



# WIFU\_kompakt\_37: Ein etwas anderes Krisenmanagement

Aus der Verkopplung der sozialen Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ ergibt sich, dass beide Dimensionen *typische Auswirkungen* auf die Dynamik einer Krise in einem Familienunternehmen haben. Diese Feststellung kann in ihrer Bedeutung kaum überschätzt werden. Insbesondere die externen Akteure in einem Krisengeschehen tun gut daran, sich zu vergegenwärtigen, dass der „Familienfaktor“ nicht einfach ein (zu übergehendes) Gefühl ist. Im Gegenteil: Er ist eine Kraftquelle und kann sogar für die Bewältigung einer Krise genutzt werden.

## Wie kann ein Krisenmanager den Familienfaktor analysieren?

Eine Untersuchung des Familienfaktors *ergänzt* das mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumenten erstellte Restrukturierungskonzept für ein krisenbefallenes Familienunternehmen. Mittels Standardverfahren, aber auch in Interviews oder Workshops mit der Familie bzw. mit Gesellschafterinnen und Gesellschaftern kann ein Krisenmanager Erkenntnisse gewinnen. Aus sechs Analysefeldern lässt sich ein Bild von Art und Ausprägung des Familienfaktors zusammensetzen: 1. Gesellschafterstruktur | 2. Beziehungsstrukturen (zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten) | 3. Aufsichts- und Kontrollgremien | 4. Steuerungs- und Führungssysteme | 5. Qualifikation und Kompetenzen relevanter Akteure | 6. Nachfolgemanagement

In dieser Herangehensweise können familienexterne Beraterinnen und Manager Einblick in die Denkweise der Familie gewinnen, etwas über vielleicht vorhandene latente Familienkonflikte erfahren und Mittel und Wege der Einflussnahme durch die Familie herausfinden.

## Aber Krisenmanagement ist doch keine Familientherapie!

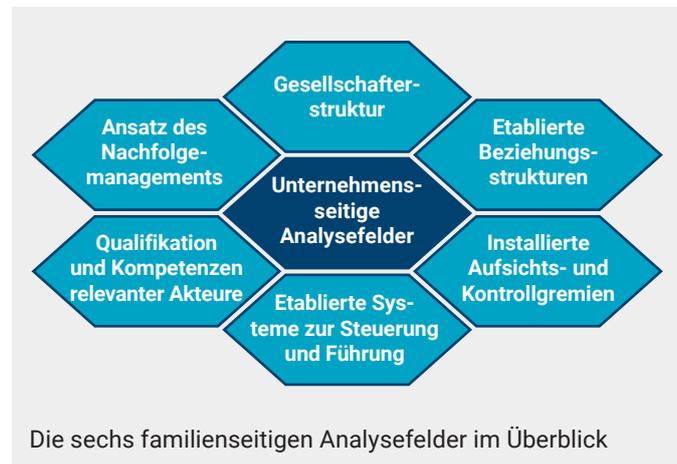
Ohne Verständnis für die Eigenheiten des Typus „Familienunternehmen“ sowie für die jeweilige involvierte Unternehmerfamilie wird sich aber kein tragfähiges Sanierungskonzept erarbeiten lassen. Dafür ist die Familie zu prägend, solange sie entweder im Management oder in Gremien tätig ist oder als aktive Eigentümerfamilie auf das Unternehmen einwirkt. Insofern treten hier zu den betriebswirtschaftlichen und den rechtlichen Aspekten unweigerlich auch psychologische Aspekte hinzu. *Ein kompetentes Krisenmanagement nimmt sich dafür Zeit.* Ansonsten kann es sein, dass Familie bzw. Gesellschafterkreis ein mit Friss-oder-stirb-Gestus vorgelegtes Sanierungskonzept „aus Prinzip“ und zum Schaden des Unternehmens in einer letzten Machtdemonstration ablehnen.

