

# ERFOLGSMUSTER VON FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER BEWÄLTIGUNG EXTERNER SCHOCKS

## BEDROHUNGSLAGEN MEISTERN UND GESTÄRKT IN DIE NÄCHSTE PHASE DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG STARTEN

VON PROF. DR. RUDOLF WIMMER

---

### ABSTRACT

Die Coronapandemie hat 2020 viele Unternehmen von einem Tag auf den anderen vor bislang nicht gekannte Herausforderungen gestellt. Seither reißen weitere Schocks nicht ab (Ukrainekrieg, Energieverknappung, Klimawandel und seine Folgen etc.). Welche Bewältigungsmechanismen bringen Familienunternehmen mit, um mit so einer multiplen Krisendynamik und den damit verbundenen Unsicherheiten fertig zu werden? Diese Frage wird in der Forschung bereits seit einiger Zeit unter dem Stichwort der Resilienz diskutiert. Der vorliegende Beitrag geht vor dem Hintergrund dieses Theoriediskurses der Frage nach, welche organisationalen Fähigkeiten familiengeführte Unternehmen normalerweise ausprägen, um solche außergewöhnlichen Bedrohungslagen nicht nur zu meistern, sondern aus ihnen letztlich gestärkt in die nächste Phase der Unternehmensentwicklung zu starten.

---

### I. Was ist das Neue an den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen?

Die Coronapandemie zeitigte für eine Vielzahl von Branchen schwerwiegende wirtschaftliche Erschütterungen mit zum Teil existenzgefährdenden Folgen für die betroffenen Unternehmen. Bis zu einem gewissen Grad konnten diese durch die Unterstützungsmaßnahmen der öffentlichen Hand aufgefangen werden. Bedingt durch die lange Dauer dieser Krise und ihre schwer kalkulierbare Entwicklungsdynamik waren zu Beginn des Jahres 2022 die weitreichenden Folgewirkungen der Pandemie von den besonders stark betroffenen Unternehmen vielfach noch gar nicht ernsthaft verarbeitet. Es gab jedoch ein Licht am Ende des Tunnels: Es zeichnete sich eine wirtschaftliche Erholung ab, die eine gezielte strategische Neuausrichtung und entsprechende Maßnahmen für die Nachcoronazeit sinnvoll erscheinen ließ. Da stellte im Februar 2022 der nach wie vor unfassbare russische Angriffskrieg in der Ukraine alle als sicher angenommenen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns wieder radikal auf den Kopf. Die Energiever-

sorgung war plötzlich ganz grundsätzlich infrage gestellt, die Energiepreise explodierten, die Inflation schoss in ungeahnte Höhen, alles zusammen veränderte die Kostenstrukturen der Unternehmen dramatisch. Manche konnten diese Erhöhungen an ihre Kunden weiterreichen, wodurch diese Belastungen letztlich beim Endverbraucher landeten. Viele Unternehmen sahen sich in ihrer Branche angesichts der gegebenen Wettbewerbsverhältnisse jedoch nicht in der Lage, ihre absolut ungewöhnliche Kostenexplosion weiterzugeben. Dies betraf vor allem viele der kleineren und mittleren familiengeführten Unternehmen, die vielfach keine entsprechende Verhandlungsmacht gegenüber ihren externen Partnern aufweisen. Diese Unternehmen standen rasch vor existenzbedrohenden Ertragsproblemen. Solche Probleme werden angesichts der prognostizierten Wirtschaftsentwicklung für 2023 nicht geringer: Man erwartet ein „Nullwachstum“ bei gleichzeitig hoch bleibender Inflation. Das lässt rückläufige Umsätze bei weiter steigenden Kosten befürchten – kurzfristig keine ermutigenden Aussichten.

Verschärft wurden diese Entwicklungen noch durch den Umstand, dass sich mit dem Ukrainekrieg auch die geopolitischen Machtverhältnisse, die den globalen wirtschaftlichen Austauschbeziehungen zugrunde liegen, deutlich verschoben haben. Nicht nur Russlands Bedeutung als Energie- und Rohstofflieferant, sondern auch Chinas unmissverständliche Neupositionierung auf der Weltbühne haben extrem beunruhigende Abhängigkeiten unseres Wirtschaftsraums im globalen Kontext verdeutlicht.

Damit kamen und kommen nach der Pandemie ein weiteres Mal große Unsicherheiten in die weltweiten Lieferketten und Handelsbeziehungen. Dies betrifft sowohl die bislang realisierten Beschaffungsstrategien als auch die künftig ins Auge gefassten Absatz- und Wachstumsmärkte. Diese Entwicklungen werfen mit Blick auf die in den zurückliegenden Jahren mit

---

### INHALT

- I. Was ist das Neue an den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen?
- II. Welche Potenziale helfen Familienunternehmen üblicherweise, überraschende externe Schocks gut zu bewältigen?
- III. Die zentralen Steuerungserfordernisse zur Bewältigung einer Krise
  1. Umbau der Planungsroutinen
  2. Intensivierung des Kommunikationsaufwands
  3. Besonders erfolgskritische Prozesse auf den Prüfstand stellen
- IV. Der Blick auf die Zukunft bleibt wichtiger denn je

