



Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

Zwischen den Fronten

Interim-Krisenmanager in Familienunternehmen

In Krisenzeiten haben Restrukturierungsmaßnahmen in Unternehmen Hochkonjunktur. So verwundert es nicht, dass gegenwärtig in Deutschland zunehmend Interim Manager als so genannte »Chief Restructuring Officers« (CRO) rekrutiert werden. Auch Familienunternehmen nehmen die Dienste erfahrener externer Krisenmanager auf Zeit zur Durchführung schmerzhafter Sanierungsprogramme in Anspruch. Jeder solche Einsatz stellt jedoch eine Herausforderung dar – nicht nur für die Mitglieder der Gesellschafterfamilie, sondern insbesondere auch für die Krisenmanager selbst.

Im Unternehmenstypus »Familienunternehmen« sind systematisch parallele Krisen im Unternehmen und in der Gesellschafterfamilie zu beobachten. Interim Manager müssen sich also nicht nur mit dem Liquiditätsmanagement im Betrieb und mit den damit verbundenen Problemen wie einer Kostensenkung oder einer Stabilisierung des Umsatzes befassen, sondern auch mit den Problemen der Familie. Sie müssen den »Familien-Faktor« des Familienunternehmens in ihre Arbeit integrieren. Dabei sind im Kreise der Familiengeschafter Prozesse zu initiieren, die schwelende Konflikte eindämmen und die Sprechfähigkeit der Familienmitglieder ge-

währleisten. Die praktische Tätigkeit des Krisenmanagers zielt also letztlich darauf ab, einer Dynamisierung der Krise sowohl auf Firmenseite als auch innerhalb der Unternehmensfamilie wirksam entgegenzusteuern.



Dr. Tom A. Rüsen

Familienunternehmen, hier verstanden als Unternehmen, die in ihrer Entwicklung maßgeblich durch den bestimmenden Einfluss der Eigentümerfamilie geprägt werden, verfügen durch ihren »Familien-Faktor« in Krisensituationen teils über besondere Stärken, oft aber auch über besondere Schwächen, die eine eingetretene Krise noch verschärfen können. Mitunter kann geschehen, dass ein Krisenmanager am Einsatzort Familienmitglieder in der Position eines Geschäftsführers oder eines Hauptgeschafter antrifft, die von der Gefahr eines drohenden Untergangs nicht nur fachlich, sondern auch psychisch völlig überfordert sind. In solchen Fällen werden die involvierten Familienmitglieder von der Familienkrise, die hier regelmäßig zeitgleich zur Unternehmenskrise ausbricht, überrollt und müssen im schlimmsten Fall sogar einen »Zweifronten-Krieg« führen.

Hierbei überlagern die zu diesem Zeitpunkt ausbrechenden und eskalierenden Familienkonflikte nicht nur das Verhalten und den Umgang innerhalb der Familie, sondern schlimmstenfalls auch den Kri-

senverlauf des Betriebs, und zwar mit wechselseitigen negativen Dynamisierungen als Folge. Die Handlungen der beteiligten Familienmitglieder werden nicht nur von Existenzangst geprägt und von der damit verbundenen Sorge um das Familienvermögen und den Arbeitsplatz. Auch die Furcht, persönlich für den »Untergang« des Familienvermögens respektive des transgenerationalen Erbes verantwortlich zu sein, wird ihr Handlungsvermögen beeinträchtigen.

In dieser Situation mag auch der eigens herbeigerufene oder auf Druck eingesetzte Sanierungsberater bzw. der interimistische Krisenmanager in Gefahr geraten, zwischen den parallelen Krisenprozessen von Familie und Unternehmen aufgerieben zu werden.

Insofern steht er oft vor paradoxen Entscheidungssituationen: Er muss mitunter zur Rettung der Firma harte Entschlüsse fällen, wohl wissend, dass die damit einhergehenden Konflikt- und Krisendynamiken auf Seiten der Familie des Familienunternehmens einen größeren Schaden für die weiteren Sanierungsbemühungen anrichten können. Fühlt sich die Familie des Fa-

»Krisenmanager haben ein Image zwischen Hoffnungsträger und Buhmann.«

milienunternehmens »in die Enge getrieben« oder nicht mehr angemessen in den Sanierungsansätzen repräsentiert, kann sich das Blatt für den Krisenmanager in kürzester Zeit vom Hoffnungsträger zum Buhmann wenden: Trotz bester Absichten und sinnvoller Maßnahmen zur Sicherung des Vermögens der Gesellschafter und zur Sanierung des Unternehmens wird er zum Sündenbock und zum »ursächlich Verantwortlichen« für die harten sozialen Folgen der Krise und den gestörten Familienfrieden gemacht. Solche Situationen lassen sich dann nur noch durch die Niederlegung des Mandats oder eine strikte »Entkopplung« von Unternehmen und Familie, beispielsweise durch Entlassungen von Familienmitgliedern und Treuhandschaftsmodelle, lösen. Sie sind in jedem Falle für alle Beteiligten unbefriedigend und frustrierend.



Ganz anders verläuft der Einsatz bei Unternehmen mit einer geschlossenen und gemeinschaftlich handelnden Gesellschafterfamilie. Diese kann und wird auf den Verlauf und das Management der Krise positiv ein-

»Die Unternehmensfamilie ist eine wertvolle Ressource, die es zu nutzen gilt.«

wirken, etwa durch persönliche Gespräche mit Kunden und Lieferanten, die Mobilisierung weiterer privater finanzieller Mittel, gute Beziehungen zur Belegschaft etc.

