

DIE BEDEUTUNG DES BEIRATS IN ZEITEN DER KRISE

VON PROF. DR. JOSEPH ASTRACHAN, ANDREW KEYT, DR. CLAUDIA BINZ ASTRACHAN,
PROF. DR. HERMUT KORMANN

ABSTRACT

Keine Situation verdeutlicht den Wert eines Beirats – insbesondere seiner externen Mitglieder – besser als eine Krise mit so gravierenden Auswirkungen wie die derzeitige. In einer solchen Situation, die jenseits des Erfahrungsspektrums einer einzelnen Führungskraft liegt, ist es besonders wertvoll, dass die Beiratsmitglieder ihre jeweiligen Erfahrungen und Überlegungen zusammenführen können. Dieser Artikel wendet sich an den oder die Familiengesellschafter im Beirat und reflektiert, wie Letzterer in allen Arten von Krisen zum Wohle des Unternehmens und der Unternehmensgesellschafter beitragen kann.

In den letzten sieben Wochen haben wir (als Beiratsmitglieder, Coaches oder Berater) mit Familienunternehmen in allen Weltregionen gesprochen, um mit ihnen die Folgen der Krise zu beurteilen und effektive Maßnahmen zu entwickeln, die auf die Bewältigung der kurz- wie auch langfristigen Folgen dieser Verwerfungen abzielen. Wir möchten hier unsere Erfahrungen aus diesen Begegnungen mit Familienunternehmern teilen. In diesen schwierigen Zeiten gilt es, jeden Erfahrungsaustausch zu nutzen, damit Familien und Unternehmen Handlungssicherheit und Zuversicht verstärken können.

Unsere Betrachtungen beziehen sich auf die Ebene des Beirats oder Aufsichtsrats und erörtern die Verantwortlichkeiten dieses Gremiums in einer beispiellosen Krise, wie sie diese Pandemie darstellt. Dabei unterstellen wir durchaus, dass vielzählige Maßnahmen bereits eingeleitet wurden, die mit unserer Checkliste überprüft und ggf. ergänzt werden können. Ganz generell hat der Beirat in der Krise zwei wesentliche Beiträge zu leisten. Zum Ersten hat er die grundsätzlichen Annahmen zu prüfen, die das Unternehmen für sein Krisen-

management ansetzt; zum Zweiten sollte er der Familie eine klare Perspektive für den Weg durch die Krise aufzeigen – und sich dabei stets bewusst sein, dass all dies langfristige Konsequenzen hat.

I. Dauer und Ausmaß der Krise

Wie lange wird die Krise dauern (z.B. maximal sechs, zwölf, 18 Monate)? Was ist der anzunehmende Kurvenverlauf der Schadenswirkung (Wann werden wir vermutlich am härtesten getroffen, kann es mehr als eine Spitze in den Auswirkungen geben, wann dürften diese Spitze oder Spitzen auftreten und für wie lange, wann erwarten wir den Wiederaufschwung und wie wollen wir uns schließlich auf all das vorbereiten)? Man sollte sich das Phänomen der „verzögerten Wirkung“ aus der Feuerbekämpfung vergegenwärtigen: Die Flammen, die der Feuerwehrmann im Moment seines Auftretens sieht, entstanden als Glimmen am Brandherd vielleicht vor einer halben Stunde – und das Feuer, das der Feuerwehrmann in einer weiteren halben Stunde zu bekämpfen hat, wird weit schlimmer sein als das, was er jetzt sehen kann.

II. Geschäftsmodell

Müssen wir unser Geschäftsmodell, die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben, grundsätzlich ändern, um zu überleben (z.B. Wechsel der Kundenbasis von den – nicht mehr kommenden – Restaurantbesuchern zum Verkauf an Einzelkunden, eventuell über den digitalen Kanal mit Lieferservice)? Eröffnet die Krise Chancen, die wir – natürlich unter Beachtung unseres ethischen Kodex – nutzen können (z.B. erleichterte Gewinnung talentierter Bewerber)? Haben unsere Kunden es mit neuen Problemen zu tun, bei deren Lösung oder zumindest Milderung wir hilfreich sein können?