viel Energie verfolgten Internationalisierungsstrategien zahlreicher Unternehmen erhebliche Fragezeichen auf. Zudem ist der enorme Druck, der seitens der digitalen Transformation und angesichts der ökologischen Herausforderungen, die mit der Bewältigung der Klimakrise einhergehen, bereits seit einiger Zeit auf den allermeisten Unternehmen lastet, unvermindert aufrecht. Gerade alle Fragen der Nachhaltigkeit haben für Unternehmen inzwischen unabweisbar an strategischer Bedeutung gewonnen. Sie sind mit der forcierten Dekarbonisierung, d.h. der unerlässlich gewordenen Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes, inzwischen ins Zentrum der unternehmerischen Aufmerksamkeit gerückt. Unternehmen, die diesen Schritt zu vermeiden suchen, gefährden auf Sicht ihre eigene Überlebensfähigkeit. Deshalb ist es ratsam, ungeachtet der aktuellen Herausforderungen, die mit den beschriebenen externen Schocks einhergehen, die schon vorher gegebenen Veränderungsnotwendigkeit nicht aus den Augen zu verlieren, sondern diese mit klarer Priorität auf der eigenen Agenda zu halten. Hinzu kommt, dass diese gesamten Entwicklungstendenzen angestoßen durch die vielen krisenhaften Verwerfungen auch das Verhältnis des Staates bzw. der Politik zur Wirtschaft in wesentlichen Dimensionen grundlegend geändert haben. Die Politik sieht sich aus ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung heraus veranlasst, wesentlich stärker regulierend in wirtschaftliche Zusammenhänge einzugreifen. Auch dieser Umstand schafft deutlich geänderte Einflussgrößen, auf die sich Unternehmen wohl dauerhaft werden einstellen müssen.

Was folgt aus der hier skizzierten Veränderungsdynamik der wirtschaftlichen wie auch der politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, auf die Unternehmen kurz- und mittelfristig nun tragfähige Antworten finden müssen? All die aktuell so unmittelbar spürbaren Turbulenzen in Verbindung mit den dringlich bleibenden Themen der Digitalisierung und mit allen Nachhaltigkeitsfragen konfrontieren Unternehmen mit einem ganz ungewöhnlichen Ausmaß an Unsicherheit und Unkalkulierbarkeit, angesichts derer ein Rückgriff auf die vertrauten Routinen und Prämissen der Unternehmenssteuerung nicht ratsam erscheint. Wir werden uns wohl von einigen lieb gewonnenen Gewissheiten verabschieden müssen. Die weithin geteilte ökonomische Rationalität in der Gestaltung des Unternehmensgeschehens hat es in der Vergangenheit nahegelegt, den Einsatz aller erfolgskritischen Ressourcen möglichst sorgfältig zu optimieren; angefangen bei den Beschaffungs- und Logistikprozessen, um eine „schlanke“ Just-in-Time-Produktion zu ermöglichen, über ein konsequent optimiertes Working Capital bis zu einem strikt an den Auftragsschwankungen orientierten Personaleinsatz. Alles war in der Verfügbarkeit prinzipiell auf Kante genäht. „Nur keine Verschwendung“ war die zentrale Prämisse des erfolgreichen Wirtschaftens. Ein störungsfreies Funktionieren der Lieferketten und die Beherrschbarkeit der darin eingebauten wechselseitigen Abhängigkeiten war dabei unterstellt.

Die aktuellen Krisen verdeutlichen das implizite Risiko dieser zur Selbstverständlichkeit gewordenen ökonomischen „Vernunft“. Mit diesen Prämissen ist eine spezifische, unter Normalbedingungen nicht gesehene Vulnerabilität der unternehmerischen Handlungsfähigkeit verbunden. Überraschend auftretende Verknappungen in den Leistungsprozessen können sich unmittelbar existenzgefährdend auswirken. Vor diesem Hintergrund braucht es jetzt eine grundsätzliche Umorientierung der unternehmerischen Aufmerksamkeit von Effizienz auf die Stärkung jener Potenziale, mit deren Hilfe angesichts existenzbedrohender Veränderungen ein das eigene Überleben fördernder Umgang mit denselben zu gewinnen ist. Es gilt nun, alle Energien darauf auszurichten, kurz-, mittel- und langfristig die eigene Antwortfähigkeit als Unternehmen auch unter äußerst widrigen Umständen aufrechtzuerhalten. Mit anderen Worten geht es darum, mit Blick auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit überhaupt „im Spiel zu bleiben“.

Dies bedeutet eine konsequente Umpolung der unternehmerischen Zielsetzung von kurzfristiger Gewinnoptimierung hin zu einer die eigene Widerstandsfähigkeit stärkenden Form der laufenden Selbsterneuerung als Gesamtsystem. Gemeint ist damit die Fähigkeit einer Organisation, auch unter überraschend auftretenden krisenhaften Bedingungen die eigene Leistungsfähigkeit zu bewahren und gleichzeitig die aus dieser Bewältigung hervorgehenden Veränderungsnotwendigkeiten konsequent zu realisieren, d.h. als Gesamtheit im Umgang mit kritischen Herausforderungen zu lernen. In der aktuellen Forschung spricht man in diesem Zusammenhang gerne von einer Stärkung der „organizational resilience“<sup>1</sup>.

Mit Bedacht geführte Familienunternehmen bringen für diese Umpolung gute Voraussetzungen mit. Schon die Untersuchungen zur Bewältigung der Weltwirtschaftskrise 2008/09 haben die spezifischen Eigenheiten dieses Unternehmenstyps hervorgehoben, die es den Unternehmen ermöglicht haben, diese schwierige Phase nicht nur zu überleben, sondern letztlich gestärkt in die anschließende Wachstumsentwicklung zu starten.<sup>2</sup> Viele dieser Erkenntnisse sind in abgewandelter Form auch für die aktuellen Erfahrungen mit den multiplen Krisenerscheinungen unserer Zeit von Bedeutung<sup>3</sup>. Gleichzeitig prägen Familienunternehmen unter bestimmten Konstellationen Merkmale aus, die es ihnen erschweren, aufgrund ihrer charakteristischen Pfadabhängigkeit auf überraschende Krisen angemessen zu reagieren. Turbulente Zeiten, wie wir sie gerade bewältigen müssen, lassen familiengeführte Unternehmen entweder an ihren mitgebrachten Stärken wachsen oder stürzen sie in existenzielle Schwierigkeiten, die ihr »

