



Stiftung
Familienunternehmen

Familienunternehmen und die aktuelle Weltwirtschaftskrise

Eine empirische Bestandsaufnahme



Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen
Ismaninger Straße 56
D-81675 München

Telefon: +49 (0) 89/ 201 86 610
Telefax: +49 (0) 89/ 201 86 619

E-Mail: info@familienunternehmen.de
www.familienunternehmen.de

Verfasser:

Prof. Dr. Rudi Wimmer
Prof. Dr. Christoph Kolbeck
Dr. Tom Rösen
Dipl.-Kfm. Tim Bauer

in Zusammenarbeit mit der
Universität Witten-Herdecke und der
HAWK Hildesheim

© Stiftung Familienunternehmen, München 2009

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Vorwort	4
A. Summary	5
B. Methodik der Untersuchung und Struktur der befragten Unternehmen	7
C. Betroffenheit in der Krise.....	9
D. Finanzierungssituation in der aktuellen Krise	17
E. Personalpolitik in der Krise	21
F. Strategien für die Zeit nach der Krise	25
G. Die Bedeutung von Familie und Gesellschafterkreis in der Krise	28
H. Wie sehen die Familienunternehmen die Funktion von Staat und Politik in der Krise?	31
Literaturliste.....	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit.....	7
Abbildung 2: Umsatz und Mitarbeiterverteilung des Samples	8
Abbildung 3: Wie bewerten Sie Ihre aktuelle Geschäftslage?	9
Abbildung 4: In welcher Form ist Ihr Unternehmen derzeit von der Krise betroffen?	10
Abbildung 5: Preisverfall und Nachfrageeinbruch	11
Abbildung 6: Eigenkapitalquote	12
Abbildung 7: Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Entwicklung 2010 ein?.....	13
Abbildung 8: Entwicklung der Umsatzrendite	14
Abbildung 9: Wie haben sich folgende Aspekte der Kreditvergabe vor dem Hintergrund der Krise entwickelt?	19
Abbildung 10: Welche Finanzierungsformen nutzen Sie neben dem Bankkredit?	20
Abbildung 11: Welche personalpolitischen Maßnahmen haben Sie eingeleitet, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden?.....	21
Abbildung 12: Was können Gründe für betriebsbedingte Kündigungen sein?.....	23
Abbildung 13: Wie stellt sich die Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung in der aktuellen Krise dar?	24
Abbildung 14: Welche Maßnahmen führen Sie durch, um gestärkt aus der Krise zu kommen?.....	27
Abbildung 15: Welcher Anteil des Gewinns nach Steuern wird ausgeschüttet?	29
Abbildung 16: Welche Ausschüttungspolitik verfolgen Sie in der Krise?	30
Abbildung 17: Welche Forderungen an die Politik haben Sie im Allgemeinen?.....	31
Abbildung 18: Unterstützungsmaßnahmen der Politik	32

Vorwort

Finanzmarktkrise und globale Rezession haben die deutsche Wirtschaft in ihrer Gesamtheit erfasst. Eine Welle von staatlichen Unterstützungsmaßnahmen sollte die schlimmsten Folgen für die Volkswirtschaft abwenden, auf die Rettungsschirme für die Banken folgten Konjunkturprogramme, und es wurde ein Deutschlandsfonds eingerichtet, um die Unternehmensfinanzierung auf breiter Basis zu sichern.



Familienunternehmen galten bislang als Jobmotor und Wachstumstreiber der deutschen Wirtschaft. Auch sie sind in den Sog der weltweiten Krise geraten und müssen massive Umsatz- und Auftragseinbrüche hinnehmen. Die vorliegende Studie untersucht über alle Größen und Branchen hinweg, wie sie die aktuelle Krisenentwicklung erleben. Sind sie aufgrund der ihnen eigenen Charakteristika und Besonderheiten, beispielsweise in der Unternehmensführung und -leitung besser als Konzerne in anonymen Streubesitz vor Krisen gefeit, oder machen sie gerade diese besonders anfällig?

Weiterer Schwerpunkt der Untersuchung ist die Finanzierungssituation. Fast täglich lesen wir widersprüchlichste Meldungen über Liquiditätsschwierigkeiten von Unternehmen, das Wort „Kreditklemme“ ist aus den Schlagzeilen der Wirtschaftsnachrichten nicht wegzudenken. Gibt es sie wirklich? Werden die staatlichen Förder- und Hilfsangebote von Familienunternehmen genutzt? Und was sind die Erwartungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen an die Politik?

Neben den blanken Zahlen liefern die Ergebnisse der Studie also auch Implikationen darüber, was speziell familiengeführte Unternehmen in der aktuellen schwierigen Wirtschaftslage seitens der Politik und Gesetzgebung benötigen, um entlastet zu werden. Darüber hinaus dienen sie für Familienunternehmen selbst als weitere Information zur Bewältigung der Weltwirtschaftskrise.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

München, im August 2009

A handwritten signature in black ink that reads "Brun-Hagen Hennerkes". The signature is written in a cursive, flowing style.

Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes
Vorstand Stiftung Familienunternehmen

A. Summary

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, in welchem Ausmaß Familienunternehmen von der aktuellen Wirtschaftskrise betroffen sind und welche spezifischen Bewältigungsmuster in dieser Krise zu beobachten sind. An der Befragung im Juni und Juli 2009 haben über 250 Unternehmen ganz unterschiedlicher Größenordnung und Branchenzugehörigkeit teilgenommen. Damit ist die Studie in der Lage, einen repräsentativen Überblick über den spezifischen Umgang von Familienunternehmen mit den Herausforderungen der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung zu liefern.

Fast 75% der befragten Unternehmen hat einen zum Teil dramatischen Nachfrageeinbruch zu beklagen, vielfach noch begleitet mit einem erheblichen Verfall des Preisniveaus. Dies führt zu Umsatzrückgängen, die mit den üblichen Kostensenkungsmaßnahmen nicht ausgeglichen werden können. Die Krisenwahrnehmung entspricht jedoch in Summe nicht dieser Bedrohungslage. Dafür mag die durchschnittlich hohe Eigenkapitalquote der befragten Unternehmen verantwortlich sein.

Von einer allgemeinen Kreditklemme kann auf Basis der vorliegenden Studie keine Rede sein. Nur 14 Prozent haben einen außergewöhnlichen Finanzierungsbedarf und nur 21 Prozent erwarten aufgrund der aktuellen Wirtschaftsentwicklung akute Liquiditätsengpässe. Bestätigt wird allerdings, dass die Banken wesentlich risikoaverser agieren, deutlich höhere Sicherheiten verlangen und mit wenigen Ausnahmen die Finanzierungskosten massiv nach oben geschraubt haben.

Die befragten Familienunternehmen stützen sich zur Bewältigung der Krise auf die bewährten Stärken dieses Unternehmenstyps: hohe Eigenfinanzierungskraft, große Bereitschaft der Belegschaft, sich mit eigenen Opfern an der Bewältigung der Krise zu beteiligen, Intensivierung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Rückendeckung durch die Familie und den Gesellschafterkreis. Die Studie zeigt allerdings auch die Bereitschaft der Unternehmen, wenn erforderlich, zu massiven Personalabbaumaßnahmen zu greifen. Diese Maßnahmen sind zu erwarten, wenn die jetzige Talsohle länger anhält und einschneidende Kapazitätsreduktionen erforderlich werden.

Die befragten Unternehmen sind durch die Bank bereits jetzt mit den strategischen Herausforderungen in der Phase des Aufschwungs befasst. Sie beteiligen sich nach eigenen Aussagen proaktiv an den strategisch wichtigen Konsolidierungsprozessen, die sich in allen betroffenen Branchen in einem globalen Maßstab bereits in Gang befinden.

Ein weiteres Mal belegt die vorliegende Studie die ausschlaggebende Bedeutung der Familie und des Gesellschafterkreises für die Überlebensfähigkeit dieses Unternehmenstyps. Gerade in der Krise ist eine handlungsfähige Familie, die in sich nicht von ungelösten Konflikten gelähmt wird, eine

entscheidende Ressource für das Unternehmen. Der überwiegende Teil der Unternehmen weist dafür eine funktionstüchtige Corporate Governance aus.

Die staatlichen Unterstützungsprogramme bewerten die Unternehmen als durchschnittlich hilfreich, wobei auffällig ist, dass diese Programme von jenen Unternehmen deutlich besser eingeschätzt werden, die sie in Anspruch nehmen als von jenen, die das nicht tun.

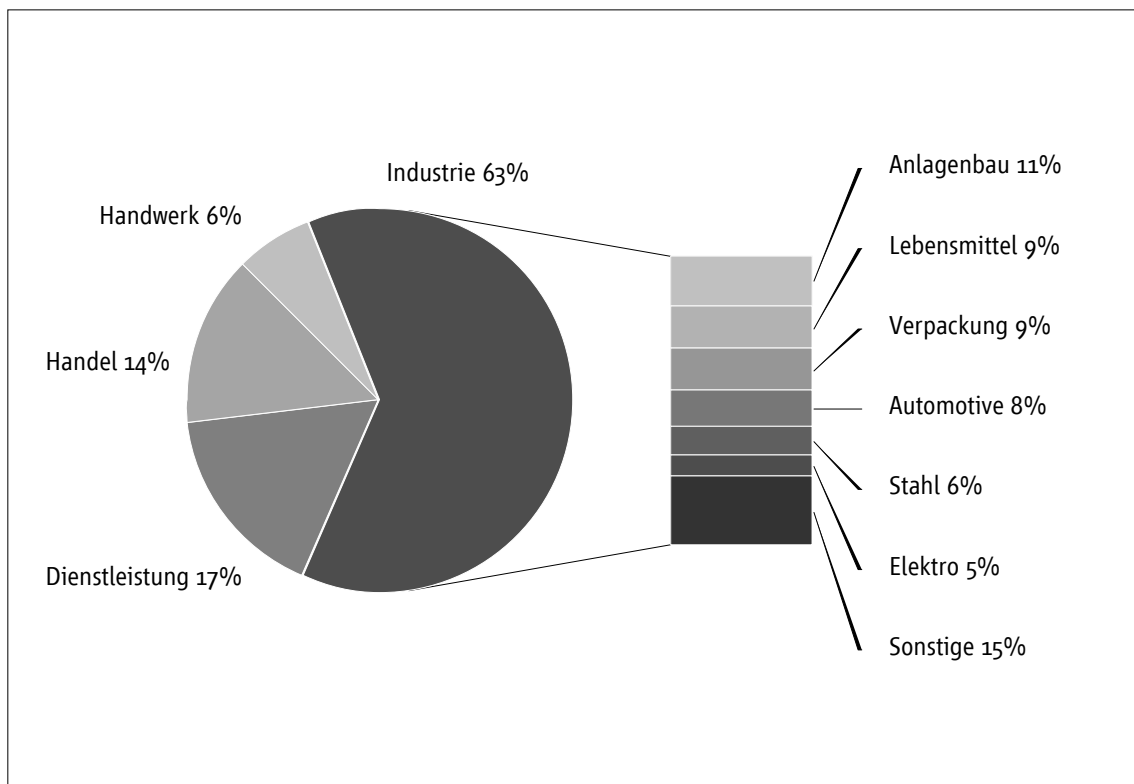
B. Methodik der Untersuchung und Struktur der befragten Unternehmen

Die Studie besteht durch einen hybriden Forschungsansatz. Das Fundament der Untersuchung bildet eine quantitative Erhebung deutscher Familienunternehmen. An der Befragung haben sich über 250 Familienunternehmen unterschiedlicher Größe in Deutschland beteiligt, die im Detail Auskunft über ihre Betroffenheit von und ihren Umgang mit der aktuellen Wirtschaftskrise gegeben haben.

Die quantitativen Ergebnisse werden durch qualitative Interviews mit renommierten Familienunternehmern ergänzt. Hierzu haben wir mehrere Fallstudien erstellt und können so tiefer gehende Einblicke in die Chancen und Risiken der jetzigen Wirtschaftskrise geben, welche speziell Familienunternehmen betreffen.

