



PRAXISLEITFADEN

# KRISENMANAGEMENT UND KRISENFESTIGKEIT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

ÜBER BESONDERE DYNAMIKEN UND  
HERAUSFORDERUNGEN BEIM UMGANG  
MIT EXISTENZBEDROHUNGEN

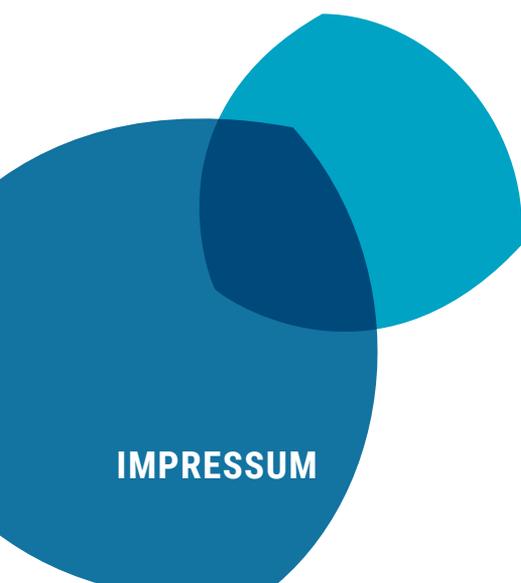
von  
Tom A. Rösen  
Konrad Fröhlich

Herausgeber



Struktur  
Management  
Partner





## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** Shutterstock

**Fotos S. 42:** Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Struktur Management Partner

**Hinweis:** Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: September 2020

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2 Entstehung der Krise oder: der blinde Fleck</b>	<b>6</b>
2.1 Allgemeine Ursachen für Unternehmenskrisen .....	6
2.2 Besonderheiten bei der Krisenentstehung in Familienunternehmen .....	7
<b>3 Verlauf der Krise</b>	<b>9</b>
3.1 Zuspitzung im Unternehmen: von der Stakeholder-Krise bis zur Insolvenz.....	9
3.2 Analysen: erreichtes Krisenstadium und mögliche Krisenursachen .....	12
3.3 Spezifische Krisendynamiken in Familienunternehmen .....	14
3.4 Typische Einflussfaktoren für den Krisenverlauf .....	15
<b>4 Spezifische Anforderungen an ein Krisenmanagement in Familienunternehmen</b>	<b>18</b>
4.1 Klassische Elemente von Krisenmanagementsystemen.....	18
4.2 Zentrale Elemente eines modifizierten Krisenmanagements.....	21
4.3 Analyse des <i>Familien-Faktors</i> .....	22
4.4 Familienspezifische Elemente im Unternehmen.....	24
4.4.1 Spezifische Strukturen und Dynamiken in der Unternehmerfamilie.....	24
4.4.2 Spezifische Sanierungsmaßnahmen im Unternehmen .....	26
4.4.2.1 Ansätze für ein externes Krisenmanagement .....	26
4.4.2.2 Musterunterbrechende Maßnahmen .....	28
4.5 Krisenmanagement in der Unternehmerfamilie .....	29
4.5.1 Externe Ansätze .....	29
4.5.2 Interne Ansätze.....	30
4.6 Ganzheitliche Turnaround-Konzepte, die den <i>Familien-Faktor</i> richtig erfassen .....	31
4.6.1 Einbeziehen des spezifischen <i>Familien-Faktors</i> .....	32
4.6.2 Turnaround-Finanzierung und Gesellschafterbeitrag .....	32
4.6.3 Kommunikation und Stakeholder-Management .....	34
<b>5 Krisenfestigkeit: Präventivmaßnahmen zur Krisenvermeidung</b>	<b>35</b>
5.1 Family Governance als Mittel der Krisenprävention für Unternehmerfamilien .....	35
5.2 Ausbalancieren von Krisenfaktoren für Unternehmen und Familie.....	37
<b>6 Quellen</b>	<b>40</b>
<b>Kontakt</b>	<b>42</b>

**U**nternehmer sind optimistisch denkende Persönlichkeiten. Daher widerstrebt es ihnen, sich auf den negativsten Fall aller Fälle einzustellen: eine Existenzkrise. Auch emotional ist es schwierig, sich auf eine mögliche Gefährdung des eigenen Lebenswerks bzw. der Existenzgrundlage der Unternehmerfamilie gefasst zu machen.

Wie können wir Familienunternehmen helfen, auf Krisen vorbereitet zu sein und sie unternehmerisch proaktiv zu vermeiden? Mit dieser Frage haben wir uns am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und im Hause Struktur Management Partner (SMP) eingehend befasst.

Die Krisenursachen finden sich oftmals in den Entscheidungen der Familie und/oder im familieninternen Management und werden von der hier vorhandenen Konstellation – nämlich Eigentum, operative Entscheidungsfähigkeit und verwandtschaftliche Verflechtung in einer Hand – begünstigt. Dieser sogenannte *Familien-Faktor* verhindert oftmals so lange wie irgend möglich (und länger als dem Unternehmen zuträglich), dass externer Einfluss oder Rat zugelassen wird. Einfluss von außen wird grundsätzlich als Infragestellung der Souveränität der Familie betrachtet.

Die zum Zeitpunkt der Erstellung dieses WIFU-Praxisleitfadens akute Covid-19-Pandemie verschärft in rasender Geschwindigkeit problematische Entwicklungen in Familienunternehmen (und natürlich auch in Nicht-Familienunternehmen), die unter günstigeren Umständen vielleicht noch eine Weile hätten ignoriert werden können. Die Covid-19-Pandemie gestattet keine Verzögerung im Handeln mehr. Diese Veränderung der allgemeinen Wirtschaftslage erfordert ein Umdenken. Spätestens in der aktuellen Situation sind nun die Mitglieder des Eigentümerkreises, der Aufsichtsgremien und des Top-Managements von Familienunternehmen aufgerufen, Krisenszenarien durchzuspielen und die Konsequenzen für das Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Mitglieder der Eigentümerfamilie zu reflektieren. Dazu kommt, dass die Corona-Krise auf eine Phase trifft, in der sich ein allgemeiner Abschwung abzuzeichnen begann. Sowohl für die profitablen Familienunternehmen als auch (und noch dringender) für diejenigen, die mit einer bereits schwachen Ausgangsposition (Branchenkrisen Textil und Automotive; Einzelhandel) in die Krise hineingegangen sind, ist es jetzt

überlebensnotwendig, ihr weiteres Vorgehen (auch) an ihren Besonderheiten als Familienunternehmen auszurichten.

Die Covid-19-Pandemie mit all ihren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Folgen ist ein plötzliches, von außen auf Familienunternehmen hereinbrechendes Ereignis mit einer Dynamik, wie sie in dieser Form niemand vorhergesehen hat, niemand vorhersehen konnte und wie sie in ihrer Heftigkeit (man denke an die wochenlangen Betriebsschließungen) von der heutigen Generation niemals vorher schon erlebt worden ist. Die meisten Akteure können also keine ausreichende Krisenerfahrung haben.

Die in diesem Praxisleitfaden betrachteten Krisen sind unternehmensbedrohend, unternehmensverändernd und sie gefährden Eigentum und Einfluss der Unternehmerfamilie.<sup>1</sup>

Nachfolgend finden die Leserin und der Leser Einsichten in typische Abläufe und Prozesse im Rahmen einer Krisendynamik sowie der dann meist gewählten Maßnahmen eines Krisenmanagements. Dabei werden auch die typischen Handlungs- und Verhaltensweisen der involvierten Stakeholder skizziert. Über die aktuelle Krisensituation des Jahres 2020 hinaus sind die geschilderten Szenarien und Maßnahmen der Praxis entnommen und werden sich dort bewähren. Ziel dieses Leitfadens ist eine Unterstützung (potenziell) von einer Krise betroffener Familienunternehmen und er soll diesen dabei helfen, sich auf eine Krise vorzubereiten oder diese angemessen zu betrachten und gangbare Wege für ihre Bewältigung zu finden.

Familienunternehmen sind gut beraten, wenn sie sich heute einen versierten Ratgeber leisten. Sie können ihn als externen Berater oder Sparringspartner vertrauensvoll für eine unvoreingenommene Betrachtung der Unternehmerfamilie und des Managements nutzen, um in Offenheit gemeinsam die blinden Flecken als Risikofaktoren zukünftiger oder Ursachen aktueller Krisen zu finden. Mit den Thomas Mann zugeschriebenen Worten: „Eine schmerzliche Wahrheit ist besser als eine Lüge.“

**Tom A. Rösen**

Vorstand der WIFU-Stiftung

**Konrad Fröhlich**

Senior Partner SMP

<sup>1</sup> Hierzu ausführlich Rösen (2017).

# 1 | EINFÜHRUNG

---

**F**amilienunternehmen sind einzigartig. Sie stellen die älteste unternehmerische Organisationsform dar, haben sämtlichen Wandel von Unternehmertum, industriellem Fortschritt und Gesellschaft mitgestaltet, sie sind heute in ganz Deutschland in vielen Regionen die wichtigsten Arbeitgeber und überraschen mit bahnbrechenden Innovationen. Sie sind das viel gerühmte Rückgrat der Wirtschaft und tragen am meisten zum Bruttosozialprodukt bei, indem sie die Mehrzahl der Arbeitnehmer beschäftigen und zu einem Großteil des Steueraufkommens beitragen.

Dieses Erfolgsmodell ist nun Gefahren ausgesetzt, die von der Covid-19-Pandemie nicht hervorgerufen, wohl aber verschärft werden. Die Konjunktur trübte sich schon vor Corona ein, der Economist schrieb bereits von einem neuen Zeitalter der „Slowbalisation“<sup>2</sup>. Wachstumsprognosen wurden von den Wirtschaftsinstituten gesenkt. Die weltweite Unsicherheit und der Umbau der globalen Wirtschaft zeigten ihre ersten Wirkungen, die bis nach Deutschland ausstrahlten.

Dabei haben auch die Familienunternehmen in den letzten Jahren vom System der Globalisierung und der offenen Märkte erheblich profitiert. Doch nun sind selbst diejenigen Familienunternehmen betroffen, die zuvor sehr erfolgreich waren. Die Krise trifft die Unternehmen jedoch unterschiedlich hart. Die Renditen geraten in vielen Fällen unter Druck, was zumeist durch billiges verfügbares Geld verdeckt worden ist. Dadurch konnte man sich erlauben (oder vermeinte dies), die dringend nötigen Adjustierungen im Geschäftsmodell (Beispiel: Digitalisierung!) nicht oder noch unzureichend auszuführen. Außerdem wurden notwendige strukturelle Veränderungen nicht mit der notwendigen Konsequenz vollzogen (etwa die Aufgabe unrentabler Geschäftsbereiche, Standortverlagerungen oder der Ab- und Umbau nicht agil und flexibel arbeitender Overhead-Bereiche).

Die profitablen Unternehmen und mehr noch jene, die mit einer schwachen Ausgangsposition (etwa im Bereich Automotive, in der Textilbranche oder im Einzelhandel) in die Krise hineingegangen sind, müssen nun ihre Entscheidungen und Handlungen

(neben allem anderen) *auch* an den Spezifika von Familienunternehmen ausrichten.

Familienunternehmen gelten weithin als stabil, weil sie als generationenübergreifende Aufgabe angelegt sind. Ihre Stabilität beruht aber darauf, dass sie Eigentum, Entscheidungsmacht und eine Generationen übergreifende Familienverantwortung in sich vereinen. Aber auch diese besondere Konstellation im Eigentümer- und Führungskreis kann nicht verhindern, dass Unternehmen dieses Typus von existenzbedrohenden Krisen getroffen werden. Es mag überraschen, dass nur etwa zehn Prozent aller Familienunternehmen mit ihrer Erfolgsgeschichte bis in die vierte Generation gelangen, meist führen familieninterne Konflikte oder Krisen schon vorher zu einem Untergang oder Verkauf des Familienunternehmens.<sup>3</sup> Die Bewältigung einer Krise geht oftmals auch mit einer Veränderung der Einflussnahme der Eigentümerfamilie auf das Familienunternehmen bzw. deren Mentalen Modells einher.<sup>4</sup> Nach einer überstandenen Krise stellen nur noch 65 statt 85 Prozent den Vorsitzenden der Geschäftsführung aus der Familie.<sup>5</sup>

Krisen kommen und Krisen gehen, sie gehören zum Alltag des Unternehmertums dazu. Wer allerdings gewappnet in eine Krisensituation hineingeht, hat weitaus bessere Chancen, seine unternehmerische Entscheidungsfähigkeit und letztlich sein Unternehmen dauerhaft in der eigenen Hand zu behalten.

Der vorliegende Praxisleitfaden richtet sich einerseits an Mitglieder von Unternehmerfamilien. Anhand der hier vertieften Prozessmodelle und Konzepte zu Krisen, typischen Dynamiken und deren Besonderheiten in Familienunternehmen soll ein Überblick gegeben werden, was bei Eintritt einer Krise zu erwarten ist. Andererseits wendet sich dieser Leitfaden auch an die externen Stakeholder eines Krisenmanagements. Diesen wichtigen Begleitern einer Krisensituation soll der hier angelegte Fokus auf den *Familien-Faktor* des Familienunternehmens aufzeigen, dass einer Berücksichtigung des Eigentümerkreises und seiner spezifischen Eigenheiten eine besondere Aufmerksamkeit zukommen sollte.

---

<sup>2</sup> In der Ausgabe vom 24. Januar 2019.

<sup>3</sup> Vgl. Rüsen (2017).

<sup>4</sup> Vgl. Rüsen (2016).

<sup>5</sup> Hierzu Wittig (2017) in einer konzeptionellen und empirischen Untersuchung der Faktoren für erfolgreiche Sanierungen in Zusammenarbeit mit 22 deutschen Banken.

## 2 | ENTSTEHUNG DER KRISE ODER: DER BLINDE FLECK

### 2.1 | ALLGEMEINE URSACHEN FÜR UNTERNEHMENSKRISEN

Die betriebswirtschaftliche Krisenforschung bemüht sich seit knapp 100 Jahren, Ursachen für das Entstehen einer Unternehmenskrise zu analysieren. Es wurden zahlreiche Ansätze und Konzepte entwickelt, um endogene und exogene Faktoren bzw. ihr Zusammenwirken im Rahmen einer Krisenentwicklung zu beschreiben. Das Konzept von Hauschildt<sup>6</sup> differenziert vier Dimensionen von Krisenursachen in einem Unternehmen. Er unterscheidet

- in der Person des Unternehmers/dominanten Managers liegende Ursachen
- in der Institution oder Unternehmensverfassung liegende Ursachen
- erfolgswirtschaftliche Ursachen
- finanzwirtschaftliche Ursachen.

In jeder dieser Dimensionen gibt es unterschiedliche Teilaspekte, die destruktiv auf die Entwicklung eines Unternehmens bzw. auf eine bereits eingetretene Unternehmenskrise einwirken können. Abbildung 1 stellt dieses Konzept zur Systematisierung endogener Krisenursachen dar. Darüber hinaus sind exogene Faktoren, also solche, die außerhalb der Sphäre des Unternehmens liegen, für den Eintritt einer Krise relevant. Hierunter fallen unter anderem:

- Katastrophen (z. B. Erdbeben, Flut, Unwetter, Pandemien)
- Technologische Schocks (z. B. Entstehung neuer Technologien, Materialien, Anwendungen, Produkte)
- Qualität der Kooperation/des Verhaltens von Geschäftspartnern (Zahlungsverhalten von Kunden, Termintreue von Lieferanten, Bereitstellung vereinbarter Dienstleistungen wie etwa IT-Services, Leihpersonal etc.)