1 Zum diesbezüglichen Resilienzbezug vgl. etwa Bröckling (2019) sowie Gulati (2010).

2 Vgl. Wimmer (2013).

3 Vgl. Windthorst (2021).

Verschwinden vom Markt wahrscheinlich machen. Die folgenden Überlegungen sind in aller Kürze genau diesem Spannungsverhältnis gewidmet, das üblicherweise in die typischen Wesensmerkmale von Familienunternehmen eingebaut ist.<sup>4</sup>

## II. Welche Potenziale helfen Familienunternehmen üblicherweise, überraschende externe Schocks gut zu bewältigen?

- Unter den Unternehmen, die auf eine mehr als hundertjährige Geschichte zurückblicken können, finden sich auffällig viele familiengeführte Unternehmen. Ihre besondere Langlebigkeit ist jedoch nicht per se gegeben – sie ist die Folge einer spezifischen Lernfähigkeit, die geholfen hat, speziell die für diesen Unternehmenstyp besonders kritischen Phasen des Generationswechsels konstruktiv zu bewältigen.<sup>5</sup> In der für beide Seiten identitätsstiftenden Koevolution von Unternehmerfamilie und Unternehmen werden Potenziale der Krisenbewältigung ausgeprägt, die von Generation zu Generation weitergegeben und laufend durch neue Erfahrungen angereichert werden. Dieses Lerngeschehen verstetigt sich spätestens ab der vierten Generation, mit deren erfolgreicher Weiterführung des Unternehmens die Sterberate dieses Typs drastisch sinkt. Nicht selten spiegeln sich diese Erfahrungen in charakteristischen Narrativen wider, denen man durchaus den Charakter von Entscheidungsprämissen im Umgang mit krisenhaften Entwicklungen attestieren kann.<sup>6</sup>
- Immer wieder extrem schwierige Zeiten überstanden zu haben ist also ein bestimmendes Merkmal langlebiger Familienunternehmen. Die damit in Familie und Unternehmen gemeinschaftlich erworbenen Fähigkeiten haben ihre Wurzeln letztlich in der Basiszielrichtung solcher Unternehmen. Es geht immer wieder von Neuem um die Sicherung und den Ausbau der transgenerationalen Überlebensfähigkeit des Unternehmens, und dies (so möglich) auf Basis des Erhalts der unternehmerischen Unabhängigkeit der Eignerfamilie. Die grundlegende Zielsetzung des unternehmerischen Engagements geht notwendigerweise einher mit einer Langfristorientierung in den wesentlichen Entscheidungen der Verantwortlichen im Unternehmen und in der Familie. Diese Orientierung schafft eine Art des Wirtschaftens, die gegenüber den primär am Kapitalmarkt ausgerichteten Publikumsgesellschaften den entscheidenden Unterschied macht.<sup>7</sup>
- Der Umstand, dass sich bei Unternehmen auf der Seite des Eigentums eine Familie befindet, schafft jene charakteristische Andersartigkeit, die in der Literatur ziemlich einhellig diesem Unternehmenstyp zugerechnet wird. Diese Eigentümerkonstellation ist allerdings Chance und Risiko zugleich. Dazu kann die einschlägige Forschung inzwischen einen großen Fundus an Einsichten bereitstellen. Die Unternehmerfamilie wird in der Bewältigung von Krisen nur dann zu

einer echten Ressource, wenn sie immer wieder glaubwürdig vorgelebt hat, dass die Belange des Unternehmens Vorrang haben vor den oft überaus heterogenen Interessen und Bestrebungen in der Familie. Dieses „Sich-als-Familie-in-den-Dienst-Stellen“ für das Überleben und Gedeihen des Unternehmens und das damit verbundene Engagement in den einschlägigen Entscheidungsprozessen wird speziell in schwierigen Zeiten von allen Seiten genau beobachtet. In solchen Phasen wird im Unternehmen durch ein entsprechendes einhelliges Verhalten der Familie eine Kultur des Miteinanders gefestigt, die gerade auch bei den Beschäftigten alle vorhandenen Energien mobilisiert, um das Unternehmen erfolgreich durch die Krise zu führen. Eine solche Kultur, die sich durch das glaubwürdige Vorleben der Führungsspitze und durch die erlebbare Prioritätensetzung der Familie über den Zeitverlauf festigt, ist als Potenzial für die Bewältigung von schwierigen Phasen in der Unternehmensentwicklung nicht hoch genug zu veranschlagen. Sie ist allerdings das Ergebnis gemeinsam durchlebter und erfolgreich bewältigter Herausforderungen und in einer kritischen Situation nicht kurzfristig herstellbar.

