

Krisenmanagement in Familienunternehmen unter Berücksichtigung des Familien-Faktors

Spezifischer Einsatz von Krisenmanagementelementen zur Erstellung eines Sanierungsplans

Dr. Tom A. Rösen*

Für das Einsatzgebiet Familienunternehmen stellen sich für einen Restrukturierungs- und Sanierungsexperten besondere und zusätzliche Herausforderungen. Neben den klassischen Inhalten einer Sanierung (wie der strategischen Neuausrichtung, der operativen Restrukturierung und Maßnahmen im finanzwirtschaftlichen Bereich zur Sicherstellung der Liquidität) kann es sinnvoll sein, die Chancen und Risiken, die aus dem „Familien-Faktor“ resultieren, gezielt zu adressieren¹. Im folgenden Beitrag werden Elemente eines spezifischen Krisenmanagements, die neben den klassischen Inhalten in Familienunternehmen additiv einzusetzen sind, skizziert.

1. Spezifische Anforderungen an die Inhalte eines Krisenmanagements in Familienunternehmen

Eine genauere Auseinandersetzung mit der Unternehmensform *Familienunternehmen* verdeutlicht, dass die wichtige und notwendige rationale Analytik zur Sanierung eines Unternehmens in diesem Unternehmenstyp allein nicht ausreicht. Der Sanierungsexperte ist also angehalten, sich mit dem Familienfaktor des Familienunternehmens im Allgemeinen auseinanderzusetzen sowie die von ihm ausgehenden Einflüsse in der Krisensituation einzuschätzen und adäquate Umformsformen hierfür zu entwickeln. In Fällen, in denen eine Sanierung des Familienunternehmens nur gemeinsam mit den relevanten Akteuren der Unternehmerfamilie geleistet werden kann, sind also zusätzliche und ergänzende Vorgehensweisen und Methoden angezeigt, wenn das Unternehmen als Familienunternehmen saniert werden soll².

Diese zusätzlichen Inhalte bei Einsätzen in Familienunternehmen sind dabei additiv und in Ergänzung zu den klassischen Ansätzen einer Sanierung zu erbringen. Die Ergänzungen umfassen sowohl Elemente auf Seiten des Unternehmens als auch innerhalb der Unternehmerfamilie. Sie haben parallel in beiden Systemen zu erfolgen und nehmen wechselseitig aufeinander Bezug.

Bei der Durchführung bestimmter schmerzhafter Sanierungsmaßnahmen im Unternehmen (wie die Entlassung von Mitarbeitern, Rollenveränderungen von Familienmitgliedern oder die Einstellung einer traditionellen Produktgruppe etc.) ist es beispielsweise denkbar, eine gleichzeitige adäquate Form ihrer Kommunikation in die Unternehmerfamilie zu integrieren sowie eine Unterstützung bei deren innerfamiliärer Verarbeitung vorzunehmen. Auch können diese Ergänzungen eine zeitlich synchrone Bearbeitung der Krisenprozesse des Unternehmens (z. B. Verhandlung mit Gläubigern) und familieninternen Krisendynamiken (z. B. Durchführung eines Krisencoachings für relevante Familienmitglieder) umfassen. Durch die parallele Bearbeitung ist sicherzustellen, dass in beiden Feldern eine destruktive Dynamisierung der individuellen Krisenprozesse unterbunden oder eingeschränkt wird bzw. eine wechselseitige destruktive Beeinflussung der miteinander verknüpften Krisenprozesse von Familie und Unternehmen unterbrochen wird.

Auch wenn beide Komplexe (Unternehmen und Familie) in dem hier vorgeschlagenen Sanierungsansatz zu berücksichtigen sind, geht es jedoch nach wie vor primär um die Krisenbewältigung des Unternehmens. Dennoch kann hier von einem *parallelen Krisenmanage-*

* Dr. Tom A. Rösen ist an der Universität Witten/Herdecke tätig, Schwerpunkte seiner Forschungs-, Lehr- und Beratungstätigkeit sind Krisen und Konflikte in Familienunternehmen, strukturelle Risiken und mentale Modelle in Gesellschafterfamilien, die Begleitung von Nachfolgesituationen sowie die Installation von Familienmanagement-Systemen.

1 Die hier dargelegten Erkenntnisse wurden im Zusammenhang mit einem Forschungsprojekt des Autors am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke entwickelt. In diesem Rahmen wurden über 100 namhafte Experten für Unternehmenskrisen über Besonderheiten von Krisendynamiken in Familienunternehmen befragt. Die Ausführungen in diesem Beitrag basieren auf Ausführungen des Verfassers in den Werken: Rösen, Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 2008, sowie Rösen, Familienunternehmen erfolgreich sanieren, 2011.

2 Die hier behandelten Besonderheiten von Krisen bzw. die speziellen Anforderungen an ein externes Krisenmanagement in Familienunternehmen fallen weitestgehend weg, wenn die Mitglieder der Eigentümerfamilie ihr Unternehmen verkaufen – bzw. wenn sie durch externe Stakeholder dazu gezwungen werden – oder ihre Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen auf ein Minimum reduzieren (z. B. bei Entlassung und Austausch geschäftsführender Gesellschafter in Kombination mit dem Einsatz von Treuhandschaftsmodellen etc.).

