten Konflikt bzw. den versteckten Streit im [...Beirat] gibt.« (Interview 11).
- c. *Unterdrückung*: »Ich hatte ja schon angedeutet, dass es tatsächlich mal ein paar kritische Fragen [...] gegeben hat. Denen ist so entgegnet worden, dass mit ein paar Killerphrasen mein Vater mundtot gemacht worden ist.« (Interview 22).

405 Ein Gremium, das diese Offenheit in Bezug auf die Diskussion von kritische Themen nicht besessen hat, zeigt sich in Interview 22: »Also ich habe mich immer gewundert, dass letztendlich dem eigentlichen Geschäft weniger Raum zugestanden wurde als nachher der Anlage unserer Gelder. [...] Die Vermögensverwaltung hat irgendwie immer allen Spaß gemacht [...]. Insofern, wenn eine Sitzung so drei Stunden dauerte, dann war es vielleicht eine oder anderthalb Stunden über das Geschäft und dann kamen die Vermögensverwaltungsthemen und allgemeine Fragen.. (Pause) Das war meiner Meinung nach doch ein Störfaktor über all die Jahre.«

»[...]Es ist] wichtig, dass die beiden Gruppen im Beirat – und das hat man in Beiräten ja häufig, dass da Familienmitglieder und Externe drin sind – auf Augenhöhe miteinander kommunizieren. Und dass die auch Respekt voreinander haben. Da ist es ganz wichtig, dass man da ganz offen miteinander diskutiert und möglichst nichts unter dem Teppich hat.«

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein Beirat in einer Ertragskrise vor allem durch eine deutliche Verstärkung seiner in- und externen Kommunikation sowie durch vermehrte sachliche (kognitive) Konflikte auf die sich verändernden Anforderungen reagiert. Diese Anpassungen werden von den meisten Beiräten mehr oder weniger automatisch vollzogen, um die bereits dargestellten Strukturveränderungen auch prozessual abzubilden.

Bezieht man diese Ergebnisse auf die vorhandene Literatur, so lässt sich zum einen feststellen, dass die bereits durch Levrau/van den Berghe (2007) festgestellte Wichtigkeit einer offenen Kommunikation im Gremium bestätigt werden kann.⁴⁰⁶ Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass das in der Krisenliteratur stark betonte *Groupthink*-Phänomen in Beiräten in Ertragskrisen nur eingeschränkt beobachtet werden konnte. Zwar ließen sich an verschiedenen Stellen unterdrückte Konflikte feststellen, zumeist schien aber die in allen Gremien vorhandene Diversität der Mitglieder positiv auf die Diskussions- und damit Konfliktkultur zu wirken,⁴⁰⁷ wodurch sich das *Groupthink*-Phänomen nur ansatzweise zeigte.

Insgesamt kann für die Ertragskrise festgestellt werden, dass sich der Beirat auf allen drei Teamebenen den Anforderungen einer Krise anpasst.⁴⁰⁸ Dabei spielen neben den vorhandenen Kompetenzen auch Strukturen und Prozesse wie z. B. das Vorhandensein klarer Kommunikationslinien oder starke Konsensnormen eine erhebliche Rolle (siehe Abbildung 40).

Der Beirat muss im Falle einer Lücke zwischen Anforderung und vorhandener Kompetenz bzw. Struktur oder Prozess einen Weg finden, diese auszugleichen, um eine Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Eine interessante Schlussfolgerung lässt sich dabei in Anlehnung an die Ausführungen in Ab-

406 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.2.2, S. 58.

407 Die Literatur betont, dass Teams mit hoher Diversität weniger zu *Groupthink* neigen: »Top management team functional background diversity [...]strengthens the] alternatives to creatively solve complex problems, reduce groupthink and ultimately increase the quality of decisions.« (Cannella et al. (2008), S. 770. Siehe hierzu auch Moorhead et al. (1998), S. 339 ff.). Dies zeigt auch Interview 20: »Ja, da gibt es heftige Diskussionen. [...] Wobei in so einem Beirat natürlich die Vielfalt unter den Mitgliedern einen großen Wert hat und aus der Vielfalt dann auch unterschiedliche Erfahrungen kommen. Und da gibt es dann schon Kontroversen.«

408 Welche Form der Anpassung dabei stattfindet, hängt, wie beschrieben, in hohem Maße von den an das Gremium gestellten Aufgaben und damit Anforderungen sowie der personellen Besetzung und strukturellen Einbindung desselben im Unternehmen ab.

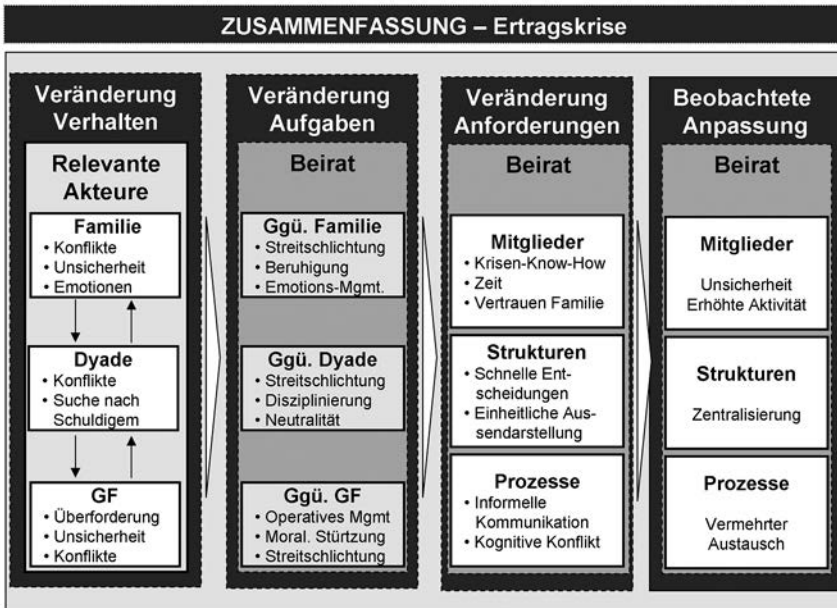


Abb. 40: Zusammenfassung der Wirkung einer Ertragskrise auf einen Beirat (Quelle: Eigene Darstellung)

schnitt V.2.1.3.2 in Bezug auf die Betrachtung der dargestellten Anpassungen ziehen: Während das Gremium auf die möglichen Probleme der strukturellen und prozessualen Ebene weitgehend selbständig zu reagieren scheint und unbewusste Anpassungen vornimmt, um mögliche Defizite auszugleichen, ist dies auf der Mitglieder-Ebene offensichtlich nicht möglich. Eine vorhandene Kompetenzlücke kann durch das Team *Beirat* nicht selbständig geschlossen oder anderweitig ausgeglichen werden, da die Besetzung und damit die Kompetenzen nicht durch das Team selber beeinflusst werden können.⁴⁰⁹ Das Team kann sich auf der Ebene der Mitglieder somit nicht »selber helfen«, um aus der Krisensituation und den daraus resultierenden Anforderungen entstehende Probleme zu lösen. Diese Erkenntnis erscheint elementar, da sie die Notwendigkeit einer sehr bewussten Planung der Kompetenzzusammensetzung im Vorfeld einer Krise unterstreicht. Hier spielt die Familie, wie in Abschnitt V.1 beschrieben, die

409 Dies liegt zum einen an der Abhängigkeit des Gremiums von der Familie, die alleine über die Besetzung bestimmt. Zum anderen kann dies aber auch mit der hohen Konformitätsnorm in Familienunternehmen begründet werden, wo ein Austausch einzelner Beiratsmitglieder während einer Krise als potenziell negatives externes Signal gewertet und somit nicht vorgenommen wird. Dies zeigte sich in einem Fall, in dem der in der Krise festgestellte notwendige Austausch von Beiratsmitgliedern erst danach vorgenommen wurde.

zentrale Rolle, da sie das Grundgerüst des Beirats und damit dessen Anpassungsfähigkeit an eine Krisensituation bestimmt.

Aufbauend auf den Ausführungen zur Ertragskrise sollen im nun folgenden Abschnitt die beobachteten Veränderungen im Umfeld des Beirats in einer Liquiditätskrise analysiert und detailliert werden.

V.2.2 Wirkung einer Liquiditätskrise auf den Beirat

»Ich glaube, wir sind pleite – wir wissen es nur noch nicht.« (Interview 22)

Im weiteren Verlauf einer Krise kann sich bei entsprechender Zuspitzung der finanziellen Situation des Unternehmens aus der Ertrags- eine Liquiditätskrise entwickeln.⁴¹⁰ Dabei ist das Unternehmen kaum oder nicht mehr in der Lage, die für die Aufrechterhaltung der Geschäfte notwendige Liquidität aus eigenen Mitteln zu bestreiten. Die aus der notwendigen externen Mittelbeschaffung entstehenden Veränderungen im Kontext des Beirats sollen nun zunächst untersucht werden.

V.2.2.1 Ausgangssituation

»Sondern der Beirat [...] muss eine Rolle denjenigen gegenüber einnehmen, die das wirtschaftliche Risiko tragen. In der Familiengesellschaft [...] antizipiert man so ein bisschen, dass das die Familie ist. Muss sie in der [Liquiditäts-]Krise aber nicht sein und ist sie in den meisten Fällen auch nicht, weil es eigentlich die Banken sind, die sozusagen wirtschaftlich das Eigenkapital und damit auch das wirtschaftliche Risiko stellen.« (Interview 17)

Die Notwendigkeit zur Aufnahme neuer externer Mittel führt zu einer sich verändernden Rollen- und damit Hierarchieverteilung zwischen Banken⁴¹¹ und Familie, die direkt auf den Beirat wirkt.⁴¹²: Durch den allmählichen Übergang des wirtschaftlichen Risikos auf die Banken kommt es zu einer sukzessiven Machtverschiebung, die zu Lasten der Familie geht. Die finanzierenden Banken

410 Vgl. Haghani (2004), S. 3. Es sei angemerkt, dass in der Realität ein klarer Übergang zwischen Ertrags- und Liquiditätskrise selten feststellbar und der Prozess dynamisch ist. Die strikte Trennung wurde in dieser Arbeit insbesondere auf Grund der Darstellbarkeit gewählt.

411 Der Begriff »Banken« ist an dieser Stelle als Sammelbegriff für Fremdfinanzierer zu verstehen. Hierbei kann es sich zum Beispiel auch um Lieferanten-Kreditversicherer handeln. Der Begriff »Banken« soll in dieser Arbeit als Synonym für Fremdfinanzierer eingesetzt werden.

412 Vgl. Oesterheld (2002), S. 131 sowie die Ausführungen in Abschnitt III.7, S. 79.

treten im Laufe dieses Prozesses in den Kontext des Beirats als neuer, relevanter Ansprechpartner ein, wie sich in Interview 11 zeigt:

»Nehmen wir also die klassische externe Krise, [...also] in der Regel Liquiditätskrisen. [Da] sind zwei Gruppen, die unmittelbar wichtigsten: Das sind die Lieferanten-Kreditversicherer [und] die Banken [...] Hauptkriegsschauplatz sind die Banken und die Kreditversicherer.«

Hierdurch kommt es zu einer erheblichen Veränderung⁴¹³ für den Beirat,⁴¹⁴ da sich durch die neue Stellung der Banken die Komplexität der Beziehungen deutlich erhöht. Aus einer möglicherweise zunächst einmal stabilen Triade zwischen Geschäftsführung, Beirat und Familie innerhalb eines Familienunternehmens werden vier Triaden, die aufgrund der teilweise stark divergierenden Interessen⁴¹⁵ der Akteure als eher instabil bezeichnet werden müssen. Dies zeigt sich z. B. implizit in Interview 22 in Bezug auf das Verhältnis zu den involvierten Banken:

»Das ist dann einfach eine ganz andere Nummer, die dann [in der Liquiditätskrise] gefahren wird. [...] Wir waren da ja auch noch jeweils in den Beiräten der Banken. Da bekam ich dann [...] ein sehr harsches Schreiben des Vorstandsvorsitzenden, was mir eigentlich noch einfele, in seinem Beirat zu sein. [...] Da habe ich auch erst einmal tief Luft geholt. Das war schon ein sehr deutlicher Tonwechsel: Da hat man vor ein paar Monaten noch irgendwo mit einem Glas Sekt zusammengestanden und hat nett nach den Zahlen gefragt. Da merkt man dann schon, dass der Wind aus einer anderen Richtung kommt.«

Abbildung 41 fasst diese für den Beirat neue Konstellation zusammen.

Der Beirat muss sich auf diese neue Situation einstellen und entsprechend anpassen. Insbesondere die Einbindung der Banken verändert erheblich den Fokus der Arbeit des Beirats.⁴¹⁶ Dabei ist zu berücksichtigen, dass durch die erhöhte Anzahl von relevanten Beziehungen und die teilweise stark divergierenden Interessen der Akteure die Konfliktpotenziale exponentiell ansteigen.

Zur Beschreibung der in den Interviews festgestellten Veränderungen für

413 Die Veränderung ergibt sich aus der relativen Machtverschiebung zwischen Familie und Banken. Diese Beziehung wird bereits von Huse (1998) betont. (Vgl. Huse (1998), S. 225).

414 In einigen Interviews wurde betont, dass der Beirat nur in schweren Krisensituationen überhaupt mit den Banken in Kontakt kommt.

415 Vgl. Oesterheld (2002), S. 68 ff. i. V. m. S. 74 ff.

416 Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter bleiben auch in der Liquiditätskrise von untergeordneter Bedeutung für den Beirat. Dies zeigt sich in folgender Aussage aus Interview 11: »Natürlich sind auch die Arbeitnehmer wichtig. Aber die sind [...] sowieso in der Krise enger dran [...] Die eigentlichen Lieferanten sind unwichtig. Es sei denn, Sie haben 2, 3 Groß-Lieferanten, mit denen Sie dann über bestimmte Dinge [wie eine Stundung] sprechen wollen. [...] Aber ansonsten sind die Lieferanten in einer klassischen externen Krise nicht so wichtig. [...] Aber das sind eigentlich alles Nebenkriegsschauplatze. Hauptkriegsschauplatz sind die Banken und die Kreditversicherer.«

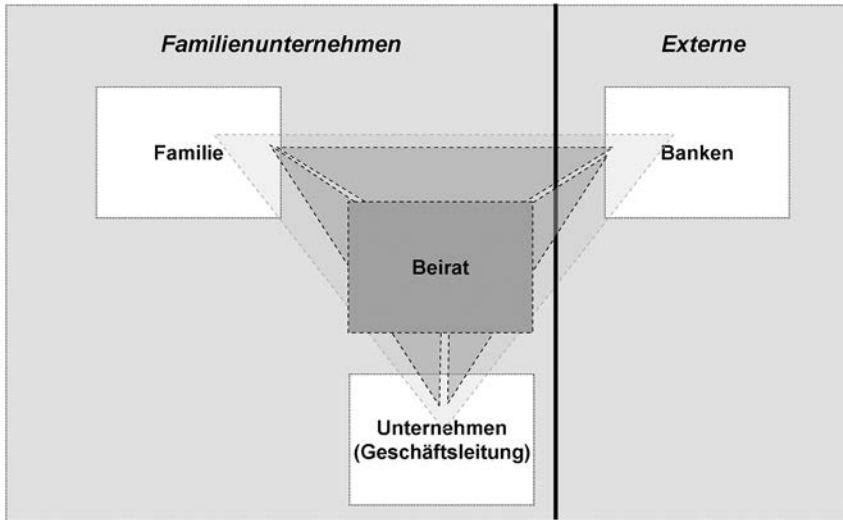


Abb. 41: Wirkung einer Liquiditätskrise auf die relevanten Triaden eines Beirats in einem Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

einen Beirat im Zuge einer Liquiditätskrise sollen nachfolgend insbesondere die durch die neue relevante externe Anspruchsgruppe der Banken sowie deren Beziehungen zu den weiteren Akteuren Familie und Geschäftsführung induzierten Veränderungen dargestellt werden. Hierbei ist zu beachten, dass die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Veränderungen im Verlaufe einer Ertragskrise im Hinblick auf Aufgaben und Anforderungen aus der ursprünglichen Triade (Familie, Beirat und Geschäftsführung) in der Liquiditätskrise vollständig erhalten und teilweise sogar verstärkt werden. Diese Veränderungen sollen aber nicht erneut dargestellt, sondern vielmehr als konstanter Einflussfaktor angesehen werden, um die Übersichtlichkeit der Darstellung zu erhöhen.

Nachfolgend sollen daher, analog zur Struktur in Abschnitt V.2.1, die Reaktionen der für den Beirat relevanten Akteure auf die Liquiditätskrise sowie deren Auswirkungen auf das Verhältnis der Akteure untereinander analysiert werden. Der folgende Abschnitt gliedert sich daher entlang der Ebenen:

- Reaktion der Banken auf die Krise
- Veränderungen im Verhältnis zwischen Banken und Familie
- Veränderungen im Verhältnis zwischen Banken und Geschäftsführung

Wie im Abschnitt zur Ertragskrise soll daran anschließend aus dem sich verändernden Verhalten die notwendige Aufgaben- und damit Anforderungsveränderung für den Beirat abgeleitet werden.

V.2.2.2 Auswirkungen der Reaktion der Akteure auf die Aufgaben des Beirats

»[...Es ist] ja so, dass alleine das Faktum, dass eine neue Geschäftsführung da ist, [...dem Familiengesellschafter] quasi jeden Tag vor Augen führt, dass er wirtschaftlich versagt hat. So empfindet der das auch. Und genau so ist die Kommunikation. Das heißt: die ist überhaupt nicht objektiv. Immer subjektiv. [...Und das prägt] sowohl die eigene Wahrnehmung [der] wirtschaftlichen Entwicklung der Sanierung als auch [der] Art und Weise, wie die Beteiligten handeln.« (Interview 17)

Wie im vorherigen Abschnitt bereits dargestellt, werden neben der Familie und der Geschäftsführung die Banken in der Liquiditätskrise zu einem wesentlichen Akteur und damit Bezugspunkt für den Beirat. Die Banken wirken auf die Arbeit des Beirats in einer Liquiditätskrise dabei nicht nur über ihr direktes Verhalten sondern vielmehr auch über ihr Verhältnis zu den anderen relevanten Akteuren: der Familie und der Geschäftsführung. Dieser direkte und indirekte Einfluss soll in den nachfolgenden Abschnitten analysiert und detailliert werden.

V.2.2.2.1 Banken

Die Banken beeinflussen den Verlauf einer Liquiditätskrise auf vielfältige Weise. Dabei wirken diverse Einflussfaktoren auf das Verhalten der Banken ein, die zumindest zum Teil auch einen Einfluss auf die Aufgaben des Beirats gegenüber den Banken haben.

Ein erster wesentlicher Einflussfaktor ist die *Bankenstruktur* und mit ihr einhergehend das *Verhalten der Banken*. So konnte in der Studie festgestellt werden, dass die Banken je nach Ausgestaltung der Finanzierungs- und Besicherungsstruktur zu Beginn einer Krise ihr Verhalten anpassen.⁴¹⁷ Dies zeigte sich vor allem in Interview 22 sehr deutlich:

»Ausschlaggebend [für die Liquiditätskrise] war, dass die Bank ZZ Anfang (Monat) meinte, dass sie gerne ihre Kreditlinie zurück haben würde. Die haben also ihre Kreditlinie aufgekündigt, wobei zu bedenken ist, dass die sich damals nicht langfristig mitverschuldet hatten. [...Da hatten auf einmal] alle Angst [...], ihr großes Engagement zu verlieren. Gut, es gab [...auch] die [...] kleinen [Banken...] – die hatten natürlich ein völlig anderes Interesse als eben die großen mit ihren hohen Engagements. [...] Die Konflikte kamen] sicher aus der sehr unterschiedlichen Interessenslage unter den Banken: Die Kleinen hatten die Sicherheiten und die Großen hatten keine, weil die [...ihre] Finanzierung völlig ohne Sicherheiten gewährt [...hatten].«

Hier zeigt sich, dass eine diversifizierte Finanzierungsstruktur Einfluss auf das Verhalten der Banken nehmen kann, wenn die Konsortialbanken stark unterschiedliche Interessen vertreten und keine einheitliche Linie verfolgen. Auch dies zeigt sich in Interview 22:

417 Es wurde in einzelnen Interviews hervorgehoben, dass Hausbanken aus Sicht des Unternehmens in einer Krise zumeist deutlich angenehmere Partner sind als Konsortien.

»Das war wirklich ganz erstaunlich [...], dass wir mitunter dann eine Denk- und Stresspause hatten, weil wir merkten, wie sich die Banken dann untereinander in der großen Runde fetzten. Und da auch sehr unterschiedliche Auffassungen entwickelten [...]. Und da dann untereinander ordentlich Feuer abgeschossen wurde.«

Diese Konflikte können Einfluss auf den Krisenverlauf nehmen, wenn sie z. B. einer Verlängerung von Krediten im Wege stehen.⁴¹⁸

Für den Beirat kann an dieser Stelle die Aufgabe entstehen, das Vertrauen der Banken in die Handlungsfähigkeit der Unternehmensleitung zu stärken und somit zumindest indirekt deren Verhalten positiv zu beeinflussen. Vor allem durch eine entsprechende Reputation oder ein vorhandenes Netzwerk einzelner Beiratsmitglieder zu den Banken kann das Vertrauen dieser gestärkt werden. Dies zeigt sich deutlich in Interview 7:

»[Wenn] irgendwelche Banken [...] dem Unternehmen mitteilen, dass der Kredit [vielleicht] nicht verlängert wird, [...dann] hat [...es] aus meiner Erfahrung einen sehr positiven Einfluss [...], wenn die Banken zur Kenntnis nehmen, dass da ein Beirat installiert [...ist] und dass da [...] in diesem Beirat Leute sitzen, die [...in] der Situation wahrscheinlich einen gewissen Sachverstand [...] mit reinbringen.«

Ein mit den vorher gemachten Ausführungen eng verbundener weiterer wesentlicher Einflussfaktor auf Seiten der Banken ist das *Verfolgen von Eigeninteressen*. Die Interessen von Banken und Familienunternehmen fallen im Verlauf einer Liquiditätskrise zunehmend auseinander, da die Banken vor allem die Sicherung ihrer Engagements im Auge haben und somit nicht zwangsläufig einen Fortbestand des Unternehmens in seiner bisherigen Form anstreben.⁴¹⁹ Dies unterstreicht folgendes Zitat aus Interview 12:

»Das heißt, [... dass] Kreditgeber [...häufig] feststellen, dass die [...] finanzielle Kraft aus dem Eigenkapital schon langsam raus gelaufen [ist]. Und plötzlich geht es um die Frage der Werthaltigkeit des Fremdkapitals. Und [...] dann macht sich der Externe Gedanken – quasi wie ein Gesellschafter – »wie sichere ich denn eigentlich mein Geld?« Und da kommt er natürlich zu der Erkenntnis [...]: »Naja, ich kann selber Einfluss nehmen.«

418 Auch eine klassische Hausbankenstruktur, in der das Familienunternehmen von lediglich einer oder wenigen Banken finanziert wird, kann Einfluss auf das Engagement der Banken haben. Dies kann positiven Einfluss auf den Umgang mit der Krise haben, genauso gut ist aber auch ein negativer Einfluss möglich, wenn die eine Bank z. B. aufgrund interner Risikovorgaben ein weiteres Engagement grundsätzlich ablehnt und unabhängig von der langfristigen Perspektive des Unternehmens die Linien fällig stellt.

419 An dieser Stelle muss auch der menschliche Faktor der involvierten Banker beachtet werden, wie sich in Interview 22 zeigt: »[...]Es gab] die eigene Panik der Banker, weil da ja auch viele um ihren Job fürchteten, da die die [...] Finanzierung mit eingefädelt hatten. Und die waren auf einmal selber existenziell bedroht.«

Für den Beirat kann hier mehr eine indirekte Aufgabe entstehen, da die Eigeninteressen der Banken kaum direkt beeinflusst werden können. Um diese nicht zu sehr in den Vordergrund gelangen zu lassen und das erhöhte Informationsbedürfnis der Banken zu befriedigen, müssen diese adäquat und schnell über die aktuellsten Entwicklungen informiert werden.⁴²⁰ Dies betont wiederum Interview 12:

»[...] es gilt [in einer Liquiditätskrise...], die Information gegenüber den [...] Fremdkapitalgebern [...] intakt zu halten, damit die nicht in einer Situation, in der sie uninformiert sind, zu einer Kündigung kommen.«

Als dritter wichtiger Einflussfaktor im Verhalten der Banken ist die allgemein unterschiedliche *Kultur von Familie und Banken* zu nennen: Während die Familie zumeist eher emotional, wertebasiert und relational geprägt ist und eine entsprechende Art der Aufgabenerfüllung notwendig ist, sind Banken an einer deutlich rationaleren, auf Zahlen fokussierten Arbeitsweise interessiert. Für den Beirat kann hier die Aufgabe entstehen, die durch die Banken erwartete und eher an einer klassischen Kontrollfunktion ausgerichtete Stellung einzunehmen und für eine entsprechende Kommunikation nach außen zu sorgen.⁴²¹

Aus den beschriebenen potenziellen neuen Aufgaben, die der Beirat in der Krise gegenüber den Banken erfüllen muss, lassen sich neue Anforderungen an das Team *Beirat* ableiten. Neben den bereits in der Ertragskrise beschriebenen relevanten Fähigkeiten wird gegenüber den Banken vor allem die Reputation der Mitglieder im Umgang mit der Krise wichtig. Darüber hinaus gewinnen ein funktionierendes Netzwerk sowie das Vertrauen der Banken an Bedeutung. Auf prozessualer Ebene lässt sich insbesondere die zunehmende Wichtigkeit einer verstärkten Kommunikation mit den Banken feststellen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Reaktion der Banken auf

420 Für eine gescheiterte Informationsversorgung siehe Interview 22: »Letztlich war [...der Vertrauensverlust] eine Folge dessen, dass wir nicht schleichend in die Krise gelangt sind sondern es plötzlich lichterloh brannte. Von 0 auf 100 sozusagen. Die Banken haben da natürlich jegliches Vertrauen verloren.«

421 An dieser Stelle wird deutlich, dass die aus der Systemtheorie stammenden Ideen von Simon (2009) gerade in der Krise stark an Bedeutung gewinnen: Simon (2009) versteht Familie und Organisation als Endpunkte eines Spektrums zwischen aufgabenorientierten und andererseits personenorientierten Systemen. Das heißt, dass die Familie für die Erfüllung der psychologischen und biologischen Funktionen und die Organisation für das materielle Überleben zuständig sind. Wer, wie der Beirat, in beiden Systemen agieren will, muss »multiple« Persönlichkeiten haben, da z. B. die Kommunikation in beiden Systemen sehr unterschiedlich ist. Die Familie ist eher verbal und emotional in ihrer Kommunikation, das Unternehmen oder auch die Banken eher schriftlich und sachlich. (Vgl. Simon (2009), S. 41 f.). Für den Beirat als Schnittstelle zwischen den Systemen bedeutet dies, dass er beide Fähigkeiten in sich vereinen muss, um erfolgreich agieren zu können. Dies gilt umso mehr, wenn in der Krise die Banken als relevanter Kontextfaktor auftreten, deren Art der Kommunikation als noch sachlicher angesehen werden muss.

eine Liquiditätskrise die Aufgaben und Anforderungen an das Gremium erweitert (siehe Abbildung 42).

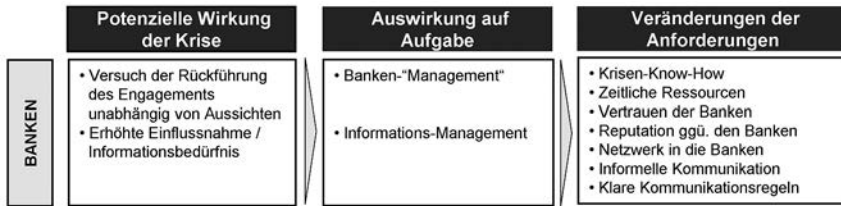


Abb. 42: Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhalten der Banken in einer Liquiditätskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

Im kommenden Abschnitt sollen nun die Wirkung einer Liquiditätskrise auf das Verhältnis zwischen Banken und Familie sowie daraus möglicherweise resultierende Implikationen für den Beirat abgeleitet werden.

V.2.2.2.2 Dyade Banken und Familie

Das Verhältnis zwischen Banken und Familie ist für den Verlauf einer Liquiditätskrise von entscheidender Bedeutung und kann erheblich zum Erfolg oder Misserfolg einer Sanierung beitragen. Dabei wird das Verhältnis durch diverse Faktoren beeinflusst, die auch die Aufgaben des Beirats indirekt betreffen.

Als wichtigster Einflussfaktor kann hierbei in der Studie der *finanzielle Hintergrund der Familie* definiert werden. Dieser beeinflusst das Verhältnis zu den Banken erheblich, wenn die Familie finanziell in der Lage ist, ihren Beitrag zu einer Sanierung zu leisten. Immer wieder ist aber gerade dieser finanzielle Spielraum nicht vorhanden, wodurch die Familie die Sanierung nicht in dem Maße begleiten kann, wie dies evtl. von den Banken erwartet wird. Dies zeigt sich beispielsweise in Interview 5:

»Die meisten [...] Familien, die ich erlebt habe, haben ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein. [...] Aber es] ist natürlich [...] immer die Frage, ob sie dieser Verantwortung auch überhaupt nachkommen können. Insofern ist die Frage: Haben sie die finanziellen Möglichkeiten überhaupt, um das zu machen?«

Dieser teilweise eingeschränkte finanzielle Spielraum der Familie kann im Verlaufe einer Liquiditätskrise zu der bereits beschriebenen Machtverschiebung hin zu den Banken führen, da diese den Hauptteil des finanziellen Risikos tragen müssen. Hier kann für den Beirat die Aufgabe entstehen, die Familie im Verlaufe der Krise auf einen möglichen Bedeutungsverlust und somit auf die kommende Situation vorzubereiten.⁴²²

422 Siehe hierzu Interview 20: »Ich habe auch Fälle erlebt, wo die Banken sehr nervös geworden

Wie sich die Familie im Zuge eines möglicherweise schleichenden Verlusts des eigenen Einflusses aufgrund eingeschränkter finanzieller Möglichkeiten im Verlauf einer Liquiditätskrise verhält, hängt dabei sehr stark vom Einflussfaktor *Kultur der Familie* ab. Die zunehmende Dynamik einer Liquiditätskrise kann zu einem zunehmenden Auseinanderfallen der Interessen der Familie und des Unternehmens führen. Dabei kann die Familie, wie z. B. Rösen/Schlippe (2007) ausführen,⁴²³ entsprechend ihrer Kultur entweder im Unternehmensinteresse (»business first«) oder im Familieninteresse (»family first«) handeln.

In der Studie wird deutlich, dass sich beide Verhaltensweisen offensichtlich in der Realität finden lassen. Dies zeigt sich beispielsweise an den folgenden Aussagen aus Interview 17 (»family first«) und 19 (»business first«):

»family first«: »Was zum einen damit zusammenhängt, dass der Gesellschafter [...] eine andere Agenda vertritt. [...] Das heißt, [...]dass er] festgestellt hat, dass er aus diesem Unternehmen nicht mehr wirtschaftlich partizipieren wird. Und zwar unabhängig vom Sanierungserfolg. Aber auch noch eine ganze Reihe von privaten Verwicklungen hat und selber natürlich gucken muss, wo er bleibt. Das heißt, [dass er] nicht eine Agenda hat, die sozusagen Deckungsgleich mit dem Sanierungserfolg ist«

»business first«: »Es ist ein Irrtum zu glauben, dass in einer Unternehmenskrise die Familie leichtfertig dann das Unternehmen weg wirft, um ihr eigenes Vermögen zu schützen. Es ist eher fast im Gegenteil so, dass die Familie relativ leichtfertig ihr gesamtes Vermögen in das Unternehmen wirft, um es noch zu retten. Ohne sich darüber Rechenschaft abzulegen, wie dick und zugfest dieser Strohalm jetzt wirklich ist, an den man sich dann gelegentlich versucht festzuhalten.«

Der Beirat muss an dieser Stelle die Familie möglichst frühzeitig dahingehend einschätzen können, welches Verhalten diese in einer Krisensituation an den Tag legen wird, da sich daraus sehr verschiedene Aufgaben für das Gremium entwickeln: Dem Beirat fällt die Aufgabe zu, für eine »Disziplinierung der Familie« zu sorgen, wobei dieser Begriff je nach Verhalten der Familie höchst unterschiedliche Bereiche umfassen kann. Die Differenzierung des Begriffs »Disziplinierung« soll daher nachfolgend dargestellt werden.

