



Rudolf Wimmer

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



## Inhaltsverzeichnis:

1.	Wie bedeutsam ist die jüngste Wirtschaftskrise insgesamt einzuschätzen?	<b>Seite 3</b>
2.	Wann wird die aktuelle Weltwirtschaftskrise für ein Unternehmen tatsächlich zu einer Krise? Der schmale Grad zwischen Alarmismus und Leugnung bzw. Verharmlosung.	<b>Seite 6</b>
3.	Die einzelnen Schlüsselfaktoren für die Bewältigung der aktuellen Wirtschaftskrise	<b>Seite 9</b>
	3.1. Die Sorge um den eigenen finanziellen Bewegungsspielraum	
	3.2. Personalpolitik – ein besonders erfolgskritischer Faktor in der Krisenbewältigung	<b>Seite 12</b>
	3.3. Die Spannung zwischen Costcutting und dem Fitmachen des Unternehmens für den Aufschwung	<b>Seite 15</b>
	3.4. Die Krise gibt Anlass, die eigene strategische Positionierung zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten	
	3.5. Die Familie als Ressource oder als Problemverstärker in der Krise	<b>Seite 21</b>
4.	Was lehrt uns der bisherige Krisenverlauf über die Verfasstheit von Familienunternehmen?	<b>Seite 23</b>
	4.1. Nach der Krise ist vor der Krise	<b>Seite 23</b>
	4.2. Die familienunternehmenstypischen Krisenverstärker	<b>Seite 25</b>
	<b>Literaturhinweise</b>	<b>Seite 27</b>



Rudolf Wimmer

## **Die besondere Vitalität von Familienunternehmen**

### **Die aktuelle Weltwirtschaftskrise und wie Familienunternehmen sie bewältigen**

#### **1. Wie bedeutsam ist die jüngste Wirtschaftskrise insgesamt einzuschätzen?**

Wer spricht jetzt noch von Krise? Glaubt man den Wirtschaftsforschern, dann ist jetzt wiederum viel Optimismus in die Führungsetagen der deutschen Unternehmen zurückgekehrt. Die Auftragsbücher füllen sich. Vor allem die Exporte haben im ersten Halbjahr 2010 wieder kräftig angezogen. Die großen Automobilunternehmen fahren alle wieder Sonderschichten, um die überraschend große Nachfrage in den Wachstumsmärkten wie China, Indien aber auch in den USA zu decken. Die Ertragserwartungen werden für 2010 deutlich nach oben korrigiert. Auch der Maschinenbau "eilt aus der Krise", verkündet der einschlägige Branchenverband VDMA (Die Welt, 07. Juli 2010, S. 11). In der deutschen Vorzeigeindustrie, die von der Krise besonders hart getroffen wurde, steigen seit dem 2. Quartal 2010 die Auftragsgänge wieder überdurchschnittlich an. Die Branche profitiert vor allem von der ungebrochenen Wachstumsdynamik in den Schwellenländern China, Indien und Brasilien. „Der Mittelstand befreit sich aus der Krise“ verkündet der neueste Mittelstandsreport des DIHK (Wirtschaftswoche, 13. August 2010). Ein Großteil der deutschen Unternehmen hat die vergangenen zwei Jahre durch ein rigoroses Liquiditätsmanagement dazu genutzt, ihre Binnenfinanzierungskraft enorm zu steigern. Durch die Optimierung des Working Capital, d.h. durch ein geschicktes Management von Forderungen und Verbindlichkeiten sowie durch eine konsequente Reduzierung der Bestände haben sich die Unternehmen einen erheblichen Bewegungsspielraum verschafft, der ihnen jetzt im Aufschwung zugute kommt. Die deutsche Wirtschaft hat durch die Krise sichtlich an Wettbewerbsstärke gewonnen. Die gerade einsetzende Wachstumsdynamik führt dazu, dass der Druck auf den Arbeitsmarkt deutlich nachlässt. Fachkräfte sind in manchen Bereichen bereits wieder knapp. Die Investitionsneigung nimmt erstmals seit längerem wieder kräftig zu. Mit Blick auf diese Entwicklung sprechen die einschlägigen Medien sogar von einem "neuen deutschen Wirtschaftswunder" (Handelsblatt, 28. Juni 2010). Voller Stolz heißt es: „Deutschland zieht Europa aus der Krise“ (Süddeutsche Zeitung, 14. August 2010, S. 1).

Kann man sich angesichts solcher Beobachtungen jetzt wieder zurücklehnen und die Krise beruhigt abhaken? Auch wenn sich die Anzeichen mehren, dass wir die schlimmsten wirtschaftlichen Verwerfungen hinter uns haben, so ist es doch mehr als klug, nicht davon auszugehen, man könne jetzt so ohne weiteres wieder an die gewohnten Wachstumsbedingungen aus der Zeit vor der Krise anknüpfen. Es gibt überhaupt keinen Grund, zu den im Aufschwung des letzten Jahrzehntes aufgebauten Normalitätserwartungen zurückzukehren. Denn wichtige Parameter des erfolgreichen Wirtschaftens haben sich in den vergangenen zwei Jahren grundlegend geändert und schaffen für Unternehmen wahrscheinlich nachhaltig andere Erfolgsvoraussetzungen. Von ausschlaggebender Bedeutung ist deshalb weniger die Frage, ob die Krise nun tatsächlich als überwunden gelten kann, als vielmehr die Frage, was sie strukturell in Wirtschaft



und Gesellschaft bewirkt hat und welchen Verlauf der Aufschwung kurz- und mittelfristig nehmen wird. Noch immer sprechen eine Reihe von makroökonomischen Indikatoren dafür, davon auszugehen, dass dieser Verlauf schleppend und geprägt von überraschenden Schwankungen vonstatten gehen wird. Die jetzige Krise schlägt in ihren Ausmaßen und ihrer Dauer gänzlich aus der Reihe "normaler" Konjunkturabschwünge. Niemand kann deshalb auf bewährte Erfahrungen im Umgang damit zurückgreifen, auch wenn die Auswirkungen bei einzelnen Unternehmen als veritable Unternehmenskrise ankommen mögen, auf die dann mit den üblichen Mustern des Krisenmanagements reagiert wird (für Familienunternehmen vgl. dazu T. Rösen 2008). Will man sich in diesen schwierigen Zeiten als Unternehmen angemessen positionieren, dann ist es unerlässlich, den außergewöhnlichen Charakter dieser Krise gut zu verstehen und sich auf die geänderten Rahmenbedingungen gezielt einzustellen.

Was kennzeichnet nun diese aktuelle Weltwirtschaftskrise, die 2007 vordergründig gesehen mit der Überhitzung des amerikanischen Immobilienmarktes ihren Ausgang nahm? Eine Politik des billigen Geldes hat die amerikanischen Konsumenten (animiert durch die einschlägigen Finanzinstitute) dazu stimuliert, in der Boomphase des letzten Jahrzehntes bei ihren Immobilieninvestments alle relevanten Risiken zu ignorieren. Alle gingen davon aus, dass ständig steigende Immobilienpreise die eingebauten Risiken absichern. Eine solche Spekulationsblase kann sich nur entfalten, wenn in großem Ausmaß billige Kredite verfügbar sind. Das hat der Eigendynamik des Finanzsektors in Verbindung mit hochkomplexen, die Risiken invisibilisierenden Finanzinnovation den erforderlichen "Sauerstoff" geliefert. Zunehmende Gewinnchancen kurzfristiger Finanzspekulationen lenkten unvorstellbar große Summen in den Finanzsektor alles unter der Prämisse, man habe die eingebauten Risiken voll im Griff (durch raffinierte finanzmathematische Modelle, durch den Segen der Ratingagenturen, etc.). "Die Finanzunternehmen nahmen bis zum Anschlag Fremdkapital auf und verliehen Geld, als gäbe es keine Risiken" (N. Roubini 2010, S. 67). Eine Reihe von Studien zeigen, dass vor dem Ausbruch der jetzigen Weltwirtschaftskrise sich vor allem zwei Branchen als besonders gut gerüstet für unvorhersehbare Risiken eingeschätzt haben: Der Finanzsektor und die Immobilienbranche (vgl. G. Colvin 2009, S. 134 ff.). Gerade diese beiden Industrien haben in ihrem Zusammenwirken die Welt in das größte Desaster seit Menschengedenken gestürzt. "It seems ironic that the worst-hit industries in this recession were ones most confident in their readiness for risk" (ebenda S. 135). Die bestimmenden Akteure auf den weitgehend deregulierten, international höchst vernetzten Finanzmärkten hatten sich durch das ständige Neuerfinden immer komplexerer Finanzprodukte ein fast magisch anmutendes Klima der Unverwundbarkeit geschaffen, das es ihnen ermöglicht hat, mit immer größeren Gewinnaussichten und mit immer höheren Einsätzen auf die Zukunft der Anleger, der Investoren und der beteiligten Unternehmen zu wetten. Im zurückliegenden Jahrzehnt haben sich so alle wesentlichen Beteiligten inklusive der staatlichen Aufsicht und der Mainstream-Ökonomen „von der Mär über die Wunder deregulierter Märkte und die grenzenlosen Möglichkeiten der Finanzinnovationen blenden lassen.“ (N. Roubini 2010, S. 68).