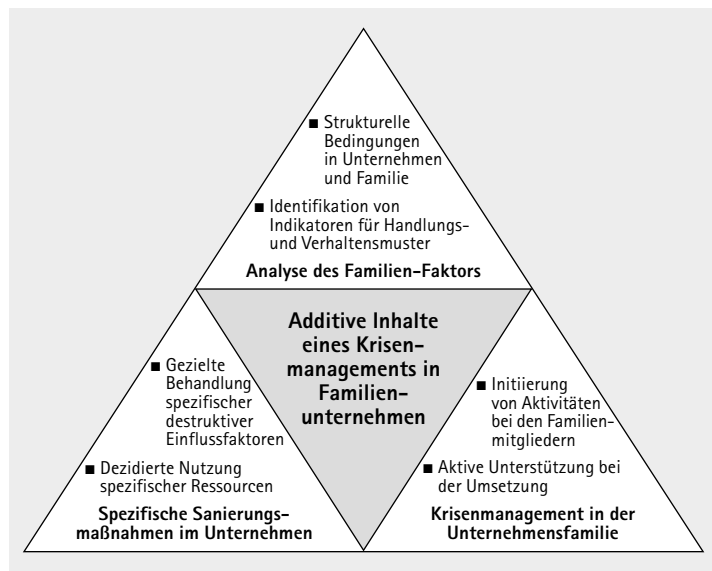


Abb. 1:
Additive inhaltliche Elemente eines Krisenmanagements für Familienunternehmen³

ment in Unternehmen und Familie des Familienunternehmens gesprochen werden. Es unterscheidet sich von den klassischen Ansätzen methodisch auch dadurch, dass neben den juristischen und betriebswirtschaftlichen Ansätzen einer Sanierung im Unternehmen bestimmte Elemente aus der Psychologie bzw. Familientherapie auf Seiten der Familie zu integrieren sind.

2. Zentrale Elemente eines modifizierten Krisenmanagements

Die folgenden drei Elemente sind als zentrale Bestandteile eines modifizierten Krisenmanagementansatzes anzusehen:

(1) Die *Identifikation* spezifischer Stärken und Schwächen des Familienunternehmens durch die *Analyse des individuellen Familien-Faktors*,

(2) aufbauend auf den Analyseergebnissen die Konzeption und Umsetzung *spezieller Sanierungsmaßnahmen im Unternehmen*

- zur Behandlung destruktiv wirkender Elemente (z. B. zur gezielten Unterbrechung destruktiver Einflüsse aus der Unternehmerfamilie) sowie
- zur dezidierten Nutzung spezifischer Ressourcen (z. B. vorhandenes Beziehungsnetzwerk in der Familie),

(3) die Initiierung eines spezifischen Krisenbewältigungsmanagements auf Seiten der Unternehmerfamilie.

Durch die Integration dieser Elemente in den regulären Krisenbewältigungsprozess könnten die spezifischen Einflüsse auf die Tätigkeiten eines Sanierungsmanagements zielgerichtet identifiziert und adäquat berücksichtigt werden. Mit Hilfe dieser Bestandteile wird nicht nur eine neue Beobachtungsperspektive für ein hier tätig werdendes externes Krisenmanagement eingeführt, sondern es werden systematische Prozesse zur Bearbeitung der besonderen Dynamisierungsfaktoren einer Krise in Familienunternehmen geliefert.

In Abb. 1 sind die hier vorgeschlagenen und in den folgenden Abschnitten dargestellten additiven inhaltlichen Elemente eines modifizierten Krisenmanagements für Familienunternehmen zusammengefasst.

3. Analyse des Familien-Faktors

3.1 Überblick

Bereits zu Beginn des Einsatzes eines externen Krisenmanagements sind neben den klassischen betriebswirtschaftlichen Analysen zu Krisenursachen und der Ausgangslage des Unternehmens (z. B. der Liquiditätssituation, Kosten und Erlösstrukturen, Markt- und Wettbewerbssituation) Ergänzungen vorzunehmen. So ist im Rahmen des Quick-Checks zur Erstellung eines Restrukturierungskonzepts zusätzlich auch die Art und Ausprägung des vorhandenen Familien-Faktors zu identifizieren. Hierzu sind die oben herausgearbeiteten (potenziellen) Unterscheidungsmerkmale von Familienunternehmen für den konkreten Fall zu untersuchen. Es versteht sich von selbst, dass im Rahmen einer ersten Grobanalyse zu Beginn eines Sanierungsprojekts nicht alle hier zu berücksichtigenden Informationen in vollem Umfang erhoben werden können. Vielmehr sind nach ersten grundlegenden Einschätzungen – ähnlich wie bei den klassischen Krisenmanagementkonzepten – auch zusätzliche Feinanalysen zu bestimmten Themenfeldern zu späteren Zeitpunkten vorzunehmen⁴.

Die zusätzlichen relevanten Informationen können zum einen im Rahmen durchgeführter Standardanalysen zur Erstellung des Restrukturierungskonzepts (wie etwa zur Organisationsstruktur, zu Abläufen und Prozessen, zum Kunden- und Lieferantenportfolio, zur Personalstruktur etc.) gewonnen werden. Ebenso werden sie durch spezielle Interviews (z. B. mit Mitgliedern aus dem Unternehmen, aus Aufsichts- und Kontrollgremien, aus der Unternehmerfamilie) oder durch Veranstaltungen von Familien bzw. Gesellschaftern (Workshops) gewonnen. Eine auf die besonderen familiären Prägungen des Unternehmens und der Unternehmerfamilie insgesamt fokussierte Datensammlung dient der Identifikation von Indikatoren für

- gegenwärtige oder potenzielle zukünftige Einflussnahmen,
- Einblicke in Sichtweisen der Familie sowie in den
- Status quo einer potenziell parallel stattfindenden Familienkrise.

