

Tom A. Rüsen (Hrsg.)

Familienunternehmen erfolgreich sanieren

*Der Einfluss des Familienfaktors
bei Restrukturierungen*



ERICH SCHMIDT VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort..... V

Inhaltsverzeichnis..... IX

Teil A: Grundlagen zum Organisationstypus „Familienunternehmen“17

Arist von Schlippe

1	Besonderheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien	19
1.1	Eine Unternehmensform, viele Definitionen.....	19
1.2	Ein Fallbeispiel.....	20
1.3	Balanceakte zwischen Familie, Unternehmen und Eigentümerkreis	22
1.4	Systemlogiken und Dilemmata	29
1.5	Konflikte und Krisen in Familienunternehmen.....	35
1.6	Familienstrategie und Familienmanagement.....	41

Rudolf Wimmer

2	Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen.....	43
2.1	Was ist das Besondere an Familienunternehmen?	43
2.2	Die Familie bzw. die Gesellschafterkonstellation als Quelle der Selbstgefährdung.....	45
2.3	Die Unternehmensentwicklung und ihre charakteristischen Risikopotenziale	56
2.4	Schlussbemerkungen	60

Tom A. Rüsen

3	Familienunternehmen in überlebenskritischen Situationen	63
3.1	Einleitung	63
3.2	Fallbeispiel: Besonderheiten von Krisenverläufen in Familienunternehmen und deren Auswirkungen auf die Arbeit eines externen Krisenmanagements	64
3.3	Eigenheiten von Familienunternehmen.....	67
3.4	Besonderheiten in der Sanierung von Familienunternehmen I: Parallele Krisenprozesse in Gesellschafterfamilie und Familienunternehmen.....	73

3.5	Besonderheiten in der Sanierung von Familienunternehmen II: Typische Einflussfaktoren.....	74
3.6	Besonderheiten in der Sanierung von Familienunternehmen III: Typische Verlaufsformen und „Bruchpunkte“	86
3.7	Zusammenfassung	101

**Teil B: Allgemeine Konzepte zur Restrukturierung und Sanierung
krisenbhafter Unternehmen103**

Tom A. Rüsen

4	Einblicke in die betriebswirtschaftliche Krisenforschung	105
4.1	Verschiedene Krisenbegriffe.....	108
4.2	Charakteristika von Unternehmenskrisen.....	111
4.3	Phasen von Unternehmenskrisen	112
4.4	Erkenntnisse zu den „Ursachen“ von Krisen.....	114
4.5	Erwartbare Verhaltensmuster unter Krisenbedingungen.....	116
4.6	Schluss.....	122

Hermut Kormann

5	Zyklusbewusstes Management von Rezessionen: In der Krise ist vor dem Aufschwung	123
5.1	Rezessionsmanagement als zyklusbewusstes Krisenmanagement	123
5.2	Entwicklung der Sensorik	127
5.3	Vorgehensweise beim Rezessionsmanagement.....	133
5.4	Inhaltliche Maximen des Rezessionsmanagements	144
5.5	Die erfolgreiche Bewältigung der Rezession als Startbasis für den Aufschwung	163

Karl-J. Kraus / Thomas C. Knecht

6	Vorgehen und Methodik bei Restrukturierungs- und Sanierungssituationen	167
6.1	Zusammenhänge und Rahmenbedingungen der Unternehmenskrise.....	167
6.2	Ganzheitlicher und strukturierter Ansatz der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen	177
6.3	Fallbeispiel.....	194

6.4	Erfolgsfaktoren der Restrukturierung.....	202
6.5	Ausblick	204

Teil C: Perspektiven und Konzepte bei der Restrukturierung und Sanierung von Familienunternehmen207

Tom A. Rüsen

7	Paralleles Krisenmanagement in Unternehmen und Familie.....	209
7.1	Einleitung	209
7.2	Gründe für ein Krisenmanagement unter Berücksichtigung des Familien-Faktors in Familienunternehmen	210
7.3	Spezifische Anforderungen an die Inhalte eines Krisenmanagements in Familienunternehmen	212

Dietmar Reeh

8	Forderungen und Anforderungen an die Fremdkapitalgeber bei einer Sanierung.....	227
8.1	Der plötzliche Konflikt mit der Bank	227
8.2	Die systematische Einleitung der Sanierung.....	238
8.3	Wege zur Refinanzierung	246
8.4	Fazit	249

Cornel Wisskirchen

9	Wenn der Kunde zum Risiko wird – Familienunternehmen und Bank in der Krise	251
9.1	Eine verlässliche Basis: Partnerschaft mit der (Haus-) Bank.....	251
9.2	Vorausschauend agieren: Zahlentransparenz und Rating.....	252
9.3	Den Ernstfall im Blick: Gestaltung der Finanzierungsstruktur	254
9.4	Besonderheit von Familienunternehmen bei Krisenentstehung und -bewältigung	255
9.5	Gemeinsam die Krise meistern – die Rolle der Hausbank	260
9.6	Gemeinsam die Krise meistern – die Rolle der Eigentümer	263
9.7	Fazit	266

Thomas C. Knecht / Arndt Geiwitz

10	Sanierung durch Insolvenz – Welche Möglichkeiten bieten sich den Familiengeschaftern?	267
10.1	Herausforderung Unternehmenskrise	267
10.2	Hinführung zur Insolvenz	268
10.3	Besonderheiten von Familienunternehmen	270
10.4	Möglichkeiten der Sanierung durch die Insolvenz	273
10.5	Die geplanten Gesetzesänderungen	291
10.6	Fazit	292

Andreas Böttger

11	Turn-Around Equity für Familienunternehmen	295
11.1	Ausgangssituation.....	295
11.2	Definition und Vorgehensweise eines Turnaround Equity-Investors.....	296
11.3	Der Mehrwert eines Turnaround Equity-Investors	304
11.4	Zusammenfassung	306

Holger Groß

12	Der Chief Restructuring Officer als Interim Manager	309
12.1	Der Interim Manager – Beruf und Berufung.....	309
12.2	Krisenbewältigung auf Geschäftsführungsebene: Der Chief Restructuring Officer (CRO).....	313
12.3	Funktion und Aufgabe des Interim Krisenmanagers im Restrukturierungsprozess.....	315
12.4	Projektverlauf eines Interim Managements in der Krise.....	322
12.5	Fazit	324

Michael Keppel

13	Besondere Anforderungen an den externen Krisenmanager in Familienunternehmen.....	325
13.1	Warum Krisen Familienunternehmen besonders hart treffen.....	325
13.2	Familienunternehmen in der Krise	327
13.3	Krisenmanagement durch einen externen Krisenmanager im Familienunternehmen.....	335
13.4	Krisenprävention durch Corporate und Family Governance	354

Achim Mollbach

14	Coaching als Begleitung zur individuellen oder familienbezogenen Bewältigung von Unternehmenskrisen	357
14.1	Wechselwirkungen zwischen Belastungen und Krisen auf der Unternehmens-, Familien- und der persönlichen Ebene	357
14.2	Individuelles Coaching findet zunehmend Akzeptanz, auch in Familienunternehmen.....	361
14.3	Die Unterstützung bei schweren Belastungen und persönlichen Krisen durch Coaching	362
14.4	Coaching als Beitrag zu Prophylaxe von Unternehmenskrisen.....	368

Teil D: Fallbeispiele von Ansätzen und Dynamiken bei der Sanierung von Familie und Unternehmen.....371

Gert Sieger

15	Die gelungene Sanierung des eigenen Unternehmens mit Hilfe Dritter – Sanierung und Refinanzierung mit einem „Family and Friends“-Programm	373
15.1	Das Unternehmen	373
15.2	Die Krise	374
15.3	Lessons Learned	379

Sascha Haghani

16	Chancen der Krisenbewältigung durch M&A-Transaktion aus der Insolvenz – Beispiel der Firma Ledergut KG	381
16.1	Einleitung – Zunehmende Bedeutung der M&A-Prozesse im Insolvenzverfahren	381
16.2	Hintergrundinformationen Ledergut KG.....	381
16.3	Zukunftskonzept und M&A-Prozess der Ledergut KG.....	387
16.4	Fazit	393

C. Hendrik Classen

17	Die Krisendynamik in Familie und Unternehmen – Fallstudie der Tapfer Gruppe	397
17.1	Historie.....	397
17.2	Struktur des Papiergroßhandels in der Neuzeit.....	398
17.3	Die Unternehmerfamilie.....	400