- Ein weiterer Aspekt der Resilienzvorsorge, der unmittelbar mit dem Selbstverständnis der Eigentümerfamilie zu tun hat, liegt in ihrer Kernaufgabe, kontinuierlich für die Führbarkeit des Unternehmens Sorge zu tragen. Dies impliziert, die eigene Entscheidungsfähigkeit als Unternehmerfamilie sorgfältig im Auge zu haben, d.h. rechtzeitig die Weichen zu stellen, um sich angesichts des erwartbaren Komplexitätszuwachses in der Familie ein eigenes Regelwerk für sich selbst zu schaffen (eine Family Governance) und bei Bedarf eine dazu passende Corporate Governance für das Unternehmen zu entwickeln, um sich als Gesellschafterkreis mit einem entscheidungsstarken Aufsichtsgremium zu verstärken.<sup>8</sup> All diese Schritte zusammen dienen dem Ziel, dass die Familie in ihrer Eigentümerrolle ein kompetentes Gegenüber für das Unternehmen abgeben kann und damit sicherstellt, dass das Unternehmen vor ungelösten Problemen in der Entwicklung der Familie geschützt bleibt. Ein wesentlicher Aspekt dieser unverzichtbaren Gesellschafterfunktion liegt in der Besetzung der Unternehmensspitze mit führungskompetenten Persönlichkeiten, sei es aus der Familie selbst oder extern rekrutiert. Ist die Wahrnehmung dieser Entscheidungsfunktionen im Gesellschafterkreis erfolgreich eingeübt und sind die diesbezüglichen Kompetenzen in diesem Kreis entwickelt, dann ist die Familie auch in krisenhaften Phasen der Unternehmensentwicklung eine wesentliche Ressource. Dies betrifft nicht nur Fragen der finanziellen Stabilisierung des Unternehmens, sondern auch eine Vielzahl anderer unternehmerischer Weichenstellungen, die in solchen Zeiten (oft ganz kurzfristig) die kompetente Mitwirkung der Gesellschafter erforderlich machen.

<sup>4</sup> Zu diesen Merkmalen vgl. Wimmer (2021).

<sup>5</sup> Vgl. dazu Simon et al. (2017).

<sup>6</sup> Vgl. dazu Kleve et al. (2022).

<sup>7</sup> Dazu Wimmer (2021).

<sup>8</sup> Vgl. dazu v. Schlippe et al. (2017) sowie Kormann (2017).

- Familiengeführte Unternehmen zeichnen sich durch eine Kultur des Miteinanders aus, das im wechselseitigen Geben und Nehmen auf familienähnlichen Austauschprinzipien beruht. Man engagiert sich für die Erledigung anstehender Aufgaben, für die Lösung von drängenden Problemen oft auch über die vereinbarten Zeitbudgets hinaus, ohne immer gleich zu fragen, wie die Gegenleistung aussieht. Man hat wie in der Familie das Vertrauen, dass dieses Investment in das gemeinsame Ganze von allen geteilt wird und man bei Bedarf auch für die eigenen höchstpersönlichen Belange die erforderliche Beachtung findet. Das alltägliche Miteinander wird von familialen Ausgleichserwartungen geprägt, die dafür sorgen, dass man in der Arbeit auch als Person gesehen wird und sich dort entsprechend aufgehoben fühlen kann.
  - Diese persönlich geprägte Kultur, die im Grunde genommen auf nichtökonomischen Prämissen beruht, ist in ihren Vor- und Nachteilen für Familienunternehmen vielfach beschrieben worden.<sup>9</sup> Sie gewinnt in Krisenzeiten ihre ganz besondere Bedeutung. Die Beschäftigten sind unter solchen Bedingungen mit ihrem Unternehmen hoch identifiziert. Es ist „ihr“ Unternehmen, für dessen Überleben sie sich, wenn erforderlich, ganz außergewöhnlich einsetzen. Dieser Einsatz kann in Mehrarbeit bestehen, in einem zeitlich begrenzten Gehaltsverzicht bzw. in längeren Phasen der Kurzarbeit, wie sie staatlicherseits auch in den jüngsten Krisenzeiten ein weiteres Mal großzügig gefördert worden ist. Im Gegenzug gehen Familienunternehmen in solchen Phasen mit umfangreichen personellen Freisetzungsmaßnahmen äußerst vorsichtig um. Die Verantwortlichen wissen um das in diese Kultur eingebaute wechselseitige Fürsorgeversprechen, das in der Regel nur in äußerster Not gebrochen wird. Dieser restriktive Umgang mit Personalreduktionsmaßnahmen wird zumeist in der beginnenden Aufschwungsphase direkt belohnt, weil dann die erforderlichen Personalkapazitäten unmittelbar verfügbar sind. Bei einer so enorm angespannten Lage am Arbeitsmarkt, wie wir sie seit geraumer Zeit beobachten können, ist dies ein unschätzbare Vorteil. In der Regel hindern diese familialen Verhältnisse in der Personalführung Familienunternehmen nicht daran, gerade in Krisenzeiten die eine oder andere Korrektur in der personellen Besetzung vorzunehmen, wenn solche Entscheidungserfordernisse aus Leistungsgründen ohnehin einige Zeit angestanden sind. Solche Phasen schaffen fast immer ein geeignetes Zeitfenster, um ohnehin anstehende Personalmaßnahmen glaubwürdig umzusetzen.
  - Auch im Umgang mit Finanzierungsfragen gehen familiengeführte Unternehmen ihre eigenen Wege. Angetrieben von ihrem Bestreben, ihre unternehmerische Unabhängigkeit dauerhaft aufrechtzuerhalten, also Herr im eigenen Haus zu bleiben, legen sie großen Wert darauf, ihre Unternehmensentwicklung möglichst aus eigener Kraft zu finanzieren.
- Dieser Vorrang der Binnenfinanzierung, ergänzt (so erforderlich) um dosiert zum Einsatz kommende Fremdmittel, erfordert ein konsequentes Thesaurieren der erwirtschafteten Erträge auf Basis einer vorsichtigen Ausschüttungspolitik. Im Dienste dieser Finanzierungsprinzipien weisen viele Familienunternehmen im Regelfall eine ungewöhnlich hohe Eigenkapitalquote, einen geringen Verschuldungsgrad und Zugriff auf erhebliche liquide Mittel auf. Gar nicht selten wird diese Lage noch durch Gesellschafter gestützt, die ihre nicht entnommenen Gewinne als Darlehen im Unternehmen belassen mit dem Risiko, dass diese im Insolvenzfall als Eigenkapital gewertet werden.
- Aus Sicht des Kapitalmarkts sind solche Finanzierungsgewohnheiten ein Zeichen für eine prinzipiell fehlgeleitete Kapitalallokation. Im Lichte der aktuellen Krisendynamiken schaffen aber genau diese Prinzipien den Unternehmen ausreichend Spielraum, um auch länger währende Ertragsprobleme unbeschadet durchzustehen sowie ein Kostenmanagement zu betreiben, das wichtige Zukunftsinvestitionen nicht sofort auf Eis legt, das es erlaubt, tiefe Einschnitte in Strukturen und Kapazitäten fürs Erste zu vermeiden und sich strategisch auf ein Nachkrisenszenario vorzubereiten. Zudem schafft eine solche Eigenmittelausstattung in Verbindung mit den sonstigen stillen Reserven eine hervorragende Bonität gegenüber den Banken, falls es erforderlich wird, den Anteil der Fremdmittelfinanzierung deutlich zu erhöhen. In diesem Sinne können sich solchermaßen finanzierte Unternehmen mit einer erstaunlichen wirtschaftlichen Widerstandskraft und einer deutlich verringerten Verwundbarkeit in Zeiten einer Krise bewegen.
  - Ein anderer Aspekt dieser Widerstandskraft entspringt der spezifischen Form der Kundenorientierung familiengeführter Unternehmen. Vielfach handelt es sich hier um Beziehungen, die über einen längeren Zeitraum gewachsen sind, deren Basis eine reziproke Verlässlichkeit darstellt und für alle Seiten einen spürbaren Nutzen stiftet. Familienunternehmen sind deshalb von ihrer Philosophie her bestrebt, die Beziehungen zu ihren Kunden nicht zu gefährden und alles zu tun, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Deshalb achten sie darauf, in den wechselseitigen Arrangements nicht allein die zu erzielende Marge zu berücksichtigen, sondern auch im Detail zu verstehen, was der Kunde braucht, um aus der Geschäftsbeziehung tatsächlich einen nachhaltigen Nutzen zu gewinnen. Diese intime Kenntnis der Kundensituation stimuliert Vorsorgemaßnahmen, wie kontinuierliche Produkt- und Prozessverbesserungen, Optimierungen der Supply Chain sowie der Logistikprozesse, die in ihrer Gesamtheit die Kundenbindung kontinuierlich vertiefen.
  - Das sind Qualitäten, die sich gerade angesichts der schweren Verunsicherungen, die die aktuellen Krisen in die Lieferketten gebracht haben, unmittelbar bezahlt machen. Man hat für die eigene Lieferfähigkeit konsequent Sorge getragen und damit das eigene Working Capital spürbar erhöht, man hat die eigene Servicequalität gegenüber den Kunden ➤