³ Entnommen aus Rösen, Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 2008, S. 220.

⁴ Teilweise setzen die hier zu berücksichtigenden Informationen ein tiefes Vertrauensverhältnis voraus, von dem insbesondere zu Beginn eines Sanierungsprojekts typischerweise nicht ausgegangen werden kann. Zu den besonderen Bedingungen für die Arbeit eines interimistisch eingesetzten Krisenmanagers vgl. Rösen, Interim Management in Familienunternehmen, in: Groß/Bohnert (Hrsg.), Interim Management, 2007, S. 160–186.

In den Einzel- oder Gruppengesprächen lassen sich Art und Ausprägung evtl. vorhandener Familienkonflikte thematisieren und Anzeichen hierfür durch aufmerksame Beobachtung von Interaktionen mehrerer Familienmitglieder zumindest entdecken. Die hierzu notwendigen Gespräche, Workshops oder Analysen sind entweder durch entsprechend ausgebildete Mitglieder des Sanierungsteams selbst oder assoziierte Partner durchzuführen. Die gewählte Modalität ist dabei erheblich von den jeweiligen Bedingungen in Unternehmen, Familie und Krisensituation sowie dem Kompetenzprofil des Krisenmanagers bzw. der Teammitglieder in der Sanierungsberatung abhängig.

Auf der Grundlage dieser Informationen können bestimmte Handlungsfelder in Unternehmen und Familie identifiziert sowie erste Einschätzungen über potenzielle Handlungs- und Verhaltensweisen im weiteren Krisenverlauf vorgenommen werden. Die Identifikation des spezifischen Familienfaktors eines krisenbefallenen Familienunternehmens hat demnach auf zwei Ebenen zu erfolgen:

- Zum einen sind familienunternehmens-typische Ausprägungen bestimmter struktureller Elemente des Unternehmens zu erheben und
- zum anderen sind relevante Strukturen und Dynamiken in der Unternehmerfamilie bzgl. ihrer Einflusspotenziale auf die Unternehmensentwicklung zu identifizieren.

Grundsätzlich bietet es sich an, zunächst die zentralen Akteure in Familie, Gesellschafterkreis und Unternehmen ihren unterschiedlichen und mitunter multiplen Rollen zuzuordnen. Hierdurch wird ein erster Überblick vorhandener Verknüpfungen der Personen und (potenziell) vorhandener paradoxer Entscheidungssituationen für diese ermöglicht.

3.2 Familienspezifische Elemente im Unternehmen

In dieser Analyse geht es darum, den Ausprägungsgrad der durch den Familienfaktor geprägten Strukturen des Familienunternehmens zu identifizieren. Dabei sind durch den familiären Einfluss etablierte spezifische Faktoren zu begutachten und hinsichtlich ihrer Wirkung auf den bisherigen Krisenver-

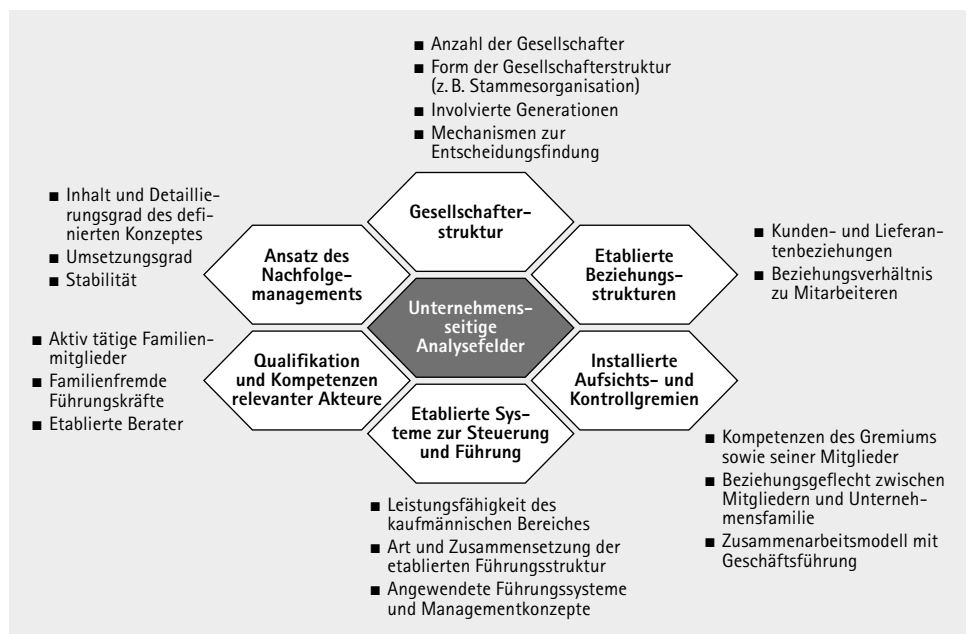


Abb. 2:
Spezifische Analysefelder und Themenkomplexe struktureller Elemente eines Familienunternehmens⁵

lauf sowie die zukünftige Krisendynamik zu bewerten. Am Ende der Analyse steht eine Übersicht identifizierter Regelwerke, Prozesse und Strukturen etc., die im Hinblick auf die angestrebte Krisenbewältigung als konstruktive oder destruktive Einflussfaktoren eingeschätzt werden, sowie ein Maßnahmenkatalog zur gezielten Nutzung von Ressourcen bzw. zur Bearbeitung von Handicaps. In Abb. 2 ist ein Analyseraster dieser Elemente in Bezug auf das Unternehmen beispielhaft dargestellt. Es umfasst typische Analysefelder des Unternehmens sowie einige wesentliche hier zu betrachtende Themenkomplexe.