17.4	Die ersten Anzeichen einer Krise	401
17.5	Akutes Krisenszenario	402
17.6	Veränderung in der Gesellschafterstruktur und Sanierungsmaßnahmen	404
17.7	Lieferantenstruktur	405
17.8	Banken und Warenkreditversicherer	405
17.9	Sanierungsfähig und sanierungswürdig, Veräußerung der Unternehmensteile	406
17.10	Zusammenfassung und Bewertung	407
<i>Heinrich H. Frömbling</i>		
18	Wie Ihr Platz in der 4. Generation in fremde Hände kam.....	409
18.1	Unternehmerische Meilensteine – ein Abriss der Firmengeschichte	409
18.2	Gesellschafterpolitische Weichenstellungen und Grundsatzentscheidungen in der Unternehmerfamilie.....	414
18.3	„Der Anfang vom Ende“	417
18.4	„Hochmut kommt vor dem Fall“	418
18.5	„Götterdämmerung“	420
18.6	Das Ende als Familienunternehmen.....	421
18.7	Schlussfolgerungen	423
<i>Georgia von der Wettern / Michael von der Wettern</i>		
19	Stammeskonflikte und Krisendynamik: Wer kann von den Familienkonflikten profitieren? – Beispiel der Firma von der Wettern	437
19.1	Firmengeschichte.....	438
19.2	Familiengeschichte	440
19.3	Destabilisierung der Einheit in der Unternehmerfamilie und im Unternehmen	443
19.4	Interventionen von außen, die das Unternehmen weiter geschwächt haben	445
19.5	Was andere Unternehmerfamilien aus unserer Sicht daraus lernen können	448

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	449
Abkürzungsverzeichnis.....	453
Literaturverzeichnis	455
Autorenverzeichnis	469

2 Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen

2.1 Was ist das Besondere an Familienunternehmen?

Von Familienunternehmen kann berechtigterweise immer dann die Rede sein, wenn eine oder mehrere Familien über ihre Eigentümerfunktion einen bestimmten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen können. Diese Art der Einflussnahme kann in der Praxis ganz vielfältige Formen annehmen (von der Einheit der Eignerfunktion mit der Führung des Unternehmens – über siebzig Prozent der Familienunternehmen praktizieren diese Struktur – bis hin zu einer weitgehenden Entflechtung dieser Funktionen, wo dann die Familie über Kontrollgremien gegenüber einer gänzlich von Fremdmanagern geführten Unternehmung ihre unternehmerische Gesamtverantwortung wahrnimmt). Wie auch immer im alltäglichen Wirtschaftsgeschehen die Einflussbeziehungen zwischen Eigentum auf Seiten der Familie und Unternehmensführung konkret gelebt werden, eins ist all diesen Beziehungsmustern gemeinsam: Die Familiengeschafter sehen sich gegenüber dem Unternehmen in einer unternehmerischen Verantwortung. Sie haben den Großteil ihres Vermögens im Unternehmen gebunden. Es handelt sich dabei um grundsätzlich nicht fungibles Vermögen, um „patient capital“,⁵¹ dessen generationsübergreifende Wertsteigerung dem unternehmerischen Umgang damit den letztlich sinnstiftenden Rahmen setzt. Das Lebendigbleiben dieses Unternehmertums der Familie mit all seinen Implikationen in Richtung eines gemeinsamen Gestaltungswillens und die Bereitschaft zur Risikoübernahme ist der letztlich entscheidende Punkt. Dieses unternehmerische Selbstverständnis der Familie ist im Einzelnen recht schwer zu fassen, weil dieses Merkmal tief in der Familienidentität und ihrem tradierten Wertesystem verwurzelt ist. Unternehmertum heißt jedenfalls etwas ganz anderes als lediglich einen Vermögensteil in seiner Werthaltigkeit mit der Erwartung zu managen, mit einer regelmäßigen

⁵¹ Vgl. Sirmon / Hitt (2003), S. 339.

Rendite versorgt zu werden und / oder diesen Anteil zum gegebenen Zeitpunkt möglichst gewinnträchtig zu verwerten.

Gelingt es, diese unternehmerische Kraft in der Familie lebendig zu halten, dann begründet und stabilisiert sich so etwas wie eine wechselseitige Schicksalsgemeinschaft. Die Familie definiert sich über ein florierendes Unternehmen. Sie stellt sich deshalb mit all ihrer Kraft in den Dienst der Überlebenssicherung dieses Unternehmens. Gemeinsam für ein erfolgreiches Unternehmen verantwortlich zu sein, ist für die Familie auf einer ganz tiefen, existenzbegründenden Ebene sinnstiftend und liefert den Stoff, sich weit über die normale Kleinfamilie hinaus als kohärenten Familienzusammenhang über Generationen hinweg zu erleben. Aus diesem Selbstverständnis leiten sich eine Reihe von Entscheidungsgrundsätzen ab, die die Familie in ihrem Innenleben wie auch in ihrem Verhältnis zum Unternehmen nachhaltig prägen. Auf der anderen Seite braucht auch das Unternehmen für sein eigenes erfolgreiches Gedeihen einen intakten, funktionsfähigen Familienzusammenhang auf der Eigentümerseite. Von dort kommen jene orientierungsstiftenden Sicherheiten, die jedes Unternehmen für eine „gesunde“ Entwicklung braucht. Geht dieser Anker verloren, ist das Unternehmen in all seinen Existenzgrundlagen ernsthaft gefährdet. Die enge Verzahnung von Familien- und Unternehmensentwicklung bringt es mit sich, dass das Unternehmen in all seinen lebenswichtigen Prozessen (angefangen von der strategischen Ausrichtung und der Positionierung am Markt über die Finanzierung, die Produktinnovation, über den Kontakt zu Schlüsselkunden und Lieferanten bis hin zur Personalpolitik) von der unternehmerischen Qualität des Entscheidungsverhaltens der Familie mit abhängig ist.

Die Ko-Evolution der beiden in ihren Grundlogiken doch sehr verschiedenen Systeme (eine Familie tickt normalerweise ganz anders als ein Unternehmen) hinterlässt in der Strukturbildung auf beiden Seiten im Laufe der Zeit nachhaltige Spuren. Im Unternehmen finden sich an vielen Stellen familiäre Muster wieder (beispielsweise hinsichtlich der Art und Weise, wie Führung wahrgenommen wird), ähnlich wie das Alltagsgeschehen in der Familie durch die Themen und die gerade anstehenden Probleme im Unternehmen permanent mitgeprägt wird. Die familieninterne Kommunikation wird nicht selten vom Unternehmen dominiert, so dass für die Familie selbst und die Klärung ihrer Belange nicht mehr so viel Zeit bleibt. Die beiden Kontexte vermischen sich in einer Weise, die sowohl dem Unternehmen wie der Eigentümerfamilie ihre ganz spezifische, höchste individuelle Ausprägung verleiht. Daher kommt es, dass so viele Familienunternehmen von sich behaupten, sie wären etwas ganz Besonderes, mit anderen nicht Vergleichbares.

In dieser wechselseitigen Einfärbung von Unternehmen und Eigentümerfamilie, die anfänglich hauptsächlich über die Gründerpersönlichkeiten läuft und später dann durch die entstandene Kultur bzw. durch die eingespielten Kommunikationsroutinen reproduziert wird, liegen zweifelsohne die besonderen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen. Man darf aber nicht übersehen, dass in dieser engen Verzahnung auch charakteristische Gefährdungspotenziale schlummern, die sich normalerweise zunächst unerkannt entfalten und deren volle destruktive Kraft zumeist erst gesehen wird, wenn schon enorm viel Schaden entstanden ist. So gesehen ist die Familie für das Unternehmen aus ihrer unternehmerischen Verantwortung heraus eine lebenswichtige Ressource und ein existenzgefährdendes Risiko zugleich. Dieser Umstand erklärt, warum wir in der Praxis durchwegs sehr erfolgreiche familiengeführte Unternehmen antreffen, aber auch solche, die stark gefährdet sind. Familienunternehmen sind selten bloßer Durchschnitt. Die aktuelle Wirtschaftskrise hat diesen Unterschied gerade wiederum deutlich verschärft.⁵² Langlebige Familienunternehmen leben uns vor, wie mit dieser in diesen Unternehmenstyp wesensnotwendig eingebauten Janusköpfigkeit und mit den damit verbundenen Paradoxien gekonnt umgegangen werden kann.⁵³ In dem vorliegenden Beitrag geht es uns allerdings weniger um die Erfolgspotenziale von Familienunternehmen, sondern um ihre typischen Schwächen und die eingebauten Risiken der Selbstgefährdung. Es kann nicht überraschen, dass diese Risiken sowohl in den Spezifika der Unternehmerfamilie angesiedelt sind als auch in den charakteristischen Besonderheiten auf der Seite des Unternehmens. Beide Seiten und ihr Wechselspiel gilt es deshalb im Blick zu haben.

