

Rudolf Wimmer

Die besondere Vitalität von Familienunternehmen: Die aktuelle Weltwirtschaftskrise und wie Familienunternehmen sie bewältigen

Perioden besonders krisenhafter Verwerfungen differenzieren in jeder Branche die besonders guten Unternehmen von den mittelmäßigen und den aktuell gefährdeten aus. Solche Zeiten verschärfen die vorhandenen Unterschiede. Im Folgenden wollen wir diese Überlegungen speziell auf Familienunternehmen zuspitzen. Was lehrt uns die gegenwärtige Krise über die Verfasstheit von Familienunternehmen? Gibt es Besonderheiten von Familienunternehmen im Umgang mit dieser Krise? Lassen sich bei ihnen spezifische Bewältigungsmuster derselben beobachten? Besitzen Familienunternehmen eine charakteristische »organizational resilience« (zu diesem Begriff vgl. Gulati, 2010), die ihnen zu einer außergewöhnlich robusten Überlebensfähigkeit verhilft?

Die vorliegende Arbeit stützt sich bei der Beantwortung dieser Fragen auf eine Reihe von empirischen Studien (vornehmlich auf Wimmer et al., 2009) sowie auf eine Vielzahl von Fallstudien, die in den vergangenen zwei Jahren durch unsere Begleitung von Familienunternehmen gemacht werden konnten.

Wann wird die aktuelle Weltwirtschaftskrise für ein Unternehmen tatsächlich zu einer Krise? Der schmale Grad zwischen Alarmismus und Leugnung bzw. Verharmlosung

Wir wissen aus den unterschiedlichsten Forschungen, dass ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor in der Krisenbewältigung in der Fähigkeit der Verantwortlichen besteht, in einer offenen, ungeschminkten Kommunikation zeitgerecht zu einer realitätsangemessenen Einschätzung der jeweiligen Ausgangslage des Unternehmens zu kommen. Dazu zählt auch die Gewinnung einer präzisen Vorstellung über die Prozessdynamik, die ein Unternehmen erfasst hat, und damit die Generierung eines tragfähigen, gemeinsam geteilten Bildes darüber, was passiert, wenn die Dinge ungebremst so weiterlaufen wie bisher. Üblicherweise ist das Fehlen dieser Fähigkeit ein wesentlicher Baustein im Krisen- und Scheiternsverlauf von Unternehmen (vgl. dazu etwa Lalonde, 2008; Mitroff, 1988; für die Scheiternsdynamik bislang besonders erfolgreicher Unternehmen vgl. Collins, 2009). Familienunternehmen machen bei diesen Selbsteinschätzungsschwierigkeiten überhaupt keine Ausnahme; im Gegenteil, einmal vom Erfolgskurs abgekommen, erweisen sich die Leugnungs- und Verharmlosungstendenzen an der Unternehmensspitze vielfach als besonders hartnäckig (dazu ausführlich Rösen, 2008; Wimmer et al., 2005).

Nun handelt es sich bei der aktuellen Wirtschaftskrise um ein makroökonomisches Phänomen weltweiten Ausmaßes. Ob überhaupt und in welchem Ausmaß diese wirtschaftlichen Verwerfungen bei den einzelnen Unternehmen in den betroffenen Branchen als Krise ankommen, ist sehr unterschiedlich. Deshalb besitzt die präzise Wahr-

nehmung des eigenen Betroffenseins und die unternehmerische Interpretation der eigenen Lage eine herausragende Bedeutung. Wir haben darum am Höhepunkt der Krise im Juni und Juli 2009 circa 200 repräsentativ ausgewählte Familienunternehmen in Deutschland eingeladen, an einer Studie zu diesen Fragen teilzunehmen. Mehr als 250 Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung und Branchenzugehörigkeit sind dieser Einladung gefolgt (Wimmer et al., 2009).

Die Auswertung der Befragung zeigt hinsichtlich des Grades des Betroffenseins der Unternehmen ein Bild, das sich in der Zwischenzeit durch eine Reihe weiterer Studien zusätzlich erhärtet hat (z. B. Schedl, Schwarz u. Schiller, 2010, S. 7). Knapp drei Viertel aller Unternehmen hatte 2009 mit zum Teil ganz erheblichen Nachfrageeinbrüchen zu kämpfen. Bei 25 Prozent betrug der Rückgang mehr als ein Drittel gegenüber dem Vorjahr. Bei der Hälfte der Unternehmen war der Auftragsrückgang noch zusätzlich von einem Preisverfall begleitet, was insgesamt in vielen Fällen zu höchst dramatischen Umsatzeinbußen führte. Bei mehr als 60 Prozent der Befragten ist die Umsatzrendite deutlich gesunken, ein Wert, der angesichts der Veränderungen der Nachfrage- und Preissituation nicht überraschen kann. An rund einem Fünftel der Unternehmen ging die Krise allerdings gänzlich vorbei. Sie berichten sogar von Zuwächsen und einer verbesserten Ertragslage (etwa im Handel und bei bestimmten Dienstleistern).

Mitte 2009, also am Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise, wurde die eigene krisenbedingte Bedrohungslage von den Unternehmen sehr gegensätzlich eingeschätzt. Während 25 Prozent ihre aktuelle Geschäftsentwicklung noch als eher gut bis sehr gut bewerteten, empfanden ähnlich viele Unternehmen ihre Situation als bedrohlich bzw. sehr bedrohlich. Gut die Hälfte positionierte sich irgendwie dazwischen. Natürlich spiegeln sich in diesen Werten auch die unterschiedlichen branchenspezifischen Betroffenheitsgrade. Unternehmen mit einem besonders ausgeprägten Empfinden für ihr Gefährdetsein gehörten vornehmlich zur Automobilindustrie, zum Maschinen- und Anlagenbau, zur Elektrotechnik, zur Logistikbranche sowie zur Stahl- und Papierindustrie. Vergleicht man die Daten zu den konkreten Auswirkungen der Krise bezogen auf Umsatz und Ertragskraft mit jenen, die das Empfinden des eigenen Gefährdetseins zum Ausdruck bringen, so werfen die dabei sichtbar werdenden Unterschiede eine Reihe von hochinteressanten Fragen auf. Wie lässt sich das gemessen an den Fakten doch relativ gering ausgeprägte Empfinden des eigenen Bedrohtseins erklären? Das liegt sicherlich daran, dass der überwiegende Teil der befragten Familienunternehmen relativ gut gerüstet in diesen ungewöhnlich heftigen Abschwung gegangen ist. Die Unternehmen weisen im Schnitt eine Eigenkapitalquote von 40 Prozent aus. Bei gut einem Drittel liegt die Eigenkapitalausstattung sogar deutlich darüber. Offensichtlich hatte nur ein ganz geringer Prozentsatz von Familienunternehmen bereits am Beginn der Krise mit einer ausgedünnten Eigenkapitaldecke und einem hohen Verschuldungsgrad zu kämpfen. Damit konnten die Familienunternehmen auf der Grundlage einer gesunden, soliden wirtschaftlichen Basis den Herausforderungen des Abschwungs begegnen.