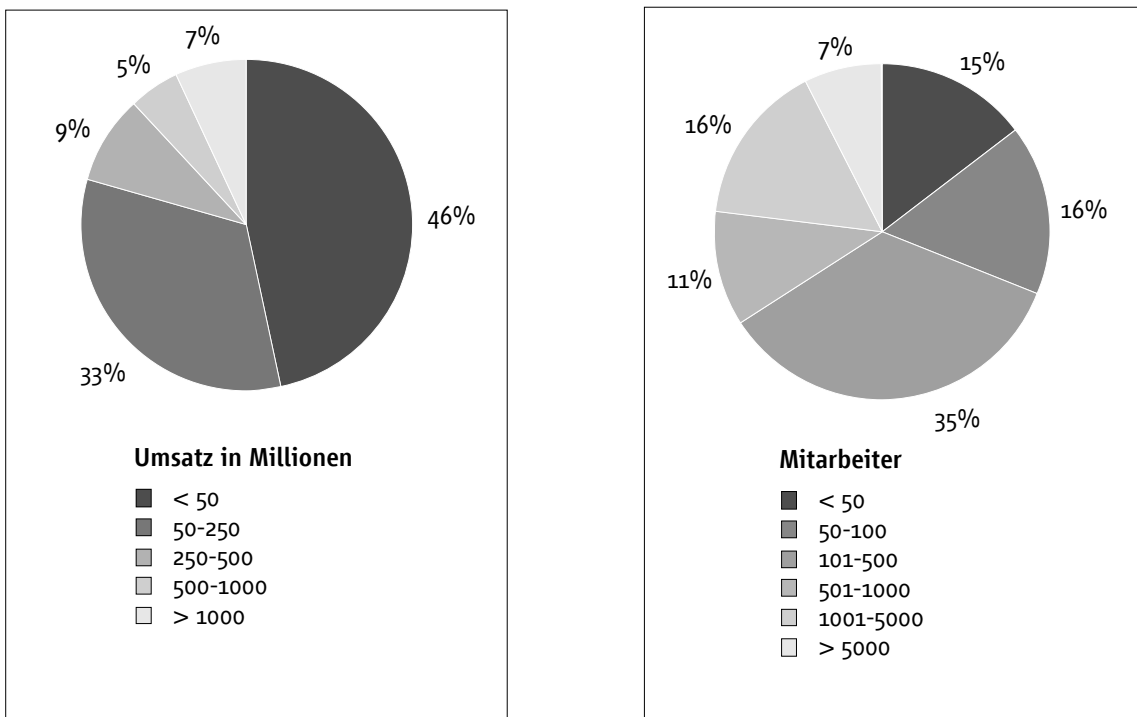
Der Schwerpunkt der befragten Unternehmen kommt zu 63 % aus dem industriellen Sektor.

Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit



Das Sample umfasst ein breites Spektrum hinsichtlich Umsatz- und Mitarbeiterzahlen. So können Rückschlüsse für Familienunternehmen aller Größenklassen im Rahmen dieser Studie gezogen werden und ein repräsentativer Überblick über deren spezifischen Umgang mit den Herausforderungen der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung gegeben werden.

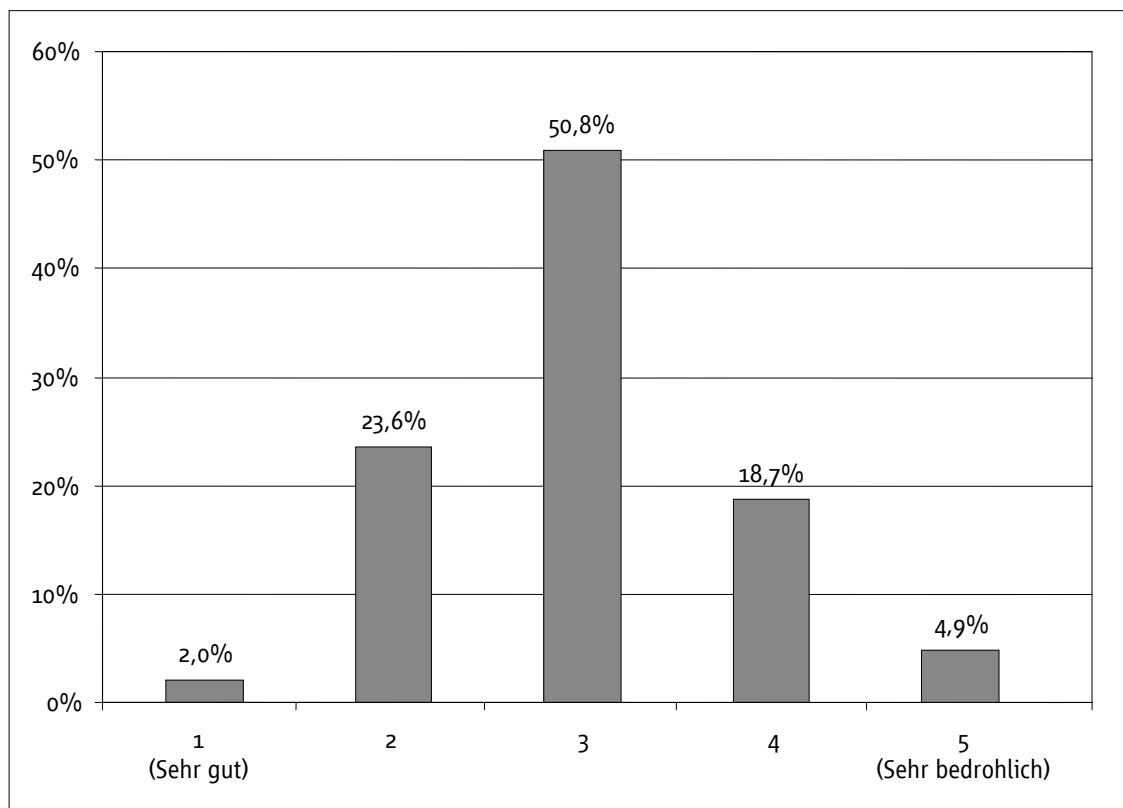
Abbildung 1: Umsatz und Mitarbeiterverteilung des Samples



C. Betroffenheit in der Krise

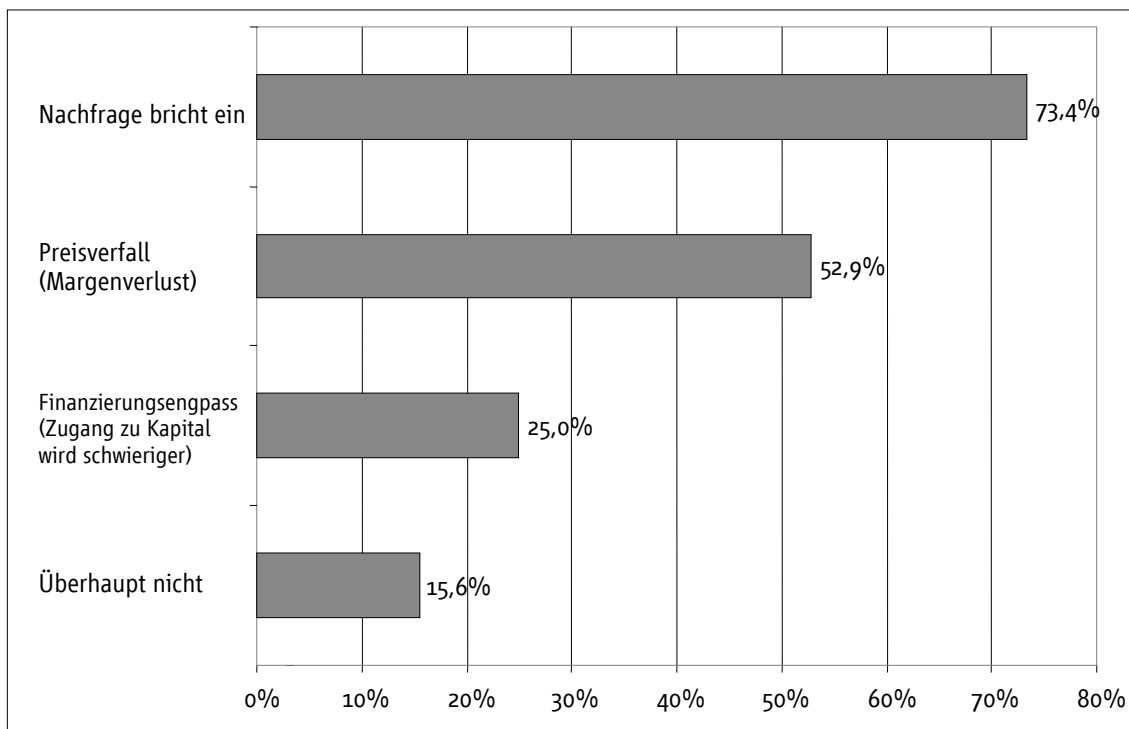
Die aktuelle Geschäftslage wird von den befragten Familienunternehmen zum Teil sehr gegensätzlich eingeschätzt. Immerhin bewertet ein Viertel die aktuelle Situation mit sehr gut bzw. gut, während ähnlich viele Familienunternehmen die momentane Situation als bedrohlich bis sehr bedrohlich erleben. Gut die Hälfte befindet sich irgendwie dazwischen. Interessant ist, dass die Größe der Unternehmen für diese Einschätzung keinen Unterschied macht. Die aktuelle Wirtschaftslage wird über alle Größenklassen gleich eingeschätzt. Anders die Einschätzung der einzelnen Branchen: Während die Industrieunternehmen eher zu einer schlechten Bewertung neigen, zeigt sich der Handel doch deutlich weniger betroffen. Eine feinere Differenzierung der Industrie bringt deutlich zu Tage, dass vor allem die Bereiche Automotive, Elektrotechnik, die Stahl- und Papierindustrie sowie der Anlagenbau zum Teil ganz extrem unter Druck geraten sind. Das heißt, die Krise trifft nicht einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen; unabhängig wie gut die einzelnen Firmen aufgestellt sind. Wir befinden uns mitten in einer tiefgehenden gesamtgesellschaftlichen Krisenentwicklung ohne Vorbilder in der jüngsten Wirtschaftsgeschichte.

Abbildung 2: Wie bewerten Sie Ihre aktuelle Geschäftslage?



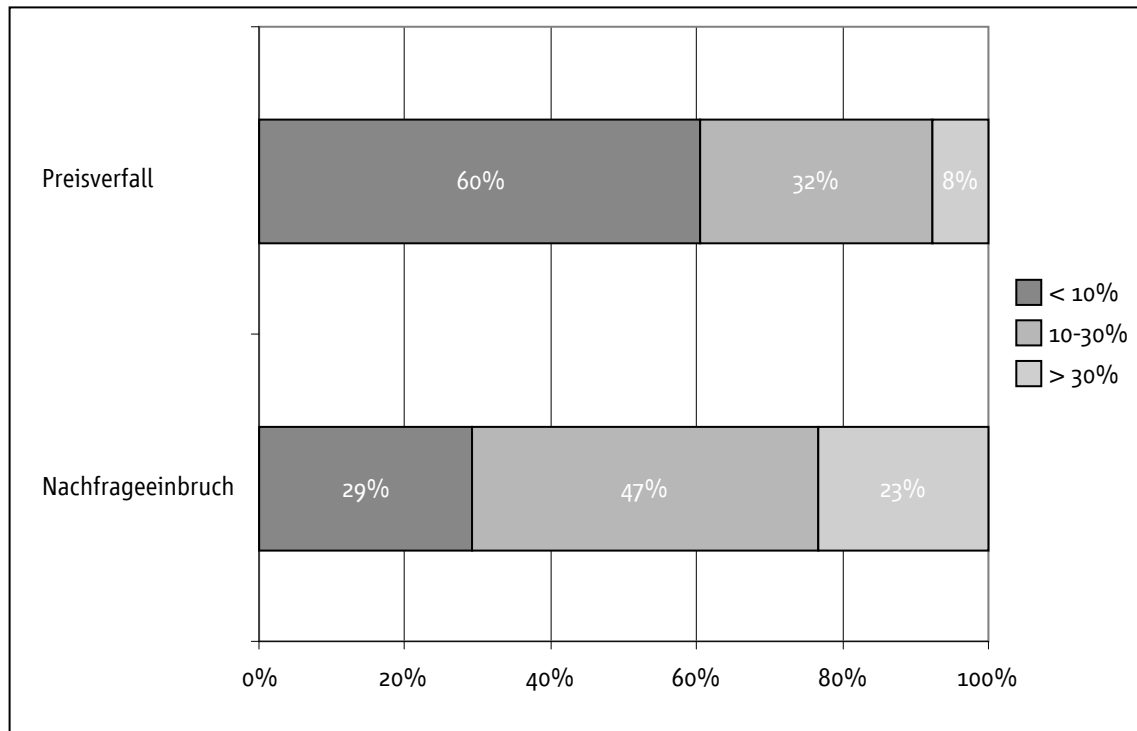
Die Unternehmen sind vor allem durch Nachfrageeinbruch und Preisverfall von der aktuellen Krise betroffen. Knapp $\frac{3}{4}$ der Unternehmen hat mit Absatzeinbrüchen zu kämpfen; dabei ist die Nachfrage bei knapp 25 Prozent der Unternehmen über 30 Prozent eingebrochen. Die Hälfte der Firmen hat einen Preisverfall zu beklagen. Dabei liegt bei 40 Prozent der eigentümergeführten Unternehmen der Preisverfall bei über 10 Prozent.

