

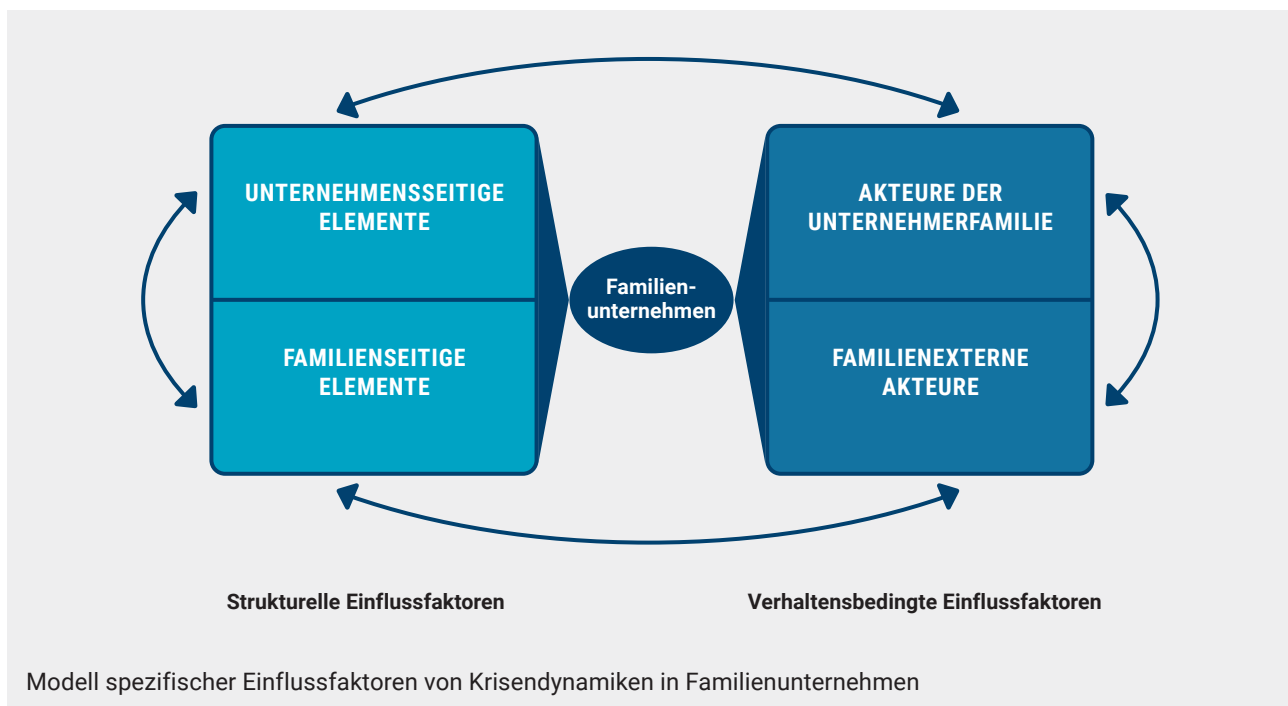


# WIFU\_kompakt\_36: Krisen in Familienunternehmen

Der Horizont unternehmerischen Planens hat sich deutlich verdüstert. Schien die Covid-19-Krise soeben halbwegs überwunden, haben nun Entwicklungen einen Anfang genommen, die schwerlich als vorübergehend betrachtet werden können. Hier sollen nur die Stichworte genannt werden: Krieg in der Ukraine, unsichere Energieversorgung mit massiv steigenden Preisen, Inflation, Rivalität mit China, vielleicht bald ein Subventionswettbewerb der EU mit den USA, Mangel an Arbeitskräften. Krise gesellt sich zu Krise – und mehr denn je müssen sich Geschäftsführungen und Top-Management-teams als Bewältiger multipler Herausforderungen bewähren.

## Fällt es Familienunternehmen leichter, Krisen zu überstehen?

Wenn sie ihre Stärken klug einsetzen. Doch von welt- und handelspolitischen Verwerfungen kann sich kaum ein Unternehmen abkoppeln und in einem solchen Szenario treten dann mit Schärfe ganz wesentliche Charakteristika hervor, die Krisen in Familienunternehmen kennzeichnen. Wie in Folge 35 von WIFU\_kompakt dargestellt, sind die Systeme „Familie“, „Eigentum“ und „Unternehmen“ in einem *ko-evolutionären* Prozess miteinander verbunden: Jedes System *prägt* das andere und *wird* von diesem *geprägt*. In einer Krise kann diese Verflochtenheit ein Vorteil sein, wenn die Familie nämlich außerordentliche Leistungen und Einsatz erbringt, um ihr Unternehmen zu retten. Genauso können sich die Dynamiken in einer Familie jedoch so nachteilig auf ein in Schwierigkeiten geratenes Unternehmen auswirken, dass dieses schließlich aus dem Markt ausscheidet.