Im Falle eines starken »family first«-Verhaltens der Familie muss der Beirat im Sinne des Unternehmens eingreifen, da die Kultur der Familie einen starken Einfluss auf das Verhältnis zu den Banken haben kann. Dies begründet sich in einem möglichen Vertrauensverlust der Banken aufgrund eines nicht im Unternehmensinteresse erfolgenden Handelns der Familie.⁴²⁴ Dies gilt vor allem für

sind und [...gesagt haben]: »Wir wollen eine zusätzliche Verhaftung von irgendwelchen Assets.« Wenn eine stolze Familie gewohnt war, dass die Banken Schlange stehen und auf einmal kommen die gleichen Herren und verlangen Grundschulden, dann ist die Not groß, wenn der Beirat sie darauf nicht vorbereitet hat.«

423 Vgl. Rösen/Schlippe (2007), S. 321.

424 Siehe hierzu die Ausführungen in Interview 5 und 7: »In der Regel fällt ja eine Krise nicht

den Fall, dass die Familie versucht, im Laufe der Sanierung Gelder aus dem Unternehmen abzuziehen. Dies führt z. B. Interview 11 aus:

»Natürlich hat ein Banker, der die Situation hautnah erlebt [...] ein riesiges Problem mit der Familie, wenn die Familie – Klammer auf: »wie so oft« Klammer zu – in einer dramatischen Krise auch noch versucht, aus dem Unternehmen noch das rauszubekommen, was man an Vermögen auf die Seite bringen kann. Also typischerweise haben in solchen Fällen Banker große Probleme mit der Familie.«

In diesem Fall hat der Beirat insbesondere zwei Aufgaben zu erfüllen: Zum einen muss der Beirat im Interesse des Unternehmens und damit implizit der Banken die Familie disziplinieren und von einem rein nach Eigeninteressen gesteuerten Verhalten abhalten. Dies zeigt sich in Interview 17:

»Ich sage mal vom Grundsatz her ist der [...] Beirat ja [...] von Seiten der Bank [...] als, sage ich mal, Unterstützung gesehen worden [...] für die Gesellschafter-Steuerung. [...] Steuerung des Gesellschafters auf dem Sanierungsweg jenseits dessen, was eine Bank kann.«

Darüber hinaus muss der Beirat das möglicherweise zerstörte Vertrauen der Banken⁴²⁵ wiederherstellen bzw. den Verlust des Vertrauens von vorne herein verhindern. Dies betont beispielsweise Interview 19:

»Der Beirat hat [...] natürlich eine vertrauensbildende Funktion gegenüber Banken [...].«

Dem gegenüber steht ein völlig konträres Aufgabenspektrum im Falle eines zu starken »business first« Verhalten der Familie. In diesem Fall ist es die Aufgabe des Beirats, die Familie ab einem gewissen Punkt von weiteren finanziellen Engagements abzuhalten,⁴²⁶ wenn der Erfolg der Sanierung nicht wahrscheinlich

vom heiteren Himmel, da gibt es eine Historie, die da geprägt worden ist durch beispielsweise häufige Versprechungen, die dann nicht eingehalten worden sind. Einem schwindenden und schleichenden Verlust an Glaubwürdigkeit der handelnden Personen, gerade aus der Familie heraus. Bis hin zu Themen, wo vielleicht Geldströme in Richtung der Familie geleitet worden sind und die finanzierenden Banken dann [...] weiter ins Risiko gegangen sind. Das sind natürlich Themen, die dann die Situation enorm belasten. [...] Das ist in der Regel ein großes Menetekel für die Sanierung.« (Interview 5) – »[Das Verhältnis] Familie – Bank hat natürlich [...] eine Auswirkung auf den Beirat insoweit, weil [...] wenn dieses Verhältnis gestört ist [...] wird es in der Krise schwierig, auf der Finanzierungsseite Stabilität herzustellen. Und wenn wir die Stabilität nicht haben, dann haben wir das Gegenteil davon: Instabilität.« (Interview 7).

425 Dieses zerstörte Vertrauen zeigt sich im Verhalten der Banken in Interview 12 sehr deutlich: »[...]Die Banken] reden gegenüber den Alt-Beteiligten [...] natürlich überhaupt nicht offen.«

426 Siehe hierzu Interview 19: »[...]Der Beirat dient] in der Krise, wenn er seinen Job ernst nimmt und richtig zusammengesetzt ist, [...] als Berater des Unternehmens insbesondere hinsichtlich dessen Erwartungshaltung, was noch möglich ist und was nicht mehr möglich ist. Bis hin auch zu dem Rat, die Familie davor zu schützen, Unsinn zu machen.«

oder aber die finanziellen Rücklagen der Familie nicht stark genug sind.⁴²⁷ Dies zeigt folgende Aussage in Interview 19:

»Und ich glaube, dass da ein Beirat auch die Funktion hat zu sagen: »Liebe Leute, das würden wir jetzt nicht mehr tun. Jetzt müsst Ihr an Eure Kinder, Enkel oder sonst was denken. Das Risiko, hier jetzt noch mal Geld rein zu tun, ist zu groß.«

Für den Beirat entsteht an dieser Stelle mit zunehmender Krisendynamik ein erheblicher Spagat zwischen Unternehmens- und Familieninteressen, der auf die Ursprungsparadoxie eines jeden Familienunternehmens zurückzuführen ist. Die Interessen von Familie und Unternehmen lassen sich ab einem bestimmten Punkt kaum in Einklang bringen,⁴²⁸ da der Untergang der einen Seite den Untergang der anderen implizieren würde. Die im Extremfall notwendige Trennung von Unternehmen und Familie wird dabei aber von Familienmitgliedern oftmals nicht als Option in Betracht gezogen.⁴²⁹ Dies zeigt folgende Aussage in Interview 22:

»Und [...es] war ganz klar: Wir bleiben ein selbstständiges Familienunternehmen. Und an der Stelle gab es keine Denkalternativen. [...] Nach dem Motto: Wir bleiben auf jeden Fall selbstständig! Darum war das ein klares Denk-Verbot. [...] .«

Hier entsteht für den Beirat eine zunehmend paradoxe Situation, da das Gremium sowohl Familien- als auch Unternehmensinteressen vertreten soll, obwohl dies in einer Krise immer weniger gleichzeitig möglich ist. An dieser Stelle kann es für den Beirat im Krisenverlauf erforderlich werden, sich zunehmend von der ursprünglich zumeist intendierten Vertretung der Familieninteressen⁴³⁰ zu lösen

427 An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die Einheit von Familie und Unternehmen im Verlauf einer Krise nicht zwingend das optimale Ergebnis für beide Seiten ist. Vielmehr muss als mögliches Ergebnis einer Sanierung auch immer die Trennung von Familie und Unternehmen (durch Verkauf, Aufspaltung o. ä.) erwogen werden. Diese Optionen muss insbesondere der Beirat als neutraler Ratgeber berücksichtigen und in die Beratungen einbringen. Dies merkt auch Rösen (2009) an: »An dieser Stelle sei jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass darunter nicht notwendigerweise eine Fortsetzung der Kopplung von Unternehmen und Familie, oder ein reines Parteiergreifen für die Gesellschafterfamilie zu verstehen ist. Gerade bei einer systematischen Analyse der spezifischen Systembedingungen von Familie und Unternehmen eines Familienunternehmens kann es eine sinnvolle Alternative darstellen, Familie und Unternehmen unter allen Umständen voneinander »zu trennen«, um das Unternehmen von einem destruktiven Einfluss durch die Unternehmensfamilie »zu schützen« (oder umgekehrt).« (Rösen (2009), S. 187).

428 Vgl. Rösen (2007), S. 349.

429 Dieser in Familienunternehmen offenbar weit verbreitete Gedanke wird beispielsweise auch durch den Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen implizit aufgegriffen. Es wird festgestellt, dass »[...]die Familie] letzten Endes auch bereit sein [sollte], die Kontrolle über das Unternehmen abzugeben, wenn die Familie [...] die Fähigkeit zu seiner Führung verliert.« (Intes Unternehmensberatung (2010), § 1.2).

430 Auch die Literatur sieht die Ausrichtung des Beirats in normalen Zeiten grundsätzlich auf die Familieninteressen bezogen an: »Der Aufsichtsrat muss klar die Seite der Eigner ein-

und vermehrt die Interessen des Unternehmens zu wahren.⁴³¹ Dabei bleibt allerdings eine grundsätzliche Verpflichtung gegenüber der Familie bestehen (siehe Abbildung 43).

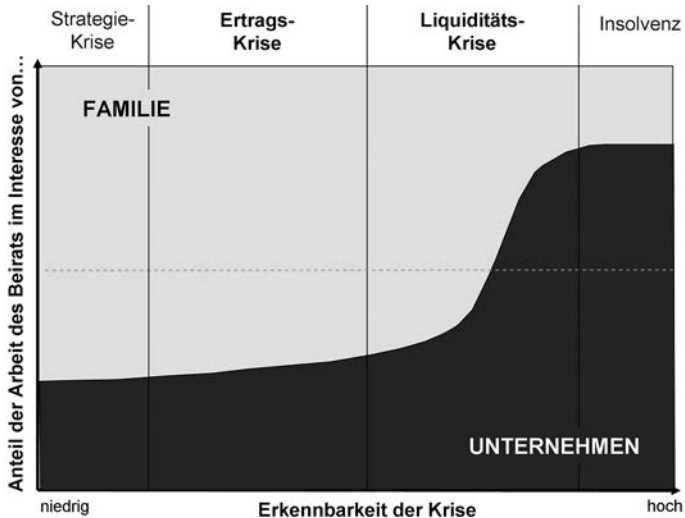


Abb. 43: Verschiebung relevanter Interessen eines Beirats in einer Liquiditätskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

In engem Zusammenhang mit den beschriebenen Reaktionen der Akteure Banken und Familie vor dem Hintergrund der Einflussfaktoren der finanziellen Möglichkeiten und der Kultur der Familie sind die Auswirkungen von möglichen *Emotionen der Familie* als Einflussfaktor zu sehen: Die Familie neigt in der Liquiditätskrise in verstärktem Maße dazu, emotional zu reagieren, wie besonders Interview 17 betont:

»Emotionen spielen da eine [...] riesige Rolle. [...] Das hat] fast nichts mit objektiver Beurteilung zu tun.«⁴³²

nehmen. Gerade im Familienunternehmen repräsentiert er den Eigentümer, nicht das Management.« (Wiedemann/Kögel (2008), S. 16).

431 Es kommt somit zu einer zunehmenden Verschiebung des Bezugsrahmens des Gremiums. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Fußnote 291, S. 89.

432 Dies gilt vor allem für den Fall, dass die Familie sich als Hüter von alten Werten versteht, die durch die Krise verändert werden sollen. Dies zeigt sich z. B. in Interview 23: »Interviewer: Sie hatten ja die hohe emotionale Bindung Ihres Vaters schon angesprochen – war das in der Krise in Ihren Augen ein Hindernis an der ein oder anderen Stelle? Person 23: [...] So im Nachhinein würde ich sagen: Nein. Zwischendurch war es sicherlich auch mal ein Ja! (lacht) Je näher man da noch dran war. Weil man eben bei diesem Wort ›Früher‹ zusehen musste, dass man den Schlenker auf die aktuellen Themen bekam, weil es einfach niemanden mehr interessiert hat. Das ist dann ein – ich will nicht sagen Nachteil – aber Merkmal von einem

Kritisch für den Verlauf ist dies insbesondere in dem Fall, dass zusätzlich auf Seiten der Familie die *Umweltwahrnehmung* vorherrscht, dass die Banken Aggressoren darstellen und dem Unternehmen zu ihrem Eigennutz schaden wollen.⁴³³ Dies zeigt sich besonders deutlich in Interview 19:

»Denn wenn Sie dann den Kreditgebern gegenüber sitzen und die kommen dann mit [einer] Forderung [...] und die Familie [... ist] empört [und] weist das [...] zurück mit dem Ausdruck: »Sie wollen das Familienunternehmen zerstören!«, dann ist in dem Augenblick bei den Banken ziemlich schnell das Ende der Fahnenstange erreicht.«

Hieraus kann sich ein für den Sanierungsverlauf stark destruktives Verhalten der Familie entwickeln, das auch auf das Verhältnis zu den Banken wirken kann. Beispielhaft sei hier auf das Verhalten eines Familiengesellschafters und ehemaligen Geschäftsführers in Interview 17 hingewiesen, das persönliche (affektive) Konflikte im Gremium auslöste:

»[...]Der Gesellschafter bekommt] ja jeden [...] Tag, [...] mit jedem Sanierungserfolg sozusagen immer wieder seine eigene Unfähigkeit vor Augen geführt [...]. Und auf der anderen Seite mit jedem Sanierungsmisserfolg immer wieder ein Argument [...] zu sagen: »Es war völlig falsch, mich abzulösen. So schlecht hätte ich das auch hinbekommen.«

Hier kann für den Beirat einerseits die Aufgabe entstehen, persönliche (affektive) Konflikte aufzufangen, die Familie emotional zu managen⁴³⁴ und sie auch nach einem möglichen Bedeutungsverlust aufgrund finanzieller Notwendigkeiten durch eine aktive Einbindung am weiteren Verlauf der Sanierung zu

Familienunternehmen, dass man da doch noch ziemlich viel Herzblut drinstecken hat... (Pause) Das Lösen fällt dann natürlich schwer. [...] Da ist immer alles emotionsbedingt: »Das haben wir aber schon immer so gemacht!« – Ja, aber das Gegenteil ist das Richtige: Die Tradition ist das Geschäftsgefährdende! [...] Weil man viel anfälliger wird, dass man Innovationen verpasst. Dass man auch mal den Mut hat, den Cut zu machen und umzustellen.«

433 Es wird darauf hingewiesen, dass die Familie für das mögliche Scheitern einer Sanierung oft schon im Vorfeld den Schuldigen bei der Bank sucht (»Dolchstoßlegende«). Dies führt mit zunehmender Krisendynamik bei den Banken zu einer immer stärker abnehmenden Akzeptanz. Dieser Aspekt einer verstärkt konfliktären Situation zwischen Banken und Familie wird von vielen Beiräten dabei als fast schon »normal« angesehen, wie beispielsweise in Interview 20 deutlich wird: »Und natürlich sind da [...] die bekannten Konflikte zwischen Bank und Kunde [Familienunternehmen] in der Krise aufgetreten.«

434 Eine Form der emotionalen Einbindung durch den Beirat zeigt sich in Interview 23: »Ich will nicht sagen, dass da [im Beirat] primär emotionelle Gespräche geführt wurden, aber diese emotionale Seite wurde da schon direkt unterbunden: Sobald es [von Seiten meines Vater] hieß: »Früher...« wurde sofort der nächste Tagesordnungspunkt aufgerufen. Interviewer: Das heißt, die beiden externen Beiräte haben Ihren Vater da so ein wenig an die Hand genommen? Person 23: Ja, halbwegs.«

beteiligen.⁴³⁵ Auch dieser Punkt wird im bereits zitierten Interview 17 ausgeführt:

»[...] Man muss den Gesellschafter einbinden. [...] Weil sonst der Beirat [...] dieses Bindeglied zum Gesellschafter nicht [...] sein kann [...] Zum anderen [...] hat [der Beirat] dann die Möglichkeit, [...] mit Sicherheit angelegt[e] Konflikt[e] tatsächlich auch so zu steuern, dass er nicht allzu großen Schaden verursacht.«

Andererseits muss der Beirat in dieser zumeist hoch emotionalen Gemengelage der Familie die möglichen Handlungsalternativen möglichst neutral darstellen und somit zu einer Beruhigung der Situation beitragen, wie Interview 12 betont:

»[...]Da muss] der Familie, in der [...]das Eingreifen der Banken] zu [...] Aufruhr [...] und Enteignungs-Parolen und all solchen Dingen führen kann, [...] sehr sachlich durch den [...] Beirat vermittelt werden, wie die Alternativen sind.«⁴³⁶

In dieser sehr schwierigen Situation im Verhältnis zwischen Banken, Familie und Beirat muss der Beirat, ähnlich wie in der Ertragskrise in anderem Zusammenhang, aufpassen, dass vorhandene Konflikte nicht im Sinne einer Triangulation in das Gremium übertragen werden. Dies gilt beispielsweise für den Fall, dass ein oder mehrere im Gremium vertretene Familienmitglieder aufgrund der Konflikte mit den Banken bestimmte Handlungsoptionen von vorne herein ausschließen und damit persönliche (affektive) Konflikte innerhalb des Gremiums auslösen.⁴³⁷ In der Konsequenz kann dies, wie von Oesterheld (2002) zumindest im Ansatz beschrieben, zu einer deutlichen Beeinflussung der Arbeit des Gremiums führen und dieses zunehmend lähmen.⁴³⁸ Im Extremfall ist hier

435 Dies zeigt sich in Interview 22: »Und teilweise wurden dann auch Aspekte wieder zurückgebracht – also wir haben dann [...] Informationen darüber bekommen, wo wir denn eigentlich im Moment stehen. Um die Vettern, Cousins und Onkel [...] auf dem Laufenden zu halten. [...] Und sie teilweise vorzubereiten, wie zum Beispiel in Bezug auf [...] die Forderungsverzichte [...]. Die [...] wurden] dann natürlich über das Gremium in die Familie getragen wurden, um raus zu finden: Macht die Familie das überhaupt mit? Dahingehend war das dann doch eine enge Verzahnung zur eigentlichen Restrukturierungs-Spitze [...].«

436 Dies zeigt sich z. B. auch in Interview 19: »Die Funktion eines Beirats in der Situation kann natürlich sein, den Leuten erst einmal zu sagen: »Zusammensitzen, reden, kühlen Kopf behalten, Plan machen.« [...] Und da kann ein Beirat sehr helfen. Dann läuft es gut.. (Pause) Wenn das eine aufgeregte Hühner-Veranstaltung wird, dann läuft es nicht gut.«

437 Hierbei spielen wiederum die Doppelrollen von Familienmitgliedern in Leitungsfunktionen des Unternehmens eine wesentliche Rolle. Dies wird sehr gut in Interview 15 deutlich: »Außerdem hat das Familienmitglied natürlich zwei Interessen: Einmal als Beirat und einmal als Gesellschafter. Das muss nicht immer konform sein. Wenn Beirat und Geschäftsführung zum Beispiel mehr der Meinung sind, dass das Investitionsniveau zu erhöhen ist zulasten der Ausschüttung – das ist ja ein klassischer Konfliktfall. [...] Dann würde er als Gesellschafter möglicherweise auch für die Ausschüttung sein, aber als Mitglied des Beirats nicht.«

438 Der Konflikt ergibt sich an dieser Stelle aber nicht, wie bei Oesterheld (2002), aus einem

sogar die Entwicklung einer pathologischen Beziehung⁴³⁹ in der Triade zwischen Banken, Familie und Beirat möglich.

Unter einer pathologischen Beziehung versteht die Familienforschung eine Konstellation, in der zwei hierarchisch gleichgestellte Personen und eine niedere Person in einer Dreiecksbeziehung zueinander stehen, wobei eine der beiden höher gestellten Personen eine heimliche Allianz mit der niedrigeren Person eingeht.⁴⁴⁰ Im Falle der Triade zwischen Banken, Familie und Beirat in der Liquiditätskrise kann der Beirat als hierarchisch untergeordnetes Gremium durch eine implizite Allianz mit einer der beiden höher gestellten Institutionen eine solche pathologische Beziehung eingehen. Die hier vorliegende Studie konnte zumindest an einer Stelle Indizien für eine solche Konstellation feststellen.⁴⁴¹ Eine pathologische Beziehung muss als schwierig angesehen werden, da sie die während einer Krise ohnehin schwierigen hierarchischen Beziehungen, insbesondere zwischen Familie und Banken, zusätzlich untergräbt und als nicht adäquat zur Auflösung von Konfliktsituationen angesehen werden muss.⁴⁴²

Aus den beschriebenen verschiedenen potenziellen neuen Aufgaben, die der Beirat in der Krise aus dem sich verändernden Verhältnis zwischen Banken und Familie erfüllen muss, lassen sich wiederum neue Anforderungen an die Fähigkeiten des Teams *Beirat* ableiten. Neben den bereits in den vorangegangenen Abschnitten Genannten handelt es sich hierbei besonders um strukturelle und prozessuale Anforderungen, die der Beirat erfüllen muss. Zum einen muss das Team *Beirat* eine Struktur finden, in der Familienmitglieder eingebunden und gleichzeitig diszipliniert werden können. Zum anderen müssen die Teamstrukturen eine vertrauensbildende Funktion im Hinblick auf die Banken erfüllen. Prozessual steht der Beirat vor der Herausforderung, persönliche (affektive) Konflikte sowohl innerhalb des Gremiums als auch in seinem direkten Kontext zu managen. Darüber hinaus erscheint das Vorhandensein klarer Informations- und Kommunikationskanäle zwischen Gremium und Banken bzw.

Konflikt mit Bankenvertretern im Beirat, sondern aufgrund unterschiedlicher Interessen zwischen Familie und Unternehmen.

439 Pathologische Konstellationen im Umfeld von Beiräten wurden bereits in der Literatur festgestellt. (Vgl. Kormann (2008), S. 507 ff.)

440 Vgl. Haley (1980), S. 68; Schreyögg (2005), S. 224.

441 Hier wurden, ohne Kenntnis voneinander, sowohl ein (Fremd-)Geschäftsführer als auch ein externer Beirat sowie ein Bankenvertreter aus demselben Unternehmen interviewt. Während der Geschäftsführer und der Beirat informelle Kontakte des Beirats mit den Banken in der Krise einräumten und deren Wichtigkeit betonten, wurde von Seiten der Bank jeglicher informeller Kontakt geleugnet. Ein weiterer Hinweis auf solch eine versuchte Allianzbildung zeigt sich auch in Interview 19: »Manchmal versuchen Banken auch [...], den Beirat für sich als Kontrollinstanz zu vereinnahmen. Da muss man dann sehr aufpassen. [...Die Banken] sagen: »Also wir erwarten von Ihnen, dass Sie uns rechtzeitig informieren.« Wenn ich das als Beiratsmitglied mitkriege, da sage ich gleich: »Das ist nicht die Aufgabe des Beirats. Wir sind nicht verlängerter Arm der Banken.«

442 Vgl. Haley (1980), S. 68 ff.

Familie wichtig, um potenziell destruktives Verhalten der Familie einzudämmen und von den Banken fern zu halten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Veränderung des Verhältnisses von Banken und Familie in einer Liquiditätskrise die Aufgaben und Anforderungen an das Gremium erheblich erweitert (siehe Abbildung 44).

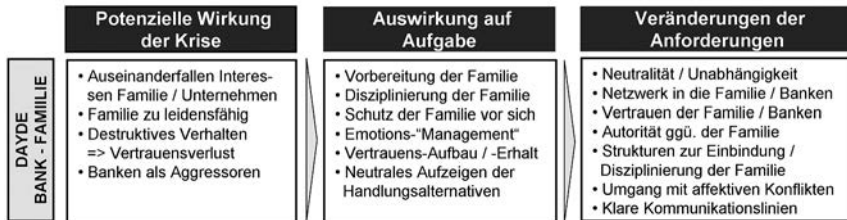


Abb. 44: Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhältnis zwischen Banken und Familie in einer Liquiditätskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

Im kommenden Abschnitt sollen nun die Wirkung einer Liquiditätskrise auf das Verhältnis zwischen Banken und Geschäftsführung sowie daraus möglicherweise resultierende Implikationen für den Beirat abgeleitet werden.

V.2.2.2.3 Dyade Banken und Geschäftsführung

Das Verhältnis zwischen Banken und Geschäftsführung im Verlaufe einer Liquiditätskrise wird durch diverse Faktoren beeinflusst, die ebenfalls auf die Aufgaben des Beirats wirken.

Als wichtigster Einflussfaktor zeigt sich in der Untersuchung die *Qualifikation der Geschäftsführung*. Hier geht es allerdings nicht, wie in der Ertragskrise, um das Krisen-Know-how der Geschäftsführung sondern vielmehr um deren Wissen in Bezug auf den richtigen Umgang mit den Banken in einer Liquiditätskrise.⁴⁴³ Die Studie zeigt, dass einzelne Geschäftsführer gegenüber den Banken unglücklich agieren und damit den weiteren Verlauf der Sanierung negativ beeinflussen können. Hier kann für den Beirat die Aufgabe entstehen, die Geschäftsführung operativ in den Verhandlungen mit den Banken zu unterstützen⁴⁴⁴ oder auf informellen Wegen diese zu beeinflussen. Dies zeigt sich z. B. in Interview 7:

443 Für die allgemeine Wichtigkeit des Beirats in solch einer Situation siehe beispielsweise Interview 7: »Ohne Beirat hätten es diese Geschäftsführungen wahrscheinlich nicht geschafft [...] unter [diesen] schwierigen Bedingungen [...] die Krise so zu überwinden [...wie] mit Beirat.«

444 Siehe hierzu Interview 11: »[Warum der Beirat mit den Banken spricht], da gibt es verschiedene Gründe: Sei es, dass der Vorstand ihn darum bittet, weil er einen recht guten Kontakt hat zur Bank. Oder sei es, dass der Vorstand ihn darum bittet, weil er selber als

»[...] es wird [...] zwischen] der Geschäftsführung und dem Beirat abgestimmt, dass ein Beiratsmitglied bitte mal [...] auf eine Bank zugeht und ganz bewusst [...]eine] Rolle wahrnimmt, um bestimmte Informationen zu transportieren. Weil es vielleicht in der Situation besser [ist], wenn das [ein] Beiratsmitglied und nicht der Geschäftsführer [macht], der gerade vor 2 Tagen einen Auftritt in der Bank hatte, der nicht so optimal war.«

Diese zumeist informellen Gespräche⁴⁴⁵ gewinnen zusätzlich an Bedeutung, wenn die Banken gegenüber der aktuellen Geschäftsführung aufgrund deren Verhaltens oder deren mangelnden Krisen-Know-hows das grundsätzliche Vertrauen bereits verloren hat.⁴⁴⁶ Dies betont zum Beispiel Interview 19:

»Die Banken benutzen die Kommunikationsebene mit dem Beirat, um Wahrheiten oder Ihre Sicht der Dinge noch mal an den Mann bzw. das Unternehmen zu bringen. Also, Banken haben häufig mal das Gefühl, dass Botschaften, die sie in solchen Situationen aussenden nicht richtig gehört werden. Und dann spricht man noch mal mit dem Beirat, um deutlich zu machen, dass wenn dieses und jenes nicht passiert, man nicht sieht, wie man da weiter mit Kredit zur Verfügung stehen kann.«

Die Banken nutzen diese informellen Arenen somit, um entsprechende Informationen zu platzieren und sicherzustellen, dass in ihrem Sinne durch einen Austausch der Geschäftsführung⁴⁴⁷ gehandelt wird.⁴⁴⁸ Dies führt in der Realität zu einer vermehrten informellen Kommunikation zwischen Banken und Beirat,⁴⁴⁹ wobei insbesondere der Beiratsvorsitzende in die Kommunikation einbezogen wird.⁴⁵⁰

Vorstand nicht mehr weiter kommt. Oder sei es, weil der Aufsichtsrat eben im Interesse des Vorstandes mitverhandeln soll, weil der Aufsichtsrat fachkundig ist.«

445 Siehe hierzu Interview 17: »[...] Der Beirat wird ja [gegenüber den Banken] formal nicht tätig. [...] Sondern [...] der hat durch sein Netzwerk einfach andere Wege – und natürlich sind die [Beiratsmitglieder] genau in [...]diesen schwierigen] Phasen tätig geworden [...].«

446 Siehe hierzu beispielsweise die Äußerung in Interview 11: »Dann kann es sein, dass die Bank sagt, dass aus ihrer Sicht der Vorstand nur Mist macht und sie wissen will, warum denn der [Beirat] den Vorstand noch hält.«

447 Die oft von Banken geforderte Umbesetzung in der Geschäftsführung zeigt Interview 12: »So, und die anderen Erfahrenen, wenn sie nicht belastet sind, können an Bord bleiben. Ein schwieriger Kopf muss [aber] meistens gehen.«

448 Diese direkte Kommunikation hat aber auch für das Gremium Vorteile, wie Interview 21 betont: »Dadurch, dass man selbst Gespräche führt und dadurch, dass man selber weiß, wie die handelnden Personen denken, hat man eine Sicherheit gehabt. Sonst hätte man da gesagt: »Wie sicher ist denn die Kreditlinie wirklich? Wie viel darfst und kannst Du da tatsächlich noch machen?« Und so haben wir hier eine gute Situation gehabt.«

449 Siehe hierzu Interview 20: »Und da kann es schon vorkommen, dass der Beirat dann in Abstimmung mit der Familie oder auch der Unternehmensleitung sagt: » Ja gut, ich kenne diesen Bankvorstand ganz gut und ich führe da mal ein Gespräch für Euch. Ich schaue mal, was da eigentlich los ist.« Und dann gewinnt der Beirat natürlich zunehmend eine zusätzliche Verantwortung und Funktion in der Krise [...]Und dabei] versucht [man] meistens den kleinen Dienstweg zu nehmen.«

450 Siehe hierzu Interview 11: »[...] die Bank [möchte] ja häufig dann auch dem Aufsichtsratsvorsitzenden etwas sagen [...], was der Vorstand nicht unbedingt hören soll. [...] Dann

Im Falle eines notwendigen Austauschs der Geschäftsführung muss der Beirat im Sinne einer Vertrauensfunktion versuchen, durch die Kontinuität im eigenen Gremium das Vertrauen bei den Banken wieder herzustellen. Dies zeigt sich beispielsweise in Interview 19:

»[...]Der Beirat] hat natürlich eine vertrauensbildende Funktion, denn häufig gibt es [...] seitens der externen Gläubiger in der Krise die Anforderung, dass sich [...] in der Geschäftsführung [...] etwas ändern muss. [...]Da] kann der Beirat so ein Stückchen Kontinuität darstellen. Und auf die sind die Banken [...] angewiesen. [...] Das ist [...]eine] Funktion, die ich da sehen würde: Die Vertrauensfunktion.«

Der notwendige Austausch eines Geschäftsführers wird dabei umso kritischer, wenn dieser gleichzeitig Teil der Familie ist.⁴⁵¹ Diese bereits in der Ertragskrise als kritisch beschriebenen Doppelrollen der Familie⁴⁵² wirken an dieser Stelle als Einflussfaktor im Sinne der *etablierten Führungssysteme* auf das Verhältnis zwischen Banken und Geschäftsführung, da ein einfacher Austausch kaum ohne Konflikte möglich ist. Hier kann an den Beirat die Aufgabe gestellt werden, für einen möglichst gesichtswahrenden Wechsel an der Unternehmensspitze zu sorgen.⁴⁵³ Dies betont z. B. Interview 24:

»[...]Im Fall eines Wechsels in der Geschäftsführung] muss man sehr intensiv reden und kommunizieren. Da ist es sehr wichtig, dass man dem Betroffenen auch seine Würde lässt. Das gilt gerade in der Familie. Das heißt, dass man mehr sagen muss als: »Du bist nicht gut genug und wir brauchen Dich nicht mehr.« Da muss man auch Möglichkeiten aufzeigen.«

Aus den beschriebenen potenziell neuen Aufgaben, die der Beirat in einer Liquiditätskrise aus dem sich verändernden Verhältnis zwischen Banken und Geschäftsführung erfüllen muss, lassen sich weitere Anforderungen an die Fähigkeiten des Teams *Beirat* ableiten. Neben den bereits in den vorangegangenen Abschnitten erarbeiteten Anforderungen an den Beirat ergeben sich für das Gremium insbesondere prozessuale Anforderungen in Bezug auf die informelle Kommunikation mit den Banken sowie die Klarheit der Kommunikationslinien zwischen Banken, Geschäftsführung und Beirat. Darüber hinaus entstehen im

kann es sein, dass die Bank sagt, dass aus ihrer Sicht der Vorstand nur Mist macht und sie wissen will, warum denn der Aufsichtsrat den Vorstand noch hält.«

451 Siehe hierzu Interview 24: »[...] weil man teilweise in der Krise doch erkennt, dass es das vorhandene Personal nicht kann. Und dann muss man sich von der entsprechenden Person eben trennen. Das ist aber insbesondere in einem Familienunternehmen besonders schwer – vor allem, wenn es sich um ein Familienmitglied handelt, das abberufen werden soll.«

452 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.6.2, S. 74 und in Fußnote 437, S. 148.

453 Siehe hierzu Interview 17: »Und dann [...]war da] eben noch der Alleingesellschafter, [...] dem man ja auch irgendwie, wenn er schon aus der Geschäftsführung geht, erst einmal eine gesichtswahrende Perspektive lassen musste.«

Falle der Ablösung eines Familiengeschäftsführers besondere strukturelle Anforderungen in Bezug auf die gesichtswahrende Einbindung desselben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Veränderung des Verhältnisses von Banken und Geschäftsführung in einer Liquiditätskrise die Aufgaben und Anforderungen an das Gremium erweitern (siehe Abbildung 45).



Abb. 45: Aufgaben und Anforderungen an den Beirat aus dem Verhältnis zwischen Banken und Geschäftsführung in einer Liquiditätskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

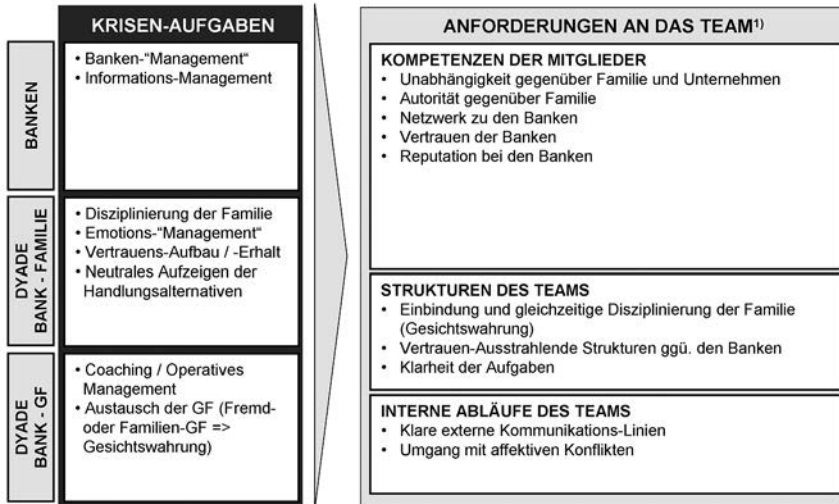
Im nachfolgenden Abschnitt soll nun die Reaktion des Teams *Beirat* auf die sich verändernden Aufgaben und Anforderungen untersucht und expliziert werden.