2.2 Die Familie bzw. die Gesellschafterkonstellation als Quelle der Selbstgefährdung

Historisch gesehen besitzt das Familienunternehmen seine Wurzeln in den vorindustriellen Epochen, also in Zeiten, in denen die Familie ein multifunktionaler Raum des Zusammenlebens von verwandten und nichtverwandten Personen in einem Haushalt war. Das „ganze Haus“, wie man diese Art der Familie auch gerne nennt, war ganz zentral auch ein Ort der Produktion, des gemeinsamen Arbeitens und damit zugleich auch ein Lebensraum für nichtverwandte Beschäftigte (Lehrlinge und Gesellen, Knechte und Mägde, Tagelöhner, Kost- und Schlafgänger). Der Handwerksbetrieb, die Kaufmannsfamilie, der Bauernhof, der adelige Gutshof sind Prototypen dieser vormodernen Sozialform, die mit dem Begriff

⁵² Vgl. dazu Wimmer (2010).

⁵³ Näheres dazu vgl. Simon, u.a. (2005).

„Familie“ eben nicht nur das Zusammenleben von Eltern und Kindern meint, sondern alle einem solchen Haushalt zugehörigen Personen umfasst. Das „ganze Haus“ der vormodernen Zeit bildet gleichsam den Vorläufer, den Archetyp des heutigen Familienunternehmens. Das Besondere dieser modernen Unternehmensform erschließt sich dem Betrachter jedoch nur dann, wenn man versteht, wie sich im Lauf der vergangenen Jahrhunderte aus diesem Archetyp sowohl die Familie wie auch das Unternehmen als ganz eigene Sozialformen ausdifferenziert haben. Im Übergang von der primär familienwirtschaftlich verfassten Agrargesellschaft hin zur Industrialisierung im 19. und 20. Jahrhundert war die Familie einem grundlegenden Strukturwandel unterzogen. Die Ausprägung der modernen Form der Organisation (Industriebetrieb, Verwaltung, Schule, Krankenhaus, Universitäten etc.) machte die außerhäusliche Lohnarbeit zur dominanten Form der Beschäftigung und damit zur Grundlage der ökonomischen Reproduktion der allermeisten Familienhaushalte. Der Familie sind in diesem Prozess des gesellschaftlichen Umbaus die sozialen, ökonomischen, aber auch viele qualifikatorische Funktionen der vormodernen Zeit verloren gegangen. In ihrer personellen Zusammensetzung ist sie heute im Wesentlichen nur mehr um die Mitglieder der Kernfamilie herum gebaut. Blutsverwandtschaft in gerade Linie bestimmt die Zugehörigkeit. Letztlich hat diese „Funktionsentlastung“ die moderne Familie zum Sehnsuchtsort für Intimität, für Privatheit, für Entfaltung höchstpersönlicher Beziehungen und für die Realisierung der in diese gesetzten Wünsche und Hoffnungen gemacht. Im scharfen Kontrast zur Arbeitswelt in den heutigen Organisationen ist die häusliche Sphäre ein sozialer Raum, in dem jeweils die „ganze Person“ im Zentrum steht, in dem es deshalb um Liebe, um wechselseitige Fürsorge, um Gerechtigkeit im Sinne von sehr langfristigen Ausgleichserwartungen geht. Deshalb sind in der heutigen Kernfamilie die persönlichen Beziehungen in alle Richtungen im positiven wie im negativen stark affektgeladen. Mit den hohen emotional getönten Erwartungen aneinander ist natürlich auch eine entsprechende Enttäuschungsgefahr verbunden, zumal diese Erwartungen unvermeidlicherweise einen ziemlich diffusen Charakter aufweisen.

Die aus Erwartungsenttäuschungen resultierenden Konflikte werden immer von mehr oder weniger heftigen Emotionen der beteiligten Akteure begleitet. Emotionen fungieren dabei gleichsam als „Immunreaktionen“ der involvierten Personen, die auf massive Verletzungen bzw. Bedrohungen wichtiger persönlicher Interessenssphären derselben hindeuten. Gerade in Familien können Konflikte deshalb rasch eine ziemliche emotionale Schärfe gewinnen, weil die beobachteten Emotionen ja immer wieder von neuem den Stoff liefern, aus dem die einzelnen Mitglieder der Familie den jeweiligen Zustand ihres Miteinanders „errechnen“. Wiederholen sich nicht verarbeitete Enttäuschungen und wechselseitige Verletzungen

über einen längeren Zeitraum, dann werden die daraus resultierenden Konflikte zumeist auf Dauer gestellt, ja vielfach auch weitervererbt, zumal man ja aus Familienbeziehungen nicht wirklich aussteigen kann. Aus dieser spezifischen Dynamik beziehen die heutigen Familienverhältnisse ihre charakteristische Fragilität, die in der Zwischenzeit bekanntermaßen zu einer bunten Formenvielfalt intimen Zusammenlebens geführt hat.

Die Familie des Familienunternehmens ist natürlich auch all diesen Aspekten des Strukturwandels der modernen Familie unterworfen. Sie kann sich diesem Wandel nicht entziehen. Und trotzdem weist sie eine Besonderheit auf, die an ihre vormodernen Wurzeln erinnert. Sie ist nicht nur um das Wohlergehen ihrer Mitglieder herum gebaut. Sie ist darüber hinaus für ein „Drittes“ verantwortlich, für ein Unternehmen, von dessen Wohlergehen die Familie in ihrer eigenen Existenzsicherung zutiefst abhängig ist. Und genau dieses Verantwortlichsein prägt das Familiengeschehen in einem ganz erheblichen Maße. Dieses Dritte kann eine Familiendynamik in einem sehr konstruktiven Sinne „disziplinieren“, weil die gemeinsame Verantwortung für die Lebensfähigkeit des Unternehmens die Probleme des familialen Alltags relativiert und ihnen die potenzielle Schärfe nimmt. Dieser Effekt tritt allerdings nur dann ein, wenn dieses Dritte und seine existenzielle Bedeutung ins Familiengeschehen ernsthaft integriert ist und die gemeinsame unternehmerische Verantwortung von Generation zu Generation immer wieder erneuert wird. Geht der familieninterne Respekt vor diesem Zusammenhang verloren, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Belange dieses Dritten zum Gegenstand ungelöster Familienspannungen werden. Weil die stark emotionsgeladene Konflikthaftigkeit familialer Beziehungen so schwer zu greifen ist, bietet das Unternehmen in seiner scheinbaren Sachlichkeit die vielfältigsten Anlässe, benennbare, thematische Aufhänger zu finden, an denen sich unterschwellige Beziehungskonflikte festmachen können (man fühlt sich bei Entscheidungen übergangen, bei der Chancenvergabe benachteiligt, von Geschwistern ausgebootet etc.). Genau in diesem Sinne kann das Eigentum am Unternehmen und der daraus resultierende familieninterne Entscheidungsbedarf mit Blick auf die Familie konfliktverschärfend wirken. Das Unternehmen wird unter der Hand zum Austragungsort für ungelöste Familienthemen, die auf diesem Umwege immer wieder „sachliche“ Anstöße bekommen, um die bereits eingespielte Familiendynamik fortzusetzen. Ist diese Vereinnahmung des Unternehmens durch die Familie einmal passiert und besitzt die Familie nicht mehr die Fähigkeit, diesen Prozess zu unterbrechen (z. B. durch eigene Autoritätspersonen, durch externe Hilfe, durch Trennung etc.), dann hat das Unternehmen als Unternehmen auf Sicht gesehen eine schlechte Prognose. Denn Konflikte neigen aus sich heraus zur Eskalation, wenn es keine eingebauten „Bremsmechanismen“ gibt. Ab einer bestimmten Es-

kalationsstufe sind sie von den Beteiligten aus eigener Kraft nicht mehr beherrschbar. Die Konfliktdynamik hat sich verselbständigt. Konflikte wirken dann wie „Parasiten“, die dem betroffenen sozialen Gefüge jene Energie entziehen, die der jeweilige Konflikt für seine Fortsetzung benötigt. Dieser Energiebedarf wird mit Fortdauer des Konfliktes immer größer. Genau diesen spezifisch aus der Familie kommenden Gefährdungszusammenhang und die damit verbundenen Risiken gilt es im Folgenden etwas genauer in den Blick zu bekommen.⁵⁴ Warum ist diese Risikosensibilität von so ausschlaggebender Bedeutung?