Als die Immobilienpreise in den USA im ersten Halbjahr 2007 immer stärker zu fallen begannen, verstärkte sich schließlich der Prozess einer "schrittweisen Implosion des Finanzkapitalismus" (St. Schulmeister 2010, S. 13). Mit dem Zusammenbruch des us-amerikanischen Häusermarktes wurden die zu weiterverkaufbaren Wertpapieren gebündelten Hypothekarkredite (sogenannte ABS-Finanzierungen) innerhalb weniger Monate nahezu wertlos. Da auch viele europäische Banken in großem Stil solche Wertpapiere in ihren Büchern stehen hatten, oft auf der Basis höchst verschlungener Bilanzkonstruktionen, wuchs das Misstrauen der Banken untereinander. Das wechselseitige Bonitätszutrauen das die eigentliche Grundlage für die Refinanzierungspro-



zesse der Gesamtwirtschaft bildet, erodierte in einem bislang nicht gekannten Tempo. Im Sommer 2008 hatte die Kreditkrise im Interbankengeschäft dann einen Reifegrad erreicht, der dazu führte, dass sich die Banken untereinander kein Geld mehr liehen. Diese Entwicklung hat schließlich im Herbst 2008 mit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers und mit der Übernahme zahlreicher Finanzinstitute durch den Staat seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht und damit die Grundlage für das Überspringen der Krise auf die Realwirtschaft gelegt. (St. Schulmeister 2010, S. 13). R. Roubini resümiert pointiert. "Dank verzerrter Vergütungsstrukturen, korrupter Rating-Agenturen und anderer Missstände war das globale Finanzsystem von innen heraus verfault. Die Finanzkrise hat lediglich die glänzende Hülle fortgerissen unter der es schon lange gärrte". (ders. 2010, S. 69).

Parallel zur Zuspitzung der Krise des globalen Finanzsystems, die den Staat ganz urplötzlich wiederum in eine zentrale wirtschaftspolitische Gestaltungsrolle brachte, verfielen vielerorts nicht nur die Immobilienpreise sondern auch die Aktienkurse sowie die Rohstoffpreise. Dieser massive Entwertungsprozess ließ für viele der Betroffenen unerwartet "große Teile des Vermögens von Haushalten, Unternehmen, Banken und Entwicklungsländern wegschmelzen" (St. Schulmeister 2010 S. 30). Die Dramatik dieses Wertverfalls und die damit verbundene Verunsicherung der Zukunftsaussichten ließen in einigen Bereichen die Konsumnachfrage wie auch die investiven Ausgaben der Unternehmen im Herbst 2008 ziemlich abrupt und in einem für alle höchst dramatischen Ausmaß einbrechen. Von diesem Nachfrageeinbruch waren vor allem jene Güter und Dienstleistungen besonders stark betroffen, deren Anschaffung relativ kapitalintensiv ist und an sich ohne große unmittelbare Probleme leicht verschoben werden kann (bestimmte Bauvorhaben, Investitionsgüter, Fahrzeuge, viele unternehmensnahe Dienstleistungen, etc.). Aus diesem Grunde waren alle Geschäfte zwischen Unternehmen oder typischen Luxuswaren wesentlich stärker betroffen als die Güter des täglichen Konsums.

Im Jahr 2009 ist die Wirtschaftsleistung in Deutschland insgesamt rund 5 Prozent eingebrochen, so stark wie noch nie in der gesamten Nachkriegszeit. Im produzierenden Gewerbe sank die Bruttowertschöpfung in 2009 um ganze 17 Prozent. Allein in der deutschen Industrie gingen in diesem Jahr trotz einer sehr zurückhaltenden Freisetzungspolitik der Unternehmen mehr als 200.000 Arbeitsplätze verloren (vgl. zu diesen Zahlen die VDI-Studie vom Juni 2010, S. 5). Die USA sind von der aktuellen Krise besonders stark betroffen. Seit dem Beginn der Wirtschaftskrise sind in der größten Volkswirtschaft der Welt 8,5 Millionen Arbeitsplätze verloren gegangen. Der hohe Verschuldungsgrad der privaten Haushalte in Verbindung mit der anhaltend schlechten Entwicklung des US-Arbeitsmarktes stärkt die Vermutung, dass die amerikanische Wirtschaft nur ganz schleppend wieder vorankommt. Erst für 2012 wird erwartet, dass die Arbeitslosenrate wieder unter 7 Prozent sinkt (Die Presse, 23. Juli 2010, S. 17).

Diese makroökonomischen Daten enthüllen allerdings nicht die ganze Dramatik, die sich seit dem Herbst 2008 in einzelnen der besonders betroffenen Branchen abgespielt hat. Die Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau beispielsweise hatten Auftragseinbrüche bis zu 60 und 70 Prozent (FAZ, 2. Juli 2009, S. 11). Die Kunden hatten in den vorangegangenen Jahren des Aufschwungs ihren Maschinenpark kräftig erneuert und zögerten nun weitere Investitionen erstmals hinaus. Ähnlich dramatische Entwicklungen waren etwa im ganzen Nutzfahrzeugsbereich beobachtbar. Da ja auch das Volumen des Welthandels vorübergehend drastisch geschrumpft ist, war naturgemäß die ganze Logistikbranche ebenfalls besonders heftig betroffen. Noch überhaupt nicht abschätzbar ist die Frage, welche Auswirkungen dem Umstand zukommt, dass sich die öffentlichen Haushalte im Zuge der Krise ganz massiv verschulden mussten und nun zu drastischen Einsparungen gezwungen sind. Wie wird sich dieser erheblich enger gewordene wirtschafts- und finanzpolitische Interventionsspielraum der Staaten und Notenbanken in den



nächsten Jahren auswirken? Auch wenn die Talsohle der Wirtschaftskrise durchschritten scheint, so stehen den deutschen Unternehmen doch noch zwei bis drei Jahre geprägt von großen Unwägbarkeiten und schwer kalkulierbaren Risiken ins Haus.

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. Sie verlangen eine besonders intensive Auseinandersetzung mit der Dynamik der eigenen Branche: Wie ändern sich die Kundenbedarfe, wie entwickelt sich die Wettbewerbssituation; wie ändern sich da die Spielregeln; gibt es Bereinigungen, verstärkt Konsolidierungsprozesse, Veränderungen in den Kapazitäten; welche Richtung gewinnt der Internationalisierungsprozess, wie gestaltet sich die Rohstoffentwicklung, die Energiesituation; die Verfügbarkeit über qualifiziertes Personal, etc., etc. Eine Krise, wie wir sie gerade durchleben, aber insbesondere der Weg aus ihr heraus und die Gestaltung des Aufschwungs beinhaltet ganz spezifische Anforderungen an die Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Welche Unternehmen kommen mit diesen ungewöhnlichen Anforderungen besonders gut zurecht und welche scheitern an denselben und warum? Im Folgenden wollen wir diese Frage speziell auf Familienunternehmen zuspitzen. Macht dieser Unternehmenstyp in solchen Zeiten einen Unterschied? Was lehrt uns die gegenwärtige Krise über die Verfasstheit von Familienunternehmen? Gibt es Besonderheiten von Familienunternehmen im Umgang mit dieser Krise? Lassen sich spezifische Bewältigungsmuster derselben beobachten? Besitzen Familienunternehmen eine charakteristische „organizational resilience“ (zu diesem Begriff vgl. R. 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 R. Wimmer, u.a. 2009) sowie auf eine Vielzahl von Case-Studies, die in den vergangenen zwei Jahren durch unsere Begleitung von Familienunternehmen gewonnen werden konnten.

## **2. 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. Das zu schaffen, ist ausgesprochen voraussetzungsvoll. Üblicherweise ist das Fehlen dieser Fähigkeit ein wesentlicher Baustein im Krisen- und Scheiternsverlauf von Unternehmen (vgl. dazu etwa C. Lalonde 2008, J. Mitroff 1988 und für die Scheiternsdynamik bislang besonders erfolgreicher Unternehmen J. 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 T. Rösen 2008 sowie R. Wimmer, u.a. 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 Wahrnehmung des eigenen Betroffenseins und die unternehmerische Interpretation der eigenen Lage eine herausragende Bedeutung. Wir haben deshalb am Höhepunkt der Krise im Juni und Juli 2009 ca. 2000 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 (siehe R. Wimmer, u.a. 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. durch die VDI-Studie vom Juni 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. Diese Entwicklungen haben noch verstärkt durch die außergewöhnliche Geschwindigkeit des aktuellen Abschwungs die Ertragskraft der betroffenen Unternehmen massiv geschwächt. 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).

Wir haben die befragten Unternehmen auch um ihre Wahrnehmung, d.h. um eine Einschätzung ihres eigenen Betroffenseins gebeten. Als wie bedrohlich werden die geschilderten Entwicklungen erlebt? Die Antworten stimmen nachdenklich.

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 bewerten, 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 waren vornehmlich in der Automotivindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau, in der Elektrotechnik, in der Logistikbranche sowie in der Stahl- und Papierindustrie zu Hause. 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? Da ist zum einen sicherlich der Umstand, 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 noch 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. Die allermeisten Familienunternehmen haben die Jahre des Aufschwungs ganz offensichtlich dazu genutzt, um ihre Binnenfinanzierungskraft zu stärken. Damit konnten sie 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 können 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 zwar auf einer ganz allgemein belegten Beobachtung zu beruhen (vgl. dazu J. 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. den ifo Konjunkturtest, Juli 2009).