V.2.2.3 Anpassung des Beirats an die Veränderung der Aufgaben

»Da habe ich mit einem Senior-Gesellschafter ein ernsthafteres Vier-Augen-Gespräch geführt. Ich habe versucht, ihm beizubringen, dass er laufen lassen muss. Dass er loslassen muss. [...] Gut, ich war nicht der einzige, der ihm zugeredet hat. [...] Wir hatten uns so ein bisschen untereinander verabredet, dass wir sozusagen gleichgerichtet auf den Senior dann losmarschieren.« (Interview 19)

Die Funktionsfähigkeit des Gremiums in der Liquiditätskrise hängt vor dem Hintergrund der beschriebenen Aufgaben- und damit Anforderungsverschiebung wie in der Ertragskrise in hohem Maße von der Fähigkeit des Beirats ab, die neuen Aufgaben adäquat zu erfüllen bzw. damit umzugehen. Abbildung 46 fasst die möglichen Aufgaben sowie die daraus resultierenden neuen Anforderungen in einer Liquiditätskrise noch einmal zusammen.

Im nachfolgenden Abschnitt sollen daher die Anpassungen des Beirats auf die sich verändernden Rahmenbedingungen analysiert werden. Dabei wird zunächst die Reaktion der einzelnen Mitglieder untersucht, bevor anschließend die beobachteten teaminternen Veränderungen in Bezug auf strukturelle und prozessuale Anpassungen dargestellt werden. Dabei soll wiederum am Ende jedes Abschnitts jeweils eine kurze Analyse der Ergebnisse im Kontext der vorhandenen Forschung vorgenommen werden.



1) Es werden nur zusätzliche Elemente zur Ertragskrise aufgeführt

Abb. 46: Aufstellung der möglichen Aufgaben und Anforderungen für einen Beirat in einer Liquiditätskrise (Quelle: Eigene Darstellung)

V.2.2.3.1 Anpassung der Mitglieder

An die Mitglieder des Beirats stellt eine Liquiditätskrise besondere Herausforderungen in Bezug auf ihre vorhandenen Kompetenzen und erfordert eine Anpassung bzw. Reaktion auf die erweiterten Aufgaben und Anforderungen.

Für die Mitglieder stellt sich als grundsätzliche Herausforderung die Veränderung der Machtverhältnisse im Kontext des Gremiums dar. Der zunehmende Einfluss der Banken bei einer gleichzeitigen Abnahme des Familieneinflusses führt zu einer deutlichen Verschiebung der Ausrichtung. Dies hat für die Mitglieder mehrere Konsequenzen.⁴⁵⁴: Zum einen entsteht eine gewisse Unsicherheit, da die einzelnen Mitglieder aber auch das Gremium als Ganzes entscheiden müssen, welche Interessen (Familie, Unternehmen oder Bank) vertreten werden. Zum anderen kommt es damit einhergehend zu möglichen Loyalitätskonflikten für die einzelnen Mitglieder, da die Frage entsteht, ob die durch das Gremium letztendlich gewählte Ausrichtung auch den eigenen, persönlichen Loyalitäten entspricht. Diese potenziellen Loyalitätskonflikte müssen frühzeitig erkannt und minimiert werden, um die Arbeitsfähigkeit des Gremiums nicht zu gefährden. Hier kann z. B. versucht werden, in Abstimmung mit dem dominanten Stakeholder (Familie oder Banken) durch den Austausch von Mitgliedern persönlichen (affektiven) Konflikten entgegenzuwirken.

454 Aus P/A-theoretischer Sicht kann diese Machtverschiebung als Wechsel des relevanten Prinzipals für den Beirat verstanden werden.

Eng mit der vorangegangenen Herausforderung verbunden stellen sich mögliche Abhängigkeiten einzelner Mitglieder oder des gesamten Gremiums als zentrales Problem auf der Mitglieder-Ebene dar. Es zeigt sich, dass die Verschärfung der Krise zu einer zunehmenden Verfolgung von Eigeninteressen innerhalb des Gremiums führen kann. Mitglieder, die zum Beispiel in Leistungsbeziehung zum Unternehmen stehen, passen ihr Verhalten im Verlaufe einer sich zuspitzenden Krise dahingehend an, dass sie nicht mehr uneingeschränkt im Sinne des Unternehmens sondern potenziell in ihrem eigenen Interesse agieren. Dies kann zu deutlichen Friktionen innerhalb des Gremiums wie auch im Verhältnis zur Geschäftsführung führen, wie z. B. Interview 17 zeigt:

»Es gab ein, zwei Konstellationen, wo zumindest nicht klar war [in welchem Interesse gehandelt wird]. Die Versuchung besteht und das ist dann in der konkreten Situation ein extremes Problem. [...] Bei Herrn XX sind solche Themen auch mal thematisiert worden, weil der hier durchaus noch [...] einige Geschäftsbeziehungen hatte. Und da sollte man [...] schon] bei der Auswahl des Beirates darauf achten, dass solche Konflikte von vorne herein berücksichtigt werden.«

Darüber hinaus wurde auch eine starke Abhängigkeit einzelner Mitglieder von externen Stakeholdern wie z. B. den Banken sehr kritisch gesehen. Hier konnte die von Oosterheld (2002) formulierte negative Wirkung von Bankern in Beiräten⁴⁵⁵ in einer Liquiditätskrise bestätigt werden. Dies zeigt sich sehr gut im Rollenkonflikt eines Bankers in Interview 20:

»Und wenn man dann als Beirat eigentlich primär die Verantwortung trägt, das Unternehmen zu schützen und durch die Krise zu führen und dann als Bank-Vertreter antritt, kann es natürlich zu Rollenkonflikten kommen. [...] Wo sitzt eigentlich das Primärinteresse? Kann man noch einen Beirats-Rat geben, der unter Umständen die Interessen der Bank in einer Krisensituation verletzen könnte? Da ist man schon in einem Konflikt gefangen. [...] Und da kann es sicher Konflikte geben, dass ein Bank-Beirat der Familie sagt: »Seid ihr bescheuert? Um Gottes Willen, gebt keine zusätzlichen Verpfändungen, haltet Eure Gelder trocken.« Und als Vertreter der Banken müsste er sagen: »Aber selbstverständlich, immer her mit den Grundschulden.«⁴⁵⁶

Hier muss das Gremium eine Möglichkeit finden, Interessenskollisionen entweder durch offene Kommunikation einzugrenzen oder aber durch den Austausch des Mitglieds ein möglicherweise kontraproduktives Verhalten zu unterbinden.

Neben diesen eher geschäftlichen Abhängigkeiten zeigt die Untersuchung aber noch eine weitere Abhängigkeit auf, die sich im Verlaufe einer Liquidi-

455 Vgl. Oosterheld (2002), S. 78. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt III.7, S. 79.

456 Dies bestätigt auch die Ergebnisse von Harris/Helfat (2007) und Weidl (1996), die die Verfolgung von Eigeninteressen in Teams in Krisensituationen betonen. (Vgl. Harris/Helfat (2007), S. 232; Weidl (1996), S. S. 91 i. V. m. S. 95 sowie Abschnitt III.1.1 (S. 48).

tätskrise als große Herausforderung herausstellen kann. Es wird deutlich, dass einzelne Mitglieder aufgrund ihrer emotionalen oder freundschaftlichen Bindung an die Familie ein nicht im Interesse des Unternehmens stehendes Handeln an den Tag legen. Das im Krisenverlauf zunehmende Auseinanderfallen der Interessen von Familie und Unternehmen erfordert einen Spagat zwischen Familien- und Unternehmensinteressen,⁴⁵⁷ den einige Beiratsmitglieder nicht ausreichend vollziehen. Hierdurch kann die notwendige Neutralität des Gremiums in der Liquiditätskrise untergraben und der Krisenverlauf negativ beeinflusst werden. Vor allem die Banken sehen mit zunehmender Krise die Notwendigkeit, dass die Mitglieder des Gremiums sich auf Seiten des Unternehmens positionieren.

Als weitere mögliche Herausforderung auf der Mitglieder-Ebene ist die gelegentlich irrationale Handlungsweise von Familien-Beiratsmitgliedern zu nennen. Dabei spielt neben der hohen emotionalen Belastung durch die verschärfte Krisensituation in zunehmendem Maße auch die bereits beschriebene Verfolgung von Eigeninteressen der Familie eine große Rolle.⁴⁵⁸ Hier entsteht für den Beirat die Herausforderung, die Familie zu disziplinieren und die Emotionen innerhalb des Gremiums in geordnete Bahnen zu lenken. Die Notwendigkeit eines solchen Gegengewichts zur Emotionalität der Familie im Beirat zeigt sich in Interview 17:

»Da wieder ein bisschen Ruhe rein zu bringen kann ein Beirat nur, wenn [...] wenn die Mitglieder [...] vom Gesellschafter auch akzeptiert werden. Dazu braucht man dann [...] kein Frühstücksdirektorium, sondern Leute, die a.) unabhängig sind und b.) auch ein Gewicht haben, das das ausbalancieren kann. [...] Und das geht eigentlich nur, wenn [...] alle Facetten von Problemen [abgebildet sind], die kommen [können]: [...] aus der Unternehmer-Situation und der Frage von Erfolg und Misserfolg, [...] Probleme, die aus der Branche herrühren. Und sicherlich auch Probleme, die [...] aus] der Finanzierer-Thematik herrühren. Dass man die so abbildet [...], dass ein Gesellschafter da im Beirat auch in den jeweiligen Personen ein adäquates Gegengewicht und auch einen akzeptierten Gesprächspartner erkennt – nur dann ist das eigentlich lösbar.«

Das Gremium muss hier einen Weg finden, über die Kompetenz bzw. Autorität seiner Mitglieder disziplinierend auf die Familie einzuwirken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt auf der Mitglieder-Ebene ergibt sich aus der hohen Bedeutung der Reputation einzelner Mitglieder und der daraus resultierenden impliziten Machtverschiebung innerhalb des Gremiums. Die eigentlich positive Wirkung einer hohen Reputation einzelner Mitglieder im Beirat gegenüber den Banken kann mit zunehmender Krisendynamik zu einem negativen Aspekt werden. Die durch Banken immer wieder vorgenommene Ver-

457 Siehe hierzu die Ausführungen auf S. .

458 Siehe hierzu die Ausführungen zur »family first«-Problematik in Abschnitt III.6.2, S. 74.

bindung von Kreditentscheidungen mit der hohen Reputation einzelner Beiratsmitglieder führt zu einem starken Machtzuwachs dieser Mitglieder, wie Interview 20 betont:

»Aber ich habe Fälle erlebt, wo dann plötzlich auch die Kompetenz oder Persönlichkeit von Beiräten mit eine Rolle gespielt hat in der Beurteilung der Kreditwürdigkeit eines Kunden. Und das kann dann sehr misslich werden, weil die Beiräte plötzlich eine Verantwortung übernehmen müssen, für die sie eigentlich nicht bestellt worden sind. Dann wächst ihnen natürlich auch eine gewisse Macht zu.«

Dies kann zu einer kritischen Konstellation führen, wenn das Mitglied die Insolvenzgefahr als zu groß ansieht und sich zu einem Rückzug entscheidet, um seine eigene Reputation nicht zu gefährden.⁴⁵⁹ Hier kann durch den plötzlichen Rückzug eine eigene Dynamik entstehen, die die Banken zur Fälligestellung der Darlehen bewegen kann, da diese den Rückzug als klares Zeichen gegen die Überlebensfähigkeit des Unternehmens interpretieren können. Umgekehrt bietet aber der Verbleib von Mitgliedern mit hoher Reputation im Gremium eine große Chance, das Vertrauen der Banken weiter zu stärken, da diese davon ausgehen, dass das Mitglied seine eigene Reputation nicht gefährden würde, wenn es sich nicht sicher in Bezug auf die Überlebensfähigkeit des Unternehmens wäre. Dies führt beispielsweise Interview 7 aus:

»Also aus meiner Erfahrung hat das ein positives Signal [...wenn] kommuniziert wurde: »Wir haben einen Beirat [...] und das sind die Mitglieder im Beirat.« Und das hat bei manchen Kreditinstituten einen wesentlichen Einfluss [...] auf die [...] Entscheidung, ob [...]die sagen: »Ok, da steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Ganze funktioniert, weil ansonsten würden die ja nicht in den Beirat gehen.« [...Es hat eben den] Nebeneffekt, dass es ein positives Signal für die Finanzierer [ist], sofern [...] die Finanzierer den Eindruck haben: »[...] die werden sich da nicht bereit erklären, diese Rolle da [im Beirat] zu spielen, wenn das Unternehmen nicht substantziell auch eine Chance hat, aus dieser Krisensituation herauszukommen.«

Hier wird deutlich, dass Mitgliedern mit hoher Krisenreputation in der Liquiditätskrise eine implizite Machtposition zuwächst,⁴⁶⁰ die auch ein Druckmittel darstellt. In einem Fall konnte beobachtet werden, wie durch eine gezielte Rücktrittsdrohung bestimmte Entscheidungen durchgesetzt bzw. beschleunigt wurden.⁴⁶¹ Für den Beirat als Gremium aber auch für die Familie entsteht an

459 Siehe hierzu Interview 19: »Zum Teil dann gelegentlich auch Mitglieder, die die Verantwortung gar nicht wahrnehmen wollen. Die [...] für das eigene Renommee Angst haben, Beirat in einem Unternehmen zu sein, das in Schwierigkeiten gerät.«

460 Dies zeigt sich auch an der Bildung von Subgruppen.

461 Siehe hierzu Interview 10: »Da musste ich als Beirat massiv Druck machen, dass jetzt was passiert – massiv! Also ich habe gedroht auszutreten, wenn jetzt nicht das und das passiert. Und – wenn man jetzt zurückschaut – ist das sicher gut gewesen, dass ich das gemacht habe, [denn es wurde gemacht].«

dieser Stelle die Herausforderung, die entsprechenden Mitglieder z. B. mit Hilfe eines adäquaten Anreizsystems zu halten.⁴⁶²

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass die Reaktion der Mitglieder in der Liquiditätskrise vor allem vor dem Hintergrund möglicherweise vorhandener eigener Interessen gesehen werden muss. Hier zeigt sich, dass sich die Forschung von Ancona/Caldwell (1992)⁴⁶³ im Zusammenhang von Beiräten zumindest für Liquiditätskrisen bestätigen lässt. Analog zu den Erkenntnissen von Oesterheld (2002) lässt sich auch für diese Studie feststellen, dass die Rolle von Bankern in Beiräten während Krisensituationen kritisch ist. Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass die bei Oesterheld (2002) zentrale Marginalisierung des Beirats aufgrund des steigenden Einflusses der Banken in keinem Fall festgestellt werden konnte.⁴⁶⁴

Zusätzlich zu den bereits in der Ertragskrise dargestellten Einflussfaktoren wie der eigenen bzw. der vorhandenen Teamkompetenz wird hier die Unabhängigkeit des Mitglieds zu einem entscheidenden Einflussfaktor für die Anpassung an die Krise. Da die Familienmitglieder qua definitionem als sowohl finanziell wie emotional abhängig vom Unternehmen angesehen werden müssen, stellen sich hier insbesondere zusätzliche Anforderungen an die externen Beiratsmitglieder.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen in Bezug auf die Reaktion der Mitglieder auf eine Liquiditätskrise soll im folgenden Abschnitt die Anpassung des Teams *Beirat* auf die sich verändernden Rahmenbedingungen analysiert werden.

V.2.2.3.2 *Anpassung des Teams*

Die Liquiditätskrise stellt an das Team *Beirat* erhebliche Herausforderungen, die die inneren Strukturen des Beirats verändern können. Dabei wirkt auch die im vorherigen Abschnitt beschriebene Anpassung bzw. Reaktion der Mitglieder implizit auf die Strukturen.

Eine erste Herausforderung für die Struktur des Beirats kann sich aus der notwendigen Sicherung des Vertrauens der Banken in die Handlungsfähigkeit

462 Siehe hierzu Interview 11: »Aber man könnte sich schon die Frage stellen, inwieweit beispielsweise das Thema Vergütung für besondere Leistungen in Krisensituationen [...] eine gewisse Relevanz für die Tätigkeit von Beiräten [...] hat?«

463 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.3, S. 51. Kernaussage ist, dass externe Abhängigkeiten einzelner Mitglieder in einem Aufsichtsgremium frühzeitig erkannt und entsprechend reagiert werden muss, damit das Team arbeitsfähig bleibt.

464 Vgl. Oesterheld (2002), S. 78 i. V. m. S. 143 sowie die Ausführungen in Abschnitt III.7, S. 79. Ein Erklärungsansatz kann sein, dass die Banken in keinem untersuchten Fall direkten Einfluss auf das Gremium ausgeübt haben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in keinem Beirat ein aktiver, involvierter Banker vertreten war. Insofern war die Grundkonstellation der untersuchten Beiräte bereits abweichend von der in der Arbeit von Oesterheld (2002) angenommenen Besetzung von Beiräten.

des Gremiums ergeben. Gelingt es dem Gremium nicht, das Vertrauen der Banken in die handelnden Akteure sicherzustellen, kann es zu einer Situation kommen, in der die Banken Einfluss auf die Strukturen des Gremiums nehmen. Hier kann es zu einer extern induzierten Umbesetzung kommen, die als Anpassung des Gremiums an die Anforderungen der Krise angesehen werden kann.⁴⁶⁵ Dies zeigt z. B. Interview 22, in dem die Vorgeschichte einer Beiratsumbesetzung dargestellt wird:

»Und was mir im Nachhinein noch aufgefallen ist, was sicherlich nach außen auch abträglich war: Der Bank ZZ [...] ist sicherlich der kleine Satz sauer aufgestoßen: »Ja, wir lassen die Jungen schon mal machen, wir passen aber schon auf die auf!« Das zeigt ja letztendlich doch wieder, dass der maßgebliche Senior eben doch nicht loslassen will. Und eben dieses Motto des »Weiter so!« quasi fest zementiert wird.«

Hintergrund einer extern induzierten Umbesetzung kann somit zum einen der fehlende Wille zur Anpassung an die neue Situation sein. Darüber hinaus kann es zum anderen insbesondere zu einem Austausch kommen, wenn das Verhalten einzelner Mitglieder in den Augen der Banken nicht in ihrem Interesse ist, starke Abhängigkeiten der Mitglieder von der Familie bestehen oder das Gremium insgesamt nicht den Anforderungen gewachsen scheint.⁴⁶⁶ Ein Sanierungsexperte bringt es in Interview 12 kurz auf den Punkt:

»[...] alte Besen kehren da gar nicht mehr. Deswegen ist ein alter Beirat in den allerwenigsten Fällen noch handlungsfähig.«⁴⁶⁷

Hier kann es zu einer – häufig extern induzierten – Umbesetzung des Gremiums kommen, die als erheblicher Strukturaufbruch verstanden werden muss.⁴⁶⁸ Die Umbesetzung ist dabei als Versuch zu verstehen, neues Vertrauen bei den

465 Siehe hierzu Interview 5: »Und es sind natürlich häufig [...] die Banken, die sagen: »Mensch, wollt Ihr nicht Euren Beirat vielleicht in einer anderen Form zusammenstellen?«. Siehe hierzu auch Frömbling (2011), der feststellt, dass mit abnehmendem Vertrauen der Banken in die Handlungsfähigkeit des Gremiums dieser vermehrt Einfluss auf die Zusammensetzung und Strukturen des Teams nehmen. (Vgl. Frömbling (2011), S. 420).

466 Siehe auch die Ausführungen bei Melin/Nordqvist (2000): Aufsichtsgremien in Familienunternehmen sind oftmals reine »Abnick«-Gremien, die die Entscheidungen der Familie legitimieren sollen. (Vgl. Melin/Nordqvist (2000), S. 7 ff.). Dies kann in einer Liquiditätskrise zu einem Problem insbesondere im Verhältnis zu den Banken werden.

467 An anderer Stelle wird angemerkt: »Wenn die Emotion mal Platz gegriffen hat, dann ist es schwer, sie rauszukriegen. Da helfen in aller Regel nur neue Personen mit Erfahrung.«

468 Dies kann als Extrem-Form der von Gmür (1996) festgestellten Entstrukturierung eines Teams verstanden werden: Durch den Austausch von Mitgliedern werden die bestehenden Teamhierarchien aufgebrochen und neu strukturiert, so dass das Team in einen neuen Prozess der Strukturierung (Norming, Forming, Storming, Performing) eintreten muss. (Vgl. Gmür (1996), S. 200 ff.; Stahl/Schulz (2007), S. 47) Ziel dieser Entstrukturierung kann die Schaffung neuer, für die Krisensituation besser passende Teamstrukturen sein. Ebenso ist aber auch die reine Verfolgung von Partikularinteressen möglich.

Banken zu erzeugen und diese in die Sanierung enger einzubinden.⁴⁶⁹ Hier zeigt sich, dass die Aufgabenerfüllung des Gremiums in der Zeit vor der Krise erheblichen Einfluss auf die Arbeit in der Krise haben kann: Der Vertrauensverlust der Banken kann hier als Verfehlen der Aufgabenerfüllung des Teams *Beirat* im Vorfeld verstanden werden, die eine Reaktion bei den Banken als relevantem Kontextfaktor auslöst und zu einer Veränderung der Struktur im Sinne einer Umbesetzung des Teams führt.⁴⁷⁰ Dabei muss aber festgestellt werden, dass es anscheinend eher selten vorkommt, dass Banker direkt in das Gremium streben.⁴⁷¹ Dies zeigt sich beispielsweise in Interview 19:

»Also, wenn das Unternehmen schon in der Krise ist, wird die Bank sich scheuen, da irgendjemanden hinein zu geben.«

Es findet vielmehr eine Beeinflussung bei der Wahl potenzieller neuer Mitglieder statt. Damit widersprechen die Ergebnisse den Darstellungen von Oesterheld (2002) zwar nicht grundsätzlich, es muss aber festgestellt werden, dass der direkte Einfluss der Banken aufgrund des in Krisensituationen deutlich zurückgehenden personellen Engagements in Beiräten als eher gering angesehen werden muss.⁴⁷²

Eine weitere Herausforderung für die Strukturen des Beirats kann aus dem notwendigen Rückzug eines Familien-Geschäftsführers entstehen. Der Wechsel in den Beirat als gesichtswahrende Option⁴⁷³ des Ausscheidens aus der opera-

469 An dieser Stelle muss explizit auf die Möglichkeit der Neueinrichtung von Beiräten in Liquiditätskrisen eingegangen werden. In mehreren Fällen wurde berichtet, dass Banken in Abstimmung mit der Familie ein solches Gremium einrichten, um die Sanierung zu begleiten und einen Interessensausgleich zwischen den Parteien herzustellen. Siehe hierzu Interview 5: »[...] von den finanzierenden Banken [...] wurde] gesagt [...]«: »Um den Einfluss der Familie in einem richtigen Maß zu kanalisieren, brauchen wir einen Beirat.«. Dies gilt vor allem für so genannte Treuhandmodelle, in denen ein Beirat als Vertreter der Eigentümer die Gesellschafter-Anteile übernimmt und verwaltet. Siehe hierzu Wiedemann/Kögel (2008), S. 29 f.

470 Hier zeigt sich, dass die Betrachtung der Rückkopplung der Ergebnisse der Arbeit des Gremiums auf den Kontext bzw. die eigenen Strukturen hochgradig relevant ist. Siehe hierzu auch die Ausführungen von Stern (1999), S. 83 ff.

471 Lediglich in einem Fall wurde von einem Streben der Banken in den Beirat berichtet. Es wird angemerkt, dass Banker vor allem deswegen nicht in Beiräten vertreten sein wollen, weil dies Nachschusspflichten bedeuten bzw. den Sanierungserfolg nachhaltig negativ beeinflussen kann.

472 Die Bedeutung von Bankern in Beiräten geht stark zurück, wie Interview 19 zeigt: »[...] Wenn Sie [sich] die Beirats-Mandate von Bankern [...] ansehen, dann gibt es noch ein paar, aber da herrscht doch inzwischen deutliche Zurückhaltung [...] Als Beirat sind Sie dem Unternehmen verpflichtet, als Banker sehen Sie nur die Interessen Ihrer Bank. Und das ist genau die Situation, warum die Banken zurückhaltend geworden sind, ihre Vorstände oder lokalen Geschäftsleitungs-Mitglieder noch allzu sehr in Beiräten herumtoben zu lassen.«

473 Siehe hierzu Interview 17: »Und dann [...] ist im Beirat] noch der Alleingesellschafter, [...] den man ja auch irgendwie, wenn er schon aus der Geschäftsführung geht, erst einmal eine

tiven Verantwortung impliziert eine erhebliche Veränderung für die Strukturen des Gremiums, da das Hierarchiegefüge deutlich verändert wird. Für den Beirat entsteht an dieser Stelle die Herausforderung, das Familienmitglied zu integrieren, aber gleichzeitig zu disziplinieren. Da einzelne Familienmitglieder immer wieder emotional und im Zuge dessen zunehmend irrational reagieren,⁴⁷⁴ muss der Beirat eine Struktur entwickeln, die einen konstruktiven Umgang mit diesen Faktoren sicherstellt. In der Studie kann an dieser Stelle beispielsweise die erneute Bildung von informellen Subgruppen festgestellt werden: Die externen Mitglieder des Beirats bilden unter Ausschluss der Familie eine informelle Subgruppe, um schnelle Entscheidungen zu fällen, das Vorgehen abzustimmen und die Disziplinierung des Familienmitglieds sicherzustellen. Dies zeigt Interview 17:

»Was uns dann hier sehr große Probleme bereitet hat und da hat sich sozusagen der Modus ein wenig geändert: Wir haben dann [...] Abstimmungen mit einzelnen Beiratsmitgliedern, also sprich ohne den Gesellschafter, gehabt.«

Das Familienmitglied wird zwar eingebunden, allerdings erst nach vorheriger Absprache in der Subgruppe. Bemerkenswert erscheint, dass dabei aber auch in der Liquiditätskrise die Konsensnorm nicht aufgehoben wird.⁴⁷⁵ Es erfolgt vielmehr eine vorherige Konsensfindung unter den externen Mitgliedern in der Subgruppe und eine anschließende Einbindung der Familie, die dann argumentativ von der gefundenen Lösung überzeugt wird. Dieses Vorgehen dient der Reduzierung von Emotionen bzw. irrationalen Verhalten der Familie im Entscheidungsprozess und stellt eine Form der Disziplinierung dar.

Unabhängig von den Gründen hat eine Umbesetzung des Gremiums strukturell mehrere Implikationen, die die Handlungsfähigkeit des Teams *Beirat*⁴⁷⁶ erheblich beeinflussen können. Einerseits bricht eine Umbesetzung bestehende Strukturen auf und führt damit z. B. zu einer deutlichen Reduzierung der Gefahr

gesichtswahrende Perspektive lassen musste. Zum einen. Und zum anderen ist es sein Unternehmen, auch wenn wirtschaftlich das Risiko andere tragen. Formal.«

474 Siehe die Ausführungen in Interview 19: »[...] Ein Beirat wird zum Hühnerhaufen, wenn] die familieneigenen Mitglieder mit unkontrollierter Emotionalität in so Sachen reingehen.«

475 Siehe hierzu Interview 12: »So, und es gibt dann [...] fast immer einstimmige Entscheidungen.« Dies stellt auch Interview 17 fest: »Dass hat man sich in der Regel [...] im Rahmen von [...] Abstimmungsgesprächen bei den Beiratssitzungen oder Telefonkonferenzen gebildet und dann ist es auch immer konsensual entschieden worden.«

476 Es sei angemerkt, dass der Begriff »Team« für ein neu zusammengesetztes Gremium als vermutlich nicht mehr adäquat angesehen werden muss. Da grundsätzliche Definitionsmerkmale wie ein starker Zusammenhalt oder gemeinsame Ziele in einem neuen Team/Gruppe als zumindest fragwürdig angesehen werden müssen, ist vermutlich die Bezeichnung »Gruppe« ab dem Moment der Umbesetzung zielführender. (Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt II.1.3, S. 31). Diese begriffliche Veränderung zeigt deutlich, dass sich erhebliche Veränderungen für das Team/Gruppe in einer Liquiditätskrise ergeben.

von *Groupthink* innerhalb des Teams.⁴⁷⁷ Andererseits muss ein neu zusammengesetzter Beirat zunächst neue Hierarchien aufbauen und Prozesse sowie Normen und Rollen definieren, um die gestellten Aufgaben erfüllen zu können.⁴⁷⁸ Dieser Prozess kann gerade in einem Beirat, der nur episodisch zusammenkommt, dauern und die Entscheidungsfähigkeit des Teams erheblich beeinflussen. Die kritische Seite von Umbesetzungen in der Krise betont auch Interview 9:

»Also, [...] in der Krise [...] die Gremien zu verändern [...] halte ich meistens eher für [...] nicht zielführend. Weil, selbst wenn einer diese allgemeine Erfahrung hat, wer das Unternehmen noch gar nicht kennt, dann kommt er dann auch nur ein Stück weit mit Lehrbuchweisheiten, die vielleicht nicht gerade auf das Unternehmen passen. Also das muss man vorher tun. [...] Man braucht ja auch Zeit, um die richtige Persönlichkeit zu finden.«

Diese kritische Sicht unterstützt die Forschung von Macus (2008), der ausführt, dass sich Boards auf Ad-hoc-Aufgaben besser einstellen können, wenn sich die Mitglieder gut untereinander kennen.⁴⁷⁹ Eine Krise, die vor allem Ad-hoc-Aufgaben an das Gremium stellt, ist somit für ein neu zusammengesetztes Gremium eine erhebliche Herausforderung. Darüber hinaus kann eine Umbesetzung problematisch sein, wenn die angesprochene Neustrukturierung des Gremiums ganz ausbleibt und die neuen Mitglieder schlecht integriert werden.⁴⁸⁰

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich für die Struktur des Teams *Beirat* in einer Liquiditätskrise insbesondere Herausforderungen aus der oftmals extern induzierten Aufnahme und Integration von neuen Mitgliedern ergeben. Die Umbesetzung des Gremiums in der Krise kann dabei als Versuch verstanden werden, Strukturen aufzubrechen sowie fehlende Kompetenzen und neue Sichtweisen aufzunehmen.⁴⁸¹ Kritisch erscheint dabei allerdings, dass eine Umbesetzung des Beirats anscheinend immer wieder nicht ausschließlich aufgrund der Verbesserung des Team-Kompetenzprofils vorgenommen wird,

477 Siehe hierzu auch Abschnitt III.1.4, S. 53.

478 Siehe für Ausführungen zu den notwendigen Prozessen in der Teambildung Stahl/Schulz (2007), S. 47. An dieser Stelle sei auch auf die Ergebnisse von Seele (2007) verwiesen: Dieser weist nach, dass es bei der Neuaufnahme von Mitgliedern zu Schwierigkeiten kommen kann, da es aufgrund der geringen Interaktionshäufigkeit zu einem Ausbleiben des »Norming« kommt und die Integration der neuen Mitglieder somit oftmals schlecht vollzogen wird. (Vgl. Seele (2007), S. 191 i. V. m. 199).

479 Vgl. Macus (2008), S. 105.

480 Siehe hierzu beispielsweise Interview 22: »[Die Umbesetzung...] war dann aber schon in Zeiten, wo wir schon mitten in die Krise hineingeraten waren. [Das neue Mitglied...] war da dann auch eher zurückhaltend und fragte nur ab und zu mal scharf nach.«

481 Inwiefern diese Umbesetzungen aber die Aufgabenerfüllung des Gremiums letztendlich positiv beeinflussen, kann aus dem vorliegenden Material der Studie nicht beantwortet werden und war auch nicht Ziel der Arbeit.

sondern vielmehr Partikularinteressen eine große Rolle bei der Umbesetzung spielen.⁴⁸²

In Bezug auf die vorhandene Literatur kann neben den bereits dargestellten Ergebnissen zur Umbesetzung von Teams festgestellt werden, dass zwar zumindest schwache Tendenzen zu einem Zerfallen des Teams aufgezeigt werden konnten, ein vollständiger Zusammenbruch des *Sensemaking*, wie die Literatur für schwere Krisen prognostiziert, aber in keinem Fall nachvollziehbar war. Dies widerspricht der dargestellten *Sensemaking*-Literatur⁴⁸³ allerdings nicht zwangsläufig, da verschiedene Gründe gegen einen Zusammenbruch des *Sensemaking* im besonderen Untersuchungskontext sprechen. Zum einen ist die zum Teil geringe persönliche Involvierung insbesondere der externen Mitglieder zu nennen, die eine Krise nicht emotional genug bewegt,⁴⁸⁴ um eine entsprechende Reaktion zu provozieren. Darüber hinaus war in allen untersuchten Gremien ein gewisses Experten-Know-how vorhanden, wodurch die Gefahr von unkoordiniertem Panikverhalten reduziert wurde. Zum anderen wurde in allen Beiräten ein teilweise deutlich erhöhter Austausch innerhalb des Teams festgestellt, wodurch eine weitere Voraussetzung für den Zusammenbruch des *Sensemakings* nicht erfüllt wurde.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen in Bezug auf die Reaktion der Mitglieder und des Gremiums auf eine Liquiditätskrise sollen im folgenden Abschnitt die prozessualen Veränderungen analysiert werden.

V.2.2.3.3 Anpassung der Prozesse

An die Prozesse des Teams *Beirat* stellt eine Liquiditätskrise aufgrund der dargestellten veränderten Anforderungen sowie der in den vorangegangenen Abschnitten hergeleiteten Reaktion sowohl der Mitglieder wie auch des Gesamtteams neue Herausforderungen. Diese betreffen z. B. den Umgang mit persönlichen (affektiven) Konflikten oder die in- und externe Kommunikation. Dabei entstehen für den Beirat diverse Herausforderungen, wenn die vorhandenen Prozesse nicht ausreichen, um die gestellten Anforderungen zu erfüllen.

482 Siehe Interview 17: »Wenn man [...] in so einer Sanierung [ist], dann kommt man [...] am Beirat] nicht vorbei. Klassischerweise [...] werden Beiräte nach meiner sonstigen Erfahrung üblicherweise anders zusammengesetzt. [...]Aber] da es immer Schwergewichte im Rahmen einer Sanierung gibt, werden die in der Regel auch [Einfluss nehmen]. [Und dann ist die Zusammensetzung] nicht so, dass sie sozusagen für den Sanierungserfolg optimal aufgestellt [...]ist] sondern für Partikularinteressen.« Später wird noch ausgeführt: »Die Bank hat [...] die Personen ein Stück weit auch ausgesucht.« Hier entstehen erhebliche Konfliktpotenziale innerhalb des Gremiums, wenn die Loyalitäten einzelner Mitglieder diametral entgegengesetzt sind.