Zum anderen gibt es aus der begleitenden Arbeit mit Familienunternehmen in den zurückliegenden beiden Jahren ausreichende Hinweise, um zu vermuten, dass gerade die gute ökonomische Ausgangslage viele Familienunternehmen in der ohnehin vorhandenen Selbstberuhigungstendenz bestärkt hat. Die Verantwortlichen konnten zwar die konkreten Auswirkungen der Krise beobachten und beschreiben. Man unterschätzt

aber häufig die kurz- und mittelfristigen Konsequenzen derselben bezogen auf das eigene Unternehmen. Aus dieser Unterschätzung resultieren nicht selten weitreichende Versäumnisse in der Bewältigung der Krisenherausforderung. Diese Tendenz zur Selbstberuhigung basierend auf einer guten Ausgangslage scheint auf einer ganz allgemein belegten Beobachtung zu beruhen (vgl. dazu Collins, 2009, S. 27). Möglicherweise ist diese Tendenz bei eigentümergeführten Unternehmen aber noch eine Spur stärker ausgeprägt. Immerhin bewerteten mittelständische Unternehmen am Höhepunkt der Krise die wirtschaftlichen Zukunftsaussichten wesentlich positiver als die börsennotierten Großkonzerne (vgl. ifo Konjunkturtest, Juli 2009).

Die einzelnen Schlüsselfaktoren für die Bewältigung der aktuellen Wirtschaftskrise

Wie eben ausgeführt, liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor darin, dass die Führungsverantwortlichen im Unternehmen zeitgerecht erkennen, dass eine außergewöhnliche Situation vorliegt und dass aus diesem Grunde »business as usual« nicht mehr angesagt ist. Die wesentliche Führungsleistung besteht jetzt darin, die eigenen Leute ungeschminkt mit der Ernsthaftigkeit der inzwischen eingetretenen Situation zu konfrontieren, ohne dabei ein Klima der Panik und Aussichtslosigkeit zu verbreiten. Für die Umsetzung der als notwendig erkannten nächsten Schritte braucht es ein breites Commitment zwischen allen Schlüsselspielern eines Unternehmens. Die Voraussetzung dafür ist die gemeinsame Einsicht, dass eine ernsthafte Bedrohungslage entstanden ist (»case for action«) und dass wir es gemeinsam in der Hand haben, die Situation nicht nur zu meistern sondern darüber hinaus, die Chancen, die in dieser Krise für den nächsten Aufschwung stecken, besser zu nutzen als andere Unternehmen (dazu ausführlicher Wimmer, 2009). Hinter dieser Führungsherausforderung steckt eine ziemlich schwierige Kommunikationsaufgabe, der sich vor allem die Unternehmensspitze mit aller Konsequenz zu stellen hat.

Der Faktor Zeit spielt in der Auseinandersetzung mit den durch die jetzige Krise ausgelösten Phänomenen eine ganz zentrale Rolle. Was sind die entscheidenden Punkte, auf die wir als Unternehmen ohne jedes Zögern ganz kurzfristig reagieren müssen? Worauf konzentrieren wir jetzt unsere Kräfte? Welche Aktivitäten gilt es möglicherweise gerade jetzt zu verstärken, um die eigene Leistungsfähigkeit auch mittelfristig nicht zu gefährden? Jetzt gilt es, das Unternehmen möglichst ohne Zeitverlust auf die veränderten Rahmenbedingungen auszurichten und dafür Sorge zu tragen, dass die Leute in den einzelnen Unternehmensbereichen aus einem Gefühl der Selbstverantwortung heraus die als notwendig erkannten Veränderungen mittragen.

Die Sorge um den eigenen finanziellen Bewegungsspielraum

Dass es in Zeiten wie diesen kurzfristig zur wichtigsten Aufgabe der Unternehmensführung gehört, die eigene Zahlungsfähigkeit als Unternehmen absolut sicherzustellen, zählt unbestritten zum Common Sense (»cash is king«). Die Liquiditätswentwicklung hat daher im Zentrum der unternehmerischen Aufmerksamkeit zu stehen. Dies ver-

langt einerseits Maßnahmen, die unmittelbar cashwirksam sind und somit den Mittelabfluss ganz konsequent im Auge haben, zum anderen geht es hier um eine stringente Optimierung des Working Capital, um den eigenen Liquiditätsspielraum zu erweitern. Alle über die Entwicklung der Unternehmen im ersten Halbjahr 2010 verfügbaren Daten deuten darauf hin, dass die Unternehmen in ihrer überwiegenden Mehrzahl in punkto Liquiditätsmanagement ihre Hausaufgaben im bisherigen Krisenverlauf hervorragend gemeistert haben und damit ihre Ertragskraft deutlich steigern konnten. Denn gemessen an der Heftigkeit des Abschwungs hat sich die Insolvenzrate seit dem Beginn der Krise eher moderat entwickelt. Wenn es um Familienunternehmen geht, dann sind neben der Liquiditätssituation allerdings deren Finanzierungsherausforderungen ganz allgemein von großem Interesse, soweit sie in erster Linie durch die aktuelle Wirtschaftsentwicklung bedingt sind. Familienunternehmen haben nur ganz selten direkten Zugang zum Kapitalmarkt und sind deshalb seit jeher in der Fremdfinanzierung auf den klassischen Bankkredit angewiesen (vgl. etwa Kolbeck u. Wimmer, 2002). Deshalb prägt seit dem Ausbruch der Krise bis heute das »Gespenst« der Kreditklemme die öffentliche Diskussion, ohne dass sie bislang ernsthaft eingetreten wäre.