Abbildung 3: In welcher Form ist Ihr Unternehmen derzeit von der Krise betroffen?



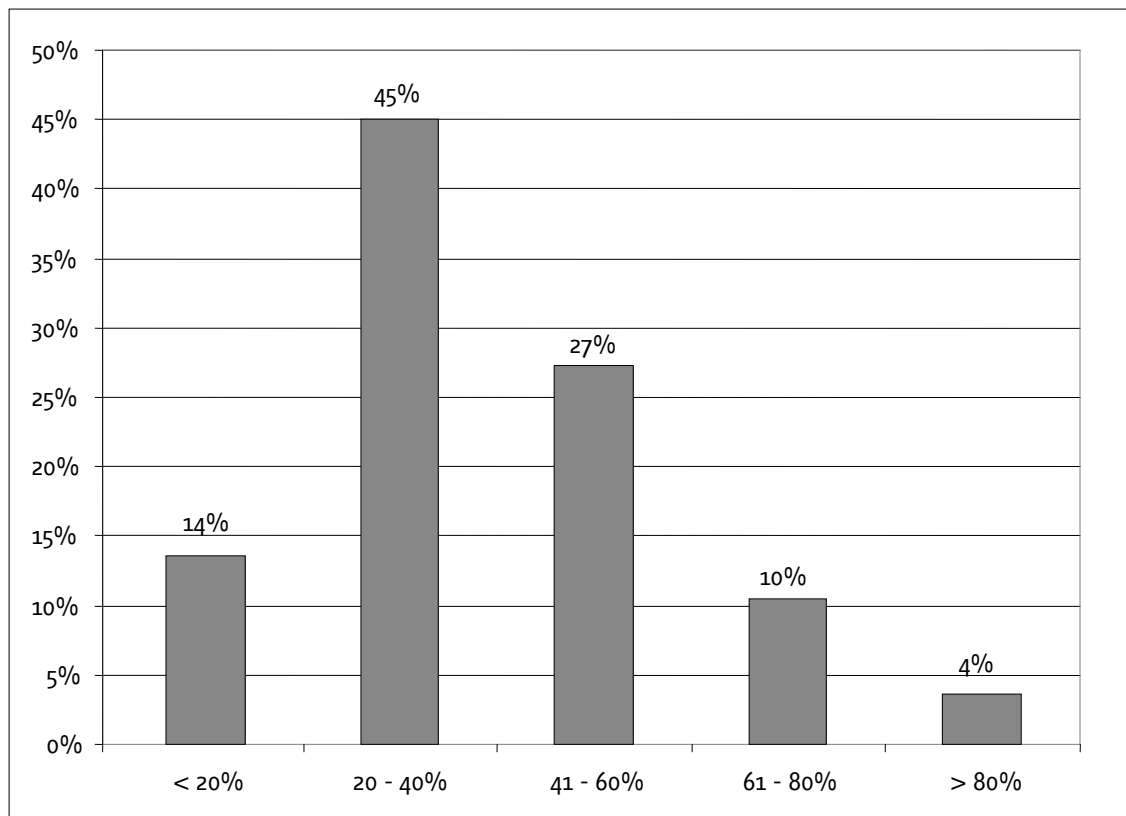
Diese Entwicklung führt zu drastischen Umsatzeinbußen. Auch Unternehmen mit einem guten Eigenkapitalpolster werden diese Einbrüche nicht längerfristig ausgleichen können. Die Fixkosten lassen sich in den wenigsten Fällen durch Kostensenkungsmaßnahmen im notwendigen Ausmaß reduzieren, sodass die Krise schnell die Substanz der Unternehmen angreifen wird. Die Kurzarbeit ist zwar ein gutes Instrument die Unternehmen zumindest teilweise zu entlasten, allerdings nur, wenn sich die Konjunktur schnell wieder erholt. Aber gerade der Preisverfall ist ein eher nachhaltiges Phänomen, mit dem Unternehmen auch noch in den nächsten Jahren zu kämpfen haben werden. Gut ein Viertel der befragten Unternehmen sieht sich außerdem mit akuten Finanzierungsgapen konfrontiert, die ihre Situation weiter zuspitzen. Wir haben es also mit einer gesamtwirtschaftlichen Krisenentwicklung zu tun, die in einzelnen Branchen besonders dramatische Verwerfungen zur Folge hat. Die betroffenen Unternehmen werden zur Bewältigung dieser Auswirkungen wohl nicht alleine mit den üblichen Kostensenkungsmaßnahmen reagieren können.

Abbildung 4: Preisverfall und Nachfrageeinbruch



Damit ist ein großer Teil der Unternehmen mittelfristig gefährdet, wenn die Konjunktur in den nächsten Monaten nicht, wie erhofft, wieder anzieht. Dies trifft vor allem auf die Firmen zu, die sowohl einen deutlichen Absatzeinbruch, als auch empfindliche Preissenkungen hinnehmen müssen. Das sind immerhin 43 Prozent der Unternehmen. Verstärkt ist hiervon bei den Industrieunternehmen neben der Automobilbranche vor allem auch der Maschinen- und Anlagenbau betroffen. Noch profitieren viele Unternehmen von ihrem in den letzten Jahren angehäuften Eigenkapitalpolster und können die derzeitigen Erlöseinbrüche durch eigene Mittel ausgleichen. Die untersuchten Unternehmen weisen eine hohe durchschnittliche Eigenkapitalquote von 40 Prozent auf.

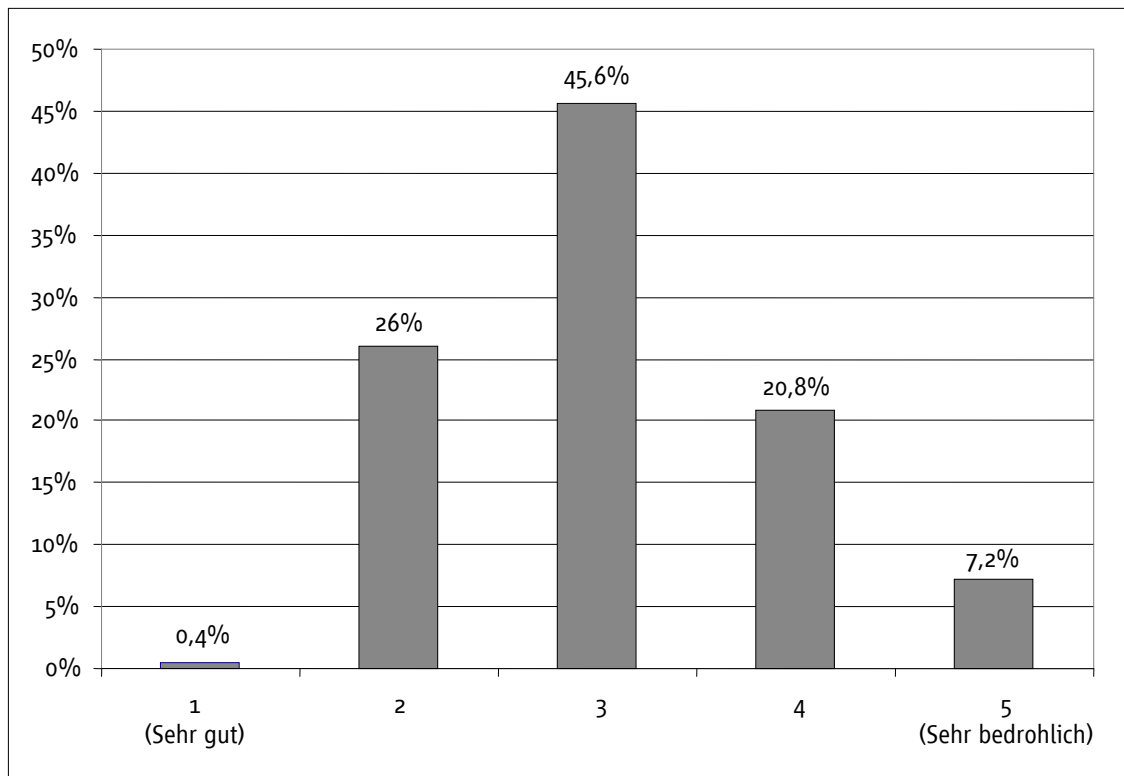
Abbildung 5: Eigenkapitalquote



Daher scheint augenblicklich ein Finanzierungsengpass auf breiterer Basis noch nicht gegeben zu sein. Allerdings sieht Ulrich Schröder, Chef der staatlichen Förderbank KfW, eine Kreditklemme im Frühjahr des Jahres 2010 kommen, wenn viele Unternehmen auf Grund eines Fortdauern der wirtschaftlichen Schwierigkeiten ihre heute noch guten Ratings einbüßen werden (Handelsblatt, 27.07.2009). Die gute Eigenkapitalausstattung lässt die Krise in der Wahrnehmung vieler Unternehmen zurzeit noch weniger bedrohlich erscheinen, als sie es möglicherweise bereits ist. 16 Prozent der Befragten sind nach eigener Einschätzung gar nicht von der Krise betroffen; dabei handelt es sich vor allem um Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich.

Die „ungebrochene Selbstgewissheit“ der Familienunternehmer spiegelt sich auch in der vergleichsweise positiven Erwartung bezüglich der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung wider. Nur gut ein Viertel der befragten Unternehmen schätzen die Entwicklung in 2010 als bedrohlich bzw sehr bedrohlich ein.

Abbildung 6: Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Entwicklung 2010 ein?

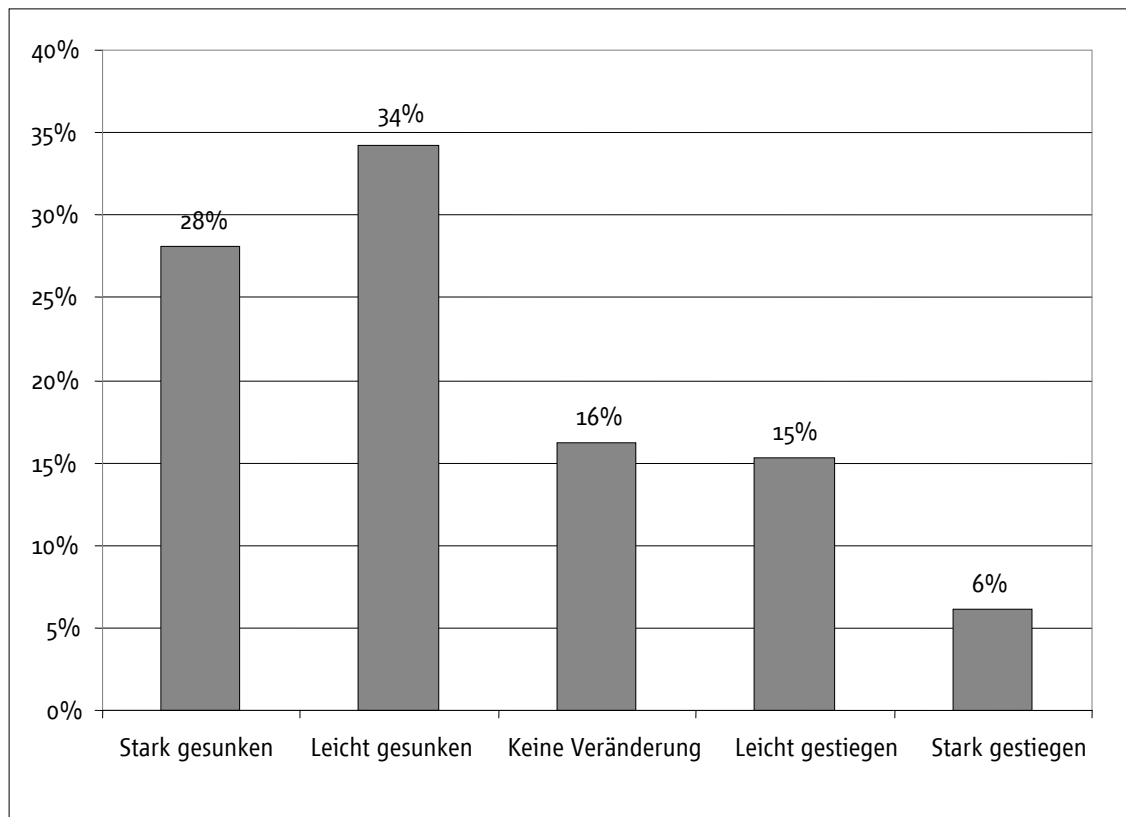


Diese Einschätzung wird auch durch den Geschäftsklimaindex des Ifo-Instituts gestützt (Ifo Konjunkturtest, Juli 2009). Demnach bewertet der Mittelstand, insbesondere der mittelständische Einzelhandel, die konjunkturelle Situation wesentlich positiver als Großkonzerne. Dieser Einschätzung mögen vor allem einige günstige Rahmenbedingungen zu Grunde liegen: So befinden sich die Öl- und Rohstoffpreise auf einem niedrigen Niveau, die Zinsen sind nicht hoch und die Konjunkturprogramme zeigen erste Wirkungen.

