

Dieses Kapitels setzt sich mit der Situation einer Unternehmenskrise auseinander und richtet sich ebenfalls an theoretisch versierte Leser. Dabei werden Erkenntnisse aus der klassischen betriebswirtschaftlichen Krisenforschung zum Wesen einer Krise, ihren Hintergründen und Randbedingungen, zu Verlaufsdynamiken sowie typischen Verhaltensmustern involvierter Akteure dargestellt. Für die betriebswirtschaftliche Definition von *Unternehmenskrise* wird eine zentrale Unterscheidung und Abgrenzung für Familienunternehmen vorgenommen.

2.1 Einblicke in die betriebswirtschaftliche Krisenforschung

Das Feld der Krisenforschung wurde bereits in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts etabliert und erlebte schon im Nachgang der Weltwirtschaftskrise einen ersten Höhepunkt (zur historischen Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung siehe Schwinn 2006). Eine umfangreiche Auseinandersetzung erfuhr das betriebswirtschaftliche Forschungsinteresse zum Thema Unternehmenskrisen jedoch im Zeitraum der zweiten Hälfte der 70er bis in die Mitte der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts (siehe hierzu insbesondere Krystek 1987, S. 2 sowie die hier aufgeführten Untersuchungen von Albach 1976, 1979; Röthig 1976; Höhn 1974; Pohl 1977; Groß 1982; Krystek 1981; Müller 1982; Schimke und Töpfer 1986; Britt 1973; Reske et al. 1976). Im Kontext der Erforschung des Managements von Krisen, Sanierungen und Turnaround-Situationen werden Ursachen, Krisenverläufe und Interventionsmöglichkeiten sowie verschiedene Ausgangsmöglichkeiten von Unternehmenskrisen untersucht. Der Untergang eines Unternehmens wird hier an juristischen Elementen wie z. B. der Anmeldung der Insolvenz oder aber an der Liquidation festgemacht (vgl. Bea und Haas 1994, S. 486).

Die bisher vorgenommenen Untersuchungen konzentrieren sich vornehmlich darauf, die Randbedingungen und Hintergründe für den Eintritt von Unternehmenskrisen zu analysieren und Maßnahmen zur Prävention oder Abwendung dieser Krisen zu beschreiben. Unternehmenskrisen in den unterschiedlichsten Erscheinungsformen werden dabei verschiedenen Krisenphasen zugeordnet. Schwerpunkt der Analysen zur Ermittlung des Krisenstadiums eines Unternehmens sind vor allem Auswertungen von strategischen, finanziellen und bilanziellen Kennzahlen (vgl. Hauschildt 2000, S. 3 f.). Zur Bewältigung eingetretener Krisen werden dann Lösungsvorschläge und Konzepte, die meistens auf Reorganisationen und Restrukturierungen des Unternehmens abzielen, dargestellt.

In nahezu jeder Beschreibung über Randbedingungen für Unternehmenskrisen wird dabei dem Fehlverhalten des Managements eine wesentliche Relevanz für den Eintritt und die Dynamisierung einer Krise zugeschrieben.¹ Jüngere Auseinandersetzungen mit diesem Problem messen der herrschenden Kultur eines Unternehmens einen erheblichen Beitrag bei der Entwicklung von Krisen bei (siehe hierzu Klein und Ritthaler 2003, S. 64 ff.). Bereits in den 70er Jahren durchgeführte Untersuchungen über die Hintergründe von Insolvenzen in mittelständischen Unternehmen von Reske *et al.* haben gezeigt, dass innerbetriebliche Mängel zu über 90 % für den Untergang des Unternehmens verantwortlich sind (siehe Reske *et al.* 1976, S. 60 f.).² In diesem Rahmen werden auch besondere Faktoren, die die Person des Unternehmers und sein Verhalten betreffen, wie z. B. Qualifikation, Charakter, Führungsstil, Praxiserfahrung etc. aufgeführt, aber auch Gesellschafterprobleme wie persönliche Differenzen zwischen Unternehmer und Familienangehörigen genannt und stellen nach Ansicht der Autoren eine zentrale Randbedingung für Insolvenzen dar (vgl. Reske *et al.* 1976 insbesondere S. 60 ff. sowie S. 70).

Vereinzelt wurden dabei bereits die Besonderheiten von eigentümergeführten Unternehmen hervorgehoben: Töpfer sprach bereits Mitte der 80er Jahre im Rahmen seiner Untersuchung über spezifische Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von Insolvenzen das spezifische Problem anpassungsunwilliger und –unfähiger Eigentümer-Unternehmer an (vgl. Töpfer 1986 S. 169). Hauschildt hat die Person des Unternehmers und die damit verbundenen Problematiken wie z. B. Nepotismus, Ämterpatronage, Festhalten an ehemals erfolgreichen Konzepten als Misserfolgsursache für Krisen von Großunternehmen

¹Folgendes Zitat kann als beispielhaft für die Diskussion dieses Themenkomplexes angesehen werden: „Zwar ist zu akzeptieren, dass in vielen Fällen der Krisenanlass außerhalb des Unternehmens liegt, aber maßgeblich für das Eintreten der Bestandsgefährdung ist die Fehlreaktion des Managements auf dieses externe Ereignis. Krisenursachen sind unzureichende Anpassungsleistungen des Managements an externe Gegebenheiten, nicht aber diese Ereignisse selbst.“ Entnommen aus Hauschildt *et al.* (2005, S. 6). Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt Müller (1982, S. 65 f.) Einen allgemeinen Überblick der Ergebnisse verschiedener Studien zu Randbedingungen von Unternehmenskrisen liefert Krystek (1987, S. 45 ff.), für kleine und mittlere Unternehmen Perschel (2003, S. 5 ff.).