Man muss sich jedoch vor Augen halten, dass hinter diesen Bewertungsdifferenzen ein ganz schwerwiegendes, letztlich unvermeidbares Führungsdilemma steckt. In jeder ähnlichen Situation, wie sie zur Zeit unternehmerisch bewältigt werden muss, ist es für die betroffenen Unternehmen von ausschlaggebender Bedeutung, sorgfältig unterscheiden zu können, ob man als Unternehmen tatsächlich bereits in einer Krise steckt (z.B. weil man mit ernsthaften Liquiditätsproblemen kämpft) oder ob es sich lediglich um eine außergewöhnliche Gesamtlage handelt, die alle Anstrengung erfordert, um nicht in eine Krisendynamik hineinzugeraten. Sowohl die einzuleitenden Maßnahmen als auch die Kommunikationspolitik der Unternehmensführung gegenüber den wichtigsten Partnern innerhalb wie außerhalb des Unternehmens fallen deutlich anders aus, je nachdem zu welcher Lagebeurteilung man kommt. In erster Linie von der Treffsicherheit dieser Beurteilung und dem diesbezüglichen Kommunikationsverhalten hängt die Glaubwürdigkeit der Unternehmensspitze in solch kritischen Phasen der Unternehmensentwicklung ab (vgl. auch J. Collins 2009, S. 117 sowie G. Colvin 2009, S. 152 ff.). Spricht man lauthals von einer schwerwiegenden Unternehmenskrise, nur um ganz bestimmte schmerzhaft Einschnitte zu rechtfertigen, und niemand sonst kann diese Einschätzung teilen, dann wird die Krise sichtlich missbraucht. Solche Missbrauchserfahrungen entziehen der Führung in ihren gegenwärtigen wie künftigen Realitätseinschätzungen jede vertrauensstiftende Glaubwürdigkeit. Eine ähnlich fatale Zerstörungswirkung hinsichtlich des Zutrauens in die Bewältigungskraft der Unternehmensspitze besitzt aber auch die gegenteilige Realitätsverkennung. Wenn die Führung den erforderlichen "sense of urgency" vermissen lässt und die offensichtliche Bedrohungslage des Unternehmens nicht zur Kenntnis nimmt, dann untergräbt sie auch das Zutrauen bei den wichtigsten Mitstreitern im eigenen Umfeld, dass das Unternehmen gerade in dieser heiklen Phase der Wirtschaftsentwicklung führungs-mässig in guten Händen ist.

Deshalb sind der Zustand und die Qualität der Führungskonstellation an der Spitze eines Unternehmens für dessen Bewältigungschancen im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen der Erfolgsfaktor schlechthin. Insbesondere die Beschäftigten beobachten mit hoher Intensität, wie sich ihre Führung in dieser schwierigen Phase verhält, wie sie die aktuelle Situation beschreibt und wie sie die von allen gemachten Erfahrungen in einen größeren Zusammenhang einordnet und ihnen damit einen gemeinsam geteilten Sinn verleiht, auf den die eingeleiteten Maßnahmen dann glaubwürdig aufsetzen können. Unsere Erfahrungen belegen, dass diese grundlegende Orientierungsleistung in schwierigen Zeiten eigentümergeführten Unternehmen deutlich besser gelingt als dem Fremdmanagement in Publikumsgesellschaften. Eine gerade von Egon Zehnder durchgeführte Studie belegt diese Einschätzung: "Nur für 16 Prozent der Be-





fragen (weltweit wie auch in Deutschland) gelingt diese Orientierungsleistung den Führungskräften auf exzellente Art und Weise“ (L. Kuhn 2010, S. 12). In der eben zitierten Studie wird bezogen auf die jetzige Wirtschaftskrise eine weitere grundsätzliche Schwäche in den Unternehmen bemängelt: "So vermissen deutsche Manager in ihren Organisationen die nötige Führungsstärke, um den erforderlichen Wandel voranzutreiben." (ebenda S. 13). Wir wissen, dass es gerade in schwierigen Zeiten für alle Beteiligten einen großen Unterschied macht, ob das Unternehmen aus einer "ownership mentality" (G. Colvin 2009, S. 129) heraus geführt wird oder ob dies nicht der Fall ist. Mit dieser Mentalität ist in der Regel eine besondere Art der Verantwortungsübernahme verbunden und ein Umgang mit Risiken, der die längerfristige Existenzsicherung des Unternehmens und des darin gebundenen Vermögens im Blick hat.

Die uns bislang vorliegenden Studien wie auch die unmittelbaren Beobachtungen aus den Case-Studies zeigen, dass der allergrößte Teil der Führungsverantwortlichen in den Familienunternehmen mit Blick auf die mittel- und langfristige Überlebensfähigkeit derselben ausgesprochen weitsichtig mit den durch die Krise aufgeworfenen Herausforderungen umgegangen ist. Sie haben, soweit man das im Moment schon beurteilen kann, ganz offensichtlich den schmalen Grat zwischen übertriebener Krisenrhetorik und einer Verharmlosung der eigenen Gefährdungslage gut bewältigt. Diese Gesamteinschätzung darf den Umstand nicht beschönigen, dass es die beschriebene Tendenz zur Selbstberuhigung und das verspätete Einleiten korrigierender Maßnahmen in vielen Fällen tatsächlich auch gegeben hat und nach wie vor gibt.

### **3. 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. Es gilt ein plausibles Bild der Marktgegebenheiten zu zeichnen und die daraus resultierenden Handlungsnotwendigkeiten konkret zu benennen. Allerdings braucht es für die Umsetzung der als notwendig erkannten nächsten Schritte 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 R. Wimmer 2009).

Gelingt es, diesem Zutrauen in die eigene Kraft als Unternehmen eine glaubwürdige Perspektive zu geben, dann lässt sich unternehmensweit jene kollektive Energie mobilisieren, die es letztlich braucht, um gestärkt aus dieser schwierigen Phase herauszukommen. Hinter dieser Führungsherausforderung steckt eine ziemlich schwierige Kommunikationsaufgabe, der sich vor allem die Unternehmensspitze mit aller Konsequenz zu stellen hat. Das große Vertrauen in die Unternehmensführung wie auch in die Eigentümerfamilie, das in Familienunternehmen üblicherweise mobilisiert werden kann, ist gerade in schwierigen Zeiten ein nicht hoch genug einzuschätzendes "Asset", um angesichts unvermeidlicher schmerzhafter Schnitte die erforderliche gemeinsame Kraftanstrengung zur konstruktiven Bewältigung der Krise hinzubekommen.

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 im Schwergewicht unsere Kräfte? Was unterlassen wir in dieser jetzigen Phase? Welche Aktivitäten gilt es möglicherweise gerade jetzt zu verstärken, um die eigene Leistungsfähigkeit auch mittelfristig nicht zu gefährden? Schon diese wenigen Fragen verdeutlichen, dass es am Beginn des Abschwungs sehr darauf ankommt, die bisherigen Prioritäten der Unternehmensentwicklung und Steuerung möglichst zeitnah zu überdenken und neu auszurichten. An welchen Prämissen und Zielsetzungen können wir festhalten, in welchen Dimensionen und Bereichen müssen wir jedoch massiv umsteuern? "In good times, the whole organization becomes aligned with goals based on assumptions about favorable conditions" (G. Colvin 2009, S. 26). 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. Was sind nun die wesentlichen Einflussfaktoren für die Krisenbewältigung?

### **3.1. 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 Liquiditätsentwicklung hat daher im Zentrum der unternehmerischen Aufmerksamkeit zu stehen. Dies verlangt einerseits Maßnahmen, die unmittelbar cashwirksam sind und somit den Mittelabfluss ganz konsequent im Auge haben (angefangen von der Verschiebung nicht unbedingt notwendiger Investitionen bis hin zur Reduktion des Reiseaufwandes). 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 1. 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 Ch. Kolbeck, R. Wimmer 2002). Deshalb prägt seit dem Ausbruch der Krise bis heute das "Gespenst" der Kreditklemme die öffentliche Diskussion. Diese alarmierende Finanzierungssituation wird in regelmäßigen Abständen von ganz unterschiedlichen Akteuren (von der KfW, von den Wirtschaftsverbänden, von besorgten Ökonomen, etc.) an die Wand gemalt, ohne dass sie bislang ernsthaft eingetreten wäre. Diese Diskussion besitzt ganz offensichtlich eine wichtige Funktion, wenn es um die Finanzierungssituation eigentümergeführter Unternehmen in der jetzigen wirtschaftlichen Phase geht. Ein Blick in die zahlreichen empirischen Studien zu dieser Frage hilft diese Funktion etwas zu entschlüsseln.

Von den von uns auf dem Höhepunkt der Krise Mitte 2009 befragten Unternehmen (siehe R. Wimmer u.a. 2009, S. 17ff) 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. die VDI-Studie vom Juni 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 (R. Wimmer, u.a. 2009, S. 18).

Diese zwei gegensätzlichen Lager spiegeln die traditionellen Finanzierungsgewohnheiten von Familienunternehmen und deren Auswirkungen in der Krise wieder. 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. Bei Bedarf wird mit zusätzlichen Gesellschafterdarlehen bzw. mit Factoring und Lieferantenkrediten operiert. Sowohl die unternehmerische Ausrichtung als auch die Kraft zur Binnenfinanzierung ist in diesen Unternehmen auch in schwierigen Zeiten aufrecht. Dahinter steht die unverbrüchliche Orientierung derselben an einem zentralen Grundwert von Familienunternehmen: ihrer Unabhängigkeit von familienfremden Eigenkapitalgebern. Die Aufrechterhaltung der eigenen unternehmerischen Souveränität als Eigentümerfamilie gilt hier als oberstes Entwicklungsprinzip. Dafür braucht es natürlich eine kontinuierliche Thesaurierungspraxis basierenden 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. auch die VDI-Studie vom Juni 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 und aus diesem Grund extrem risikovers mit der Unternehmensfinanzierung umgeht. Es werden strenge, eng gesetzte Covenants "diktiert", deren Brechen, den Banken wiederum die Möglichkeit eröffnet, bereits gefundene Finanzierungslösungen wieder infrage zu stellen. Firmen mit einer solchen Ausgangslage landen heute rasch in den Restrukturierungsabteilungen der kreditgebenden Banken und verlieren so immer mehr ihren unternehmerischen Handlungsspielraum. Die Souveränität in der Unternehmensführung wandert so mehr und mehr zu den Entscheidungsträgern in den jeweiligen Banken. 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. Alles in allem bedeutet dies für die betroffenen Unternehmen absolut keine leicht zu bewältigende Situation die den Eindruck einer Kreditklemme leicht entstehen lassen kann. 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, zit. im Handelsblatt, 25. Juni 2009).