<sup>9</sup> Vgl. Wimmer (2022).

nicht reduziert, man hat verstärkt in die wechselseitige Koordination der Logistikketten und des Warehousing investiert und die Beziehungen zu den eigenen Lieferanten optimiert bzw. verstetigt. Die Möglichkeit, gerade in einer krisenhaften Wirtschaftsentwicklung in die Stabilisierung der Geschäftsbeziehungen zu den wichtigsten Kunden zu investieren, lässt firmenübergreifende Kooperationsnetzwerke entstehen, in denen man miteinander in den Wertschöpfungsketten halbwegs unbeschadet durch die Krise kommt. Das kann aber nur gelingen, wenn man sich in den Geschäftsbeziehungen vertrauensbasiert auf das Prinzip einer wechselseitigen Nutzenstiftung stützen kann. Viele gut geführte Familienunternehmen operieren schon auf Basis ihrer Grundausstattung in solchen Kooperationsnetzwerken, die sich dann in krisenhaften Turbulenzen als wichtige Stabilisatoren erweisen.

Im Vorangegangenen wurden organisationale Qualitäten („organizational capabilities“) beschrieben, die sich in Krisenphasen in ihrem Zusammenwirken als Resilienzfaktoren, als spezifische Schutzmechanismen erweisen, die genau dadurch ein Überleben wahrscheinlicher machen. Dazu muss allerdings eine Reihe von weiteren Faktoren treten, die es in der Situation einer Krise erst zu mobilisieren gilt, um den Steuerungserfordernissen im Hier und Jetzt gerecht zu werden. Darauf gilt es im nächsten Abschnitt noch etwas näher einzugehen.

### III. Die zentralen Steuerungserfordernisse zur Bewältigung einer Krise

#### 1. Umbau der Planungsroutinen

Im März 2020 waren die Jahresplanungen und die damit verbundenen Zielsetzungen vieler Unternehmen von einem Tag zum anderen Makulatur. So wichtig die eingespielten jährlichen Planungspraktiken unter normalen Bedingungen für die konkrete Steuerung des operativen Geschäfts sind, so wenig nutzen diese Orientierungsgrößen in krisenhaften Zeiten. Hier braucht es einen sofortigen Umbau der Entscheidungsstrukturen, die Einrichtung von übergreifend besetzten Krisenteams, die zeitnah zu einer jeweils aktualisierten Lagebeurteilung zusammenfinden und daraus maßgeschneiderte Maßnahmenpakete schnüren. Die Steuerung wird also konsequent auf ein iteratives Vorgehen umgestellt. Im Prozess der Entscheidungsfindung bietet sich dieses teamförmige Vorgehen mit einem Rückgriff auf ein breit gefächertes Erfahrungswissen der Beteiligten vor allem dann an, wenn es darauf ankommt, Entscheidungen unter hoher Unsicherheit herbeizuführen. Eine jeweils veränderte Außenlage wird so im Inneren unmittelbar auf ihre Relevanz für das weitere Vorgehen gemeinsam abgeklopft und zeitnah, wenn erforderlich, mit geeigneten Maßnahmen beantwortet. Durch eine zielgerichtete Kommunikation ins Unternehmen hinein wird für ein breit getragenes Commitment Sorge getragen, das es in solchen Phasen unbedingt braucht, um eine kohärente und rasche Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen zu gewährleisten.