483 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.5, S. 54.

484 Siehe hierzu Interview 7: »Ja, aber so emotional, dass ich da jeden Tag über dieses Unternehmen nachdenke, bin ich dann auch nicht.«

Auf prozessualer Ebene ergibt sich für den Beirat die große Herausforderung, vermehrt aus dem Familienunternehmen hinaus kommunizieren zu müssen, da von Seiten der Banken ein hoher Informations- und Abstimmungsbedarf entsteht, der zumindest teilweise durch den Beirat gedeckt werden muss. Hierfür ist die Etablierung neuer Kommunikationswege notwendig, wie Interview 12 zeigt:

»Zunächst einmal sind die Gesellschafter [in einer schweren Liquiditätskrise] wertmäßig ja aus dem Eigenkapital raus. Und es gilt zunächst mal die Information gegenüber den FremdgeSELLschaftern, [...] die intakt zu halten, damit die nicht in einer Situation, in der sie uninformiert sind, zu einer Kündigung kommen.«

Hier entstehen insbesondere informelle Kommunikationsarenen, in denen bilaterale Gespräche zwischen einzelnen Beiratsmitgliedern und den Banken stattfinden.⁴⁸⁵ Für diese neuen Kommunikationsprozesse muss der Beirat klare Richtlinien haben, um dem Sanierungserfolg nicht entgegenzustehen: So wurde in der Studie wiederholt die enge Abstimmung mit der Geschäftsführung betont,⁴⁸⁶ um das dortige Vertrauensverhältnis nicht zu verletzen und ein einheitliches Auftreten gegenüber den Banken zu gewährleisten. Dies betont vor allem Interview 19:

»Es soll Situationen geben [...] in denen so was an der Geschäftsführung vorbei läuft. [...] wenn ich dabei bin, [sage ich] immer klar [...]: »Das hat gar keinen Zweck. Wenn wir hier Erfolg haben wollen, dann können wir zwar gesondert Gespräche führen, aber immer nur in Abstimmung mit der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung muss davon wissen. Und unser Gegenüber muss wissen, dass die Geschäftsführung es weiß. Weil wir sonst anfangen, uns auseinander dividieren zu lassen und erkennen lassen, dass das Vertrauen nur noch beschränkt ist. Und das ist der Anfang vom Ende.«

Hier kann von einer Art »strategischer Kommunikation« gesprochen werden, die an Bedeutung gewinnt. Welche Informationen wann und vor allem durch wen den Banken übermittelt werden, wird zu einem neuen Prozessfaktor für den

485 Siehe hierzu die Ausführungen in Interview 9: »[...]Es gibt [...] natürlich Außenkontakte des Aufsichtsrats. In unterschiedliche Richtungen der einzelnen Mitglieder. [...]Zum Beispiel zu Banken. [...] Also ich sage mal, wie wenn ich halt mit dem Bäcker zum Mittagessen gehe, den ich schon lange kenne und der weiß, ich sitze da im Aufsichtsrat und das ist auch vielleicht noch die Hausbank [...], dann wird der mir auch mal was zurückspiegeln. [...] Das heißt, es gibt da eine gewisse Wirkungskette [...]«

486 Siehe hierzu Interview 11: »[...] wenn man es richtig macht, [...] nur in Abstimmung mit der Geschäftsführung. Ich würde nie [...] ohne den Geschäftsführer [...] zu informieren mit einer Bank sprechen [...] Und ich würde auch dann nur mit der Bank sprechen, wenn der Vorstand das weiß und billigt. Und in der Regel würde ich selbst dann versuchen, den Vorstand mitzunehmen. [...] Aber wenn [...] die Bank nicht will, dass der mitgeht [...] sagt [man] dem dann: »Ich mache ein Gespräch mit der Bank. Haben Sie was dagegen?« Wenn er dann nichts dagegen hat, kann man dann schon mal ohne ihn ein Gespräch führen.«

Beirat.⁴⁸⁷ Der strategische Einsatz eines Beiratsmitglieds mit hoher Reputation in der (informellen) Kommunikation mit den Banken kann Einfluss auf das Verhalten dieser haben und positiv auf den Krisenverlauf einwirken, wie Interview 9 zeigt:

»Wobei die Wirkung darf man nicht unterschätzen. Der [Beirats-] Vorsitzende [...] kann schon atmosphärisch wirken. [...] Aber er sollte das [...] nur dann [einsetzen], wenn es wirklich notwendig ist. In Krisensituationen ist es manchmal hilfreich – gerade, um gewisse Beruhigungs-...(Pause) Pillen zu verteilen, wenn Leute nervös sind. Denen [...] das Gefühl geben [...]: »Läuft, wir haben es im Griff, es ist kritisch, aber wir haben eine klare Planung und wir glauben dran.«

Diese Tendenzen zu strategischer Kommunikation lassen sich aber nicht nur im Verhältnis zu den Banken, sondern auch gegenüber der Familie feststellen. Im Falle eines starken »family first«-Verhaltens der Familie kann es zu einer deutlichen Informationsverknappung von Seiten des Beirats kommen, um die Familie darüber zu disziplinieren.⁴⁸⁸ Hier dient die strategische Kommunikation vor allem der Wahrung der Unternehmensinteressen, während die strategische Kommunikation gegenüber den Banken eher als Versuch verstanden werden muss, durch eine einheitliche Informationsversorgung Vertrauen zu erzeugen.

Grundsätzlich ergibt sich für den Beirat aus der neuen externen Kommunikation gegenüber Banken sowie der weiterhin notwendigen internen Kommunikation mit der Familie die Herausforderung, dass die beiden Gruppen, wie bereits in Abschnitt V.2.2.2.1 dargestellt, sehr unterschiedlich kommunizieren. Für den Beirat entsteht an dieser Stelle die Herausforderung, beide Kommunikationsformen (emotional vs. sachlich) beherrschen zu müssen und entsprechende Mitglieder in seinen Reihen zu haben, die diese unterschiedlichen Prozesse abbilden können. Hier zeigt sich, dass gerade in der Situation einer sich zuspitzenden Liquiditätskrise ein Austausch von Mitgliedern notwendig werden kann, wenn z. B. die »Sprache der Banken« nicht beherrscht wird. Dies zeigt sich zum Beispiel in Interview 12:

»Und da ist es häufig wichtig, dass Sie Vertrauen bilden durch dieses Gremium hin zu denjenigen, die die Sanierung auch kapitalmäßig begleiten: Also, [dass] einer mit Banken gut reden kann ist wichtig [...] Wenn die Banken sagen: »Wir brauchen da jemanden. Wir brauchen da einen im Gremium.« Dann muss derjenige mit den Banken

487 Hier wird die bereits dargestellte Forschung von Alpaslan et al. (2009) zumindest in Bezug auf Banken bestätigt. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt III.1.3, S. 51.

488 In einem Fall wurde die Familie bewusst von bestimmten Informationen bzgl. eines möglichen Verkaufsprozesses ferngehalten. Eine solche strategische Kommunikation konnte auch gegenüber Familienmitgliedern im Gremium festgestellt werden. Eine solche Restriktion von Information innerhalb des Gremiums kann als Bestätigung eines Teils der Thesen von Fernandez/Mazza (2011) gesehen werden. (Vgl. Fernandez/Mazza (2011), S. 20 f.).

reden können. Und auch sie abholen, dass es noch geht oder dass es auch nicht mehr geht. [...] Also dieses Sprachrohr [...ist wichtig].«

Neben diesen potenziellen kommunikativen Herausforderungen entstehen aber auch auf der Ebene der Konfliktprozesse neue Aspekte, die eine Anpassung durch den Beirat erfordern. Aufgrund der beschriebenen starken Eigeninteressen sowohl der Familie als auch teilweise einzelner Beiratsmitglieder kann es zu persönlichen (affektiven) Konflikten⁴⁸⁹ kommen, die die Arbeitsfähigkeit behindern können. Hier ist sicherzustellen, dass das Gremium diese Konflikte beherrscht, dabei aber positive sachliche (kognitive) Konflikte nicht unterdrückt werden.⁴⁹⁰

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es zu grundsätzlichen Veränderungen im Kommunikations- und Konfliktverhalten des Beirats im Verlaufe einer Liquiditätskrise kommt.⁴⁹¹ Dabei zeigt sich, dass das in der Literatur zu Krisen als zentraler Stellfaktor dargestellte Stakeholder-Management⁴⁹² vor allem in der Liquiditätskrise in Form einer verstärkten externen, informellen wie formalen Kommunikation erfolgen muss. Aus Sicht des Beirats ist hier insbesondere die starke Einbindung der Banken als wesentlicher Stakeholder zu beachten,⁴⁹³ die, wie bereits von King (2002) ausgeführt, im Sinne einer strategisch geplanten Kommunikation erfolgen sollte.⁴⁹⁴ Darüber hinaus muss das Team den Umgang mit vermehrten persönlich (affektiven) Konflikten aushalten und über entsprechende Konfliktarenen verfügen.

Die Studie zeigt somit deutlich, dass der Beirat als Team, wie bereits von

489 Kellermanns/Schlippe (2010) heben hervor, dass vor allem gemischt oder extern besetzte Aufsichtsgremien als Prävention gegen negative emotionale Konflikte angesehen werden können. (Vgl. Kellermanns/Schlippe (2010), S. 318).

490 Dies kann im Falle einer Umbesetzung im Laufe einer Liquiditätskrise kritisch sein, da neu zusammengesetzte Gremien die für kognitive Konflikte notwendige Offenheit bzw. gegenseitiges Vertrauen eher nicht aufweisen können. Andererseits können neue Mitglieder aber auch neue Ideen einbringen und damit sachliche Konflikte auslösen, die positiv auf den Krisenverlauf wirken.

491 Dabei ist zu beachten, dass diese auch sehr durch die, oftmals extern implizierten, strukturellen Veränderungen geprägt sind. Darüber hinaus erscheint vor allem der verstärkte externe Austausch des Gremiums mit den Banken als relevante externe Stakeholder stark vom vorhandenen Netzwerk der Teammitglieder abzuhängen.

492 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt III.1.3, S. 51. Alpaslan et al. (2009) führen beispielsweise hierzu aus, dass der Erfolg eines Krisenmanagements erheblich vom Verhältnis des Top Managements zu den Stakeholdern abhängt. (Vgl. Alpaslan et al. (2009), S. 39 f).

493 Diese hauptsächliche Fokussierung auf die Banken als externe Stakeholder kann eventuell aus der eher strategischen, nicht-operativen Ausrichtung des Gremiums in seiner Grundstruktur begründet werden. Der Umgang mit Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden als andere wesentliche externe Stakeholder spielt aufgrund der stärkeren operativen Ausrichtung dieser Gruppen evtl. nur eine untergeordnete Rolle.

494 Vgl. King, III. (2002), S. 237 f.

Macus (2008) vermutet,⁴⁹⁵ auf neue Aufgaben mit der Entwicklung völlig neuer Prozesse reagieren muss. Die informelle Einbindung der Banken kann hier beispielsweise als neuer Prozess angesehen werden, der in normalen Zeiten nicht oder nur in untergeordnetem Maße existiert. Dies lässt gleichzeitig die Schlussfolgerung zu, dass gerade krisenerfahrene Mitglieder dem Gremium erheblichen Mehrwert stiften können, da diese die in einer Krise notwendigen neuen Prozesse zumeist bereits an anderer Stelle erlebt haben und somit die Anpassung des Teams beschleunigen und verbessern können. Dies lässt sich sehr gut dem Interview 19 entnehmen:

»Ich sage mal, in der Krise [...] da gibt es [keine Ablaufpläne...] aber [...]die] sollte es geben. Und erfahrene Leute [...] die haben so einen kleinen Ablaufplan im Hinterkopf. [...] in denen im Grunde genommen Folgendes festgelegt wird: [...] wer angerufen werden muss, wer unterrichtet werden muss oder welches Gremium zusammentreten muss. [...] Das gibt es im Krisenfall bei Unternehmen [aber fast] nie. Weil es sich entweder anschleicht [...oder] man darüber nicht so richtig nach[denkt]. Oder es kommt ganz plötzlich. Und an Krisen mögen Unternehmer ja auch nicht richtig denken. Aber [...] erfahrene Leute [haben] so was im Hinterkopf.«

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich der Beirat auf allen drei Teamebenen den Anforderungen einer Liquiditätskrise anpasst. Der Beirat muss dabei im Falle einer Lücke zwischen Anforderung und vorhandener Kompetenz bzw. Struktur oder Prozess einen Weg finden, diese auszugleichen, um eine Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Dies geschieht oft durch eine personelle Umbesetzung und eine gezielte Anpassung der in- und externen Kommunikation.

Die wesentlichen Erkenntnisse in Bezug auf die Wirkung einer Liquiditätskrise auf einen Beirat werden in Abbildung 47 zusammengefasst.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse lässt sich an dieser Stelle in Anlehnung an die am Ende von Abschnitt V.2.1.3.3 gemachten Schlussfolgerungen eine interessante Ergänzung vornehmen. Die in der Ertragskrise durch das Team *Beirat* nicht zu leistende, eigentlich notwendige Veränderung des eigenen Kompetenzprofils wird mit zunehmendem Krisenverlauf durch die Banken als neuem relevanten Stakeholder umgesetzt. Dies führt dazu, dass es immer wieder zu einem extern induzierten Austausch im Gremium kommt und gezielt externe Experten aufgenommen werden, um die vorhandenen Defizitlücken zu schließen.⁴⁹⁶ Die daraus möglicherweise resultierenden strukturellen und prozessualen Probleme werden dabei in Kauf genommen, um zumindest eine fachliche Handlungsfähigkeit im Gremium sicherzustellen. Hier zeigt sich aber, dass be-

495 Vgl. Macus (2008), S. 103.

496 Auf das an dieser Stelle entstehende Problem der Besetzung nach Partikularinteressen wurde in Abschnitt V.2.2.3.2, S. 158 eingegangen.

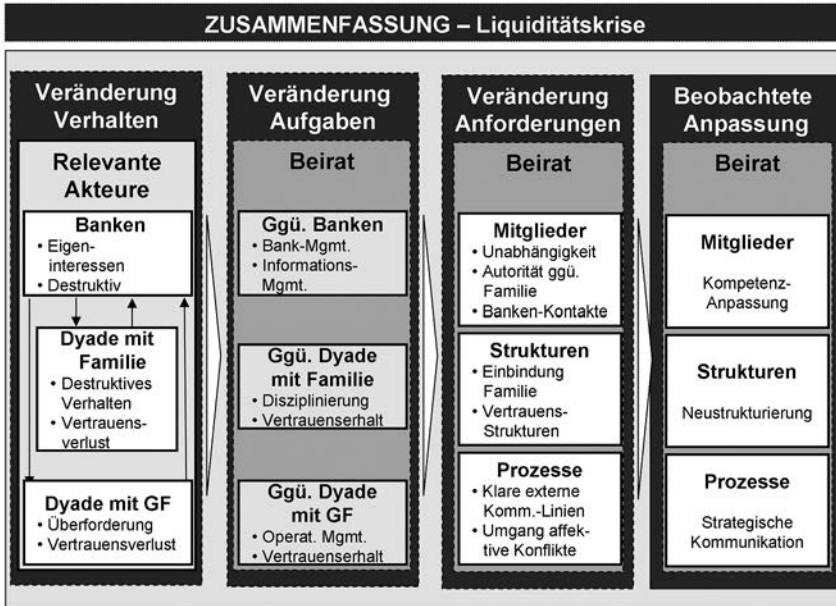


Abb. 47: Zusammenfassung der Wirkung einer Liquiditätskrise auf einen Beirat (Quelle: Eigene Darstellung)

reits im Vorfeld einer Krise eine gezielte Vorbereitung in Bezug auf das vorhandene Kompetenzprofil wie auch die internen Strukturen und Prozesse stattfinden sollte, um Reibungsverluste in der Krise zu vermeiden.

VI Schlussbetrachtung

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Wirkung einer Ertrags- und einer Liquiditätskrise auf die Aufgaben und Arbeit eines Beirats detailliert analysiert. Aufbauend auf diesen Ergebnissen sollen im nun folgenden abschließenden Abschnitt zunächst die wesentlichen Erkenntnisse kurz zusammengefasst werden, um daran anschließend die daraus abzuleitenden praktischen Implikationen darzustellen.

VI.1 Zusammenfassung

Die hier vorliegende Untersuchung der Arbeit von Beiräten in Familienunternehmen während einer Krisensituation liefert vor allem neue Erkenntnisse in Bezug auf die Aufgaben, den Einfluss anderer Stakeholder sowie die Anpassung des Gremiums an eine Krise. Als Ergebnis der Studie wurde eine neue Übersicht über die komplexen Wirkungszusammenhänge im Umfeld von Beiräten in Familienunternehmen während einer Krisensituation entwickelt, die neue Erkenntnisse in Bezug auf relevante Einflussfaktoren für die Aufgaben und die Arbeit von Beiräten in Krisensituationen darstellt. Dabei liefert die vorliegende Arbeit Antworten auf die beiden formulierten Forschungsfragen:

1. Wie wirken die durch eine die Existenz der Einheit Familie/Unternehmen bedrohende Krise betroffenen Stakeholder auf die Aufgaben eines Beirats in einem Familienunternehmen?
2. Wie passt sich der Beirat eines Familienunternehmens an eine die Existenz der Einheit Familie/Unternehmen bedrohende Krise an?

Die wesentlichen Ergebnisse sollen nachfolgend kurz entlang der beiden dargestellten Forschungsfragen zusammengefasst werden:

Forschungsfrage 1:

Der Beirat ist in seiner Arbeit in eine Dreiecksbeziehung (Triade) mit Familie und Geschäftsführung eingebunden, die er als mehr oder weniger neutrales Gremium stabil hält. Eine Krisensituation wirkt nun auf diese Triade und führt dazu, dass die den Beirat umgebenden relevanten Stakeholder (Familie und Geschäftsführung) aufgrund familienunternehmensspezifischer Einflussfaktoren ihr Verhalten verändern. Aus dieser Verhaltensänderung entstehen für den Beirat implizite neue Aufgaben, deren Erfüllung zwingende Voraussetzung für die Stabilitätssicherung der Triade ist.⁴⁹⁷

Die Aufgabenveränderung fällt in einer Ertrags- und einer Liquiditätskrise unterschiedlich aus, da die zu erfüllenden Aufgaben im Krisenverlauf zunehmen und in der Liquiditätskrise stark durch einen weiteren Stakeholder beeinflusst werden: Während der Beirat in normalen Zeiten, aber auch während einer Ertragskrise, ein rein nach innen in das Familienunternehmen gerichtetes Gremium ist und somit nur durch das Verhalten der Familie und der Geschäftsführung als Vertreter des Unternehmens beeinflusst wird, verändert sich der relevante Kontext während einer Liquiditätskrise. Mit zunehmender Schwere der Krise kann es zu einer kritischen Liquiditätssituation im Familienunternehmen kommen, die eine zusätzliche Inanspruchnahme externer Finanzmittel erforderlich macht. Daraus kann eine Machtverschiebung im Kontext des Beirats entstehen, in deren Folge die Banken auf Kosten der Familie zunehmend an Einfluss gewinnen.

Hier entsteht für den Beirat eine zunehmend komplexe Situation, da die ursprünglich stabile Triade mit Familie und Geschäftsführung um die Banken als weiteren relevanten Stakeholder erweitert wird. Hieraus entstehen insgesamt 4 Triaden, die erhebliches Konfliktpotenzial aufweisen und deren Stabilität der Beirat versucht sicherzustellen. Dies stellt eine enorme Komplexitätserhöhung der für den Beirat relevanten Beziehungen dar und erfordert wiederum eine deutliche Veränderung der Aufgaben: Der Beirat erfüllt gerade in der Liquiditätskrise oftmals eine Vielzahl impliziter neuer Aufgaben, die weit über die im Gesellschaftervertrag festgeschriebenen hinausgehen, wie z. B. das Informationsmanagement zu den Banken.⁴⁹⁸

497 Beispielhaft kann an dieser Stelle auf den Einfluss der Gesellschafterstruktur in einer Krise verwiesen werden. In einer Krise kann es zwischen verschiedenen Familienstämmen zu Konflikten kommen, die direkt auf die Aufgaben des Beirats wirken: Durch die Familie wird an dieser Stelle oftmals implizit erwartet, dass der Beirat als Streitschlichter agiert, auch wenn diese Aufgabe nicht explizit im Gesellschaftervertrag festgeschrieben wurde. Die Studie konnte eine Vielzahl solcher implizit durch das Gremium wahrzunehmender Aufgaben in einer Krisensituation aufzeigen. Beispielsweise sei hier auf das Bankenmanagement (siehe Abschnitt V.2.2.2, S. 139) oder die emotionale Betreuung der Familie und der Geschäftsführung (siehe die Abschnitte V.2.1.2.1, S. 100 ff. und V. 2.1.2.2, S. 105 ff.) hingewiesen.

498 Beispielhaft sei hier auf die informelle Informationsversorgung der Banken hingewiesen,

Insgesamt kann im Hinblick auf die formulierte Forschungsfrage festgestellt werden, dass die Aufgaben eines Beirats im Krisenverlauf stark durch das sich verändernde Verhalten der relevanten Stakeholder (Familie, Geschäftsführung und Banken) variieren. Dabei wirkt das durch die Krise veränderte Verhalten der Stakeholder beispielsweise dahingehend, dass sich die Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppen (z.B. zwischen Familie und Banken) verschlechtern und gleichzeitig die implizite Erwartungshaltung bei den relevanten Akteuren (insbesondere der Familie) besteht, dass der Beirat diese Beziehungen intakt hält. Hieraus entstehen implizite Aufgaben für das Gremium, die oftmals nicht offiziell festgeschrieben sind und die der Beirat selbständig erkennen und wahrnehmen muss.

Diese Erkenntnisse zeigen darüber hinaus einige übergeordnete Zusammenhänge auf: Die Art und Weise, wie das Team *Beirat* auf die sich verändernden Aufgaben in einer Krise reagiert, bestimmt explizit die Rolle, die das Gremium im Krisenprozess spielen kann. Nur wenn der Beirat die an ihn gestellten Aufgaben erkennt und annimmt, kann er in einer Krise eine positive Rolle spielen. Dieser Zusammenhang lässt sich sehr gut bei einer Übertragung der Ergebnisse auf die Forschung von Rösen (2009) zeigen: Rösen beschreibt die besonderen Kräfte, die auf ein Familienunternehmen in einer Krise wirken, als Pendel zwischen Familien- und Unternehmensinteressen, das im Krisenverlauf erheblich ausschlagen und den Verlauf negativ beeinflussen kann (siehe Abbildung 48).

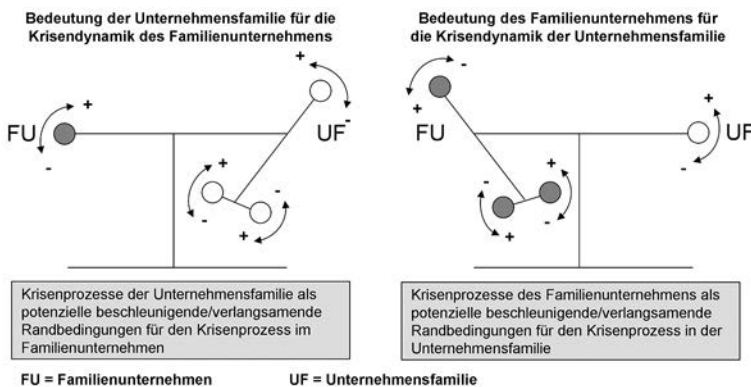


Abb. 48: Asynchron verlaufende parallele Krisenprozesse in Familienunternehmen als chaotische Bewegungsabläufe eines Tripelpendels (Quelle: Rösen (2009), S. 109)

Diese sehr prägnante Darstellung lässt sich mit den Ergebnissen der hier vorliegenden Studie erweitern: Zum einen kann das Pendel im Falle einer Li-

die in Abstimmung mit Familie und Geschäftsführung erfolgt und vor allem der Vertrauensstärkung dient.

liquiditätskrise um den weiteren »Arm« der Banken ergänzt werden, die mit ihrem Verhalten ebenfalls den Krisenverlauf erheblich beeinflussen. Zum anderen kann die Position des Beirats als mehr oder weniger neutraler Dritter zwischen den verschiedenen Interessensgruppen quasi als »Mittelpunkt« des Pendels dargestellt werden. Hier zeigt sich, dass die in dieser Arbeit durch die Verbindung zur Familienforschung herausgearbeitete triadische Darstellung als Erweiterung des Modells von Rösen (2009) gesehen werden kann: Die triadische Darstellung kann als Blick von oben auf das beschriebene Dreier-Pendel zwischen Familie, Unternehmen und Banken verstanden werden, in dem der Beirat in der Mitte steht und für einen Ausgleich der verschiedenen Anspruchsgruppen sorgen muss (siehe Abbildung 49).

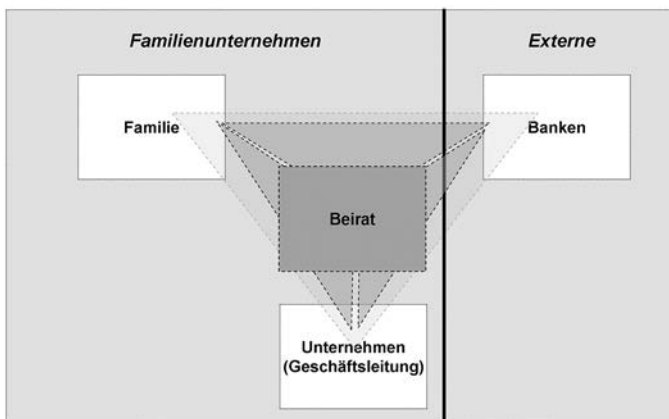


Abb. 49: Wirkung einer Liquiditätskrise auf die relevanten Triaden eines Beirats in einem Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Mit diesem Grundverständnis wird deutlich, dass der Beirat eine Krisensituation aktiv beeinflussen kann:

1. Handelt er nicht, hat er keinen Einfluss auf die Schwingungen des Pendels.
2. Bewegt er sich zu sehr in Richtung eines der Enden und verlässt somit seine eigentlich neutrale Rolle, kann er sogar eine Verstärkung der Pendelbewegung bewirken.
3. Gelingt es ihm aber, durch sein Handeln einen nachhaltigen Ausgleich zwischen Familie, Unternehmen und Banken herzustellen, kann er Schwingungsreduzierend wirken und den Krisenverlauf beeinflussen.

An dieser Stelle zeigt sich, dass der Beirat aufgrund seiner potenziellen Wirkung auf das Gleichgewicht zwischen den Akteuren einen erheblichen Einfluss auf den Krisenverlauf nehmen kann.

Forschungsfrage 2:

In Bezug auf die Anpassung des Beirats an die sich verändernden Rahmenbedingungen während der Krise kann im Ergebnis festgestellt werden, dass sich der Beirat vor allem an die dargestellten, teilweise neuen Aufgabenstellungen in einer Krise anpassen muss. Hieraus entstehen für den Beirat große Herausforderungen, da die erweiterten Aufgaben oftmals neue Anforderungen an die Kompetenzen, Strukturen und Prozesse des Gremiums stellen.

Die Erfüllung der erweiterten Aufgaben erfordert oftmals eine hohe Krisenkompetenz bzw. -erfahrung der Mitglieder: Der Beirat vollzieht je nachdem, ob die Krisenkompetenz im Gremium vorhanden ist oder nicht, sehr unterschiedliche Anpassungen, die nachfolgend dargestellt werden sollen: Im Falle des Fehlens von entsprechendem Krisen-Know-how im Gremium kann es beispielsweise bei den Mitgliedern zu einer zunehmenden Unsicherheit kommen, die zu einem unkoordinierten Verhalten und vermehrten Emotionen führen kann, wodurch die Aufgabenerfüllung des Gremiums negativ beeinflusst wird.

Eine Anpassung kann aber nicht nur auf der Mitglieder-Ebene sondern auch auf der Team-Ebene, auf der alle Mitglieder miteinander agieren, erfolgen: Im Falle eines zum Beispiel nicht gleich verteilten Krisenwissens zwischen den Mitgliedern kann es im Team *Beirat* zu einer zunehmenden Zentralisierung von Entscheidungen bei ausgewiesenen Krisenexperten kommen. Diese bilden zur Bearbeitung der Krisenthematik oftmals ein informelles Gremium, das eine Art Subgruppe innerhalb des Beirats darstellt und nur die Krisenexperten umfasst. Hintergrund einer solchen strukturellen Veränderung im Gremium ist, dass die Experten zielgerichteter diskutieren können und z. B. nicht durch emotionalisierte Familienmitglieder in ihren Diskussionen gestört werden. Hier kann die Arbeitsfähigkeit des Gremiums durch eine bewusste Umgehung von Konflikten und eine mögliche schnellere Entscheidungsfindung verbessert werden. Gleichzeitig stellt eine solche Subgruppe aber auch eine implizite Machtverschiebung zu den Krisenexperten dar, die mit einer Veränderung im Hierarchiegefüge des Teams einhergehen kann.

Diese Anpassungen auf der Mitglieder- bzw. Team-Ebene bedingen dabei zwangsläufig auch Anpassungen in Bezug auf die im Gremium ablaufenden Prozesse: Im Falle z. B. der Bildung einer Expertensubgruppe muss das Team auch seine Informations-, Konflikt- und Entscheidungsprozesse entsprechend anpassen, da nicht mehr ausschließlich im Gesamtgremium diskutiert wird. Hier ist beispielsweise die stringente Informationsversorgung der nicht in der Expertensubgruppe involvierten Mitglieder als kritischer Prozess zu nennen, die der Beirat neu organisieren muss. Als besonders interessant stellt sich in diesem Zusammenhang die durch die Studie festgestellte sehr starke Bedeutung von in den meisten Beiräten herrschenden Konsens- und Konformitätsnormen dar: Entscheidungen werden fast immer im Konsens des Gesamtgremiums ge-

fällt, selbst wenn die eigentliche Diskussion und Vorbereitung der Entscheidungen in einer Expertensubgruppe stattfindet. Diese starke Norm beeinflusst die Anpassung des Beirats an die sich verändernden Aufgaben und Anforderungen z. B. in Form von zusätzlichen Informationsprozessen zwischen Subgruppe und Restgremium, die Entscheidungen teilweise (bewusst) verlangsamen. Das dargestellte Beispiel gibt einen Eindruck über die Vielschichtigkeit der festgestellten Anpassungen eines Beirats an die sich verändernden Rahmenbedingungen in einer Krisensituation.

Insgesamt kann im Hinblick auf die formulierte Forschungsfrage festgestellt werden, dass sich der Beirat sowohl im Hinblick auf das Verhalten seiner Mitglieder als auch seine Macht- und Hierarchiestrukturen wie seine internen Prozesse an eine Krise anpasst. Grund für diese vielschichtigen Anpassungen sind die aus den in der Krise erweiterten Aufgaben entstehenden neuen Anforderungen an den Beirat, die sowohl seine Mitglieder als auch seine Strukturen und Prozesse betreffen. Die Studie erweitert an dieser Stelle die Forschung von Oesterheld (2002): Mit Hilfe der Gruppentheorie konnte eine umfangreiche Übersicht zu grundsätzlichen Wirkungszusammenhängen aufgestellt werden, die die Grundlage für ein Verständnis von möglichen Ineffizienzen in Beiräten in der Krise bilden kann (siehe Abbildung 50).

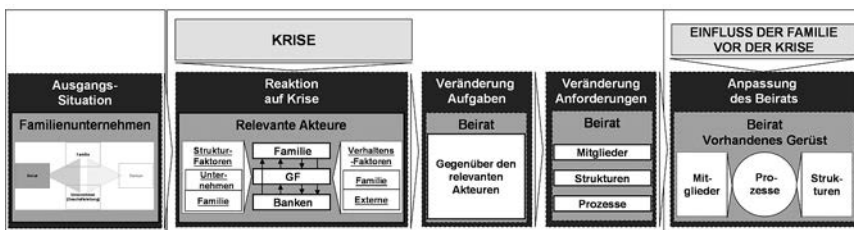


Abb. 50: Übersicht wesentlicher Wirkungszusammenhänge im Umfeld von Beiräten in Familienunternehmen in Krisensituationen (Quelle: Eigene Darstellung)

Auf Grundlage dieser Übersicht lässt sich analysieren, wie ein Beirat durch eine Krise beeinflusst wird und welche Gründe für mögliche Ineffizienzen im Team vorliegen können. Da ein Beirat, wie bereits beschrieben, nur eine positive Rolle in einem Krisenprozess spielen kann, wenn er in der Lage ist, sich an die sich verändernden Aufgaben anzupassen und entsprechend zu agieren, erscheint eine detaillierte Analyse möglicher Hindernisse in diesem Anpassungsprozess zielführend. Die dargestellte Übersicht zu grundsätzlichen Wirkungszusammenhängen kann somit als eine Art Ausgangspunkt für die Vorbereitung von Beiräten auf Krisensituationen verstanden werden.

Die dargestellten Ergebnisse stellen insgesamt auf theoretischer Ebene die

erstmalige Verbindung von Familienunternehmens-, Krisen-, Aufsichts- und Gruppenforschung dar. Durch die Studie konnte das Verständnis für wichtige Wirkungszusammenhänge im Umfeld von Beiräten in Familienunternehmen in Krisensituationen deutlich erweitert werden. Darüber hinaus lassen sich aus Sicht der Praxis wertvolle Erkenntnisse in Bezug auf die Vorbereitung von Beiräten auf Krisensituationen gewinnen, die nachfolgend detailliert expliziert werden sollen.