Es ist davon auszugehen, dass der eingang kommende Aufschwung die eher finanzschwachen Familienunternehmen noch zusätzlich unter Druck bringen wird. Die Krise hat ihre Eigenkapitaldecke zum Teil dramatisch wegschmelzen 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. Dies ist eine weitere Begleitscheinung der aktuellen Krise, die das "Gespenst" von der Kreditklemme immer wieder mit weiterer Nahrung versorgt. Vor diesem Hintergrund ist die aktuelle Diskussion um eine mögliche Verlängerung des Konjunkturpaktes II der Bundesregierung (d.h. des Deutschlandfonds) durchaus verständlich (Süddeutsche Zeitung, 15. Juli 2010, S. 22).

Denkt man diesen doch recht einschneidenden Musterwechsel in der Unternehmensfinanzierung mit, so tun gerade kleinere und mittlere Familienunternehmen gut daran, pro-aktiv ihre Kommunikation mit ihren Hausbanken zu professionalisieren. Ein tragfähiges System von Unternehmenskennzahlen hilft, in regelmäßigen Abständen die eigene Geschäftsentwicklung im Gespräch mit der Bank transparent zu machen und damit Vertrauen in die Kompetenz und Nachhaltigkeit der Unternehmensführung zu festigen. Dieses pro-aktive Herangehen wird zur Zeit zweifelsohne wichtiger. Denn viele Indikatoren deuten darauf hin, dass sich im Zuge der Krise, die Verständigungsmöglichkeiten zwischen den Unternehmen und ihren Banken deutlich verschlechtert haben. Die Unternehmen fühlen sich in ihrer spezifischen Unternehmenssituation und den daraus resultierenden Finanzierungsbedarfen immer weniger gesehen (Studie des Bochumer Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, zit. In der Börsen-Zeitung vom 04. Juli 2009).

Die geschilderten Tendenzen in der Kreditfinanzierung stimulieren die Suche nach alternativen Finanzierungslösungen. So ging z.B. die Ernst Klett AG bereits zum zweiten Mal mit einer Unternehmensanleihe an den Markt für Privatanleger. Mitten auf dem Höhepunkt der Krise im Sommer 2009 hat das Unternehmen mit Hilfe dieses private placement 50 Millionen Euro "eingesammelt". Diese Anleihe wurde vor allem von Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten in Anspruch genommen. Ihr Erfolg zeigt, dass es durchaus wirksame Alternativen zur klassischen Kreditfinanzierung gibt, wenn Unternehmen im Vertrauen auf ihre positive Reputation den Mut zu einem private placement aufbringen. Noch wesentlich seltener wird eine Private Equity-Finanzierung von Familienunternehmen in Anspruch genommen. Gerade in den zurückliegenden beiden Jahren häufen sich allerdings die Beispiele, wo ein Familienunternehmen eine Minderheitsbeteiligung mit an Board genommen hat, um einmalige Wachstumschancen realisieren zu können. So hat erst kürzlich die Wepa Industrieholding SE ein englisches Private Equity Haus aufgenommen, um ein ähnlich großes italienisches Unternehmen, das am Beginn der Krise in Insolvenz gehen musste, auf der Grundlage eines Asset-Deals übernehmen und stabil finanzieren zu können. Wepa konnte damit in seiner Branche die Spielklasse wechseln und operiert nun als einziges Familienunternehmen in der europäischen Spitzenklasse. Vergleichbar ist die strategische Ausgangslage der Progroup AG die gerade am Beginn der Krise einen Private Equity Investor aufgenommen hat, um ungewöhnlich große Wachstumsinvestitionen im Papier- und Wellpappe-Bereich auf eine feste Finanzierungsgrundlage zu stellen (zum Verhältnis von Familienunternehmen und Private Equity vgl. neuerdings die Arbeit von Ch. Prym 2010).

### **3.2. 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 Leuten 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. "The best companies and best leaders take a larger view of their people during a downturn. They avoid the reflexiv responses that they may have grown up with and that may be traditional in their own company" (G. Colvin 2009, S. 43). Das Verhältnis der Leute zu ihrem jeweiligen Unternehmen fußt letztlich auf einem subtilen "psychologischen" Vertrag basierend auf vielfältigen wechselseitigen Austausch- und Loyalitätserwartungen. Diese sehr störungsanfällige Beziehung und die ihr zugrundeliegenden Erwartungen stehen natürlich in der Krise in einer ganz besonderen Weise auf dem Prüfstand. Familienunternehmen zeichnen sich üblicherweise dadurch aus, dass die Mitarbeiter in der Regel zu ihrer Firma ein ganz besonderes Zugehörigkeitsgefühl entwickeln können. Sie 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 Verantwortlichführens zwischen Unternehmen und Belegschaft intakt. Genau dieses Lebendighalten dieses spezifischen Verantwortungsbewusstseins füreinander ist es, was die so außergewöhnliche Einsatzbereitschaft der Beschäftigten von Familienunternehmen begründet und gerade in der Krise zum wichtigen Stellhebel der Bewältigung derselben werden lässt. Die Beschäftigten kämpfen um ihr Unternehmen, weil sie im Gegenzug die Sicherheit haben, dass mit ihren persönlichen Sorgen und Arbeitsplatzängsten sehr sorgsam umgegangen wird. 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, um mit einer so schweren Krise, wie der jetzigen, fertig zu werden. Diese besondere Fähigkeit wird neuerdings gerne unter dem Begriff der "organizational resilience" diskutiert (vgl. etwa R. 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 echt 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. Zwei Beispiele sollen das belegen:

Die Palfinger AG mit Sitz in Salzburg ist als Kranbauer Weltmarktführer und seit gut 10 Jahren an der Börse notiert aber immer noch durch und durch geprägt von der Familie Palfinger, die weiterhin 65 % der Anteile hält. Das Unternehmen musste im 1. Halbjahr einen Umsatzrückgang von gut 30 % hinnehmen und schloss trotz weitreichender Kostenoptimierungsprogramme das Jahr 2009 mit einem Verlust ab. Erst mit Beginn 2010 war die Gewinnzone wieder erreicht (Industriemagazin, Juni 2010, S. 28). Herbert Ortner, CEO des Unternehmens erörtert im Juni 2009 am Höhepunkt der Krise in einem Interview seine personalpolitischen Leitlinien (vgl. In-



dustriemagazin Juni 2009, S. 10-12). 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" (ebenda S. 12). Die inzwischen deutlich verbesserte Wettbewerbsposition der Palfinger AG in 2010 zeigt, dass Herr Ortner mit seinen Annahmen nicht so ganz falsch gelegen hat.

Für ein anderes Unternehmen, Schmitz Cargobull, Europas größtem Hersteller von Lkw-Anhängern, hatte die Krise noch viel massivere Konsequenzen. Der Umsatz ist im Krisenjahr 2009 um rund 50 Prozent eingebrochen. Für das Geschäftsjahr 2009/2010 wird ein dicker Verlust erwartet (näheres Handelsblatt, 16. Juli 2010, S. 20). Personalpolitisch schöpfte das Unternehmen einerseits alle Möglichkeiten der Kurzarbeit aus. Zum anderen trennte man sich von den Zeitarbeitern und strich befristete Verträge. Von den 5600 Beschäftigten in den Boomjahren blieben letztlich 3000 übrig. Auf betriebsbedingte Kündigungen, auf die man bereits eingestellt war, konnte das Familienunternehmen letztlich verzichten, weil sich seit März 2010 die Auftragslage wieder deutlich verbessert hat. Auf diese Weise war es dem Unternehmen möglich, seine Stammebelegschaft über die Krise hinweg zu halten, auch wenn dadurch erhebliche Verluste in Kauf genommen werden mussten.

Unsere Studie aus dem Sommer 2009 belegt eindrucksvoll, dass die beiden Beispiele eingebettet sind in eine sehr stabile Grundhaltung der allermeisten Familienunternehmen. Es wurde alles unternommen, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Kurzarbeit, Abbau von Zeitarbeitern, Abbau von Urlaubsrückständen, Einstellungsstopp standen bei Dreiviertel der befragten Unternehmen ganz im Vordergrund (R. Wimmer, u.a. 2009, S. 21 ff). 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 (VDI-Studie vom Juni 2010, S. 11 ff).

Eindrucksvoll auch, wie viele Unternehmen die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter bestätigen, durch einen Verzicht auf Prämien, Boni, durch eine vorübergehende Gehalts- und Lohnkürzung oder durch eine Nulllohnrunde unmittelbar zur wirtschaftlichen Gesundung ihres Unternehmens beizutragen. Bei rund einem Drittel der Befragten war dies tatsächlich der Fall. Die Ergebnisse dieser Studie belegen aber auch ganz explizit, dass die Unternehmen, die jetzt besonders sorgfältig und konsequent mit den unvermeidlichen Personalentscheidungen umgehen, bereits als krisenerprobt bezeichnet werden können. Viele Unternehmen nutzen die jetzige Phase, um die Quali-



tät der eigenen "workforce" insgesamt zu steigern: Man verabschiedet sich von all jenen, die schon bislang nicht den Erwartungen entsprochen haben; man holt sich gezielt Leistungsträger von Außen ins Unternehmen, man kümmert sich intensiv um eine Verbesserung des eigenen Talentmanagements, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber (gerade auch für die Zeit danach) zu erhöhen. Weniger krisenerfahrene Unternehmen tun sich mit dem zeitgerechten Einsatz eines sehr genau auf den Krisenverlauf abgestuften Repertoires an Personalmaßnahmen inklusive von Kündigungen sehr viel schwerer. Hier dominieren häufig persönliche Rücksichtnahmen und Loyalitätsgefühle, die im Endeffekt die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sogar gefährden können.