Diese positive Selbsteinschätzung der Unternehmen darf durchaus kontrovers diskutiert werden. Die Einschätzung zur wirtschaftlichen Lage führender Wirtschaftsinstitute zeichnet ein anderes Bild: Die Abwärtsbewegung der Konjunktur scheint zwar vorerst gestoppt, allerdings erwarten Experten weitreichende Folgeeffekte in der mittelfristigen Entwicklung. Man muss aus heutiger Sicht davon ausgehen, dass die Talsohle wesentlich länger durchschritten werden muss, als dies bei „normalen“ konjunkturellen Abschwächungen bislang der Fall war. Außerdem wird sich das gesamtwirtschaftliche Leistungsniveau aller Wahrscheinlichkeit nach auch in der Aufschwungphase nur sehr langsam wieder erholen. Das stellt viele Unternehmen hinsichtlich ihrer Ertragskraft vor ganz existentielle Herausforderungen: Wenn beispielsweise die Programme zur Kurzarbeit in 2010 auslaufen und die Konjunktur noch nicht wieder richtig angesprungen ist, ist mit einem starken Anstieg der Arbeitslosigkeit zu rechnen, die sich dann unter anderem negativ auf die Binnenkonjunktur niederschlagen wird. Gerade die Binnenkonjunktur ist aktuell ein stabilisierender Faktor in der Krise.

Bricht diese weg, breitet sich die Krise auch auf weitere – bisher kaum betroffene – Branchen aus. Schon die derzeitige Entwicklung der Umsatzrendite zeichnet für viele Unternehmen bereits jetzt ein alarmierendes Bild. So schlägt sich die Krise bei immerhin 62 Prozent der Unternehmen negativ auf deren Umsatzrendite nieder.

Abbildung 7: Entwicklung der Umsatzrendite



Vor diesem Hintergrund könnte eine zu optimistische Einschätzung ein nicht unerhebliches Risikopotenzial für die Unternehmen darstellen. Daher sollte die Selbsteinschätzung noch einmal auf den Prüfstand gestellt werden. Nur eine schonungslose Konfrontation mit den neu entstandenen wirtschaftlichen Tatsachen stimuliert zu jenen Maßnahmen, die ein zeitgerechtes Navigieren durch diese ungewöhnliche Krise möglich machen.

Wie gut sind die Unternehmen für die Bewältigung der Krise gerüstet?

In der Krise kommt es darauf an, bestimmten Schlüsselbereichen eine besondere Aufmerksamkeit angedeihen zu lassen: Der eigenen Liquiditätsentwicklung, den Kunden und ihrer Lage inklusive des damit verbundenen Ausfallrisikos, der eigenen Rohstoffversorgung, der eigenen Finanzierungsstruktur, dem Involvement der eigenen Belegschaft, etc. Die überlebenswichtigen Stakeholder müssen in solchen krisenhaften Phasen ganz besonders intensiv betreut und im Auge behalten werden. Die Studie zeigt, dass gut geführte Familienunternehmen mit ihren charakteristischen Strukturmerkmalen in der Krise echt punkten können. Als Asset gegenüber anderen Unternehmenstypen können unter anderem die ausgeprägte Eigenfinanzierungskraft, die hohe Identifikation der Mitarbeiter, die enge Kundenbindung und auch die starke regionale Verankerung in die Waagschale geworfen werden. So können Unternehmen in der Krise auf Grund der regionalen Verbundenheit und ihrer sozialen Verantwortung auch regionale politische Instanzen zu ihrer Unterstützung aktivieren (z.B. bei einer Bürgerschaft durch die öffentliche Hand). Zudem tragen Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen stark identifizieren eher auch kurzfristig schmerzhaft Entscheidungen mit. Das heißt, der starke emotionale Zusammenhalt, die hohe Kohäsion und die mitdenkende Identifikation der Beschäftigten sind in der Not ein unschätzbares Asset vieler Familienunternehmen. Dieses mobilisiert oftmals ganz ungewöhnliche Überlebensenergien, die es zur Bewältigung so schwieriger Phasen in aller Regel braucht.

Auch die häufig über Jahre vertrauensvolle Bindung zu Kunden ist gerade in Zeiten von dramatischen Nachfrageeinbrüchen von hohem Wert für Familienunternehmen. Das Besondere an der Beziehung zwischen Familienunternehmen und ihren Kunden liegt, im Vergleich zu anderen Unternehmensformen, vor allem in der hohen Kontaktdichte, die in der Krise vor allem gegenüber Schlüsselkunden zumeist noch erhöht wird. So zeigen Studien, dass erfolgreiche Familienunternehmen in der Regel fünfmal häufiger Kundenkontakt haben als anonyme Großkonzerne. Beispielsweise zeichnet sich bei dem Familienunternehmen Würth die starke Kundenorientierung dadurch aus, dass jede Führungskraft mindestens vier Mal im Jahr einen Tag mit dem Außendienst mitfährt und Kunden von „Angesicht zu Angesicht“ besucht. Es gilt die Maxime: Die Mitarbeiter sind nicht bei Würth beschäftigt, sondern eigentlich beim Kunden.

Die häufige Nennung der stabilen Gesellschafterkonstellation lässt darauf hoffen, dass aus einer möglichen Unternehmenskrise keine Familienkrise wird, bzw. dass die Gesellschafter als Ressource und als stabilisierender Faktor in stürmischen Zeiten genutzt werden können.

Im Großen und Ganzen fühlen sich die befragten Familienunternehmen auf Grund ihrer Besonderheiten gut für die Krise gerüstet. Allerdings zeigen sich, insbesondere in Bezug auf das in der Studie gezeigte Vertrauen der Unternehmen in ihre traditionellen Stärken und in das damit verbundene Autonomiebewusstsein, zwei Seiten einer Medaille: Auf der einen Seite ist die eigene

Handlungsfähigkeit dadurch vordergründig weitgehend gesichert, auf der anderen Seite kann diese Eigenschaft aber auch zu einer gewissen Einkapselung führen. Das kann zur Folge haben, dass bedrohliche Veränderungen zu spät erkannt und nur reaktiv gemeistert werden. Externe Know-how-Träger (z.B. Finanzierungs- und Restrukturierungsexperten), die in Bezug auf die veränderten Bedingungen einen großen Erfahrungsschatz aufweisen, werden – wenn überhaupt – erst sehr spät ins Boot geholt, wenn akute Probleme auftreten. Ein prophylaktisches Handeln ist dann nicht mehr möglich. Das aber genau bräuchte es. Denn in der Krise haben es Unternehmen mit ganz anderen Spielregeln zu tun: So kann sich beispielsweise der Charakter der Bankbeziehung dramatisch verändern, wenn das Unternehmen in eine finanzielle Schieflage gerät. Ansprechpartner ist dann in der Regel nicht mehr der Kundenbetreuer vor Ort, sondern der „anonyme“ Kreditprüfer aus der Zentrale. Auf solche Entwicklungen sollten sich Unternehmen frühzeitig vorbereiten.

D. Finanzierungssituation in der aktuellen Krise

Eine der wichtigsten Aufgaben in der derzeitigen Phase ist die Sicherstellung der eigenen Zahlungsfähigkeit als Unternehmen. Die Liquiditätsentwicklung steht daher im Zentrum der unternehmerischen Aufmerksamkeit. Die Sorge um die eigenen Finanzierungsgrundlagen und deren mittelfristige Stabilität ist in dieser Krise besonders essentiell. Dies verlangt einerseits Maßnahmen, die den Mittelabfluss und das Working Capital auf das Genaueste kontrollieren und andererseits bedeutet dies eine besonders intensive, proaktive und offenherzige Kommunikation mit den jeweiligen Kapitalgebern. Nicht erst seit Basel II nimmt die Finanzierung durch externe Kapitalgeber einen wichtigen Stellenwert in der Unternehmensentwicklung ein. Es stellt sich deshalb die Frage, wie die Finanzierungsmöglichkeiten für Familienunternehmen im Augenblick aussehen.

Ausgangssituation

Nur 14 Prozent der befragten Unternehmen haben aktuell einen außergewöhnlichen Finanzierungsbedarf und nur 21 Prozent erwarten auf Grund der Wirtschaftskrise akute Liquiditätsengpässe. Dieses Ergebnis überrascht und bedarf angesichts des Betroffenheitsgrades der Firmen einer tiefer gehenden Betrachtung. Das unerschütterte Vertrauen der Unternehmen in Ihre Leistungsfähigkeit basiert auf mehreren Annahmen: Erstens der starken eigenen Finanzierungskraft: Die beteiligten Unternehmen weisen eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von knapp 40 Prozent auf. Zweitens, die Eigentümerfamilie steht oft als zuverlässiger Kapitalgeber im Hintergrund. Drittens wirkt das für Deutschland typische Hausbankensystem als stabilisierender Faktor. So geben fast alle Unternehmen an, über eine solide Hausbankbeziehung zu verfügen. Dabei pflegen sie vor allem zu den privaten Geschäftsbanken (41 Prozent), den Sparkassen (37 Prozent) und den Volks- & Raiffeisenbanken (16 Prozent) engen Kontakt.

Aktuelle Beobachtungen

Interessant ist vor allem die Frage, wie sich die Kreditvergabe in der Krise entwickelt hat. So wird in den Medien immer wieder von einer Kreditklemme im Mittelstand gesprochen: Wie sehen das die befragten Unternehmen? Zunächst kann festgehalten werden, dass 32 Prozent der Unternehmen Schwierigkeiten haben, frisches Kapital zu bekommen. Im Umkehrschluss: für 62 Prozent hat sich in der Krise nichts geändert bzw. für 6 Prozent ist es einfacher geworden, fremdfinanziertes Kapital zu bekommen. Hinsichtlich der Zugänglichkeit zu Fremdkapital gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen den kreditgebenden Banken.

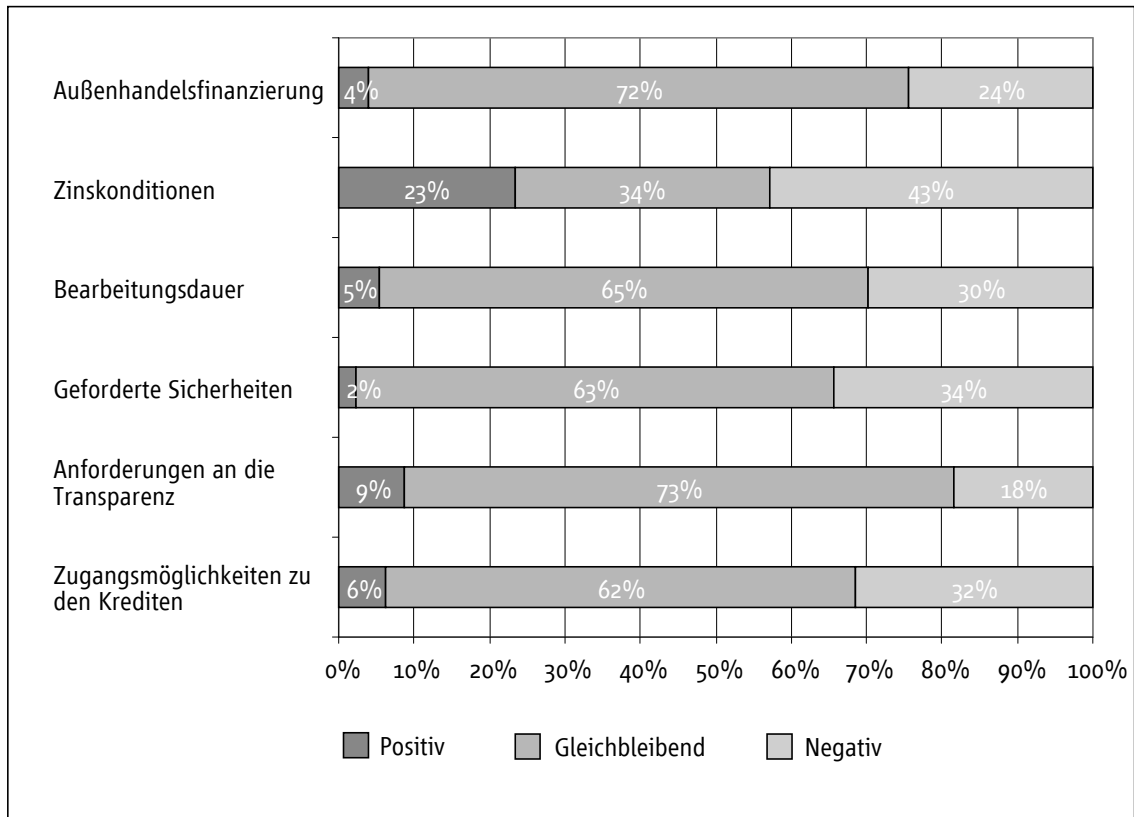
Die gesteigerte Risikovorsorge der Banken zeigt sich in dem Punkt, dass 34 Prozent der Unternehmen höhere Sicherheiten hinterlegen müssen. Zudem geben 30 Prozent an, dass die Bearbeitungsdauer der Kreditanfragen aktuell länger ist. Ein Hinweis darauf, dass die Kreditabteilungen zunehmend

sorgfältiger prüfen, aber auch darauf, dass die erforderlichen Personalressourcen nicht im ausreichenden Maße vorgehalten werden.