3.3 Spezifische Strukturen und Dynamiken der Unternehmerfamilie

Demgegenüber konzentriert sich die Analyse von relevanten Strukturen und Dynamiken in der Unternehmerfamilie auf die Identifikation familienseitiger Einflussfaktoren des Krisenprozesses im Unternehmen. In Abb. 3 auf S. 152 sind die zu untersuchenden Analysefelder in der Unternehmerfamilie und hierbei (potenziell) relevanten Themenkomplexe beispielhaft dargestellt.

Auf der Grundlage dieser zweiten zusätzlichen Analyse lassen sich bestehende und potenzielle Einflüsse der Unternehmerfamilie auf den Krisenprozess identifizieren und die oben erwähnten möglichen Störfaktoren oder zusätzlichen Ressourcen für die Sanierungsarbeit systematisch und pro-aktiv herausarbeiten.

Als Ergebnis des beide Analysen umfassenden Quick-Checks des Familienfaktors verfügt das externe Krisenmanagement über erste Anhaltspunkte von Struktur, Zusammensetzung und Dynamik familienspezifischer Einflussfaktoren des krisenbefallenen Familienunternehmens.

⁵ Entnommen aus Rösen, Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 2008, S. 223.

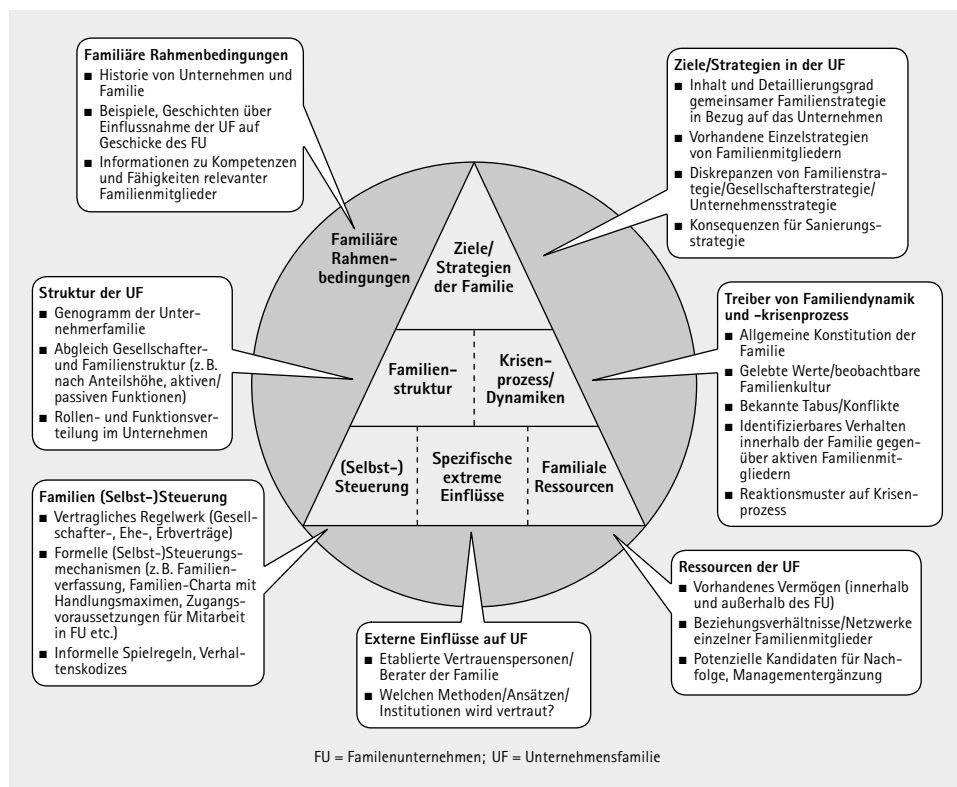


Abb. 3: Analysefelder krisenprozessrelevanter Strukturen und Dynamiken in der Unternehmerfamilie⁶

4. Spezifische Sanierungsmaßnahmen im Unternehmen

4.1 Ansätze für ein externes Krisenmanagement

Mit Hilfe des zusätzlichen Quick-Checks zur Einschätzung der Chancen und Gefahren des spezifischen Familien-Faktors werden u.U. bereits erste Aufschlüsse über den Optionsraum im Rahmen des Sanierungskonzepts gewonnen, oder aber er macht das Ergreifen bestimmter Sofortmaßnahmen erforderlich. So sind insbesondere spezielle Maßnahmen für die Sanierungsarbeit zu definieren, die entweder darauf abzielen, destruktive Einflüsse aus der angeschlossenen Unternehmerfamilie und die damit einhergehende Dynamisierung der Krise zu unterbinden oder herausgearbeitete besondere Ressourcen (z.B. Rekrutierung des pensionierten Minderheitsgesellschafters mit hervorragenden Beziehungen zu den A-Kunden) gezielt zu nutzen.