VI.2 Ansätze zur Vorbereitung von Beiräten auf Krisensituationen

»Und ich glaube im Übrigen nicht, dass es ohne so eine Institution [wie den Beirat] geht. Aus der Erfahrung.« (Interview 17)

Für die Praxis können aus der vorliegenden Studie mehrere relevante Kernergebnisse abgeleitet werden. Dabei ist insbesondere die Erkenntnis, dass sich die Aufgaben eines Beirats im Verlaufe einer Krise je nach Situation im Familienunternehmen erweitern und verändern können, von hoher praktischer Relevanz. Diese Aufgabenveränderung geht fast analog mit einem Anstieg der zeitlichen Anforderungen an die Mitglieder des Gremiums einher (siehe Abbildung 51).⁴⁹⁹

Das Gremium reagiert auf die deutliche Veränderung der Aufgaben und damit Anforderungen durch Anpassungen in Bezug auf seine Mitglieder, Strukturen und Prozesse. Hierbei bleibt festzustellen, dass insbesondere der Übergang zwischen Ertrags- und Liquiditätskrise durch die deutliche Machtverschiebung zwischen Banken und Familie erhebliche Herausforderungen an den Beirat stellt, da diese antizipiert und eine frühzeitige Anpassung erfolgen muss.

An dieser Stelle zeigt sich eine zentrale Implikation für die Praxis: Sowohl Beiräte als auch die betroffenen Familien müssen sich bereits im Vorfeld einer Krise bewusst machen, dass es während einer Krise zu deutlichen Veränderungen bzgl. der wahrgenommenen Aufgaben eines Beirats kommen kann und dass das Gremium auf diese vorbereitet werden muss. Da der Beirat in seiner Anpassungsfähigkeit an die sich verändernden Aufgaben allerdings in hohem Maße von seinem bereits vor der Krise entwickelten Grundgerüst sowie seiner

⁴⁹⁹ An dieser Stelle soll nochmals betont werden, dass die dargestellte Aufgabenzunahme und vor allem die Reihenfolge der Aufgaben als idealtypisch nach den Erfahrungen aus der vorliegenden, explorativen Studie angesehen werden muss. Diese Darstellung ist somit weder als allgemeingültig noch grundsätzlich vollständig anzusehen. Die Darstellung ist vielmehr eine *qualitativ-induktive Verlängerung* der Erkenntnisse der vorliegenden Studie, die unter den dargestellten Rahmenbedingungen als gültig angesehen werden kann.

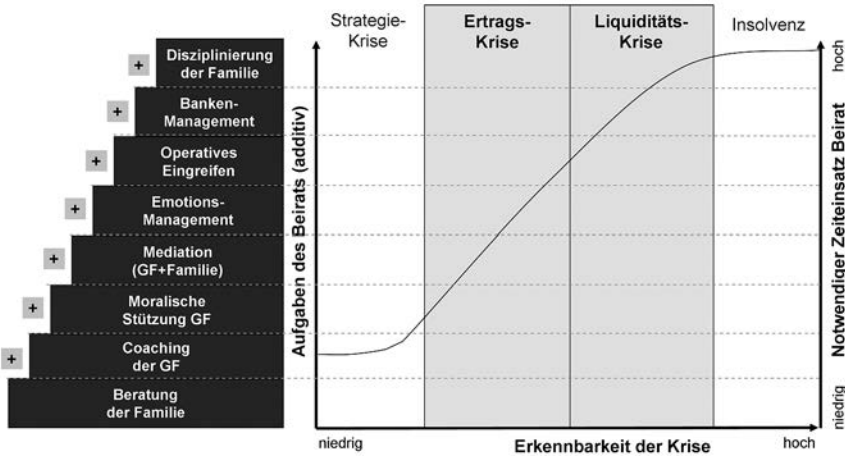


Abb. 51: Idealtypische Darstellung der möglichen Veränderung der Aufgabe und des notwendigen Zeiteinsatzes eines Beirats im Verlaufe einer Krise (Quelle: Eigene Darstellung)

Einbindung in die Corporate Governance des Unternehmens abhängig ist, zeigt sich, dass die Planung dieser beiden Aspekte von großer Bedeutung ist.

Im nachfolgenden Abschnitt sollen daher konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, die eine Vorbereitung des Gremiums bestmöglich unterstützen sollen. Dabei wird zwischen Vorbereitungen auf Seiten der Corporate Governance Struktur (Abschnitt VI.2.1) und auf Seiten der Mitgliederzusammensetzung (Abschnitt VI.2.2) unterschieden.

VI.2.1 Corporate Governance Strukturen

»[...] sodass letztlich jeder Gesellschafter – selbst wenn er nicht im Unternehmen tätig ist – [...] eine Gesprächsbasis hat, um über das, was im Unternehmen vorgeht, unterrichtet zu werden, sich dazu eine Meinung zu bilden [und] die Meinung auch zu sagen. [...] Das ist für den Erfolg eines Familienunternehmens ein nicht unwesentlicher Faktor. Auch und gerade wenn es verschuldet oder unverschuldet in eine Krise geraten ist. [...] Und dann ist es wichtig und sehr hilfreich, wenn man nicht erst dann anfängt mit den Gesellschaftern zu reden. Sondern dass man schon immer mit den Gesellschaftern geredet hat.« (Interview 19)

Im Hinblick auf die Corporate Governance Strukturen in einem Familienunternehmen ergeben sich aus der Studie mehrere Implikationen, die nachfolgend detailliert dargestellt werden sollen.⁵⁰⁰ In der Studie zeigt sich deutlich, dass diese Aspekte in der Corporate Governance von Familienunternehmen oftmals

⁵⁰⁰ Anzumerken ist, dass diese teilweise nicht nur für Krisenzeiten Relevanz besitzen.

nicht explizit geregelt sind und gerade in einer Krisensituation zu Problemen führen können.⁵⁰¹

In Bezug auf die Strukturen, in die der Beirat in der Corporate Governance eingebettet wird, erscheint vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Studie vor allem die eindeutige Definition der Aufgaben des Gremiums als wesentlicher Aspekt für die Vorbereitung eines Beirats auf eine Krisensituation. Die festgestellte, oftmals sehr ungenaue und den meisten Beiratsmitgliedern auch schlicht unbekannte Aufgabendefinition in vielen Gesellschafterverträgen sollte durch einen möglichst eindeutigen Aufgabenkatalog ersetzt werden, der die in dieser Arbeit dargestellten möglichen Aufgaben während einer Krise explizit berücksichtigt.⁵⁰² Dabei sollten auch die dargestellten, eher »weichen« Faktoren wie z. B. die Streitschlichtung in die Aufgabenbeschreibung mit aufgenommen werden. In diesem Sinne lassen sich Unsicherheiten z. B. in Bezug auf ein mögliches operatives Eingreifen des Gremiums oder ein implizit erwartetes informelles Verhandeln mit den Banken verhindern und das Gremium entsprechend zusammensetzen. Allerdings muss an dieser Stelle festgestellt werden, dass die Krise ein sehr dynamischer Prozess ist, der nur in Grenzen vorhersagbar ist und dessen Implikationen somit nicht umfassend in einem starren Regelwerk erfasst werden können. Daher sollten die Gesellschafterverträge trotz einer umfassenden Aufgabenbeschreibung auch Raum für flexible Anpassungen während einer Krise vorsehen.

Die Familie sollte dabei die Möglichkeiten, die ein wirklich neutrales Gremium in der Krise erfüllen kann, deutlich wertschätzen und einen entsprechenden Aufgabenkatalog definieren. Hierbei sollten beispielsweise klare Grenzen in Bezug auf das operative Eingreifen des Beirats, aber auch eine mögliche partielle Erweiterung der Aufgaben des Gremiums im Krisenfall, z. B. in Bezug auf den Umgang mit Banken, definiert werden.

Eng mit diesem Aspekt verbunden ist die eindeutige Definition der Rolle der Familie innerhalb des Unternehmens. Die in normalen Zeiten oftmals eher passive Rolle der Familie wird in der Krise immer wieder uminterpretiert und ein vermehrtes Eingreifen kann die internen Abläufe stören. Hier müssen bereits im Vorfeld einer Krise eine eindeutige Rolle für die Familie festgelegt und

501 An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass Unternehmerfamilien eine zu enge Definition der Corporate Governance Strukturen ausdrücklich nicht wünschen. Hierzu sei insbesondere auf Interview 21 verwiesen: »Ich glaube, dass [das flexible Arbeiten] im überwiegenden Teil der Gremien in Familienunternehmen normal ist. Ich glaube aber auch, dass die Aufsichtsgremien durch die ganzen Corporate Governance- und best-practice-Kataloge, die erstellt werden, in so enge Korsetts gezwängt werden, dass es ganz schwierig wird, so flexibel zu handeln.«

502 Es sei angemerkt, dass nicht nur die Festschreibung der Aufgaben sondern vielmehr auch ihre Bewusstmachung in Beirat und Familie von entscheidender Bedeutung ist.

Grenzen des Eingreifens definiert werden. Hierbei geht es aber nicht um eine Beschneidung der Eingriffsmöglichkeiten der Familie, sondern vielmehr um eine »Planbarkeit« für den Beirat: Die in normalen Zeiten geltenden Grenzen in Bezug auf die Eingriffsmöglichkeiten müssen auch in der Krise Bestand haben und sollten eindeutig definiert werden. Der Beirat kann an dieser Stelle auch als eine Art Aufsichtsgremium in Richtung der Familie gesehen werden, der diese in der Krise explizit disziplinieren kann. Um in diesem Sinne tätig sein zu können, erscheint allerdings in vielen Familienunternehmen vor allem der explizite Aufbau von (Familien- und Unternehmens-) unabhängiger Kompetenz durch externe Mitglieder sowie eine klare Stärkung der Rechte des Gremiums notwendig.

Neben der strukturellen Einbindung des Beirats in die Corporate Governance des Unternehmens erscheint auch die Klärung der kommunikativen Einbindung im Vorfeld einer Krise wichtig. Zunächst ist hier die Notwendigkeit klarer und eindeutiger Kommunikationslinien sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen z. B. in Bezug auf die Banken zu nennen. Die in mehreren Interviews betonte, unkoordinierte Kommunikation sowohl der Familie als auch einzelner Mitglieder des Beirats kann in kritischen Situationen zu Irritationen relevanter Akteure führen und damit negativ auf den Krisenverlauf wirken. Hierbei ist bereits im Vorfeld einer Krise eindeutig festzulegen, welche Kommunikationswege eingehalten werden sollten.⁵⁰³ So ist beispielsweise eine grundsätzliche Involvierung des Beirats in die Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Familie denkbar, um ein grundsätzlich einheitliches Verständnis der Situation sicherzustellen. Des Weiteren erscheint das strikte Verbot von Kommunikation der Familie mit Hierarchieebenen unterhalb der Geschäftsführung ohne Einbindung des Beirats oder aber der Geschäftsführung sinnvoll, um ein Ausspielen der drei Institutionen gegeneinander zu verhindern.⁵⁰⁴ Diese Kommunikationslinien sollten in enger Abstimmung zwischen Beirat, Familie und der Geschäftsführung festgelegt werden, um die oftmals schwierigen Autoritätsbeziehungen zwischen diesen entsprechend der im Unternehmen vorliegenden Gegebenheiten abzubilden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen als weiteres wesentliches Element in der Vorbereitung eines Beirats auf eine Krise vor allem die Etablierung einer festen

503 Den Aspekt der notwendigen Organisation des Informationsprozesses zwischen Unternehmen und Familie greift auch der Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen auf (Vgl. Intes Unternehmensberatung (2010), § 5.2.1).

504 Kritisch erscheint hierbei, wie die Einhaltung dieser Kommunikationslinien auch in kritischen Zeiten gesichert werden kann. Da nach Einschätzung der Studienteilnehmer die Einhaltung insbesondere von der Selbstdisziplin wesentlicher Mitglieder der Unternehmerfamilie abhängt, erscheint dies fast nur durch die Festschreibung in einer Familienverfassung möglich.

Informationsroutine gegenüber der Familie. Der in normalen Zeiten oftmals seltene Informationsaustausch zwischen Familie und Beirat muss im Falle einer Krise ad hoc deutlich erweitert und intensiviert werden. Hier stellt sich für den Beirat die Herausforderung, bereits vor einer Krise entsprechende Kommunikationsforen zu etablieren, die bei Bedarf verstärkt genutzt werden können. Dabei sollte beachtet werden, dass bereits vor der Krise eine enge Verbindung auch der externen Beiratsmitglieder zur Familie etabliert wird, da nur dadurch in der Krise die notwendige Vertrauensbasis für eine gute Zusammenarbeit entstehen kann. Eine Möglichkeit stellen dabei beispielsweise regelmäßige Informationszirkel mit wechselnden Beiratsmitgliedern dar, die bei Bedarf entsprechend intensiviert werden.⁵⁰⁵

Doch nicht nur die äußere Einbindung des Gremiums in die Corporate Governance des Unternehmens erscheint vor dem Hintergrund der vorliegenden Studie relevant, auch in Bezug auf die inneren Strukturen des Gremiums sollten Vorbereitungen getroffen werden. Hier ist vor allem die explizite Klärung der Stellung von Subgruppen von entscheidender Bedeutung. Die in der Studie festgestellte Wichtigkeit solcher Gruppen vor allem im Krisenkontext macht es erforderlich, sich mit der Möglichkeit der Schaffung von expliziten Krisenausschüssen zu beschäftigen, die neben dem Vorhandensein von Krisen-Know-how auch Aspekte wie die verfügbare Zeit der Mitglieder berücksichtigen sollten. Darüber hinaus ist die eindeutige Definition der kommunikativen Einbindung eines solchen Ausschusses sowohl in das ihn umgebende Gremium als auch in die Familie relevant. Hier könnte beispielsweise der Beiratsvorsitzende, wie in einigen Fällen beobachtet, als Brücke zwischen Ausschuss und Kontext fungieren. Ebenso ist die feste Einbindung eines Familienmitglieds in solch einen Krisenausschuss denkbar. Allerdings sollte hierbei beachtet werden, dass das Mitglied über die notwendige Krisenerfahrung verfügt, um auf Augenhöhe mit den Experten diskutieren zu können. Es bleibt an dieser Stelle zu bedenken, dass die beobachteten Subgruppen bzw. Ausschüsse anscheinend oftmals gebildet wurden, um den Einfluss der Emotionen der Familie auf den Entscheidungsprozess möglichst zu minimieren. Die Einbindung eines Familienmitglieds muss somit nicht immer der beste Weg sein, die Kommunikation zwischen Subgruppe und Kontext sicherzustellen.⁵⁰⁶

505 Auch ein Familienintranet, in dem regelmäßig Informationen zur Verfügung gestellt werden und über das Fragen an den Beirat, aber auch an die Geschäftsführung gestellt werden können, kann den Informationsfluss zwischen Beirat und Familie bereits vor der Krise deutlich intensivieren.

506 An dieser Stelle könnte allerdings auch eine rein beobachtende Rolle der Familie angedacht werden: Das involvierte Familien-Beiratsmitglied könnte in der Subgruppe lediglich Teilnahme- aber keine Stimmrechte erhalten, um eine möglichst ungestörte Diskussion der Experten zu ermöglichen. An dieser Stelle sei aber auf die sich daraus ergebenden sehr

Direkt damit verbunden sollte auch die Stellung des Beiratsvorsitzenden im Umgang mit dem restlichen Gremium definiert werden. Die hier festgestellten Zentralisierungstendenzen machen deutlich, dass eine eindeutige Klärung der Kompetenzen aber vor allem auch der Grenzen des Handelns des Beiratsvorsitzenden im Vorfeld einer Krise notwendig erscheint, um die Einbindung des Gesamtgremiums sicherzustellen und ein *Threat Rigidity*- oder *Groupthink*-Verhalten zu verhindern.⁵⁰⁷

Vor dem Hintergrund der dargestellten Möglichkeiten zur äußeren, strukturellen Vorbereitung eines Beirats in einem Familienunternehmens auf eine wirtschaftliche Krise sollen im nachfolgenden Abschnitt die Möglichkeiten zur inneren Vorbereitung aufgezeigt werden.

VI.2.2 Profil der Mitglieder

»Grundsätzlich ist es am allerwichtigsten, dass Sie sehr viel Transfer- und Erfahrungswissen haben. Das soll [...] heißen: Es kommt nicht darauf an, ob jemand besonders tief im Kaufmännischen verwurzelt ist, oder besonders viel von Unternehmensfinanzierung versteht. Sondern es kommt darauf an, dass jemand besonders viel an Krisen durchgemacht hat und viel Erfahrung in Beiräten hat. Und dass er einfach aus verschiedensten Töpfen, aus verschiedensten Unternehmen, aus verschiedensten Situationen etwas beitragen kann.« (Interview 11)

Im Hinblick auf das Profil der Mitglieder eines Beirats in einem Familienunternehmen ergeben sich aus der Studie mehrere Implikationen, die nachfolgend detailliert dargestellt werden. Als wesentlicher Aspekt muss dabei angesehen werden, dass sich das notwendige Kompetenzprofil der Beiratsmitglieder in einer Krise verändert. Zu den bereits in normalen Zeiten relevanten Faktoren wie Branchen-Know-how, Vertrauen der Familie oder der Breite des Wissens kommen im Verlauf einer Krise spezifische Aspekte hinzu. Hierbei handelt es sich vor allem um Krisenerfahrung, Unabhängigkeit in Bezug auf Familie und Unternehmen,⁵⁰⁸ eine hohe, externe Reputation im Umgang mit Krisen sowie ein starkes Netzwerk gegenüber den Banken.

Aus diesen Kompetenzen lässt sich eine so genannte »Kompetenzzwebe«⁵⁰⁹

schwierigen Autoritätsbeziehungen und die damit einhergehenden Konfliktpotentiale in einer solchen Subgruppe hingewiesen.

507 Es sei angemerkt, dass der Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen einige der vorgenannten Punkte bereits aufgreift.

508 Den Aspekt der notwendigen Vermeidung von Interessenskonflikten greift auch der Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen auf (Vgl. Intes Unternehmensberatung (2010), § 4.2.4).

509 Eine Kompetenzzwebe im normalen Arbeitsumfeld eines Beirats entwickeln bereits Lorz/Koerberle-Schmid (2010). (Vgl. Lorz/Koerberle-Schmid (2010), S. 125. Siehe hierzu auch

erstellen, die bei der Besetzung von Beiräten herangezogen werden sollte, um das Gremium möglichst gut auf eine Krise einzustellen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die Mitglieder des Gremiums in ihrer Gesamtheit möglichst das komplette Spektrum abdecken. Hierzu sei angemerkt, dass nicht jedes Mitglied über alle Kompetenzen verfügen muss, sondern sich die Kompetenzen der Mitglieder vielmehr ergänzen sollten (siehe Abbildung 52).

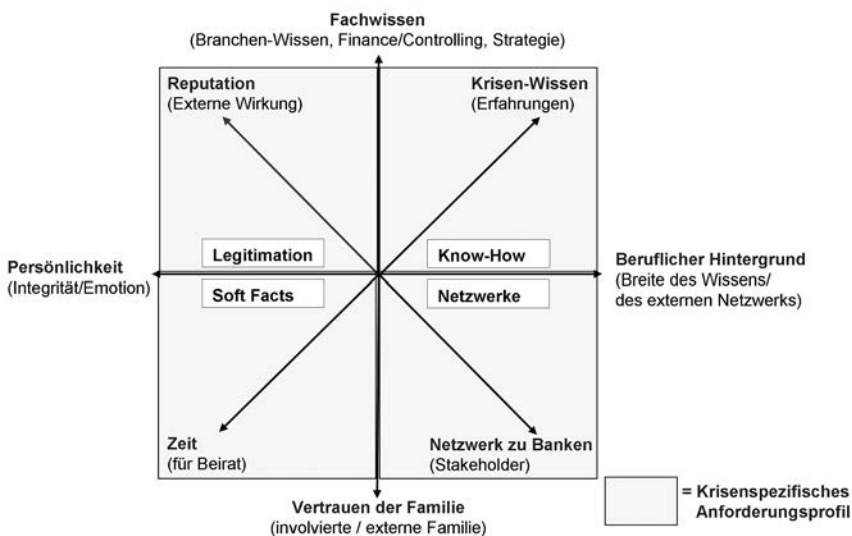


Abb. 52: Kompetenzwabe zur Besetzung eines Beirats unter Einbeziehung von Krisengesichtspunkten (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine Kompetenzwabe zeigt die Kompetenzfelder auf, die in einem Team durch die Mitglieder abgedeckt werden sollten, um die gestellten Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Im hier vorliegenden Fall erscheinen neben den auch in normalen Zeiten relevanten Kompetenzen wie beruflicher Hintergrund, Vertrauen der Familie, Persönlichkeit und betriebswirtschaftliches Fachwissen zusätzlich die dargestellten krisenspezifischen Kompetenzen relevant. Dabei zeigt sich, dass die spezifischen Krisenkompetenzen in keiner Weise die in normalen Zeiten notwendigen Kompetenzen verdrängen, sondern vielmehr eine Ergänzung der oftmals bei der Zusammenstellung eines Beirats angewendeten Kriterien darstellen.

Bei der Besetzung sollte darüber hinaus zusätzlich zu den aufgeführten Merkmalen ein weiteres, übergeordnetes Kriterium bedacht werden, da dieses

Koerberle-Schmid et al. (2010), S. 165). Die hier vorliegende Arbeit lehnt sich zwar an diese Erkenntnisse an, erweitert sie aber deutlich um krisenspezifische Aspekte.

einen erheblichen Einfluss auf den Umgang des Gremiums mit einer Krisensituation haben kann: Die verfügbare Zeit der Mitglieder.⁵¹⁰ Ein Mitglied mit hohem Krisen-Know-how nutzt dem Gremium nicht, wenn es nicht verfügbar ist. Daher sollte der Zeitaspekt als übergeordnetes Kriterium grundsätzlich immer von herausragender Bedeutung bei der Besetzung eines Beirats sein.

Daneben ergibt sich aus der Summe der dargestellten Kriterien implizit eine weitere Besetzungsdeterminante. Die dargestellten Kompetenzen werden in den allerwenigsten Fällen allein durch Familienmitglieder abgedeckt. Daher ist ein gezielter Rückgriff auf externe Mitglieder⁵¹¹ notwendig. Da in den Interviews aber neben dem rein fachlichen Wissen auch die Wichtigkeit einer engen Vernetzung des Beirats mit der Familie betont wird, erscheint die Mischung aus unabhängigen, externen Mitgliedern und gut in die Familie vernetzten internen Mitgliedern als eine Möglichkeit, um einen Beirat auf die Herausforderungen in einer Krise vorzubereiten.

Darüber hinaus sollte bereits bei der Auswahl der Mitglieder eine eingehende Analyse möglicher Interessenskonflikte bzw. Eigeninteressen in einem Krisenverlauf erfolgen. Die Schaffung einer größtmöglichen Transparenz über diese oder eine Überarbeitung der möglichen Besetzung ist sinnvoll, da aus Interessenkonflikten entstehende Friktionen von erheblicher Bedeutung für den Krisenverlauf sein können. Des Weiteren erscheint die Besetzung der Position des Beiratsvorsitzenden mit einer inhaltlich starken, externen Person für den Krisenverlauf wichtig, da diese als Bindeglied zwischen den verschiedenen Akteuren eine entscheidende Rolle spielen kann.

Zusammenfassend bleibt anzumerken, dass ein Beirat nur bis zu einem gewissen Punkt auf die Anforderungen in einer Krise eingestellt werden kann. Vor allem die in der Liquiditätskrise entstehenden Anforderungen aus dem Verhalten der Banken sind oftmals kaum zu antizipieren. Darüber hinaus spielt gerade in der Liquiditätskrise auch die Entwicklung des Verhältnisses zu den Banken im Krisenverlauf eine große Rolle, sodass im Falle eines Vertrauensverlustes der Banken eine Umbesetzung des Gremiums trotz guter Vorbereitung unausweichlich sein kann. Dennoch erscheint die Planung der Zusammensetzung

510 Siehe hierzu Interview 20: »Aber in der Krise nimmt natürlich die Frequenz der Kontakte deutlich zu und darum müsste man viel beschäftigten Unternehmern immer wieder raten, nicht zu viele Mandate anzunehmen.« Dieser Aspekt wird ebenfalls im Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen betont. (Vgl. Intes Unternehmensberatung (2010), § 4.2.5).

511 Den Aspekt des notwendigen Rückgriffs auf externe Mitglieder spricht auch der Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen an (Vgl. Intes Unternehmensberatung (2010), § 4.2.2).

zung⁵¹² unter Einbeziehung von krisenspezifischen Gesichtspunkten zielführend, um im Krisenfall ein handlungsfähiges Gremium zu haben.

Die vorliegende Studie lässt ferner den Schluss zu, dass der von Lynall et al. (2003) entwickelte Erklärungsansatz in Bezug auf eine sich mit dem Lebenszyklus des Unternehmens verändernde optimale Besetzung des Aufsichtsgremiums zumindest für den Krisenabschnitt zutrifft. Die in normalen Zeiten für ein Familienunternehmen optimale Besetzung kann in Krisenzeiten erheblich abweichen und die Handlungsfähigkeit des Gremiums damit einschränken. Hier zeigt sich, dass durch eine antizipative Besetzung im Vorfeld einer Krise oder aber eine Umbesetzung im Verlauf einer solchen diesem Umstand Rechnung getragen werden kann.

Insgesamt zeigt die hier vorliegende Studie die Vielfältigkeit und hohe Relevanz des Themenkomplexes von Familienunternehmen, Krisensituationen und Aufsichtsgremien sowohl für die Forschung als auch die Praxis auf. Die Ergebnisse können die Grundlage für weitere interessante Forschungsprojekte bilden, die auch neue Implikationen für die Praxis liefern könnten.

512 Diese wird in mehreren Interviews angesprochen, Interview 22 fasst dies kurz zusammen:
»Letztendlich hat sich der Beirat leider viel zu spät professionalisiert.«

VII Literaturverzeichnis

- Achenbach, C. (2010), *Der Beirat für Familienunternehmen – Sparringspartner, Rat- und Ideengeber für Gesellschafter und Geschäftsführung ; ein Leitfaden für die Einrichtung, Besetzung und Kontrolle des Beirats*, 1. Aufl., Bonn
- Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg. 2007), *Methodik der empirischen Forschung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage., Wiesbaden
- Alcorn, P. B. (1982), *Success and survival in the family-owned business*, New York
- Alderfer, C. P. (1988), *Understanding and Consulting to Family Business Boards*, in: *Family Business Review*, Vol. 1 (3), S. 249 – 261
- Alheit, P. (1999), *Grounded Theory – Ein alternativer methodologischer Rahmen für qualitative Forschungsprozesse*, Göttingen
- Amason, A. C. (1996), *Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making – Resolving a Paradox for Top Management Teams*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (1), S. 123 – 148
- Amason, A. C./Sapienza, H. J. (1997), *The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict*, in: *Journal of Management*, Vol. 23 (4), S. 495 – 516
- Ancona, D. G./Caldwell, D. F. (1992), *Bridging the Boundary – External Activity and Performance in Organizational Teams*, in: *Administrative Science Quarterly* (37), S. 634 – 665
- Argote, L./Turner, M. E./Fichman, M. (1989), *To Centralize or not to Centralize – The Effects of Uncertainty and Threat on Group Structure and Performance*, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 43 (1), S. 58 – 74
- Astrachan, J. H./Klein, S. B./Smyrniotis, K. X. (2006), *The F-PEC Scale of Family Influence – A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, in: Poutziouris, P. Z./Smyrniotis, K. X./Klein, S. B. (Hrsg. 2006), *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham, S. 167 – 179
- Babicky, J. L. (1987), *Consulting to the Family Business*, in: *Journal of Management Consulting*, Vol. 3 (4), S. 25 – 32
- Barnes, L. B./Hershon, S. (1976), *Transferring Power in the Family Business*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 54 (4), S. 105 – 114
- Barnett, C. K./Pratt, M. G. (2000), *From Threat-Rigidity to Flexibility – Toward a Learning Model of Autogenic Crisis in Organizations*, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 (1), S. 74 – 88

- Barnhart, S. W./Rosenstein, S. (1998), Board Composition, Managerial Ownership, and Firm Performance – An Empirical Analysis, in: *The Financial Review*, Vol. 33 (1), S. 1 – 16
- Barry, B. (1989), The Development of Organization Structure in the Family Firm, in: *Family Business Review*, Vol. 2 (3), S. 293 – 315
- Bertsch, R. (1970), Die industrielle Familienunternehmung – Ein Überblick über ihre Bedeutung und ihre Hauptprobleme unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Führung, 2. Auflage, Winterthur
- Bitsch, V. (2001), Qualitative Forschung in der angewandten Ökonomie – Schwerpunkt: Landwirtschaft, Aachen
- Blatz, M./Buth, A. K./Hermanns, M./Buth-Hermanns (Hrsg. 2004), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz – Handbuch, 2., vollst. neubearb. Aufl., München
- Blumberg, H. H. (2009), *Small Group Research – Basic Issues*, Oxford
- Boin, A. (2006), Organizations and Crisis – The Emergence of a Research Paradigm, in: Smith, D./Elliott, D. (Hrsg. 2006), *Key readings in crisis management – Systems and structures for prevention and recovery*, London, S. 85 – 98
- Borch, O. J./Huse, M. (1993), Informal Strategic Networks and the Board of Directors, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice* (3), S. 23 – 36
- Borchardt, A./Göthlich, S. E. (2007), Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg. 2007), *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 33 – 48
- Bortz, J./Döring, N./Bortz-Döring (2005), *Forschungsmethoden und Evaluation – Für Human- und Sozialwissenschaftler ; mit 70 Tabellen*, 3., überarb. Aufl., Nachdr., Heidelberg
- Brennan, N. (2006), Boards of Directors and Firm Performance – Is There an Expectations Gap?, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 14 (6), S. 577 – 593
- Breuer, F./Dieris, B. (2009), *Reflexive Grounded Theory – Eine Einführung für die Forschungspraxis*, 1. Aufl., Wiesbaden
- Bronner, R./Appel, W./Wiemann, V. (1999), *Empirische Personal- und Organisationsforschung – Grundlagen – Methoden – Übungen*, München
- Brose, T. (2006), *Der Beirat im Familienunternehmen*, 1. Auflage, Bremen
- Brundin, E./Nordqvist, M. (2008), Beyond Facts and Figures – The Role of Emotions in Boardroom Dynamics, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 16 (4), S. 326 – 341
- Brunninge, O./Nordqvist, M. (2004), Ownership Structure, Board Composition and Entrepreneurship, in: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 10 (1), S. 85 – 105
- Burmann, C. (Hrsg. 2005), *Management von Ad-hoc-Krisen – Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren*, 1. Aufl., Wiesbaden
- Calabrò, A./Di Carlo, E./Ranalli, F. (2009), Which Conflict? – Understanding Conflicts inside the Board of Directors, Rom
- Cannella, A. A./Park, J.-H./Lee, H.-U. (2008), Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance – Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 51 (4), S. 768 – 784

- Carsrud, A. L. (1994), Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19 (1), S. 39–48
- Castro, C. B./La de Concha, M. D./Gravel, J. V./Perinam, M. V. (2009), Does the Team Leverage the Board's Decisions?, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 17 (6), S. 744–761
- Chowdhury, S. D./Lang, J. R. (1993), Crisis, Decline, and Turnaround – A Test of Competing Hypotheses for Short-Term Performance Improvement in Small Firms, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 31 (1), S. 1–17
- Chua, J. H./Chrisman, J. J./Sharma, P. (1999), Defining the Family Business by Behaviour, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23 (4), S. 19–39
- Churchill, N. C./Hatten, K. J. (1987), Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power – A Research Framework for Family Business, in: *American Journal of Small Business*, Vol. 11 (3), S. 51–64
- Clasen, J. P. (1992), Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden
- Cohen, S. G./Bailey, D. E. (1997), What Makes Teams Work? – Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, in: *Journal of Management*, Vol. 23 (3), S. 239–290
- Colli, A./Fernandez-Perez, P./Rose, M. (2003), National Determinants of Family Firm Development – Family Firms in Britain, Spain and Italy in the 19th and 20th Centuries, in: *Enterprise and Society*, Vol. 4 (1), S. 28–65
- Conger, J. A. (Hrsg. 2009), Boardroom realities – Building leaders across your board, 1. ed., San Francisco, Calif.
- Corbetta, G./Salvato, C. A. (2004), The Board of Directors in Family Firms – One Size Fits All?, in: *Family Business Review*, Vol. 17 (2), S. 119–134
- Creditreform (2011), Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen Jahr 2011. Online verfügbar unter: http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen_DE/2011_-_Jahr/2011-12-01_Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen.pdf, zuletzt geprüft am 02.02.2013
- Creditreform (2012), Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen Jahr 2012. Online verfügbar unter: http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen_DE/2012_-_Jahr/2012-11-29_Insolvenzen_in_Deutschland.pdf, zuletzt geprüft am 02.02.2013
- Cromie, S./Stephenson, B./Monteith, D. (1995), The Management of Family Firms – An Empirical Investigation, in: *International Small Business Journal*, Vol. 13 (4), S. 11–34
- D'Aveni, R. A. (1989), The Aftermath of Organizational Decline – A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 32 (3), S. 577–605
- Dalton, D. R./Daily, C. M./Ellstrand, A. E./Johnson, J. L. (1998), Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure and Financial Performance, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (3), S. 269–290
- Davis, P. S. (1983), Realizing the Potential of the Family Business, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 12 (1), S. 47–56
- Dayton, B. W./Boin, A./Mitroff, I. I./Alpaslan, C. M./Green, S. E. (2004), Managing Crises in the Twenty-First Century, in: *International Studies Review*, Vol. 6 (1), S. 165–194