Wie verhält es sich mit den Zinskonditionen? Hier gibt es zwei Tendenzen: Zum einen bekommt fast jeder vierte Unternehmer bessere Zinskonditionen als vor der Krise. Zum anderen müssen allerdings 43 Prozent der inhabergeführten Unternehmen aktuell deutlich schlechtere Konditionen in Kauf nehmen. Wenig überraschend ist, dass Unternehmen mit einer guten Eigenkapitalquote auch in der aktuellen Situation bessere Konditionen bekommen. Hinsichtlich der Banken können keine signifikanten Unterschiede bei der Kreditvergabe bzw. den Konditionen festgestellt werden. In diesem Punkt gibt es daher in der Finanzierungslandschaft keine „familienunternehmensfreundlichere“ Bank. Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung bestätigen die in der Öffentlichkeit vielfach geäußerte Beobachtung, dass die günstigen Refinanzierungskonditionen der Banken nicht an die Unternehmen weitergegeben werden. Immerhin spüren mehr als $\frac{3}{4}$ der Unternehmen keine Verbesserungen bei den Zinskonditionen trotz des historischen Tiefstandes von 1,0 Prozent bei den Leitzinsen. Dies zeigt, dass die Banken zurzeit in erster Linie mit ihrer eigenen wirtschaftlichen Regeneration beschäftigt sind und weniger mit der Frage, wie die Unternehmen in dieser Phase am schnellsten und effektivsten mit Finanzierungslösungen versorgt werden können.

Die Außenhandelsfinanzierung hat sich für den größten Teil der Familienunternehmen nicht verändert. Dieses Ergebnis erstaunt, da es im Augenblick immer schwieriger wird, den Außenhandel durch Exportkreditgarantien abzusichern. Eigentlich steht das Ergebnis auch im Widerspruch zu dem hohen Internationalisierungsgrad der befragten Unternehmen. Allerdings greift hier wieder die Eigenschaft der Familienunternehmen, alles in eigener Regie durchzuführen. So besitzen viele Familienunternehmen auch in den Zielmärkten eigene Tochtergesellschaften, womit Exportkreditgarantien häufig überflüssig werden.

Abbildung 8: Wie haben sich folgende Aspekte der Kreditvergabe vor dem Hintergrund der Krise entwickelt?



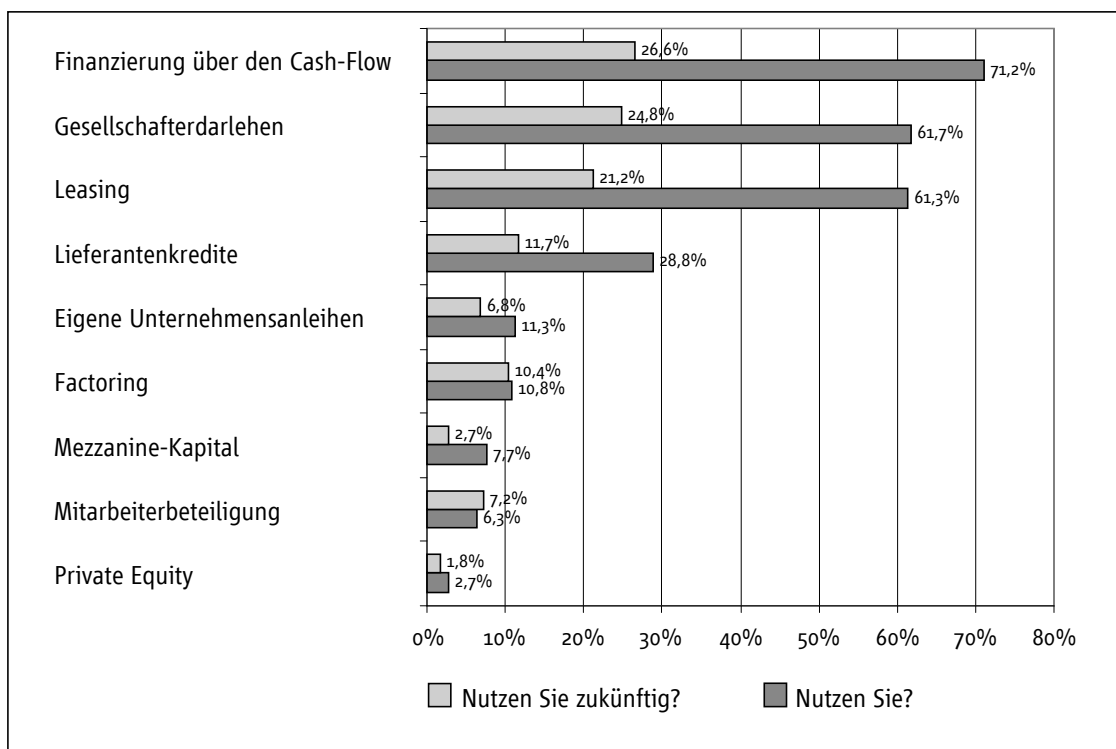
Aktuelle und künftige Finanzierungslösungen

Familienunternehmen greifen auch in Zeiten der Krise auf klassische Finanzierungsinstrumente zurück, bzw. versuchen sich aus der laufenden Geschäftstätigkeit zu finanzieren. So steht die Finanzierung aus dem Cash-Flow an erster Stelle, gefolgt vom Gesellschafterdarlehen und dem Leasing. Hier zeigt sich einmal mehr, dass inhabergeführte Unternehmen auch in der Krise ihr angestammtes Autonomiebedürfnis ganz in den Vordergrund stellen. So nutzen nur drei Prozent die Möglichkeiten einer Private Equity-Finanzierung. Auch künftig wird diese Finanzierungsform in der Familienunternehmenslandschaft eine geringe Bedeutung einnehmen. Allerdings nutzen mittlerweile 11 Prozent der Familienunternehmen eigene Unternehmensanleihen. Diese Form wird jedoch vor allem von größeren Familienunternehmen genutzt. Gerade in der jetzigen Zeit, in der sich die Zusammenarbeit mit den Kreditinstituten verändert, sind privat platzierte Unternehmensanleihen eine interessante Alternative, die dem Wesen der Familienunternehmen entgegenkommt. Als positives Beispiel kann hier die Ernst Klett AG genannt werden. Bereits zum zweiten Mal bringt Klett aktuell eine Unternehmensanleihe heraus. Schon die erste Anleihe spülte 30 Millionen € frisches Kapital in die Unternehmenskasse und war innerhalb kürzester Zeit überzeichnet. Eine ähnliche

Aufmerksamkeit erfährt auch die zweite Anleihe mit einem Volumen von 50 Millionen €. Diese Anleihen werden vor allem von Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten in Anspruch genommen und zeigen, welche Wichtigkeit eine positive Reputation eines Unternehmens haben kann.

In eine ähnliche Richtung geht auch die Beteiligung von Mitarbeitern im Unternehmen, welche zunehmend in den Fokus der Unternehmer rückt, allerdings immer noch wenig genutzt wird. Die vielfältigen Vorteile wie Bindung von guten Mitarbeitern an das Unternehmen, günstige Finanzierung und Erweiterung der Eigenkapitalbasis werden bereits erkannt.

Abbildung 9: Welche Finanzierungsformen nutzen Sie neben dem Bankkredit?



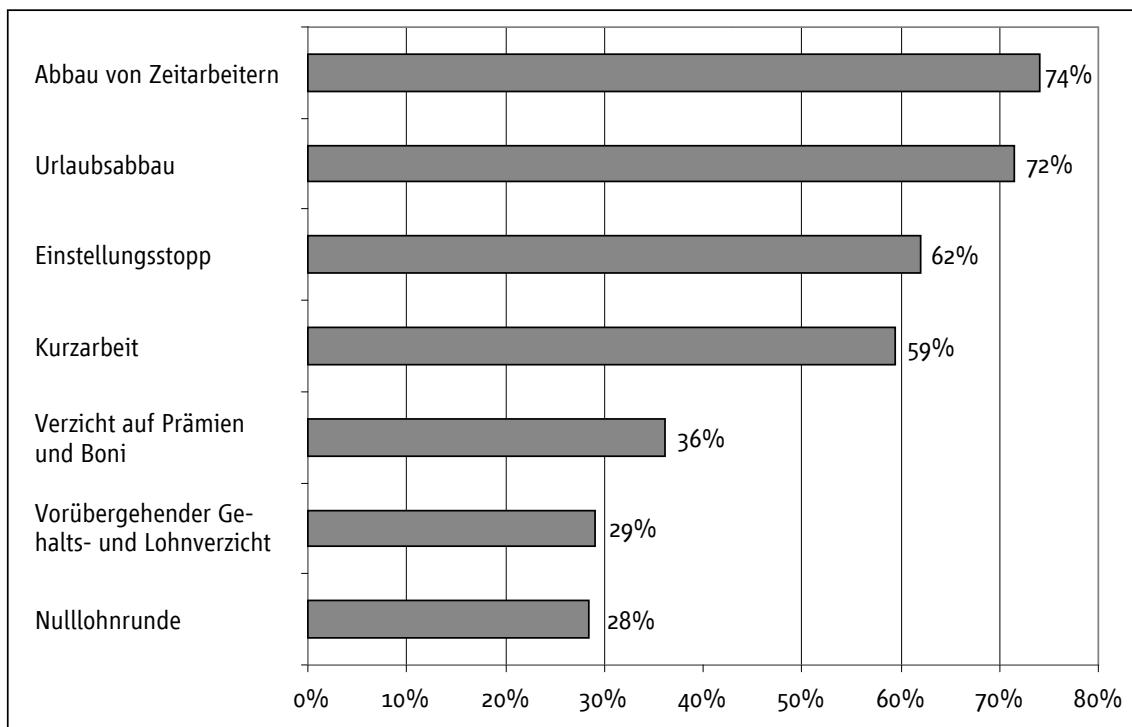
E. Personalpolitik in der Krise

Die Krise hat in allen Personalfragen nach den Großunternehmen mittlerweile auch den Mittelstand erreicht. Auch bei diesen Unternehmen können massive Abbaumaßnahmen nicht mehr ausgeschlossen werden. Auf der anderen Seite besteht nun auch für Familienunternehmen ein besserer Zugang zu hoch qualifizierten Führungs- und Fachkräften. Allerdings kommen durch die weltweiten wirtschaftlichen Schwierigkeiten auch ganz neue Herausforderungen auf Familienunternehmen im Bereich Personal zu. Bisher konnten inhabergeführte Unternehmen vor allem mit ihren loyalen und langjährig gebundenen Mitarbeitern punkten. Diese „harmonische“ Beziehung wird in der Krise durch unvermeidliche Abbaumaßnahmen auf einen harten Prüfstand gestellt.

Ausblick zur Beschäftigungsentwicklung

41 Prozent der befragten Unternehmen planen in den nächsten Monaten Personal abzubauen. Je größer die Unternehmen, desto eher werden Mitarbeiter freigesetzt. Um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, haben 65 Prozent bereits eine Reihe von einschneidenden personalpolitische Maßnahmen ergriffen.