Von den von uns auf dem Höhepunkt der Krise Mitte 2009 befragten Unternehmen (Wimmer et al., 2009, S. 17 ff.) hatten nur 14 Prozent aktuell einen außergewöhnlichen Finanzierungsbedarf. Nur 21 Prozent sahen aufgrund der Krise akute Liquiditätsengpässe auf sich zukommen. Etwa ein Drittel der Unternehmen klagte über Schwierigkeiten, an frisches Kapital heranzukommen (weil von den Kreditinstituten etwa sehr viel höhere Sicherheiten erwartet wurden oder die Zinskonditionen deutlich in die Höhe geschraubt wurden). An diesem Befund hat sich bis Mitte 2010 nichts Wesentliches geändert (vgl. Schedl et al., 2010, S. 16). Offensichtlich spaltet die aktuelle Wirtschaftskrise hinsichtlich der Finanzierung die Familienunternehmen deutlich in zwei Lager. Da klagen die einen über akute Engpässe, über sehr viel höhere Finanzierungskosten und über höhere Sicherheitserwartungen seitens der Kreditinstitute, während sich bei den anderen die Finanzierungsbedingungen seit dem Beginn der Krise nicht nennenswert verändert haben. Fast jeder vierte Unternehmer bestätigt, zur Zeit sogar bessere Konditionen zu bekommen als vor der Krise (Wimmer et al., 2009).

Diese zwei gegensätzlichen Lager spiegeln die traditionellen Finanzierungsgewohnheiten von Familienunternehmen und deren Auswirkungen in der Krise wider. Der deutlich größere Teil der Unternehmen (gut 70 %) kann sich auch in diesen schwierigen Zeiten primär über den eigenen Cash-Flow und über die bereits bestehenden Kreditlinien finanzieren. Die Aufrechterhaltung der eigenen unternehmerischen Souveränität als Eigentümerfamilie gilt hier als oberstes Entwicklungsprinzip. Dafür braucht es natürlich eine kontinuierliche Thesaurierungspraxis basierend auf einer in der Regel sehr zurückhaltenden Ausschüttungspolitik und eine Wachstumsstrategie, die das Unternehmen durch einzelne Maßnahmen (wie z. B. durch eine Akquisition) nicht zur Gänze ins Risiko setzt. Dieses Lager kann sich auf eine vergleichsweise hohe Eigenkapitalquote stützen und kann den krisenbedingten außergewöhnlichen Finanzierungsbedarf durch den Rückgriff auf eigene Reserven decken (vgl. Schedl et al., 2010, S. 17).

Vor ganz anderen Finanzierungsherausforderungen stehen jene Familienunternehmen, die entweder mit einer geringen Eigenkapitalausstattung in die Krise gegangen sind und/oder bedingt durch das außergewöhnliche Ausmaß des Abschwungs und die

Dauer der Talsohle zum eigenen Überleben einen größeren zusätzlichen Finanzierungsbedarf haben. Diese Unternehmen haben zur Zeit auf dem üblichen Weg der Kreditfinanzierung die allergrößten Schwierigkeiten. Sie stoßen auf eine Bankenwelt, die immer noch ganz erhebliche Risiken in den eigenen Büchern stehen hat und deshalb in erster Linie mit den eigenen Überlebens Themen beschäftigt ist. Firmen mit einer solchen Ausgangslage landen heute rasch in den Restrukturierungsabteilungen der kreditgebenden Banken und verlieren so immer mehr ihren unternehmerischen Handlungsspielraum. Verschärft wird diese Situation noch zusätzlich, wenn man es auf der Seite der Kapitalgeber mit einem komplexen Konsortium zu tun hat. Hier wird man oft ganz unversehens von der latenten Wettbewerbsdynamik zwischen den beteiligten Kreditinstituten abhängig und damit zum Spielball gänzlich unternehmensfremder Interessen. Die große Zurückhaltung der Kreditinstitute in der Unternehmensfinanzierung war 2009 zweifelsohne ein verschärfender Faktor, der die Insolvenzrate von kleineren und mittleren Familienunternehmen hat hochschnellen lassen (vgl. die Studie des Zentrums für Insolvenz und Sanierung, ZIS, der Universität Mannheim, zitiert im Handelsblatt, 25. Juni 2009).

Es ist davon auszugehen, dass der in Gang kommende Aufschwung die eher finanzschwachen Familienunternehmen noch zusätzlich unter Druck bringen wird. Die Krise hat ihre Eigenkapitaldecke zum Teil dramatisch weg schmelzen lassen. Um den beginnenden Aufschwung finanzieren zu können, benötigen sie zusätzliches Kapital. Allerdings werden die Bilanzen der beiden Krisenjahre die dabei eingefahrenen Verluste voll widerspiegeln. Die stark gesunkene Bonität wird angesichts der nach wie vor extrem großen Vorsicht der Banken gerade bei diesen Familienunternehmen zu massiven Finanzierungsproblemen führen.

Personalpolitik – ein besonders erfolgskritischer Faktor in der Krisenbewältigung

Üblicherweise reagiert die Wirtschaft in Zeiten des Abschwungs reflexhaft mit Massenentlassungen. Vor allem im angloamerikanischen Raum ist diese Praxis weit verbreitet und seit 2008 auch wieder gut zu beobachten. Weitsichtige Unternehmensführungen vermeiden jedoch diese Maßnahmen sehr bewusst und wählen eine wesentliche differenziertere Personalpolitik, weil sie wissen, dass gerade in solch schwierigen Phasen unternehmensintern sehr genau beobachtet wird, wie Unternehmen mit ihren Mitarbeitern umgehen, und dass sich gerade in diesen Phasen entscheidet, mit welcher Loyalität und Einsatzbereitschaft die Beschäftigten die Krisenbewältigung mittragen und dann auch im Aufschwung engagiert mit dabei sind. Das Verhältnis der Mitarbeiter zu ihrem jeweiligen Unternehmen fußt letztlich auf einem subtilen »psychologischen« Vertrag basierend auf vielfältigen wechselseitigen Austausch- und Loyalitätserwartungen. Die Mitarbeiter fühlen sich auch emotional in ihrem Unternehmen fest beheimatet und entsprechend auch verpflichtet, weil sie wissen, dass die Führung sowie die dahinter stehende Eigentümerfamilie sich in einer besonderen Weise für die eigenen Leute und ihr persönliches Schicksal mit verantwortlich fühlt. Diese Art von Verantwortung kommt gerade in der Krise zum Tragen und macht diesbezügliche Entscheidungen in Familienunternehmen so heikel und in ihren Wirkungen so weitreichend.

