



PICTET » wifu Träger

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

Krisen in Familienunternehmen

Ergebnisse einer aktuellen Studie des WIFU

Wenn man sich in der Vergangenheit mit Familienunternehmen auseinandersetzt, konnte mitunter der Eindruck entstehen, dass die Familie des Familienunternehmens ein bloßer »Störfaktor« des Unternehmens sei, den es insbesondere in Krisensituationen zu eliminieren gelte. Sieht man Familienunternehmen aber als eine Unternehmensform an, die sich insbesondere durch die komplexe Verknüpfung und die wechselseitige Beeinflussung von Familie und Betrieb von anderen Unternehmensformen unterscheidet, kommt dem Einfluss der Unternehmerfamilie eine andere, eine systemtypische Bedeutung zu. Wie genau sieht aber nun der Einfluss der Unternehmerfamilie in Krisenfällen aus? Unter anderem diese Frage markierte den Ausgangspunkt einer umfangreichen Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), die jüngst abgeschlossen wurde.

Die ausgewerteten Ergebnisse von über 100 Interviews mit Krisenexperten (unter anderem Insolvenzverwalter, Familienunternehmer, Sanierungsberater, Interims-/Krisenmanager, Bankenvertreter) zeigen ein eindeutiges Bild: Krisenbefallene Familienunternehmen zeichnen sich trotz der zum Teil sehr unterschiedlichen Unternehmens- und Familienkon-

stellationen durch einige typische Verlaufsmuster im Krisenprozess, aber auch durch spezielle Einflussfaktoren auf die Krisendynamik aus.



Dr. Tom A. Rösen

1. Parallele Krisen in Familie & Unternehmen

Bei Krisen in Familienunternehmen ist grundsätzlich davon auszugehen, dass es sich im Unterschied zu anderen Unternehmensformen um parallele Krisenprozesse von Familie und Unternehmen handelt, die sich auch gegenseitig beeinflussen. Der Dynamik in der Familie des Familienunternehmens kommt hier eine erhebliche Bedeutung für die Entwicklung einer Unternehmenskrise zu.

Bei alledem zeigt sich, dass im Verlauf einer akuten Krise des Unternehmens zusätzlich (früher oder später) eine Krise in der Unternehmerfamilie ausbricht. Teilweise lassen sich sogar Stressor-Ereignisse der Familie (wie etwa das Aufdecken eines »Fehltritts« eines zentralen Familienmitglieds vor Jahrzehnten) und daraus resultierende Familienkrisen als Krisenauslöser im Unternehmen identifizieren. Je nachdem wie die Verbindung von Unternehmen und Familie sowie deren Ressourcen und Kompetenzen im Umgang mit den jeweiligen Krisenprozessen gelagert sind, gestalten sich die Wechselwir-

kungen zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie entweder als verschärfende oder als sich abmildernde Momente der Krise.

Vergegenwärtigt man sich die grundsätzliche Struktur eines Familienunternehmens, wird dies nachvollziehbar: Die besondere Entwicklung eines Familienunternehmens ist ja gerade auf eine tiefgreifende und wechselseitige Prägung von Unternehmen und Familie zurückzuführen. Die Dynamik in einem System speist die des anderen. In einer Unternehmenskrise ist demnach eine Wechselwirkung zweier Krisendynamiken zu sehen: Kommunikation und Entscheidungen im Kontext des Unternehmens unter Krisenbedingungen führen zu entsprechend gefärbten Interaktionen im Kontext der Unternehmerfamilie, und umgekehrt.

Eine typische paradoxe Entscheidungssituation besteht bei dem meist von externer Seite geforderten Austausch von Mitgliedern der Geschäftsleitung: Hier müssen im Extremfall Familienmitglieder ihre Eltern, Kinder oder Geschwister entlassen, von deren Einsatz sie jahrelang profitierten. Dies kann bedeuten, dass sich ein Gesellschafter zum Erhalt seiner Firmenanteile selbst als Geschäftsführer abberufen muss.

Dass diese Situation häufig zu Ungunsten des Familienunternehmens ausgeht, zeigen die Erfahrungen der Experten: Rund 20 % aller sanierungswürdigen und sanierungsfähigen Familienunternehmen gehen schließlich in die Insolvenz, eben weil der Forderung nach Veränderungen im Top-Management nicht nachgekommen wird.

2. Verhaltensbedingte und strukturelle Einflussfaktoren

Krisenbefallene Familienunternehmen weisen zudem typische Handlungs- und Verhaltensmuster der prozessbeteiligten Akteure der Unternehmerfamilie auf und zeichnen sich durch bestimmte Strukturmerkmale in Unternehmen und Familie aus.

Die einzelnen Einflussfaktoren können sich auf den Verlauf einer Krise bzw. auf die Arbeit eines externen Krisenmanagements positiv oder negativ auswirken. Dies hängt mitunter von der situationspezifischen



schen Wertung einzelner Aktivitäten durch Beteiligte des Krisenprozesses (Vertreter der Kreditinstitute, Mitglieder der Unternehmerfamilie und externes Krisenmanagement) ab und kann variieren. So kann unter anderem ein geschlossenes und nicht durch Streit zerrüttetes Auftreten der Unternehmerfamilie sehr zur Krisenbewältigung beitragen. Dies kann sich jedoch in sein Gegenteil verkehren, wenn die Geschlossenheit zu einer Abkopplung von den Forderungen anderer Träger des Krisenmanagements, wie etwa der Banken oder der Sanierungsberatung, führt.