Darüber hinaus hängt der Bewegungsspielraum eines Unternehmens in einer Krise, wie der jetzigen, ganz zentral davon ab, wie die Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und der Belegschaftsvertretung vor Ausbruch der Krise beschaffen waren. Konnte man in diesem Punkt auf ein vernünftiges, die Konflikte in einem konstruktiven Miteinander bewältigendes Verhältnis zurückgreifen, dann schafft dieses auch eine gute Ausgangsbasis, um die vielfach extrem schwierigen Personalentscheidungen in der Phase des Abschwungs miteinander zu stemmen. Geht ein Unternehmen in diesem Punkt bereits stark misstrauensgeprägt in die Krise, dann werden sich die schon fest eingespielten Konfliktdynamiken in der Krise kräftig verstärken. Schwer beherrschbare destruktive Prozesse können so die Oberhand gewinnen und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens in der Krise weiter einschränken.

Familienunternehmen vermeiden vielfach die Einrichtung einer institutionalisierten Belegschaftsvertretung. Sie erleben diesen Schritt zumeist bereits als Ausdruck einer problematischen Beziehung zu ihren Mitarbeitern. Unsere Studie belegt, dass immerhin 65 Prozent der befragten Unternehmen eine solche Vertretung haben. Es überrascht nicht, dass hier die größeren Unternehmen überwiegen. Über 75 Prozent dieser Unternehmen bewerten ihre Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung als ausgesprochen vertrauensvoll. Diese Daten sprechen dafür, dass Familienunternehmen gerade auch in der Krise auf eine sehr tragfähige Kooperationsbasis mit ihren Beschäftigten zurückgreifen können. Es ist dies, wie gesagt, ein besonderes Qualitätsmerkmal dieses Unternehmenstyps, das im Zuge der Krisenbewältigung nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

### **3.3. 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 1. 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. R. Wimmer, u.a. 2009, S. 27). Angesichts des ungewöhnlichen Ausmaßes des Abschwunges lag es allerdings auf der Hand, nicht daran zu glauben, dass die Krise allein über die Kostenseite zu bewältigen ist. Da waren vielfach weitere Überbrückungsmaßnahmen erforderlich (z.B. die Inanspruchnahme des Konjunkturpaketes II der Bundesregierung).

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 tiefere Reorganisation angesagt ist. Auch hier kommt es auf die Treffsicherheit der Maßnahmen an, um sorgfältig zu überlegen, an welchen Stellen man mit Blick auf die künftige Leistungsfähigkeit sinnvoller Weise ansetzt, um die eigene Cash-Position zu verbessern (z.B. die Optimierung des Working Capital).



Die scheinbar einfachere Lösung sind flächendeckende Einsparversuche nach dem Gießkannenprinzip. Die Erfahrung lehrt, dass solche Schritte ihre quantitativen Ziele regelmäßige verfehlen und darüber hinaus auf Sicht gesehen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens deutlich schwächen. Fundierte Langzeituntersuchungen können eindrucksvoll zeigen, 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. R. Gulati, u.a. 2010, S. 65 ff). Eine ähnlich schädigende Wirkung besitzt ein hektisches, obsessives Reorganisieren als unmittelbare Antwort auf die Bedrohungslage, die mit den krisenbedingten Verlusten einhergeht. 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 J. 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. Um solche Prozesse mit der notwendigen Konsequenz umsetzen zu können, dafür schafft eine Krise wie die jetzige den erforderlichen Rückenwind.

Ein anderes Beispiel bietet die Firma Alpla, Weltmarktführer in der Produktion von Kunststoffflaschen mit Sitz in Hardt am Bodensee. Alpla ist zur Zeit in über 130 Standorten (Plants) in allen großen Wirtschaftsregionen der Welt tätig. Das Unternehmen hat in den Jahren des Aufschwungs ein exorbitantes Wachstum hingelegt (im Schnitt 10 neue Standorte pro Jahr). Die Führung hat nun die beiden Jahre der Krise genutzt, dieses enorme Wachstum unternehmensintern zu verdauen. Dem diente eine komplette Neuordnung der Organisations- und Führungsverhältnisse sowohl auf der Ebene des Headquartiers als auch in den einzelnen Weltregionen (stärkere Verlagerung der unternehmerischen Verantwortung in die Regionen und Weiterentwicklung der diesbezüglichen Führungsstrukturen im Verhältnis von Regionalmanagement und der Führung des Gesamtunternehmens, Neudefinition der Aufgabenfelder der Supportfunktionen im Headquarter und deren Steuerungsmöglichkeiten in die Regionen hinein). Gezielt unterstützt wurde die Implementierung dieses doch schon sehr weitreichenden Organisationsumbaus durch ein diesen Umbau begleitendes Qualifikationsprogramm für alle Schlüsselspieler des Unternehmens, mit dessen Hilfe die persönlichen Kompetenzen für das Lebendigmachen d.h. für das alltägliche Realisieren der veränderten Organisations- und Führungswelt praxisnah entwickelt werden konnten. Die letzten Jahre haben aber auch ernste Produktivitätsprobleme im Produktionsgeschehen einzelner Plants zu Tage gefördert. Unterstützt durch eine stärkere strategische Ausrichtung des Unternehmens auf den Fokus „operational excellence“ konnte viel Energie in die Realisierung einer durchgängigen Prozessorientierung im Organisations- und Führungsverständnis auf der Ebene der Plants mobilisiert werden. Mit dieser konsequenten Ausrichtung der Aufmerksamkeit aller Beteiligten an den Produktionsstandorten auf den Gesamtprozess vom Kunden zum Kunden sind ungeahnte Produktivitätsgewinne verbunden und das Unternehmen „lernt“ wie trotz dieser großen regionalen Vielfalt und kulturellen Heterogenität die Energie unternehmensweit auf einen ständigen Verbesserungsprozess wachgehalten werden kann.





Ein weiteres Beispiel dafür, wie Familienunternehmen die jetzige Krise als Chance zur strategischen Ausrichtung und zur Effizienzsteigerung genutzt haben, bietet die Fa. Hohenloher Spezialmöbelwerk, ein traditionell im Bereich der Schul- und Laboreinrichtungen tätiges Unternehmen mit Sitz in Baden Württemberg. Der Produktschwerpunkt liegt in der Ausstattung naturwissenschaftlicher Unterrichtsräume in Schulen. Das Unternehmen ist in seinen Produktionsprozessen mit den sehr unterschiedlichen Anforderungen der breit diversifizierten Produktgruppen mitgewachsen. In Verbindung mit den darüber hinaus im Projektgeschäft unvermeidbaren Sonderlösungen hatte dies eine schwer zu handhabende sehr kostenintensive Mischung aus handwerklicher Maßarbeit nah am jeweiligen Kundenauftrag und industrieller Fertigung mit einer Fokussierung auf Standardisierung zur Folge. Diese Erfahrung, auch vor dem Hintergrund der aktuellen Krise, hat das Bewusstsein geschaffen, im Rahmen eines strategisch angelegten Gesamtprozesses die in diesen Zielkonflikt eingebaute Effizienzproblematik konsequent zum Thema zu machen und einer die gesamte Prozesslandschaft mitdenkenden Lösung, die Organisation, Technologie und die IT Welt umfasst, zuzuführen. Diese Beispiele sollen belegen, wie erfolgreich es der überwiegende Teil der Familienunternehmen geschafft hat, die beiden zurückliegenden Jahre zu nutzen, um ganz erhebliche Produktivitätsfortschritte zu realisieren (vgl. auch die VDI-Studie vom Juni 2010, S. 20 und 21). Diese Fortschritte werden die Wettbewerbsposition dieser Unternehmen in der einsetzenden Phase des Aufschwungs erheblich stärken. Vielen Familienunternehmen ist inzwischen klar geworden, dass die eigene Antwortfähigkeit als Organisation auf überraschende Veränderungen in den relevanten Umwelten zu einem ganz entscheidenden Erfolgsfaktor geworden ist. Die alltäglich gelebte Organisationswirklichkeit sollte stets zu den strategischen Herausforderungen des Unternehmens passen. Damit ist die vielerorts Bereitschaft gewachsen, sich von den geschichtlich oft sehr um Personen herum gewachsenen Organisationsgegebenheiten und Führungspraktiken ein Stück wegzuentwickeln, ohne auf diesem Wege die stark formalisierten Strukturen von Großkonzernen zu kopieren und damit die spezifische Eigenart von Familienunternehmen zu verlieren.

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. R. Gulati, u.a. 2010, S. 67 sowie G. Colvin 2009, S. 124 f.). Wenn Investitionen in diese Felder einen wertsteigernden Charakter haben, so ist ein Rückbau derselben in der Krise absolut selbstschädigend. Unternehmen schwächen damit ihre Möglichkeiten in der Take-Off-Phase. Ähnlich erfolgskritisch ist die Beziehung zu den Kunden. Krisen wie die gegenwärtige bieten manigfache Möglichkeiten, die eigene Position ihnen gegenüber zu verschlechtern oder sie bietet die Chance, diese Beziehung auf eine ganz neue Grundlage zu stellen, weil es systematisch gelingt, das eigene Leistungsangebot an den veränderten Problemstellungen und Nutzenerwartungen der unterschiedlichen Kundensegmente passgenauer auszurichten. Besonders sensibel sind in diesem Zusammenhang alle Fragen der Preisgestaltung, soweit man darauf als Anbieter einen aktiv gestaltenden Einfluss hat (aufschlussreich dazu H. Simon 2010, M. Scholl, D. Totzek 2010 sowie G. Colvin 2009, S. 110ff.). Die aktuellen Krisenerfahrungen sollten auf jeden Fall genutzt werden, für den künftigen Umgang mit Fragen der Preisgestaltung die richtigen Schlüsse zu ziehen.

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 R. Wimmer, u.a. 2009, S. 26, VDI-Studie vom Juni 2010, S. 20 und 21). Familienunternehmen haben sichtlich gelernt und zwar unabhängig von ihrer Grö-



Benennung, 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 eigen- tümergeführter 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 (dazu ausführlicher der aktuelle Mittelstandsreport des Deutschen Industrie- und Handelskammertages vom August 2010).