Wenn es der Führung glaubwürdig gelingt, auch durchaus schmerzhaft Personalentscheidungen in die Sorge um den vitalen Weiterbestand des Unternehmens einzubetten, und wenn dabei stets um einen fairen Ausgleich zwischen Unternehmen und den betroffenen Beschäftigten gerungen wird, dann bleibt diese außergewöhnliche Kultur des sich wechselseitig Verantwortlichfühlers zwischen Unternehmen und Belegschaft intakt. Verantwortung ist ein reziprokes Phänomen. In Kombination mit einer soliden Eigenkapitalausstattung macht diese in der jeweiligen Familientradition wurzelnde Kultur Familienunternehmen ein Stück widerstandsfähiger und auch elastischer. Diese besondere Fähigkeit wird neuerdings gern unter dem Begriff der »organizational resilience« diskutiert (vgl. etwa Gulati, 2010).

Die überwiegende Mehrheit der Familienunternehmen ist auch in der aktuellen Wirtschaftskrise ihrer personalpolitischen Verantwortung voll gerecht geworden. Natürlich waren Unternehmen in den besonders hart getroffenen Branchen auch gezwungen, sich zum Teil in einem schmerzlichen Ausmaß von Teilen der Belegschaft zu trennen. Solche Maßnahmen nicht rechtzeitig in die Wege zu leiten, hätte vielfach eine Existenzgefährdung für die Unternehmen bedeutet. Diese personellen Einschnitte erfolgten jedoch stets mit jenem Augenmaß, das der eben angesprochenen Verantwortungskultur entspricht. Ein Beispiel soll das belegen.

Die Palfinger AG mit Sitz in Salzburg ist als Kranbauer Weltmarktführer und seit gut zehn Jahren an der Börse notiert, aber immer noch durch und durch geprägt von der Familie Palfinger, die weiterhin 65 Prozent Anteile hält. Das Unternehmen musste im ersten Halbjahr einen Umsatzrückgang von gut 30 Prozent hinnehmen und schloss trotz weitreichender Kostenoptimierungsprogramme das Jahr 2009 mit einem Verlust ab. Erst mit Beginn 2010 war die Gewinnzone wieder erreicht. Herbert Ortner, CEO des Unternehmens, erörtert im Juni 2009 am Höhepunkt der Krise in einem Interview seine personalpolitischen Leitlinien (vgl. Industriemagazin Juni 2009, S. 10 ff.). Er macht einleitend deutlich, dass die Firma mit 50 Prozent Eigenkapital und einer EBIT-Marge von knapp 15 Prozent im Vergleich zu den anderen in dieser Branche sehr stark aufgestellt in die Krise gegangen ist. Man hat in einem ersten Schritt weltweit an allen Produktionsstandorten mit Kurzarbeit reagiert und die Gelegenheit genutzt, wachstumsbedingte Problemstellungen in den Prozessen zu bereinigen und dabei auch die eine oder andere personelle »Baustelle« gelöst. Darüber hinaus hat man jedoch massive Kapazitätsanpassungen und damit größere personelle Freisetzungen vermieden. Warum, wo doch das Unternehmen gerade heftige Verluste schrieb? »Wir haben immer noch deutlich zu viel Kapazität, die wir aber behalten werden. Bei uns gibt es dieses Quartalsdenken nicht. Wir haben dank unserer Mitarbeiter fünf Jahre lang super verdient. Jetzt gehen wir nicht her und bauen schnell mal 2000 Leute ab, um das Ergebnis zu optimieren.« Für ein börsennotiertes Unternehmen ist das eine eher unkonventionelle Aussage. Dazu Herr Ortner weiter: »Wir haben auch eine soziale Verantwortung. Es ist nicht in Ordnung, mit den Leuten jahrelang gut zu verdienen und sie in schlechteren Zeiten sofort zu entlassen. Da verzichten wir lieber einmal auf das Ergebnis. Wir denken freilich auch aus Eigennutzen langfristig. Noch vor einem Jahr haben wir gejammert, dass wir keine qualifizierten Leute kriegen. Bis sie einen Facharbeiter richtig eingeschult haben, verlieren sie ein halbes Jahr an Produktivität. Das wollen wir vermeiden, wenn sich die Märkte wieder entwickeln« (S. 12).

Unsere Studie aus dem Sommer 2009 belegt eindrucksvoll, dass das Beispiel eingebettet ist in eine sehr stabile Grundhaltung der allermeisten Familienunternehmen. Es wurde alles unternommen, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Kurzarbeit, Abbau von Zeitarbeitern, Abbau von Urlaubsrückständen, Einstellungsstopps standen bei drei Viertel der befragten Unternehmen ganz im Vordergrund (Wimmer et

al., 2009). Das beschäftigungspolitische Instrument der Kurzarbeit hat sehr vielen Unternehmen jene Flexibilität ermöglicht, die es jetzt gebraucht hat, um ohne Eingriffe in die Stammebelegschaft über die Runden zu kommen. Deswegen ist die Erwartung groß, auch in Zukunft damit operieren zu können (Schedl et al., 2010, S. 11 ff.).

Die Spannung zwischen Costcutting und dem Fitmachen des Unternehmens für den Aufschwung

Wenn die Umsatz- und Ertragssituation so dramatisch einbricht wie Ende 2008 und im ersten Halbjahr 2009, dann ist der Griff zum Rotstift eine verständliche Reaktion. 82 Prozent der von uns befragten Unternehmen geben an, mehr oder weniger weitreichende Kostensenkungsprogramme eingeleitet zu haben (vgl. Wimmer et al., 2009). Angesichts des ungewöhnlichen Ausmaßes des Abschwunges war es sehr wahrscheinlich, dass die Krise allein über die Kostenseite zu bewältigen ist.