Dieser sofortige Umbau der Steuerungspraktiken und der Zielssysteme (z.B. in der Priorisierung der Liquiditätssicherung)

gelingt in familiengeführten Unternehmen regelmäßig gut, wenn die Führungsspitze flexibel genug ist, die Entscheidungsstrukturen konsequent zu ändern, und wenn die bisherige Führungskultur die Energiemobilisierung aller im Unternehmen auf die kurzfristige Überlebenssicherung bedingungslos unterstützt. Wenn die unternehmerischen Führungsqualitäten an der Spitze vollständig intakt sind, dann können sich die für inhabergeführte Unternehmen typischen Führungspraktiken gerade auch für die Bewältigung krisenhafter Phasen durchaus bewähren. Voraussetzung ist allerdings, dass für eine realitätsgerechte Lagebeurteilung in den entsprechend zusammengesetzten Entscheiderteams zeitnah die erforderlichen Informationen verfügbar sind. Wenn der Professionalisierungsgrad des Controllings nicht angemessen entwickelt ist, dann bleibt der Rückgriff auf das unternehmerische Bauchgefühl die bestimmende Orientierungsquelle und die kollektive Intelligenz solcher Teams kommt zur Unsicherheitsbearbeitung nicht im erforderlichen Ausmaß zur Entfaltung. Mit anderen Worten: Die erforderliche Flexibilität im Umbau der Steuerungspraktiken auf die spezifischen Herausforderungen krisengeprägter Verhältnisse ist gerade auch für Familienunternehmen sehr voraussetzungsvoll und keineswegs selbstverständlich.

#### 2. Intensivierung des Kommunikationsaufwands

Dass sich ein Unternehmen in einer krisenhaften Situation befindet, erklärt sich nicht von selbst. Die Führungsverantwortlichen sind gefordert, die Lage selbstkritisch wie auch realitätsangemessen zu beurteilen und ein Wording zu finden, mit dessen Hilfe diese Einschätzungen möglichst zeitnah ins Unternehmen hinein kommuniziert werden. Dabei gilt es, sowohl übertriebenen Alarmismus als auch eine unangemessene Verharmlosung zu vermeiden. Diese Balance zu finden ist eine spezifische Führungsherausforderung, deren Gelingen im Wesentlichen darüber entscheidet, auf welche Glaubwürdigkeit die weiteren Schritte in der Krisenbewältigung stoßen. Deshalb braucht es in solchen Situationen eine eigene sorgfältig überlegte Kommunikationsstrategie. Es ist ratsam, dabei Kommunikationsformen und Kommunikationskanäle zu wählen, die als solche den außergewöhnlichen Charakter der durch externe Schocks verursachten Lage zum Ausdruck bringen. Zentral ist dabei, dass die Beschäftigten erleben können, dass in der Einschätzung des Ausmaßes der Krisenhaftigkeit wie in den eingeleiteten Maßnahmen ein tragfähiger und somit belastbarer Konsens zwischen den wesentlichen Entscheidungsträgern gefunden worden ist. In Unternehmen, bei denen die Unternehmerfamilie im Erleben der Beschäftigten noch nah am Unternehmensgeschehen dran ist, kommt der Familie in diesen krisenbedingten Kommunikationsaktivitäten eine ganz wesentliche Rolle zu. Sie sollte in den nun intensivierten Kommunikationsaktivitäten mit dem eigenen Beitrag zur Krisenbewältigung deutlich sichtbar werden, dies nicht zuletzt deshalb, weil vor allem die Beschäftigten, aber auch andere Stakeholder des Unternehmens sich in besonderem Maße daran orientieren, wie sich die Eigentümerfamilie als Gemeinschaft in der Krise verhält.

### 3. Besonders erfolgskritische Prozesse auf den Prüfstand stellen

Je nach Charakter der krisenhaften Verwerfungen gewinnen einige gut benennbare Prozesse, die schwergewichtig auf die akute Krisenbewältigung einzahlen, klar an Bedeutung. Angesichts der Versorgungskrise und der Preisexplosion auf dem Energiesektor sowie der neuartigen Probleme in den Lieferketten stehen aktuell vor allem in der Industrie Fragen des Energieeinkaufs wie der Rohstoffversorgung besonders im Zentrum. Hier ist es ratsam, die in der Vergangenheit praktizierten Lösungen sorgfältig unter die Lupe zu nehmen, die neu entstandenen Dynamiken in diesen Beschaffungsmärkten genau zu monitoren, sich mögliche Szenarien ihrer kurz- und mittelfristigen Weiterentwicklung zu überlegen, um vor diesem Hintergrund die eigene Versorgung sicherzustellen sowie die hier eingebauten Risiken einigermaßen handhabbar zu machen. Möglicherweise bietet es sich hier auch an, sich zur weiteren Professionalisierung des eigenen Lösungsrepertoires gezielt mit externen Ressourcen zu verstärken.