### **3.4. Die Krise gibt Anlass, die eigene strategische Positionierung zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten**

Die allermeisten Unternehmen trachten einem spontanen Impuls folgend zunächst danach, die Krise möglichst unbeschadet zu überstehen. Man will möglichst schnell wieder zu den gewohnten Erfolgsmustern aus der Zeit vor der Krise zurückkehren (vgl. C. Roux-Dufort 2000). Diese durchaus verständliche Tendenz verstärkt allerdings rückwärts gewandte Orientierungen und das Festhalten an Zielsetzungen, die aus dem Gestern stammen. Die aktuelle Not trübt den Blick in die Zukunft. In diesem Mechanismus stecken allerdings erhebliche Risiken; denn wir müssen davon ausgehen, dass sich wesentliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung in diesem aktuellen Krisenverlauf verändern werden. Niemand jedoch kann die weitere Dynamik heute bereits genau abschätzen. Zu viele Unwägbarkeiten stehen im Raum: Im Bankensystem sind immer noch immense Risiken versteckt, die Verschuldungskrise einer Reihe von Staaten und die damit verbundene Gefährdung der Staatsanleihen ist nicht vom Tisch, die amerikanische Wirtschaft schwächelt mit unsicherer Zukunftsperspektive, die Staats Haushalte haben keine Spielräume mehr für weitere großangelegte Stützungsaktivitäten und anderes mehr. Deshalb werden jene Unternehmen einen Vorteil haben, die nicht zu früh zur Normalität früherer Jahre zurückkehren. In Phasen großer wirtschaftlicher Unsicherheit ist die ernsthafte Überprüfung der bisherigen strategischen Ausrichtung absolut unerlässlich, auch wenn die momentanen Wachstumsimpulse viele Unternehmen wieder zu den gewohnten Routinen zurückrufen mögen. Die große Pfadabhängigkeit, mit der sich gerade viele Familienunter- nehmen normalerweise entwickeln, kann mit dazu beitragen, dass in der jetzigen Phase der strategische Repositionierungsbedarf nicht in der erforderlichen Schärfe gesehen wird.

Die weitreichenden wirtschaftlichen wie auch politischen Verwerfungen der beiden letzten Jahre machen es für jedes Unternehmen erforderlich, sich intensiv mit der eingang gekommenen Ver- änderungsdynamik der eigenen Branche eingebettet in einen gesamtwirtschaftlichen Kontext auseinanderzusetzen. Welche Anzeichen deuten beispielsweise darauf hin, dass sich die Ein- stellung der Kunden zu bestimmten Produkten und Dienstleistungen merklich geändert hat? Im innereuropäischen Flugverkehr ist z.B. die Nutzung der Business-Class praktisch in sich zu- sammengebrochen. Wird sich das in der Phase des Aufschwungs wieder ändern? Die Sensibili- tät gegenüber besonders verbrauchsintensiven Autos in den Premium-Segmenten hat zumin- dest in Europa deutlich zugenommen. Wie werden Fahrzeuge in diesen hochpreisigen Segmen- ten zukünftig beschaffen sein? Es ist nicht anzunehmen, dass es die bislang dominierenden Differenzierungsmerkmale bleiben werden. Die Krise hat im Einkaufsverhalten die Tendenz hin zum großen Discounteinzelhändler sowie zur Nutzung des Onlinekanals deutlich verstärkt. Wird es dabei bleiben? Kommt es im Handel noch viel mehr als bisher auf die Fähigkeit zu kreativen Multichannel-Lösungen an? In Krisenzeiten werden vielfach auf der Seite der Kunden im Hin- blick auf die Befriedigung ihrer Bedarfe 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? Hat es größere Verschiebungen in den Marktanteilen gegeben? Sind nennenswerte Kapazitäten aus dem Markt verschwunden oder nicht? In der Automobilbranche z.B. scheint man an den riesigen Überkapazitäten festzuhalten, was auf Sicht den Verdrängungswettbewerb nicht entschärfen wird. Wie werden sich die Bedingungen der Energie- und Rosthoffversorgung in den kommenden Jahren entwickeln? In vielen Branchen ist das eine ganz und gar erfolgskritische Frage worden. Wie verschieben sich gerade die Wirtschaftskonstellationen auf globaler Ebene? Die aktuell sehr unterschiedlichen Wachstumsgeschwindigkeiten zwischen den großen Schwellenländern einerseits und den entwickelten Weltregionen andererseits verändert 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 ihre ganz charakteristischen Muster im Umgang mit den Ungewissheiten der Zukunft aufweisen (dazu ausführlicher R. Nagel, R. 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 ist 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 (R. Wimmer, u.a., 2009, S. 25). Diese starke Konzentration auf ein eng begrenztes unternehmerisches Themenfeld ermöglicht über die Jahre eine vielfach fast konkurrenzlose Spezialisierung, wenn die enge Zusammenarbeit mit den Schlüsselkunden der jeweiligen Branche gut funktioniert und die pionierhafte Innovationskraft des Unternehmens nicht erlahmt. 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 H. 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 gerne 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 hautnah zu spüren bekommen. Eindrucksvoll ist es zu beobachten mit welcher Loyalität viele dieser Betriebe ihrer Nische verhaftet bleiben, auch wenn sie sich zur Zeit von ihren wenigen Hauptkunden (OEM's) auf eine unannehmbare Weise erpresst fühlen (vgl. dazu die aktuelle Arbeit von Ph. Eigen 2010).

Auf der anderen Seite der Skala bewegen sich stark diversifizierte Familienunternehmen, die ihr unternehmerisches Risiko durch eine Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsaktivitäten in ganz verschiedenen Märkten 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. Besonders bemerkenswert ist, dass Diversifikation bei Familienunternehmen fast immer das Resultat eines organischen Entwicklungsprozesses ist, in dessen Verlauf aus den bestehenden Kernkompetenzen heraus ganz neue Produktfelder und Märkte erschlossen wer-



den. Ein ganz besonders markantes Beispiel dafür ist das amerikanische Familienunternehmen W. L. Gore, das sich um spezifische Fähigkeiten des selbstentwickelten Werkstoffs PTFE herum in ganz heterogene Anwendungsfelder ausdifferenziert hat (von der Bekleidung, über industrielle Anwendungen bis zur Medizintechnik). Dieses „organische“ Muster der Diversifikation sorgt in der Regel dafür, dass diese Unternehmen auch die Kompetenz mitentwickeln, mit der ungeheuren Komplexität dieser geschäftlichen Vielfalt managerial gut fertig zu werden.

Schon deutlich seltener sind im Kreis der Familienunternehmen Firmen anzutreffen, die ihren strategischen Fokus explizit auf "operational excellence" setzen (zu diesem Begriff und seinen Implikationen vgl. vor allem Treacy, Wiersema, 1997). Es sind dies Unternehmen, die ihren Wettbewerbsvorteil in erster Linie darin sehen, den gesamten Prozess vom Kundenauftrag bis zu seiner Erledigung kompromisslos zu optimieren und die dafür neben dem jeweils neuesten Stand der Produktionstechnologien auch die geeigneten IT- und Logistiklösungen zu einem stimmigen Gesamtpaket integrieren. Auf diesem Wege entstehen Produktivitätsgewinne und Kostenvorteile, die insbesondere auf Commodity-Märkten ein Alleinstellungsmerkmal ermöglichen. Als Beispiel für diesen Strategietypus sei auf die Firma Progroup AG mit Sitz in Landau/Pfalz verwiesen. Das Unternehmen zählt inzwischen zu den großen europäischen Wellpappeherstellern (inklusive der Erzeugung von Wellpapperohpapier) und versorgt rund um die einzelnen Produktionsstandorte herum seine Kunden, alles eigentümergeführte Verpackungshersteller, mit den gewünschten Formaten in verlässlicher Qualität und just in time. Der Progroup AG ist es mit dieser kompromisslos praktizierten strategischen Ausrichtung gelungen, in den beiden zurückliegenden Jahren deutlich kräftiger zu wachsen als der Markt und kann nun mit einer signifikant verbesserten Wettbewerbsposition in den beginnenden Aufschwung starten.

Wie schon angedeutet, verschieben sich gerade auch auf globaler Ebene die Gewichte zwischen den einzelnen Weltregionen und damit auch die bislang dominierende Richtung der internationalen Warenströme. Der Verlauf der Krise wird die Tendenz verstärken, dass die Unternehmen in den schnell wachsenden Regionen vor allem Asiens in ihrem Leistungspotenzial kräftig zulegen und damit zu ernstzunehmenden Mitbewerbern werden und dies nicht nur in ihren Heimmärkten sondern auf der internationalen Bühne ganz allgemein. Diese Wettbewerbsverschiebungen in Verbindung mit der beeindruckenden Wachstumsdynamik in den sogenannten Schwellenländern legen es nahe, die bisherigen Internationalisierungsmuster von Familienunternehmen genauer unter die Lupe zu nehmen. Beispielsweise stellt sich die Frage, welche Zielgruppen man künftig mit welchen Produkten in diesen Wachstumsregionen ins Visier nehmen will (wohl nicht nur die "urban elite", die sich europäische Markenprodukte im Prämium-Segment leisten kann). Welche Wertschöpfungsaktivitäten (inklusive F&E, ja selbst Headquarterfunktionen) wird man deshalb künftig in diese Regionen verlagern müssen? Welches Vertriebskonzept, welche Vertriebskanäle werden geeignet sein, um an diesen aufbrechenden Marktchancen teilhaben zu können?

International tätige Unternehmen werden noch stärker als bisher damit konfrontiert sein, dass es künftig nicht mehr genügt, bislang Vertrautes aus den Heimmärkten heraus in alle Welt zu exportieren. Die Erfahrung lehrt, dass die Besonderheiten der Märkte in den einzelnen Wirtschaftsregionen immer stärker an Bedeutung gewinnen. "Managing those differences is the primary challenge" (P. Ghemawat 2010, S. 56). Letztlich hat dies zur Konsequenz, dass wir unsere Organisations- und Führungsstrukturen mit viel Energie weiterentwickeln müssen, um als Unternehmen in diesem sich kontinuierlich wandelnden internationalen Kontext antwortfähig zu bleiben. Offensichtlich ist diese Botschaft bei vielen Familienunternehmen bereits angekommen (vgl. die VDI-Studie vom Juni 2010, S. 21).