Um identifizierte *positive Elemente des Familien-Faktors gezielt für die Krisenbewältigung zu nutzen*, werden u.a. folgende Ansätze und Vorgehensweisen für ein externes Krisenmanagement empfohlen:

4.2 Musterunterbrechende Maßnahmen

Destruktiven Einflüssen, die von Mitgliedern der Unternehmerfamilie direkt oder indirekt auf das Unternehmen ausgehen, die den spezifischen etablierten Strukturen in Unternehmen und Familie zuzurechnen sind oder die sich aus den Wechselwirkungen der hier stattfindenden Krisenprozesse ergeben, hat ein Krisenmanagement durch problemadäquate *Musterunterbrechungen* zu begegnen. Die hierzu notwendigen Maßnahmen können dabei je nach adressiertem Einflussfaktor sehr unterschiedlich sein und sich beispielsweise auf prozessuale oder organisationelle Themenkomplexe im Unternehmen beziehen (z.B. Einführung eines flexiblen und handlungsfähigen Entscheidungsgremiums zur Repräsentation der Anteilseigner, Installation eines Interim-Managers zum Aufbau eines leistungsfähigen kaufmännischen Bereichs, Definition einer Nachfolgeregelung etc.). Oder sie adressieren die destruktiv auf die Krisendynamik des Unternehmens wirkenden Faktoren in der Unternehmerfamilie durch etwa folgende Maßnahmen⁷:

- Gezielte Auseinandersetzung mit schwebenden Familienkonflikten bzw. ein Hinzuziehen professioneller Mediatoren bzw. Konfliktmanager bei eskalierten Konflikten;
- permanente und professionelle Begleitung der Familie während des Zeitraums der Krisenbewältigung;

- Einbindung von Familienmitgliedern mit guten Beziehungsstrukturen in die Verhandlungen über Sanierungsbeiträge mit Kunden und Lieferanten und besonders mit Arbeitnehmervertretern;
- Kommunikation familiärer Signalhandlungen, wie z.B. durch die Familie vorgenommene Verhaltensanpassungen, Verzichte, Sanierungsbeiträge etc.;
- Nutzung vorhandener Vermögensteile aus dem erweiterten Familienkreis zur Ausstattung des Unternehmens mit „Fresh Money“;
- Integration verschiedener Familienmitglieder in die Kommunikation über Krise und Sanierung, z.B. im Rahmen von Betriebsversammlungen, Pressekonferenzen etc.;
- Integration von Familienmitgliedern in den Krisenbewältigungsprozess des Unternehmens, die bisher keine tragende Rolle im Unternehmen gespielt haben, die jedoch über die notwendigen Fähigkeiten und eine Vertrauensbasis bei den restlichen Familienmitgliedern sowie Fremdkapitalgebern verfügen. Diese könnten u.U. Rollen von auszutauschenden Familienmitgliedern übernehmen.

⁶ Entnommen aus Rösen, Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 2008, S. 224.

⁷ Einige dieser Inhalte können gleichzeitig auch Bestandteile eines Krisenmanagements in der Unternehmerfamilie sein. Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 5.

- Durchführung eines Krisencoachings der im Unternehmen tätigen Familienmitglieder, z. B. durch Mitglieder des externen Sanierungsteams;
- Festlegung verbindlicher Verhaltenskodizes für alle Familienmitglieder während der Krise etc.

Falls Handlungen und Verhaltensweisen von Mitgliedern der Unternehmerfamilie den weiteren Fortbestand des Unternehmens massiv gefährden und durch unterstützende bzw. begleitende Aktivitäten des Krisenmanagements nicht abgestellt werden können, sind allerdings radikalere musterunterbrechende Maßnahmen zu ergreifen, die auf eine vorübergehende oder gar nachhaltige Entkopplung von Familie und Unternehmen abzielen. Sie bestehen dann u. a. in

- der dauerhaften Ergänzung und Verstärkung des bestehenden Top-Management-Teams durch familienexterne Führungskräfte,
- der Installation eines starken und autarken Kontroll- und Aufsichtsgremiums,
- der erzwungenen Entlassung von Familienmitgliedern aus dem Unternehmen,
- oder im Extremfall in der Einführung von Treuhandschaftsmodellen bzw. der Einleitung eines Verkaufs des Unternehmens.

Sind derartig drastische Sanierungsmaßnahmen zur Entschleunigung einer Krisendynamik des Unternehmens notwendig, hat das externe Krisenmanagement gleichzeitig Maßnahmen zu ergreifen, die eine strukturierte Auseinandersetzung der Familie mit der notwendig gewordenen Veränderung ermöglichen. So ist darauf zu achten, dass die in solchen Situationen immer wieder beobachtbaren Konflikteskalationen systematisch durch gezielte Vorgehensweisen und aufeinander abgestimmte Maßnahmen vermieden werden: Die betreffenden Familienmitglieder müssen ihr Gesicht wahren können und möglichst spezifische Anreize (finanzielle und/oder ideelle) erhalten; eine familieninterne Aufarbeitung der Situation sollte initiiert und begleitet werden, wobei u. U. sogar Rückkehroptionen eingeräumt werden könnten. Hierdurch sind individuelle „Ausraster“ oder familieninterne Konflikteskalationen zu begrenzen bzw. zu kanalisieren. In diesem Unternehmenstyp gehört es daher zur Aufgabe jedes verantwortungsvoll agierenden Krisenmanagements,

sich dieser aufgeheizten, schicksalsträchtigen Situation und der dabei potenziell zu erwartenden selbstzerstörerischen Handlungen von Seiten der Familienmitglieder gewärtig zu sein und sie u. a. mit den hier aufgeführten Maßnahmen zu unterbinden bzw. eine Abmilderung ihrer Auswirkungen anzustreben.