Abbildung 10: Welche personalpolitischen Maßnahmen haben Sie eingeleitet, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden?



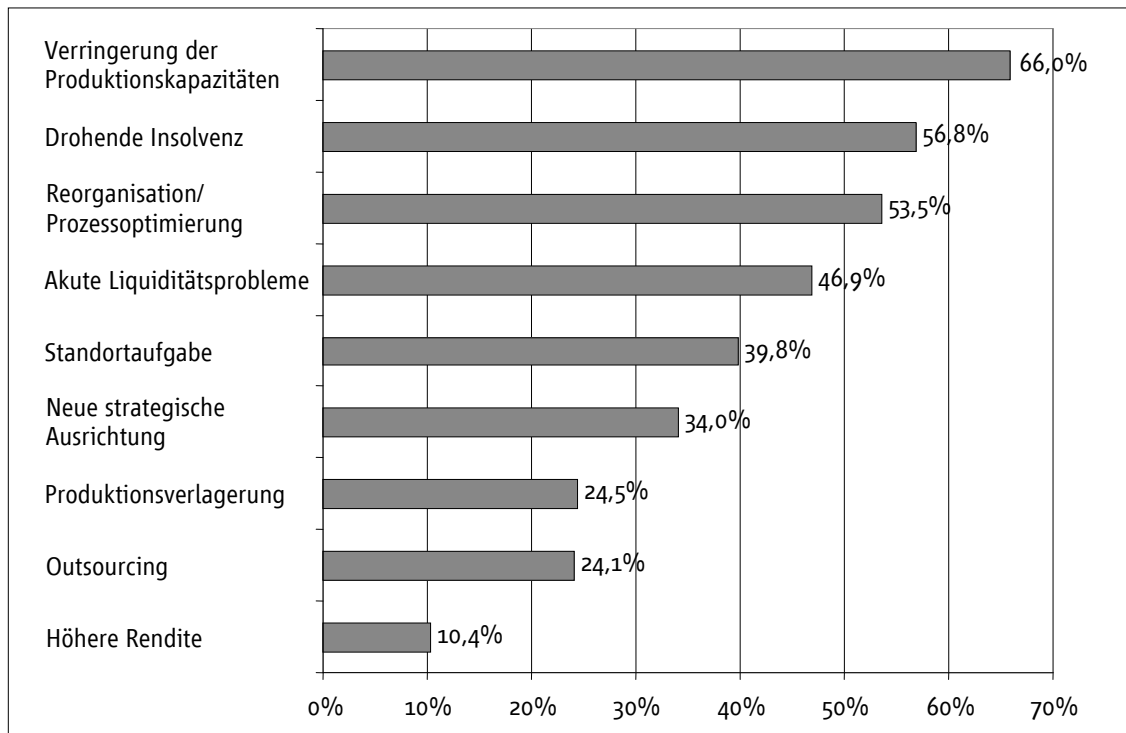
Hervorzuheben ist die hohe Bereitschaft der Mitarbeiter monetäre Zugeständnisse gegenüber ihren Arbeitgebern zu machen. In Unternehmen, die personalpolitische Maßnahmen eingeleitet haben, verzichtet über ein Drittel auf Prämien und fast 30 Prozent akzeptiert einen vorübergehenden Gehaltsverzicht. Hier können die gut aufgestellten Familienunternehmen die hohe Identifikation ihrer Mitarbeiter als eindeutiges Asset im Wettbewerb ausspielen.

Gründe für die Maßnahmen

Die aktuelle Krise wird zum Teil auch genutzt, um längst überfällige Entscheidungen im Personalbereich zu treffen. So können im Moment notwendige Restrukturierungen leichter durchgesetzt werden, da sich in der jetzigen Situation ineffiziente Strukturen offensichtlicher bemerkbar machen und ihr existenzgefährdender Charakter außer Zweifel steht. Die Ergebnisse unserer Befragung belegen aber auch, dass die Unternehmen, die jetzt professionell mit Personalentscheidungen umgehen, bereits als krisenerprobt bezeichnet werden können. Weniger krisenerprobte Unternehmen tun sich mit zeitgerechten Personalabbaumaßnahmen deutlich schwerer. In der Regel werden nur dann Kündigungen ausgesprochen, wenn es wie in der aktuellen Krise absolut unvermeidbar ist. Man weiß um das hohe Risiko solcher Einschnitte. Allein um die Rentabilität zu erhöhen, werden kaum betriebsbedingte Kündigungen vorgenommen. Es ist allerdings festzustellen, dass größere Unternehmen in dieser Hinsicht eher dazu neigen, eine ertragsmaximierende Perspektive einzunehmen.

Was sind die konkreten Gründe für personalpolitische Maßnahmen? Zentrale Gründe sind unvermeidliche Kapazitätsanpassungen, drohende Insolvenz und Kostenoptimierungen.

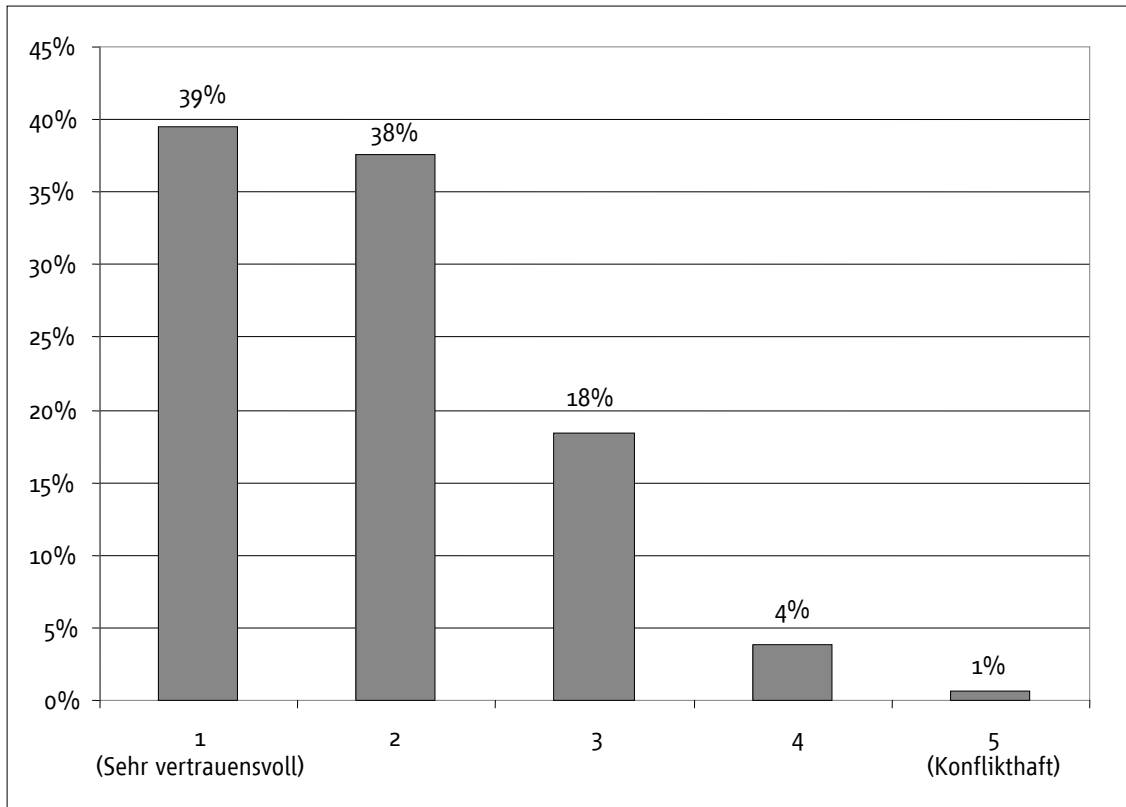
Abbildung 11: Was können Gründe für betriebsbedingte Kündigungen sein?



Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung

Interessant erscheint gerade in Krisenzeiten, wie die Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung läuft. Zunächst kann festgestellt werden, dass 65 Prozent der befragten Unternehmen eine solche Vertretung haben. Allerdings gibt es einen Betriebsrat eher nur in größeren Unternehmen. Über 75 Prozent der Familienunternehmer bewerten ihre Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als vertrauensvoll. Dieses Ergebnis zeigt, dass zwischen Familienunternehmen und ihren Mitarbeitern eine enge Beziehung besteht, die auch harte Einschnitte übersteht. Diese konstruktive Zusammenarbeitsbasis ist in Krisenzeiten in ihrer Bedeutung nicht hoch genug einzuschätzen.

Abbildung 12: Wie stellt sich die Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung in der aktuellen Krise dar?



F. Strategien für die Zeit nach der Krise

Im günstigsten Fall bekämpfen Unternehmen die aktuellen Einbrüche mit kurzfristigem Krisenmanagement und gleichzeitig mit einer mittelfristigen strategischen Neuausrichtung. Die besonders schwerwiegenden Verwerfungen in einzelnen Branchen bieten vielen gut gerüsteten Unternehmen im Moment hervorragende Chancen, gestärkt in den nächsten Aufschwung zu starten. Es stellt sich die Frage, wie Familienunternehmen sich für die Zeit des zu erwartenden Aufschwungs positionieren.

Aktuelle strategische Positionierung

Insgesamt verfolgen ca. 73 Prozent eine Nischenstrategie, gefolgt von einer Produktführer- und Diversifizierungsstrategie. Lediglich 18 Prozent verfolgen das Ziel einer Kostenführerschaft in ihrem Bereich. Diese strategischen Ausrichtungen sind durchaus typisch für Familienunternehmen. Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen bietet eine Nischenstrategie vielfältige Vorteile. Dadurch können sie als großer Fisch in einem kleinen Teich trotz ihrer geringeren Größe eine erhebliche Marktmacht erringen. So hat beispielsweise das Unternehmen Gerriets, das sich auf die Nische „Bühnenvorhänge“ spezialisiert hat, einen weltweiten Marktanteil von über 80 Prozent. Dieses Unternehmen gehört wie viele andere zu den sogenannten „Hidden Champions“. Auf der anderen Seite der Skala bewegen sich stark diversifizierte Unternehmen, die ihr Risiko durch eine breite strategische Ausrichtung in unterschiedlichen Märkten minimieren. Zu diesen gehören beispielsweise die Familienunternehmen Oetker und Haniel. Gerade in einer Krise, die so stark branchenspezifische Ausprägungen besitzt wie die jetzige, kann sich diese Strategie als ein erheblicher Vorteil erweisen.

In der aktuellen Krise scheint die sonst so erfolgreiche Besetzung einer Nische möglicherweise eine Falle zu sein. Durch die hohe Abhängigkeit von einer ganz bestimmten Branche und von einigen wenigen Kunden, wie dies in der Automobilzulieferindustrie häufig der Fall ist, bietet diese strategische Ausrichtung ein tendenziell größeres Gefährdungspotenzial als die anderen strategischen Positionierungen.

Eher untypisch für Familienunternehmen ist eine Strategie, die auf Kostenführerschaft ausgerichtet ist. Diese Unternehmen schätzen in der Befragung ihre strategische Ausrichtung am positivsten ein. Sie haben zwar mit erheblichen Volumeneinbrüchen zu kämpfen, sind aber auf Grund ihrer Positionierung bereits sehr preiselastisch aufgestellt. Zu dem ist es tendenziell einfacher, neue Kunden zu gewinnen, als in einer kleinen Nische.