Die besondere Herausforderung an die Führungsverantwortlichen in so einem dramatischen Abschwung besteht vor allem darin, zeitgerecht zu entscheiden, welche Kosten unmittelbar eingespart und welche Prozesse deutlich verschlankt werden können, auf welche Kapazitäten verzichtet werden kann und in welchen Dimensionen eine tiefer gehende Reorganisation vorgenommen werden muss. Fundierte Langzeituntersuchungen zeigen eindrucksvoll, dass jene Firmen, die in einer vergleichbaren Krise in erster Linie mit flächendeckenden Kostenreduktionsprogrammen reagiert haben, in der Phase des Aufschwungs das bei weitem niedrigste Wachstumspotenzial mobilisieren konnten (vgl. Gulati et al., 2010). Eine ähnlich schädigende Wirkung besitzt ein hektisches, obsessives Reorganisieren als unmittelbare Antwort auf die Bedrohungslage. Sie ist fast immer ein Ausdruck von Aktionismus, der zeigt, dass man als Führung die eigene Realität und die zugrundeliegende Entwicklungsdynamik nicht verstanden hat (dazu ausführlich Collins, 2009, S. 80).

Die Phase eines Abschwunges bietet jedem Unternehmen die Chance, bislang nicht beachtete Effizienzthemen gezielt und mit großer Energie anzugehen. Dafür benötigt die Führung einen scharfen Blick für das Wesentliche und eine Prozessvorstellung, wie solche Themen mit nachhaltiger Wirkung bearbeitet werden können. Dazu Herr Ortner von der Palfinger AG in dem schon zitierten Interview: »Wenn Sie mal vier, fünf Jahre so stark wachsen, schauen Sie nicht auf die Kosten. Da sind Sie nur output-getrieben und haben teilweise zu viele Leute an Bord, bei denen auch die Qualifikation nicht optimal ist. Das haben wir in Ordnung gebracht, und das ist jetzt abgeschlossen« (Industriemagazin, Juni 2009, S. 10). Solche Bereinigungsprozesse wirken wie ein Fitnessprogramm und schaffen jenen Sprung in der eigenen Produktivität, den ein guter Start in die Aufschwungsphase braucht.

In so einer schwerwiegenden Krise wie der aktuellen geht es jedoch nicht nur um Effizienzsteigerung. Alle vorliegenden Studien über die Bewältigung solcher Phasen belegen eindrucksvoll, dass jene Unternehmen eine besonders erfolgreiche und auch nachhaltige Entwicklung genommen haben, die in der Krise ihre F&E-Aktivitäten tendenziell sogar verstärkt haben, die mit besonderer Sorgfalt ihre vertrieblichen Anstrengungen intensiviert und auch ihren Marketingaufwand nicht zurückgefahren haben (vgl. Gulati et al., 2010, S. 67; Colvin, 2009, S. 124 f.). Wenn Investitionen in diese Felder

einen wertsteigernden Charakter haben, so ist ein Rückbau derselben in der Krise absolut selbstschädigend. Ähnlich erfolgskritisch ist die Beziehung zu den Kunden. Besonders sensibel sind in diesem Zusammenhang alle Fragen der Preisgestaltung, soweit man darauf als Anbieter einen aktiv gestaltenden Einfluss hat (aufschlussreich dazu Simon, 2010; Scholl u. Totzek, 2010; Colvin 2009).

Die bislang vorliegenden Studien zum spezifischen Verhalten von Familienunternehmen belegen alle recht übereinstimmend, dass sie diese an sich heikle Doppelstrategie (Effizienzsteigerung einerseits und offensives Investment in die Zukunftsthemen andererseits) auf breiter Basis erfolgreich praktiziert haben (dazu Wimmer et al., 2009, S. 26; Schedl et al., 2010, S. 20 f.). Familienunternehmen haben sichtlich gelernt, und zwar unabhängig von ihrer Größenordnung, wie die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass es nicht in guten Zeiten, sondern vor allem in Krisenphasen wie der jetzigen zu nennenswerten Verschiebungen in den Wettbewerbspositionen der jeweiligen Branche kommt. Die erstaunlich gute Position sehr vieler eigentümergeführter Unternehmen in der gerade beginnenden Aufschwungsphase belegt, wie gut diese Unternehmen offensichtlich in der Lage waren, die Gleichzeitigkeit von Effizienzsteigerung und offensivem Ausbau wettbewerbsrelevanter Stärken zu realisieren.

Die Krise gibt Anlass, die eigene strategische Positionierung zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten

Die allermeisten Unternehmen wollen möglichst schnell wieder zu den gewohnten Erfolgsmustern aus der Zeit vor der Krise zurückkehren (vgl. Roux-Dufort, 2000). Diese durchaus verständliche Tendenz verstärkt allerdings rückwärts gewandte Orientierungen. Die aktuelle Not trübt den Blick in die Zukunft. In diesem Mechanismus stecken erhebliche Risiken, denn wir müssen davon ausgehen, dass sich wesentliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung in diesem aktuellen Krisenverlauf verändern werden. Deshalb werden jene Unternehmen einen Vorteil haben, die nicht zu früh zur Normalität früherer Jahre zurückkehren. In Krisenzeiten werden vielfach auf der Seite der Kunden im Hinblick auf die Befriedigung ihres Bedarfs neue Lösungsmöglichkeiten angeregt, die zumeist in der Phase des Aufschwungs nicht wieder verschwinden. Deshalb ist die Frage, ob der Kern des eigenen Geschäfts auch in Zukunft noch trägt, nicht von der Hand zu weisen. Was lernen wir aus den aktuellen Erfahrungen über die mittel- bis langfristige Tragfähigkeit unseres Geschäftsmodells? Wie hat die Krise die Strukturen des Wettbewerbs verändert? Sind nennenswerte Kapazitäten aus dem Markt verschwunden oder nicht? In der Automobilbranche zum Beispiel scheint man an den riesigen Überkapazitäten festzuhalten, was auf längere Sicht den Verdrängungswettbewerb nicht entschärfen wird. Wie werden sich die Bedingungen der Energie- und Rohstoffversorgung in den kommenden Jahren entwickeln? Wie verschieben sich gerade die Wirtschaftskonstellationen auf globaler Ebene? Die aktuell sehr unterschiedlichen Wachstumsgeschwindigkeiten zwischen den großen Schwellenländern einerseits und den entwickelten Weltregionen andererseits verändern die globalen Relevanzräume ganz erheblich. Was bedeutet das für den Internationalisierungsprozess der Unternehmen? Was sind die spezifischen Antworten von Familienunternehmen auf die eben genannten Herausforderungen und Fragestellungen?