Wer von Risiko spricht, verweist per se auf Zukunft und damit auf die prinzipielle Ungewissheit dessen, was ausgelöst durch eigene Entscheidungen alles an unangenehmen Gefährdungen auf einen zukommen mag. Wir müssen heute Festlegungen treffen (einen komplexen Auftrag annehmen, eine schwierige Personalentscheidung treffen, eine Marketingoffensive starten, eine weitreichende Investitionsentscheidung vornehmen etc.), die wir morgen schon bereuen mögen. Wer Risiken eingeht, weiß, dass einen die Zukunft möglicherweise eines Besseren belehren wird und dass man dann, wenn der potenzielle Schaden eingetreten ist, nicht umhinkommt, diesen den eigenen Entscheidungen zuzurechnen. Unternehmer sein heißt, mit dieser Unausweichlichkeit einen kalkulierten Umgang zu gewinnen. Wer als Unternehmer sein Geschäft um bislang nicht genutzte Marktchancen herum entwickelt, geht gleichzeitig die damit verbundenen Risiken mit ein.

Erfolgreiche Unternehmen tun Letzteres wie gesagt in einem kalkulierten Maß. Kalkuliert bedeutet in diesem Zusammenhang den Aufbau von Wissen um mögliche Gefährdungspotenziale auf dem Weg in die angestrebte Zukunft (was kann denn alles passieren?). Es bedeutet aber auch das Verfügen über Beobachtungsmöglichkeiten für das Eintreten solcher Potenziale (wie werde ich möglichst sensibel für diesbezügliche Entwicklungen?). Letztlich bedeutet es dann auch, auf vorweg entwickelte Bearbeitungsformen für den Fall zurückgreifen zu können, dass Risiken schlagend werden (was tue ich, wenn...?). Bei sehr vielen etablierten Familienunternehmen können wir beobachten, dass sie in geschäftlicher Hinsicht dieses Risikokalkül oft ganz und gar intuitiv meisterhaft beherrschen. In der Tendenz agieren sie eher vorsichtig, fast schon risikoavers. Bei weitreichenden Weichenstellungen steht ja immer die eigene Existenz in einem umfassenden Sinne auf dem Spiel (das Vermögen der ganzen Familie, die eigene Identität als erfolgreiche Unternehmer etc.). Umso erstaunlicher ist es, dass die Gefährdungspotenziale, die in der Familie selbst schlummern, in der Regel nicht gesehen werden

⁵⁴ Ausführlicher dazu Wiechers (2006).

und dass es deshalb für diese zumeist auch keine ausreichenden präventiven Vorkehrungen gibt. Diese Risiken befinden sich gleichsam im blinden Fleck des Systems, ähnlich wie man die Familie als Ressource nutzt, ohne sich dieses Umstandes in vollem Ausmaße bewusst zu sein. Die bewusste Beschäftigung mit der Familie und ihre Funktion im Kontext eines Familienunternehmens kann diese Risiken kalkulierbarer machen. Dem dient etwa die Erarbeitung einer eigenen „Family Governance“, einer Familienverfassung, etc. Im Folgenden gilt es, diesen aus der Familie kommenden Gefährdungszusammenhang an einigen charakteristischen Beispielen zu verdeutlichen.

2.2.1 Die Familie verliert ihre Autoritätsfunktion als sicherheitsspendende Instanz für Letztentscheidungen

Familienunternehmen zehren von dem Vorteil, dass die Eigentümerfamilie (häufig repräsentiert durch einzelne herausragende Figuren) als unbestrittenes Einfluss- und Machtzentrum fungiert. Wie diese Autoritätsrolle im Einzelnen wahrgenommen wird, kann in der Praxis sehr, sehr unterschiedlich sein. Da gibt es die vielfältigsten Spielarten, je nachdem wie stark Familienmitglieder noch im Management tätig sind oder nicht. Die Wirkung, die von dieser Art von Autorität, solange sie intakt ist, ausgeht, ist stets eine ähnliche. Sie versorgt Entscheidungen im Unternehmen, wenn sie in irgendeiner Weise auf die Familienautoritäten zurückgerechnet werden können, mit selbstverständlicher Akzeptanz und Geltung. Sie stellt zentrale Festlegungen außer Zweifel. Mit Blick auf diese Autorität werden Streitfragen beendet. Weitere Debatten erübrigen sich. Ausgiebige Begründungsbemühungen können unterbleiben. Es genügt im Alltag die intakte Existenz dieser letztinstanzlichen Autorität, gemeint ist das im Unternehmen geteilte Wissen um diese Instanz, dass viele Auseinandersetzungen und Reibereien, Rivalitäts- und Machtkämpfe erst gar nicht auftreten. Genau diese eindeutig geklärten Führungsverhältnisse, wo die Eigentümerfamilie den entscheidenden Schlussstein im Gesamtgefüge bildet, machen die außerordentliche Schlagkraft und rasche Handlungsfähigkeit vieler Familienunternehmen aus.

Was kann diese Fähigkeit mit Blick auf die Familie gefährden? Immer dann, wenn die lange Zeit praktizierten familieninternen Autoritätsstrukturen sich in Auflösung befinden (etwa durch den Tod der bisherigen Autoritätsfiguren oder im Zuge des Generationswechsels oder durch den Ausbruch latenter Stammesrivalitäten, durch aufbrechende Geschwisterkonflikte, durch eine Ehekrise des Gründerpaares etc.), immer dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Konflikte, die mit so einer Neuordnung der Machtverhältnisse in der Familie fast immer verbunden sind, eskalieren, sich verselbstständigen und unbeherrschbar werden.

Warum ist das so? Unternehmerfamilien stehen hinsichtlich ihres Umgangs mit familieninternen Konflikten vor ganz besonderen Herausforderungen. Die emotional wichtigen Personen sind in solchen Familien häufig in ihrer Energie sehr stark auf die gedeihliche Entwicklung des Unternehmens fokussiert. Damit verknüpft sich automatisch die Zeit, die für die Familie selbst zur Verfügung steht. Auf diesem Wege lernen es solche Familien nicht, mit den üblichen Wachstums- und Reifungskrisen offen umzugehen und sich miteinander tragfähige Lösungen zu „erstreiten“. Die familieninterne Konfliktvermeidung (ob zwischen den Eltern, zwischen den Generationen oder zwischen Geschwistern, Cousins, zwischen unterschiedlichen Stämmen etc.) hält normalerweise den Rücken frei für das ungebremste Engagement der Beteiligten im Unternehmen. Der Fokus auf das Unternehmen führt dazu, dass die Familienbeziehungen in ihrem Potenzial, mit Konflikten konstruktiv umzugehen, vergleichsweise unterentwickelt bleiben. Dieses Muster rächt sich aber spätestens dann, wenn die bislang disziplinierenden Autoritätsfiguren im Abtreten sind oder zur Gänze wegfallen. Jetzt bekommen oft lange zurückliegende Verletzungen, Zurücksetzungen, kränkende Bevorzugungen ihren Raum, alte Rechnungen und Unversöhnlichkeiten werden serviert. Diese Konfliktdynamik bekommt dann deshalb sehr rasch eine besondere emotionale Schärfe, weil es ja nicht nur um die üblichen Beziehungsthemen in einer Familie geht. In Unternehmerfamilien wird ja auf diesem Wege immer auch die eigene Rolle in Bezug auf dieses Unternehmen mitverhandelt (was man meint, dass einem zusteht, sei es an Anteilen, an Karrieremöglichkeiten etc.). Oft in frühere Generationen zurückreichende Ausgleichserwartungen kommen bei solchen Gelegenheiten wieder auf den Tisch. Insbesondere, wenn sich in späteren Generationen die Familie in Stämmen organisiert hat, dann ist diese generationsübergreifende Dynamik mit hoher Wahrscheinlichkeit vorprogrammiert.