- Dehmel, S. & Wittchen, H.-U. (1984), Anmerkungen zur retrospektiven Erfassung von Lebensereignissen und Lebensbedingungen bei Verlaufsuntersuchungen. Bewertung und Vergessen, in: *Zeitschrift für klinische Psychologie: Forschung und Praxis*, Vol. 13, S. 88 – 110.
- Destatis (2008), Kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland. Online verfügbar unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/2008__8/PDF2008__8,property=file.pdf, zuletzt geprüft am 22.02.2011
- Diekmann, A. (2006), *Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 15. Aufl., Orig.-Ausg., Reinbek bei Hamburg
- Donckels, R./Fröhlich, E. (1991), Are Family Businesses Really Different? – European Experiences from STRATOS, in: *Family Business Review*, Vol. 4 (2), S. 149 – 160
- Donnelley, R. G. (1964), The Family Business, in: *Harvard Business Review*, Vol. 42 (4), S. 93 – 105
- Dörner, D./Rek, U. (2005), Denken und Handeln in Krisensituationen, in: Burmann, C. (Hrsg. 2005), *Management von Ad-hoc-Krisen – Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 423 – 442
- Dresing, T./Pehl, T. (2011), *Praxisbuch Transkription – Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*, 1. Auflage, Marburg
- Dreux, D. R., IV. (1990), Financing Family Business – Alternatives to Selling Out or Going Public, in: *Family Business Review*, Vol. 3 (3), S. 225 – 243
- Dunbar, R. L. M./Garud, R. (2009), Distributed Knowledge and Indeterminate Meaning – The Case of the Columbia Shuttle Flight, in: *Organization Studies*, Vol. 30 (4), S. 397 – 421
- Dutton, J. E. (1986), The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 23 (5), S. 501 – 517
- Ellis, D. G./Fisher, B. A. (1994), *Small Group Decision Making – Communication and the Group Process*, 4. ed., Boston, Mass.
- Erhardt, N. L./Werbelt, J. D./Shrader, C. B. (2003), Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 11 (2), S. 102 – 111
- Fernandez, A. L./Mazza, C. (2011), The Crisis on Board – The Effect of Economic Slowdown on Board Decision Making Processes, *Academy of Management Annual Meeting*
- Fich, E. M./Shivdasani, A. (2006), Are Busy Boards Effective Monitors, in: *Journal of Finance*, Vol. 61 (2), S. 689 – 724
- Fiegner, M. K. (2005), Determinants of Board Participation in the Strategic Decisions of Small Corporations, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice* (3), S. 627 – 650
- Finegold, D. L./Benson, G. S./Hecht, D. (2007), Corporate Boards and Company Performance – Review and Research in Light of Recent Reforms, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 15 (5), S. 865 – 878
- Fink, S. L./Beak, J./Taddeo, K. (1971), Organizational Crisis and Change, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7 (1), S. 15 – 37
- Finkelstein, S./Hambrick, D. C. (1996), Strategic leadership – Top executives and their effects on organizations, Minneapolis/St. Paul
- Fischer, H. R./Retzer, A. (2001), Das Geschäft war von Anfang das zentrale Familiener-

- eignis – Die Familie und das Familienunternehmen, in: *Familiendynamik* (3), S. 302 – 322
- Flick, U. (2007), *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*, Reinbek bei Hamburg
- Flick, U. (2010), *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*, Vollst. überarb. und erw. Neuausg., 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg
- Forbes, D. P./Milliken, F. J. (1999), *Cognition and Corporate Governance – Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 24 (3), S. 489 – 505
- Forsyth, D. R. (2010), *Group Dynamics*, 5th ed., Australia, Belmont CA
- Frömbling, H. H. (2011), *Wie Ihr Platz in der 4. Generation in fremde Hände kam*, in: Rösen, T. A./Böttger, A. (Hrsg. 2011), *Familienunternehmen erfolgreich sanieren – Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen*, Berlin, S. 409 – 423
- Froschauer, U./Lueger, M. (2003), *Das qualitative Interview – Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*, Wien
- Gabrielsson, J. (2007a), *Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies – Putting the Board Demography Approach to Test*, in: *International Small Business Journal*, Vol. 25 (5), S. 511 – 537
- Gabrielsson, J./Huse, M. (2005), »Outside« Directors in SME Boards – A Call for Theoretical Reflections, in: *Corporate Board: role, duties and composition*, Vol. 1 (1), S. 28 – 37
- Gabrielsson, J./Winlund, H. (2000), *Boards of Directors in Small and Medium-Sized Industrial Firms – Examining the Effects of the Board's Working Style on Board Task Performance*, in: *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12 (4), S. 311 – 330
- Gallo, M./Sveen, J. (1991), *Internationalization the Family Business – Facilitating and Restraining Factors*, in: *Family Business Review*, Vol. 4 (2), S. 181 – 190
- Gaugler, E./Heimburger, W. (1985), *Beiräte mittelständischer Unternehmen – Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsweise, Vergütungen*, Freiburg im Breisgau
- Gladstein, D. L./Reilly, N. P. (1985), *Group Decision Making Under Threat – The Tycoon Game*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 28 (3), S. 613 – 627
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967), *The discovery of grounded theory – Strategies for qualitative research*, 1. ed., New Brunswick
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1998), *Grounded theory – Strategien qualitativer Forschung*, Bern
- Gmür, M. (1996), *Normale Krisen – Unsicherheit als Managementproblem*, Bern
- Goodstein, J./Gautam, K./Boeker, W. (1994), *The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (3), S. 241 – 250
- Groth, T. (2007), *Paradoxienmanagement als Schlüssel zur Langlebigkeit – Das Beispiel Mehrgenerationen-Familienunternehmen*, in: Rausch, K. (Hrsg. 2007), *Organisation gestalten – Struktur mit Kultur versöhnen*; Band zur 13. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e. V. am 2. und 3. Februar 2007 in der FH Osnabrück, Lengerich, Westf, S. 139 – 147
- Grothe, P. (2006), *Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat – Ein Beitrag zur Corporate-Governance-Diskussion in Deutschland*, Frankfurt am Main
- Hack, A. (2009), *Sind Familienunternehmen anders? – Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands*, in: Witt, P. (Hrsg. 2009), *Management von Familienunternehmen*, Wiesbaden, S. 1 – 30

- Hack, A./Meyer, J. (2010), Gründe für eine spezielle Governance von Familienunternehmen, in: Koeberle-Schmid, A./Brockhoff, K. (Hrsg. 2010), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, Berlin, S. 50 – 70
- Haghani, S. (2004), Strategische Krisenfrüherkennung, in: Blatz, M./Buth, A. K./Hermanns, M./Buth-Hermanns (Hrsg. 2004), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz – Handbuch*, München, S. 1 – 16
- Haley, J. (1980), Ansätze einer Theorie pathologischer Systeme (Towards a Theory of Pathological Systems), in: Watzlawick, P. (Hrsg. 1980), *Interaktion – Menschliche Probleme und Familientherapie ; Forschungen des Mental Research Institute 1965 – 1974*, München, S. 61 – 84
- Halverson, S. K./Murphy, S. E./Riggio, R. E. (2004), Charismatic Leadership in Crisis Situations – A Laboratory Investigation of Stress and Crisis, in: *Small Group Research: An International Journal of Theory, Investigation and Application*, Vol. 35 (5), S. 495 – 514
- Hammer, R. M./Hinterhuber, H. H. (1994), Die Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmen als Problem der strategischen Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H. (Hrsg. 1994), *Die mittelständische Familienunternehmung – Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren*, Frankfurt am Main, S. 14 – 24
- Handler, W. C. (1989), Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, in: *Family Business Review*, Vol. 2 (3), S. 257 – 276
- Hardin, R./Roland, J. A. (2006), Board Work Processes, in: Nadler, D. A./Behan, B./Nadler, M. B. (Hrsg. 2006), *Building better boards – A blueprint for effective governance*, San Francisco, S. 84 – 103
- Harris, D. A./Helfat, C. E. (2007), The Board of Directors as a Social Network – A New Perspective, in: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 16 (3), S. 228 – 237
- Hennerkes, B.-H. (1998), *Familien-Unternehmen sichern und optimieren*, Frankfurt/Main
- Hennerkes, B.-H. (2002), Corporate Governance und Familienunternehmen, in: Nippa, M. (Hrsg. 2002), *Corporate Governance – Herausforderungen und Lösungsansätze ; mit 5 Tabellen*, Heidelberg, S. 105 – 118
- Hennerkes, B.-H. (2005), *Die Familie und ihr Unternehmen – Strategie, Liquidität, Kontrolle*, 2. Aufl., Frankfurt am Main
- Henseler, N. (2006), *Beiräte in Familienunternehmen – Eine kritische Betrachtung der Ausgestaltung der Beiratsarbeit*
- Herbane, B. (2010), Small Business Research – Time for a Crisis-Based View, in: *International Small Business Journal*, Vol. 28 (1), S. 43 – 64
- Hermann, C. F. (1963), Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8 (1), S. 61 – 82
- Hinterhuber, H. H. (Hrsg. 1994), *Die mittelständische Familienunternehmung – Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren*, Vol. 2, Frankfurt am Main
- Hinterhuber, H. H./Minrath, R. (1994), Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung – Ein Beitrag aus unternehmerischer Sicht, in: Hinterhuber, H. H. (Hrsg. 1994), *Die mittelständische Familienunternehmung – Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren*, Frankfurt am Main, S. 71 – 100

- Hogg, M. A./Mullin, B.-A. (2000), Joining Groups to Reduce Uncertainty – Subjective Uncertainty Reduction and Group Identification, in: Abrams, D./Hogg, M. A. (Hrsg. 2000), *Social Identity and Social Cognition*, Oxford, S. 249–280
- Holland, P. G./Oliver, J. E. (1992), An Empirical Examination of Stages of Development of Family Business, in: *Journal of Business & Entrepreneurship*, Vol. 4 (3), S. 27–38
- Holsti, O. R. (1978), Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis, in: Smart, C. F./Stanbury, W. T. (Hrsg. 1978), *Studies on crisis management*, Toronto/Kanada, S. 35–52
- Huber, G. P./O'Connell, M./Cummings, L. L. (1993), Perceived Environmental Uncertainty – Effects of Information and Structure, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 18
- Hülsmann, M. (2005), Ad-hoc Krisen – Eine begriffliche Annäherung, in: Burmann, C. (Hrsg. 2005), *Management von Ad-hoc-Krisen – Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 33–58
- Huse, M. (1998), Researching the Dynamics of Board-Stakeholder Relations, in: *Long Range Planning*, Vol. 31 (2), S. 218–226
- Huse, M. (2007), *Boards, Governance and Value Creation – The Human Side of Corporate Governance*, Cambridge
- Iliou, C. D. (2010), *Corporate Governance und mittelständische Familienunternehmen – Ein nur scheinbarer Widerspruch*, 1. Aufl., Lohmar
- Intes Unternehmensberatung (2010), *Governance Kodex für Familienunternehmen*. Online verfügbar unter: http://www.intes-online.de/kodex/Governance_Kodex.pdf, zuletzt geprüft am
- Jacques, J.-M./Gatot, L./Wallemacq, A. (2007), A Cognitive Approach to Crisis Management in Organizations, in: Pearson, C. M./Roux-Dufort, C./Clair, J. A. (Hrsg. 2007), *Crisis Management – International Handbook of Organizational Crisis Management*, London, S. 161–194
- Jehn, K. A./Shah, P. P. (1997), Interpersonal Relationships and Task Performance – An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 72 (4), S. 775–790
- Jensen, O. (2005), Induktive Kategorienbildung als Basis Qualitativer Inhaltsanalyse, in: Mayring, P./Gläser-Zikuda, M. (Hrsg. 2005), *Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse*, Weinheim, S. 255–275
- Jeschke, D./Hennerkes, B.-H./Jeschke-Kichdörfer-Lorz (Hrsg. 2000), *Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen – Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes*, München
- Johannisson, B./Huse, M. (2000), Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business – An Ideological Change, in: *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12 (3), S. 353–378
- Johnson, J. L./Daily, C. M./Ellstrand, A. E. (1996), Boards of Directors – A Review and Research Agenda, in: *Journal of Management*, Vol. 22 (3), S. 409–438
- Jürgens, U./Lippert, I. (2005), *Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat – Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive leitender Angestellter*, Berlin
- Jüttemann, G. (Hrsg. 1985), *Qualitative Forschung in der Psychologie – Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*, 1. Aufl., Heidelberg
- Kelle, U. (1996), Die Bedeutung Theoretischen Vorwissens in der Methodologie der Grounded Theory, in: Strobl, R. (Hrsg. 1996), *Wahre Geschichten? – Zu Theorie und*

- Praxis qualitativer Interviews ; Beiträge zum Workshop Paraphrasieren, Kodieren, Interpretieren ... im Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen am 29. und 30. Juni 1995 in Hannover, Baden-Baden, S. 23 – 48
- Kellermanns, F. W./Schlippe, A. von (2010), Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden, in: Koeberle-Schmid, A./Brockhoff, K. (Hrsg. 2010), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, Berlin, S. 309 – 320
- Keppel, M. (2011), Besondere Anforderungen an den externen Krisenmanager in Familienunternehmen, in: Rüsen, T. A./Böttger, A. (Hrsg. 2011), *Familienunternehmen erfolgreich sanieren – Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen*, Berlin, S. 325 – 356
- Killian, L. M. (1982), The Significance of Multiple-Group Membership in Disaster, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 57 (4), S. 309 – 314
- King, G., III. (2002), Crisis Management & Team Effectiveness – A Closer Examination, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 41 (2), S. 235 – 249
- Kirchdörfer, R./Hennerkes, B.-H./Kirchdörfer-Lorz-Wiedemann-Kögel-Frohnmayr (2009), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag*, München
- Kirchdörfer, R./Kögel, R. (2000), Corporate Governance und Familienunternehmen – Die Kontrolle des Managements durch Eigner und Aufsichtsorgane in deutschen Familienunternehmen, in: Jeschke, D./Hennerkes, B.-H./Jeschke-Kirchdörfer-Lorz (Hrsg. 2000), *Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen – Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes*, München, S. 221 – 244
- Klaus, H. (1988), *Die Rolle des Beirates bei der Führung von Mittelbetrieben*, Frankfurt am Main
- Klaus, H. (1991), *Der Firmenbeirat – Seine Einbindung in die Führung mittlerer Betriebe*, Stuttgart
- Klein, A. (1998), Firm Performance and Board Committee Structure, in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 41 (1), S. 275 – 303
- Klein, S. B. (2000), Family Businesses in Germany – Significance and Structure, in: *Family Business Review*, Vol. 13 (3), S. 157 – 181
- Klein, S. B. (2004), *Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen*, 2. Aufl., Wiesbaden
- Klein, S. B./Jaskiewicz, P./May, P./Schlippe, A.v. (2010), *Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen*, 3. Aufl., Wiesbaden
- Klein, S. B. (2009), Komplexitätstheorem der Corporate Governance in Familienunternehmen, in: Witt, P. (Hrsg. 2009), *Management von Familienunternehmen*, Wiesbaden, S. 63 – 82
- Koeberle-Schmid, A. (2009b), *Family Business Governance – Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz*, Wiesbaden
- Koeberle-Schmid, A./Brockhoff, K. (Hrsg. 2010), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, Berlin
- Koeberle-Schmid, A./Brockhoff, K./Witt, P. (2009), Performanceimplikationen von Aufsichtsgremien in deutschen Familienunternehmen, in: Witt, P. (Hrsg. 2009), *Management von Familienunternehmen*, Wiesbaden, S. 83 – 112
- Koeberle-Schmid, A./Witt, P./Fahrión, H.-J. (2010), *Gestaltung der Governance im Fa-*

- milienunternehmen – Gremien und Instrumente der Business und Family Governance, in: Zeitschrift für Corporate Governance (4), S. 161 – 169
- König, O./Antons, K. (Hrsg. 1997), Gruppendynamik – Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung, 2. Aufl., München
- König, O./Schattenhofer, K. (2010), Einführung in die Gruppendynamik, 4. Aufl., Heidelberg
- Korac-Kakabadse, N./Kakabadse, A. K./Kouzman, A. (2001), Board Governance and Company Performance – Any Correlations?, in: Corporate Governance, Vol. 1 (1), S. 24 – 30
- Kormann, H. (2008), Beiräte in der Verantwortung – Aufsicht und Rat in Familienunternehmen, Berlin, Heidelberg
- Kozlowski, S. W. J./Bell, B. S. (2003), Work Groups and Teams in Organizations, in: Weiner, I. B. (Hrsg. 2003), Handbook of psychology, Hoboken, NJ, S. 309 – 333
- Kozlowski, S. W. J./Ilgen, D. R. (2006), Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams, in: Psychological Science in the Public Interest, Vol. 7 (3), S. 77 – 121
- Krackhardt, D./Stern, R. N. (1988), Informal Networks and Organizational Crisis – An Experimental Simulation, in: Social Psychology Quarterly, Vol. 51 (2), S. 123 – 140
- Kriz, W. C./Nöbauer, B. (2008), Teamkompetenz – Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis ; mit einer Materialsammlung zu Teamübungen, Planspielen und Reflexionstechniken ; mit 7 Tabellen, 4., überarb. und erw. Aufl., Göttingen
- Krummenacher, A. (1981), Krisenmanagement – Leitfaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmenskrisen, Zürich
- Kruse, J. (2009), Die Reflexivität Qualitativer Forschung – Oder: Was erfahren wir über uns selbst, wenn wir qualitativ forschen?, in: Neises, M./Weidner, K. (Hrsg. 2009), Qualitative Forschungsansätze und Ergebnisse in der psychosomatischen Frauenheilkunde, Lengerich, S. 9 – 42
- Kruse, J. (2010), Reader – Einführung in die Qualitative Interviewforschung – Vertiefungsskript zur Grounded Theory – Induktivität und theoretische Sensibilität in der qualitativen Forschung
- Krystek, U. (1987), Unternehmenskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden
- Kuckartz, U. (2005), Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 1. Aufl., Wiesbaden
- La Porta, R./Lopez-de-Silanes/F./Shleifer, A. (1999), Corporate Ownership Around the World, in: Journal of Finance, Vol. 54, S. 471 – 517
- Lamnek, S. (2005), Methodologie, 3 ed., Weinheim
- Lane, S./Astrachan, J. H./Keyt, A./McMillan, K. (2006), Guidelines for Family Business Boards of Directors, in: Family Business Review, Vol. 19 (2), S. 147 – 166
- Lange, K. W. (2005), Corporate Governance in Familienunternehmen, in: Der Betrieb, Vol. 48, S. 2585 – 2590
- Lange, K. W. (2009), Der Beirat als Element der Corporate Governance in Familienunternehmen, in: Schlippe, A. v./Rüsen, T. A./Groth, T. (Hrsg. 2009), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Lohmar, S. 243 – 267
- Lansberg, I. S./Perrow, E. L./Rogolsky, S. (1988), Family Business as an Emerging Field, in: Family Business Review, Vol. 1 (1), S. 1 – 8
- Lawler, E. E., III./Conger, J. A. (2009), Sharing Leadership on Corporate Boards – A Critical Requirement for Teamwork at the Top, Claremont

- Leblanc, R. W./Gillies, J. (2003), The Coming Revolution in Corporate Governance, in: *Ivey Business Journal* (September/October), S. 1 – 11
- Leblanc, R. W./Schwartz, M. S. (2007), The Black Box of Board Process – Gaining Access to a Difficult Subject, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 15 (5), S. 843 – 851
- Leendertse, J. (Montag, 2. Februar 2009), Die wachsende Macht der Beiräte, in: *Handelsblatt*, Vol. 2009,
- Lehn, K./Patro, S./Zhao, M. (2008), Determinants of the Size and Structure of Corporate Boards, Tokio
- Levrau, A./van den Berghe, L. A. A. (2007), Corporate Governance and Board Effectiveness. Online verfügbar unter: http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_07_448.pdf, zuletzt geprüft am 07. 10. 2010
- Litz, R. A. (1995), The Family Business – Toward Definitional Clarity, in: *Family Business Review*, Vol. 8 (2), S. 71 – 81
- Locke, K. D. (2005), Grounded theory in management research, Reprinted., London
- Loderer, C./Peyer, U. (2002), Board Overlap, Seat Accumulation and Share Prices, in: *European Financial Management*, Vol. 8 (2), S. 165 – 192
- Loosemore, M. (1999), A Grounded Theory of Construction Crisis Management, in: *Construction Management and Economics* (17), S. 9 – 19
- Lorz, R./Koeberle-Schmid, A. (2010), Professionelle Aufsichtsgremien – Aufgaben, Typen und Ausgestaltung, in: Koeberle-Schmid, A./Brockhoff, K. (Hrsg. 2010), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, Berlin,
- Lyman, A. R. (1991), Customer Service – Does Family Ownership Make a Difference?, in: *Family Business Review*, Vol. 4 (3), S. 303 – 324
- Lynall, M. D./Golden, B. R./Hillman, A. J. (2003), Board Composition from Adolescence to Maturity – A Multitheoretic View, in: *Academy of Management Review*, Vol. 28 (3), S. 416 – 431
- Macus, M. (2008), Board Capability – An Interactions Perspective on Boards of Directors and Firm Performance, in: *International Studies of Management and Organization*, Vol. 38 (3), S. 98 – 116
- Marks, M. A./Mathieu, J./Zaccaro, S. J. (2001), Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes, in: *Journal of Management Review*, Vol. 26 (3), S. 356 – 376
- Mason, M. (2010), Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews, in: *Forum Qualitative Sozialforschung*, Vol. 11 (3, Art. 8),
- Mathieu, J./Maynard, M. T./Rapp, T./Gilson, L. (2008), Team Effectiveness 1997 – 2007 – A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future, in: *Journal of Management*, Vol. 34 (3), S. 410 – 476
- May, P./Sieger, G. (2000), Der Beirat im Familienunternehmen zwischen Beratung, Kontrolle, Ausgleich und Personalfindung – Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Jeschke, D./Hennerkes, B.-H./Jeschke-Kichdörfer-Lorz (Hrsg. 2000), *Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen – Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes*, München, S. 245 – 256
- Mayring, P. (2002), Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5., überarb. und neu ausgestattete Aufl., Weinheim
- Mayring, P. (2005), Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Quali-

- tativen Inhaltsanalyse, in: Mayring, P./Gläser-Zikuda, M. (Hrsg. 2005), Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse, Weinheim, S. 7 – 19
- Mayring, P./Gläser-Zikuda, M. (Hrsg. 2005), Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse, Vol. 8069 i. e. 8269, Weinheim
- McGarty, C./Haslam, S. A./Hutchinson, K. J./Turner, J. C. (1994), The Effects of Salient Group Memberships on Persuasion, in: *Small Group Research: An International Journal of Theory, Investigation and Application*, Vol. 25 (2), S. 267 – 293
- McIntyre, M. L./Murphy, S. A./Mitchell, P. (2007), The Top Team – Examining Board Composition and Firm Performance, in: *Corporate Governance*, Vol. 7 (5), S. 547 – 561
- Melin, L./Nordqvist, M. (2000), Corporate Governance Processes in Family Firms – The Role of Influential Actors and the Strategic Arena, Jönköping
- Milburn, T. W./Schuler, R. S./Watman, K. H. (1983a), Organizational Crisis – Part II: Strategies and Responses, in: *Human Relations*, Vol. 36 (12), S. 1161 – 1179
- Milburn, T. W./Schuler, R. S./Watman, K. H. (1983b), Organizational Crisis – Part I: Definition and Conceptualization, in: *Human Relations*, Vol. 36 (12), S. 1141 – 1160
- Miller, D./Le Breton-Miller, I. (2006), Family Governance and Firm Performance – Agency, Stewardship, and Capabilities, in: *Family Business Review*, Vol. 19 (1), S. 73 – 86
- Miller, M. (Hrsg. 1998), Familienunternehmer heute – Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen, Wiesbaden
- Milliken, F. J./Vollrath, D. A. (1991), Strategic Decision-Making Tasks and Group Effectiveness – Insights from Theory and Research on Small Group Performance, in: *Human Relations*, Vol. 44 (12), S. 1229 – 1253
- Mills, T. M. (1976), *Soziologie der Gruppe*, 5. Aufl., München
- Minuchin, S./Rosman, B. L./Baker, L./Liebman, R. (1995), *Psychosomatische Krankheiten in der Familie*, 6. Aufl., Stuttgart
- Mishra, A. K. (1996), Organizational Responses to Crisis – The Centrality of Trust
- Moorhead, G./Neck, C. P./West, M. S. (1998), The Tendency toward Defective Decision Making within Self-Managing Teams – The Relevance of Groupthink for the 21st Century, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 73 (2), S. 327 – 351
- Müller, R. (1986), *Krisenmanagement in der Unternehmung – Vorgehen, Maßnahmen und Organisation*, 2., überarb. und erw. Aufl., Frankfurt a.M.
- Müller-Merbach, H. (1977), Frühwarnsysteme zur betrieblichen Krisenerkennung und Modelle zur Beurteilung von Krisenabwehrmaßnahmen, in: Plötzeneder, H. D. (Hrsg. 1977), *Computergestützte Unternehmensplanung – Computer assisted corporate planning : Wirtschaftsinformatik Symposium 1976 IBM Deutschland*, Bad Homburg v. d.H., 4. – 6. Oktober 1976, Stuttgart, S. 419 – 438
- Muntean, S. C. (2008), Analyzing the Dearth in Family Enterprise Research, in: Phan, P. H./Butler, J. E. (Hrsg. 2008), *Theoretical developments and future research in family business*, Charlotte, NC, S. 3 – 26
- Mustakallio, M./Autio, E./Zahra, S. A. (2002), Relational and Contractual Governance in Family Firms – Effects on Strategic Decision Making, in: *Family Business Review*, Vol. 15 (3), S. 205 – 222
- Nadler, D. A. (2006), The Role of Leaders in Shaping Board Culture, in: Nadler, D. A./Behan, B./Nadler, M. B. (Hrsg. 2006), *Building better boards – A blueprint for effective governance*, San Francisco, S. 104 – 128

- Nadler, D. A./Ancona, D. G. (1994), Teamarbeit an der Spitze – Wie man funktionierende Führungsteams schafft, in: Nadler, D. A./Gerstein, M. S./Shaw, R. B./Lauerbach, J. (Hrsg. 1994), Organisations-Architektur – Optimale Strukturen für Unternehmen im Wandel, Frankfurt/Main, S. 211 – 232
- Nadler, D. A./Behan, B./Nadler, M. B. (Hrsg. 2006), Building better boards – A blueprint for effective governance, San Francisco
- Nadler, D. A./Gerstein, M. S./Shaw, R. B./Lauerbach, J. (Hrsg. 1994), Organisations-Architektur – Optimale Strukturen für Unternehmen im Wandel, Frankfurt/Main
- Nadler, D. A./Nadler, M. B. (2006), A Blueprint for Building Better Boards, in: Nadler, D. A./Behan, B./Nadler, M. B. (Hrsg. 2006), Building better boards – A blueprint for effective governance, San Francisco, S. 3 – 26
- Neidhardt, F. (Hrsg. 1983), Gruppensoziologie – Perspektiven und Materialien, Vol. 25, Opladen
- Neises, M./Weidner, K. (Hrsg. 2009), Qualitative Forschungsansätze und Ergebnisse in der psychosomatischen Frauenheilkunde, Lengerich
- Nicholson, G. J./Kiel, G. C. (2003), Board Composition and Corporate Performance – How the Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance, in: Corporate Governance (Oxford): an International Review, Vol. 11 (3), S. 189 – 205
- Niefert, M./Heger, D./Licht, G./Hauer, A./Keese, D./Schramm, T. (2009), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Online verfügbar unter: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Die_volkswirtschaftliche_Bedeutung_der_Familienunternehmen.pdf, zuletzt geprüft am 19.09.2010
- Nielsen, S./Huse, M./Minichilli, A./Zattoni, A. (2008), Board Diversity and the Firm Performance – The Mediating Effects of Board Processes and Task Performance, Anaheim
- Nippa, M. (Hrsg. 2002), Corporate Governance – Herausforderungen und Lösungsansätze ; mit 5 Tabellen, Heidelberg
- Nohl, A.-M. (2006), Interview und dokumentarische Methode – Anleitungen für die Forschungspraxis, Wiesbaden
- Nordqvist, M./Goel, S. (2008), No Family is an Island – A Social network Approach to Governance in Family Firms, in: Phan, P. H./Butler, J. E. (Hrsg. 2008), Theoretical developments and future research in family business, Charlotte, NC, S. 27 – 48
- Norton, R. W. (1979), Identifying Coalitions, in: Small Group Research: An International Journal of Theory, Investigation and Application, Vol. 10 (3), S. 343 – 354
- O'Donnell, D./O'Regan, P. (2006), Exploring Critical Dialogue in the Boardroom – Getting Inside the Empirical Black Box of Board Dynamics, Limerick
- Oesterheld, N. (2002), Beirat in Familienunternehmen – Eine Untersuchung zur Effizienz des Beirates in Krisensituationen unter besonderer Berücksichtigung des unternehmensfremden Einflusses, Unveränd. Nachdr., Frankfurt am Main
- Pauchant, T. C./Douville, R. (1992), Recent Research in Crisis Management – A Study of 24 Authors' Publications from 1986 to 1991, in: Industrial & Environmental Crisis Quarterly, Vol. 7 (1), S. 43 – 66
- Pauchant, T. C./Mitroff, I. I. (1992), Transforming the crisis-prone organization – Preventing individual, organizational, and environmental tragedies, 1st ed., San Francisco
- Pearson, C. M./Clair, J. A. (1998), Reframing Crisis Management, in: Academy of Management Review, Vol. 23 (1), S. 59 – 76

- Pedraza, J. M. (2010), Elements of Effective Management of a Business Corporation Crisis Situation, in: Alvintzi, P./Eder, H. (Hrsg. 2010), Crisis Management, New York, S. 1 – 46
- Pelled, L. H. (1996), Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes – An Intervening Process Theory, in: Organization Science, Vol. 7 (6), S. 615 – 631
- Peng, M. W. (2004), Outside directors and Firm Performance During Institutional Transitions, in: Strategic Management Journal, Vol. 25, S. 453 – 471
- Petrovic, J. (2008), Unlocking the Role of a Board Director – A Review of the Literature, in: Management Decision, Vol. 46 (9), S. 1373 – 1392
- Pettigrew, A. M./McNulty, T. (1995), Power and Influence in and Around the Boardroom, in: Human Relations, Vol. 48 (8), S. 845 – 873
- Phan, P. H./Butler, J. E. (Hrsg. 2008), Theoretical developments and future research in family business, Charlotte, NC
- Pick, K. (2009), First among equals – Leading your fellow directors as a board chair, in: Conger, J. A. (Hrsg. 2009), Boardroom realities – Building leaders across your board, San Francisco, Calif., S. 85 – 120
- Pieper, T. M./Klein, S. B./Jaskiewicz, P. (2008), The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition – Evidence from Family-Influenced Businesses, in: Journal of Small Business Management, Vol. 46 (3), S. 372 – 394
- Poutziouris, P. Z./Smyrniotis, K. X./Klein, S. B. (Hrsg. 2006), Handbook of Research on Family Business, Cheltenham
- Pricewaterhouse Coopers (November 2010), Fels in der Brandung? – Studie über Familienunternehmen 2010/11
- Pühl, H./Schmidbauer, W. (2008), Angst in Gruppen und Institutionen, 4. Aufl., Berlin
- Pye, A. (2004), The Importance of Context and Time for Understanding Board Behaviour, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 34 (2), S. 63 – 89
- Rausch, K. (Hrsg. 2007), Organisation gestalten – Struktur mit Kultur versöhnen ; Band zur 13. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e. V. am 2. und 3. Februar 2007 in der FH Osnabrück, Lengerich, Westf
- Reeh, D. (2011), Forderungen und Anforderungen an die Fremdkapitalgeber bei einer Sanierung, in: Rüsen, T. A./Böttger, A. (Hrsg. 2011), Familienunternehmen erfolgreich sanieren – Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen, Berlin, S. 227 – 250
- Richter, W./Freund, W. (1990), Beiratstätigkeit in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart
- Rieger, E./Sandmaier, S./Keese, D. (2003), Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen – Ergebnisse einer Befragung von 124 Beiratsunternehmen im Sommer 2001 ; ein Gemeinschaftsprojekt von: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. (FBS), Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm), Mannheim
- Roberts, J./McNulty, T./Stiles, P. (2005), Beyond Agency Conceptions of the Work of Non-Executive Director – Creating Accountability in the Boardroom, in: British Journal of Management, Vol. 16 (1), S. 5 – 26
- Rosenblatt, P. C./deMik, L./Anderson, R. M./Johnson, P. A. (1985), The Family in Business – Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face, 1. ed., San Francisco