Es kann nicht überraschen, dass Familienunternehmen ganz charakteristische Muster im Umgang mit den Ungewissheiten der Zukunft aufweisen (dazu ausführlicher Nagel u. Wimmer, 2009). Sie steuern mit viel unternehmerischer Intuition durch die Chancen und Risiken ihrer jeweiligen Branche, ohne dabei auf explizitere Strategieentwicklungsprozesse mit ihren Schlüsselspielern zu setzen. Das je anzutreffende Leistungsspektrum wie auch das zugrunde liegende Businessmodell sind zumeist das Ergebnis eines jahrelangen Lernprozesses in enger Auseinandersetzung mit den wichtigen Kunden, die gleichsam als Koproduzenten der eigenen Unternehmensentwicklung fungieren. Aus diesem Grunde ist es gut verständlich, dass fast 75 Prozent der im Rahmen unserer Studie befragten Unternehmen ganz dezidiert eine Nischenstrategie verfolgen (Wimmer et al., 2009). Auf diese Weise sind gerade in Deutschland in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von »hidden champions« entstanden, die in ihrer Nische zum Weltmarktführer aufgestiegen sind (vgl. dazu Simon, 2007). Die aktuelle Datenlage zeigt, dass gerade die Spezialisten in den relevanten Exportmärkten jetzt am Beginn des Aufschwungs wiederum ganz besonders punkten (vgl. den DIHK-Mittelstandsreport vom August 2010). Es wird jedoch gern, übersehen, dass mit so einer viele Jahre erfolgreich gepflegten Nischenstrategie häufig auch erhebliche Abhängigkeiten verknüpft sind. Die damit verbundene Ausweglosigkeit und unternehmerische Ohnmacht haben in den zurückliegenden beiden Jahren sehr viele Zulieferer in der Automobilindustrie drastisch zu spüren bekommen.

Auf der anderen Seite der Skala bewegen sich stark diversifizierte Familienunternehmen, die ihr unternehmerisches Risiko durch eine Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsaktivitäten in ganz verschiedene Märkte streuen. Dazu zählen so bekannte Familienunternehmen wie Oetker, Haniel, Freudenberg, Merck. Gerade in einer Krise, die so stark branchenspezifische Ausprägungen besitzt wie die jetzige, kann sich eine solche Positionierung als erheblicher Vorteil erweisen, weil nicht alle Sparten im selben Ausmaß und zum selben Zeitpunkt massive Probleme aufwerfen.

Strategieentwicklung ist letztlich jene Führungsleistung, die in Unternehmen darauf zielt, bei den relevanten Schlüsselspielern kontinuierlich so etwas wie eine gemeinsame Vorstellungskraft hinsichtlich möglicher zukünftiger »Welten« zu entwickeln. Das Unternehmen lernt, sich auf Überraschungen einzustellen und damit unternehmerisch dem Zufall eine echte Chance zu geben. Das ist es ja, was die unternehmerische Kreativität so vieler Familienunternehmen so nachhaltig erfolgreich macht.

Die Familie als Ressource oder als Problemverstärker in der Krise

Familienunternehmen beziehen ihre spezifische Kraft, aber auch ihr charakteristisches Gefährdungspotenzial aus der Symbiose und Koevolution von Unternehmen und Eigentümerfamilie. Dieses Kraft spendende und gleichzeitig auch so immens störungsanfällige Miteinander bildet den eigentlichen Lebensnerv dieses Unternehmertyps und macht den entscheidenden Unterschied zu Nichtfamilienunternehmen (vgl. Wimmer et al., 2005). Die aktuelle Wirtschaftskrise hat mit ihrem ungewöhnlichen Beunruhigungspotenzial und mit den dadurch oft sehr kurzfristig angestoßenen Entscheidungsnotwendigkeiten zweifelsohne auch die jeweilige Unternehmerfamilie und den Gesellschafterkreis auf besondere Weise gefordert. Die Handlungsfähigkeit des

Unternehmens in den verschiedenen Phasen des aktuellen Krisenverlaufes hing und hängt in hohem Maße von der emotionalen Belastbarkeit der Familien- und Gesellschafterkonstellation in den anstehenden Entscheidungssituationen ab. Diese Belastbarkeit war entweder vor Ausbruch der Krise bereits gegeben, dann hat sich dieses konstruktive Zusammenstehen in schwierigen Zeiten und das rasche, zielgerichtete Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen ausgesprochen wohltuend auf die Unternehmensentwicklung ausgewirkt. War diese Belastbarkeit schon seit längerem nicht mehr gegeben, weil ungelöste Dauerkonflikte mehr oder weniger offen das Zusammenwirken bestimmt haben, dann hat die Krise auf diese destruktive familieninterne Dynamik in den allermeisten Fällen verstärkend gewirkt – mit dem Ergebnis einer weiteren Schwächung des Unternehmens. Der allgemeine Angstpegel und die Verunsicherung steigen. Wenn eine Kultur des Misstrauens und mangelnder Wertschätzung dominiert, dann eskalieren wechselseitige Schuldzuschreibungen, die Kommunikationsbereitschaft zwischen den Verantwortlichen sinkt rapide. Entscheidungen werden verzögert und verlieren immer weiter ihre Treffsicherheit und Akzeptanz. Ein sich selbst verstärkender Zirkel etabliert sich, der kaum mehr zu unterbrechen ist, weil die Autorität fehlt, die das tun könnte. In einer solchen Dynamik hilft in der Regel nur mehr der Austausch wesentlicher Schlüsselspieler, wenn es denn dann noch eine Instanz gibt, die das tun kann. Wegen solcher Eigendynamiken steht in der Betrachtung der »organizational resilience« von Familienunternehmen der Reifegrad und das komplexitätsadäquate Entwicklungsniveau ihrer Corporate Governance ganz, ganz oben (dazu auch Gimeno et al., 2010, sowie zum aktuellen Stand der Diskussion um den Governance-Kodex für Familienunternehmen: www.kodex-fuer-familienunternehmen.de).