Was hier für die Beschaffungsseite gesagt wurde, gilt eins zu eins auch für die durch die Krise angestoßenen Aushandlungsprozesse mit den Kunden. Nicht zuletzt durch die inflationsbedingte Kostenentwicklung ist gegenüber den Kunden ein Besprechungsbedarf entstanden, der die üblichen Routinen im Verkaufsgeschehen sprengt. Damit tut sich ein Zeitfenster auf, in dem nun viel grundsätzlicher über die Geschäftsbeziehung und über die in diese eingebauten wechselseitigen Nutzenerwartungen gesprochen werden kann. Fragen der Preisbildung werden zwar weiterhin im Zentrum stehen. Möglicherweise lassen sich diese nun dezidiert noch in andere Dimensionen der wechselseitigen Leistungsbeziehung einbetten (Lieferzuverlässigkeit, Qualitätsniveau, Servicelevel, Nachhaltigkeitsthemen etc.). Gerade angesichts der besonderen Kundennähe von familiengeführten Unternehmen gilt es jetzt, dieses Zeitfenster zu nutzen, um eine Feinjustierung aller vertrieblichen Aktivitäten inklusive des professionellen Niveaus der diesbezüglichen Akteure und ihrer Steuerung vorzunehmen.

Ein besonderes Augenmerk gilt in solchen Phasen natürlich dem Liquiditätsmanagement. Welche Geldabflüsse können kurzfristig vermieden werden, ohne auf Sicht die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems nennenswert zu beeinträchtigen? Hinter diesen Fragen verbergen sich in der Regel höchst schwierige Entscheidungen, die im Unternehmen stets massive Zielkonflikte berühren. Deshalb braucht es für solche Entscheidungen geeignete Aushandlungsprozesse zwischen den verantwortlichen Funktionsträgern, letztlich aber akzeptierte Instanzen, die bei Dissens mit Blick auf die Belange des Gesamtunternehmens die unternehmerische Verantwortung für die einzugehenden Risiken zu übernehmen in der Lage sind. Besonders brisant sind solche Entscheidungen bei kapitalintensiven Zukunftsinvestitionen. Welche können geschoben werden? Welche stehen angesichts der neuen Gegebenheiten zur Gänze zur Disposition? Welche angedachten Entwicklungen dürfen unter keinen Umständen gestoppt werden, um die mittel- und langfristige Strategie und die damit verbundenen Chancenpotenziale und Innovationserfordernisse nicht zu ge-

fährden? In solchen Fragen braucht es die kluge Kombination von finanzpolitischen Einschätzungen, ein gutes Gespür für das unternehmensinterne Leistungsvermögen und letztlich eine unternehmerische Urteilskraft für die veränderten Perspektiven in den relevanten Märkten.

Klar ist zudem, dass in der Krise auch das Personalmanagement und die unterstützenden HR-Bereiche in einer besonderen Weise gefordert sind. Auch hier schaffen dermaßen krisenhafte Entwicklungen, wie wir sie zurzeit erleben, ein günstiges Zeitfenster, um ganz grundsätzlich auf die eigenen Personalressourcen zu schauen, Sorge dafür zu tragen, dass Schlüsselpersonen nicht abwandern, dass strategisch wichtige Engpässe gezielt behoben, dass aber auch anstehende personelle Umschichtungen und Trennungen nicht vermieden werden. Nicht selten bieten solche Veränderungserfordernisse auch einen Anlass, um den Professionalisierungsgrad im Zusammenspiel zwischen Führungsverantwortlichen und den unterstützenden HR-Bereichen gezielt zu erhöhen.

### IV. Der Blick auf die Zukunft bleibt wichtiger denn je

Eine Krise fokussiert üblicherweise alle Energie auf die Bewältigung der unmittelbar anstehenden Herausforderungen. Wie im Vorangegangenen gezeigt, ist das schon schwierig genug, wenn es gilt, als Unternehmen urplötzlich vom Normalmodus des operativen Geschäfts in den Krisenmodus umzuschalten. Das kann nur gelingen, wenn sich die Prioritäten der Aufmerksamkeit auf allen Ebenen in koordinierter Weise radikal verschieben. Das Hier und Jetzt schiebt sich in den Vordergrund und das gezielte Mitdenken mittel- und langfristiger Zeithorizonte verliert an Kraft. In inhabergeführten Unternehmen, wo die Synchronisation dieser verschiedenen Zeithorizonte ohnehin im intuitiven Gespür der Unternehmerpersönlichkeit erfolgt, fällt diese Fokuserengung vielleicht gar nicht unmittelbar auf. In dieser der Not geschuldeten Verengung liegt jedoch ein erhebliches Risiko. Die zurzeit bestimmenden externen Schocks überlagern grundlegende Veränderungsnotwendigkeiten, die ohnehin schon seit Längerem wirksam sind und in vielen Unternehmen bislang noch nicht mit der erforderlichen Konsequenz aufgegriffen wurden.

Zu diesen auch gesamtgesellschaftlich hochbedeutsamen Prozessen zählen alle Handlungsfelder, die auf einen nachhaltigen Umgang mit den Folgen des Klimawandels abzielen. In diesem Fragenkomplex sind alle Unternehmen aufgefordert, ihre Geschäftsmodelle sowie die dafür notwendigen Geschäftsprozesse so weiterzuentwickeln, dass sie einen herzeigbaren, auch von außen evaluierbaren Beitrag zum Erreichen der CO<sub>2</sub>-Ziele leisten. Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, dass Unternehmen diese Ziele proaktiv in den Kern ihrer strategischen Positionierung rücken und einen mehrjährigen Prozess definieren, wie sie dieser Strategieumsetzung nachvollziehbar gerecht werden. Mit diesem Fragenkomplex sind Weichenstellungen verbunden, die nicht warten können, bis sich die aktuelle Weltlage und die damit verbundenen extremen wirtschaftlichen Verwerfungen wieder gelegt haben. Es gilt, diese als notwendig erachteten Veränderungsschritte in die Maßnahmen zur akuten Krisenbewältigung weitestmöglich zu integrieren. Ähnlich bedeutsam sind die ➤