Aber auch die fast immer feststellbare ausgeprägte Bereitschaft einer Unternehmerfamilie, weite Teile des Privatvermögens zur Rettung des Unternehmens einzusetzen, zeigt janusköpfige Qualitäten: Dieser an sich positiv zu wertende Versuch verwandelt sich schnell zu einem destruktiven Einfluss, sobald er mit der Vermeidung notwendiger radikaler Sanierungsmaßnahmen korreliert. Dann wird zwar einerseits eine temporäre Linderung der Krisensymptome erreicht, gleichzeitig aber wertvolles Kapital zur nachhaltigen Krisenbekämpfung vernichtet.

Typische negative Faktoren innerhalb der Familie wie eine eingeschränkte Kommunikation, verletzendes Verhaltensmuster der Familienmitglieder untereinander, Familientabus, mangelhafte Nachfolgeregelungen, unzureichendes Management des Familienvermögens sowie chaotische oder lähmende Regelungen zur Entscheidungsfindung in der Gesellschafterversammlung, können den Eintritt einer Krise im Unternehmen natürlich begünstigen und zu einer Verschärfung operativer Probleme führen.

Literatur

Tom A. Rösen »**Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen – Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen abwenden**« • Wiesbaden 2008 • 295 Seiten • 46,90 € • Gabler Verlag • ISBN: 978-3-8349-1128-5

Demgegenüber verfügen Familienunternehmen über besondere Ressourcen, die für die Krisenbewältigung zentral sein können: Ein meist starkes Beziehungsgeflecht zu Kunden, Lieferanten und insbesondere zu den Mitarbeitern verhilft nicht selten zu umfangreichen Sanierungsbeiträgen, beispielsweise über temporäre Preis- oder Mengen-Veränderungen bzw. unentgeltliche Mehrarbeit. Fälle, in denen eine Krisenbewältigung erfolgreich war, zeigen darüber hinaus, dass Mitglieder der Unternehmerfamilie über sichtbare Signalhandlungen (bescheideneres öffentliches Auftreten, gemeinsame Auftritte in Betriebsversammlungen etc.) sowie durch emotionale oder finanzielle Unterstützung aktiver Familienmitglieder einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen einer Sanierung leisten können.

Fazit ► Paralleles Krisenmanagement in Unternehmen und Familie

► Die genannten und weitere besondere Einflussfaktoren auf den Krisenverlauf eines Familienunternehmens sind für (externes) Krisenmanagement von großer Bedeutung. Es kommt nicht darum herum, den Familien-Faktor des jeweiligen Unternehmens auszumachen und bei Anstrengungen zur Bewältigung einer Krise zu berücksichtigen. Denn wenn das Familienunternehmen als solches saniert werden soll, ist durch ein so behutsames wie konsequentes Vorgehen im Unternehmen stets auch die »Sanierung« der angeschlossenen Familie zu bedenken.

Die besondere Herausforderung besteht darin, notwendige, zum Teil radikale Veränderungen im Unternehmen der Familie in adäquater Form plausibel anzutragen und damit für sie bearbeitbar und verarbeitbar zu machen. Ein einseitiges, nur auf das Unternehmen beschränktes Krisenmanagement läuft sonst zuverlässig Gefahr, durch Gegenreaktionen aus der Familie konterkariert zu werden. Die Auskünfte der Experten lassen daran keinerlei Zweifel. >>

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

Veranstaltungshinweise



► 17.-19. Oktober 2008: I. Deutsch-Arabischer Kongress für Familienunternehmen in Kairo

► Ein internationales Team des WIFU organisiert für Familienmitglieder und Führungskräfte der teilnehmenden Unternehmen den Austausch mit Experten (unter anderem aus Witten/Herdecke, Princeton, Yale, IMD Lausanne, St. Gallen und von der London Business School). Schwerpunkt sind spezifische Fragestellungen international tätiger Familienunternehmen.

► 16.-19. Oktober 2008: EQUA-Forum in Berlin

► Aus- und Weiterbildungsseminar der EQUA-Stiftung mit Schwerpunkt Gesellschafterkompetenz, das sich speziell an junge Eigentümer und Nachfolger in Familienunternehmen richtet. Als Kooperationspartner hat das WIFU das Lehrkonzept auf den Grundlagen der Wittener Didaktik konzipiert und führt zudem Weiterbildungs-Module federführend durch.

► 14. November 2008: »Forum Familienunternehmen« in Witten

► Mitglieder aus Unternehmerfamilien und Wissenschaftler des WIFU behandeln typische Fragestellungen von Familienunternehmern bzw. Unternehmerfamilien. In der Auftaktveranstaltung mit Prof. Dr. Arist von Schlippe geht es um das »Familienmanagement – zwischen Kinderbeschrei und Dividendenforderungen«.

► 24. November 2008: Firmenkontaktbörse »Heiratsmarkt« in Witten

► »Heiratswillige« Familienunternehmen haben Gelegenheit, mit Studenten über Praktika, Projekte oder den Berufseinstieg nach Studienabschluss zu sprechen. Die »Brautschau« ist ausschließlich einer limitierten Zahl von Familienunternehmen vorbehalten.