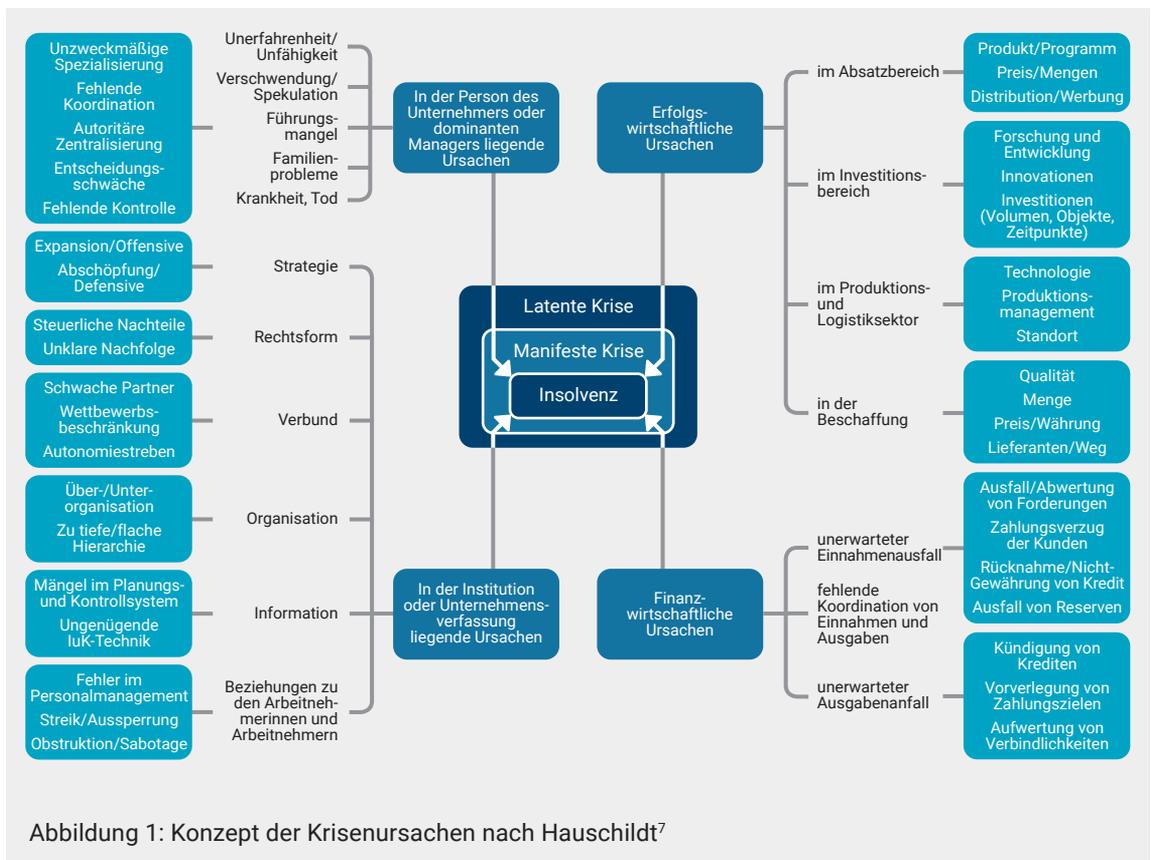


Abbildung 1: Konzept der Krisenursachen nach Hauschildt<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Hauschildt (2000), S. 5.

<sup>7</sup> Quelle: Hauschildt (2000), S. 6.

## 2.2 | BESONDERHEITEN BEI DER KRISENENTSTEHUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

**D**ie in das Familienunternehmen involvierten Mitglieder einer Unternehmerfamilie (im Folgenden als Familienunternehmer bezeichnet) denken und arbeiten aufgrund der besonderen Grundstruktur dieses Unternehmenstypus (Eigentum und Handlungsfähigkeit in einer Hand) „selbstreferenziell“, also in ihrem eigenen selbstbezüglichen Kommunikationssystem. Sie stabilisieren sich selbst durch Erfahrung, Erfolg sowie ihre Unabhängigkeit und grenzen sich bewusst von Einflüssen ihrer Umwelt ab. Es findet eine selektive Fokussierung auf relevante Umwelten statt, wie zum Beispiel die Perspektive der Kundinnen und Kunden und eine entsprechende Ausrichtung auf die Optimierung des Kundennutzens, auf die Perspektive der Nachfolgegeneration, deren Fähigkeiten und Bedürfnisse etc. Dadurch gewinnen sie ihre notwendige Beständigkeit und eine spezielle Unternehmenskultur, sie etablieren ihre individuelle Organisation und schaffen eine geschlossene Perspektive auf die Umwelt, die erheblich von der Sichtweise der handelnden Familienmitglieder geprägt ist. Darüber hinaus sind die Interaktionsmuster im Unternehmen durch die verwandtschaftliche Beziehung der handelnden Personen familial eingefärbt. Sind die Mitglieder der Unternehmerfamilie nicht direkt ins Tagesgeschäft involviert, so findet Familieneinfluss auf das Unternehmen über die Aufsichtsgremien statt.

Veränderungen des Systems basieren oftmals auf inneren Anpassungen und Entwicklungen wie etwa einem Generationswechsel und folgen in ihrer Umsetzung häufig auch familialen Mustern. Die selbstreferenzielle und familienhaft eingefärbte Entscheidungsstruktur eines Familienunternehmens begünstigt somit die Entwicklung von sogenannten blinden Flecken, die häufig einen Nährboden für spätere Unternehmenskrisen darstellen.

Beispiele für blinde Flecken können traditionelle Haltungen, Perspektiven oder Grundsätze sein, in denen zum Beispiel festgelegt ist, keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entlassen (schon gar nicht am Stammsitz), sie können aber auch in überlieferten familieninternen Werthaltungen bestehen, etwa zu Finanzierungsgrundsätzen, zu bestimmten Märkten, Technologien oder Produktionsverfahren, zu Kooperationsformen mit Marktbegleitern, zur Haltung in Bezug auf Digitalisierungsdynamiken in der Branche etc. Solche Einstellungen werden häufig von der Senior- an die Juniorgeneration als Erfahrungen kommuniziert und oftmals unreflektiert sowohl weitergegeben als auch aufgenommen.

Auch langjähriger Erfolg kann blinde Flecken hervorrufen: Die Kombination aus schnellem Wachstum und einer soliden Kapitalausstattung relativiert die Wichtigkeit einer Konzentration auf die Profitabilität und gleichzeitig eine zukunftsfähige Ausrichtung des Kerngeschäfts.

Sich nicht mit sichtbaren Fehlentwicklungen oder strukturellen Veränderungen in Markt und Wettbewerbsgefüge bzw. mit einer Veränderung der Geschäftsmodelle zu beschäftigen, verfestigt eine bestehende geringe Neigung, kritische Dynamiken konstruktiv zu nutzen. So kann etwa das fehlende Aufarbeiten des Ausscheidens (oder Verharrens) von Führungskräften aus dem (im) Management einen Indikator für das unzureichende Reflexionsvermögen der handelnden Personen darstellen. Aber ebenso können nicht erfolgte Expansionen, die Vernachlässigung von Kunden oder von notwendigen Investitionen in Produkt, Design, Qualität oder digitale Angebote in der Summe ihrer Wirkung zu einer substanziellen Bedrohung der Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens führen. Ein deutlicher Indikator für die gezielte Reflexion der eigenen Aufstellung ist hingegen das Vorhandensein eines mit familienexternen Personen besetzten Aufsichts- und Kontrollgremiums.<sup>8</sup>

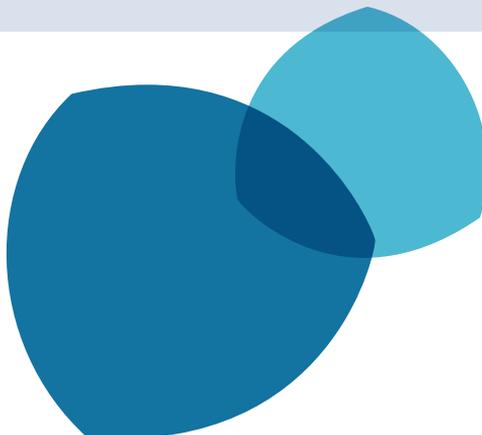
<sup>8</sup> Siehe hierzu auch die beiden WIFU-Praxisleitfäden zur Aufgabe und Funktion eines Beiratsgremiums in Familienunternehmen von Kirchdörfer (2018) sowie zu den Besonderheiten von Familienunternehmern als Mitglied eines Beirats von Obermaier (2020).

## BLINDER FLECK ODER KRISENSIGNAL?

---

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden hier Hinweise auf typische blinde Flecken im Familienunternehmen gegeben, die als Krisenindikatoren betrachtet werden können:

- Geschäftsentwicklung (in den letzten zwei Jahren) unter Branchenniveau (Umsatz, Auftragslage, Rohertragsquoten, Investitionen, Aufwendungen F+E, Digitalisierungsgrad)
- Rating unter Investment Grade (zu hohe Nettofinanzverschuldung, zu hoher Leverage, ausgereizte Verschuldungskapazität)
- Cashflow reicht für Investitionen oder Kapitaldienst, nicht aber für beides gleichzeitig, auch nicht für Dividenden/Ausschüttungen an die Familie.
- Anlaufverluste führen zu einem hohen Aufbau von Forderungen und Verbindlichkeiten bzw. Darlehen an Beteiligungen oder Tochtergesellschaften im Ausland.
- Extreme Wachstumsphasen gehen mit gleichbleibender oder gar rückläufiger Rendite einher.
- Hohe Fluktuation im Top-Management und/oder verstärkter Weggang von Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern auf der zweiten Ebene
- Stellen bleiben unbesetzt, jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nicht mehr gewonnen werden.
- Stundung von Zinsen auf Gesellschafterdarlehen zur Schonung der Liquidität
- Finanzierung erfolgt nur noch gegen Gewährung vollumfänglicher Sicherheiten; Ausweiten von Sicherheiten auf Privatvermögen (Bürgschaften, dingliche Sicherheiten).
- Veränderungen im Zahlungsverhalten: Lieferanten werden entgegen langjähriger Praxis später bezahlt, Skonto entfällt.
- Digitalisierung:
  - effektheischender Aktionismus ohne nachhaltige und ganzheitliche Strategie
  - Kompetenzlücke: Verantwortung wird auf altgediente Vertraute, nicht auf explizit qualifizierte „Neudenker“ übertragen.



## 3 | VERLAUF DER KRISE

Einem berühmten Zitat<sup>9</sup> zufolge sind unglückliche Familien auf jeweils eigene Weise unglücklich. Für Familienunternehmen in der Krise gilt das, wenn man die Familienperspektive einnimmt. In der Tat sind auf Ebene der Familie stets eigene Konstellationen von konstruktiven und destruktiven Einflüssen anzutreffen. Auf Ebene des Unternehmens hingegen gibt es Merkmale, Kriterien, Abläufe und Szenarien, die sich durchaus zu einem typischen Krisengeschehen verdichten lassen. Nachfolgende Definition fasst prägnant zusammen, was eine Krise ist.

### DEFINITION: ALLGEMEINE UNTERNEHMENSKRISE<sup>10</sup>

Eine allgemeine Unternehmenskrise ist ein Zustand, der die Existenz und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in Frage stellt und sich durch ungeplante und ungewollte, endogen und exogen bedingte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie durch einen ambivalenten Ausgang auszeichnet. Sie liegt dann vor, wenn das Erreichen wichtiger Ziele des Unternehmens (im Wesentlichen sind das Erfolgspotenzial, Ertrag und Liquidität) gefährdet ist und die Verfehlung dieser Ziele eine nachhaltige Existenzbedrohung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmende Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen bedeutet.

### 3.1 | ZUSPITZUNG IM UNTERNEHMEN: VON DER STAKEHOLDER-KRISE BIS ZUR INSOLVENZ

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat eine Vielzahl von Ansätzen zu typischen Verlaufsformen beschrieben. Je nach Modell werden Krisen in zwei bis sechs Phasen eingeteilt, wobei die Phaseneinteilung unterschiedlichen Kriterien folgt. Der Schweregrad der Krise bemisst sich dann in Abhängigkeit vom Ausmaß der Bedrohung existenzieller Ziele des Unternehmens. Ohne wirksame Gegenmaßnahmen durchläuft eine Unternehmenskrise mit steigender Geschwindigkeit sukzessive alle Prozessphasen, an deren Ende der Untergang des Unternehmens steht.

Krisendynamiken zeichnen sich durch die nachfolgend skizzierten typischen Eigenschaften aus. Eine Verschärfung der Lage wird zudem dadurch hervorgerufen, dass mit zunehmendem Zeitverlauf der Handlungsdruck zur Krisenbewältigung bei gleichzeitiger Verringerung der Handlungsoptionen ansteigt.

Die Feststellung von Krisenstadien beginnt regelmäßig auf der Ebene der **Stakeholder**. Zu diesen gehören insbesondere die Unternehmensleitung, Gesellschafter(-familien), Arbeitnehmer und Gläubiger (z. B. Banken) sowie Kunden und Lieferanten des Unternehmens. Krisen haben ihren Ursprung dann häufig in Konflikten zwischen diesen Gruppen bzw. deren Mitgliedern.<sup>11,12</sup> Dadurch entstehen Blockaden und Polarisierungen, welche die Unternehmenskultur und die Leistung beeinträchtigen.

Befindet sich ein Unternehmen im Stadium einer **strategischen Krise**, droht eine verschlechterte Markt- und Wettbewerbsposition, zum Beispiel wegen hoher Unsicherheit oder fehlender klarer Konzepte. Zu diesem Zeitpunkt erzielt das Unternehmen zwar noch positive Ergebnisse, jedoch häufen sich die Verluste von Marktanteilen, von Kunden bzw. der Umsatzvolumina mit dem etablierten Kundenstamm. Aufgrund der noch positiven Ertragslage empfindet das Management den Handlungsdruck meist nicht als hoch, so dass

<sup>9</sup> „Alle glücklichen Familien gleichen einander, jede unglückliche Familie ist auf ihre eigene Weise unglücklich.“ Aus: Leo Tolstoi, Anna Karenina (1877).

<sup>10</sup> Rösen (2017), S. 43, unter Berufung auf Maus, Krystek & Müller.

<sup>11</sup> Siehe hierzu: IDW-Standard S6, „Anforderungen an Sanierungskonzepte“, veröffentlicht am 28.11.2018.

<sup>12</sup> Pape & Opp (2017), S. 181, RZ 699.

die Ressourcen des Unternehmens weiterhin im operativen Tagesgeschäft eingesetzt werden und die Vielzahl möglicher Handlungsalternativen (z. B. Entwicklung neuer Märkte oder Geschäftsfelder, intensives Forcieren von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen etc.) ungenutzt bleibt.

In der Folge kann sich dann eine **Produkt- und Absatzkrise** entwickeln. Der Absatz von Hauptumsatz- oder Erfolgsträgern geht dann spürbar und nicht nur vorübergehend zurück.<sup>13</sup> Die Ursachen hierfür können vielschichtig sein, in Betracht kommen Qualitätsprobleme oder schwache Vertriebsleistungen. Gravierend und häufig zu beobachten sind aber Schwächen im Sortiment in Folge nachlassender Bemühungen in der Produktentwicklung und dadurch verursachte Sortimentsschwächen, die dann auch noch in einem Preisverfall gipfeln. Dadurch wird das Unternehmen zur Gegensteuerung und zu Anpassungsmaßnahmen gezwungen.

Ein Verharren in dieser Position führt im Zeitverlauf unweigerlich zum Eintritt einer **Ergebniskrise**. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass von dem Unternehmen wesentliche Ergebnis- und Rentabilitätsziele verfehlt werden bzw. die Profitabilität deutlich unter dem Durchschnitt vergleichbarer Wettbewerber in Markt und Branche liegt. Die negativen Effekte einer schlechten strategischen Positionierung werden häufig durch zusätzliche (teilweise hierdurch hervorgerufene!) Unzulänglichkeiten auf der leistungswirtschaftlichen Seite des Unternehmens überlagert (z. B. unzureichende Auslastung vorhandener Kapazitäten, inadäquate Umsatz- und Kostenstruktur usw.). Zu diesem

Zeitpunkt noch mögliche, jedoch meist drastische, aber notwendige Gegenmaßnahmen (z. B. Standortschließungen, Reduktion der Produktpalette etc.) werden meist nur unzureichend und nicht in voller Breite und Tiefe umgesetzt. Bis zum Ende dieser Krisenphase, die durch eine deutlich verschlechterte Ergebnissituation gekennzeichnet ist, steigt der Handlungsdruck enorm an bei gleichzeitigem rapiden Verfall von Handlungsoptionen zur Krisenbekämpfung.

Der drastische Einbruch der Ergebnisse führt in aller Regel dann in die letzte Krisenphase vor der Insolvenz, in die **Liquiditätskrise**. Zu diesem Zeitpunkt ist der Handlungsdruck zur Bewältigung einer Krise, verstanden als Abwendung einer drohenden Insolvenz, am höchsten. Gleichzeitig bestehen für das Unternehmen meist nur noch geringe Handlungsspielräume, dies aus eigener Kraft zu schaffen.