## Wie die Familie Strukturen im Unternehmen prägt.

Strukturen sind nicht nur die offen zugrundeliegenden Regeln und Vorgehensweisen. Die Unternehmerfamilie wirkt vielfältig in ihr Unternehmen hinein. Sie gestaltet, oft informell und aus alter Gewohnheit, strukturelle Elemente wie Kundenbeziehungen oder bringt bestimmte Idiosynkrasien ein. Solche Spezifika sind nirgends kodifiziert, aber allseits bekannt. *Welche dieser spezifischen Strukturen wirken sich in einer Krise nun konstruktiv, welche destruktiv aus?* Hier geht es also um Rollen einzelner Familienmitglieder, um familienexterne Vertrauenspersonen, Vermögensressourcen, Nachfolgeprozesse etc. Erst nach dieser Durchleuchtung kann ein von Externen gesteuertes Krisenmanagement mit konkreten Maßnahmen beginnen. Dies können sein: die Einbeziehung von Familienmitgliedern in Verhandlungen mit Banken, die Zuführung frischen Geldes aus dem Vermögen der Familie, die Einbindung von Familienangehörigen in den Sanierungsprozess, Sanierungsbeiträge der Familie u. v. m. Erweist sich der Einfluss der Familie als schädlich oder gar zerstörerisch, werden sog. musterunterbrechende Maßnahmen wichtig. Dazu gehören bspw. Mediationen für familieninterne Konflikte, Krisencoaching, Erstellen eines Kodex für das Verhalten während der Krise oder die Rekrutierung familienexterner Führungskräfte. Im Extremfall aber kann es auch zur Entlassung von Familienmitgliedern aus dem Unternehmen oder gar zur Einleitung eines Verkaufs kommen.

## Wie die Krise aus dem Unternehmen in die Familie hineinwirkt.

Aus dem Gesagten lässt sich ableiten, dass ein umfassendes Krisenmanagement *in der Unternehmerfamilie* einen zusätzlichen Aufgabenbereich findet. Es wird also untersucht, welche verhaltenssteuernden Ressourcen in der Familie vorhanden



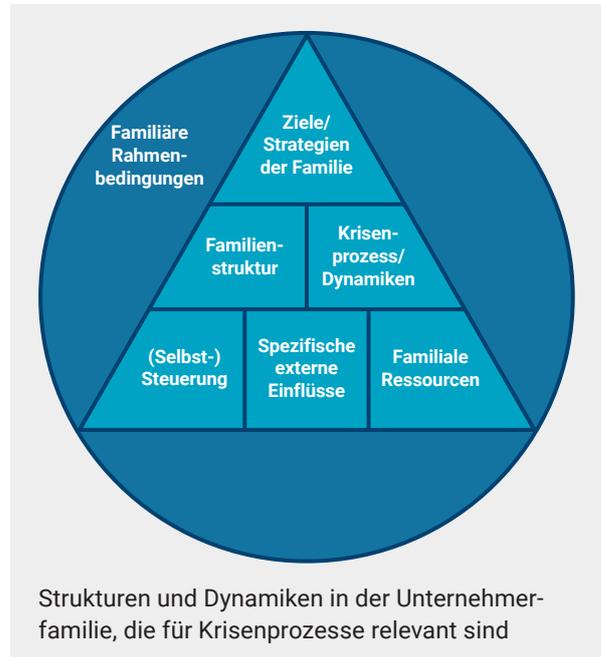
sind, die konstruktiv zur Krisenbewältigung genutzt werden können. An diesem Punkt werden stärkende und schwächende Elemente in der Familie identifiziert: einerseits Identität, Traditionsbezug, Opferbereitschaft, Bereitschaft zum Verzicht – andererseits Beschuldigungen, Neid und Missgunst, Misstrauen, überlieferte Konflikte. Am Ende dieses Prozesses wird ein *Sanierungskonzept für die Unternehmerfamilie* entstanden sein. Zu diesem können Maßnahmen gehören wie ein familieninterner Krisenrat, eine von allen akzeptierte Vertrauensperson, Verhaltensrichtlinien während der Krise, Coachings, Befolgung von Schiedssprüchen. Es geht also darum, die Unternehmerfamilie in der Krise *handlungsfähig* zu halten, auch gegenüber externen Stakeholdern.

#### Turnaround mit der Familie.

Ziel eines Turnaround-Konzeptes ist es, ein Unternehmen wieder wettbewerbsfähig zu machen, und es soll wieder Gewinne erzielen. Neben den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Anforderungen bringt der Familienfaktor einige Erweiterungen mit sich. Für eine erfolgreiche Krisenbewältigung in einem Familienunternehmen

- soll die Family Governance entsprechende Maßnahmen unterstützen,
- bedarf die Familie einer tragfähigen Zukunftsausrichtung,
- müssen ihre Mitglieder willens sein, persönlichen Einsatz und eigene finanzielle Beiträge einzubringen,
- muss die Familie bereit sein, das Krisenmanagement umzusetzen,
- und sie muss sich Regeln für Konfliktbeilegung geben.

Eine zutreffende und ungeschönte Einschätzung der handelnden Personen aus der Familie und des Commitments der Familie im Ganzen ist hierbei unerlässlich.



**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Krisen in Familienunternehmen /// 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)**



#### Quellennachweis:

Diese Folge von WIFU\_kompakt wurde erstellt auf Grundlage von „Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen“ von Tom A. Rösen (2017) sowie des 2022 erschienenen Praxisleitfadens „Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen“ von Tom A. Rösen und Konrad Fröhlich. Dem Praxisleitfaden sind die Abbildungen entnommen.