Hausaufgaben, deren Fortführung bzw. Erledigung in den Unternehmen im Kontext der Digitalisierung anstehen. Da sind Projekte geplant oder am Laufen, die eine weitreichende Umgestaltung der internen Prozesse bzw. die Vernetzung mit den anderen Gliedern in der Wertschöpfungskette zum Gegenstand haben, da wird an einer digitalisierten Erweiterung des eigenen Produkt- und Leistungsportfolios gearbeitet, letztlich haben viele Unternehmen Initiativen ergriffen, um innovative, vielfach disruptive Geschäftsmodelle in die Welt zu bringen. All diese Veränderungsvorhaben vertragen keine Pause, auch wenn die momentane Lage in vielen Fällen eine solche nahelegen würde. Die Sicherstellung schon der aktuellen Wettbewerbsfähigkeit, aber insbesondere mit Blick auf die künftigen Herausforderungen verlangt ein konsequentes Vorantreiben der bereits in Gang gesetzten Digitalisierungsüberlegungen. Dazu kommen heute noch die zum Teil neuen Gefährdungslagen, die aus der rapide wachsenden Cyberkriminalität entspringen.

Letztlich wird die jetzige multiple Krisendynamik die Erfolgsbedingungen für Unternehmen in den meisten Branchen nachhaltig verändern. Niemand kann diese Veränderungen im Moment jedoch exakt voraussehen. Durch die in Gang befindlichen Verschiebungen der Gewichte in den Wertschöpfungsketten werden sich möglicherweise die Spielregeln in den einzelnen Branchen verändern, Eintrittsbarrieren werden sich erhöhen oder verringern, neue Wachstumsfelder entstehen, gleichzeitig werden ganze Geschäftsbereiche wegbrechen. Die geopolitischen Machtverschiebungen legen es nahe, die bisherige Internationalisierungsstrategie zu überdenken, die eingegangenen Abhängigkeiten auf den Prüfstand zu stellen und nach neuen strategischen Partnerschaften Ausschau zu halten.

Diese Liste an strategischen Fragestellungen ließe sich ohne Weiteres verlängern. Die Botschaft, die mit den genannten Punkten einhergeht, ist eindeutig und unmissverständlich. Es braucht neben der akuten Krisenbewältigung Zeit, um zum einen strategisch den Horizont auf die kommenden Jahre zu weiten und eingebettet in diese Zukunftsszenarien zum anderen die bereits anstehenden Veränderungserfordernisse mit großer Energie voranzutreiben. Klar ist, dass diese Gleichzeitigkeit von akuter Krisenbewältigung und dem Gestalten der zukunftsorientierten Veränderungsnotwendigkeiten den Anspannungsgrad in unseren Unternehmen immens erhöht. Gerade jene Unternehmen, die ohnehin schon seit Längerem ressourcenmäßig „auf Kante genäht“ sind, werden diesen Herausforderungen nicht gerecht werden. Insofern ist in vielen Branchen mit einer weiteren Konsolidierungswelle zu rechnen.

Betrachtet man abschließend die vorangegangenen Überlegungen vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion zum Thema „organizational resilience“, so lässt sich gut zeigen, dass diese Form der Resilienz auf der Kombination von drei unterschiedlichen organisationalen Fähigkeitsbündeln beruht: auf einer historisch erworbenen Widerstandsfähigkeit, die die eigene Vulnerabilität reduziert, auf einem ganz bestimmten Handlungsrepertoire, situativ mit akuten Krisen umzugehen, letztlich auf der Fähigkeit zu weitreichenden Veränderungen, in denen die Impulse aus der Krise mit zukunftsweisenden Neuerungen verknüpft werden.<sup>10</sup> ◆

<sup>10</sup> Vgl. dazu Endreß/Maurer (2015).

## LITERATURVERZEICHNIS

### Bröckling, U. (2019):

Resilienz: Belastbar, flexibel, widerstandsfähig. In: Gute Hirten führen sanft. 3. Auflage, Berlin: Suhrkamp, S. 113–139.

### Endreß, M./Maurer, A. (Hrsg.) (2015):

Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen. Wiesbaden: Springer VS.

### Gulati, R. (2010):

Reorganize for Resilience. Putting Customers at the Center of Your Business. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

### Kleve, H./Nagel, N./Köllner, T. (2022):

Narrative der Resilienz. Wie sich Unternehmerfamilien mit erzählten Erfolgsgeschichten stärken. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(5), S. 177–184.

### Kormann, H. (2017):

Governance des Familienunternehmens. Wiesbaden: Springer Gabler.

### Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2017):

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. 3. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer.

### V. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

### Wimmer, R. (2013):

Die Bewältigung der Wirtschaftskrise als Führungsaufgabe. Organizational Resilience und Familienunternehmen. In: KonfliktDynamik, 2(2), S. 126–135; 2(3), S. 222–232.

### Wimmer, R. (2021):

Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 235–251.

### Wimmer, R. (2022):

Führung und Organisation in Familienunternehmen. Aufbruch zu zukunftsfähigen Unternehmensstrukturen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

### Windthorst, K. (2021):

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens. Der Beitrag der Corporate und Family Governance. Baden-Baden: Nomos.



**Prof. Dr. Rudolf Wimmer** ist Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH, apl. Prof. für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke sowie Mitglied im Aufsichtsrat einer Reihe von Familienunternehmen.

## KEYWORDS

externe Schocks • Krisenbewältigung • Resilienzfaktoren von Familienunternehmen