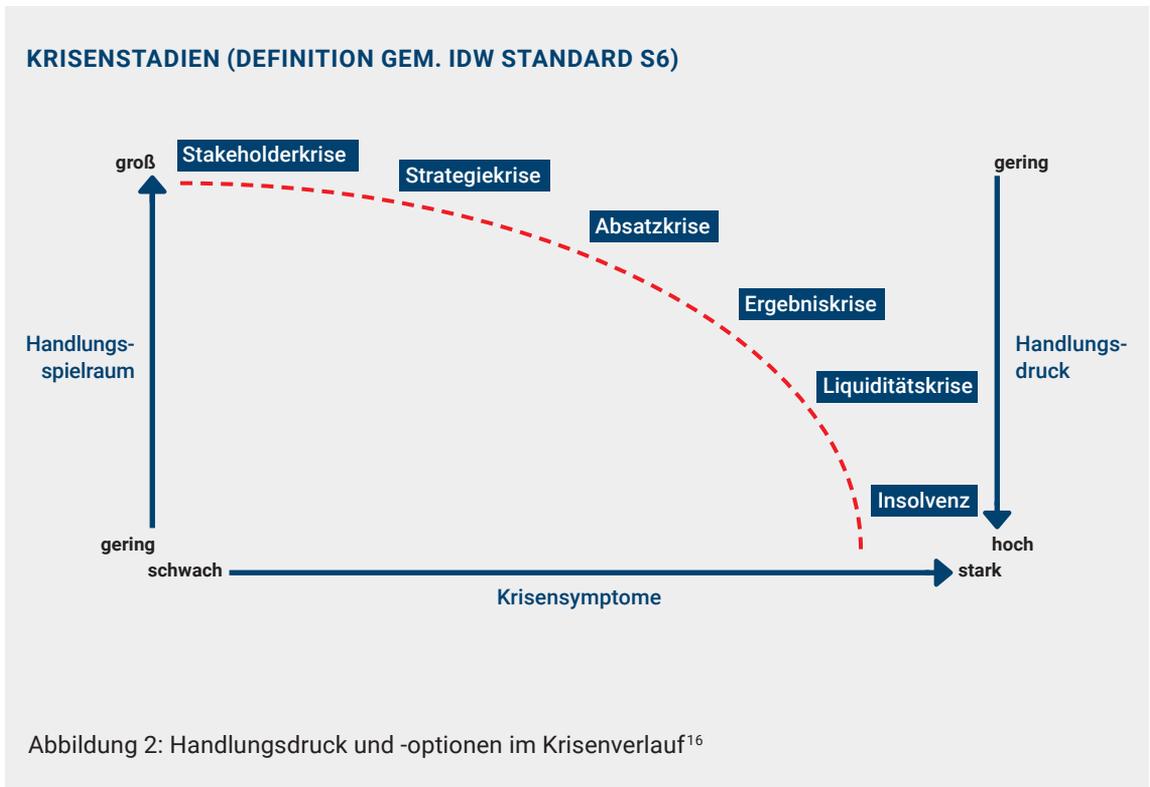
Eine sich zuspitzende Liquiditätskrise kann schließlich zum Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit oder der Überschuldung führen. Wird eine **Insolvenzreife**<sup>14</sup> festgestellt, kann diese nur dadurch überwunden werden, dass mit geeigneten und schnell realisierbaren Maßnahmen wieder die Voraussetzungen für eine positive Fortbestehensprognose geschaffen werden.<sup>15</sup>

Abbildung 2 fasst das inverse Verhältnis von Handlungsdruck und Handlungsoptionen im Krisenverlauf zusammen. Ein Management zur Abwehr und Bewältigung der Krisendynamik hat folglich zu Beginn eines Krisenverlaufs andere Möglichkeiten als zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt.

<sup>13</sup> Pape & Opp (2017), S. 181, RZ 701.

<sup>14</sup> Die Rechtsprechung verlangt, dass Unternehmen jederzeit 90 % der fälligen Verbindlichkeiten aus freier Liquidität bezahlen können. Harte Maßnahmen und die Zuführung frischer Liquidität sind Voraussetzung, um in abweichenden Fällen eine positive Fortführungsprognose wiederherzustellen (vgl. Pape & Opp (2017), S. 182, RZ 704f.

<sup>15</sup> Pape & Opp (2017), RZ 704.



<sup>16</sup> Pape & Opp (2017), S. 180, RZ 694.

### 3.2 | ANALYSEN: ERREICHTES KRISENSTADIUM UND MÖGLICHE KRISENURSACHEN

**W**enn eine Krisensituation eingetreten ist, wird eine sorgfältige Analyse unumgänglich. Diese umfasst neben der Lagebeurteilung auch die Analyse der Besonderheiten des bereits eingetretenen Krisenstadiums sowie der Krisenursachen.

Literatur und Praxis unterscheiden die oben skizzierten Krisenstadien einer Unternehmenskrise: Der typische Krisenverlauf wird als ein chronologischer Prozess verstanden. In der Realität entstehen Unternehmenskrisen jedoch durch mehrstufige und sich teilweise verstärkende Ursache-Wirkungsketten. Krisenstadien müssen sich dabei nicht zwingend in der in Abbildung 3 dargestellten Verlaufsfolge entwickeln, sie können parallel, singulär oder überlappend auftreten.

Betriebswirtschaftlich lassen sich also Kennzahlen definieren, deren Nichterreichen eine Krise anzeigt. Einfacher kann man aber sagen, dass eine Krise vorliegt, wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, sich am Kapitalmarkt eigenständig zu refinanzieren. Denn dann sind die betriebswirt-

schaftlichen Kennzahlen (Rendite, Eigenkapital, Verschuldungskapazität, Kapitaldienstfähigkeit und Cashflow) einzeln oder in Kumulation schlecht. Ein Unternehmen kann dann nicht mehr ohne Weiteres die zur Bewältigung der Krise notwendigen zusätzlichen Finanzmittel am freien Kapitalmarkt einwerben.

Befindet sich ein Unternehmen in einer Verlustsituation, dürfen (!) seine Banken sogar nicht ohne Weiteres eine zusätzliche Finanzierung gewähren, denn etwaige Kreditgewährungen können in dieser Situation unter dem Gesichtspunkt der „lender liability“ angreifbar sein. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat insoweit den Finanzinstituten mit ihren „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) erhebliche Pflichten für deren Risikomanagement aufgebürdet.<sup>17</sup>

Gegenüber einer allgemeinen Unternehmenskrise verschärft sich die Krise in diesem Fall also dadurch, dass ein externer Stakeholder („Finanzierer“) seine Unterstützung von Bedingungen (Turnaround-Konzept oder Sanierungsgutachten<sup>18</sup>) abhängig macht bzw. machen muss. Das Unternehmen ist dadurch nicht mehr in der Lage, die Krise aus eigener Kraft zu bewältigen.

<sup>17</sup> Pape & Opp (2017), RZ 34.

<sup>18</sup> Pape & Ott (2017), RZ 40.



Abbildung 3: Indikatoren für das Vorliegen einer Unternehmenskrise<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Dieser Wert gilt für Produktionsunternehmen. Er ist als Zielgröße zu verstehen, die je nach Geschäftstyp (Handel, Produktion, Dienstleistung und Projektgeschäft) variiert.

<sup>20</sup> Der Nettoverschuldungsgrad bezeichnet die Nettoverschuldung (zinstragendes Fremdkapital – liquide Mittel) im Verhältnis zum EBITDA.

<sup>21</sup> Quelle: eigene Darstellung SMP.

### 3.3 | SPEZIFISCHE KRISENDYNAMIKEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Für Familienunternehmer kommt nun eine weitere, nicht zu vernachlässigende Frage hinzu:

Was ist das Besondere einer Krise in einem Familienunternehmen?

Die allgemeinen Besonderheiten von Familienunternehmen in Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen lassen sich als die „Ergebnisse des familialen Prägungsprozesses in der organisationalen Entwicklung“ beschreiben. Für eine Betrachtung der Krisendynamik ist dieses prägende Element noch genauer zu definieren, um die krisenrelevanten abgrenzbaren Einflüsse genauer zuordnen zu können. Zu diesem Zweck wird für die folgenden Ausführungen der Begriff des *Familien-Faktors* von Familienunternehmen in Krisensituationen eingeführt. Hierunter wird zum einen die von Wimmer et al. beschriebene spezifische Konstitution dieser Organisationsform als Ergebnis der Ko-Evolution von Familie und Unternehmen begriffen<sup>22</sup> wie auch das von Habbershon und Williams beschriebene Konzept der *familiness* subsumiert.<sup>23</sup>

Der *Familien-Faktor* eines krisenbetroffenen Familienunternehmens (Abbildung 4) umfasst demnach sämtliche Eigenheiten und Spezifika eines Familienunternehmens, die sich gegenüber anderen Unternehmensarten in Krisensituationen feststellen lassen und auf den bestimmenden Einfluss der Unternehmerfamilie zurückzuführen sind.<sup>24</sup>

Der *Familien-Faktor* eines Familienunternehmens ist demnach das zentrale Unterscheidungsmerkmal eines Familienunternehmens im Allgemeinen und im Kontext einer Unternehmenskrise im Speziellen.

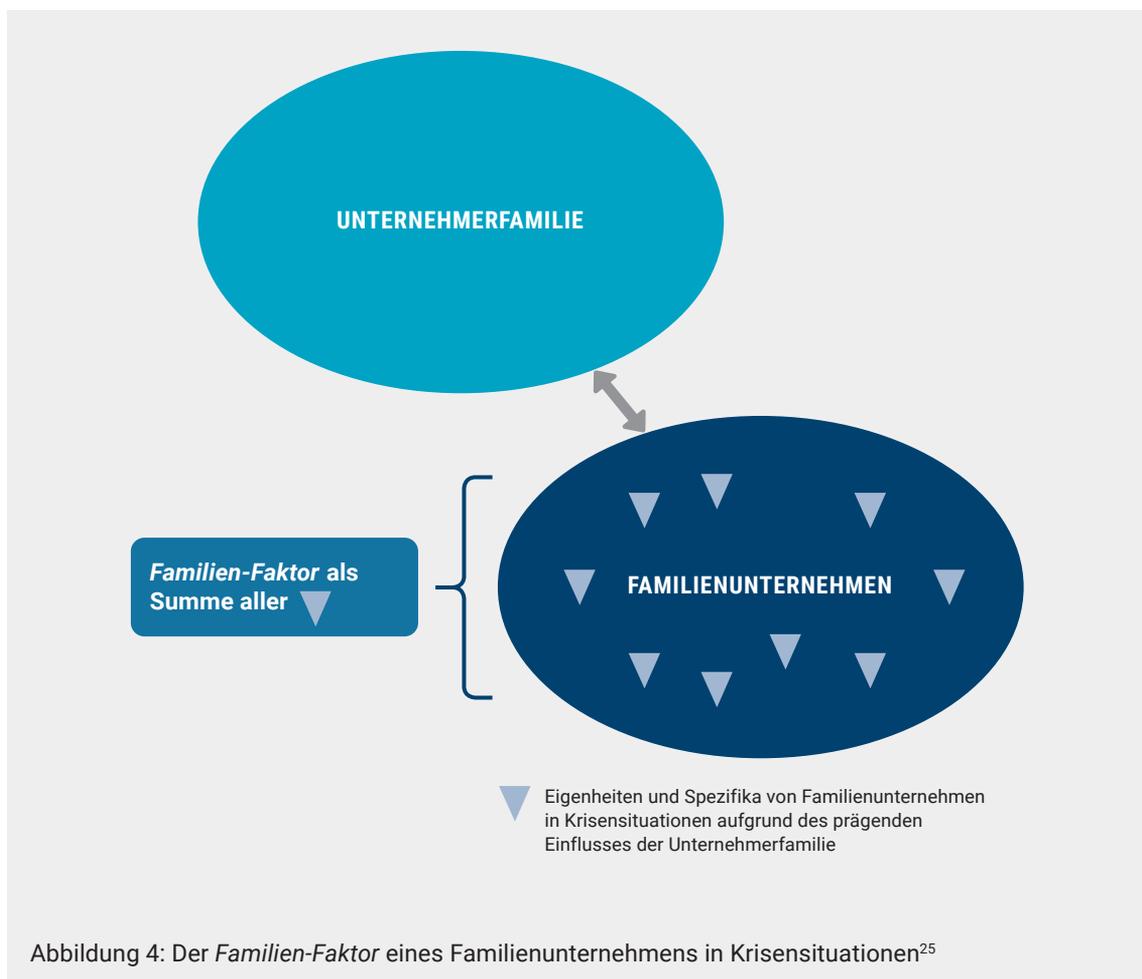
Dabei wird der Funktion des Eigentums in Kombination mit dem gemeinsamen Willen der Familienmitglieder, dieses transgenerational in der Familie weiterzuführen, eine besondere Rolle zugeschrieben. Hierbei handelt es sich um einen zusätzlichen und sehr mächtigen „Katalysator“ der Krisendynamik. Der Einflussnahme bzw. Prägung des Familienunternehmens und des Krisenprozesses durch einzelne oder alle Mitglieder der Unternehmerfamilie kommt demnach eine erhebliche Bedeutung zu. Auch wenn über die Eigentümerfunktion und die entsprechenden Gesellschafts- bzw. Stimmrechtsanteile zentrale Entscheidungen gefällt oder verhindert werden können, so lassen sie sich, sofern sie von „rationalen“ bzw. kapitalmarktorientierten Entscheidungsgrundlagen abweichen, letztlich als Ergebnis bzw. gesellschaftsrechtlich manifestierter Ausgang familieninterner Interaktionen im Unternehmenskontext auffassen.

Für die Betrachtung von Familienunternehmen in Krisensituationen ist also die systematische Analyse des spezifischen *Familien-Faktors* von entscheidender Bedeutung. Dieser kann dabei neben strukturellen Elementen in Unternehmen und Familie auch spezifische Verhaltensweisen einzelner Familienmitglieder, die die Krisendynamik des Familienunternehmens beeinflussen, umfassen. Unter dem Sammelbegriff des *Familien-Faktors* sind daher letztlich sowohl Elemente zu verstehen, die bereits vor dem Ausbruch der akuten Krise vorhanden waren bzw. entstanden sind, als auch solche, die den spezifischen Krisendynamiken dieses Organisationstypus zuzuordnen sind. Um die Ausprägung des (eigenen) spezifischen *Familien-Faktors* im Rahmen einer (Selbst-)Reflexion des krisenbedrohten Familienunternehmens besser vornehmen zu können, lohnt sich ein Blick auf dessen typische Bestandteile und Ausprägungsmerkmale.

<sup>22</sup> Hierzu Wimmer et al. (2005).

<sup>23</sup> Hierzu Habbershon & Williams (1999) sowie Habbershon et al. (2003).

<sup>24</sup> Analog hierzu lassen sich sämtliche Eigenheiten und Spezifika von Unternehmerfamilien im Vergleich zu Familien ohne „angekoppeltes“ Unternehmen, die sich auf die Prägung durch das Unternehmen zurückführen lassen, als der *Unternehmens-Faktor* dieser Familie bezeichnen. Im Kontext der Krisenanalyse werden unternehmensrelevante Kommunikationsinhalte und Entscheidungen als Bestandteile des Unternehmens-Faktors einer Unternehmerfamilie aufgefasst. Beispiele hierfür sind z. B. der Umgang mit Dividenden- oder Ausschüttungserwartungen nicht aktiver Familienmitglieder, notwendigen Kapitalnachsüssen zur Stabilisierung der Eigenkapitalbasis, Verhaltensvorgaben in der Öffentlichkeit etc. Siehe hierzu ausführlich Rösen (2017).



### 3.4 | TYPISCHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DEN KRISENVERLAUF

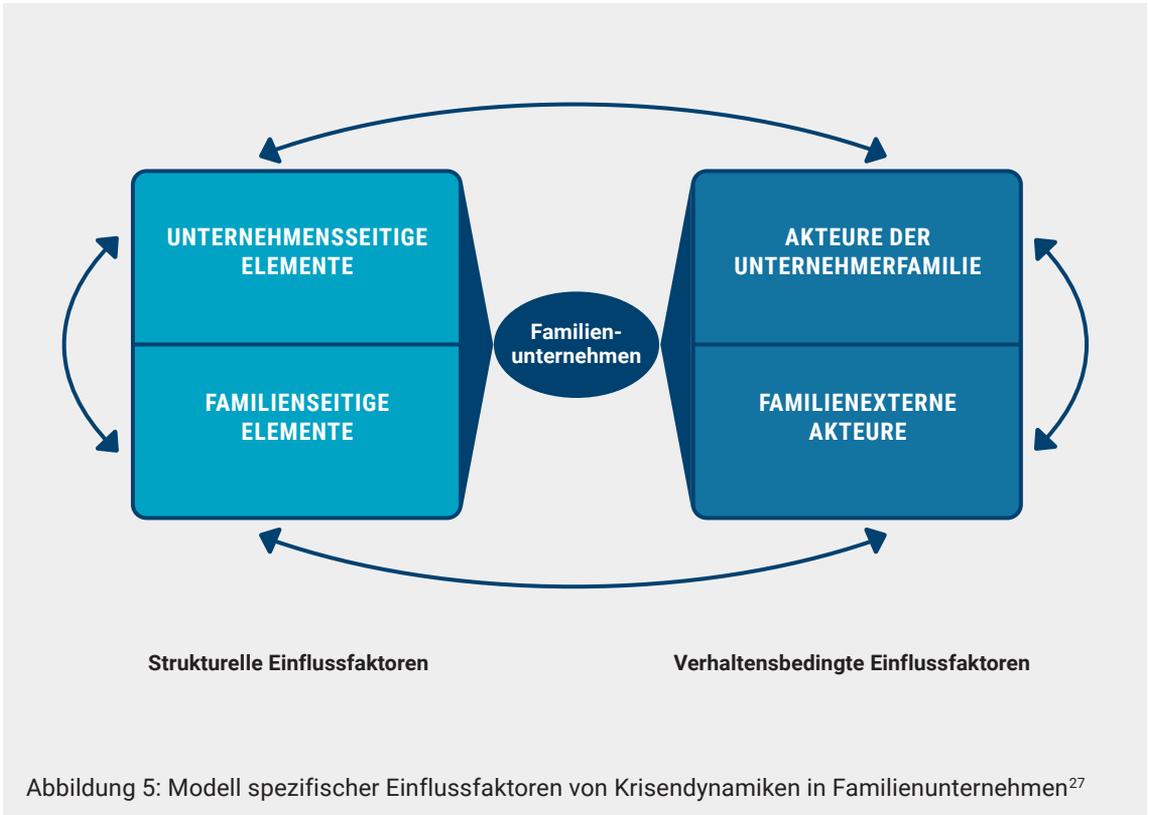
**D**ie im Folgenden beschriebenen Einflussfaktoren sind gleichzeitig als Randbedingung, Prozesstreiber und Ergebnis einer Krisendynamik anzusehen. Sie können je nach vorliegender Konstellation unterschiedlich stark und variabel ausgeprägt sein. Auch wenn, diesem Analysemodell

folgend, erwartbare Faktoren in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien durchaus aufgezeigt werden können, sind dennoch keine 1:1 prognostizierbaren Verlaufsdynamiken von Krisen in Familienunternehmen abbildbar.