INHALT

- I. Dauer und Ausmaß der Krise
- II. Geschäftsmodell
- III. Mitarbeiter
- IV. Stakeholder-Beziehungen
- V. Ausreichende und effiziente Prozesse
- VI. Verfolgen und Vorantreiben von Fortschritten in der Umsetzung
- VII. Kommunikation
- VIII. Hüten Sie sich vor verschiedenen Fallen

III. Mitarbeiter

Welches ist unsere Politik in unseren Mitarbeiterbeziehungen (z.B. Kurzarbeit, verordneter Urlaub oder Gehaltskürzungen statt Entlassungen)? Wie versuchen wir, die Belastungen der Eltern unter unseren Mitarbeitern abzufedern, die nun ganztags ihre Kinder daheim haben?

IV. Stakeholder-Beziehungen

Wie gehen wir mit den Stakeholdern um – also mit unseren Kunden und Lieferanten (z.B. verlängerte Rückgabefristen oder großzügige Handhabung von Zahlungszielen bei den Kundenforderungen einerseits und Flexibilität in der Begleichung der eigenen Lieferantenrechnungen andererseits, sofern die Mittel dazu genügen)?

V. Ausreichende und effiziente Prozesse

1. In einer Krise besteht ein natürlicher Drall dazu, dass die Spitze der Organisation „das Kommando übernimmt“. In einer Unternehmensgruppe mit mehreren Betriebsstätten oder Produktparten sollten aber Krisenmanagementteams auch in den Gliederungen der dezentralen Struktur eingesetzt werden. Diese werten den Informationsfluss seitens der Zentrale und anderer Bereiche aus, entwickeln die „Best Practice“ für ihren Verantwortungsbereich und tauschen die jeweils gefundenen Lösungen mit den anderen Einheiten aus.
2. Gerade so eine dezentrale Struktur verlangt aber auch eine zentrale Einheit, um die Aktionsprogramme zu verfolgen und bei potenziellen PR-/Reputationsthemen kompetent reagieren zu können.
3. Angesichts der Verantwortung des Arbeitgebers muss ein zentral angesiedelter Stab geschaffen werden, der Richtlinien für Arbeitssicherheit, verschärfte Hygienevorschriften, Quarantäne für Hochrisikomitarbeiter und ähnliche Sicherheitsregeln erlässt und ihre Einhaltung verfolgt.

VI. Verfolgen und Vortreiben von Fortschritten in der Umsetzung

Angesichts der raschen Veränderungen gilt es, sich zu vergewissern, dass die Organisation schnell genug Fortschritte macht. Wöchentliche oder zweiwöchentliche Telefonkonferenzen zwischen den Beiratsmitgliedern sollten in diesen außerordentlichen Zeiten die Norm sein. Diese Abstimmung zwischen Geschäftsführung und Beirat dient folgenden Zwecken:

1. Messen des Fortschritts; insbesondere gilt es, zu klären, ob und welche Pläne beschlossen worden sind, und dann zu verfolgen, ob diese Pläne auch energisch umgesetzt werden;
2. ständige Überprüfung, ob die Grundannahmen oder bestimmte Elemente des Plans an eine neue Lage angepasst werden müssen;
3. Ermutigung der Geschäftsführung sowie Anerkennung ihrer Loyalität und ihres Arbeitseinsatzes;
4. Sicherstellen, dass die verschiedenen Aktivitäten über das ganze Unternehmen hinweg koordiniert werden;
5. Berichterstattung über besondere Entwicklungen bei den Mitarbeitern, bei den Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie über andere Krisenereignisse;

6. enge Verfolgung der Finanzlage, insbesondere des laufenden Cashflows, rechtzeitige Kommunikation mit den Kreditgebern, vorsorgliche Beantragung der verschiedenen Hilfsprogramme und rigorose Vorsorgeplanung, um ggf. den Cashflow zu steigern; und

7. schließlich gehört es zur guten Praxis aller Führungsinitiativen, die jeweiligen Maßnahmen mit einem „Debriefing“ oder einer „Post-Action Review“ abzuschließen. Dies gilt natürlich dereinst auch für das Ende dieser Krise.

VII. Kommunikation

1. Kommunikation mit den Familiengeschaftern

Die Familiengeschafter müssen mit sachlichen Berichten, aber auch mit einer emotionalen Würdigung der Lage angesprochen werden. Der Kontakt sollte über die geeigneten Kommunikationskanäle ständig aufrechterhalten werden (Mails, Anrufe, Zoom/Skype, schriftliche Berichte).

2. Kommunikation mit den Stakeholdern

Es ist die Aufgabe der Geschäftsführung, mit der Belegschaft und den Geschäftspartnern zu kommunizieren. Der Beirat sollte die Geschäftsführung darin bestärken, diese Kommunikation auch in dieser angespannten Situation mit Zuversicht leisten zu können.