5. Krisenmanagement in der Unternehmerfamilie

5.1 Externe Ansätze

Die Ergebnisse der Analyse des spezifischen Familien-Faktors liefern Grundlagen zur Definition von Maßnahmen eines Krisenmanagements in der Unternehmerfamilie. Die hier vorgeschlagenen Inhalte stellen einen zusätzlichen Aufgabenbereich für das externe Krisenmanagement dar und sind von diesem zu initiieren. Die dabei anzuwendenden Konzepte, Methoden und Inhalte lassen sich als eine besondere Form des (Selbst-)Managements der Unternehmerfamilie beschreiben und umfassen oftmals Ansätze eines spezifischen Familiencoachings für eine familiäre Krisensituation.

Die Besonderheit bei dem hier vorgeschlagenen Ansatz resultiert daraus, dass es sich um reaktive Maßnahmen im Kontext eines bereits weit fortgeschrittenen Krisenprozesses handelt und dass die hier denkbaren Ansätze meist immer in der Situation eines familienextern erzeugten Drucks stattfinden müssen. Wie hier angedacht, sind entsprechende Maßnahmen durch ein externes Krisenmanagement zumindest zu initiieren, u. U. können sie sogar von Teammitgliedern begleitet oder durchgeführt werden⁸. Für diesen Teil des spezifischen Krisenmanagements handelt es sich – in Abgrenzung zu den bisher beschriebenen Bestandteilen – um Maßnahmen zur „Sanierung der Unternehmerfamilie“ als zentrale Maßnahme zur Sanierung des Unternehmens.

Kern dieser Maßnahmen ist die Bearbeitung strukturbildender und verhaltenssteuernder Elemente innerhalb der Unternehmerfamilie. So können beispielsweise vorhandene Ressourcen (wie etwa ein ausgeprägtes Vertrauen zueinander oder besondere Konfliktlösungs- oder Kommunikationsfähigkeiten) gezielt thematisiert und dazu genutzt werden, eine destruktive Entwicklung des familieninternen Krisenprozesses zu verhindern. Dazu ist ein Kommunikationsrahmen für eine innerfamiliäre Krisenbewältigung zu schaffen, der von den Familienmitgliedern genutzt werden kann, um z. B. vorhandene Unklarheiten, Vorstellungen, Sorgen, Befürchtungen etc. zu thematisieren. Hierdurch kann eine Sprachfähigkeit der Familie in der Krisensituation über die Krisensituation entstehen. In diesem Zusammenhang kann eine systematische Auseinandersetzung mit Themen wie Unternehmensidentität, Traditionsbindungen, Opferbereitschaft, Gesellschafter- bzw. Familienstrategie etc. stattfinden. Ebenso können Vorschläge, Ideen, Ansatzpunkte aus der Familie sowie Maßnahmen zu Einsparpotenzialen, zum persönlichen Verzicht, zum Umgang mit Rücktrittsfordernungen, zur notwendigen Kapitalbeschaffung etc. diskutiert und familienintern festgelegt werden. Gleichzeitig

⁸ Dieser besondere „Überweisungskontext“ macht die Aufgabe für die hier tätig werdenden Personen nach Meinung des Verfassers extrem schwierig. Ein Gelingen ist dabei nur dann möglich, wenn eine stabile Vertrauensbasis zwischen der Unternehmerfamilie und dem entsprechenden familienexternen Krisenmanager der Familie gefunden werden kann.

Als regelmäßige
Kommunikations-
plattform kann
z. B. die Bildung
und Installation
eines familienin-
ternen Krisenrats
angeregt werden.

KSI 4/12 154 **Krisenmanagement in Familienunternehmen**

sind die stets drohenden destruktiven Elemente und Handicaps (wie z. B. bestimmte öffentliche Handlungen oder Haltungen, existierende Streitigkeiten, alte Vorwürfe und Konflikte, bestimmte Einstellungs- und Verhaltensweisen einzelner Familienmitglieder oder Gruppierungen) vorsichtig herauszuarbeiten und temporäre (für die Zeit der Krisensituation) oder dauerhafte Lösungsansätze zu entwickeln.

Dem externen Krisenmanagement fällt dabei zunächst die Rolle zu, notwendige Treffen, Gesprächsmöglichkeiten und Foren innerhalb der Unternehmerfamilie zu initiieren. Je nach dem Niveau von Fähigkeiten und Kompetenzen der Akteure, den zu bewältigenden Problemstellungen, den bestehenden Randbedingungen im Unternehmen und Vertrauensverhältnissen in der Unternehmerfamilie können die notwendigen Aktivitäten nach ersten Anschubhilfen durch einen Berater im Idealfall eigenständig durch die Unternehmerfamilie durchgeführt werden.

Prinzipiell eignen sich auch Familienexterne für die Rolle eines *Krisenmanagers* der Familie, wenn sie gleichzeitig die Entwicklungen im Unternehmen einschätzen können und über ein ausreichendes Maß an Vertrauen und Einflusspotenzial innerhalb der Unternehmerfamilie verfügen, was z. B. auf langjährige Mitglieder des Führungskreises, von Aufsichts- und Kontrollgremien oder auf etablierte Berater zutrifft.