Den Restriktionen dieses Leitfadens folgend, lassen sich die besonderen Einflussfaktoren auf den Krisenverlauf in Abbildung 5 lediglich überblicksartig darstellen.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Quelle: Rösen (2017), S. 126.

<sup>26</sup> Eine ausführliche Analyse der spezifischen Einflussfaktoren findet sich in Rösen (2017).



Das Modell ist als Analyseraster zur Bewertung von Krisenfällen kreativ einzusetzen und verlangt auf den Einzelfall bezogene analytische Entscheidungen und die gebotene Vorsicht.

Die Unterscheidungsmerkmale von Krisenprozessen in Familienunternehmen sowie die Bedeutung der Unternehmerfamilie lassen sich auch in Form zweier Arten von Einflussfaktoren beschreiben. So weisen Forschungsergebnisse und die Erfahrungen in der Praxis zum einen auf besondere *Strukturmerkmale* dieses Unternehmenstypus und die hieraus resultierenden Einflüsse auf die Unternehmenskrise hin. Zum anderen lassen sich regelmäßig typische *Handlungs- und Verhaltensweisen* prozessbeteiligter Akteure (insbesondere von aktiv im Unternehmen tätigen Mitgliedern der Unternehmerfamilie) identifizieren, die als abgrenzbare und den Prozessverlauf bestimmende Determinanten angesehen werden können. Um die Bedingungen und Wirkungsweise dieser Unterscheidungsmerkmale

detaillierter beschreiben und bewerten zu können, werden diese Elemente in zwei grundlegende Kategorien eingeteilt: in *strukturelle Einflussfaktoren* und in *handlungs- bzw. verhaltensbedingte Einflussfaktoren*.<sup>28</sup>

Beide Einflussarten besitzen dabei folgende Eigenschaften:

1. Jede dieser Kategorien verfügt über unterschiedliche (Sub-)Elemente, die sich untereinander wechselseitig prägen, bedingen und beeinflussen. Auf Seiten der strukturellen Einflussfaktoren umfassen die Sub-Kategorien *unternehmensseitige* und *familienseitige* Elemente. Verhaltensbedingte Einflussfaktoren setzen sich sowohl aus spezifischen Handlungen von *Akteuren der Unternehmerfamilie* als auch aus dem bestimmten Verhalten *familiensexterner Akteure* zusammen. Die einzelnen (Sub-)Elemente umfassen ihrerseits wiederum eine Vielzahl von Einzelfaktoren.

<sup>27</sup> Quelle: Rösen (2017), S. 141.

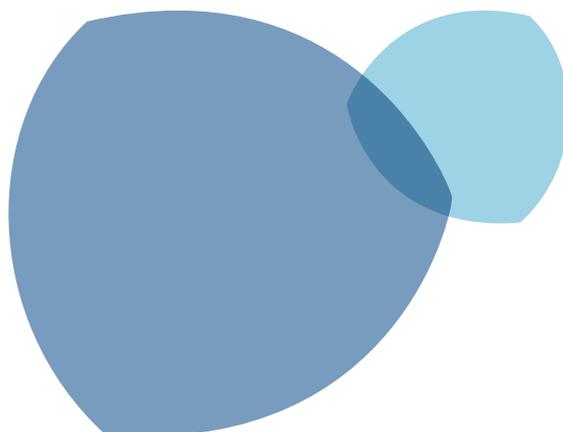
<sup>28</sup> Zur Vereinfachung wird in den folgenden Ausführungen von verhaltensbedingten Einflüssen bzw. Einflussfaktoren gesprochen.

2. Sämtliche Kategorien und Sub-Kategorien bedingen und prägen sich (potenziell) wechselseitig; strukturelle Effekte resultieren also z. B. aus manifestiertem Verhalten, verschiedene Verhaltensweisen orientieren sich an tradierten Strukturen; familienseitige Strukturen prägen unternehmensseitige und umgekehrt; und die Verhaltensweisen von relevanten familienexternen Akteuren sowie Mitgliedern der Unternehmerfamilie üben dann wieder wechselseitigen Einfluss aufeinander aus etc. So kann beispielsweise ein verhaltensbedingter Einfluss (z. B. bestimmte Reaktion auf Kritik, Umgangs- oder Kommunikationsformen mit Mitarbeitern, zwischen Familienmitgliedern und zu Geschäftspartnern oder ein beeindruckendes Vorleben von Überzeugungen etc.) im Familienunternehmen strukturelle Faktoren (z. B. Beziehungsnetzwerke, etablierte Kompetenzniveaus, Anteilsstrukturen etc.) entstehen lassen, die wiederum das Verhalten einzelner Akteure prägen oder neue Verhaltensweisen generieren.

3. Die Wirkung, die ein einzelner Einflussfaktor auf den Verlauf einer Krise ausübt, kann entweder positiv oder negativ sein. Die konstruktive oder destruktive Wirkungsweise eines Einflussfaktors ist dabei von der spezifischen Ausprägungsform im Allgemeinen *und* von ihrer situationsspezifischen Wertung durch relevante Akteure des Krisenprozesses (z. B. Vertreter der Kreditinstitute, Mitglieder der Unternehmerfamilie oder des externen Krisenmanagements) abhängig. Dementsprechend kann ein Einflussfaktor je nach Situation und Zeitpunkt eine positive oder negative Auswirkung auf den Krisenverlauf haben. So kann u. a. ein geschlossenes und *nicht* durch Streit zerrüttetes Auftreten der relevanten Familienmitglieder einen positiven Beitrag zur

Krisenbewältigung leisten. Dies kann sich jedoch in sein Gegenteil verkehren, wenn die Geschlossenheit zu einer Abkopplung von den Forderungen anderer Träger des Krisenmanagements – etwa der Banken oder eines Sanierungsbegleiters (bspw. eines familienexternen Chief Restructuring Officers) – führt. Dazu zählt beispielsweise auch die ausgeprägte Bereitschaft einer Unternehmerfamilie, weite Teile des Privatvermögens in das Unternehmen zu investieren. Dieser an sich positiv zu wertende Versuch, einer Krisenentwicklung zu begegnen, verwandelt sich jedoch dann zu einem destruktiven Einfluss, wenn er mit der Vermeidung notwendiger radikaler Sanierungsmaßnahmen korreliert, also nur eine temporäre Linderung der Krisensymptome darstellt, dabei jedoch wertvolles „fresh money“ zur nachhaltigen Krisenbekämpfung wirkungslos vernichtet.

4. Die Einflüsse der einzelnen Faktoren auf den Krisenprozess können sowohl ein *die Krise auslösendes Momentum* als auch ein *den Krisenverlauf begünstigendes Momentum* besitzen. Bei der Analyse struktureller oder verhaltensbedingter Einflussfaktoren zum Zeitpunkt einer akuten Krise ist es daher wichtig zu berücksichtigen, dass viele ihrer Elemente schon im Vorfeld angelegt waren. Insbesondere destruktiv auf die Krisendynamik wirkende negativ ausgeprägte Einzelfaktoren (z. B. etablierte Familienkommunikation, Verhaltensmuster der Familienmitglieder untereinander, übernommene Familientabus, Nachfolgeregelungen, Management des Familienvermögens etc.) können daher bereits den Eintritt einer akuten Krise begünstigen oder auch schon vor diesem Zeitpunkt eine relevante Bedeutung für die Krisenentwicklung gewonnen haben. Solche Einflüsse gilt es zu erkennen.



# 4 | SPEZIFISCHE ANFORDERUNGEN AN EIN KRISENMANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

## 4.1 | KLASSISCHE ELEMENTE VON KRISENMANAGEMENTSYSTEMEN IN UNTERNEHMEN

Allgemein umfasst Krisenmanagement im Unternehmen die Führung (Planung, Steuerung und Kontrolle) zur Vorsorge, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse.<sup>29</sup> Klassische Elemente des Krisenmanagements sind

- die Sicherung von Liquidität durch Einsetzen eines spezifischen Liquiditätsmanagements,
- die Identifikation und konzeptionelle Ausarbeitung umsetzbarer Maßnahmen (Turnaround-Konzept)
- sowie die Installation eines wirksamen Umsetzungsmanagements,
- dies alles begleitet von einem intensiven und situationsangemessenen Stakeholder-Management.

Intensität und Inhalt aller Elemente stehen in Abhängigkeit zu den jeweiligen Krisenstadien. Je früher ein Krisenstadium erkannt wird und Gegenmaßnahmen definiert sind, desto größer sind der Handlungs- und Gestaltungsspielraum und die Erfolgsaussichten. Je weiter die Krise fortgeschritten ist, desto mehr machen andere Stakeholder ihren Einfluss geltend.

Basis für erfolgreiches Krisenmanagement ist die **Sicherung der Liquidität**. Gemeint ist hier zunächst die kurzfristige Liquidität, die gebraucht wird, um den Zeitraum bis zur Erarbeitung eines tragfähigen Turnaround-Konzepts zu überbrücken. Dazu stellen die Verantwortlichen im Unternehmen eine mindestens 13 Wochen umfassende Liquiditätsvorschau auf Wochenbasis auf (siehe Abbildung 6). Sie sollte konservativ geplant und mit einem angemessenen Headroom versehen sein.

### KURZFRISTIGE 13-WOCHEN-LIQUIDITÄTSPLANUNG

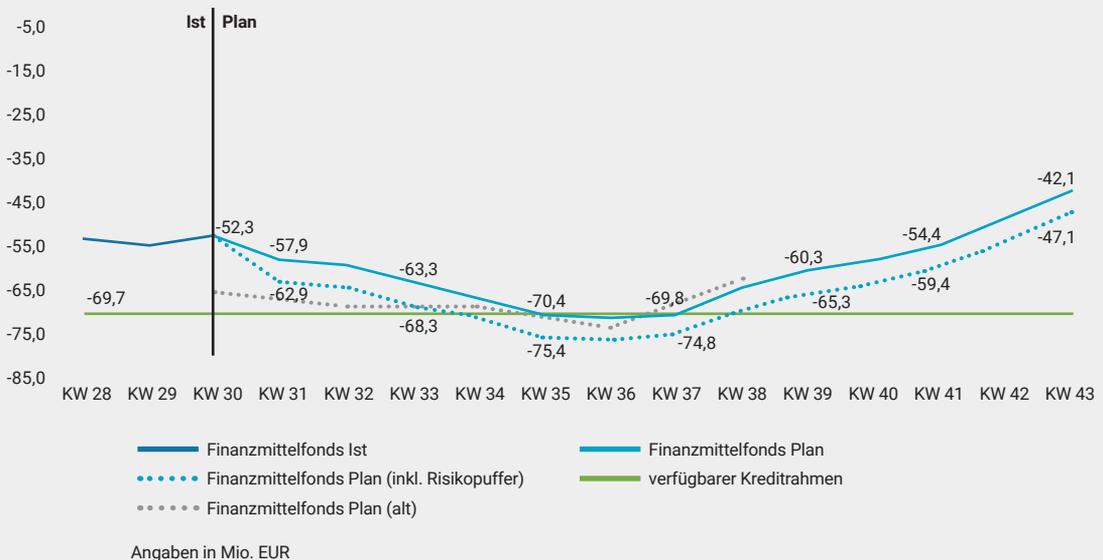


Abbildung 6: Beispielhafte Darstellung einer Liquiditätsplanung

<sup>29</sup> Quelle: in Anlehnung an Rösen (2017), S. 247, sowie an die hier herangezogene Literatur.

Krisenmanagement erfordert als wesentliches Element auch einen guten Plan, zusammengefasst in einem umfassenden **Turnaround-Konzept**, um von allen Beteiligten akzeptiert zu werden. Ausgehend von einem Zielbild (Zielrendite und strategisches Leitbild) umfasst der Plan eine transparente Aufbereitung aller notwendigen Maßnahmen, die den Weg bis zur Erreichung des Leitbildes abdecken. Maßnahmen können sich auf die Bereinigung des Produktportfolios, die Optimierung von Standorten, die Verbesserung der wichtigen unternehmensinternen Prozesse, das Anpassen von Kapazitäten, natürlich auch notwendige Veränderungen im Management etc. beziehen. Allen gemeinsam ist, dass jede für sich einen Beitrag zur Beseitigung des jeweiligen Krisenstadiums leistet. Je nach Komplexität der Unternehmensgruppe werden die Maßnahmen top-down von den Verantwortlichen abgeschätzt oder durch einen Bottom-up-Prozess mit den Betroffenen entwickelt und letztlich auch von diesen verantwortet. Letzteres lässt ein hohes Commitment der Betroffenen erwarten, wodurch sich die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöhen kann.

Wichtiges Element für wirksames Krisenmanagement ist die Installation eines leistungsfähigen **Umsetzungsmanagements**. Vorhaben scheitern bekanntlich oft nicht am Konzept, sondern an dessen Umsetzung. Mit einem wirksamen Performance-Management können Unternehmen die Zielerrei-

chung absichern. Dazu steht ihnen eine Vielzahl von erprobten Projektmanagementtools zur Verfügung, ebenso moderne Methoden für hohe Agilität wie Scrum.<sup>30</sup> Zu den zentralen Elementen eines Umsetzungsmanagements gehören ein Organisationsdesign und eine Performance-Messung. Und nicht zu vergessen: die Menschen! Sie setzen die Maßnahmen um. Als Betroffene und Akteure kommt ihnen im Umsetzungsmanagement besondere Bedeutung zu.

Für eine erfolgreiche Krisenbewältigung steht schließlich als viertes Element das **Stakeholder-Management** im Fokus. Dieses stellt die Transparenz über Inhalt, Ziele und Status des Prozesses der Krisenbewältigung her und ist essenziell für das Austarieren von Einzelinteressen, die oft gegensätzlich sein können. Auch können sich die Machtverhältnisse verschieben: Ein Liquiditätsbedarf, der früher vielleicht noch in einem Telefonat mit der jahrzehntelang loyalen Hausbank gelöst werden konnte, kann jetzt zu einer enormen Herausforderung werden. Wesentliche Faktoren des Stakeholder-Managements sind:

- die Identifikation der eigentlichen Ziele der jeweiligen Stakeholder-Gruppe,
- die richtige Interpretation und Reflexion ihrer Interessen und Abhängigkeiten sowie
- die Berücksichtigung von Interessen.

<sup>30</sup> Aus der Software-Entwicklung stammende Methode des Projektmanagements.

## ERFOLGREICHES STAKEHOLDER-MANAGEMENT

Eine Unternehmenskrise betrifft nicht nur das Management, die Unternehmerfamilie und ihre Finanzierer, sondern auch diverse Interessensgruppen bzw. Stakeholder.<sup>31</sup> Abhängig vom Krisenstadium versuchen diese Gruppen ihre Interessen zu vertreten bzw. einzufordern. Wenn externe Stakeholder, z. B. Kunden, Lieferanten, Warenkreditversicherer oder Gewerkschaften, massiv auf den Plan treten, kann dies auch die Handlungsfähigkeit des Unternehmens ernsthaft gefährden. Andererseits können diese Stakeholder, wenn sie klug eingebunden und ihre teils gegensätzlichen Interessen ausgewogen moderiert werden, auch ganz wesentliche Beiträge zum erfolgreichen Turnaround leisten.

WELCHE STAKEHOLDER SPIELEN EINE ROLLE?	WER LEISTET MIT WELCHEN FÄHIGKEITEN EINEN BEITRAG ZUR KRISENBEWÄLTIGUNG?
Betriebsrat/Gewerkschaft	Sind je nach Unternehmensgröße und Situation proaktiv einzubinden. Ihre Kooperation ist für die Krisenbewältigung unverzichtbar.
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Erkennen eine Krise meistens früher als erwartet. Fähigkeit und Bereitschaft, Beiträge zu leisten, sind häufig sehr stark ausgeprägt. Voraussetzung sind ein schlüssiges Konzept und ein glaubwürdiges Management. Nur selten folgen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter denjenigen, die das Unternehmen in die Krise geführt haben. Andererseits erleichtert eine in der Regel hohe Loyalität zur Familie die Überwindung schwieriger Situationen.
Lieferanten	Sie erkennen die Krise oft als erste aufgrund von Veränderungen im Zahlungsverhalten. Lieferanten, insbesondere Schlüssellieferanten, sind oft bereit, konstruktive Beiträge zu leisten, z. B. durch Gewährung längerer Zahlungsziele. Aber Vorsicht: Sofern Warenkreditversicherer involviert sind, bestehen enge Meldepflichten.
Warenkreditversicherer (WKV)	Wichtige Stakeholder, die Markt und Wettbewerber sehr gut kennen. Sie benötigen besondere Transparenz, weil sie nicht in direkter Vertragsbeziehung zum Unternehmen stehen. Deshalb unbedingt in Finanzierungsgespräche einbinden.
Kunden	Sind nicht selten Krisenauslöser und trotzdem für die Fortführung des Unternehmens sehr wichtig. Aus Loyalität zur Familie sind einmalige eigene Beiträge denkbar. Das ist aber eine Ultima Ratio, und gefordert wird dafür volle Transparenz und Glaubwürdigkeit. Generell: Kundenbeziehungen auf den Prüfstand und bisher gültige Dogmen in Frage stellen.
Bank	Externer Stakeholder, der von sich aus interveniert, sobald er eine wirtschaftliche Verschlechterung erkennt. Das kann bei fehlender Transparenz sehr spät und mit einem hohen Vertrauensverlust verbunden sein. Auch im eigenen Interesse ist die Bereitschaft, Beiträge zu leisten, in der Regel hoch. Gleichzeitig ergeben sich dann aber weitreichende Interventionsmöglichkeiten und Effekte auf Einfluss und Eigentum der Familie.
Öffentlichkeit und Presse	Nicht direkt involviert. Information und Umgang müssen im Rahmen einer Kommunikationsstrategie festgelegt werden.