VIII. Hüten Sie sich vor verschiedenen Fallen

- **Prüfen Sie, ob Sie Ihren Präferenzen folgen oder den Notwendigkeiten entsprechen wollen.** In einer solch angespannten Situation muss man besonders darauf achten, nicht das zu tun, was man gerne tun möchte, sondern das, was notwendig ist. Das gilt insbesondere bei den Entscheidungen im Personalbereich.
- **Vermeiden Sie „Groupthink“.** Wenn schnell entschieden werden muss, dann besteht die Gefahr, dass sich die Entscheidungsgruppe der ersten geäußerten Meinung anschließt – insbesondere wenn sie von den Ranghöheren stammt. Hier ist eine kollegiale Diskussionskultur im Beirat besonders wichtig, damit die Beiträge zur Problemlösung von jedem einzelnen Mitglied ungefiltert eingebracht und gewürdigt werden.
- **Scheuen Sie sich nicht vor einer Vollbremsung.** Es existiert eine Regel für ein absicherndes Vorgehen in Gefahrensituationen: Fährt man mit erhöhter Geschwindigkeit auf eine undurchdringliche Nebelwand zu, ist es geboten, eine Vollbremsung zu machen und dann langsam die Geschwindigkeit so weit zu erhöhen, wie sie der dann erkennbaren Sichtlage angemessen ist. Das gilt auch, wenn ein Unternehmen in eine völlig unübersichtliche Situation gerät – die Ausgangsbeschränkungen sind ja so eine Art Vollbremsung im öffentlichen Leben. Eine Vollbremsung im Geschäftsgebaren kann auch bedeuten, die schmerzlichen Entscheidungen (z.B. Personalfreisetzen) am Anfang der Krise zu treffen, um dann mit umso mehr Zuversicht wieder Fahrt aufnehmen zu können, wenn die Lage überschaubar wird. Man muss dies betonen, weil die Handelnden schlicht und ergreifend vielfach die Neigung aufweisen, erst einmal mit nicht so gravierenden Maßnahmen zu beginnen und diese dann zu steigern, wenn es unabweisbar wird. Eine solche Verzögerung bei Personalmaßnahmen ist noch nicht einmal im Interesse der ➤

letztlich Betroffenen, deren Arbeitsplatzsuche im Tief einer Krise nicht leichter wird.

- **Halten Sie sich als Beirat aus den operativen Fragen heraus.** In Amerika haben wir den Spruch: „Nase reinhalten, aber Hände raushalten.“ Man sollte „mit der Nase“ schon Witterung aufnehmen, wie das operative Geschäft sich entwickelt, aber man darf nicht eingreifen – das ist Aufgabe der Geschäftsführung.
- **Bremsen Sie nicht die Aktionen der Geschäftsführung.** Es gehört zu den normalen Aufgaben eines Beirats, sich die Zustimmung zu Entscheidungen vorzubehalten, die außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs liegen, und das Handeln der Geschäftsführung zu beaufsichtigen. Aus diesen Funktionen schleicht sich in manchen Beirat die Tendenz ein, Anträge der Geschäftsführung von vornherein erst einmal kritisch zu prüfen. In der Ausnahmesituation einer Krise muss der Akzent aber darauf gelegt werden, das Management zu einem proaktiven Vorgehen zu ermutigen und dabei zu unterstützen – und nicht gleich einer kritischen Kontrolle zu unterziehen. Rechtzeitiges Handeln ist wichtiger als die optimale Wahl der Vorgehensweise und der Mittel. Das gilt insbesondere, wenn sich die Lage rasch verändert und entsprechende Maßnahmen daher kurzfristig ergriffen werden müssen.
- **Zeigen Sie Courage in Ihrer Mitarbeit.** Es wird leicht unterschätzt, wie wichtig Offenheit und Courage sind, mit der sich jedes einzelne Beiratsmitglied in die Arbeit des Gremiums einbringt und daran mitwirkt, welche Themen auf die Agenda gesetzt werden. Eine falsche Zurückhaltung beeinträchtigt die Beiratsarbeit ganz gravierend. (Man kann erleben, dass ein einzelnes Beiratsmitglied, und sei es der Vorsitzende, das Gremium dominiert – ob nun verbal oder durch zu emotionales Verhalten –, bis zu dem Punkt, dass die anderen Mitglieder sich mit ihren Beobachtungen zur Lage oder Meinungsäußerungen zurückhalten.)
- **Bleiben Sie flexibel.** Die Annahme, die dem Vorgehen zugrunde liegen, sollten nicht in Stein gemeißelt sein. Wenn neue Informationen zutage treten, müssen die Handlungsmaximen auch angepasst werden.