Die große Gefahr in solchen Übergangsphasen oder bei machtmäßigen Pattsituationen im Kreis der Familiengesellschafter ist immer, dass sich ein aus dem Ruder gelaufener Familienkonflikt des Unternehmens bemächtigt. Dann fehlt es in aller Regel an einer Instanz, die die destruktive Kraft solcher Konflikte noch eindämmen könnte. Der tragende Schlussstein in der Autoritätskette eines Familienunternehmens ist selbst zum Problem geworden, immer verbunden mit nachhaltigen Erschütterungen in alle Unternehmensbereiche hinein. Gut zu beobachten ist die auf diese Weise ausgelöste Führungskrise etwa immer dann, wenn Senior und Junior über einen längeren Zeitraum das Unternehmen gemeinsam führen und ihre Differenzen miteinander nicht bewältigt bekommen. Eine solche Führungskrise ist fast immer auch dann programmiert, wenn die Familie sich das erste Mal zur Gänze aus der operativen Führung zurückzieht und auf ein Fremdmanagement vertrauen muss. Solche Übergänge sind besonders heikel und laden dazu

ein, bislang klare Autoritätsverhältnisse nachhaltig zu erschüttern. Nicht wenige Familienunternehmen sind am Zerschlagen geklärtter Macht- und Autoritätsverhältnisse in der Eigentümerfamilie und an der dadurch angefachten familieninternen Konfliktodynamik gescheitert. In diesem spezifischen Autoritäts- und Führungszusammenhang ist wohl zu Recht das größte Selbstgefährdungspotenzial dieses Unternehmenstyps zu sehen.

2.2.2 Die Erosion der unternehmerischen Kraft der Familie

Das Lebendighalten der unternehmerischen Verantwortung in der Familie wurde als essenziell für Familienunternehmen beschrieben. Das Wachhalten von Entrepreneurship ist allerdings in solchen Familien vor allem über die Generationen hinweg durchaus keine Selbstverständlichkeit. Wenn z. B. ein erheblicher Teil der Gesellschafter nicht mehr selbst im Unternehmen tätig ist, was bei älteren Familienunternehmen überwiegend der Fall ist, dann ist es gut möglich, dass die Distanz dieses Personenkreises zum Unternehmen immer größer wird. Der innere Bezug zum Unternehmen und seiner Entwicklung geht verloren, es sei denn man trägt bewusst Sorge dafür, dass auch bei den nicht im Unternehmen tätigen Gesellschaftern dieses unternehmerische „Feuer“ immer wieder entfacht und gezielt gepflegt wird. Wenn der emotionale Faden zur eigenen unternehmerischen Verantwortung reißt, dann ändert sich auch die innere Einstellung gegenüber dem Unternehmen. Aus dem Unternehmer wird ein Investor, dessen Interesse primär darauf gerichtet ist, ein Maximum an Gewinnausschüttung aus dem Unternehmen herauszuholen. Wenn auf Seiten der Gesellschafter auf breiterer Basis dieser innere Bezug zum Unternehmen verloren gegangen ist, schwindet die Bereitschaft der Familie, sich für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einzusetzen, Erträge zu reinvestieren und die Anteile in der Familie zu halten. Die Firma blutet ökonomisch aus, die Zentrifugalkräfte nehmen zu, weil diese Entwicklung ja auch im Unternehmen beobachtet wird und gerade die guten Leute dann nach einer Absprungmöglichkeit suchen. Haben sich solche emotionalen Entfremdungsphänomene in der Familie wie im Gesellschafterkreis verfestigt, dann ist es für alle Seiten besser, eher früher als später das Unternehmen zu verkaufen, bevor es in seiner Leistungskraft ernsthaft Schaden nimmt und an Wert verliert.

Das Schwinden des unternehmerischen Elans ist aber häufig auch bei etablierten Unternehmern zu beobachten, die lange Zeit ganz erfolgreich mit ihrem Unternehmen unterwegs waren, die in der Schlussphase ihrer Laufbahn gerade wegen ihres großen Erfolges ihren unternehmerischen Pioniergeist aber eingebüßt haben. Solche Persönlichkeiten blicken voller Stolz auf eine erfolgreiche Ära zurück, vertrauen voll auf die Erfolgsmuster der Vergangenheit (seien es Produkte, Techno-

logien, Zielgruppenkonzepte etc.) und denken nicht daran, Platz für jüngere, kompetentere Führungspersönlichkeiten zu machen. Ganz im Gegenteil: Sie immunisieren sich gegenüber beunruhigenden Signalen vom Markt und lassen nur mehr das an sich heran, was ihre Sicht der Dinge bestätigt. Da es sich hier in der Regel um Personen handelt, die sowohl im Unternehmen wie in der Familie eine unangefochtene Autoritätsposition genießen, gibt es in ihrem näheren Umfeld niemanden, der sie in ihrer Tendenz zur Realitätsverleugnung ernsthaft stören könnte. Wenn hier nicht frühzeitig seitens der Familie für einen starken Beirat gesorgt wurde, ist es zumeist die finanzierende Bank, die weitere Finanzierungsansprüche zurückweist und damit das Unternehmen mit seiner bedrohten Lage zu konfrontieren beginnt. Das passiert aber immer erst zu einem Zeitpunkt, an dem die Krisensituation schon recht weit fortgeschritten ist und entscheidende Weichenstellungen und Korrekturmaßnahmen bereits verpasst worden sind. Nicht selten treten diese Phänomene erst in der Übergabephase in ihrer vollen Tragweite zu Tage. Wir beobachten im Moment im Zuge der aktuellen Wirtschaftskrise eine Vielzahl von Familienunternehmen vor allem kleinerer und mittlerer Größe, die grundlegende Trends in ihren jeweiligen Branchen nicht rechtzeitig zur Kenntnis genommen haben und deshalb zurzeit mit kaum lösbaren existenziellen Schwierigkeiten kämpfen.

2.2.3 Personelle Fehlentscheidungen durch die Familie

Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Kontrolle über das Unternehmen in der Familie behalten wollen. So kann es nicht überraschen, dass nach wie vor mehr als achtzig Prozent der älteren Generation es sich wünscht, einen Nachfolger aus der eigenen Familie zu finden. Deshalb gibt es eine „natürliche“ Präferenz, bei entsprechenden Besetzungsentscheidungen ungeprüft Mitgliedern der „eigenen Brut“ den Vorzug zu geben. Hier setzt sich fast automatisch das familiäre Prinzip, dass Herkunft zählt, gegenüber dem unternehmerischen Prinzip, das gerade für die Besetzung von Schlüsselpositionen die erforderliche Kompetenz selektiert, durch. Familien bringen bei solchen Entscheidungslagen in aller Regel nicht die Distanzierungsfähigkeit auf, um gegenüber den eigenen Mitgliedern angemessen zwischen Herkunft und Kompetenz unterscheiden zu können. Auf diese Weise werden Familienmitglieder auf Leitungspositionen im Unternehmen gebracht, die den Anforderungen der jeweiligen Stelle kompetenzmäßig nicht gerecht werden können. Wie man weiß, hat das fatale Folgen. Weder in der Familie noch im Unternehmen darf dieser Umstand des Überfordertseins offen angesprochen werden, obwohl alle Bescheid wissen. Man muss mit viel Aufwand kompensatorische Lösungen um diese Personen herum bauen, um den Schaden solcher Besetzungsentscheidungen in Grenzen zu halten. Solche Verhält-

nisse besitzen im Unternehmen auf Sicht gesehen eine fatale Sickerwirkung. Sie signalisieren, dass die Familie mit ihren Interessen Vorrang vor dem Wohl des Unternehmens hat, ein Umstand, der weder der Reputation der Familie noch dem Engagement im Unternehmen auf Dauer gut bekommt. Der Eindruck des Nepotismus sorgt dafür, dass das Unternehmen jegliche Attraktivität für gute Leute verliert und in seiner personellen Ausstattung niveaumäßig kontinuierlich sinkt. Unter den heutigen Wettbewerbsverhältnissen kann sich kein Unternehmen eine solche Entwicklung auf Dauer leisten.