Tabelle 1: Stakeholder und ihre spezifischen Fähigkeiten und Beiträge

<sup>31</sup> Auflistung und explizite Erläuterung der Stakeholder-Gruppen nach IDW S6 Standard, der Grundlage für die Anfertigung von Sanierungsgutachten ist.

## 4.2 | ZENTRALE ELEMENTE EINES MODIFIZIERTEN KRISENMANAGEMENTS

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. Die Sanierungsexperten sind also angehalten, sich mit dem *Familien-Faktor* des Familienunternehmens im Allgemeinen auseinanderzusetzen sowie die von ihm ausgehenden Einflüsse in der Krisensituation einzuschätzen und adäquate Umgangsformen 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 ergän-

zende Vorgehensweisen und Methoden angezeigt, wenn das Unternehmen *a/s* Familienunternehmen saniert werden soll.

Auch wenn beide Komplexe (Unternehmen und Familie) in dem hier vorgeschlagenen Sanierungsansatz zu berücksichtigen sind, geht es doch nach wie vor primär um die Krisenbewältigung des Unternehmens. Dennoch kann hier von einem *parallelen* Krisenmanagement 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. Abbildung 7 zeigt eine schematische Übersicht eines Krisenmanagementansatzes für Familienunternehmen.

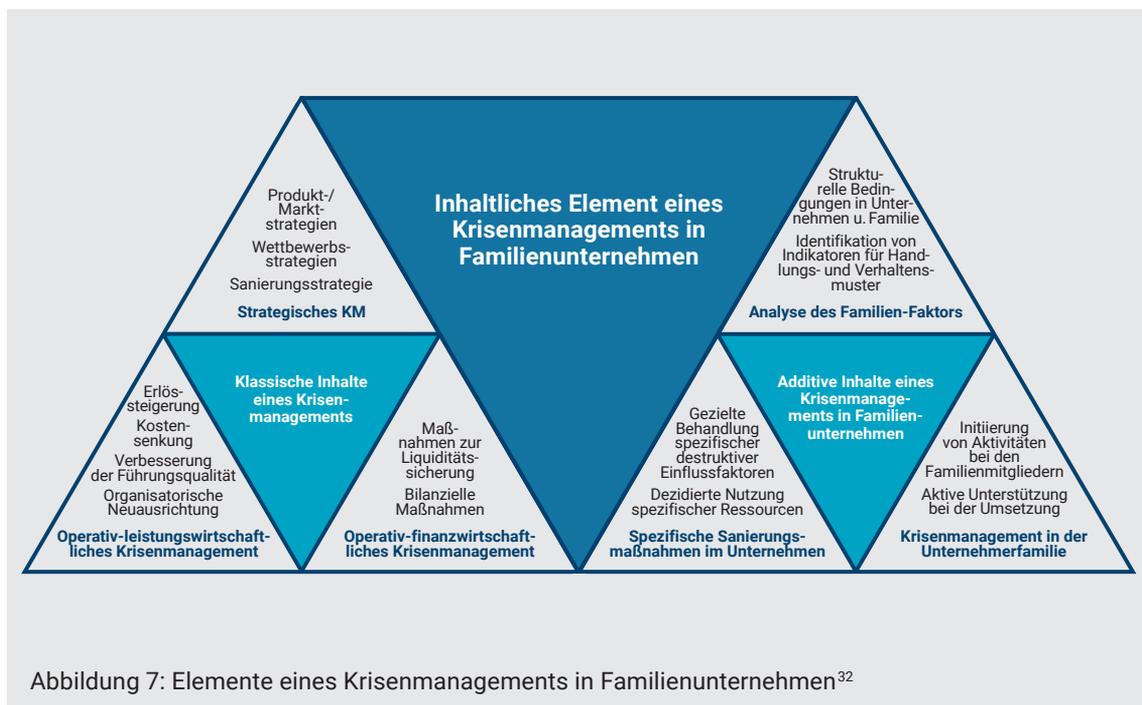


Abbildung 7: Elemente eines Krisenmanagements in Familienunternehmen<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Quelle: Rösen (2017), S. 291.

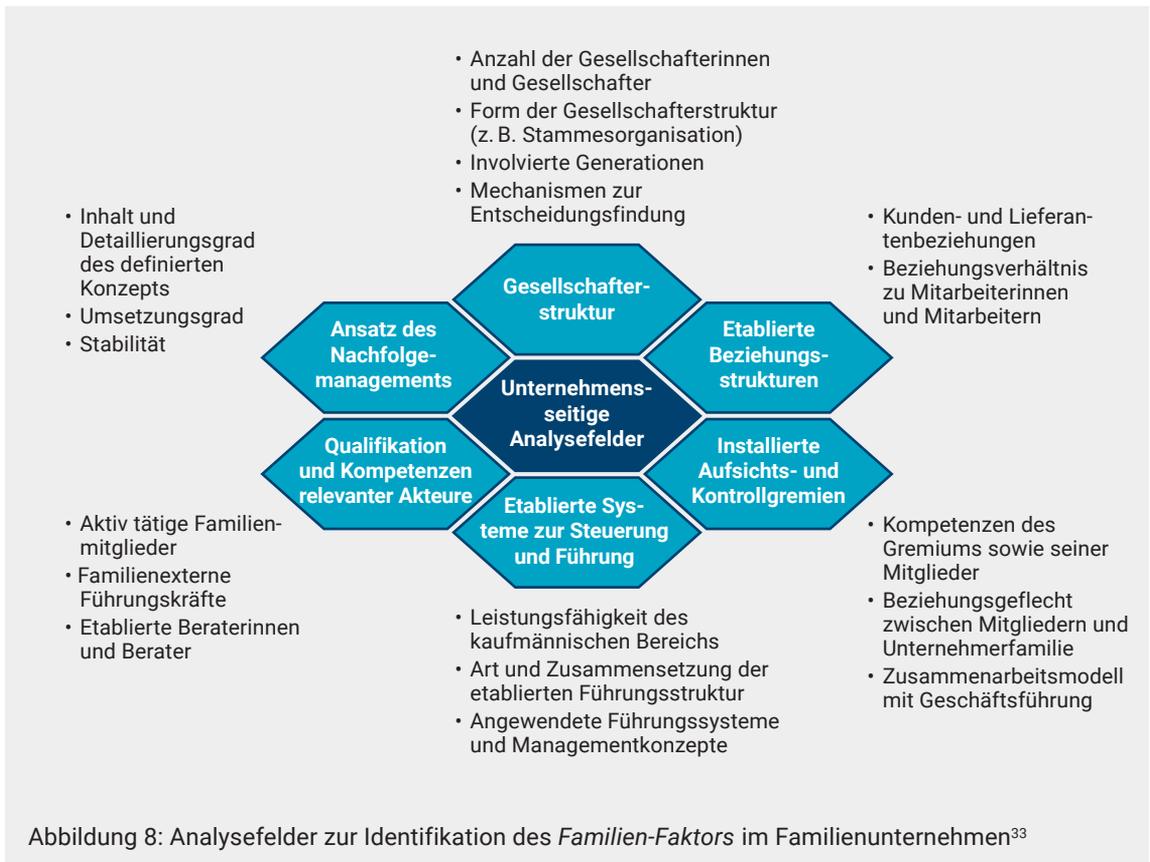
Die folgenden drei Elemente sind als zentrale Bestandteile eines modifizierten Krisenmanagementansatzes anzusehen:

- die Identifikation spezifischer Stärken und Schwächen des Familienunternehmens durch die Analyse des individuellen *Familien-Faktors*,
- aufbauend auf diesen 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 Unternehmerfamilie),
- und schließlich die Initiierung eines spezifischen Krisenmanagements auf Seiten der Unternehmerfamilie.

### 4.3 | ANALYSE DES FAMILIEN-FAKTORS

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 der Erstellung eines Restrukturierungskonzepts zusätzlich auch die Art und Ausprägung des vorhandenen *Familien-Faktors* zu identifizieren (Abbildung 8).

Diese zusätzlichen Informationen können zum einen im Rahmen durchgeführter Standardanalysen zur Erstellung des Turnaround-Konzepts (wie etwa zur Organisationsstruktur, zu Abläufen und Prozessen, zum Kunden- und Lieferantenportfolio, zur



<sup>33</sup> Quelle: Rösen (2017), S. 278.

Personalstruktur etc.) gewonnen werden. Ebenso werden sie durch spezielle Interviews (z. B. mit Personen aus dem Unternehmen, aus Aufsichts- und Kontrollgremien, aus der Unternehmerfamilie) oder durch Veranstaltungen von Familien bzw. Gesellschaftern (Workshops) gewonnen. Eine auf die besonderen Prägungen des Unternehmens und der Unternehmerfamilie fokussierte Datensammlung dient der Identifikation von Indikatoren für

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

In den Einzel- oder Gruppengesprächen lassen sich Art und Ausprägung eventuell vorhandener Familienkonflikte thematisieren und Anzeichen hierfür durch aufmerksame Beobachtung von Interaktionen mehrerer Familienmitglieder zumindest entdecken. Auf 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 *Familien-Faktors* eines krisenbefallenen Familienunternehmens hat demnach auf zwei Ebenen zu erfolgen:

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

Grundsätzlich bietet es sich an, zunächst die zentralen Akteurinnen und 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.

## ERKENNEN UND VERSTEHEN: DER QUICK-CHECK

Ziel eines Quick-Checks ist die Einschätzung der Fähigkeit der Unternehmerfamilie, ob und welche notwendigen Sanierungsmaßnahmen sie vornehmen bzw. unterstützen kann und will. Dabei ist es von Vorteil, bestimmte Dispositionen zu kennen. Zu diesen Dispositionen gehören:

- Ängste, etwa vor Ungewissheit und/oder Reputationsverlust, vor dem Eingeständnis der Krise und von eigenen Fehlern, vor dem Verlust von Eigentum und Einfluss, die Scham, das familiäre Erbe „verspielt“ zu haben, Existenzangst in Zusammenhang mit dem Verlust von Einkommensquellen, Vertrauensverluste gegenüber bestimmten Familienmitgliedern, Beeinträchtigung der emotionalen Bindung an langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden
- der Wille zur Veränderung
- die Konfliktbereitschaft
- die eigene Abhängigkeit oder Unabhängigkeit vom Familienunternehmen
- sowie, im Extremfall, die Bereitschaft und Fähigkeit, sich vom Unternehmen zu lösen.

Als relevante Themenkomplexe, die für einen Quick-Check von Bedeutung sind, sind insbesondere diese in den Blick zu nehmen:

- Existenz, Art und bereits erreichter Eskalationsgrad familiärer Konflikte
- Akzeptanz und Stabilität bereits vollzogener Nachfolgeregelungen
- Gelebter Umgang mit erkannten oder bereits kommunizierten Schwächen dominanter Familienmitglieder
- Umgang innerhalb der Familie mit externen Forderungen<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Für eine „Übersicht spezifischer Analysen zur Identifikation des *Familien-Faktors* eines krisenbefallenen Familienunternehmens“ siehe Rösen (2017), S. 283, Abb. 7.4.

Und schließlich ist es für den gesamten Prozess hilfreich, den Quick-Check konkret auf folgende Elemente auszurichten:

- Datensammlung (Genogramm der Familie, strukturelle Einflussfaktoren im Unternehmen, strukturelle Einflussfaktoren der Familie)
- Interviews, Gesellschafter-Workshops etc. (zur Identifikation von gegenwärtigen oder künftigen Einflussnahmen, Status quo parallel stattfindender Familienprozesse, Einschätzung von Handlungs- und Verhaltensweisen im weiteren Krisenverlauf)
- Einschätzung der familieninternen Perspektiven auf das etablierte Mentale Modell<sup>35</sup>

Der Quick-Check im hier dargestellten Sinne kann nur von Persönlichkeiten durchgeführt werden, die über eine umfangreiche Erfahrung im Umgang mit Unternehmerfamilien und die notwendige Integrität verfügen. Als Regel gilt: Je komplexer sich der *Familien-Faktor* darstellt, desto wichtiger ist das Hinzuziehen unabhängiger und neutraler Expertinnen und Experten. Ein Restrukturierungsberater wird sich notwendige Unterstützung dazuholen: Selten verfügt er selbst über entsprechende ausgewiesene Kompetenz, meist ist er Kraft seiner Tätigkeit für das Unternehmen nicht hinreichend neutral. Ihm kommt aber die wichtige Rolle zu, gegebenenfalls entsprechende Prozesse zu initiieren.

## 4.4 | FAMILIENSPEZIFISCHE ELEMENTE IM UNTERNEHMEN

**B**ei dieser Analyse geht es darum, den Ausprägungsgrad der durch den *Familien-Faktor* geprägten Strukturen des Familienunternehmens zu identifizieren. Dabei sind durch den familiären Einfluss etablierte spezifische Faktoren zu betrachten und hinsichtlich ihrer Wirkung auf den bisherigen Krisenverlauf 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.

### 4.4.1 | SPEZIFISCHE STRUKTUREN UND DYNAMIKEN IN DER UNTERNEHMERFAMILIE

Diese Analyse konzentriert sich auf relevante Strukturen und Dynamiken in der Unternehmerfamilie und hier auf die Identifikation familienseitiger Einflussfaktoren auf den Krisenprozess des Unternehmens (siehe rechte Seite, Abbildung 9).

Auf Grundlage dieser zweiten 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 proaktiv herausarbeiten.

Als Ergebnis des beide Analysen umfassenden Quick-Checks des *Familien-Faktors* verfügt das externe Krisenmanagement über erste Anhaltspunkte zu Struktur, Zusammensetzung und Dynamik *familien-spezifischer* Einflussfaktoren des krisenbetroffenen Familienunternehmens.

<sup>35</sup> Ausführlich hierzu Rösen, v. Schlippe & Groth (2019b).

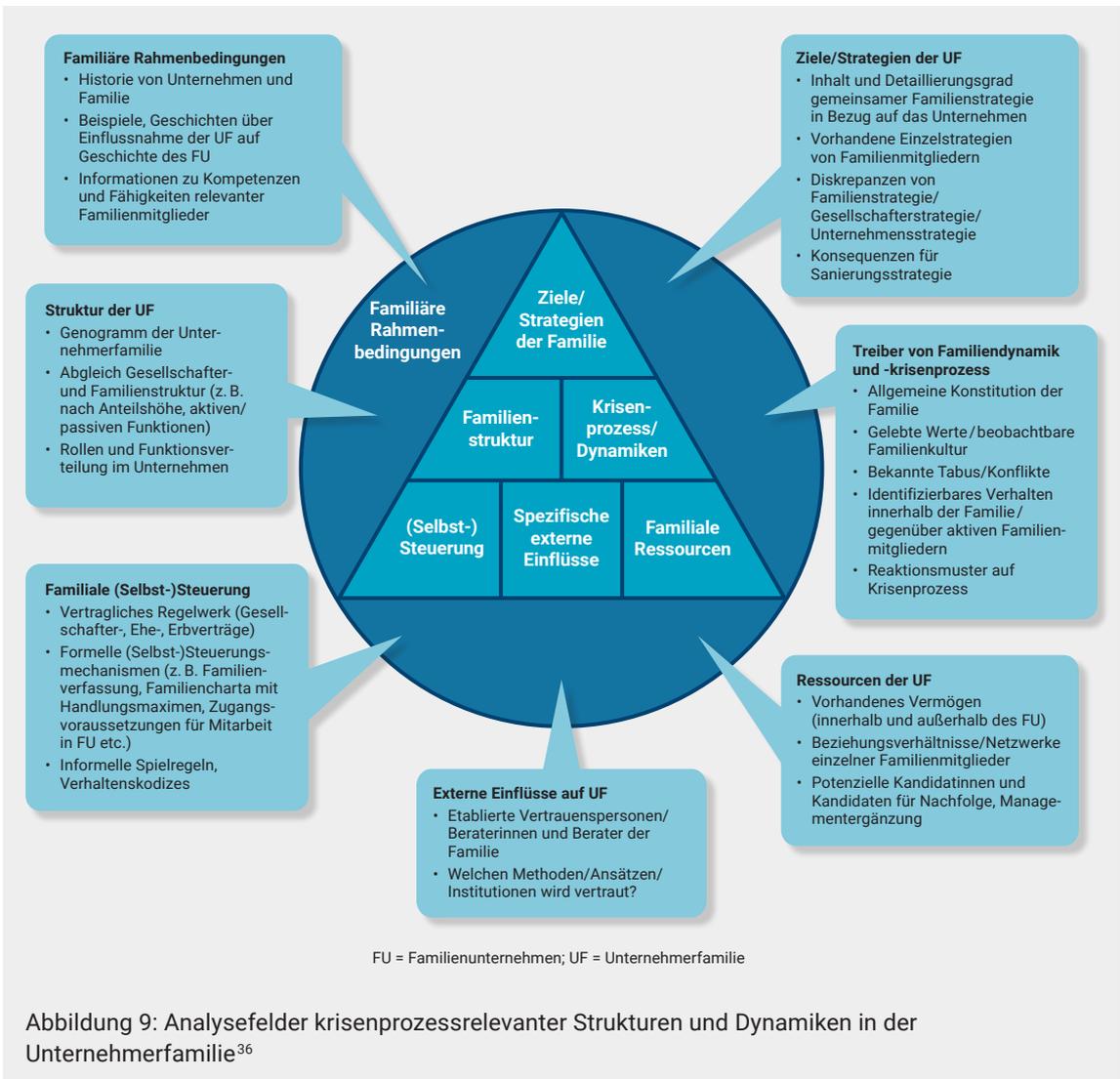


Abbildung 9: Analysefelder krisenprozessrelevanter Strukturen und Dynamiken in der Unternehmerfamilie<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Quelle: Rösen (2017), S. 279.