Nicht zufällig haben viele in die Krisenbekämpfung involvierte Familienmitglieder, die eine drohende Insolvenz nachhaltig abwenden konnten, in der Familie den entscheidenden emotionalen Rückhalt erfahren. Statt Streitereien und Schuldvorwürfen oder Kräfte zehrenden Debatten fand bei ihnen eine Anpassung der Familie an die veränderte Lage statt, die zu konstruktiven gemeinsamen Bemühungen zur Krisenbewältigung führte. Die in einem solchen Umfeld den aktiven Familienmitgliedern entgegengebrachte psychische Unterstützung, das gewährte Vertrauen sowie die Anerkennung der persönlichen Leistungen und Opfer »im Dienste für das Unternehmen« sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen jeder gegläuckten Sanierung. Hier kann und sollte das Krisenmanagement die besondere Stärke des Familienunternehmens, nämlich die »Ressource Unternehmensfamilie«, systematisch und zielgerichtet nutzen.

Um in seiner Funktion zu reüssieren, muss sich der Krisenmanager also des beidseitigen Beeinflussungspotentials von Unternehmen und Unternehmerfamilie – in sowohl positiver als auch negativer Weise – bewusst sein und in die Sanierungskonzepte im Unternehmen als auch in die Familienkommunikation integrieren. Er sollte vor allem auch bedenken, dass die Akteure der Unternehmerfamilie verschiedene Rollen innehaben, die je nach Situation durchaus wechseln und Entscheidungen revidieren können, etwa eine Hauptgesellschafterin, die als Mutter unvermutet gegen die Entlassung des Sohnes als Geschäftsführer opponiert.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass der Einsatz als Krisenmanager unter Ausnahmebedingungen stattfindet, die erheblich von der bisherigen »Normalität« der Familie und ihres Unternehmens abweichen. Neben zentralen Veränderungen im Betrieb sind meist auch in der Familie grundlegende Wechsel im bestehenden Ordnungssystem zu meistern. Der Interim Manager ist also mit verschiedenen Formen von Rationalität und Realität konfrontiert: Zum einen mit ökonomischen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen, zum anderen mit familiären Entscheidungsprämissen.

Vor diesem Hintergrund ist von ihm eine »neutrale Allparteilichkeit« den verschiedenen Dimensionen gegenüber gefordert. Er muss auf mehrere Standpunkte und Interessenslagen (in Familie und Unternehmen) eingehen, indessen seine Handlungsfähigkeit bewahren und unter Berücksichtigung der Belange Dritter (Fremdkapitalgeber) das Überleben des Unternehmens sichern. Ein Interim Manager in einem Familienunternehmen muss damit rechnen, dass er nicht nur als Manager auf Zeit, sondern unter Umständen auch als »Mitglied im erweiterten Familienkreis auf Zeit« fungiert.

Ein in diesem Sinne erfolgreiches Krisenmanagement erfordert naturgemäß die Mitarbeit der Unternehmerfamilie. Jedes Mitglied muss die Veränderung im Unternehmen konstruktiv mittragen, individuelle Gesichtspunkte zu Gunsten der Gesamtfamilie zurückstellen und der familienexternen »Feuerwehr« die notwendigen Freiheiten zur Erledigung ihrer Aufgabe gewähren.

Grundsätzlich fußt jeder erfolgreiche Einsatz eines Interim Managers in einem Familienunternehmen auf wechselseitiger Vertrauensbildung sowie auf der Entwicklung adäquater Kommunikations-, Verhaltens- und Vorgehensweisen. Nur auf einer vielseitig gefestigten, gemeinsamen Basis ist ein positives Ergebnis des Engagements eines Interim Krisenmanagers möglich. <<

Dr. Tom A. Rösen, Geschäftsführender Direktor Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Private Universität Witten/Herdecke

Literaturhinweise



Schriftenreihe des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) ▶

Seit August 2009 gibt das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) eine Schriftenreihe zum Thema Familienunternehmen heraus. In den letzten elf Jahren hat das Institut unzählige Zeitschriftenbeiträge, Bücher, Diplomarbeiten und Dissertationen zu dieser Unternehmensform hervorgebracht. Die Veröffentlichung innerhalb einer Reihe wird es nunmehr ermöglichen, einen roten Faden durch alle Themenbereiche des Familienunternehmens zu ziehen. Der erste Band »Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens« enthält eine Auswahl von Aufsätzen, die verschiedene Untersuchungsergebnisse sowie Analysen zusammenführen und einen kompakten Einblick in die Arbeit des WIFU geben.

Studie zu Bewältigungsmustern der aktuellen Wirtschaftskrise durch Familienunternehmen ▶

Um besser beurteilen zu können, wie Familienunternehmen die aktuelle Krisenentwicklung in ihrer jeweiligen Branche erleben und wie sie diese bewältigen, hat das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) gemeinsam mit der Hochschule Hildesheim sowie mit Unterstützung der »Stiftung Familienunternehmen« eine quantitative Studie durchgeführt. Eine Auswertung auf Basis von über 250 Einschätzungen deutscher Familienunternehmen gibt Auskunft über die Auswirkungen der Wirtschaftskrise, geplante Maßnahmen zur Kompensation von Umsatzeinbrüchen und die gewählten Formen zur Stabilisierung der Liquiditäts- und Eigenkapitalsituation. Die vollständigen Studienergebnisse gibt es im Internet:

- ▶ www.wifu.eu
- ▶ www.familienunternehmen.de