Fazit und Schlussgedanken

Wenn das Krisenmanagement erfolgreich ist – einschließlich der Fähigkeit, „unter Beschuss“ die Ruhe zu bewahren –, dann kann dies die Loyalität der Stakeholder und insbesondere den Zusammenhalt der Eigentümerfamilie erheblich festigen. Es ist seltsam, aber doch oft bestätigt, dass wir besonders viel aus schwierigen, kritischen, ja schmerzlichen Ereignissen lernen – und nicht so sehr aus den guten Zeiten, die wir erlebt haben. Wenn der Beirat in einer Krise nach Kräften das Unternehmen unterstützt, sollte er zugleich darauf achten, dass nichts den Zusammenhalt der Eigentümerfamilie gefährdet. Sollte es etwa erforderlich sein, Maßnahmen zu treffen, die die Eigentümer direkt belasten, müssen diese Fragen äußerst sensibel gehandhabt werden. Wenn es z.B. erforderlich sein sollte, die Gewinnausschüttungen zu kürzen, dann müssen die Gesellschafter so früh wie möglich darauf vorbereitet werden. Dabei sei ihnen zu versichern, dass eine solche Maßnahme nur nach intensiver Prüfung auf ihre Unvermeidbarkeit auch tatsächlich beschlossen würde.

Auf die Gesellschafter kommen in Krisenzeiten große Mengen an Gesprächsbedarf und Arbeit zu – und sie haben nicht wie die Geschäftsführung einen guten Beirat über sich, der einem Mut macht. Als Gesellschafter muss man selbst sehen, die Füße auf dem Boden zu halten und Orientierung zu bewahren, und man muss sich selbst überlegen, was hierfür zu tun ist. Zu diesem Behufe kann man schon einmal mit der guten Regel beginnen, sich für jeden Tag eine feste Zeitspanne vorzunehmen, in der man sich nicht mit dieser Krise oder überhaupt dem Unternehmen beschäftigt (und diese Zeitspanne ist „netto“ festzulegen – ohne die Schlafenszeit mitzurechnen).

Und denken Sie an eines: Auch wenn wir in dieser Krise „soziale Distanzierung“ zu praktizieren haben, müssen Sie mit anderen in Verbindung bleiben. In einer Krise kann es kaum ein Zuviel an Kommunikation geben. ◆



Prof. emerit. Dr. Joseph Astrachan studierte und promovierte in Yale und hielt von 1998 bis 2017 den Lehrstuhl für Familienunternehmen an der Kennesaw State University (USA). Er ist Gastprofessor der Hochschule Luzern – Wirtschaft, der Universität Witten-Herdecke sowie der Loyola University. Er ist aktiv in Forschung und Praxis, u.a. vier Jahre lang als Programmverantwortlicher des International Family Business Network Summit, sowie als Verwaltungsratsmitglied in acht Familienunternehmen in den USA und Europa.

Dr. Claudia Binz Astrachan leitet seit 2014 den Schwerpunkt Familie & Unternehmen an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie ist Vorstandsmitglied der International Family Enterprise Research Academy (IFERA) und ehemalige Vorsitzende der Forschungsgruppe Familienunternehmen der European Academy of Management (EURAM). Seit 2019 leitet sie zudem die Governance-Abteilung von Keyt Consulting (USA).

Andrew Keyt ist Präsident und Gründer von Keyt Consulting, einem auf Familienunternehmensstrategie, Nachfolgeplanung, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktmanagement spezialisierten Beratungsunternehmen für Familienunternehmen. Zudem ist Keyt klinischer Professor an der Loyola University Chicago und Präsident des Family Business Network North America. Sein Buch „Myths and Mortals: Family Business Leadership and Succession Planning“ wurde weltweit über 50.000-mal verkauft.

Prof. Dr. Hermut Kormann ist Professor und an der Zeppelin-Universität sowie Honorarprofessor an der Universität Leipzig.

KEYWORDS

Beirat • Krise • Familiengesellschafter • Geschäftsmodell • Stakeholder • Krisenmanagement • Kommunikation