## Welche Stärken kann eine Unternehmerfamilie einbringen?

In der Forschung etabliert und in der Praxis bewährt ist das Konzept des „Familienfaktors“. Dieser ist das Ergebnis der Ko-Evolution von Familie, Unternehmen und Eigentum (ein Ergebnis, das sich im Laufe der Zeit und im Fortgang der Generationen natürlich wandelt). Der Familienfaktor bündelt also alle Eigenheiten und Spezifika eines Familienunternehmens, die sich auf den *bestimmenden Einfluss der Unternehmerfamilie* zurückführen lassen. Und natürlich wirkt sich dieser Familienfaktor als Amalgam aller Werte, Überzeugungen und Haltungen der Familie auch auf ein krisenbefallenes Unternehmen aus. Der Erhalt des Familienunternehmens als solches kann somit als *gemeinsame* Zielvorstellung der Familie einen außergewöhnlichen Einsatz an Motivation, Leistung und auch an Finanzmitteln anstoßen.

## Machen Unternehmerfamilien eine Krise noch komplexer?

Nicht unbedingt, hier kommt es entscheidend auf Art und Größe des Unternehmens und seine Governance an. Um einen Krisenfall in einem Familienunternehmen zu analysieren, bietet sich das oben gezeigte Schema an. Wichtig ist die Unter-

scheidung von *strukturellen* und *verhaltensbedingten* Einflussfaktoren. Zu ersteren gehören etwa die Verteilung von Anteilen, etablierte Netzwerke oder die zur Verfügung stehenden Kompetenzniveaus im Unternehmen. Verhaltens- und handlungsbedingte Faktoren hingegen sind bspw. Formen der Kommunikation, Umgang mit Mitarbeitern, Reaktionsweisen auf Kritik oder betontes Vorleben der eigenen Überzeugungen. Hier bestehen jedoch Rückkopplungen: Verhaltensweisen gerinnen zu Strukturen und Strukturen fördern oder unterbinden Verhaltensweisen.

#### Was bedeutet diese Erkenntnis in der Praxis?

In Familienunternehmen haben Phänomene typischerweise zwei Seiten. Ein geschlossenes Auftreten der Familie gegenüber externen Akteuren kann in einer Krise positiv wirken, zeigt es doch, dass man gemeinsam etwas zu einer Stabilisierung der Lage beitragen will. Umgekehrt kann ein solcher Schulterschluss auch eine Front gegenüber den Interessen und Forderungen anderer Beteiligter sein. Oder: Die Zuführung von Mitteln aus dem Privatvermögen kann ein wichtiger Beitrag zur Beherrschung einer Krise sein – genauso kann dahinter aber auch die Absicht stecken, sich mit Geld von unerwünschten, tiefergehenden Sanierungsmaßnahmen freizukaufen.

#### Müsste ein Familienunternehmen nicht gerade in der Krise den Familienfaktor ausblenden?

So neutral und selbstvergessen kann ein Familienunternehmen wohl kaum sein. Zudem sollte die Familie eher als Ressource für Krisenbewältigung gesehen werden denn als Hindernis. Das Ziel einer transgenerationalen Weitergabe des Unternehmens ist normalerweise ein Wert, der in den Familienfaktor einfließt. Dieses Ziel fokussiert in halbwegs funktionierenden Familien die Interessen der Beteiligten auf die Bewältigung der Krise. Gelingt das aber nicht, gabelt sich die Entwicklung: Entweder scheitert das Unternehmen *als Unternehmen* oder es hört auf, *als Familienunternehmen* zu existieren. Im ersten Fall opfert die Familie (oder einige ihrer Mitglieder) lieber das Unternehmen, als Managementpositionen oder Unternehmensanteile aufzugeben. Im zweiten Fall bedarf es auf Seite der Familie der Einsicht, dass sie es ist, die einer adäquaten Bearbeitung der Krise im Wege steht, beispielsweise durch unzureichende Krisenbewältigungskompetenz in der Familie selbst oder durch nicht ausreichende Zufuhr an Kapital. Versteht und akzeptiert die Familie, dass sie das Unternehmen in Gefahr bringt, kann sie einer Entkopplung der Systeme zustimmen – allerdings verliert sie damit den wichtigsten Stützpfeiler ihrer vormaligen Identität als Unternehmerfamilie. Aus der Krise des Unternehmens wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit eine Krise der Familie, die nun keine Unternehmerfamilie mehr ist, entwickeln.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Ein etwas anderes Krisenmanagement /// Eine kurze Geschichte des Drei-Kreis-Modells /// Missachtung der Family Compliance /// Die Passung familienexterner Manager /// Tabus in Unternehmerfamilien /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Die stille Macht elementarer Regeln /// Gesellschafterkompetenz in vier Dimensionen **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Postpatriarchale Führung /// Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Simons: Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien /// Treiber: Pfade in die Krise /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan **Leseempfehlungen:** Rösen: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen /// Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