## 4.4.2 | SPEZIFISCHE SANIERUNGSMASSNAHMEN IM UNTERNEHMEN

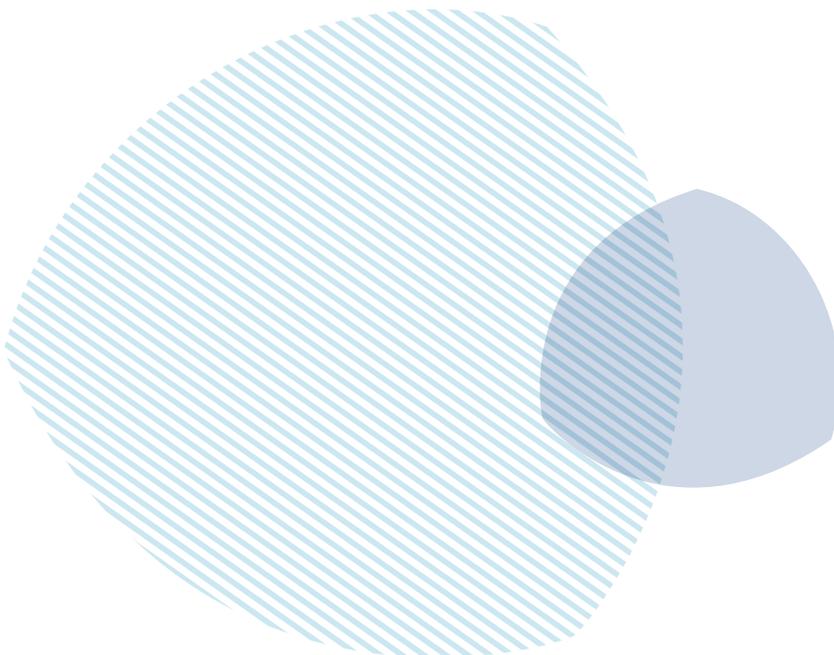
### 4.4.2.1 Ansätze für ein externes Krisenmanagement

Mit Hilfe des Quick-Checks zur Einschätzung der Chancen und Gefahren des spezifischen *Familien-Faktors* sowie der spezifischen Rahmenbedingungen in der Unternehmerfamilie werden unter Umständen bereits erste Aufschlüsse über den Optionsraum im Rahmen des Turnaround-Konzepts gewonnen – wenn er nicht das Ergreifen bestimmter Sofortmaßnahmen erforderlich macht. 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 aber 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:

- Einbindung von Familienmitgliedern mit guten Beziehungsstrukturen in die Verhandlungen über Sanierungsbeiträge mit Kunden und Lieferanten und insbesondere mit Arbeitnehmervertretern,
- Kommunikation familiärer Signalhandlungen, wie z. B. von der 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 unter Umständen die Rollen von auszutauschenden Familienmitgliedern übernehmen.



## KONSTRUKTIVER UMGANG MIT DEM STAKEHOLDER BANK

Mit Voranschreiten der Krise werden die Banken zu einem der mächtigsten Stakeholder. Auf Grundlage ihrer eigenen Risikoeinschätzung werden sie ihre Interessen deutlich zur Geltung bringen. Hier ist sehr intensive Kommunikation angebracht, um weiterhin „Chef im Ring“ zu bleiben.

WAS FORDERN BANKEN MÖGLICHERWEISE VON DER FAMILIE?	WIE KÖNNEN FAMILIEN REAGIEREN?
Übernahme/Austritt aus dem Management	In beiden Fällen versuchen die Finanzierer, den Einfluss der Familie auf das Unternehmen in ihrem Sinne zu adjustieren: Haben sie Vertrauen in die Familie, versuchen sie diese in die Verantwortung hereinzuziehen; haben sie kein Vertrauen, passiert das Gegenteil. Verlangen Finanzierer die Ergänzung des Managements, können Familien gestalten, indem sie einen strukturierten und transparenten Auswahlprozess durchführen.
Gesellschafterbeiträge/ Bürgschaften	Benötigt das Unternehmen zusätzliche Liquidität, sehen die Finanzierer die Familie in der Verantwortung. Gefragt wird nach Cash-Beiträgen, alternativ nach Bürgschaften. Banken gehen in der Regel davon aus, dass in der Familie ausreichend Vermögen vorhanden ist. Für die Familie bedeutet das die Vermengung von Privat- und Firmenvermögen. Für viele Familienmitglieder ist das aber eine rote Linie, zumal dann, wenn das Privatvermögen die Altersversorgung bildet. Es stellt sich die Vertrauensfrage auf beiden Seiten: „Gutes Geld dem schlechten hinterherwerfen“ oder „Wer hat das größte Zutrauen in den bevorstehenden Turnaround und was ist eine als ausgeglichen empfundene Risikoverteilung?“ Zur Lösung dieser gegensätzlichen Interessenlagen braucht die Familie zur Sicherung ihrer Interessen einen ausgefeilten Plan. Eine sachkundige Vertraute oder einen renommierten Fachanwalt hinzuzuziehen, ist erfahrungsgemäß hilfreich.
Kapitalgenerierungs-/ Verkaufsprozess	Gelingt die Balance der unterschiedlichen Interessen nicht oder ist die planerische Eigenkapitalquote auch zum Ende des eigentlichen Sanierungszeitraums noch zu gering, steht der ultimative Eingriff in Einfluss und Eigentum bevor: Die Banken haben aufgrund der hohen Fremdverschuldung die wirtschaftliche Macht über das Unternehmen. In der Folge wird die Familie gezwungen, in einem Kapitalgenerierungsprozess Eigenkapital einzuwerben und dafür Unternehmensanteile zu verkaufen. Für Familien ist diese Situation der schwierigste Fall. Sie müssen sich diesen Anforderungen allerdings dennoch stellen und versuchen, zumindest Inhalt und Ablauf des Prozesses in der Hand zu behalten. Das beginnt mit der Auswahl eines M&A-Advisors. Hilfreich ist hier erfahrungsgemäß, wenn die Familie einen anerkannten Fachanwalt an ihrer Seite hat. Er stellt sicher, dass die Interessen der Familie verbindlich vereinbart werden. Das beginnt mit der wichtigsten Frage, nämlich der nach Beendigung jeglicher Art von Maßnahmen wie z. B. die Einleitung eines Kapitalgenerierungsprozesses oder dessen Absicherung durch eine Treuhandvereinbarung (Stichwort „enge Zweckerklärung“). Anlass und vor allem Ende und Ziel solcher Maßnahmen sowie die Rollen der Beteiligten müssen eindeutig definiert sein.

Tabelle 2: Mögliche Bankenforderungen, auf die sich Familien vorbereiten sollten

#### 4.4.2.2 Musterunterbrechende Maßnahmen

*Destruktiven Einflüssen*, die von Mitgliedern der Unternehmerfamilie direkt oder indirekt auf das Unternehmen ausgehen, den spezifischen etablierten Strukturen in Unternehmen und Familie zuzurechnen sind oder sich aus den Wechselwirkungen der 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 organisationale Themenkomplexe im Unternehmen beziehen (z. B. Einführung eines flexiblen und handlungsfähigen Entscheidungsgremiums, wie etwa ein Gesellschafterausschuss, zur Repräsentation der Anteilseignerinnen und Anteilseigner, Installation einer Interim-Managerin 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 etwa durch folgende Maßnahmen:

- Gezielte Auseinandersetzung mit schwebenden Familienkonflikten bzw. ein Hinzuziehen professioneller Mediatoren/Konfliktmanagerinnen bei eskalierten Konflikten,
- permanente und professionelle Begleitung der Familie im Zeitraum der Krisenbewältigung,
- 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 Entkopp-

lung von Familie und Unternehmen abzielen. Sie bestehen dann u. a. in

- der dauerhaften Ergänzung und Verstärkung des bestehenden Top-Managementteams durch familienexterne Führungskräfte,
- der Installation eines starken und gegenüber Familieneinflüssen 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 zu beobachtenden 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 unter Umständen sogar Rückkehroptionen eingeräumt werden könnten. Hierdurch können individuelle „Ausraster“ oder familieninterne Konflikteskalationen begrenzt bzw. kanalisiert werden.

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.

## 4.5 | KRISENMANAGEMENT IN DER UNTERNEHMERFAMILIE

### 4.5.1 | 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 Besonderheit bei dem hier vorgeschlagenen Ansatz resultiert daraus, dass es sich um reaktive Maßnahmen im Kontext eines bereits weit fortgeschrittenen Krisenprozesses handelt und die hier denkbaren Ansätze meist in der Situation eines familienextern erzeugten Drucks stattfinden müssen. Entsprechende Maßnahmen sind durch ein externes Krisenmanagement zumindest zu initiieren, unter Umständen können sie sogar von Teammitgliedern begleitet oder durchgeführt werden. 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.<sup>37</sup> 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. 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 Rücktrittsforderungen, zur notwendigen Kapitalbeschaffung etc. diskutiert und familienintern festgelegt werden. Gleichzeitig sind die stets drohenden destruktiven Elemente und

Handicaps (wie z. B. bestimmte öffentliche Handlungen, existierende Streitigkeiten, alte Vorwürfe und Konflikte, bestimmte Verhaltensweisen einzelner Familienmitglieder) 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 eine/n Berater/in im Idealfall eigenständig durch die Unternehmerfamilie durchgeführt werden.

Die Aufgabe des im Unternehmen tätigen externen Krisenmanagements besteht darin, sicherzustellen, 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: Die Familie liefe 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 Krisenmanagements darin, moderierende, meditative 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. Bei einer Übernahme dieser Aufgabe durch einen einzelnen hier tätigen Krisenmanager besteht prinzipiell die Gefahr, dass sich entsprechende Akteure

<sup>37</sup> Sie lassen sich auch als eine spezifische Form der Familienstrategieentwicklung unter Krisenbedingungen verstehen. Zum allgemeinen Vorgehen bei der Entwicklung einer Familienstrategie siehe auch Rösen, v. Schlippe & Groth (2019a).

aufgrund ihrer Position in ihrem eigenen Erfolg blockieren, da sie unter Umständen 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 möglicherweise von denen im Unternehmen abweichen, und den für diese Prozesse notwendigen zeitlichen Rahmen zur Verfügung stellen.

Entscheidend für die Tätigkeit eines solchen Teams ist, dass dieses Team immer die Sanierung des Unternehmens im Blick behält und sich nicht vollständig von der Familiendynamik vereinnahmen lässt. Dabei muss der typischen Problematik für Beraterinnen und Berater eines Familienunternehmens, sich nicht in den Sog des Familiensystems ziehen zu lassen, in besonderer Weise Rechnung getragen werden. Denn entsprechend dem hier vorgeschlagenen 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.

#### 4.5.2 | 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.<sup>38</sup> 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 Mit-

glied 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.

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, Mediatorinnen 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.

<sup>38</sup> Hier handelt es sich um ein für die Dauer der Krisensituation installiertes Familienmanagementsystem analog zum Themenblock 10 des Wittener Modells der Familienstrategieentwicklung. Siehe hierzu ausführlich Rösen, v. Schlippe & Groth (2019a) sowie v. Schlippe et al. (2017).

### WIE KONSTRUKTIVE ELEMENTE DES FAMILIEN-FAKTORS DIE KRISENBEWÄLTIGUNG UNTERSTÜTZEN

Unternehmerfamilien haben vielfach nicht nur die Verantwortung, sondern auch die Möglichkeit, wesentliche Beiträge für ein erfolgreiches Krisenmanagement zu liefern. Solche konstruktiven Elemente des *Familien-Faktors* sollten sehr frühzeitig identifiziert werden, denn sie sind sehr wirkungsvolle Faktoren zur Unterstützung des Prozesses der Krisenbewältigung. Krisenmanager sind daher gut beraten, sich frühzeitig Klarheit über Potenzial und Auswirkungen von konstruktiven Beiträgen zu verschaffen. Umgekehrt ist die Familie darauf angewiesen, zur Sicherung ihres Eigentums und ihres Einflusses klar zu identifizieren, in welcher Form und mit welchen Personen sie das Krisenmanagement unterstützen kann. Solche Beiträge können sein: Beschlussfassung zum Turnaround-Konzept, Unterstützung des Turnaround-Managements, das Schaffen von Vertrauen, indem sich ein prominentes Familienmitglied positioniert und „Flagge zeigt“, Stakeholder-Management und Kommunikation sowie Gesellschafterbeiträge wie Geldmittel oder das Stellen von Sicherheiten. Die Familie trägt letztlich auch die Verantwortung dafür, dass das Krisenmanagement in ihrem Sinne wirkt.

## 4.6 | GANZHEITLICHE TURNAROUND-KONZEPTE, DIE DEN FAMILIEN-FAKTOR RICHTIG ERFASSEN

**Z**iel eines erfolgreichen Turnarounds ist, dass das Unternehmen wieder nachhaltig wettbewerbsfähig ist, Gewinne erzielt und die Ergebnisse auf oder über Plan liegen. Die Liquiditätsentwicklung des Unternehmens muss die Zahlungsfähigkeit jederzeit sicherstellen und die Kapitaldienstfähigkeit wiederherstellen. Damit wird das Unternehmen so aufgestellt, dass es sich am Kapitalmarkt ganz normal refinanzieren kann. Gerade dieses letzte Ziel ist für Kreditgeber, die den Gesundungsprozess begleiten sollen, wesentlich. Im Unternehmen wer-

den dazu, gegebenenfalls zusammen mit externen Beraterinnen und Beratern, zunächst alle Krisenursachen analysiert, Klarheit über die aktuelle Markt- und Wettbewerbsstellung erarbeitet sowie die bestehenden Werterzeuger und Wertvernichter im Unternehmensportfolio ermittelt. Daraus leiten sich die ersten Turnaround-Maßnahmen ab, die in ein späteres umfassendes Turnaround-Programm einfließen.

Allgemeine Anforderungen an ein ganzheitliches Turnaround-Konzept in diesem Sinne sind:

- ein ganzheitlich erfassender Ansatz, fokussiert durch eine vorbereitende Impuls- und Hypothesenphase
- Bewertung der Ressourcen und Prozesse des Unternehmens
- Identifikation von Werterzeugern und Wertvernichtern
- Definition des gesunden Kerns
- Bewertung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells
- Entwicklung von Wachstumsperspektiven, zumindest für Teilbereiche
- Maßnahmen, bewertet mit Härtegraden und monetären Effekten und entsprechende Umsetzungssteckbriefe
- integrierte mittelfristige Unternehmensplanung (GuV, Bilanz, Cashflow, mindestens für den gesamten Sanierungszeitraum), die den geplanten Sanierungserfolg und dessen Prämissen nachvollziehbar und schlüssig aufzeigt
- Commitment aller beteiligten Stakeholder, insbesondere der Familie und eventueller Organe.

Turnaround-Konzepte bilden eine wichtige Arbeitsgrundlage für alle Beteiligten und ergeben damit das Commitment und eine verbindliche Basis für den häufig sehr komplexen und schwierigen Prozess der Krisenbewältigung. Soweit allerdings eine Finanzierungsentscheidung erforderlich wird, richten sich die Anforderungen nach den Regularien der Banken. Um in einer Unternehmenskrise eine positive Kreditentscheidung treffen zu können, müssen Banken Turnaround-Konzepte und Sanierungsgutachten verlangen, die den Anforderungen der höchstrichterlichen Rechtsprechung an solche Konzepte genügen. Diese Anforderungen werden dem Unternehmen schriftlich mitgeteilt – für den Turnaround-Berater gehören sie zum Handwerks-

zeug. Den Finanzierern genügen Konzepte in der Regel dann, wenn der Standard IDW S6 und insbesondere die Anforderungen des BGH an die Anfertigung von Sanierungsgutachten eingehalten werden.