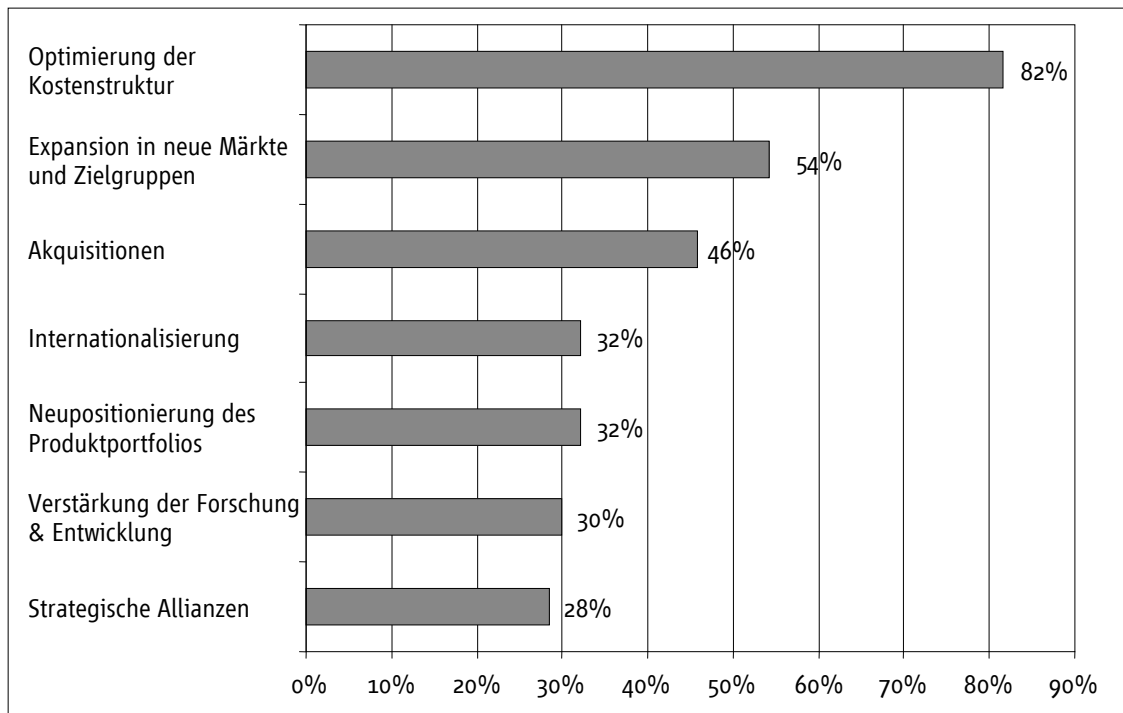
Konkrete Maßnahmen für die Zeit des Aufschwungs

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass die Befragten sich der Maßnahmen des Krisenmanagements und der Notwendigkeit einer vorausschauenden Unternehmensentwicklungspolitik sehr bewusst sind. Um das Leistungsvermögen der Firma zu steigern, kommt es am häufigsten zu einem sehr vorsichtigen Investitionsstopp und zu verstärkten Marketing- und Vertriebsaktivitäten.

12 Prozent der Unternehmen nutzen die aktuellen Veränderungen in den Märkten nicht. Diese Unternehmen schätzen ihre derzeitige Lage als überdurchschnittlich positiv ein und sehen keinen Anpassungsbedarf. Es ist davon auszugehen, dass die hohe Anzahl der Unternehmen, die die Marktveränderungen proaktiv nutzen, dies im Hinblick auf die Erschließung neuer Märkte und auf die Erhöhung ihrer Marktanteile tun. Den befragten Unternehmen ist bewusst, dass es nicht in guten Zeiten, sondern vor allem in Krisenzeiten zu starken Verschiebungen in den Marktpositionen kommt. Die Schwächeren gehen in die Knie, die Stärkeren bauen ihre Wettbewerbsposition aus.

Um gestärkt aus der Krise zu kommen, werden vor allem die Kosten optimiert und es wird in neue Märkte und Zielgruppen investiert. An dieser Stelle ist an den Ergebnissen unserer Studie besonders bemerkenswert, dass gerade auch die kleineren Unternehmen bereits einen hohen Professionalisierungsgrad im Umgang mit strategischen Fragen aufweisen: So gibt es keinen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und den ins Auge gefassten Maßnahmen zur Zukunftssicherung. Anscheinend haben diese Unternehmen in der Vergangenheit ihre Hausaufgaben in Richtung Kostenmanagement bereits erfolgreich gemacht.

Abbildung 13: Welche Maßnahmen führen Sie durch, um gestärkt aus der Krise zu kommen?



Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Familienunternehmen in der aktuellen Phase nicht den Blick für die weitere Zukunft verloren haben und sich mit der erforderlichen Konsequenz auf diese vorbereiten.

G. Die Bedeutung von Familie und Gesellschafterkreis in der Krise

In schwierigen Zeiten sind auch die Familie und der Gesellschafterkreis eines Familienunternehmens in besonderer Weise betroffen und gefordert. Die enge Kopplung von Familie und Unternehmen führt dazu, dass diese Unternehmensform ganz besondere Spielregeln besitzt, die sich auch in der Krise bemerkbar machen. Die starke Verankerung des Unternehmens in der Familie hat einerseits zur Folge, dass auch in schwierigen Zeiten die Eigentümer ihre eigenen (finanziellen) Interessen zugunsten des Unternehmens zurückstellen und für eine langfristige Perspektive stehen. Auf der anderen Seite können ungeklärte, sehr konflikthafte Verhältnisse im Gesellschafterkreis in schwierigen Zeiten krisenverschärfend wirken.

Strukturen für die Mitwirkung von Familie und Gesellschafter

Bei knapp 80 Prozent der befragten Unternehmen wirken Mitglieder der Unternehmerfamilie aktiv in der Geschäftsführung mit. Ungefähr die Hälfte der Unternehmen besitzt eine institutionalisierte Vertretung der Gesellschafter und der Familie. Dabei stehen vor allem die weniger formalisierten Formen der Gesellschaftervertretung und des Beirats/ Aufsichtsrats hervor. Wenig überraschend: je kleiner der Kreis der Gesellschafter, desto seltener gibt es eine strukturierte Vertretung. Die größeren Unternehmen vertrauen in der Regel auf einen professionell zusammengesetzten Beirat/Aufsichtsrat. Aber in Sachen Corporate Governance professionalisieren sich zunehmend auch die kleineren inhabergeführten Unternehmen. So nutzen mittlerweile 34 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz kleiner 50 Millionen die Zusammenarbeit mit eigens eingerichteten Aufsichtsgremien.

Knapp 60 Prozent der Unternehmen haben nicht-aktive Gesellschafter im Kreis der Eigentümer. Dabei zeigt sich, dass größere Unternehmen eher nicht-aktive Gesellschafter haben als kleinere.

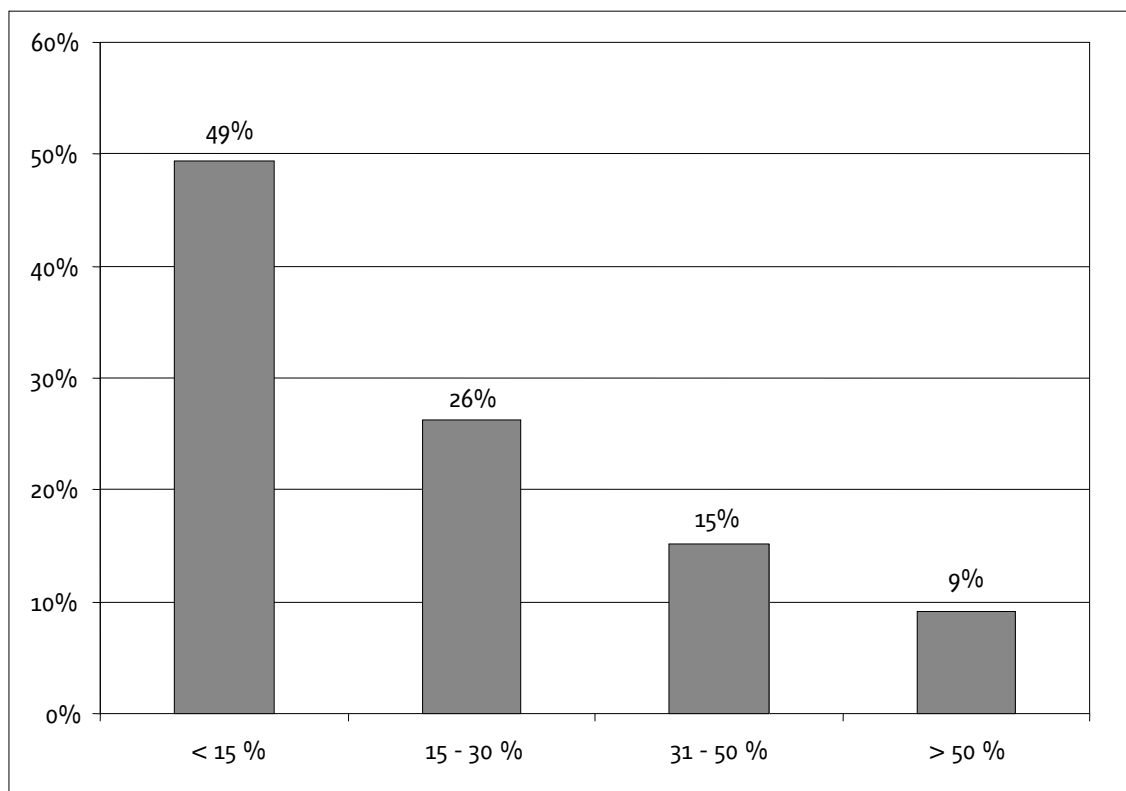
Relevanz der Familiengesellschafter in der aktuellen Krise

Der Unternehmerfamilie kommt gerade in der aktuellen Krise eine hohe Bedeutung zu: So betonen 71 Prozent der Firmen, dass die Familie eine sehr wichtige bzw. zentrale Rolle einnimmt. In gut geführten Familienunternehmen ist die Familie gerade in der Krise eine wichtige Ressource. Wenn sie mit vereinten Kräften an der Bewältigung der entstandenen unternehmerischen Schwierigkeiten mithilft, dann ist sie eine stabile Quelle für die Zuversicht, dass das Unternehmen auch diese Krise gut meistern wird. Die Interaktion zwischen Familie und Unternehmen ist in der aktuellen Phase allerdings nur bedingt gestiegen. Das heißt, dass bereits gut funktionierende Strukturen / Verfahrensweisen vorliegen.

Ausschüttungspolitik in der aktuellen Krise

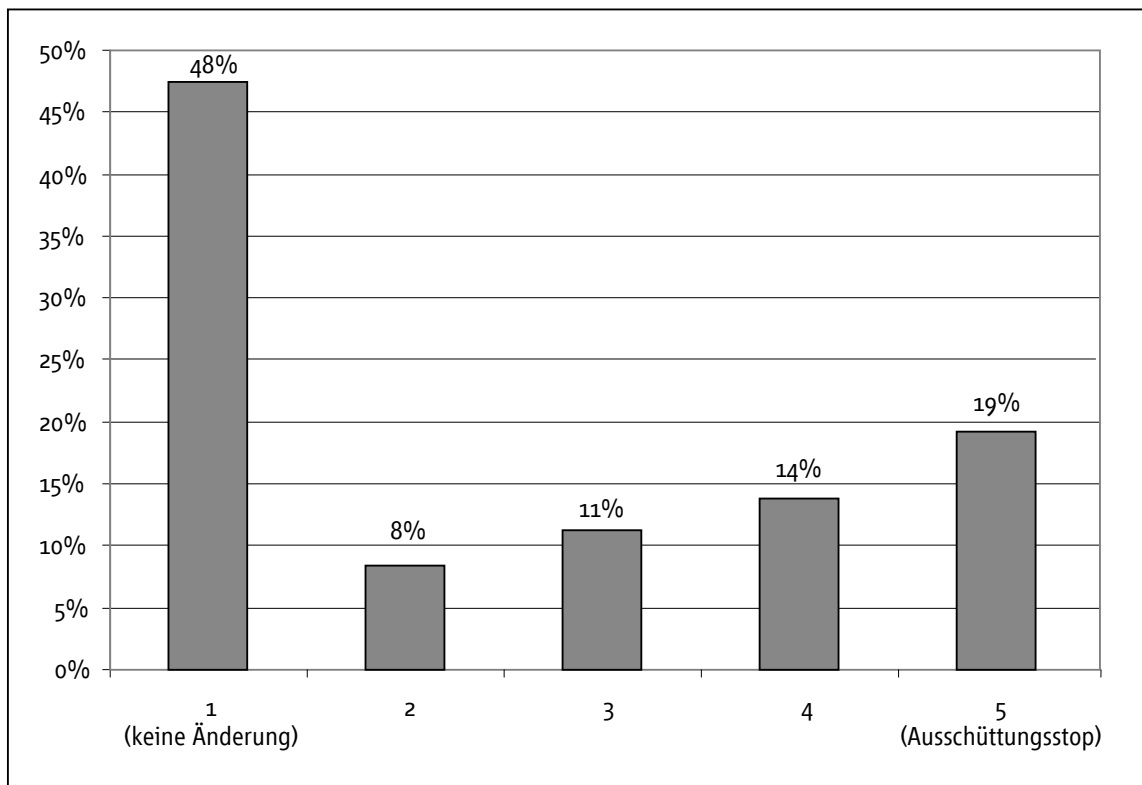
Generell können 64 Prozent der Unternehmen auf Richtlinien bezüglich der Gewinnausschüttung zurückgreifen. Je mehr nicht-aktive Gesellschafter vorhanden sind, desto eher gibt es Richtlinien bezüglich der Ausschüttung. Im Umkehrschluss sind bei mehr als 35 Prozent keine Regeln festgelegt. Hier liegt insbesondere in Krisenzeiten ein latent höheres Konfliktpotenzial in der Familie. Hinsichtlich der Ausschüttungspraxis kann auch bei den befragten Unternehmen das für Familienunternehmen typische Thesaurierungsprinzip ausgemacht werden. Die Unternehmen streben demnach an, eine solide Eigenkapitalbasis aufzubauen, bevor die Gesellschafter ihre eigenen finanziellen Interessen in den Fokus rücken. So schütten Unternehmen mit geringer Eigenkapitalquote nur einen kleinen Anteil ihres Gewinns aus. Insgesamt fällt die Ausschüttung bei dem Gesamtsample sehr bescheiden aus: Knapp die Hälfte der Unternehmen schütten weniger als 15 Prozent des Gewinns nach Steuern aus.