Wir sprechen von einem komplexitätsadäquaten Entwicklungsniveau der Corporate Governance eines Familienunternehmens immer dann, wenn auf der einen Seite die Führungsstrukturen im Unternehmen dessen geschäftliche Herausforderungen und organisationale Eigenkomplexität angemessen abbilden, und auf der anderen Seite die Eigentümerfamilie sich selbst so organisiert hat, dass sie in allen Entscheidungslagen ein verantwortliches Gegenüber für das Unternehmen abgeben kann und dass sie ihre familien- und eigentumsbezogenen Themen konstruktiv selbst managen kann, das heißt den emotionalen Zusammenhalt der Familie auch bei einem immer größer werdenden Gesellschafterkreis gewährleistet.

Was lehrt uns der bisherige Krisenverlauf über die Verfasstheit von Familienunternehmen? Nach der Krise ist vor der Krise

»Wir sollten uns von gescheiterten Vorstellungen der inhärenten Stabilität, Effizienz und Sicherheit nicht regulierter Märkte verabschieden und erkennen, dass Krisen ein fester Bestandteil der Wirtschafts- und Finanzwelt sind« (Roubini, 2010, S. 65). Diese grundlegende Einsicht wird von vielen Akteuren unseres Wirtschaftssystems vor allem dann, wenn die Phase des Aufschwungs schon geraume Zeit anhält, nur zu gern verdrängt. Ende der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts glaubten alle, angetrieben durch den E-Commerce-Hype, man könnte bestimmte Grundregeln der Ökonomie außer Kraft setzen und mit einer kontinuierlich zunehmenden Wertsteigerung

des eingesetzten Vermögens kalkulieren. Wir sind mit einem tiefen Absturz ins neue Jahrtausend gestartet und es hat ein paar Jahre gedauert, bis sich die Weltwirtschaft davon wieder erholt hat. Seit 2003/2004 ging es dann wieder kontinuierlich aufwärts, bis dann die Subprime-Krise in den USA den jähen Absturz in die aktuelle Wirtschaftskrise ankündigte. Trotz der schweren Erschütterungen des Finanzsystems und der ganz außergewöhnlichen Staatsinterventionen, die dadurch in vielen Bereichen erforderlich wurden, ist zur Zeit nicht erkennbar, dass die relevanten Akteure in Wirtschaft und Politik aus den gemachten Erfahrungen ihre Lernkonsequenzen ziehen. Die bestimmenden Unternehmen und Lobby-Strukturen des Finanzsektors verstärken schon seit geraumer Zeit ihre weltweiten Anstrengungen, »zum Status quo ante zurückzukehren, also jene Bedingungen wieder herzustellen, die vor der Krise herrschten« (Schulmeister, 2010, S. 23). Sie tun das mit sichtlichem Erfolg.

Es ist keine Änderung der Dominanz des Finanzsystems gegenüber der Realwirtschaft in Sicht. Die Zyklichkeit mit ihren überraschenden Ausschlägen und schwer kalkulierbaren Verläufen ist sichtlich Teil unseres global vernetzten Wirtschaftssystems. Unternehmen tun deshalb gut daran, sich in ihren Entwicklungsperspektiven auf diese Kontextbedingungen systematisch einzustellen. Das heißt, ein weit blickendes Zyklusmanagement weiß um die prinzipielle Rhythmik der eigenen Branche Bescheid und nutzt die guten Zeiten mit Blick auf die schlechten und umgekehrt. Die besonders erfolgreichen und gleichzeitig langlebigen Unternehmen vergessen nicht, in welchen Phasen eines Konjunkturzyklus sie sich gerade befinden (vgl. Colvin, 2009).

Die in dieser Arbeit ausgewerteten Beobachtungen und Studien zu der Art und Weise, wie Familienunternehmen in ihrer überwältigenden Mehrheit die aktuelle Wirtschaftskrise in den vergangenen zwei Jahren bewältigt haben, zeigen sehr eindrucksvoll, dass sie die hier angesprochene Sensibilität für die zyklischen Entwicklungsverläufe ihres wirtschaftlichen Umfeldes voll verinnerlicht haben. Ihre langfristige, generationsübergreifende Überlebensperspektive fördert die Ausprägung von Merkmalen, wie sie in den vorangegangenen Überlegungen herausgearbeitet worden sind: Eine tragfähige Eigenkapitalausstattung und damit eine ausgeprägte Kraft zur Binnenfinanzierung, eine weit blickende Personalpolitik, eine kluge Kombination von Effizienzsteigerung und offensiven Investitionen in die Verbesserung der eigenen Marktposition etc. Genau diese Merkmale sind es, die nicht einzeln, sondern in ihrem Zusammenwirken diese besondere Zyklusfähigkeit von Familienunternehmen begründen.

Die für Familienunternehmen letztlich konstitutive Langfristorientierung ist die Basis vor allem für ein kluges Verständnis von Unternehmenswachstum. Viele Unternehmen sind in ihrer Grundphilosophie bewusst oder unbewusst primär wachstumsgetrieben. Alle Maßnahmen und Entwicklungsimpulse werden diesem Ziel untergeordnet. In so einer unhinterfragten Philosophie stecken allerdings enorme unternehmerische Risiken. Denn Zeiten, die ein besonders schnelles Wachstum ermöglichen, sind extrem verführerisch. Sie verleiten zu Schritten, deren Komplexitätsfolgen in der Regel nicht mehr beherrschbar sind, und damit im Unternehmen eine Dynamik der Selbstschwächung in Gang setzen, die vielfach nur mehr schwer korrigierbar ist. Das Erstaunliche ist, dass erfolgreiche Gründerfiguren nie ein ganz bestimmtes Größenwachstum im Sinn hatten. Sie waren stets inhaltlich von einer stringenten unternehmerischen Idee getrieben, der sie mit all ihrer Energie zum Durchbruch verhelfen wollten.

»They viewed expanding and increasing scale not as the end goal, but as a residual result, an inevitable outcome of pursuing their core purpose. Later generations forgot this lesson. Indeed, they inverted it« (Collins, 2009, S. 54). Für die Entwicklung der Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum lässt sich diese abschließenden Schlussfolgerungen von Jim Collins nicht bestätigen. Sie sind über die Gründergeneration hinaus von ihrem unternehmerischen Anspruch getrieben, sie wollen damit in der Welt etwas bewirken und Wachstum ist stets das Ergebnis einer guten strategischen Ausrichtung und nicht deren Vorgabe (vgl. dazu auch Berthold, 2010).