#### 4.6.1 | EINBEZIEHEN DES SPEZIFISCHEN FAMILIEN-FAKTORS

Turnaround-Konzepte bieten einen zentralen Anknüpfungspunkt für die Prüfung des *Familien-Faktors*: Jedes Konzept muss sich mit den Krisenstadien auseinandersetzen, dazu gehört die Stakeholderkrise. Unter Stakeholdern versteht das IDW relevante Interessengruppen, unter anderem die Gesellschafterinnen und Gesellschafter und die Überwachungsorgane. Die wesentlichen zu berücksichtigenden Kriterien zum Einbezug des spezifischen *Familien-Faktors* sind oben unter dem Punkt Quick-Check bereits aufgeführt. Aus Beratungserfahrungen in Familienunternehmen können als Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

- die Fähigkeit, den Prozess der Krisenbewältigung durch Beschlüsse zu unterstützen (Family Governance)
- die Zukunftsausrichtung/Strategie der Familie
- die Fähigkeit und der Wille, den Prozess durch persönlichen Einsatz und/oder (finanzielle) Beiträge zu unterstützen
- Umsetzungswilligkeit (glaubwürdiges Krisenmanagement aus der Familie)
- Konfliktregelungsmechanismen

Für die Familie kommt es darauf an, den Prozess in ihrem eigenen Interesse zu führen und zu steuern. Letztlich trägt sie die Verantwortung für den Erfolg, er berührt ihr Eigentum und ihren Einfluss. Familien sind deshalb gut beraten, wenn sie frühzeitig die Weichen richtig stellen. Dazu gehören:

- Die realistische Selbsteinschätzung, ob ein Mitglied der Familie den Prozess im Unternehmen führen und glaubwürdig unterstützen kann.
- Die ehrliche Einschätzung, ob das handelnde Management über die ausreichende Expertise zur Krisenbewältigung verfügt, den Prozess sachgerecht führen und dabei die möglicherweise widerstreitenden Interessen der Familie, des Unternehmens und externer Stakeholder moderieren kann.

- Die Bewertung der Strukturen (Corporate Governance) in Hinblick auf eine hinreichende Kontrolle familienfremder Akteure (Management, ggf. externe Berater).
- Die schwierige Frage, ob kurzfristig und gegebenenfalls interimistisch externes Fachwissen hinzugenommen werden soll, entweder auf Managementebene oder durch Berater mit ausgewiesener Expertise in Familienunternehmen.

Für Familien sind diese Einschätzungen häufig sehr schwierig, sind sie es doch gewohnt, aufgrund ihrer besonderen Grundstruktur „selbstreferenziell“ in ihrem eigenen selbstbezüglichen Kommunikationssystem zu arbeiten. Es fällt ihnen schwer, unabhängige externe Meinungen einzuholen. In Krisen geht es jedoch um alles, denn auch auf Familienunternehmen, die weithin als stabil gelten, weil sie generationsübergreifend angelegt sind, können Krisen existenzbedrohende Wirkung entfalten. Es kann also existenziell sein, sich externen Rat zu holen, um die eigene Situation zu spiegeln. Externer Rat ist aber nur dann hilfreich, wenn er unabhängig und nicht interessengesteuert ist.

#### 4.6.2 | TURNAROUND-FINANZIERUNG UND GESELLSCHAFTERBEITRAG

Sobald die erste Liquiditätskrise überwunden ist, gilt es für das Unternehmen eine tragfähige Turnaround-Finanzierung für den gesamten Restrukturierungszeitraum (in der Regel 1,5 bis drei Jahre) zu bestimmen. Falls für den Turnaround zusätzliches Fremdkapital notwendig ist, muss mit den Banken neben der Prolongation bestehender Kredite über sogenannte Sanierungskredite verhandelt werden. Hier steht die Durchfinanzierung des Geschäfts im Fokus, um den Turnaround-Zeitraum, der zur Überwindung der Krise notwendig ist, liquiditätsseitig abzusichern.

Familien machen an diesem Punkt die schmerzliche Erfahrung, dass sie von wesentlichen Grundsätzen, auf die sie bisher stolz waren und die es ihnen erlaubt haben, ihre Finanzierung auch unter Einbeziehung von Fremdfinanzierung unabhängig und souverän zu gestalten, absehen müssen.

## WIE SICH DIE FINANZIERUNGSSITUATION ÄNDERT

Die finanzierenden Banken leiten in der Krise für sich eine neue Finanzierungsstrategie ab. Sie geht von den Bedürfnissen des Unternehmens („fresh money“) aus, wird sich aber zunehmend an den Interessen der Banken orientieren. Diese reichen von gefestigter und planbarer wirtschaftlicher Entwicklung des Kunden über Sicherung des eigenen Engagements und der Risikoabwägung bis zum Ausstieg aus der Geschäftsbeziehung. Familien und deren Unternehmen sehen sich dann häufig mit Misstrauen statt wie bisher mit Vertrauen konfrontiert. Finanzierungsbausteine, auf die Familien bisher stolz waren, wandeln sich.

WAS ZEICHNET DIE FINANZIERUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN AUS?	WAS VERÄNDERT SICH IN DER KRISE?
Hoher Eigenkapitalanteil (EK)	Der Stolz der Familie: Wir haben Gewinne stehenlassen und damit das Unternehmen immer gestützt. In der Krise zählt aber nur Liquidität (für die rechtlich notwendige Fortbestehensprognose ist sie ausreichend). Zwar stellen die Banken auf die Substanz ab, entscheidende Bedeutung haben aber ein gutes Turnaround-Konzept und weitere noch freie Sicherheiten.
Klares Hausbankenkonzept	Bei der Auswahl der finanzierenden Banken konzentrieren sich Familien gerne auf eine oder zwei Hausbanken. Zu diesen besteht ein besonderes Vertrauensverhältnis. Nicht selten werden sogar Privatkonten bei denselben Banken unterhalten. Weitere Banken werden zur Spezialfinanzierung oder aus Konditionsgründen hinzugenommen. In der Krise schließen sich alle Banken zusammen. Die Bank, bei der auch die Privatkonten geführt werden, hat volle Transparenz über die private Vermögenssituation – für sie möglicherweise ein wichtiger Faktor bei der Einforderung von Gesellschafterbeiträgen.
Bilaterale Vereinbarungen mit mehreren Finanzierern, ggf. ergänzt durch Leasing und/oder Factoring; engere Beziehung zu einer führenden Hausbank	In Krisen ist es normal, dass die Finanzierer unsicher werden. Insofern haben sie ein großes Bedürfnis nach Gleichbehandlung. Diese umfasst nicht nur die Besicherung ihrer Kredite. In diesem Punkt ist die Pflicht zur Gleichbehandlung meist bereits vertraglich verankert. Zur Verwaltung ggf. neu zu begebender Sicherheiten schließen sich die Finanzierer deshalb in einem Bankenpool zusammen. Möglicherweise wollen die Finanzierer aber auch ihre gesamten Engagements in einem Bankenpool bündeln. Das ist für Familien häufig sehr schwierig zu steuern – andererseits sinkt damit die Anzahl potenzieller Verhandlungspartner.
Wesentliches Element der privaten Altersvorsorge ist das Unternehmensvermögen	Besteht außerhalb des Unternehmens keine ausreichende private Altersvorsorge, kommt die Familie mit der Unternehmenskrise extrem unter Druck: Es steht das Lebenswerk auf dem Spiel, den Forderungen der Banken kann sie nichts entgegensetzen. In dieser Situation ist sie massivem Druck ausgesetzt.
Hohe Gesellschafterdarlehen und/oder -konten	Sie werden in der Krise als Eigenkapital definiert und sind auch aus rechtlichen Gründen nicht ohne Weiteres entnehmbar; Banken bewerten ihre Belassung (und/oder Rangrücktritt) deshalb nicht als Gesellschafterbeitrag.

Tabelle 3: Veränderungen in der Finanzierung

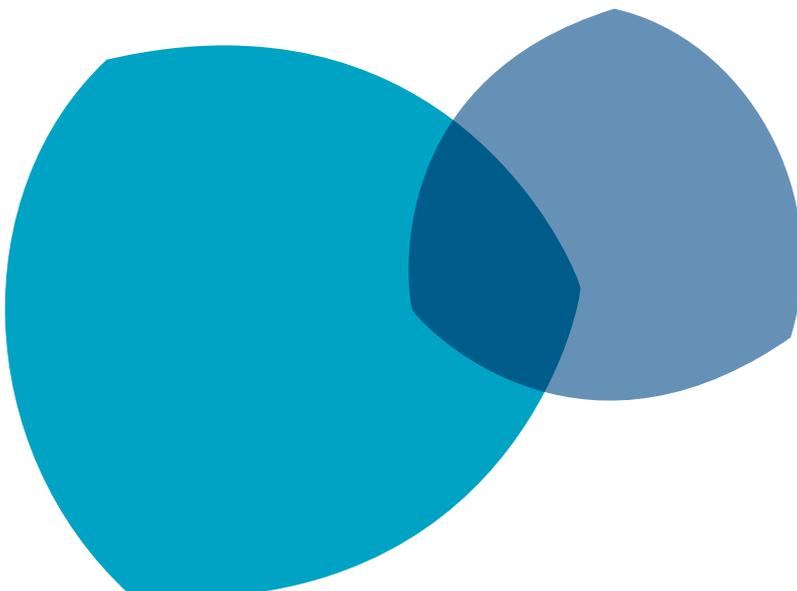
### 4.6.3 | KOMMUNIKATION UND STAKEHOLDER-MANAGEMENT

Kommunikation und Stakeholder-Management stellen die Familien vor besondere Herausforderungen. Plötzlich sind sie gehalten, Dinge nach außen zu kommunizieren und/oder mit Dritten zu diskutieren, die sie bisher intern innerhalb der Familie halten konnten.

Die Krisenkommunikation in Familienunternehmen stellt eine besondere Herausforderung dar, weil personen-, ergebnis-, struktur- oder prozess- und geschäftsbezogene Zusammenhänge aufeinanderprallen und kaum voneinander zu lösen sind. Eine gelungene Kommunikation wird immer zur Krisenbewältigung beitragen, während eine fehlgeschlagene Kommunikation unternehmensgefährdend sein kann. Daher ist für die Familie eine umfassende Kommunikationsstrategie zu empfehlen, die vor allem auch auf die Wiederherstellung der Glaubwürdigkeit von Familie und Unternehmen zielt.

- Im Unternehmen ist es wichtig, Transparenz zu schaffen und den Mitarbeitern Orientierung zu geben. Dazu stehen Führungskräfterunden, Abteilungsbesprechungen, Betriebsversammlungen oder eine Mitarbeiterzeitung zur Verfügung. Glaubwürdige Mitglieder der Familie können in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle übernehmen und Vertrauen und Sicherheit geben.

- Wer gestalten will, sollte sich auch genau überlegen, wie er nach außen kommuniziert. Nur in Ausnahmefällen lässt sich eine gezielte Information der Außenwelt (Kunden, Lieferanten, Finanzierer, Öffentlichkeit u. a.) vermeiden. In der Regel berichten lokale oder regionale Medien über Familienunternehmen oder es wird in sozialen Netzwerken geklatscht. In einer Krise geht es in der Öffentlichkeit immer um die Reputation von Familie und Unternehmen. Lassen sich handelnde Personen identifizieren, die für die Krise verantwortlich gemacht werden können, nimmt der Druck in der Berichterstattung deutlich zu. Transparenz ist heute auch für die meist verschwiegenen Familienunternehmen daher eine wichtige Währung. Insofern sollte trotz persönlicher Betroffenheit die externe Kommunikation strategisch aufgesetzt werden. Schweigen oder Nicht-Kommunikation ist meist die falsche Antwort.
- Die vorhandene Unsicherheit über Gründe und Fortgang der Krise führt auch in der Familie zu einem erhöhten Informations- und Kommunikationsbedürfnis. Je nach Größe und Anzahl der Stämme bzw. der Familienmitglieder wird die Kommunikation komplex und verlangt von den Beteiligten ein tiefes Verständnis der kommunikativen Prozesse und Erwartungen. In Familienunternehmen spielt die Kommunikation mit familieninternen Anteilsehrinnen und Anteilseignern auch deshalb eine große Rolle, weil sie nicht direkt Handelnde sind, aber ein Mitentscheidungsrecht haben.



# 5 | KRISENFESTIGKEIT: PRÄVENTIVMASSNAHMEN ZUR KRISENERVERMEIDUNG

## 5.1 | FAMILY GOVERNANCE ALS MITTEL DER KRISENPRAEVENTION FÜR UNTERNEHMERFAMILIEN

Lässt sich mit der identitätsstiftenden Kopplung von Familie und Unternehmen eine ganze Reihe der Stärken von Familienunternehmen erklären, ist diese Verbindung zugleich auch eine große Gefahr, da hierdurch Konflikte zwischen Familienmitgliedern auf dem Rücken des Unternehmens ausgetragen werden können. Nur selten gibt es stabile Mechanismen, die dafür sorgen, dass familiäre Konflikte auf Dauer im Kreis der Familie bleiben. Im Konfliktfall reduzieren dann geschäftsführende Gesellschafter beispielsweise ihre Kommunikation untereinander bis auf ein Minimum, auch private Kontakte werden mehr und mehr zurückgefahren, bis schließlich kaum noch eine gemeinsame Kommunikationsbasis gegeben ist. Was auf der Geschäftsführer-Ebene vielleicht noch hinnehmbar ist (persönliche Distanz und Konflikte lassen sich vielfach ja auch in Nicht-Familienunternehmen beobachten), führt zur akuten Existenzgefährdung, wenn auf der nächsten Governance-Ebene, den Aufsichts- und Kontrollgremien bzw. dem Kreis der Gesellschafter, der Konflikt ebenfalls Kommunikation und Entscheidungen beeinträchtigt. Das Unternehmen ist dann im Kern lahmgelegt, Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit sind nicht mehr gegeben. Wichtige Grundentscheidungen scheitern und notwendige Anpassungen im Unternehmen bleiben aus. Familienunternehmen bieten im Unterschied zu anderen Organisationsformen mithin kaum geschützte Bereiche, in denen Konflikte ausgetragen werden können, ohne dass diese automatisch auf das Umfeld ausstrahlen und übergreifen.

Besonders gefahrenträchtig ist das Potenzial, konflikthafte Altlasten aufzubauen und diese über Generationen hinweg weiterzugeben, in sogenannten Mehrgenerations-Familienunternehmen. Liefert dieses latente Konfliktpotenzial dann eine beständige Kulisse, vor der sämtliche Entscheidungen bewertet, Gespräche gesteuert und Auseinandersetzungen geführt werden, verwandeln sich die

traditionellen Stärken eines Familienunternehmens sehr schnell in ihr Gegenteil. Plötzlich bestimmt nicht mehr der Gedanke an den Zusammenhalt und die gemeinsame Zukunftsbewältigung das Handeln. Es werden vielmehr Ungerechtigkeiten und destruktive Erfahrungen ins Feld geführt, die ihren Ursprung vielleicht bereits vor Jahren oder Jahrzehnten hatten. Vielfach werden Ansprüche formuliert, die aus sogenannten Kindheitskonflikten zwischen Familienmitgliedern resultieren. Solche Schmelzbrände benötigen dann oft nur einen kleinen, äußerlich unbedeutenden Auslöser, um endgültig aufzuflammen. Je nachdem, welchen Eskalationsgrad ein Konflikt erreicht hat und um welches Thema er sich dreht, bieten sich verschiedene Möglichkeiten, diesem zu begegnen. Latentes Konfliktpotenzial, wie beispielsweise eine perspektivisch ungeklärte Nachfolge<sup>39</sup>, bedarf gänzlich anderer Herangehensweisen als hocheskalierte Konflikte, die die Konfliktpartner bereits fest im Griff halten.

Eine Familienstrategie bietet für beide Vorgehensweisen Ansatzpunkte.<sup>40</sup> Sie bildet, ähnlich einer Nationalverfassung, einen allgemeinen Handlungs- und Orientierungsrahmen für die Mitglieder einer Unternehmerfamilie. Um eine wachsende Familie in einer sich wandelnden Umwelt über Generationen hinweg als verlässlichen Partner für das Unternehmen zu erhalten, bedarf es einer Explizierung der gemeinsamen Erwartungen, Werte und Ziele. Auf dieser geteilten Haltung basierend können Regeln aufgestellt werden, die den Mitgliedern der Unternehmerfamilie als Handlungsrahmen dienen. Entscheidend für die Funktionsfähigkeit eines solchen Instruments ist jedoch nicht das fertige Dokument im Sinne eines festen Regelwerks, sondern vielmehr der gemeinsame Weg hin zu einem geteilten Verständnis. Damit dies gelingt, ist das Erforschen, Reflektieren und Diskutieren der vorhandenen Positionen in einem geschützten, zumeist moderierten Raum eine notwendige Voraussetzung. Auf Basis dieses Reflexionsprozesses kann die Ausformulierung einer Familienverfassung (auch Familiencharta, -kodex oder -statut genannt) die entwickelte Haltung der Mitglieder der Gesellschafterfamilie als nachlesbaren „Willen der

<sup>39</sup> Mit diesem Thema befasst sich ausführlich der WIFU-Praxisleitfaden „Nachfolge im Unternehmen langfristig sichern“ (Groth, Rösen & v. Schlippe (2020)).