2.2.4 Besondere finanzielle Risiken, die in der Familienkonstellation schlummern

Familien sind in ihrem Lebenszyklus einerseits mit Veränderungen konfrontiert, die im Zeitverlauf eigentlich erwartbar sind. Es werden Kinder geboren und reißen das Paar aus seiner trauten Zweisamkeit. Die Kinder werden erwachsen, verlassen das elterliche Haus und konfrontieren die Eltern mit den Anforderungen einer postparentalen Partnerschaft. Letztlich, dass die Eltern eines Tages sterben, auch das ist erwartbar, gleichwohl natürlich mit heftigen Trennungsschmerzen verbunden. Darüber hinaus gibt es aber auch Katastrophen, die die Familie unerwartet treffen. Der frühe Tod eines Elternteiles, die Scheidung der Eltern, der Tod eines Kindes, die dauerhafte Behinderung eines Familienmitgliedes. Die Kleinfamilien der heutigen Zeit haben mehr oder weniger gut gelernt, als Familie mit den erwartbaren Veränderungen und den unerwarteten Katastrophen umzugehen. Für Familien, die zusätzlich noch ein Unternehmen mit zu verantworten haben, ist das konstruktive Bewältigen dieser familialen Veränderungen und Krisen noch um einiges schwieriger. Vor allem sind diese Krisen zumeist mit erheblichen finanziellen Konsequenzen verbunden, da das Familienvermögen ja zum größten Teil im Unternehmen steckt und dieses Vermögen nicht in Form liquider Mittel zur Verfügung steht. Wenn keine entsprechende Vorsorge getroffen wird, können die anfallenden Erbschaftssteuern ein Unternehmen in eine bedrohliche Liquiditätskrise führen. Eine Scheidung kann den Anlass abgeben, das Unternehmen verkaufen zu müssen, um den wechselseitigen Ansprüchen der Ehepartner aneinander gerecht werden zu können. Wenn die weichende Generation ihre Altersvorsorge überwiegend im Unternehmen sieht, so erwachsen daraus Belastungen, die für dauerhafte Spannungen zwischen den Generationen sorgen. Die persönliche Notsituation eines der Gesellschafter kann diesen zum Verkauf seiner Anteile nötigen. Wenn die anderen diesen Anteil nicht aufgreifen können oder wollen, dann geht er an Familienfremde. Das praktische Leben kennt eine Vielfalt weiterer Beispiele, in denen Entwicklungen in der Eigentümerfamilie die finanzielle Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens überfordert haben. Ein die Familie mit

einbeziehendes Risikomanagement wird für all diese Eventualitäten rechtzeitig Vorsorge treffen und vor allem die vorhandenen vertraglichen Regelungen (Satzungen, Familienverfassungen, Eheverträge, Testamente etc.) von Zeit zu Zeit den veränderten Verhältnissen in Familie und Unternehmen anpassen.

2.2.5 Der Komplexitätszuwachs auf Seiten der Familie und seine Bewältigungsmöglichkeiten

Das Alltagsleben von Familien in der heutigen Gesellschaft konzentriert sich im Wesentlichen auf das Miteinander von Eltern und Kindern bzw. auf Varianten solcher Relationen. Weiter davon entfernte Verwandtschaftsbeziehungen verblasen zusehends in ihrer lebenspraktischen Bedeutung. Bei Unternehmerfamilien ist dies in der Regel deutlich anders. Das gemeinsame Eigentum am Unternehmen hält die immer größer werdende Verwandtschaft über die Generationen hinweg als „Familie“ zusammen. Über das Eigentum wird ein Familienzusammenhang basierend auf Verwandtschaft aufrechterhalten, den heutzutage Familien ohne dieses „Dritte“ nicht mehr kennen. Dieser Umstand schafft für Unternehmerfamilien charakteristische Herausforderungen. Sie müssen diese wachsende familieninterne Komplexität managen lernen. Dies bedeutet einerseits, Vorsorge dafür zu treffen, dass sich diese Vielzahl an Verwandten auch noch als eine Familie erleben kann. Die dafür erforderlichen Begegnungsmöglichkeiten (wie z. B. Familientage) müssen eigens organisiert werden. Sie sind nicht mehr das „natürliche“ Produkt des alltäglichen familialen Zusammenlebens. Geht dieses familienspezifische Zugehörigkeitsgefühl im Lauf der Zeit ganz verloren, weil die übliche emotionale Entfremdung schlicht Platz gegriffen hat, dann schwindet jene emotionale Kohäsion, die die unverzichtbare Basis für eine gemeinsam verantwortete Unternehmenspolitik darstellt.

Auf der anderen Seite erzwingt das Größenwachstum bei den Gesellschaftern den Aufbau eigener Strukturen, um die Familie in allen relevanten Dimensionen entscheidungsfähig zu halten. Diese Entscheidungsbedarfe erwachsen aus der größer werdenden Familie selbst, aus ihrer Eigentümerfunktion wie aus der Verantwortung für das Unternehmen im engeren Sinn. Wird der rechtzeitige Aufbau solcher Strukturen (z. B. Einrichtung eines Gesellschafterrates, Regeln für die Gesellschafterversammlung, Bestimmung der Aufsichtsorgane für das Unternehmen, Erarbeitung einer Familienverfassung etc.) versäumt, weil die einfachen Verhältnisse der Pioniergenerationen schlicht fortgesetzt werden, dann verliert die Familie ihre zentrale Funktion, als kraftvolles Gegenüber zum Unternehmen zu fungieren. Komplexer gewordene Familienkonstellationen brauchen beides: Eine sorgfältige Pflege des Familienzusammenhaltes und eine bewusste Sicherstellung der eige-

nen Entscheidungsfähigkeit, die stets den Aufbau von organisationsähnlichen Strukturen erfordert, ein Umstand, der an sich einen Widerspruch zum normalen familialen Miteinander darstellt.

Erst mit diesem zweifachen Kompetenzaufbau versetzt sich die Unternehmerfamilie in die Lage, geeignete Kommunikationsmöglichkeiten zu haben, um sowohl die familien- wie auch die unternehmensspezifischen Themen gemeinsam durcharbeiten zu können. Letztlich schafft sich die Familie mit solchen Strukturen, die mit dem Wachstum der Familie auch in eine eigene Verfassung gegossen werden können, eine eigenständige Handlungsfähigkeit sich selbst und dem Unternehmen gegenüber. Die Mitglieder lernen Familienbelange von jenen des Unternehmens zu unterscheiden, sie lernen Konflikte offen auszutragen und zwar in einer Weise, die die Familienkohäsion stärkt und nicht schwächt. Im Rahmen einer solchen Verfassung lassen sich dann auch Spielregeln ausverhandeln für all jene heiklen Anlassfälle, die bei ihrem Eintreten die Beziehungen innerhalb der Familie normalerweise enorm belasten (Prinzipien für die Ausschüttung, für den Eintritt ins Unternehmen, für den Verkauf von Anteilen, für den Umgang mit Angeheirateten etc.). Dieses Set an Spielregeln ist so etwas wie ein kollektives Gedächtnis für die Bewältigung künftiger Problemlagen, dessen Vorhandensein alleine schon eine erstaunlich disziplinierende Wirkung besitzt.

Wenn die Familie größer wird und vor allem der Anteil der nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter wächst, wenn das Unternehmen selbst an Komplexität zugelegt hat, wenn Familienfremde im Top-Management Einzug gehalten haben, dann wird es ratsam, dem Unternehmen wie der Familie ein kompetentes Beratungs- und Kontrollgremium zur Seite zu stellen (einen Beirat oder wie immer man diese Einrichtung nennen mag). Dies ist ein Schritt, der vielen Familienunternehmen nach wie vor sehr schwer fällt, weil sie meinen, damit ein Stück Souveränität aus der Hand zu geben. So sehr diese emotionalen Befürchtungen aus Familiensicht verständlich sind, so kurzsichtig sind sie, wenn man auf das Ganze schaut. Um auf nachhaltige Weise die Familie für das Unternehmen als Ressource zu erhalten und für die in sie eingebauten Gefährdungspotenziale rechtzeitig Vorsorge zu treffen, ist so eine neutrale dritte Instanz, die sowohl das Vertrauen der Unternehmensleitung wie auch der Familie besitzt, eigentlich unerlässlich. Sie schützt die Familie vor sich selbst und ihren nicht durchschauten Dynamiken und sorgt so für eine gesunde Balance zwischen dem, was das Unternehmen als Unternehmen braucht, und dem, was die Familie für ihre Identität als Unternehmerfamilie benötigt.