- Rosenkranz, H. (2001), Von der Familie zur Gruppe zum Team – Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung, 4. Aufl., Paderborn
- Roth, E./Heidenreich, K. (1993), Sozialwissenschaftliche Methoden – Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, 3., völlig überarb. und erw. Aufl., München
- Roux-Dufort, C. (2007), Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?, in: Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 15 (2), S. 105 – 114
- Ruigrok, W./Peck, S. I./Keller, H. (2006), Board Characteristics and involvement in Strategic Decision making – Evidence from Swiss Companies, in: Journal of Management Studies, Vol. 43 (5), S. 1201 – 1226
- Rüsen, T. A. (2007), Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen – Eine empirische Untersuchung über Dynamiken akuter Krisen und spezifische Anforderungen an ein externes Krisenmanagement in Familienunternehmen, Witten/Herdecke
- Rüsen, T. A. (2008), Parallele Krisenprozesse – Paralleles Krisenmanagement – Das Familienunternehmen unter existenziellem Druck, in: Schlippe, A. v./Nischak, A./El Hachimi, M. (Hrsg. 2008), Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen ; mit 5 Tabellen, Göttingen, S. 42 – 54
- Rüsen, T. A. (2009), Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen – Schwachstellen erkennen Lösungen erarbeiten Existenzbedrohungen meistern, 1. Aufl., Wiesbaden
- Rüsen, T. A. (2011a), Familienunternehmen in überlebenskritischen Situationen, in: Rüsen, T. A./Böttger, A. (Hrsg. 2011), Familienunternehmen erfolgreich sanieren – Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen, Berlin, S. 63 – 102
- Rüsen, T. A. (2011b), Paralleles Krisenmanagement in Unternehmen und Familie, in: Rüsen, T. A./Böttger, A. (Hrsg. 2011), Familienunternehmen erfolgreich sanieren – Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen, Berlin, S. 207 – 226
- Rüsen, T. A./Böttger, A. (Hrsg. 2011), Familienunternehmen erfolgreich sanieren – Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen, Berlin
- Rüsen, T. A./Schlippe, A. von (2007), Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien – Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Vol. 14 (4), S. 309 – 330
- Rüsen, T. A./Schlippe, A. von (2009), Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien – Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen, in: Schlippe, A. v./Rüsen, T. A./Groth, T. (Hrsg. 2009), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Lohmar, S. 203 – 242
- Ruter, R. X./Thümmel, R. C. (2009), Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart
- Rutherford, M. W./Buchholtz, A. K. (2007), Investigating the Relationship Between Board Characteristics and Board Information, in: Corporate Governance (Oxford): an International Review, Vol. 15 (4), S. 576 – 584
- Samra-Fredericks, D. (2000a), An Analysis of the Behavioural Dynamics of Corporate Governance – A Talk-Based Ethnography of a UK Manufacturing »Board-in-Action«, in: Corporate Governance (Oxford): an International Review, Vol. 8 (4), S. 311 – 326
- Sandig, A. G./Labadie, G. J./Saris, W./Mayordomo, X. M. (2006), Internal Factors of Family Business Performance – An Integrated Theoretical Model, in: Poutziouris, P. Z./Smyrnios, K. X./Klein, S. B. (Hrsg. 2006), Handbook of Research on Family Business, Cheltenham, S. 145 – 166

- Schäfers, B. (1999), Einführung in die Gruppensoziologie – Geschichte, Theorien, Analysen, 3., korrigierte Aufl., Wiesbaden
- Schlippe, A. von (2007a), Bewußt mit Widersprüchen umgehen – Paradoxiemanagement in Familienunternehmen, in: Tomaschek, N. (Hrsg. 2007), Die bewusste Organisation – Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen, Heidelberg, S. 145 – 160
- Schlippe, A. von (2007b), Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen, in: Rausch, K. (Hrsg. 2007), Organisation gestalten – Struktur mit Kultur versöhnen ; Band zur 13. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e. V. am 2. und 3. Februar 2007 in der FH Osnabrück, Lengerich, Westf, S. 111 – 129
- Schlippe, A. von (2011), Besonderheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, in: Rüsen, T. A./Böttger, A. (Hrsg. 2011), Familienunternehmen erfolgreich sanieren – Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen, Berlin, S. 19 – 42
- Schlippe, A. von/Nischak, A./El Hachimi, M. (Hrsg. 2008), Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen ; mit 5 Tabellen, Göttingen
- Schlippe, A. von/Rüsen, T. A./Groth, T. (Hrsg. 2009), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Vol. 1, 1. Aufl., Lohmar
- Schöneck, N. M./Voß, W. (2005), Das Forschungsprojekt – Planung, Durchführung und Auswertung einer quantitativen Studie, 1. Aufl., Wiesbaden
- Schreyögg, A. (2005), Coaching von Doppelspitzen – Wann sind Formen von Mediation zu integrieren?, in: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, Vol. 3, S. 217 – 230
- Seele, A. (2007), Rahmenbedingungen für das Verhalten von Aufsichtsratsmitgliedern deutscher börsennotierter Unternehmen – Eine ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Analyse des Deutschen Corporate-Governance Kodex, Heidelberg
- Sharma, P. (2004), An Overview of the Field of Family Business Studies – Current Status and Directions for the Future, in: Family Business Review, Vol. 17 (1), S. 1 – 35
- Sharma, P. (2006), An Overview of the Field of Family Business Studies – Current Status and Directions for the Future, in: Poutziouris, P. Z./Smyrniotis, K. X./Klein, S. B. (Hrsg. 2006), Handbook of Research on Family Business, Cheltenham, S. 25 – 56
- Shaw, J. B./Barrett-Power, E. (1998), The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance, in: Human Relations, Vol. 51 (10), S. 1307 – 1325
- Shrivastava, P. (1993), Crisis Theory and Practice – Towards a Sustainable Future, in: Industrial & Environmental Crisis Quarterly, Vol. 7, S. 23 – 43
- Simon, F. B. (2009), Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen-Typs, in: Schlippe, A. v./Rüsen, T. A./Groth, T. (Hrsg. 2009), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Lohmar, S. 17 – 46
- Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2005), Mehr-Generationen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., 1. Aufl., Heidelberg
- Slatter, S. (1984), The Impact of Crisis on Managerial Behaviour, in: Business Horizons (May-June), S. 65 – 68
- Smart, C. F./Vertinsky, I. (2006), Designs for Crisis Decision Units, in: Smith, D./Elliott, D. (Hrsg. 2006), Key readings in crisis management – Systems and structures for prevention and recovery, London, S. 321 – 342
- Smith, D./Elliott, D. (Hrsg. 2006), Key readings in crisis management – Systems and structures for prevention and recovery, London

- Songini, L. (2006), The Professionalization of Family Firms – Theory and Practice, in: Poutziouris, P. Z./Smrnyios, K. X./Klein, S. B. (Hrsg. 2006), Handbook of Research on Family Business, Cheltenham, S. 269 – 297
- Stahl, E./Schulz Thun, F. von (2007), Dynamik in Gruppen – Handbuch der Gruppenleitung, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Weinheim
- Staw, B. M./Sandelands, L. E./Dutton, J. E. (1981), Threat Rigidity Effects in Organizational Behaviour – A Multilevel Analysis, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 26 (4), S. 501 – 524
- Steger, U. (Hrsg. 2004), Mastering global corporate governance, Chichester
- Stern, E. K. (1999), Crisis Decisionmaking – A Cognitive Institutional Approach, Stockholm
- Strauss, A./Corbin, J. (1996), Grounded theory – Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Unveränd. Nachdr., Weinheim
- Strauss, A. L. (1987), Grundlagen qualitativer Sozialforschung – Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung, 1. Aufl., München
- Strobl, R. (Hrsg. 1996), Wahre Geschichten? – Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews ; Beiträge zum Workshop Paraphrasieren, Kodieren, Interpretieren ... im Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen am 29. und 30. Juni 1995 in Hannover, Vol. 2, 1. Aufl., Baden-Baden
- Strübing, J. (2004), Grounded theory – Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung, 1. Aufl., Wiesbaden
- Sudhoff, H./Honert, J./Stückemann, W. (Hrsg. 2005), Familienunternehmen, 2., völlig neu bearb. Aufl. /, München
- Tagiuri, R./Davis, J. A. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firms, in: Family Business Review, Vol. 9 (2), S. 199 – 208
- Teksten, E. L./Moser, S. B./Elbert, D. J. (2005), Boards of Directors for Small Businesses and Small Private Corporations – The Changing Roles, Duties and Expectations, in: Management Research News: communication news of emergent international management research, Vol. 28 (7), S. 50 – 68
- Tietel, E. (2000), Das Interview als Beziehungsraum, in: Forum Qualitative Sozialforschung, Vol. 1 (2, Art. 25),
- Tjosvold, D. (1984), Effects of Crisis Orientation on Managers' Approach to Controversy in Decision Making, in: Academy of Management Journal, Vol. 27 (1), S. 130 – 138
- Tomaschek, N. (Hrsg. 2007), Die bewusste Organisation – Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen, 1. Aufl., Heidelberg
- Turner, M. E. (Hrsg. 2001), Groups at work – Theory and research, Mahwah, NJ
- Turner, M. E./Horvitz, T. (2001), The Dilemma of Threat – Group Effectiveness and Ineffectiveness Under Adversity, in: Turner, M. E. (Hrsg. 2001), Groups at work – Theory and research, Mahwah, NJ, S. 445 – 470
- Tyrell, H. (1983), Zwischen Interaktion und Organisation II – Die Familie als Gruppe, in: Neidhardt, F. (Hrsg. 1983), Gruppensoziologie – Perspektiven und Materialien, Opladen, S. 362 – 390
- Ulmer, R. R. (2001), Effective Crisis Management through Established Stakeholder Relationships – Malden Mills as a Case Study, in: Management Communication Quarterly, Vol. 14 (4), S. 590 – 615

- Vafeas, N. (1999), Board Meeting Frequency and Firm Performance, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 53, S. 113–142
- van den Heuvel, J./van Gils, A./Voordeckers, W. (2006), Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses – Performance and Importance, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 14 (5), S. 467–485
- van Ees, H./Gabrielsson, J./Huse, M. (2009), Toward a Behavioural Theory of Boards and Corporate Governance, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 17 (3), S. 307–319
- Vogd, W. (2009), Systemtheorie als Methode – Zum komplexen Verhältnis von Theoriearbeit und empirischer Forschung in der Organisationsforschung, in: *Soziale Systeme*, Vol. 15 (1), S. 97–136
- Vogler, M. (1990), Die Aufgaben des Beirats im Familienunternehmen unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte, Bergisch Gladbach
- Voordeckers, W./Steijvers, T./Mercken, R. (2009), Multiple Directorships in Unlisted SMEs, Hasselt
- Voordeckers, W./van Gils, A./Gabrielsson, J./Huse, M./Politis, D. (2008), Structures and Behaviour – A Cross-Country Comparison of Boards of Directors in SMEs, Hasselt
- Wagner, J. A., III./Stimpert, J. L./Fubara, E. I. (1998), Board Composition and Organizational Performance – Two Studies of Insider/Outsider Effects, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (5), S. 655–677
- Wälzholz, E. (2005), Unternehmensbeiräte als Mittel der Unternehmensführung, Beratung und Kontrolle, in: Sudhoff, H./Honert, J./Stückemann, W. (Hrsg. 2005), *Familienunternehmen*, München, S. 390–413
- Wan, D./Ong, C. H. (2005), Board Structure, Process and Performance – Evidence from Public-Listed Companies in Singapore, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 13 (2), S. 277–290
- Ward, J. L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (2004), How Governing Family Business is Different, in: Steger, U. (Hrsg. 2004), *Mastering global corporate governance*, Chichester, S. 135–168
- Watzlawick, P. (Hrsg. 1980), *Interaktion – Menschliche Probleme und Familientherapie ; Forschungen des Mental Research Institute 1965–1974*, Vol. Bd. 1222 (41222), 1. Aufl., München
- Wegge, J. (2000), Participation in Group Goal Setting – Some Novel Findings and a Comprehensive Model as a New Ending to an Old Story, in: *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49 (3), S. 498–516
- Weick, K. E. (1988), Enacted Sensemaking in Crisis Situations, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 25 (4), S. 305–317
- Weick, K. E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations – The Mann Gulch Disaster, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, S. 628–652
- Weidl, B. J. (1996), *Ökonomische Krise und Wege der Krisenbewältigung aus der Sicht von Führungskräften – Eine empirische Analyse*, Frankfurt am Main
- Weiner, I. B. (Hrsg. 2003), *Handbook of psychology*, Hoboken, NJ
- Weitzel, W./Jonsson, E. (1989), Decline in Organizations – A Literature Integration and Extension, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34 (3), S. 91–109

- Welsch, J. H. M. (1993), The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession, in: *Family Business Review*, Vol. 6 (1), S. 31 – 54
- Westhead, P./Howorth, C./Cowling, M. (2002), Ownership and Management Issues in First Generation and Multi-Generation Family Firms, in: *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 14, S. 247 – 269
- Wheeler, L. (Hrsg. 1980), *Review of personality and social psychology*, Vol. 1, Beverly Hills, Calif.
- Wieczorek, B. (1998), Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen – Instrument zur Zukunftssicherung, in: Miller, M. (Hrsg. 1998), *Familienunternehmer heute – Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 117 – 142
- Wiedemann, A./Kögel, R. (2008), *Beirat und Aufsichtsrat in Familienunternehmen*, München
- Wiedmann, T. (2002), *Unternehmensnachfolge in einem krisenbedrohten Familienunternehmen mit Berücksichtigung persönlicher Ansprüche der Unternehmer*, St. Gallen
- Wiggins, B. K. (2010), *Type of Diversity and Subgroup Formation – Implications for Team Composition*, Fairfax
- Wimmer, R. (2009), *Familienunternehmen*, in: Schlippe, A. v./Rüsen, T. A./Groth, T. (Hrsg. 2009), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*, Lohmar, S. 1 – 16
- Wimmer, R. (2010), *Die besondere Vitalität von Familienunternehmen*, Witten/Herdecke
- Wimmer, R. (2011), *Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen*, in: Rüsen, T. A./Böttger, A. (Hrsg. 2011), *Familienunternehmen erfolgreich sanieren – Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen*, Berlin, S. 43 – 62
- Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2005), *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?*, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden
- Wimmer, R./Kolbeck, C./Rüsen, T. A./Bauer, T. (2009), *Familienunternehmen und die aktuelle Weltwirtschaftskrise*. Online verfügbar unter: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Studie_Familienunternehmen_und_Krise.pdf, zuletzt geprüft am 19.09.2010
- Winkler, C. (2005), *Das Unternehmen im Spannungsfeld der Familie*, in: Sudhoff, H./Honert, J./Stückemann, W. (Hrsg. 2005), *Familienunternehmen*, München, S. 84 – 274
- Wisskirchen, C. (2011), *Wenn der Kunde zum Risiko wird – Familienunternehmen und Bank in der Krise*, in: Rüsen, T. A./Böttger, A. (Hrsg. 2011), *Familienunternehmen erfolgreich sanieren – Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen*, Berlin, S. 251 – 266
- Witt, H. (2001), *Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung*, in: *Forum Qualitative Sozialforschung*, Vol. 2 (1, Art. 8),
- Witt, P. (Hrsg. 2009), *Management von Familienunternehmen*, Vol. 2009,2, Wiesbaden
- Witte, E. (1981b), *Die Unternehmenskrise – Anfang vom Ende oder Neubeginn?*, in: Bratschitsch, R./Schnellinger, W. (Hrsg. 1981), *Unternehmenskrisen*, Stuttgart, S. 7 – 24
- Witzel, A. (1985), *Das problemzentrierte Interview*, in: Jüttemann, G. (Hrsg. 1985), *Qualitative Forschung in der Psychologie – Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*, Heidelberg, S. 227 – 256
- Wössner, M. (1998), *Familienunternehmen – Charakteristika und typische Problemfelder*, in: Miller, M. (Hrsg. 1998), *Familienunternehmer heute – Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 19 – 24

- Zahra, S. A./Pearce, J. A., II. (1989), Board of Directors and Corporate Financial Performance – A Review and Integrative Modell, in: *Journal of Management*, Vol. 15 (2), S. 291 – 334
- Zöllner, C. (2007), *Interne Corporate Governance – Entwicklung einer Typologie*, Wiesbaden
- Zona, F./Zattoni, A. (2007), Beyond the Black Box of Demography – Board Processes and Task Effectiveness within Italian Firms, in: *Corporate Governance (Oxford): an International Review*, Vol. 15 (5), S. 852 – 864

VIII Anhang

A1 Forschungsleitendes Theoriemodell

Die Studie basiert auf einer gruppentheoretischen Untersuchung von Beiräten in Familienunternehmen. Als strukturierendes Element der Untersuchung wurde dabei ein forschungsleitendes Theoriemodell angewendet, das aus der Gruppentheorie abgeleitet wurde. Um ein vertiefendes Verständnis der Studie und ihrer Struktur zu ermöglichen, soll im nachfolgenden Abschnitt dieses Theoriemodell kurz expliziert werden.

Die in Abschnitt IV dargestellten Forschungsfragen erfordern eine umfassende Analyse des Untersuchungsobjekts Beirat, da sehr unterschiedliche Aspekte auf verschiedenen Ebenen angesprochen werden. Zum einen soll die hier vorliegende Studie die Wirkung einer Krise auf die Aufgaben eines Beirats analysieren, wobei in diesem Zusammenhang vor allem die Rolle der das Gremium umgebenden Stakeholder eines Familienunternehmens untersucht werden soll. Vor diesem Hintergrund erscheint vor allem eine Betrachtung des Kontextes, in den der Beirat eingebettet ist, notwendig. Zum anderen soll die Studie Erkenntnisse im Hinblick auf die Anpassung des Beirats an eine Krisensituation erbringen. Um dies erreichen zu können, erscheint eine Analyse des Beirats als Ganzes mit seinen Mitgliedern, Strukturen und Prozessen notwendig, da nur auf diese Weise ein tiefes Verständnis für die Anpassung des Gremiums an eine Krise hergestellt werden kann.

Vor diesem Hintergrund bietet sich die Gruppentheorie als forschungsleitendes Theoriekonstrukt besonders an, da mit dieser die entsprechenden Untersuchungen ermöglicht werden. Die Gruppentheorie analysiert sowohl die Gruppe an sich mit ihren Mitgliedern und internen Abläufen als auch deren Kontext und stellt Beziehungen zwischen diesen verschiedenen Ebenen her. Auf Grund dieser Möglichkeiten wird die vorliegende Arbeit das im folgenden Abschnitt zu explizierende, von Mathieu et al. (2008) eingeführte Input-Mediato-

ren-Output-Input-Modell (IMOI-Modell)⁵¹³ der Gruppentheorie als forschungsleitendes Modell nutzen. Dabei soll dieses aber nicht als starres Theoriegebilde sondern eher als Analyseraster (»Brille«) genutzt werden, mit dem das empirische Material zunächst strukturiert werden soll. Um ein tieferes Verständnis für das Modell und seine Möglichkeiten herzustellen, sollen nachfolgend zunächst die wesentlichen Elemente expliziert werden. Grundgedanke des Modells ist, dass ein Team wie der Beirat durch verschiedene Faktoren in seiner Aufgabenerfüllung beeinflusst wird:

1. durch die das Team bildenden Individuen
2. durch die Zusammenstellung des Teams
3. durch die Wirkung des Kontextes auf das Team
4. durch die Interaktionen innerhalb des Teams
5. durch die im Team entstehenden Strukturen, Normen und Werte

Diese Faktoren, die als Ebenen des Modells bezeichnet werden, wirken dabei auf die Fähigkeit des Teams, die gestellten Aufgaben zu erfüllen (Siehe Abbildung 53).

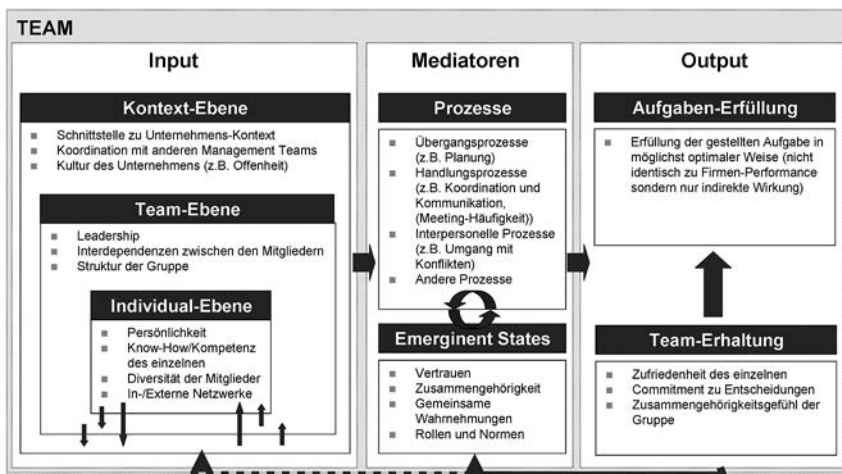


Abb. 53: Darstellung des Input-Mediatoren-Output-Input-Modells (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mathieu et al. (2008), S. 413)

Der umfassende Ansatz des Modells zur Analyse von Teams erscheint besonders in dem sehr komplexen Untersuchungsrahmen der hier vorliegenden Arbeit passend. Die dargestellten Forschungsfragen adressieren unterschiedli-

513 Vgl. Mathieu et al. (2008), S. 410 f.

che Ebenen wie z. B. die Wirkung des Kontextes oder auch den Einfluss der Krise auf das Team selbst, wodurch umfassende Beobachtungen auf möglichst verschiedenen Ebenen ansetzen und eine umfassende Analyse der Wirkungszusammenhänge erfolgen sollten.⁵¹⁴ Um die Möglichkeiten des Modells greifbar zu machen, sollen die verschiedenen Analyse-Ebenen im Folgenden kurz dargestellt werden:

Auf der *Individual*-Ebene werden die einzelnen Mitglieder des Teams in Bezug auf ihre Fähigkeiten und ihre Persönlichkeit hin untersucht. Schwerpunkte der Betrachtung sind insbesondere die fachlichen Fähigkeiten des Einzelnen, die demographische, ethnische und funktionale Herkunft sowie der Status außerhalb des Teams. Weiterer wesentlicher Untersuchungsgegenstand ist das Netzwerk, das ein Mitglied mit in das Team einbringt.

Die Analyse der *Team*-Ebene umfasst im IMOI-Modell insbesondere bestehende Interdependenzen der einzelnen Mitglieder, das heißt Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den Mitgliedern sowie die hierarchische Struktur innerhalb des Teams. Des Weiteren wird die Wichtigkeit und Wirkung eines Gruppenleiters auf die Arbeitsweise eines Teams in der Literatur stark betont.⁵¹⁵

Der *Kontext* wird in der Literatur als relevant für ein Team angesehen, da er die Informationsbasis, aber auch die Macht des Teams direkt bestimmt und daher erheblichen Einfluss auf seine Arbeit haben kann.⁵¹⁶ Im Kern steht dabei die Frage, inwieweit das Team durch seinen Kontext beeinflusst wird und ob bzw. wie dieser auf die Interaktionen des Teams wirkt. Die Untersuchung umfasst dabei z. B. die Koordination und den Austausch des Teams mit externen, anderen Gruppen oder die Kultur in der das Team umgebenden Organisation (Unternehmen).⁵¹⁷

Um das Zusammenwirken eines Teams verstehen zu können, müssen die Interaktionen der Mitglieder untereinander analysiert werden. Hierzu werden die *Prozesse* innerhalb eines Teams betrachtet. Unter einem Prozess versteht die Literatur dabei die Interaktion zwischen den Teammitgliedern, die vorhandene Ressourcen wie Wissen oder Geld in einen auf das Ziel des Teams ausgerichteten Output wandelt.⁵¹⁸ Innerhalb eines Teams werden dabei Prozesse des Übergangs (Planung, Ziel- und Strategieformulierung), der Realisierung (Aufgabenerfüllung/-kontrolle, Koordination von Mitgliedern, Entscheidung) und interpersonelle Prozesse (Konfliktmanagement, Motivation, Affektmanagement) unter-

514 Besonderheit des Modells ist darüber hinaus, dass die Art der Erfüllung der Aufgaben wieder zurück auf die Gruppe wirkt und für zukünftige Interaktionen die Grundlage bildet. (Vgl. Mathieu et al. (2008), S. 413).

515 Vgl. Mathieu et al. (2008), S. 449 i. V. m. Kozłowski/Bell (2003), S. 357 f.

516 Vgl. Pettigrew/McNulty (1995), S. 869.

517 Vgl. Mathieu et al. (2008), S. 453 ff.

518 Vgl. Marks et al. (2001), S. 363.

schieden.⁵¹⁹ Die jüngere Literatur sieht in der Untersuchung von Prozessen und deren Wirkung auf die Arbeit das Team ein zentrales Element in der Analyse von Teams.⁵²⁰

Eng mit den Prozessen verbunden sind die so genannten *Emergent States*.⁵²¹ (Denkmuster). Hierbei handelt es sich um Konstrukte, die den Umgang der Mitglieder untereinander beeinflussen und die Prozesse innerhalb des Teams prägen. Diese Konstrukte, die jedes Team im Rahmen ihrer Entwicklung ausbildet und die sich im Zeitverlauf immer wieder verändern können,⁵²² umfassen dabei Aspekte wie gemeinsame Ansichten und Denkstrukturen des Teams (Shared Mental Modells),⁵²³ den Zusammenhalt⁵²⁴ oder auch das Vertrauen untereinander. Darüber hinaus stellen Normen und Rollen wesentliche Denkmuster dar.⁵²⁵ Unter Normen versteht man dabei gemeinsame Werte, die in den Handlungen des Einzelnen eingehalten werden müssen und die im Falle einer Abweichung von diesen die Grundlage für Sanktionen bilden.⁵²⁶ Sie entstehen, um dem Individuum Sicherheit im Umgang mit den anderen Mitgliedern zu geben.⁵²⁷ Rollen entstehen wiederum durch Normen und den Versuch des Einzelnen, diese vor dem Hintergrund der eigenen Person einzuhalten. Dabei versucht jeder, die Erwartungen der anderen Teammitglieder in Bezug auf das eigene Verhalten zu erfüllen und damit Sicherheit zu erlangen.⁵²⁸ Fehlt in einem Team eine eindeutige Rollenverteilung oder haben die Mitglieder in unterschiedlichen Teams mit nicht vereinbarten Rollen zu kämpfen, kann dies zu Konflikten⁵²⁹ im Team führen und die Leistungsfähigkeit reduzieren.⁵³⁰

Auf der *Output*-Ebene wird analysiert, inwiefern das Team die gestellten Aufgaben erfüllt. In der Literatur wird sowohl die Erfüllung der Aufgabe in Form einer qualitativen wie quantitativen Leistung des Teams als auch in Form der

519 Vgl. Mathieu et al. (2008), S. 420 ff.; Marks et al. (2001), S. 363.

520 Vgl. Brundin/Nordqvist (2008); S. 326 ff.; Leblanc/Gillies (2003), S. 1.

521 Vgl. Mathieu et al. (2008), S. 423.

522 Vgl. Kozlowski/Ilggen (2006), S. 83 ff.; Marks et al. (2001), S. 358.

523 Für weitere Ausführungen zu geteilten Ansichten in einem Team (Shared Mental Modells und Transaction Memory Systems) siehe Kozlowski/Ilggen (2006), S. 83 ff.

524 Vgl. Shaw/Barrett-Power (1998), S. 1314.

525 Vgl. Kozlowski/Ilggen (2006), S. 81.

526 Vgl. Schäfers (1999), S. 41 ff.; Ellis/Fisher (1994), S. 129; Mills (1976), S. 108 ff.

527 Vgl. Kriz/Nöbauer (2008), S. 49.

528 Vgl. Pühl/Schmidbauer (2008), S. 15 und S. 62; Hogg/Mullin (2000), S. 266.

529 Die Literatur unterscheidet drei verschiedene Konfliktarten: kognitive (inhaltliche), affektive (persönliche) und prozessuale Konflikte. Während kognitive Konflikte eine unterschiedliche Einschätzung der Sachebene betreffen und als positiv für die Teamleistung angesehen werden, sind affektive Konflikte persönlich angreifend und mit negativer Wirkung für das Team. Prozessuale Konflikte beziehen sich demgegenüber auf unterschiedliche Auffassungen über den Weg, der zur Lösung eines Problems genommen werden sollte. (Vgl. Jehn/Shah (1997), S. 551 f.).

530 Vgl. Flick (2010), S. 156; O'Donnell/O'Regan (2006), S. 8.; Hare (1995), S. 146.

Erhaltung des Teams als letztendlicher Output gesehen.⁵³¹ Die Aufgabenerfüllung wirkt dabei direkt, die Erhaltung indirekt auf die Performance des Teams.⁵³²

Für den Forschungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit erscheint das IMOI-Modell aufgrund der bisherigen Darstellung vor allem aus zwei Gründen passend:

1. Die mögliche Betrachtung der Wirkung einer Krise auf das Gremium als Ganzes: Dies umfasst sowohl die *einzelnen Beiratsmitglieder* wie auch das *Gesamteam* mit seinen *internen Prozessen und Emergent States*
2. Die Analyse des *Einflusses des Kontextes* auf das Gremium in einer Krise

A2 Methodik

Die Studie ist aufgrund des sehr offenen Forschungsansatzes mit einem spezifischen Forschungsdesign durchgeführt worden. Um ein vertiefendes Verständnis für das methodische Vorgehen zu ermöglichen, soll dieses nachfolgend expliziert werden.

Auf Grundlage des in Abschnitt IV dargestellten Erkenntnisinteresses muss zunächst untersucht werden, mit welcher methodischen Vorgehensweise der Erkenntnisgewinn in Bezug auf die formulierten Forschungsfragen überhaupt generiert werden kann.⁵³³ Vor diesem Hintergrund sollen im folgenden Abschnitt das passende Forschungsdesign abgeleitet und der methodische Rahmen abgesteckt werden. Darauf aufbauend wird eine detaillierte Beschreibung des Aufbaus sowie des Ablaufs der Untersuchung erfolgen, bevor abschließend die Auswertungsmethodik dargestellt werden soll.

Methodischer Rahmen

Grundsätzlich ist bei jeder empirischen Untersuchung zunächst die Frage zu beantworten, ob sie mit Hilfe eines qualitativen oder quantitativen Ansatzes durchgeführt werden soll. Qualitative Methoden implizieren eine interpretative Verarbeitung von verbalen bzw. nicht numerischen Daten (z. B. aus Interviews), während sich quantitative Forschungsmethoden auf eine statistische Analyse von Messwerten (z. B. aus Fragebögen oder Archivdaten) stützen.⁵³⁴

Da ein quantitativer Ansatz immer bereits gesicherte Forschungserkennt-

531 Vgl. Mathieu et al. (2008), S. 454 ff.

532 Vgl. Forbes/Milliken (1999), S. 498 i. V.m. Cohen/Bailey (1997), S. 244.

533 Vgl. Diekmann (2006), S. 168.

534 Vgl. Diekmann (2006), S. 373; Witt (2001), Absatz 2 f.

nisse benötigt, die eine stichhaltige Hypothesenbildung ermöglichen,⁵³⁵ konnte im hier vorliegenden Forschungsumfeld ein quantitativer Forschungsansatz nicht durchgeführt werden. Die Studie sollte vielmehr das Untersuchungsobjekt in seiner gesamten Komplexität im alltäglichen Umfeld der Studienteilnehmer analysieren. Somit war ein qualitativer Forschungsansatz für die vorliegende Arbeit ein logischer Schritt, um im Sinne des Erkenntnisinteresses eine Untersuchung der sehr komplexen Zusammenhänge im Umfeld von Entscheidungssituationen durch Aufsichtsgremien⁵³⁶ in Krisen von Familienunternehmen vornehmen zu können.⁵³⁷ Hierzu musste der Weg nachvollzogen werden, den wesentliche Entscheidungen innerhalb des Krisenverlaufs genommen haben, wobei beispielsweise konkrete Diskussionen im Vorfeld dieser Entscheidungen interessant waren.⁵³⁸ Zu bedenken ist hierbei, dass sich ein großer Teil der Arbeit des Beirats z. B. in Form von informellen Gesprächen hinter den Kulissen abspielt.⁵³⁹ Dies gilt insbesondere für die zwischenmenschliche Einbindung der Familie in Entscheidungen des Gremiums. Diese Interaktionen gilt es aus Perspektive der Beteiligten nachzuvollziehen, um daraus Antworten auf die formulierten Forschungsfragen abzuleiten. Gerade dies ist aber nur durch einen qualitativen Forschungsansatz zu leisten.

Aufbauend auf den dargestellten Überlegungen für einen qualitativen Forschungsansatz der Arbeit werden nachfolgend die weiteren Grundlagen expliziert.

Forschungsansatz

Die bereits dargestellten Rahmenbedingungen zeigen auf, dass der Forschungsstand im Untersuchungskontext nicht ausreicht, um einen hypothesenbasierten Forschungsansatz zu wählen. Somit kann der Forschungsansatz der hier vorliegenden Arbeit nicht die klassische Überprüfung eines bestehenden Theoriekonzepts beinhalten, sondern muss vielmehr die Entdeckung eines neuen Theoriegerüsts ermöglichen. Einen solchen Forschungsansatz zur Theorieentwicklung jenseits bereits bestehender Konzepte stellt insbesondere der Ansatz der »Grounded Theory« dar:

535 Vgl. Schöneck/Voß (2005), S. 20.

536 Für Studien, die die Notwendigkeit von qualitativer Forschung im Umfeld von Aufsichtsgremien betonen, siehe Roberts et al. (2005) und Pye (2004).

537 Für Studien, die aufgrund der Einzigartigkeit von Familienunternehmen und deren extrem komplexen Wirkungszusammenhängen ein grundsätzlich qualitatives Vorgehen als zielführend ansehen, siehe Pühl/Schmidbauer (2008) und Simon et al. (2005).

538 Vgl. Jürgens/Lippert (2005), S. 37 ff.

539 Vgl. Huse (2007), S. 142; Jürgens/Lippert (2005), S. 31 ff.

Die »Grounded Theory« ist ein Ansatz⁵⁴⁰, der die explizite Einbeziehung der persönlichen Perspektiven der Teilnehmer vorsieht, um daraus gezielt neue theoretische Zusammenhänge abzuleiten. Der Begriff »grounded« wird in diesem Zusammenhang genutzt, da die neue Theorie direkt aus den Forschungsdaten abgeleitet und begründet wird, sie also in den empirischen Daten »grounded« ist. Diese starke Betonung der Berücksichtigung der Sicht der Teilnehmer in der Theorieentwicklung lässt die *Grounded Theory* vor dem Hintergrund der dargestellten hohen Komplexität des Untersuchungsobjekts der hier vorliegenden Arbeit als zielführender Forschungsansatz erscheinen.