Abbildung 14: Welcher Anteil des Gewinns nach Steuern wird ausgeschüttet?



Hervorzuheben ist, dass sich ein Drittel der Unternehmen in der aktuellen Krise sehr restriktiv in Bezug auf Ausschüttungen verhalten. Demgegenüber ändert sich diesbezüglich bei knapp 50 Prozent der Unternehmen nichts. Zu einem Ausschüttungsstopp tendieren eher die Unternehmen, die besonders von der Krise betroffen sind.

Abbildung 15: Welche Ausschüttungspolitik verfolgen Sie in der Krise?



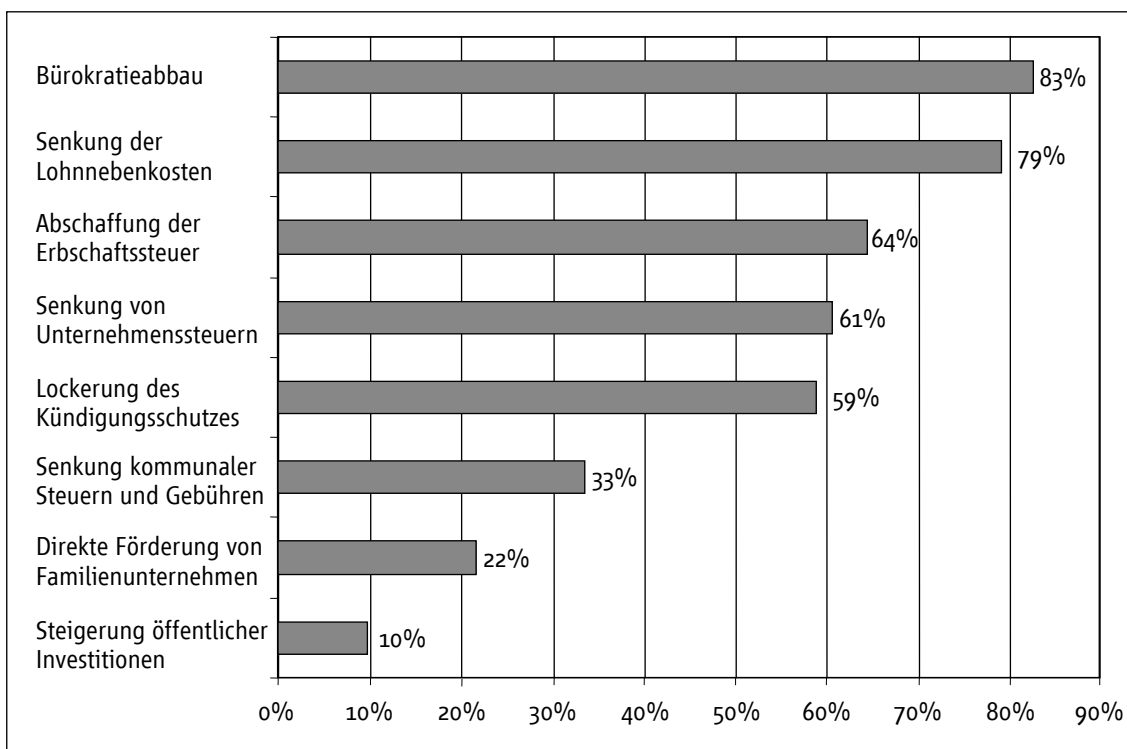
Insgesamt gibt es eine hohe Bereitschaft eigene Mittel bei Liquiditätsengpässen in das Unternehmen zu stecken. Knapp $\frac{3}{4}$ der Unternehmen geben an frisches Kapital in die Firma einzubringen. Die hohe Bereitschaft Eigenmittel zuzuführen ist typisch für den Wesenskern von Familienunternehmen. Grundsätzlich können sich 35 Prozent bei einer extremen Schiefelage vorstellen familienfremde Investoren ins Boot zu holen. In diesen Fällen würden inhabergeführte Unternehmen sogar ihre Autonomiebedürfnisse hinten anstellen, um das Unternehmen vor dem Untergang zu retten.

H. Wie sehen die Familienunternehmen die Funktion von Staat und Politik in der Krise?

Die aktuelle Weltwirtschaftskrise hat auf ganz ungewöhnliche Weise Eingriffe des Staates erforderlich gemacht (bspw. Rettungspakete für Banken, konjunkturelle Stützungsmaßnahmen). Mittlerweile belaufen sich die staatlichen Konjunkturprogramme zur Ankurbelung der Wirtschaft auf ca. 81 Mrd. €. Wie bewerten und nutzen Familienunternehmen die staatlichen Angebote und welche Forderungen stellen sie in der jetzigen Zeit an die Politik?

Erwartungsgemäß fällt die Kritik an der Erbschaftssteuer mit 64 Prozent relativ hoch aus. Vor allem wünschen sich Familienunternehmen einen zunehmenden Abbau der Bürokratie und die Senkung der Lohnnebenkosten.

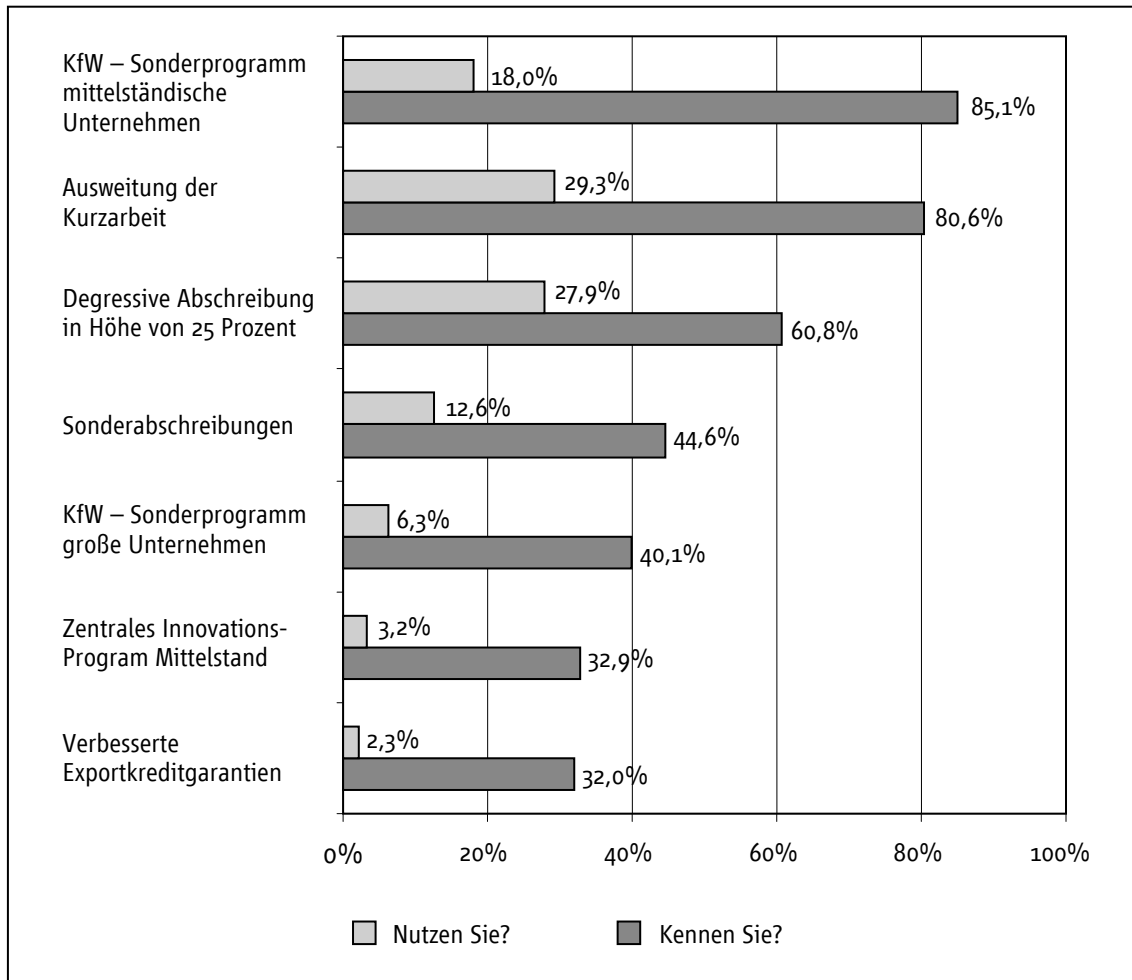
Abbildung 16: Welche Forderungen an die Politik haben Sie im Allgemeinen?



Insgesamt bewerten die Familienunternehmen die aktuellen politischen Maßnahmen, die im Rahmen der Konjunkturpakete aufgelegt worden sind, als durchschnittlich hilfreich. Kleine Unternehmen scheinen nicht im selben Ausmaß von den Maßnahmen zu profitieren und bewerten diese negativer als große Unternehmen.

Die einzelnen Unterstützungsmaßnahmen sind größtenteils bei den Familienunternehmen bekannt. Allerdings nimmt sie bislang nur ein geringer Anteil der Unternehmen in Anspruch. Dabei werden vor allem die degressive Abschreibung in Höhe von 25 Prozent und die Kurzarbeit stärker in Anspruch genommen.

Abbildung 17: Unterstützungsmaßnahmen der Politik



Interessant ist, dass diejenigen Unternehmen, die die Maßnahmen nutzen, diese besser bewerten als die Gesamtheit der befragten Unternehmen. Das heißt, dass deren Ruf schlechter ist als die Maßnahmen selbst. Besonders gute Bewertungen bekommen auch hier die Kurzarbeit und die degressive Abschreibung. Aus unseren Fallstudien sticht die Erfahrung heraus, dass die KfW bei der Abwicklung des Konjunkturpaketes II in ihrem Vorgehen als ausgesprochen professionell erlebt wird, während am diesbezüglichen Verhalten der Banken massiv Kritik geübt wird.

Literaturliste

Berthold, F.: Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung, Dissertation, Witten 2009

Colvin, G.: The UPSide of the Downturn, London/Boston 2009 (Nicholas Brealy Publishing)

Handelsblatt: Noch klemmen die Kredite nicht, in: Handelsblatt Nr. 141 vom 27. Juli 2009, S.1.

Ifo-Institut (2009): Ifo-Konjunkturtest, Stand Juli 2009.

Kolbeck, Ch./ Wimmer,R: Finanzierung für den Mittelstand, Wiesbaden, 2002 (Gabler Verlag)

Kolbeck, Ch./ Wimmer,R.: Rating-Report Deutschland: Was der Mittelstand über Basel II denkt, Frankfurt 2001 (Deutsche Bank-Verlag)

Nagel, R./ Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung, 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2009 (Verlag Schäffer-Poeschel)

Rüsen, T.: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, Wiesbaden 2008 (Gabler Verlag)

Simon, F.B./ Wimmer,R./ Groth,T.: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Heidelberg 2005 (Carl-Auer Verlag)

Simon, H.: 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise, Frankfurt 2009 (Campus Verlag)

Wimmer,R./ Domayer,E./ Oswald,M./ Vater,G.: Familienunternehmen: Erfolgstyp oder Auslaufmodell? 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005 (Gabler Verlag)

Stiftung Familienunternehmen

Ismaninger Straße 56

D-81675 München

Telefon +49 (0) 89 / 20 18 66 10

Telefax +49 (0) 89 / 20 18 66 19

E-Mail info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de

in Zusammenarbeit mit der Universität
Witten-Herdecke und der HAWK Hildesheim