2.3 Die Unternehmensentwicklung und ihre charakteristischen Risikopotenziale

Die Ko-Evolution von Familie und Unternehmen führt üblicherweise im Unternehmen zur Ausprägung von Kommunikationsmustern, Strukturen und Kulturmerkmalen, die im Zeitverlauf ein erhebliches Gefährdungspotenzial hervorbringen können. Diese familialen Abfärbungen im Unternehmen (in der Literatur häuft auch als „Familierness“ bezeichnet) sind nicht per se problematisch. Ganz im Gegenteil, sie bringen in ihrer spezifischen Kombination in aller Regel genau jene Wettbewerbsvorteile hervor, die gut geführte Familienunternehmen üblicherweise auszeichnen. Diese Merkmale haben es aber an sich, dass sie im Lebenszyklus von Familienunternehmen häufig in ihr Gegenteil mutieren. Diese Mutationsneigung ist vor allem auf den Umstand zurückzuführen, dass Familienunternehmen besonders gerne an bewährten Lösungsmustern festhalten selbst dann noch, wenn geänderte Verhältnisse ihre Weiterentwicklung dringend erforderlich machen. Diese charakteristische Pfadabhängigkeit, die die Möglichkeiten der kontinuierlichen Selbsterneuerung deutlich eingrenzen, erzeugt angesichts sich beschleunigt ändernder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen ein erhebliches Risikopotenzial. Einige dieser charakterlichen Risikofelder gilt es im Folgenden in aller Kürze noch hervorzuheben. Wir greifen zur Selektion der relevanten Aspekte auf jene Dimensionen von Führung zurück, die in einem Unternehmen kontinuierlich versorgt werden müssen, damit es seine Leistungsfähigkeit nachhaltig aufrechterhalten kann.⁵⁵

2.3.1 Der Verlust der strategischen Passung des Unternehmens

Familienunternehmen sind in ihrer Pionierzeit geschäftspolitisch in der Regel auf eine relativ enge Nische fokussiert. Normalerweise entwickeln sie sich im Rahmen dieser Nische weiter und nutzen die sich bietenden Chancen, diese auszubauen (durch Produktinnovationen, durch die schrittweise Erhöhung ihres Internationalisierungsgrades etc.). Solange die unternehmerische Kraft an der Spitze des Unternehmens intakt ist und solange in der jeweiligen Nische ein ausreichendes Ertragspotenzial gegeben ist, sind solche Unternehmen höchst erfolgreich unterwegs. Wenn sich die Rahmenbedingungen aber drastisch ändern, dann wird das Festhalten an einem lange Zeit erfolgreichen Businessmodell und die Treue zur bislang bearbeiteten Nische zur strategischen Falle. Viele eignergeführte Unternehmer in der Automobilzulieferindustrie haben dieses Phänomen in der aktuel-

⁵⁵ Vgl. dazu ausführlicher Wimmer, u.a. (2005), S. 93 ff.

len Wirtschaftskrise dramatisch zu spüren bekommen.⁵⁶ Die einseitige Fokussierung der Entscheidungsträger führt normalerweise dazu, dass sie die Frühwarnsignale einer strategischen Krise überhören. Man kann ja noch einige Zeit im operativen Geschäft von den Erfolgen der Vergangenheit leben. Doch die Wachstumsdynamik geht verloren. Die Ertragsziele werden Jahr für Jahr verfehlt und immer wieder werden Begründungen gefunden, die die zunehmenden Probleme externen, nicht beeinflussbaren Faktoren zurechnen. Ab einem bestimmten Punkt dieser Abwärtsspirale hat das Unternehmen seine Überlebenskraft eingebüßt. Das Schicksal des traditionsreichen Versandhändlers Quelle ist für so einen schleichenden Verlust der strategischen Passung ein vielsagendes Beispiel. Das jahrelange Festhalten am klassischen Versandhandel, obwohl die Umsätze schon seit längerem kontinuierlich geschrumpft sind, hat dazu geführt, dass das konsequente Aufgreifen von tieferliegenden Trends im Handel verpasst wurde (der enorme Bedeutungszuwachs des Onlinekanals, der Bedarf nach weiterer Spezialisierung, der Aufbau einer Multichannel-Strategie, eine kundengerechte Sortimentspolitik etc.). Am Ende des Weges blieb nur mehr die Insolvenz mit dem Verlust zehntausender Arbeitsplätze.

2.3.2 Der Verlust der wirtschaftlichen Spannkraft des Unternehmens

Familienunternehmen sind bekannt dafür, dass sie ihre Gewinne in hohem Maße thesaurieren. Sie verfügen deshalb über eine hohe Eigenkapitalquote und damit über ausreichende Möglichkeiten der Binnenfinanzierung ihres eigenen Wachstums. Sie vermeiden einen hohen Verschuldungsgrad und die Hereinnahme fremden Eigenkapitals, um in der Geschäftsentwicklung nicht von familienfremden Kräften abhängig zu werden. Die eigene Unabhängigkeit ist durchgängig ein ganz hoher Wert. Trotzdem zeigt die Empirie, dass ein ganz erheblicher Teil von Familienunternehmen (vorwiegend die kleinen und mittleren) wirtschaftlich immer wieder mit dem Rücken an der Wand stehen. Solche existenzbedrohenden Gefährdungslagen haben fast immer eine längere Vorgeschichte. Unterschiedliche Einflussfaktoren wirken zusammen, um ein ursprünglich gesundes Unternehmen in die Krise zu führen. Alle diese Faktoren haben letztlich mit Familyness zu tun: ein prinzipiell intransparenter Umgang mit Umsätzen, Kosten und Erträgen. Nur wenige im Unternehmen haben einen Überblick über die wirtschaftliche Gesamtsituation und oftmals verlieren auch diese die wahren Zusammenhänge aus den Augen. Es fehlen tragfähige Controllingssysteme, die die Kosten einerseits und die Wertschöpfung andererseits halbwegs verlässlich auf Kostenstellen, Einheiten und Prozesse zurechnen lassen. Erfolgskritische Prozesse wie etwa die Lagerhal-

⁵⁶ Vgl. Eigen (2010).

tung, die ganze Supply Chain, der Einkauf, das Kalkulationsgeschehen stehen nicht unter ausreichender Beobachtung, so dass erhebliche Optimierungsmöglichkeiten (etwa beim Working Capital) nicht genutzt werden. Im Endeffekt kann niemand genau sagen, womit man Geld verliert und wo die besonderen Ertragspotenziale liegen. In Zeiten, in denen die Margen rapide schrumpfen, in denen die Auftragslage schwankt, wird der Spielraum für solche Unternehmen immer enger. So können Unternehmen mit einer durchaus entwicklungsfähigen Substanz unversehens in eine Liquiditätskrise schlittern. Diese Gefahr hat in den letzten ein, zwei Jahren schon deshalb enorm zugenommen, weil die Banken in der Unternehmensfinanzierung zur Zeit sehr viel risikosensibler agieren. Ihre Bereitschaft, eigenkapitalschwache Unternehmen über die aufgetretenen Engpässe hinweg zu finanzieren, ist fast zur Gänze geschwunden, vor allem dann, wenn solche Unternehmen keine nachhaltig stabile Zukunftsperspektive glaubwürdig begründen können. So neigen gerade lange Zeit erfolgsverwöhnte Unternehmen dazu, auf ihre finanzielle Substanz zu vertrauen und damit das kontinuierliche Schwinden ihrer aktuellen Ertragskraft aus den Augen zu verlieren.

2.3.3 Die organisationale Komplexität wird unbeherrschbar

Wie Familien, so sind auch viele familiengeführte Unternehmen um Personen herum gebaut. Die Aufgabenverteilung in der Organisation orientiert sich vielfach an den gewachsenen Fähigkeiten und persönlichen Präferenzen der wichtigen Leistungsträger. Selten trifft man auf explizit festgelegte, formale Strukturen, die einer gewissen Aufgabenlogik folgen. Das Kommunikations- und Führungsgeschehen ist dieser Personenorientierung geschuldet (bevorzugte mündliche bilaterale Abstimmung, anlassbezogen ohne durchgängige Regelmäßigkeit).

Durch das schnelle Wachstum eines Unternehmens bzw. durch einen plötzlichen Führungswechsel geraten solche auf familialen Mustern basierende Organisationsverhältnisse immer sehr rasch an ihre Grenzen. Die eingespielten Routinen des Miteinanders können die deutlich erhöhte Binnenkomplexität nicht mehr verarbeiten. Die bisherige Sicherheit, wer sich wofür verantwortlich fühlt, geht plötzlich verloren. Die Kultur der kurzen Wege und schnellen Entscheidungen kollabiert. Eine vermehrte Beschäftigung mit sich selbst ist die Folge. Ein enorm hoher interner Koordinations- und Abstimmungsaufwand ist erforderlich, um zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen. Entsprechend explodieren die Anlässe für Meetings, für Gesprächskreise und Task Forces. Das Fehlen einer angemessenen IT-Infrastruktur wird schlagend. Qualitätsprobleme treten auf; entsprechend häufen sich die Beschwerden von Kunden und anderen externen Stakeholdern.