Der große Vorteil der *Grounded Theory* ist, dass sie eine hochgradig flexible, reaktionsfähige und reflexive Möglichkeit ist, aus qualitativen Daten eine Theorie zu erschaffen.⁵⁴¹ Der *Grounded Theory* Ansatz prüft keine bestehenden Theorie in der Realität ab, sondern entdeckt neue Theorieansätze.⁵⁴² Dies führt in der Literatur zu der wiederholten Kritik, dass das Fehlen jeder theoretischen Grundlage nicht wissenschaftlich sei. Der Forscher muss daher in der Lage sein, die von ihm gewählte theoretische Grundlage kritisch zu hinterfragen und sich, wenn nötig, auch von dieser zu lösen. In der hier vorliegenden Arbeit ist die Gruppentheorie somit als theoretischer Rahmen zu sehen, der beständig kritisch zu hinterfragen und ggf. anzupassen ist. Dies erfolgt in einem spiralförmigen, kontinuierlichen Forschungsprozess⁵⁴³, der sehr interaktiv angelegt ist und einen beständigen Wechsel zwischen Datenerhebung und Datenanalyse vorsieht.⁵⁴⁴

Dieser Prozess besteht aus drei verbundenen Elementen: *Verstehen, Synthetisieren und Theoretisieren*.⁵⁴⁵ Das *Verstehen* wird in zwei Schritten vollzogen: zunächst wird aus der bestehenden Literatur ein »Indikatormodell« abgeleitet,

540 In der Literatur ist es zu einer Spaltung des *Grounded Theory*-Ansatzes gekommen. Der ursprünglich von Glaser/Strauss (1967) gemeinsam entwickelte Ansatz wurde von Strauss (1987) dahingehend revidiert, dass die früheren Ausführungen in Bezug auf die Bedeutung von und den Umgang mit Fachliteratur und Vorwissen im Forschungsprozess falsch verstanden wurden. Der *Grounded Theory*-Ansatz von Strauss (1987), dem die hier vorliegende Arbeit folgen wird, sieht die Kenntnis von Fachliteratur und die Bedeutung von Vorwissen als unabdingbare Voraussetzung für den Erkenntnisprozess. Damit werden eine detaillierte Literaturrecherche und eine kritische Reflexion des eigenen Vorwissens, wie die hier vorliegende Arbeit es vornimmt, zu elementaren Bestandteilen der Forschung. (Vgl. Strauss/Corbin (1996), S. 20 ff. i. V.m. S. 31 ff. und S. 56 ff.; Breuer/Dieris (2009), S. 56). Es sei insbesondere auf folgendes Zitat verwiesen: »Sie können alle Arten von Literatur benutzen, die ihnen relevant erscheint, aber hüten sie sich davor, ein Gefangener der Literatur zu werden.« (Strauss/Corbin (1996), S. 38).

541 Vgl. Loosemore (1999), S. 11.

542 Vgl. Alheit (1999), S. 8; Loosemore (1999), S. 11.

543 Vgl. Kruse (2010), S. 320; Strübing (2004), S. 15 i. V.m. S. 47; Alheit (1999), S. 8.

544 Vgl. Kruse (2010), S. 321 i. V.m. Bateson/Bateson (1987), S. 86 ff. und S. 118 ff.

545 Vgl. Loosemore (1999), S. 11.

dessen Sinn es ist, erste Ideen zu entwickeln, die als Richtschnur für die Entwicklung der *Grounded Theory* dienen sollen.⁵⁴⁶ Der zweite Schritt ist die Erhebung qualitativer Daten. Ziel ist dabei die Sammlung möglichst vieler Perspektiven, um ein umfassendes Verständnis des untersuchten Phänomens zu erhalten.⁵⁴⁷

Das *Synthetisieren* ist eng mit dem Verstehen verbunden und umfasst die Destillation der erhobenen Daten und Analyseergebnisse zum Grundgerüst einer *Grounded Theory*. Dabei kommt es zu einem Zusammenspiel von Datenerhebung und Analyse: Vorläufige Analyse-Ergebnisse bereits vorhandener Daten weisen den Weg für die weitere Forschung und eröffnen einen neuen Zyklus der Datenerhebung und Analyse.⁵⁴⁸ Dieser Prozess mündet in einem kondensierten Verständnis der beobachteten sozialen Phänomene, wobei das Synthetisieren als abgeschlossen angesehen werden kann, wenn eine Sättigung im Datenmaterial vorliegt.⁵⁴⁹ Unter Sättigung versteht man dabei den Zeitpunkt, in dem neue Informationen lediglich marginale Änderungen der bestehenden Daten, Ergebnisse bzw. des Verständnisses erbringen.⁵⁵⁰ Letzter Schritt des *Grounded Theory*-Prozesses ist das *Theoretisieren*, in dem die in den ersten beiden Prozessschritten gewonnenen Erkenntnisse in eine neue Theorie eingebracht werden.⁵⁵¹

Auf diesem Fundament aufbauend soll im nun nachfolgenden Abschnitt das praktische Forschungsdesign abgeleitet und expliziert werden.

Bestimmung des Forschungsdesigns

Bei der Wahl des übergeordneten Forschungsdesigns wurde zunächst geprüft, mit Hilfe welchen Designs die aufgestellten Forschungsfragen bestmöglich beantwortet werden können. Im hier vorliegenden Fall erschienen *Fallstudien*⁵⁵², insbesondere wenn sie komparativ angelegt werden, für die formulierten Forschungsfragen grundsätzlich nahe liegend, mussten aber aufgrund des schwierigen Forschungsumfeldes als Forschungsdesign verworfen werden. Während einzelne Gesprächspartner verschiedener Unternehmen eine hohe Bereitschaft

546 Dieses »Indikator«-Modell ist im Sinne einer theoretischen Sensibilität zu verstehen: Es handelt sich um ein erkenntnisleitendes Konzept, mit dessen Hilfe soziale Phänomene überhaupt erst erkannt werden können. (Vgl. Kelle (1996), S. 32). In der hier vorliegenden Arbeit ist das IMOI-Modell als solches anzusehen.

547 Vgl. Alheit (1999), S. 14.

548 Dies wird als »theoretisches Sampling« bezeichnet. (Vgl. Strauss/Corbin (1996), S. 148 ff.).

549 Vgl. Mason (2010), Absatz 4 ff.

550 Vgl. Loosemore (1999), S. 11; Strauss/Corbin (1996), S. 136.

551 Vgl. Alheit (1999), S. 16 f.

552 Vgl. Bronner et al. (1999), S. 137.

zur Teilnahme zeigten, war die Generierung mehrerer Interviews zum gleichen Krisenfall äußerst schwierig, da die Akteure keine zu tiefen Einblicke in ihr Unternehmen zulassen wollten. Diese besonderen Umstände wurden daher bei der Wahl des Forschungsdesigns besonders berücksichtigt: Anstelle einer besonders tiefen Analyse eines oder mehrerer Einzelfälle wurde eine breitere Analyse mehrere Fälle vorgenommen, um durch eine hohe Vielfalt der Perspektiven die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes abbilden zu können. Das Forschungsdesign der *Feldstudie* erwies sich daher für die hier vorliegende Arbeit als passend, da hiermit die Analyse einer Vielzahl von Unternehmen bzw. Interviewpartnern ermöglicht wird.⁵⁵³

In Bezug auf das spezifische Forschungsdesign im Rahmen der Feldstudie erschien vor dem Hintergrund eines Forschungsumfelds mit sehr komplexen Zusammenhängen und dem notwendigen Nachvollziehen von Interaktionen die Erhebungsmethode einer *Befragung* zielführend. Diese ermöglichte es, im persönlichen Austausch mit den Studienteilnehmern tiefe Einblicke in deren Sichtweise zu erhalten.⁵⁵⁴ Um, wie in der hier vorliegenden Arbeit vorgesehen, komplexe Vorgänge zu erfassen, erschien die Befragung der Teilnehmer mit Hilfe möglichst gering strukturierter Interviewformen wie dem »problemzentrierten«⁵⁵⁵ oder dem narrativen Interview sinnvoll.⁵⁵⁶ Die Untersuchung wurde mit Hilfe von strukturierten, narrativen Interviews durchgeführt, da eine relativ offene Gestaltung⁵⁵⁷ angestrebt wurde. Der Interviewpartner erhielt die Möglichkeit, weitgehend frei zu sprechen und aus seiner Sicht selbst zu bestimmen, was wichtig im Untersuchungskontext ist, wodurch eine eigene Strukturierung erreicht wurde.⁵⁵⁸ Um dabei aber eine Zentrierung auf die für den Forschungsgegenstand relevanten Themengebiete und Fragestellungen zu gewährleisten,⁵⁵⁹ wurde ein Leitfaden als Gedächtnisstütze für den Interviewer verwendet. Damit wurde gewährleistet, dass sich die Teilnehmer mit gewissen, vom Autor vorgegebenen Themengebieten beschäftigen mussten, wodurch eine Vergleichbarkeit der Interviews sichergestellt wurde.⁵⁶⁰

Aufbauend auf der Darstellung des praktischen Forschungsdesigns sollen im folgenden Abschnitt die einzelnen Schritte des Forschungsprozesses detailliert dargestellt werden.

553 Vgl. Bronner et al. (1999), S. 142 f.; Roth/Heidenreich (1993), S. 309 ff.

554 Vgl. Grothe (2006), S. 106 ff.

555 Vgl. Witzel (1985), S. 227.

556 Vgl. Borhardt/Göthlich (2007), S. 38.

557 Vgl. Flick (2010), S. 117. Dies wäre mit standardisierten Interviews nicht möglich.

558 Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 52.

559 Vgl. Borhardt/Göthlich (2007), S. 39.

560 Vgl. Nohl (2006), S. 21; Bortz et al. (2005), S. 315; Lamnek (2005), S. 202.

Durchführung der Untersuchung

Das hier dargestellte Forschungsprojekt wurde in seiner Grundausrichtung als zyklischer bzw. spiralförmiger⁵⁶¹ Forschungsprozess angelegt. Dabei wurde in möglichst regelmäßigen Abständen ein wiederholtes Heraustreten aus dem eigentlichen Forschungsprozess vollzogen und eine kritische Reflektion der Erkenntnisse eingebaut.⁵⁶² Dies geschah z. B. am Ende einiger Forschungsphasen mit Hilfe kritischer Expertengespräche zum aktuellen Stand der Arbeit.⁵⁶³ Die Diskussion und die damit einhergehende kritische *Selbstreflektion*⁵⁶⁴ der bisherigen Forschung bildeten dann im Sinne einer bewussten Neufokussierung der Forschungsaktivitäten die Basis für die anschließende Forschungsphase. Die Experteninterviews erwiesen sich dabei immer wieder als sehr hilfreich, da sie Sinnbeschränkungen des Forschers aufdeckten und neue Ideen in den Forschungsprozess einbrachten. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um in der Durchführung der Untersuchung eine ständige Selbstreflexion der eigenen Forschung zu ermöglichen und nicht der Versuchung zu erliegen, bereits vorhandene Denkstrukturen in den Interviews lediglich abzuprüfen.⁵⁶⁵

Auswahl der Studienteilnehmer

Als grundsätzlicher Rahmen für die Auswahl der Studienteilnehmer dienten zunächst die in Abschnitt II dargestellten definitorischen Eingrenzungen in Bezug auf Familienunternehmen, Beiräte und Krisen. Der eigentliche Auswahlprozess war schließlich von zwei weiteren Faktoren geprägt.

Zum einen erfolgte die Auswahl des »theoretischen Sampling«⁵⁶⁶ entsprechend des Forschungsansatzes der *Grounded Theory* stufenweise, wobei die Durchführung und Analyse der beiden reflektierenden Interviews der Forschungsphasen 1–3 sowie der ersten elf Interviews als Grundlage für die Auswahl der weiteren Studienteilnehmer diente. Hierbei wurden die Ergebnisse der ersten Interviews dazu genutzt, eine Auswahl weiterer Interviewpartner vorzunehmen, deren Befragung zusätzlichen Erkenntnisgewinn erwarten ließ.

Zum anderen erwies sich das Forschungsfeld als schwierig zu erschließen,

561 Vgl. Bitsch (2001), S. 114; Witt (2001), Absatz 15.

562 Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 31 ff.

563 Dies kann als Supervision verstanden werden. (Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 227).

564 In der Literatur wird das »auf den Kopf stellen« der Ergebnisse angemahnt (Vgl. Strauss/Corbin (1996), S. 64 ff.).

565 Für eine ausführliche Darstellung möglicher Fehler im qualitativen Forschungsprozess siehe Witt (2001), Absatz 25 ff.

566 Vgl. Breuer/Dieris (2009), S. 58; Locke (2005), S. 54 ff.

wobei vor allem die Verschlossenheit der Akteure erwartungsgemäß⁵⁶⁷ den Zugang erheblich einschränkte. Da der Zugang zu Interviewpartnern somit nicht immer optimal war⁵⁶⁸, konnte das theoretisch wünschenswerteste Beispiel nicht immer ausgewählt werden. Um dennoch dem Ansatz eines »theoretischen Sampling«⁵⁶⁹ zu folgen, wurde die Auswahl aus den verbleibenden potenziellen Studienteilnehmern sehr bewusst vorgenommen. Hierzu wurden zwei Kriterien berücksichtigt.

Erstens wurde versucht, alle für einen Beirat relevanten Anspruchsgruppen zu befragen, um die Heterogenität des Forschungsfeldes abzubilden. Hierzu wurden die potenziellen Studienteilnehmer in Vergleichsgruppen eingeteilt, um die relevanten Berufsgruppen definieren und möglichst konträre Perspektiven aufnehmen zu können (z. B. familieninterne Beiräte vs. professionelle externe Beiräte oder Sanierungsexperten vs. Familiengeschäftsführer). Für die vorliegende Studie konnten sowohl Familienbeiräte als auch externe Experten und Geschäftsführer gewonnen werden.⁵⁷⁰

Zweitens wurde darauf geachtet, ein möglichst breites Spektrum an Krisenphasen im theoretischen Sampling abzubilden. Da die Arbeit, wie in Abschnitt II.3 dargestellt, auf Ertrags- und Liquiditätskrisen fokussiert, wurde aus den frei verfügbaren Informationen (Interview, Internet, Presse) sowie konkreten Aussagen der Teilnehmer über die involvierten Unternehmen eine Einschätzung durch den Autor vorgenommen, in welcher Krisenphase sich die Unternehmen befunden haben.⁵⁷¹ Das Sampling wurde so ausgewählt, dass Ertrags- und Liquiditätskrisen möglichst umfassend abgebildet werden.

Insgesamt bestand das Ziel, eine maximale strukturelle Variation der Interviewpartner bei gleichzeitiger Unterschiedsminimierung zu erreichen, um eine möglichst dichte und erklärende Beschreibung der Phänomene im For-

567 Siehe für eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Verschlossenheit der Akteure im Untersuchungskontext Leblanc/Schwartz (2007), S. 845 ff.

568 46 Interviewanfragen wurden abschlägig beantwortet.

569 Vgl. Strauss/Corbin (1996), S. 148 ff.

570 Die namentlichen Aufstellungen der Studienteilnehmer und der an der Studie teilnehmenden Unternehmen sind aufgrund der hohen Sensibilität der Daten nicht Bestandteil des Anhangs der Arbeit. Sie wurden elektronisch als separates Dokument am Lehrstuhl des Erstprüfers hinterlegt und können nach Rücksprache und Einwilligung des Autors sowie der Interviewteilnehmer unter Einhaltung der gebotenen Vertraulichkeit eingesehen werden.

571 Diese Einschätzung basierte u. a. auf dem prozentualen Rückgang des Umsatzes in der Krise sowie der Entwicklung von Mitarbeiterzahlen, Investitionen, Gewinn und der Eigenkapitalquote (sofern verfügbar). Die Einordnung ist aufgrund der lediglich geringen zur Verfügung stehenden Informationen nicht anhand einer festen betriebswirtschaftlichen Definition sondern zu einem Teil aufgrund der subjektiven Einschätzung des Forschers vorgenommen worden. Unabhängig von der genauen Einordnung zeigt sich aber, dass das Sample eine große Bandbreite des Themenkomplexes abdeckt.

schungsfeld durchführen zu können. Die Untersuchung wurde abgeschlossen, als das gesammelte Datenmaterial nach den Kriterien einer »theoretischen Sättigung« als umfassend angesehen werden konnte.⁵⁷² Hierzu wurden nach der Auswertung eines jeden Interviews die zu erwartenden Erkenntnisse des folgenden Interviews durch den Forscher geschätzt. Kam es zu neuen, nicht erwarteten Erkenntnissen, wurde der Forschungsprozess fortgesetzt bis in mehreren Interviews hintereinander keine neuen Erkenntnisse generiert werden konnten.

Der Zugang zum Feld erfolgte vor allem über die Kontaktnetzwerke des Wittener Instituts für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke (8 Interviewpartner), des ehemaligen Arbeitgeber des Autors (Roland Berger Strategy Consultants, 7) sowie der Firma Spencer Stuart (5). Daneben wurden private Kontakte des Forschers (2) sowie die direkte Weitervermittlung durch einen Befragten (2) genutzt.⁵⁷³

Im nun folgenden Abschnitt soll die Erstellung des Interviewleitfadens als Element der Datenerhebung dargestellt werden.

Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte, wie bereits beschrieben, mit Hilfe von qualitativen, leitfadengestützten Interviews. Um eine zumindest grobe inhaltliche Strukturierung des Leitfadens vorzunehmen, wurden die einzelnen Abschnitte des Leitfadens entlang der Ebenen des forschungsleitenden IMOI-Modells gegliedert. Der Leitfaden wurde dabei in den Interviews flexibel und nicht im Sinne eines festen Ablaufs angewendet, um ausreichend Raum für freie Erzählungen und Antizipationen der Interviewten zu lassen. Dennoch stellt der Leitfaden eine Vorstrukturierung im Hinblick auf eine Idee des Autors dar, die bewusst eingefügt wurde, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.⁵⁷⁴

Inhaltlich wurde ein fünfteiliger Leitfaden aufgestellt, der als Ausgangspunkt eine auf den Interviewten individualisierte Einstiegsfrage aufwies, die sich zumeist um die konkreten Erfahrungen des Interviewten im Themenumfeld drehte. Dieser Frage kam eine besondere Bedeutung zu, eröffnete sie doch den Raum für die Interviewsituation und beeinflusste direkt den weiteren Gesprächsfluss und damit die zu erzielenden Erkenntnisse des Interviews. Daher wurde die Einstiegsfrage⁵⁷⁵ in jedem Interview auf die Person des Studienteil-

572 Vgl. Glaser/Strauss (1998), S. 69.

573 Inklusive der beiden reflektierenden Interviews.

574 Vgl. Mayring (2002), S. 66 ff.

575 Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 62.

nehmers angepasst, um Interesse an der Einlassung auf die Erlebnisperspektive des Interviewten zu zeigen.⁵⁷⁶

Mit Hilfe des anschließenden 1. Abschnitts sollten die allgemeine Tätigkeit des Beirats, seine offiziellen Aufgaben sowie der Corporate Governance-Rahmen, in dem sich dieser bewegt, herausgearbeitet werden. Hierbei sollten auch Faktoren wie die vorhandenen Kompetenzen und die Hintergründe der Besetzung des Gremiums erfragt werden. Grundgedanke dieses Abschnitts war, einen ersten Überblick über die Rahmenbedingungen des betrachteten Gremiums zu erhalten.

Abschnitt 2 wurde als Einstieg in das Thema Krise angelegt. Durch die Frage nach der persönlichen Betroffenheit durch die Krise sollte ein weiterer Erzählreiz gesetzt und Vertrauen aufgebaut werden. Gleichzeitig war die Frage im Gesamtzusammenhang durch die reine Fokussierung auf die Person des Interviewten relativ unkritisch, sodass ein Spannungsbogen innerhalb des Fragenkatalogs von unkritisch zu kritisch aufgebaut werden konnte.

Abschnitt 3 stellte den vertieften Einstieg in den Kontext der Krise dar. Durch die allgemein formulierte Frage nach der Rolle des Beirats in der Krise sollte ein Erzählstimulus gesetzt und dadurch Kommunikations- und Interaktionsmuster in der Krisensituation greifbar werden.⁵⁷⁷ Dabei wurde der Schwerpunkt auf Prozesse (z. B. das Kommunikationsverhalten) in- und außerhalb des Teams gelegt.

Abschnitt 4 wurde aufgrund der Erfahrungen aus den Experteninterviews eingefügt und sollte mögliche Beeinflussungen durch die Familie aber auch durch Stakeholder in der Krise herausarbeiten. Hier standen somit der Kontext sowie dessen Wirkung auf das Team im Mittelpunkt der Untersuchung.

Abschnitt 5 legte abschließend den Fokus auf die Wirkung der Krise auf die einzelnen Teammitglieder sowie auf die Teamstruktur (siehe Abbildung 54).⁵⁷⁸

Die vierundzwanzig Interviews der Studie wurden in einem Zeitraum von achtzehn Monaten durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen zwanzig und einhundertneunzehn Minuten, wobei der Durchschnitt bei sechsundsechzig Minuten lag.

An dieser Stelle muss auf einen wichtigen methodischen Aspekt in der Generierung der Daten hingewiesen werden, der Einfluss auf die Qualität der Daten haben kann: Die Studie versucht, mit Hilfe von qualitativen Interviews retrospektiv Veränderungsprozesse nachzuvollziehen. Dabei wird in den Inter-

576 Vgl. Tietel (2000), Absatz 2.

577 Vgl. Kruse (2009), S. 29.

578 Der Leitfaden wurde für die Interviews mit den externen Experten (Sanierungsexperten und Geschäftsführer ohne Beiratsmandat), dahingehend verkürzt, dass Fragen zu inneren Vorgängen im Gremium ausgelassen und dafür Fragen zum Kontext des Gremiums stärker in den Fokus gestellt wurden.

	Block/Untersuchungsschwerpunkte	Leitfragen	Fragen
TEIL I Rahmenbedingungen	1 <ul style="list-style-type: none"> • Einbindung Corporate Governance • Macht des Gremiums • Hierarchien und Strukturen • Arbeitsabläufe 	1. Wie sieht die Arbeitsweise des Beirats im Rahmen der Corporate Governance des Unternehmens aus?	1 - 2
	2 <ul style="list-style-type: none"> • Wirkung der Krise auf Interview-Teilnehmer 	2. Wie hat die Krise Sie persönlich betroffen?	3 - 6
TEIL II Wirkung der Krise	3 <ul style="list-style-type: none"> • Wirkung Krise auf: <ul style="list-style-type: none"> • Prozesse im Gremium • Emergent States 	3. Welche Rolle spielt der Beirat in der Krise?	7 - 17
	4 <ul style="list-style-type: none"> • Wirkung Krise auf Kontext (Fokus Familie) • Einfluss Kontext-Ebene auf Beirat 	4. Welche Wirkung hatte die Krise auf externe Akteure (Familie, GF, Stakeholder)?	18 - 27
	5 <ul style="list-style-type: none"> • Wirkung der Krise auf Team (Fokus Strukturveränderungen) 	5. Welche Wirkung hatte die Krise auf die anderen Beirats-Mitglieder?	28 - 38

Abb. 54: Strukturierung des Interviewleitfadens (Quelle: Eigene Darstellung)

views mit den Experten nach deren Erinnerungen und Einschätzungen in Bezug auf zurückliegende Ereignisse gefragt. Die Untersuchung analysiert somit aus einer rein rückwärtigen Betrachtung die Wirkungszusammenhänge im Umfeld eines Beirats während einer Krise und beobachtet diese nicht direkt. Daraus ergeben sich Schwierigkeiten vor allem im Hinblick auf mögliche (selektive) Erinnerungslücken⁵⁷⁹ der Interviewteilnehmer, die die Qualität der Daten beeinflussen haben kann. Diesem Aspekt wurde zwar durch die Berücksichtigung möglichst verschiedener Perspektiven auf das Untersuchungsobjekt Rechnung getragen, eine vollständige Eliminierung erscheint aber nicht möglich.

Der nächste Abschnitt wird nun auf die Auswertungs-Logik der Arbeit eingehen und dabei vor allem die Aspekte der Codierung und Analyse darstellen.

Auswertung

Alle Interviews wurden, bei Zustimmung durch den Interviewten⁵⁸⁰, zunächst in Form einer digitalen Aufzeichnung aufgenommen und anschließend transkribiert. Die Transkription⁵⁸¹ erfolgte dabei in Anlehnung an Mayring (2002) und

579 Vgl. Dehmel/Wittchen (1984), S. 90 ff.

580 Fünf Studien-Teilnehmer lehnten eine Aufzeichnung ihrer Interviews ab. Diese Interviews wurden durch handschriftliche Notizen des Autors aufgenommen.

581 Die Transkripte und Nachprotokolle sind aufgrund der hohen Sensibilität der Daten nicht Bestandteil des Anhangs der Arbeit. Sie wurden elektronisch als separates Dokument am Lehrstuhl des Erstprüfers hinterlegt und können nach Rücksprache und Einwilligung des Autors sowie des Interview-Teilnehmers unter Einhaltung der gebotenen Vertraulichkeit eingesehen werden.

Dresing/Pehl (2011) in Form einer wörtlichen Transkription unter Einhaltung gängiger Richtlinien.⁵⁸² Dabei wurde eine vollständige Anonymisierung der Texte vorgenommen, um aus den Inhalten nicht auf die an der Studie beteiligten Personen bzw. Unternehmen schließen zu können.

Nach erfolgter Transkription erhielten im Sinne einer kommunikativen Validierung⁵⁸³ alle Teilnehmer die Möglichkeit, die Transkripte gegen zu lesen und in begründeten Fällen zu ändern⁵⁸⁴ bzw. abschließend freizugeben. Die weitere Analyse stützt sich insgesamt auf vierundzwanzig Interviews, die 26:45 Stunden Interviewaufzeichnungen (bzw. deren Transkripten) entsprechen.⁵⁸⁵

Die Auswertung der Transkripte erfolgte fortlaufend analog dem wellenförmigen Forschungsprozess, sodass zunächst die Transkripte der ersten Interviews ausgewertet wurden. Zur Strukturierung der Texte wurde dabei eine so genannte Kodierung⁵⁸⁶ der Texte vorgenommen: Dies bedeutet, dass Textpassagen bestimmten Kategorien zugeordnet werden, durch die die transkribierten Interviews strukturiert und systematisch abgeleitete sowie intersubjektiv nachprüfbar Aussagen möglich werden.⁵⁸⁷ Dabei muss berücksichtigt werden, dass in qualitativen Arbeiten, und dabei vor allem im Rahmen von *Grounded Theory* Untersuchungen, die Auswertungsaspekte eng am Material entwickelt werden müssen⁵⁸⁸ und keine vorab definierten Kategorien angewendet werden können. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wurde zur induktiven Ableitung der relevanten Kategorien das von Mayring/Gläser-Zikuda (2005) vorgestellte Ablaufmodell⁵⁸⁹ angewendet. Dieses Ablaufmodell ermöglichte eine induktive Kategorienbildung, die trotz des offenen Ansatzes der *Grounded Theory* im Rahmen einer regelgeleiteten Auswertung ablief (siehe Abbildung 55).⁵⁹⁰

Um die Validität des Kategoriensystem zu erhöhen und eine höhere Vergleichbarkeit herstellen zu können, wurde im Sinne einer Triangulation nach den ersten elf Interviews eine zweite Forscherperspektive hinzugezogen: In

582 Vgl. Dresing/Pehl (2011), S. 16 ff.; Mayring (2002), S. 89.

583 Vgl. Flick (2007), S. 495.

584 Diese Änderungen betrafen insbesondere Sachverhalte, die der Autor missverstanden hatte und Aussagen, die die Anonymität des Befragten bzw. der Firma gefährdet hätten.

585 Darin enthalten sind Gesprächsnotizen von auf Wunsch der Interviewteilnehmer nicht aufgezeichneten Interviews, die ca. 7:05 Stunden Material entsprechen.

586 Vgl. Bortz/Döring (2003), S. 329 f.

587 Vgl. Alheit (1999), S. 15. Hierbei geht es um das »Aufbrechen der Daten«.

588 Vgl. Mayring (2000), Absatz 10.

589 Vgl. Mayring (2005), S. 11 f. Die Inhaltsanalyse ist eine regelgeleitete Kommunikationsanalyse der vorliegenden transkribierten Interviews und Interpretation der latenten Inhalte vor dem Hintergrund des sozialen Kontextes. (Vgl. Bortz et al. (2005), S. 329 ff.) Es muss hierbei berücksichtigt werden, dass z. B. das gewählte forschungsleitende IMO-Modell den Analysespielraum eingrenzt. Die Literatur verweist aber darauf, dass dies notwendig ist, um überhaupt »scharf« sehen zu können. (Siehe hierzu Vogt (2009)).

590 Vgl. Jensen (2005), S. 265 ff.

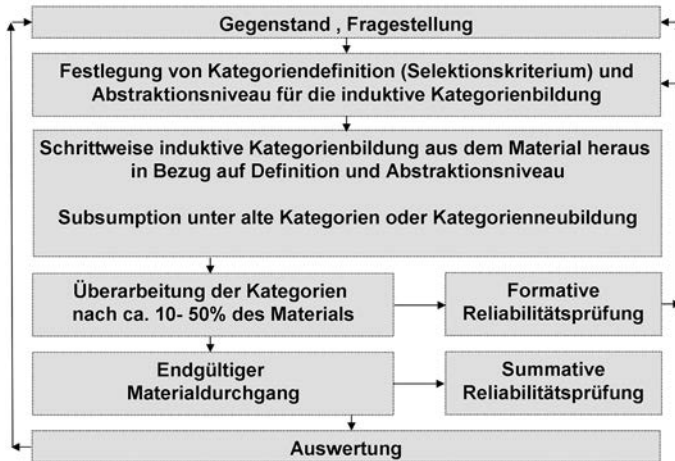


Abb. 55: Ablaufmodell der induktiven Kategorienbildung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring/Gläser-Zikuda (2005), S. 12)

Anlehnung an die von Mayring/Gläser-Zikuda (2005) vorgeschlagene »diskursive Validierung«⁵⁹¹ wurden einem Forscher des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung und Corporate Governance (RMI) als Zweitkodierer die Anlage der Untersuchung und das Kategoriensystem erläutert.⁵⁹²

Die im Anschluss an diese Validierung durchgeführten weiteren dreizehn Interviews wurden in der Folge jeweils zeitnah nach der Durchführung transkribiert und vor dem Hintergrund der überarbeiteten Kategorien ausgewertet. Im Zeitablauf entstand aus diesem Vorgehen ein zunehmend gesättigtes, stabiles Kategoriensystem.

Innerhalb des Kategoriensystems wurden im Verlauf der Auswertung insgesamt drei Kernkategorien festgelegt, die das Grundgerüst der Untersuchung darstellen und als Kernelemente übergeordnet zu den definierten Haupt- und Unterkategorien stehen. Hierbei handelte es sich zum einen um die *Ausgangssituation* der Beiräte sowie zum anderen um die Wirkung einer *Ertragskrise* sowie die Wirkung einer *Liquiditätskrise* als Krisenverlaufsformen. Die Auswahl dieser Kernkategorien entstand vor dem Hintergrund, dass im Laufe der Interviews zunehmend deutlich wurde, dass die konkrete Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für den Beirat durch die Familie allgemein einen wesentlichen Faktor für die Anpassungsfähigkeit des Gremiums an eine Krisensituation darstellt. Ferner wurde deutlich, dass sowohl die Aufgaben und An-

591 Mayring/Gläser-Zikuda (2005), S. 13.

592 Vgl. Mayring/Gläser-Zikuda (2005), S. 13.

forderungen an das Team *Beirat* wie auch dessen Anpassung an diese zwischen Ertrags- und Liquiditätskrise differierten.

Auf diesen Kernkategorien aufbauend wurde das Kategoriensystem mit insgesamt achtzehn Haupt- und einhundertvierunddreißig Unterkategorien auf fünf Ebenen entwickelt, das die Grundlage für das zu entwickelnde Modell darstellt. Um eine vergleichende Analyse über die verschiedenen Interviews hinweg überhaupt zu ermöglichen, wurden den verschiedenen Kategorien so genannte Codes⁵⁹³ zugeordnet, die als Kurzbezeichnung der Kategorien verwendet wurden und als Kennzeichnung in den verschiedenen Texten dienten.⁵⁹⁴ Mit Hilfe dieser Codes konnten die transkribierten Interviews auf die für die Studie relevanten Aspekte reduziert werden, wodurch überhaupt erst eine Auswertung ermöglicht wurde. Zur technischen Unterstützung der Auswertung wurde die Software Atlas.ti verwendet.⁵⁹⁵ Mit Hilfe der technischen Unterstützung konnten insgesamt dreihundertsiebzehn Codes über alle Interviews hinweg verfolgt und in Beziehung zueinander gesetzt werden.

Das auf diesen Codes basierende Kategoriensystem kann insgesamt als Ausdruck der durch die Studienteilnehmer vermittelten subjektiven und reflektierten Erfahrungen angesehen werden. Das beschriebene Auswertungsvorgehen ermöglichte im weiteren Verlauf die Beschreibung der wesentlichen Aufgaben des Beirats in einer Krise, die Darstellung der verschiedenen Anpassungen des Gremiums sowie die Analyse der interdependenten Wechselbeziehungen innerhalb des Kontextes eines Beirats.⁵⁹⁶

593 Codes bezeichnen reduzierte Aussagen bzw. Paraphrasen von Interviewpartnern.

594 Dieses Vorgehen orientiert sich an der von Mayring (2008) empfohlenen Vorgehensweise.

595 Vgl. Kuckartz (2005), S. 60 ff.

596 Trotz der umfassenden Darstellung des Erkenntnisweges bleibt anzumerken, dass die Ergebnisse der Studie vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen des Forschers generiert wurden. Dies kann bedeuten, dass eine andere Person aus den vorhandenen Materialien andere Schlüsse ziehen würde. Um dieses Risiko zu minimieren, wurden die dargestellten Validierungsschritte unternommen. Eine vollständige Sicherheit in Bezug auf die Ergebnisse kann es aber aufgrund der hohen Subjektivität der Auswertung in qualitativen Arbeiten nie geben.