Die familienunternehmenstypischen Krisenverstärker

Aus den bisherigen Überlegungen dürfte deutlich geworden sein, dass die jetzige Wirtschaftskrise auch die Unterschiede zwischen den familiendominierten Unternehmen erheblich verstärkt hat. Diejenigen Unternehmen, die gut geführt und gut aufgestellt in die Krise gegangen sind, haben die vergangenen zwei Jahre genutzt, um ihre Ausgangslage für den Aufschwung zu verbessern. Weil die aktuelle Wirtschaftslage so außergewöhnliche Verwerfungen nach sich gezogen hat, haben viele dieser Unternehmen trotz guter Ausgangslage nur überleben können, weil ihnen die öffentliche Hand mit ihren Konjunkturpaketen zur Seite gesprungen ist. Seit dem Anlaufen dieses Unterstützungsangebots bis Mitte 2010 wurden seitens der KfW 3800 Unterstützungszusagen vornehmlich an mittelständische Unternehmen mit einem Volumen von über 12 Milliarden Euro gemacht (Süddeutsche Zeitung, 15. Juli 2010, S. 22).

Die ausgewerteten Studien und Befragungen weisen aber auch auf jene inhabergeführten Unternehmen hin, die bereits mit Problemen in den plötzlichen Abschwung gestartet sind. Nicht selten handelt es sich dabei um Unternehmen, die bereits eine lange Erfolgsgeschichte hinter sich, aber irgendwann ihre gewohnte Innovationskraft eingebüßt haben. Die Merkmale dieser Unternehmen liegen auf der Hand. Ihre Führung hatte schon seit längerem die Entwicklung der eigenen Ertragskraft nicht mehr sorgfältig genug im Blick. Die damit verbundene Eigenkapitalschwäche hat den Spielraum in der Krise sehr rasch dramatisch schrumpfen lassen. Vielfach geht mit diesen ökonomischen Verhältnissen auch eine Verkennung der Dramatik des eigenen Zustands einher. Solche Unternehmen versuchen alles zu tun, um möglichst ungeschoren durch die Krise zu kommen und um rasch zur gewohnten Normalität zurückzufinden. In den besonders betroffenen Branchen ist eine solche Bewältigungsstrategie natürlich mit ganz wenig Aussicht auf Erfolg verbunden. Aus diesem Grunde ist davon auszugehen, dass nicht zuletzt auch viele Familienunternehmen diese aktuelle Krise und die spezifischen Herausforderungen des gerade einsetzenden Aufschwungs nicht überleben werden. Das Tragische daran ist, dass die Verantwortlichen an solchen Entwicklungen, die ja immer einen längeren Vorlauf besitzen, in der Regel keinen Blick dafür haben, auf welche Weise sie selbst zur Verschärfung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten aktiv oder durch Unterlassungen beigetragen haben. Es ist die besondere Verführung der jetzigen Krise, die Gründe für das eigene Elend ausschließlich bei externen Faktoren zu suchen und zu finden. »Yet our research indicates that organizational decline is largely self-indicated and recovery largely within our own control« (Collins, 2009, S. 25).

Literatur

- Berthold, F. (2010). Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Colvin, G. (2009). *The Upside of the Downturn*. London/Boston: Nicholas Brealy Publ.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2010). DIHK-Mittelstandsreport (August 2010). Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag. Zugriff unter http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=26342&target=display&link_zusatz=&ref_detail=News&ref_knoten_id=2685&ref_sprache=deu
- Collins, J. (2009). *How the Mighty fall, And why some Companies never give in*. London: rh Business Books.
- Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. (2010). Familienunternehmen führen? Komplexität managen. Neue Denkmodelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gulati, R. (2010). *Reorganize for Resilience*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Gulati, R., Noria, N., Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, March, 63–69.
- Kolbeck, C., Wimmer, R. (2002). *Finanzierung für den Mittelstand*. Wiesbaden: Gabler.
- Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010). *Governance Kodex für Familienunternehmen*. Zugriff unter www.kodex-fuer-familienunternehmen.de
- Lalonde, C. (2008). *Organiser la réponse à la crisis*. Paris: Edition L'Harmathan.
- Mitroff, J. (1988). Crisis Management: cutting trough the confusion. *Sloan Management Review*, 29 (2), 15–20.
- Nagel, R., Wimmer, R. (2009). *Systemische Strategieentwicklung* (5. überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Roubini, N. (2010). Einführung in die Krisenökonomie. *GDI Impuls*, 2, 64–70.
- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crisis: The Perverse Power of Normalization. *Review of Business*, 21 (3), 25–30.
- Rüsen, T. A. (2008). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Schedl, H. L., Schwarz, P., Stiller, M. (2010). *Nach der Krise: Management auf Sicht. Wie geht es für die deutsche Industrie weiter? Exklusiv-Studie der VDI Nachrichten und Simon-Kuder & Partner*. Düsseldorf u. Bonn.
- Schlippe, A. von, Nischak, A., El Hachimi, M. (Hrsg.) (2008). *Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Scholl, M., Totzek, D. (2010). Die Preispolitik professionalisieren. *Harvard Business Manager*, April, 43–50.
- Schulmeister, S. (2010). *Mitten in der großen Krise. Ein »New Deal« für Europa*. Wien: Picus.
- Simon, H. (2010). Welche Preisstrategien jetzt funktionieren. *Harvard Business Manager*.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl-Auer.
- Wimmer, R. (2009). Kraftakt radikaler Umbau – Change Management zur Krisenbewältigung. *OrganisationsEntwicklung*, 3, 4–11.
- Wimmer, R. (2010). Das Leitprinzip des Shareholder Value hat ausgedient. *Festschrift Birger Priddat*. Marburg: Metropolis.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G. (2005). Familienunternehmen: Erfolgstyp oder Auslaufmodell? (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R., Kolbeck, C., Rüsen, T. A., Bauer, T. (2009). *Familienunternehmen und die aktuelle Weltwirtschaftskrise. Eine empirische Bestandsaufnahme* München: Stiftung Familienunternehmen.