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. So kann schrittweise die eigene Sensibilität für das Unwahrscheinliche erhöht werden. 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.

### **3.5. 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 Unternehmenstyps und macht den entscheidenden Unterschied zu Nichtfamilienunternehmen (vgl. R. Wimmer, u.a. 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. Das aussichtsreiche Bewältigen einer Krise in Familienunternehmen stützt sich auf das wechselseitige Vertrauen der entscheidenden Akteure an der Spitze des Unternehmens und im Familien- bzw. Gesellschafterkreis. Fehlt das alles entscheidende Zutrauen in die Tragfähigkeit der persönlichen Beziehungen sowie in die Kompetenz der verantwortlichen Funktionsträger (man traut ihnen das Bewältigen der Krise zu oder man zweifelt grundsätzlich daran), dann verstärkt die Krise die schon vorhandene Konfliktodynamik und damit die gemeinschaftliche Handlungsschwäche. In solchen Zeiten kommen alle latent schwelenden zwischenmenschlichen Ungereimtheiten normalerweise zum Blühen. Deshalb haben Familienunternehmen, die schwerwiegend von der aktuellen Krise betroffen sind, bei einer solchen familialen Ausgangslage eine ganz schlechte Prognose. Die große Gefahr ist in solchen Zusammenhängen letztlich immer eine kollektiv sich verstärkende emotionale „Ansteckung“. In der Krise werden unweigerlich Misserfolge produziert. Schlechte Nachrichten reißen sich aneinander. 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. Ein Gefühl der Ohnmacht und Aussichtslosigkeit auf breiter Basis ist die Folge. In einer solchen Dynamik hilft in der Regel nur mehr der Austausch wesentlicher Schlüsselspieler, wenn es denn dann noch eine Instanz gibt, die das 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 A. Gimeno, u.a. 2010, sowie zum aktuellen Stand der Diskussion um den Governance Kodex für Familienunternehmen: [www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://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, d.h. den emotionalen Zusammenhalt der Familie bei einem auch immer größer werdenden Gesellschafterkreis gewährleistet. Der angesprochene Reifegrad ist nicht ein für alle Mal festgeschrieben, sondern entwickelt sich sowohl auf der Seite des Unternehmens wie auch auf der Seite der Familie und des Gesellschafterkreises mit zunehmender Komplexität weiter. So kann es sein, dass jemand aus der Familie ab einer bestimmten Größe nicht mehr nur allein die Unternehmensführung innehat, dass ferner ein Beirat eingerichtet wird, um der Unternehmensspitze einen kompetenten Sparringpartner in allen wichtigen Fragen der Unternehmensentwicklung zur Seite zu stellen, dass sich die Familie selbst ein eigenes Führungsgremium schafft (den Familien- oder Gesellschafterrat), um die eigene Entscheidungsfähigkeit als Familie sicherzustellen, etc. So haben sich die Mitglieder der einzelnen Klettfamilien gerade jetzt über mehrere Monate hinweg eine eigene Familienstrategie erarbeitet, die den Rahmen sowohl für die strategische wie operative Führung der inzwischen weitverzweigten Unternehmensgruppe setzt aber auch die Arbeit des Aufsichtsrates anleitet. So hat die Wietersdorfer Unternehmensgruppe in den vergangenen zwei Jahren angestoßen durch einen Generationswechsel das Regelwerk für den fast 50-köpfigen Gesellschafterkreis, den Gesellschafterrat, für das Aufsichtsgremium wie für die Unternehmensführung der Gruppe grundlegend weiterentwickelt. Mit dieser stärkeren Entflechtung von Familien- und Gesellschafterbelangen gegenüber den Professionalisierungsbedarfen der Führung der Unternehmensgruppe wird die unternehmerische Verantwortung der Familie gewahrt und gleichzeitig mehr als bislang familienfremdes Knowhow zur Aufsicht und Steuerung des Unternehmens mobilisiert.

Aus unserer Studie vom Sommer 2009 geht klar hervor, dass solche Weiterentwicklungsprozesse der Führungsstrukturen in Unternehmen und Familie inzwischen nicht auf einige wenige Beispiele begrenzt sind. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen besitzt bereits eine institutionalisierte Vertretung der Familie bzw. der Gesellschafter und nutzt einen Beirat bzw. einen Aufsichtsrat, um der Familie insbesondere den nichttätigen Gesellschaftern mehr Sicherheit in der Einschätzung der Unternehmensentwicklung zugeben wie auch der Unternehmensspitze ein kompetentes Gegenüber an die Seite zu stellen (vgl. R. Wimmer, u.a. 2009, S. 28 ff.). Solche Elemente einer elaborierteren Corporate Governance finden sich in der Zwischenzeit gerade auch bei kleineren und mittleren Familienunternehmen. So nutzen 34 Prozent der befragten Unternehmen mit einem Umsatz kleiner als 50 Millionen Euro die Zusammenarbeit mit einem eigens ein gerichteten Aufsichtsgremium (zur Rolle des Beirates vgl. vor allem die Arbeit von H. Kormann 2009). Die konkrete Bewährungsprobe der in Unternehmen und Familie etablierten Führungs- und Entscheidungsstrukturen stellt sich immer dann, wenn wie in Krisenzeiten ganz schwierige Weichenstellungen anstehen. Da zeigt sich, ob die Mischung aus familialem Zusammenstehen und dem nüchternen Blick auf all das, was das Unternehmen jetzt braucht, um gestärkt durch diese unruhigen Gewässer zukommen, ob genau diese Kombination zum Tragen kommt. Die Weichen für diese Fähigkeit werden allerdings fast immer in guten Zeiten gestellt.



Wenn es um Krisenbewältigung geht, dann kommt der Familie natürlich in allen Fragen der Finanzierung eine wichtige Rolle zu. Insgesamt zeigt unsere Studie eine sehr hohe Bereitschaft der Eigentümer, bei Liquiditätsengpässen eigenes Kapital in das Unternehmen einzubringen. Knapp 75 Prozent der Befragten geben an, dies zu tun. Rund 33 Prozent der Unternehmen verfügten in 2009 fast zur Gänze einen Ausschüttungsstopp, vor allem in den von der Krise besonders stark betroffenen Branchen. Etwa die Hälfte der Unternehmen begnügte sich mit einer Ausschüttung, die unter 15 Prozent des Gewinns nach Steuern liegt. Es darf nicht überraschen, dass dieses für Familienunternehmen typische Thesaurierungsprinzip gerade in Krisenzeiten voll zum Tragen kommt. Ausschüttung trägt hier wenig zur unternehmerischen Wertschöpfung, d.h. zur Mehrung des im Unternehmen gebündelten Familienvermögens bei. "Moving the money from the company's bank account into the shareholder's bank account creates no value" (G. Colvin 2009, S. 99). Gerade in schwierigen Zeiten, in denen es wirtschaftlich eng werden kann, zeigen die allermeisten Eigentümerfamilien, dass es ihnen in erster Linie um den langfristigen Erhalt des eigenen Unternehmens geht. Diesem obersten Ziel dient das im Unternehmen eingesetzte Familienvermögen, das wegen genau dieser Funktion zutreffend auch als "patient capital" bezeichnet wird (zu diesem Begriff vgl. D. Sirmon, M.Hitt, 2003, S. 339). Diese Geduld wird natürlich in Krisenzeiten häufig besonders strapaziert.

#### **4. Was lehrt uns der bisherige Krisenverlauf über die Verfasstheit von Familienunternehmen?**

Unsere Ausgangsthese war, dass die jetzige Krise die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen in den jeweiligen Branchen hinsichtlich ihrer nachhaltigen Vitalität deutlich verstärken wird. Die gerade einsetzende Wirtschaftserholung in Deutschland tritt den Beweis für diese These an. Deshalb gilt es die bisherigen Überlegungen abschließend, nochmals einige besonders markante Merkmale des nachhaltigen Wirtschaftens von Familienunternehmen zusammenzufassen.

##### **4.1. 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“ (N. 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 gerne 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 2003/04 ging's 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 zu rückzukehren, also jene Bedingungen wieder herzustellen, die vor der Krise herrschten“ (St. Schulmeister 2010, S. 23). Sie tun das mit sichtlichem Erfolg.



Geschäftspraktiken in den Finanzdienstleistungen sowie die Eigendynamik der Kapitalmärkte werden sich künftig wohl nicht nennenswert ändern und somit neue, überraschende Phasen des allgemeinen Überschwungs erzeugen. Es ist keine Änderung der Dominanz des Finanzsystems gegenüber der Realwirtschaft in Sicht. Die Zyklizität 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 weitblickendes 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 Konjunkturzyklusses sie sich gerade befinden. „The best managers never become so consumed by the present, that they forget their place in the cycle“ (G. Colvin 2009, S. 165).

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., etc. Genau diese Merkmale sind es, die nicht einzeln sondern in ihrem Zusammenwirken diese besondere Zyklusfähigkeit von Familienunternehmen begründen und ihnen eine gewisse unternehmerische Robustheit gegenüber jenen Zumutungen verleihen, die eine Krise, wie die jetzige, bereithält.

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.“ (J. 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 Grünergeneration 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 die Arbeit von F. Berthold 2010).

Hier sehen wir einen der ganz wesentlichen Unterschiede von Familienunternehmen zu reinen Publikumsgesellschaften. Börsennotierte Unternehmen stehen unter dem immensen Druck der Kapitalmärkte, so schnell wie möglich zu wachsen, um den Unternehmenswert kontinuierlich nach oben zu treiben. Familiendominierte Unternehmen können sich diesem Druck entziehen.