Bei beiden Konstellationen besteht die Aufgabe des im Unternehmen tätigen externen Krisenmanagements dann darin, sicher zu stellen, dass nicht diejenigen Personen das Krisenmanagement in der Unternehmerfamilie steuern bzw. unterstützen, denen ein zentraler Anteil an der bisherigen Krisendynamik im Unternehmen zugerechnet werden kann. Ansonsten bestünde hier die Möglichkeit einer (potenziell) negativen Beeinträchtigung des Krisenbewältigungsprozesses: Denn die Familie läuft Gefahr, einer Wahrnehmungseinfärbung mit entsprechender Relativierung von Verantwortlichkeiten, Stabilisierung von Informationsasymmetrien etc. ausgesetzt oder davon überfordert zu werden. Erfordern die herrschenden Bedingungen oder die zu bearbeitenden Sachverhalte jedoch eine aktivere Unterstützung, Steuerung und Begleitung durch Dritte, besteht die Aufgabe des eingesetzten Krisen-

managements darin, moderierende, mediative und coachende Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.

Fraglich ist, inwieweit diese Tätigkeiten durch die Mitglieder des Krisenmanagement-Teams, die bereits in die Sanierung des Unternehmens involviert sind, in Personalunion durchgeführt werden können. Nach hier vertretener Auffassung ist dies erheblich von den jeweils gegebenen psycho-sozialen Fähigkeiten, der entsprechenden Ausbildung und Qualifikation (z. B. als Konfliktmanager, Mediator, Psychologe, Therapeut etc.) sowie dem bestehenden Vertrauensverhältnis seitens der Mitglieder der Unternehmerfamilie in die Personen abhängig. Bei einer Übernahme dieser Aufgabe durch einen einzelnen hier tätigen Krisenmanager besteht jedoch prinzipiell die Gefahr, dass sich entsprechende Akteure aufgrund ihrer Position in ihrem eigenen Erfolg blockieren, da sie u. U. in Interessens- bzw. Loyalitätskonflikte geraten können.

Daher kann es sinnvoll sein, ein separates Team für diesen Teil des Krisenmanagements zu engagieren. Dieses verfügt zunächst zwar nicht über eine Reputation aufgrund betrieblich erzielter Sanierungserfolge, ist aber auch nicht durch die Konzeption und Umsetzung schmerzvoller und harter Sanierungsmaßnahmen belastet. Zudem kann sich ein eigens hierfür zuständiges Team unvoreingenommen auf die Familienperspektive einlassen, denn es ist nicht (zumindest nicht direkt) von dem Entscheidungs- und Zeitdruck innerhalb des Unternehmens betroffen. Es kann sich auf familiäre Geschwindigkeiten zur Entscheidungsfindung einstellen, die u. U. von denen im Unternehmen abweichen, und den für diese Prozesse notwendigen zeitlichen Rahmen eher zur Verfügung stellen. Entscheidend für die Tätigkeit eines solchen Teams ist es jedoch, dass es immer die Sanierung des Unternehmens im Blick behält und sich nicht vollständig von der Familiendynamik vereinnahmen lässt. Dabei muss einer typischen Problematik für den Berater eines Familienunternehmens, sich nicht in den Sog des Familiensystems ziehen zu lassen, in besonderer Weise Rechnung getragen werden. Denn entsprechend dem hier vorgeschlagenem Konzept ist der hier tätig werdende Berater/Krisenmanager nach wie vor für das Unternehmen und nicht für die Familie tätig, auch wenn seine Beratungsbemühungen primär auf diese ausgerichtet sind.

5.2 Interne Ansätze

Die Bearbeitung spezifischer Problematiken oder der Krisendynamik auf Seiten der Unternehmerfamilie kann dabei durch unterschiedliche Ansatzpunkte erfolgen: So kann beispielsweise die Bildung und Installation eines familieninternen Krisenrats als regelmäßige Kommunikationsplattform angeregt werden. Zudem lässt sich durch die Benennung eines Familienmitglieds zum familieninternen Krisenmanager ein kommunikatives Bindeglied zwischen Unternehmen und Familie und externem Krisenmanagement schaffen. Ein von allen Familienmitgliedern in dieser Funktion akzeptiertes Mitglied kann als familieninterne Vertrauensperson und Ansprechpartner zur Bündelung und strukturierteren Aufarbeitung der in der Familie bestehenden Fragen, Sorgen und Ängste oder zur Vermittlung zwischen unterschiedlichen Gruppierungen innerhalb der Familie oder zwischen Familie und Gesellschafterkreis bzw. Unternehmen beitragen.

Es kommt darauf an, auch die Familie und ihr destruktives Einflusspotenzial zu „sanieren“.



Abb. 4: Ansätze und Inhalte eines Krisenmanagements in der Unternehmerfamilie⁹

Andere Ansatzpunkte eines Krisenmanagements der Unternehmerfamilie, die meist eine stärkere Einbindung einer professionellen familienexternen Betreuung verlangen, beziehen sich auf die Entwicklung einer Sanierungsstrategie der Unternehmerfamilie. In ihrem Rahmen ist eine von allen Mitgliedern getragene Vereinbarung in Bezug auf das Unternehmen und die Krisenbewältigung festzulegen. So kann die Entwicklung einer entsprechenden familieninternen Sanierungsstrategie u. a. eine Verständigung über Vorgehensweisen und Verhaltensrichtlinien der Familie(n) umfassen oder die Entwicklung von Verhaltensmaximen im Zusammenhang mit Konflikten im Umgang mit aktiv tätigen Familienmitgliedern (z. B. bei Entlassungsforderungen durch Dritte, bei finanziellen Notlagen etc.) ebenso wie mit dem Auftreten in der Öffentlichkeit usw. beinhalten. Darüber hinaus sind in diesem Rahmen Methoden, Vorgehensweisen und Hilfen von Institutionen oder Personen im Falle krisenbedingter psychischer Belastungen einzelner Familienmitglieder oder bei eskalierenden Familienkonflikten ins Auge zu fassen.