Eine Krise, bedingt durch die Überforderung der geschichtlich gewachsenen, „familialen“ Organisations- und Führungsverhältnisse, ist kurzfristig nicht leicht in den Griff zu bekommen. Es braucht einen aufwendigen Lernprozess über alle Ebenen der Organisation hinweg, um das Unternehmen wieder auf einen komplexitätsangemessenen Level von Führung und Organisation zu heben. Solche Lernprozesse gelingen besser, wenn sie präventiv passieren und nicht unter den Bedingungen einer Krise erfolgen müssen.

2.3.4 Das Risiko einer fehlenden bzw. verfehlten Personalpolitik

In der Kultur eines Familienunternehmens gehören die Beschäftigten vielfach zur erweiterten Familie, ähnlich den eingangs erwähnten vorindustriellen Verhältnissen. Dies stiftet bei allen Beteiligten ein spezifisches Verantwortungsgefühl füreinander. Diese Art der Zugehörigkeit schafft eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und eine außergewöhnliche Mobilisierungskraft gerade in Zeiten, in denen das Unternehmen für sein Überleben auf dieses Zusatzengagement angewiesen ist.

Diese Familienhaftigkeit im Umgang mit dem Personal kann bei schlechter Führung jedoch eine ganz fatale Kehrseite entwickeln. Aus falsch verstandener Loyalität verzichten die verantwortlichen Entscheidungsträger vielfach auf die erforderlichen personellen Korrekturen: Man lebt mit Leistungsproblemen (sei es aus Überforderung oder aus anderen Gründen) und baut um solche Leute kompensatorische By-Pass-Lösungen, man schaut bei Einstellungen und Beförderungen mehr auf die persönliche Passung als auf Eignung und Qualifikation, man verzichtet in der Phase des Abschwungs auf rechtzeitige Kapazitätsanpassungen, weil man sich dem impliziten Arbeitsplatzversprechen moralisch verpflichtet fühlt. Dieser Katalog lässt sich mit einer Vielzahl weiterer Beispiele ergänzen. Im Effekt ist das Ganze mit einem schleichenden Qualitätsverlust der gesamten Workforce verbunden. Das System begünstigt tendenziell Trittbrettfahrer und verlagert die Lasten auf jene Leistungswilligen, die schwer Nein sagen können. In schwierigen wirtschaftlichen Phasen verliert das Unternehmen die Fähigkeit zur Restrukturierung aus eigener Kraft, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Führung in der Durchsetzung schmerzhafter Entscheidungen jegliche Glaubwürdigkeit verloren hat.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Unternehmen in seiner Entwicklung immer auf eine Gefährdung zuläuft, wenn die Führung sich selbst nicht entsprechend den veränderten Herausforderungen weiterentwickelt. Dies wird insbesondere beim Generationswechsel virulent. Dieser notwendige Wandel der

Führungsstrukturen und des Führungsverhaltens trifft aber auch auf alle anderen Phasen zu, in denen das Unternehmen ein neues Niveau der Komplexitätsbearbeitung benötigt. Da wird fast immer deutlich, dass ein rigides Festhalten an tradierten familialen Mustern dazu führt, dass der für das Unternehmen als Organisation erforderliche Entwicklungsschritt verpasst wird. Gut geführten Familienunternehmen gelingt es allerdings ganz vorzüglich, ihre charakteristische „Familierness“ im Prozess der Unternehmensentwicklung jeweils auf angemessene Weise mit zu transformieren.

Sie schaffen es, Führung und Organisation schrittweise zu professionalisieren, ohne die spezifischen Vorteile, die aus der „Familierness“ kommen zu verlieren (eine starke auf Familienwerten basierende Unternehmenskultur, eine durchgängige Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, die Effizienz und Geschwindigkeit im Lösen von Problemen, eine unternehmerisch verantwortete Risikoübernahme, etc.).

2.4 Schlussbemerkungen

Der Verlauf der aktuellen Weltwirtschaftskrise hat uns deutlich vor Augen geführt, wie exzellent gerade die gut geführten Familienunternehmen mit den enormen Herausforderungen der vergangenen zwei Jahre fertig geworden sind.⁵⁷ Sie haben die Krise genutzt, um längst fällig Maßnahmen zur Effizienzsteigerung zu setzen, um aber gleichzeitig auch ganz gezielt in die Steigerung ihrer Zukunftsfähigkeit zu investieren (d. h. Stärkung von Forschung & Entwicklung, Intensivierung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten, ein gezieltes Talentmanagement, etc.). Diese Unternehmen sind für die Chancen des einsetzenden Aufschwungs bestens gerüstet und treten gestärkt in eine durch die Krise deutlich veränderte globale Wettbewerbslandschaft. Diese ermutigenden Erfahrungen dürfen uns allerdings nicht blind machen gegenüber dem Umstand, dass diese Krise sehr viele Familienunternehmen auch sehr unter Druck gebracht hat. Die jüngste Entwicklung hat in all den betroffenen Branchen den Unterschied zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Unternehmen deutlich verschärft. Viele familiengeführte Unternehmen sind dieser sich beschleunigenden Konsolidierdynamik zum Opfer gefallen. Die Gründe dafür sind fast immer in jenen Faktoren zu suchen, die in dem vorliegenden Beitrag analysiert worden sind, d.h. es handelt sich durchwegs um hausgemachte, selbstverantwortende Einflussfaktoren. Das Scheitern von Familienunternehmen fußt in der Regel in ungelösten Struk-

⁵⁷ Dazu im Detail Wimmer (2010).

turproblemen entweder auf der Seite der Eigentümerfamilie oder in versäumten Entwicklungsschritten auf der Seite des Unternehmens, die stets auf erhebliche Schwächen der jeweiligen Führungskonstellation verweisen. Die in Familienunternehmen systematisch eingebauten Selbstgefährdungspotenziale gewinnen immer dann besonders an Fahrt, wenn die verantwortlichen Entscheidungsträger in der Familie wie im Unternehmen aus welchen Gründen auch immer die nachhaltige Sicherung der Ertragskraft der Firma aus dem Blick verlieren. Wenn das passiert, dann ist immer Gefahr im Verzug. Denn ein langfristig ausgerichtetes, ertragsorientiertes Wachstum versorgt das Unternehmen mit jenem „Sauerstoff“, der die unerlässliche Voraussetzung dafür bildet, dass die Eigentümerfamilie ihre unternehmerische Identität von Generation zu Generation aufrechterhalten kann (bei gleichzeitiger Steigerung der im Unternehmen akkumulierten Vermögenswerte). Dieser Zusammenhang kann gerade bei Familienunternehmen leicht aus dem Blick geraten, weil es sich hier um einen Typ von Unternehmen handelt, der von seinem Wesen her den Sinn und Zweck des unternehmerischen Tuns in erster Linie gerade nicht in der bloßen Gewinnmaximierung sieht. Dieser grundlegende Unterschied zu vielen börsenorientierten Gesellschaften verliert jedoch seine ganze Identität stiftende Funktion, wenn die Ertragskraft des Unternehmens auf längere Sicht substantiell Schaden nimmt.

Krisen erkennen – Restrukturieren – Krisen überwinden

▼ Tiefe Einschnitte in die Organisation und strategische Neuausrichtung – auch Familienunternehmen sind in Krisensituationen zu dramatischen Schritten gezwungen. Hinzu kommt der Faktor Familie, der sich massiv auf die Sanierungsfähigkeit dieser Unternehmen auswirken kann.

In diesem Werk, herausgegeben von Tom A. Rösen, werden erstmals die Chancen und Risiken der Krisenbewältigung speziell für Familienunternehmen ausgelotet. Sie erfahren unter anderem,

- welche Besonderheiten für Familienunternehmen im Allgemeinen und in überlebenskritischen Situationen gelten,
- wie verschiedene Unternehmerfamilien mit Krisensituationen umgegangen sind und
- wie Sie tragfähige Lösungsansätze für die Restrukturierung von Familienunternehmen in der Praxis entwickeln können.

Vom Hausbank-Prinzip über Interim-Management und Coaching bis zu M&A-Transaktionen: Das Buch enthält wertvolle Gestaltungsvorschläge für Familienunternehmer, aber auch Krisenmanager und Sanierungsberater.

Mit aufschlussreichen Erfahrungsberichten von Unternehmern, Krisenmanagern und Kapitalgebern!