Dies ist gut daran zu sehen, dass sie in der Boomphase eines Aufschwungs deutlich gebremster wachsen als Publikumsgesellschaften (vgl. R. Wimmer 2007). Sie vermeiden hier jene Expansionsdynamik, die normalerweise Unternehmen in der Abschwungsphase so zu schaffen macht. BMW musste beispielsweise in den letzten Monaten genau jene 8000 Mitarbeiter abbauen, die in den Jahren davor im Wettlauf um Stückzahlen und Marktanteilen in einem bereits von deutlichen Überkapazitäten geprägten Markt eingestellt worden sind.

Dass auch bekannte Familienunternehmen nicht davor gefeit sind, in der Boomphase den Verführungen scheinbar unbegrenzter Wachstumsaussichten zu erliegen, haben die Schäfflergruppe, Porsche und Merckle in den Jahren 2007 und 2008 gezeigt. Solche Phasen sind immer von einem Wirtschaftsklima geprägt, das dazu ermutigt in dem Bestreben, große Wachstumssprünge zu realisieren, letztlich nicht verantwortbare Risiken einzugehen. Es sind dies Risiken, deren Eintritt unausweichlich die Existenz des Gesamtunternehmens grundsätzlich gefährdet. Es ist kein Zufall, dass in der Boomphase die Zahl und die Größenordnung von Akquisitionen und Unternehmenszusammenschlüssen immer signifikant zunehmen. Das spiegelt die hier eingebauten Wachstumsphantasien. Dabei weiß man inzwischen nur zu gut, dass die allermeisten dieser Akquisitionen ihr Ziel grundlegend verfehlen, d.h. „they fail to increase the wealth of the acquiring shareholders“. Was ist der Hauptgrund für diese Zielverfehlung? „The acquiring company paid too much. Once that mistake is made, there’s no way out“ (G. Colvin 2009, S. 97). Die hier genannten Unternehmen und zum Teil auch die handelnden Akteure haben, wie man weiß, einen hohen Preis für ihre Wachstumspolitik gezahlt. Verallgemeinernd kann man feststellen, dass in der Regel überzahlte Akquisitionen in der Boomphase das jeweils kaufende Unternehmen in seinen eigenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf längere Sicht deutlich schwächen.

Zusammenfassend können wir feststellen, dass der überwiegende Teil von Familienunternehmen eine Ausstattung mitbringt, die sie gekonnter durch die übliche Zyklizität ihres wirtschaftlichen Umfelds navigieren lässt. Ein wesentlicher Aspekt dieser Fähigkeit ist zweifelsohne in ihrem Umgang mit den unhintergehbaren Wachstumsherausforderungen von Unternehmen zu sehen. Familienunternehmen besitzen in der Regel einen festen Identitätskern bestehend aus Werten und geschäftspolitischen Grundüberzeugungen, die das unternehmerische Engagement und die entsprechende Verantwortungsübernahme der Familie und des Managements steuern. Wachstum ist die Folge dieses gelingenden Engagements in Wirtschaft und Gesellschaft und nicht deren Treiber. Das Wachstum ist gleichsam ein entscheidender Indikator, an dem ein Unternehmen ablesen kann, wie erfolgreich es seine strategische Ausrichtung umsetzen kann.

Die hier beschriebenen Erfolgsmuster, die so erstaunlich viele Familienunternehmen letztlich deutlich gestärkt aus der aktuellen Wirtschaftskrise hervorgehen lassen, kann man mit einigem Recht unter dem Begriff der „organizational resilience“ zusammenfassen. Sie machen in ihrem höchst subtilen Wechselspiel und in ihren Zusammenwirkungen jene robuste Vitalität aus, die Familienunternehmen gerne als Prototyp für nachhaltiges Wirtschaften in den Vordergrund der einschlägigen Diskussionen rückt.

## 4.2. 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 die öffentliche Hand mit ihren Konjunkturpaketen zur Seite gesprungen ist. Seit dem Anlau-



fen dieses Unterstützungsangebotes 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). Solche Programme der Bundesregierung insbesondere die Kurzarbeit und das Konjunkturpaket II haben zweifelsohne einen wesentlichen Beitrag zur gesamtgesellschaftlichen Krisenbewältigung geleistet.

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 Eigenkapitalchwäche hat den Spielraum in der Krise sehr rasch dramatisch schrumpfen lassen. Vielfach geht mit diesen ökonomischen Verhältnissen auch eine Verkennung der Dramatik des eigenen Zustandes und der dieselbe herbeiführenden Einflussfaktoren einher (Verlust der strategischen Passung am Markt, erhebliche Effizienzprobleme bei allen wichtigen Geschäftsprozessen, eine Fülle personeller Leistungsschwächen, vor allem im Führungssystem, Intransparenz in den Kostenstrukturen, etc.). 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 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. Dieser blinde Fleck hindert sie daran, zeitgerecht die erforderlichen Weichenstellungen vorzunehmen. So bleibt ihnen verborgen, was alles an Möglichkeiten sie verpasst haben (oft allerdings Jahre zurückliegend), um aus eigener Kraft die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wieder sicherzustellen. 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.“ (J. Collins 2009, S. 25).



## Literaturhinweise:

- Berthold, F.: Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung, Lohmar – Köln 2010 (Josef Eul Verlag GmbH)
- Colvin, G.: The Upside of the Downturn, London/Boston 2009 (Nicholas Brealy Publishing)
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag, DIHK-Mittelstandsreport, Berlin August 2010
- Collins, J.: How the Mighty fall, And why some Companies never give in, London 2009 (rh Business Books)
- Eigen, Ph.: Strategieentwicklung in kleinen Familienunternehmen der Automobilindustrie, Dissertation, Witten 2010
- Ghemawat, P.: Finding your Strategy in the New Landscape; in: Harvard Business Review, March 2010, S. 54-60
- Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J.: Familienunternehmen führen? Komplexität managen. Neue Denkmodelle und praktische Lösungen, Berlin 2010 (Verlag Vandenhoeck & Ruprecht)
- Governance Kodex für Familienunternehmen; abrufbar unter: [www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de)
- Gulati, R., Noria, N., Wohlgezogen, F.: Roaring out of recession; in: Harvard Business Review, March 2010, S. 63-69
- Gulati, R.: Reorganize for Resilience, Boston Mass, 2010 (Harvard Business Press)
- Kuhn, L.: Lehren aus der Krise; in: Harvard Business Manager, Jul 2010, S. 12-13
- Kolbeck, Ch., Wimmer, R.: Finanzierung für den Mittelstand, Wiesbaden 2002 (Gabler Verlag)
- Kormann, H.: Beiräte in der Verantwortung, Aufsicht und Rat in Familienunternehmen, 2008, Springer Verlag
- Lalonde, C.: Organiser la réponse à la crisis, Paris 2008 (Edition L'Harmattan)
- Mitroff, J.: Crisis Management: cutting through the confusion; in: Sloan Management Review 1988, Jg. 29, Heft 2, S. 15-20
- Nagel, R., Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung, 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2009 (Verlag Schäffer-Poeschel)
- Prym, Ch.: Private Equity in Familienunternehmen, Dissertation, Witten 2010
- Roubini, N.: Einführung in die Krisenökonomie; in: GDI Impuls, Heft 2/2010, S. 64-70
- Roubini, N., Mihm, St.: Das Ende der Weltwirtschaft und ihre Zukunft, Frankfurt a. M. 2010 (Campus Verlag)
- Roux-Dufort, C.: Why organizations don't learn from crisis: The Perverse Power of Normalization; in: Review of Business, Jg. 21, Heft 3/2000, S. 25-30
- Rösen, T.: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, Wiesbaden 2008 (Gabler Verlag)



- Schedl, H., Schwarz, P., Stiller, M.: Nach der Krise: Management auf Sicht; VDI-Studie vom Juni 2010, Bonn/Düsseldorf
- Schlipppe, v. A, Nischak, A., El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen, Berlin 2008 (Verlag Vandenhoeck & Ruprecht)
- Scholl, M., Totzek, D.: Die Preispolitik professionalisieren; in: Harvard Business Manager, April 2010, S. 43-50
- Schulmeister, St.: Mitten in der großen Krise. Ein „New Deal“ für Europa, Wien 2010 (Picus Verlag)
- Simon, H.: Welche Preisstrategien jetzt funktionieren; in: Harvard Business Manager, April 2010, S. 28-38
- Simon, H.: 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise, Frankfurt 2009 (Campus Verlag)
- Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt 2007 (Campus Verlag)
- Simon, F.B., Wimmer, R., Groth, T.: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel, u.a., Heidelberg 2005 (Carl-Auer Verlag)
- Simon, D.G., Hitt, M.A.: Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms; in: Entrepreneurship Theory and Practice, Jg. 27, Heft 4/2003, S. 339-258
- Stiglitz, J.: Im freien Fall. Vom Versagen der Märkte zur Neuordnung der Weltwirtschaft, Berlin 2010 (Siedler Verlag)
- Treacy, M., Wiersema, F.: The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market, Massachusetts 1997, Basic Books
- Wimmer, R., Kolbeck, Ch., Rüsen, T., Bauer, T.: Familienunternehmen und die aktuelle Weltwirtschaftskrise. Eine empirische Bestandsaufnahme; Hrsg. Von der Stiftung Familienunternehmen, München 2009
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G.: Familienunternehmen: Erfolgstyp oder Auslaufmodell? 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005 (Gabler Verlag)
- Wimmer, R.: Kraftakt radikaler Umbau – Change Management zur Krisenbewältigung, OrganisationsEntwicklung 03, 2009
- Wimmer, R.: Das Leitprinzip des Shareholder Value hat ausgedient, Festschrift Birger Pridat, 2010
- Wimmer, R.: Schnelles Wachstum – eine der aktuellen Herausforderungen für mittelständisch geprägte Familienunternehmen, unveröffentl. Manuskript, 2007