<sup>40</sup> Hierzu ausführlich v. Schlippe et al. (2017) sowie Rösen, v. Schlippe & Groth (2019a).



Familie“ dokumentieren. Im Idealfall gibt sich eine Unternehmerfamilie eine Art Werte- und Verhaltenskanon, der zwar nicht juristisch bindend ist, wohl aber eine mitunter starke moralische Bindewirkung für die unterzeichnenden Familienmitglieder erzeugt.<sup>41</sup> Eine Familienstrategie kann somit generell die Identitäts- und auch Sinnstiftung innerhalb von Unternehmerfamilien fördern und Ordnungs- und Handlungsstrukturen schaffen, sie kann aber beispielsweise auch die Grundlage für ein verträgliches Zusammenspiel der unterschiedlichen Governance-Ebenen (Family und Corporate Governance) im Familienunternehmen legen.

Das am Wittener Institut für Familienunternehmen entwickelte Prozessmodell zur Erstellung einer Familienstrategie bietet mit seinen zwölf Schritten einen übersichtlichen Orientierungsrahmen, an dem sich Unternehmerfamilien ausrichten können.<sup>42</sup> Die zwölf aufeinander aufbauenden Schritte spiegeln die Kernüberlebensfragen von Familienunternehmen wider, mit denen sich die Mitglieder von Unternehmensfamilien im Zeitverlauf immer wieder konfrontiert sehen. Die Themenkomplexe beinhalten daher nicht nur die primär familiären Beziehungen, sondern ausdrücklich auch das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen.

<sup>41</sup> Rösen, v. Schlippe, Richter & Hueck (2019) sowie Neumueller (2020).

<sup>42</sup> Hierzu Rösen et al. (2019a) sowie Rösen & v. Schlippe (2020).

## 5.2 | AUSBALANCIEREN VON KRISENFAKTOREN FÜR UNTERNEHMEN UND FAMILIE

**E**in erster Schritt, um Krisen zu vermeiden, ist die Reflexion gemeinsamer Erfahrungen in möglicherweise bereits durchgestandenen Krisen. Familienunternehmen haben ein langes Gedächtnis, in dem alle Erfahrungen gespeichert sind und immer

wieder sofort abgerufen werden können. Es ist daher unerlässlich, die in einer Krise gemachten Erfahrungen so zu analysieren, dass persönliche Wunden nicht konserviert und nicht als neue blinde Flecken (siehe Kapitel 2) wiederum Ausgangspunkt von möglichen Konflikten werden. Konflikte sind unvermeidbar, aber die familiäre Kultur sollte nach der Überwindung einer Krise so gelebt werden, dass sie selbst Quelle von Vertrauen und Zukunftsfähigkeit für das Unternehmen ist.

Die größte Herausforderung für Familienunternehmen ist die permanente Beobachtung von Krisenfaktoren, nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der Familie. Für die **Konstitution**<sup>43</sup> **des Unternehmens** sind bestimmende Faktoren leicht zu definieren:

1. Klare Corporate Governance
2. Operationalisierte Unternehmensstrategie
3. Mechanismen für eine schnelle Anpassungsfähigkeit
4. Klare Führungsstrukturen und -elemente
5. Finanzierungsstruktur mit hohem Eigenkapitalanteil
6. Finanzielle Unabhängigkeit von der Familie
7. Mindestens branchenübliche Rendite
8. Transparentes Controlling und Krisenfrüherkennung

Intensive Gespräche mit Familien, deren Beratern und Beiräten machen deutlich, dass sich diese Kriterien in der Konstitution der Familie spiegeln.<sup>44</sup> Relevante Kriterien für die **Konstitution der Familie** sind:<sup>45</sup>

1. Beschlussfähigkeit (klare Family Governance)
2. Zukunftsausrichtung/Strategie
3. Konfliktregelungsmechanismen
4. Führung/Kompetenz/Nachfolgeregelung
5. Potenziale für (finanzielle) Beiträge der Familie
6. Trennung von Familien- und Unternehmensvermögen
7. Umsetzungswilligkeit und -fähigkeit (glaubwürdiges Krisenmanagement aus der Familie)
8. Controlling/Aufsicht (Krisenfrüherkennung)

<sup>43</sup> Dies umfasst die Zusammensetzung der Unternehmerfamilie (Stämme, Generationen ...), die Rollenverteilung (aktiv, Gesellschafter etc.), die Vermögenslage wie auch die Frage der unternehmerischen und managerialen Ausbildung.

<sup>44</sup> SMP Online-Stresstest: Abfrage relevanter Kriterien für eine realistische Selbsteinschätzung; Basis 130 Testergebnisse; Zugang direkt über den nebenstehenden QR-Code.

<sup>45</sup> Wesentliche Elemente eines Familienmanagement-Systems werden erläutert im WIFU-Praxisleitfaden „Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien“, Rüsen, v. Schlippe & Groth (2019a).

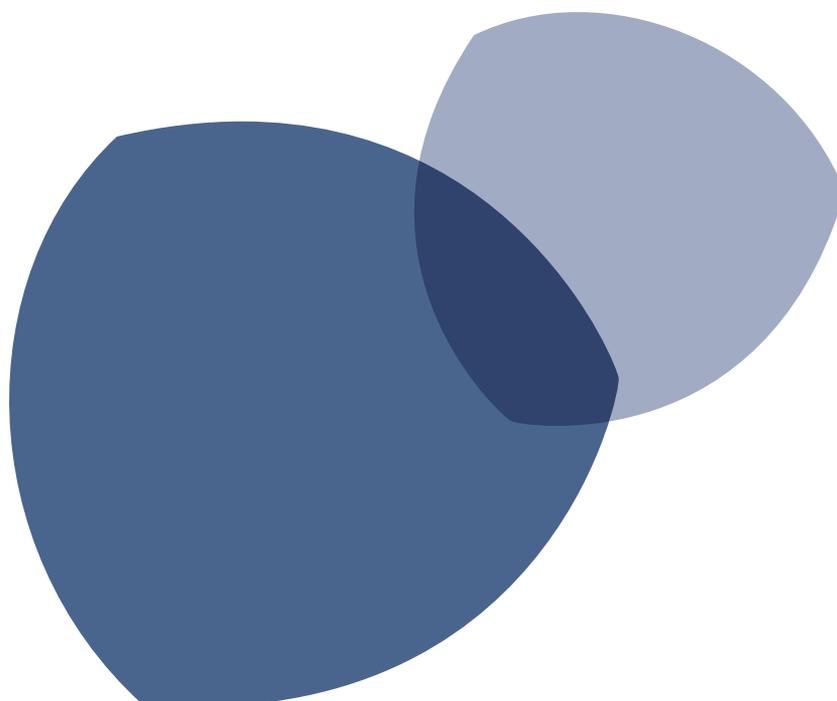


Die Spiegelung dieser jeweils acht Kriterien zeigt, dass Familien sowohl auf der Unternehmensseite als auch für sich selbst diese Fragen in einen regelmäßigen Turnus beantworten und prüfen sollten. Dazu bietet sich ein Selbsttest an. Er schützt die Beteiligten auch vor Selbstgewissheit und Selbsttäuschung. Bei Einschätzung der jeweiligen Konstitution offenbart sich eindrucksvoll eine Welt der Widersprüche. So wird etwa felsenfest behauptet, dass die Familie über Strategie, Beschlussfähigkeit und Konfliktregelungsmechanismen verfüge, und gleichzeitig wird deutlich, dass keine oder nur bruchstückhafte Strategien bzw. Corporate-Governance-Regeln für das Unternehmen vorliegen.<sup>46</sup>

Des Weiteren glauben viele Familien, sie seien voll entscheidungs- und beschlussfähig. Das Gegenteil ist oft der Fall, denn tatsächlich fehlen in

vielen Unternehmen eindeutige Regeln und Entscheidungsparameter, die den Einfluss der Familie und die damit verbundenen Prozesse eindeutig regeln.

Geradezu dramatisch kann sich die nicht vorhandene Trennung der Vermögen in Unternehmen und Familie auswirken: Es fehlen dadurch eigene Mittel, mit denen das Unternehmen in der Krise unterstützt werden kann. Wenn zudem Familienmitglieder privat von direkten Zuflüssen aus dem Unternehmen abhängig sind, wird die Handlungsfähigkeit des Unternehmens (und der Familie) in der Krise zusätzlich eingeschränkt.



---

<sup>46</sup> So das Ergebnis des SMP Online-Stresstests auf Basis von 130 Teilnehmern.

## WRAP-UP: SECHS KERNFRAGEN, UM DIE KRISENFESTIGKEIT DES FAMILIENUNTERNEHMENS EINZUSCHÄTZEN

Mit folgenden Fragen lassen sich Kernfaktoren erfassen, die eine erste Einschätzung gestatten, wie es um die Krisenfestigkeit des Familienunternehmens steht. Diese Fragen sollten regelmäßig beantwortet werden. Sie können gerade den nicht operativ tätigen Familienmitgliedern sowie Beiräten und Beratern helfen, die Daten und Informationen aus dem Unternehmen in ihrer Bedeutung für dessen Krisenfestigkeit einzuordnen.

Krisenfestigkeit eines Unternehmens setzt erfahrungsgemäß ein Ausbalancieren dieser Kernfaktoren voraus. Sie können deshalb zur Vorbereitung und Durchführung regelmäßiger Meetings (Gesellschafterversammlung, -ausschuss oder Beirat) dienen. Sie stützen außerdem den Dialog mit den im Unternehmen operativ Verantwortlichen. Dieser Dialog kann sonst allein durch Zahlen, Daten und Fakten geprägt sein, was die nicht operativ Verantwortlichen möglicherweise von einer Diskussion auf Augenhöhe ausschließt.

### 1. Antizipation Strukturwandel:

Hat das Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten ein konkretes Maßnahmenprogramm zur Gestaltung der mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderung eingeleitet?

### 2. Familienunternehmenskonforme Strategie:

Hat das Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten ein strategisches Leitbild für die nächsten fünf Jahre vor dem Hintergrund einer zeitgemäßen Auslegung der Familientradition bestimmt?

### 3. Wertorientiertes Geschäftsmodell:

Verfügt das Unternehmen über eine ausreichend differenzierte Positionierung im Markt und kann diese auch monetarisieren?

### 4. Nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit:

Erzielt das Unternehmen jährlich nicht nur eine überdurchschnittliche Rendite, sondern kann es seine Investitionen, den Kapitaldienst, eine angemessene Ausschüttung und eine Cash-Reserve aus sich selbst heraus erwirtschaften?

### 5. Familienunabhängige Finanzierungsstruktur:

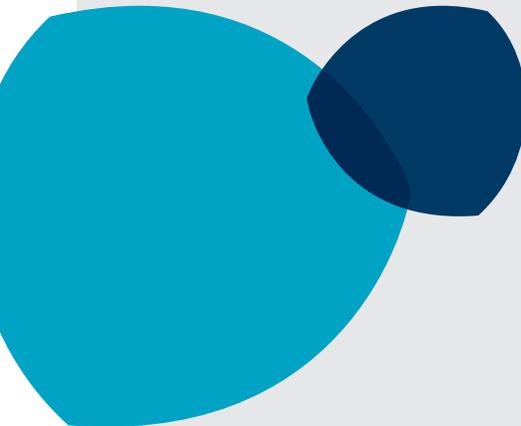
Ist die aktuelle Finanzierung des Unternehmens heute und auch perspektivisch von der Familie losgelöst? Hält die Familie Altersvorsorge und eine Cash-Reserve außerhalb des Unternehmens vor?

### 6. An Familienwerten orientiertes Management:

Hat das Management des Unternehmens in den vergangenen drei Jahren die Planungen des Unternehmens mindestens erreicht, und zwar im Einklang mit den Familienwerten?

## 6 | QUELLEN

---

- 
- Glasl, F. (2011): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.
  - Großmann, S. (2013): *Konflikte und Krisen in Familienunternehmen. Eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Konflikten in Familie und Unternehmen dem Untergang von Familienunternehmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
  - Groth, T., Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): *Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann*. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - Habbershon, T. & Williams, M. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. In: *Family Business Review*, 12, S. 1 – 22.
  - Habbershon, T. et al. (2003): A unified systems perspective of family firm performance. In: *Journal of Business Venturing*, 18, S. 451 – 465.
  - Harvey, M. & Evans, R. E. (1994): Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review* 7 (4), S. 331 – 348.
  - Hauschildt, J. (2000): Unternehmenskrisen – Herausforderung an die Bilanzanalyse. In: Hauschildt, J. & Leker, J. (Hrsg.): *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse*, 2. Auflage. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt, S. 1–18.
  - Hennerkes, B.-H. (2005): *Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle*. Frankfurt am Main: Campus.
  - Kirchdörfer, R. (2018): *Der Beirat in Familienunternehmen. Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität*. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - Kirchdörfer, R. & Lorz, R. (2011): Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag. In: *Fachzeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen* 3/2011, S. 97 – 106.
  - Kleve, H. (2019): *Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation*. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - Kormann, H. (2012): Entwicklungserfordernisse der Arbeit an der Familienverfassung bzw. der Familienstrategie. In: *Fachzeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen* 1/2012, S. 14 – 17.

- ➔ Kormann, H. (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensnachfolge, Kommunikation. Berlin: Springer.
- ➔ Müller-Bader, P. (1977): Konflikt und Leistung. Ein Beitrag zur Analyse der Leistungswirkung betrieblicher Konflikte. München: Florentz.
- ➔ Neumueller, M. H. V. (2020): Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. WIFU-Schriftenreihe, Band 27. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Obermaier, O. (2020): Familienunternehmer als externer Beirat. Was es bei der Auswahl und Zusammenarbeit zu beachten gilt. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Pape, M. & Opp, J. (2017): Sanierungsgutachten, RWS-Skript 387. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH.
- ➔ Rösen T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A. (2017): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Rösen, T. A. (2016): Restrukturierung von Familienunternehmen in Abhängigkeit Mentaler Modelle der Unternehmerfamilie. In: Hermanns, M. et al. (Hrsg.): Restrukturierung & Sanierung – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Köln: Heymanns, S. 3 – 20.
- ➔ Rösen, T. A. (2011): Familienunternehmen in überlebenskritischen Situationen. In: Rösen, T. A. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Erich Schmidt. S. 63 – 102.
- ➔ Rösen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): Konflikte und Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien. Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v.; Groth, T. (2019a): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v.; Groth, T. (2019b): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v.; Richter, A. & Hueck, T. (2019): Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. W. (2013): Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen. In: Koeberle-Schmidt et al. (Hrsg.): Führung von Familienunternehmen, ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie. Berlin: Erich Schmidt. S. 189 – 200.
- ➔ Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. W. (2008): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 56 (1/2), S. 40 – 58.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie – Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Wimmer, R., Domayer E., Oswald, M. & Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Wittig, T. (2017): Turnaround in German Medium-Sized Enterprises. An Integrated Empirical Study. Wiesbaden: Gabler.

# KONTAKT

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern.

**S**truktur Management Partner gehört mit derzeit mehr als 90 Expertinnen und Experten zu den führenden Beratungshäusern in Deutschland. Gegründet 1982 und mit inzwischen über 770 durchgeführten Projekten für Unternehmen im gehobenen Mittelstand ist Struktur Management Partner Pionier im Segment „Turnaround-Management“. Ein besonderer Schwerpunkt des Hauses liegt auf der Unterstützung von Familienunternehmen, deren spezifische Anforderungen Bestandteil jeder Lösungskonzeption sind. Grundlage dafür ist die besondere Führungs- und Unternehmensphilosophie, die auf den jeweiligen Stärken der Beteiligten aufbaut. Die spezifischen Anforderungen von Familien spiegeln sich in der internen Aufstellung von SMP mit einem eigenen Kompetenzteam „Familienunternehmen“. 2020 wurde Struktur Management Partner im Rahmen des Wettbewerbs „Top Consultant“ zum „Berater des Jahres“ gekürt.

## AUTOREN



**Prof. Dr. Tom A. Rösen**  
Vorstand der WIFU-Stiftung

Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 51  
[www.wifu.de](http://www.wifu.de)



**Konrad Fröhlich**  
Senior Partner

Struktur Management Partner GmbH  
Gereonstraße 18 – 30  
50670 Köln  
E-Mail:  
[k.froehlich@struktur-management-partner.com](mailto:k.froehlich@struktur-management-partner.com)  
[j.hirsch@struktur-management-partner.com](mailto:j.hirsch@struktur-management-partner.com)  
Telefon: +49 221 912 730-32  
[www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)



**Jessica Hirsch**  
Partner

# WIFU-PRAXISLEITFÄDEN



QR-CODE  
ZUR WIFU  
ONLINE-  
BIBLIOTHEK



Neben unseren  
Praxisleitfäden stehen in der  
**WIFU Online-Bibliothek**  
auch zahlreiche weitere  
Publikationen des  
WIFU zum kostenlosen  
Download bereit.





Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 513

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2022 · WIFU-Stiftung