Eine systematische Auseinandersetzung mit dieser Thematik zielt auf eine Verständigung über die schnelle Einsatzmöglichkeit von speziellen Methoden einer Konflikt- oder Krisenbetreuung in der Familie ab. Für den Bedarfsfall können dann (evtl. bereits sogar parallel zur Strategiedefinition) Einzel- oder Familiencoachings zur Bearbeitung krisenbedingter Probleme durchgeführt werden. Zudem können professionelle Konfliktmanager, Mediatoren oder die vorher festgelegte Akzeptanz eines Schiedsspruchs frühzeitig Eskalationen verhindern. Es kommt darauf an, geeignete Maßnahmen vorzubereiten und zu ergreifen, die auch die Familie des Familienunternehmens und ihr destruktives Einflusspotenzial „sanieren“. Ziel dieser Inhalte ist es, eine *Sprachfähigkeit in der Unternehmerfamilie herzustellen*, so dass deren Mitglieder die Krise ebenso bewältigen können wie das angeschlossene Unternehmen. Einen Überblick über mögliche Ansätze und Inhalte eines Krisenmanagements in der Unternehmerfamilie zeigt Abb. 4.

6. Zusammenfassung

Die im Rahmen dieses Beitrags skizzierten Inhalte und Elemente eines spezifischen Krisenmanagementansatzes für Familienunternehmen greifen im Rahmen einer empirischen Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) zu Besonderheiten von

⁹ Entnommen aus Rösen, Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 2008, S. 234.

Erforderlich sind gesteigerte empathische Fähigkeiten, Intuition und viel Aufmerksamkeit des externen Krisenmanagements für zwischenmenschliche Dynamiken.

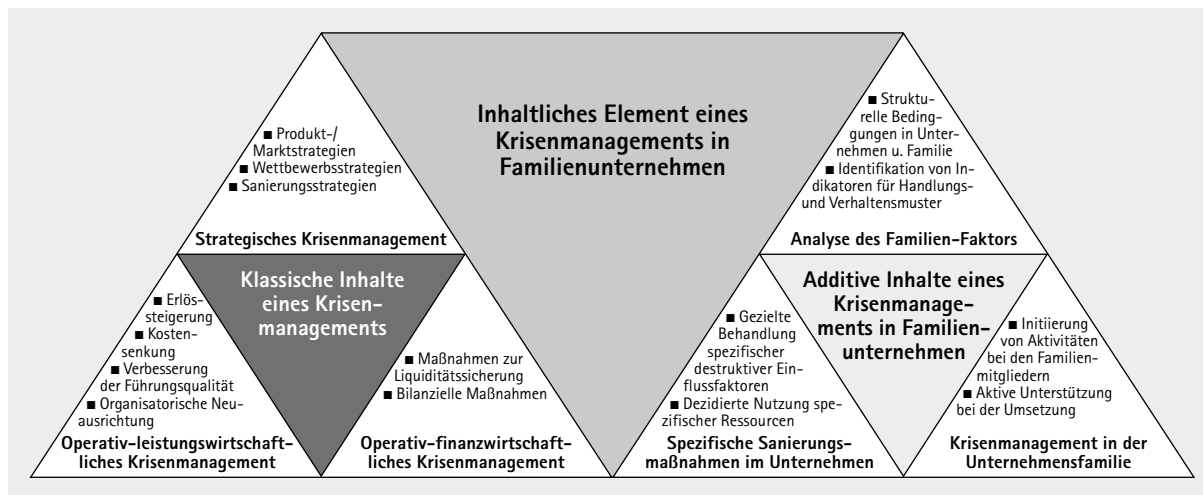


Abb. 5: Inhaltliches Element eines Krisenmanagements für Familienunternehmen¹⁰

Krisendynamiken in Familienunternehmen gewonnene Erkenntnisse auf. Sie zielen darauf ab, etablierte Modelle und Konzepte zur Krisenbewältigung für diesen spezifischen Unternehmenstyp weiter zu entwickeln. Einige Inhalte des hier entwickelten Ansatzes zur gezielten Berücksichtigung des Familien-Faktors werden von einzelnen Anbietern für Krisenmanagement- bzw. Sanierungsberatungsleistungen bereits in der Praxis angewendet. Gleichwohl wird von Krisenexperten der Bedarf an zusätzlichen Ansätzen, Vorgehensweisen und Inhalten eines Krisenmanagements für Familienunternehmen und insbesondere auf Seiten der Familie des Familienunternehmens formuliert.

Die hierzu erforderlichen Maßnahmen, die parallel stattfinden und sich regelmäßig überschneiden, erfordern neben betriebswirtschaftlichen und juristischen Kenntnissen gleichzeitig gesteigerte empathische Fähigkeiten, Intuition und viel Aufmerksamkeit des externen Krisenmanagements für zwischenmenschliche Dynamiken. Zudem sind die hier skizzierten additiven Elemente zur Behandlung des Familien-Faktors als konzeptioneller Vorschlag zum Umgang mit den Besonderheiten von Familienunternehmen bei Krisenbewältigungsbestrebungen zu begreifen. Die für diesen Unternehmenstyp wesentlichen Inhalte eines Krisenmanagements (vgl. Abb. 5) umfassen in einem Gesamtkonzept demnach sowohl die klassischen Inhalte einer Sanierung als auch ergänzenden Elemente und Bestandteile im Hinblick auf den Familien-Faktor eines Familienunternehmens.

¹⁰ Entnommen aus Rösen, Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 2008, S. 235.