²Eine aktuelle Schätzung geht sogar in 96 % der Insolvenzen von Managementfehlern aus; siehe hierzu Ulrich (2003).

aufgeführt (vgl. Hauschildt 2000, S. 8), und legt für zukünftige Studien nahe, personen-geprägte Krisenursachen voneinander getrennt zu untersuchen (vgl. Hauschildt et al. 2005, S. 14). *Clasen* zeigt die enge Verknüpfung einer Unternehmenskrise mit der Krise des Unternehmers von kleinen und mittleren Betrieben (vgl. Clasen 1992 S. 108), und *Lüthy* weist auf potenzielle Verhaltensproblematiken bei Familienunternehmern zur Vermeidung einer Gefährdung des eigenen Lebenswerkes oder der Familientradition hin (vgl. Lüthy 1988, S. 60). *Krystek* verweist auf das besondere Risiko in eigentümergeführten Unternehmen, das im möglichen Totalverlust des eingesetzten Kapitals der Eigentümer besteht (vgl. hierzu Krystek 1981, S. 46). *Böckenförde* – wie unten ausführlicher beschrieben – betrachtet die Probleme des Ausscheidens von Familienmitgliedern aus der Geschäftsführung im Rahmen eines Sanierungsmanagements (vgl. Böckenförde 1991, S. 127 f.). *Trauboth* schließlich weist auf die erhebliche Bedeutung der Persönlichkeitsstruktur des Managements in eignergeführten Unternehmen für den Ausgang von Krisenbewältigungsanstrengungen hin (vgl. Trauboth 2002, S. 44). Insgesamt gesehen, fehlt bis heute jedoch eine systematische Auseinandersetzung mit den Besonderheiten von Familienunternehmen, die sich mit der Bedeutung der Unternehmerfamilie in entsprechenden Krisensituationen und mit daraus ableitbaren Anforderungen an ein Krisenmanagement befasst.

Allerdings wird von *Hauschildt* festgestellt, dass die zur Krisendiagnose verwendeten Methoden, die sich häufig an der Interpretation von Jahresabschlüssen und Bilanzen orientieren, keinerlei Rückschluss auf drohende bzw. gegebene Probleme durch eine patriarchische Verhaltensweise des Eigentümermanagers bzw. durch Konflikte in der Gesellschafterfamilie zulassen (vgl. hierzu Hauschildt 2000, S. 15 f.). So fokussieren die existierenden Modelle zur Krisenbewältigung eher den methodisch-inhaltlichen Aspekt und setzen sich nur unzureichend mit den handelnden Akteuren auseinander (vgl. David 2001, S. 8). In diesem Zusammenhang weisen *Krystek* und *Moldenhauer* darauf hin, dass trotz der hohen Bedeutung die Verhaltensaspekte der beteiligten Akteure bisher in der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung vernachlässigt wurden (vgl. Krystek und Moldenhauer 2007, S. 77). *Cezanne* schlägt daher für zukünftige Untersuchungen von Krisensituationen vor, die Rolle der/des hieran beteiligten Menschen stärker zu berücksichtigen (vgl. Cezanne 1999, S. 182). Einige wenige Studien jüngerer Datums aus der Praxis nehmen Bezug auf verschiedene Problematiken von Familienunternehmen in Krisen- und Sanierungssituationen (siehe hierzu TAC 2002, S. 31 f.; TAC 2005, S. 18 f.; Wieselhuber 2002 hier insbesondere S. 11, 19, 22 ff.; Wieselhuber 2003, S. 12; Wieselhuber 2004, S. 24 ff.; Wieselhuber (2006b) hier insbesondere S. 29 f. sowie S. 48 f.; Trebag 2005, S. 21). Hierbei werden besondere Hintergründe von Krisen in Familienunternehmen wie z. B. Häufigkeit und Folgen von Gesellschafterkonflikten, Hintergründe eines Vertrauensverlustes der finanzierenden Banken, oder die Sanierungskompetenz und das Verhalten von Managern im Vergleich zu geschäftsführenden Gesellschaftern während der Sanierung herausgestellt.

Vor diesem Hintergrund erscheint es erstaunlich, dass die Spezifika von Familienunternehmen sowie die Problematik der Einflussnahme von Familienmitgliedern auf

das Unternehmensgeschehen bisher keinen systematischen Eingang in die betriebswirtschaftliche Krisenforschung und in die Modelle des Krisenmanagements gefunden haben, auch wenn die Ausführungen von *Böckenförde* und *Clasen* bereits erste Grundlagen hierzu liefern.

So wird von *Böckenförde* im Rahmen seiner Auseinandersetzung mit notwendigen Aktivitäten einer Unternehmenssanierung vereinzelt auf die Besonderheiten von eigentümergeführten Unternehmen hingewiesen (vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen von *Böckenförde* 1991, S. 127 ff.; die folgenden Ausführungen fassen die spezifischen Ausführungen dieser Arbeit zu eigentümergeführten Unternehmen zusammen und basieren auf den hier dargelegten Überlegungen.) Dabei werden Spezifika bei den involvierten Personengruppen angesprochen und die unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen, die an die einzelnen Personengruppen gestellt werden, beleuchtet. Bei der Beantwortung der Frage nach der Führung eines Unternehmens in der Sanierung werden besondere Probleme und Besonderheiten in eigentümergeführten Unternehmen festgestellt: So wird im Rahmen der Auseinandersetzung hiermit die Managementqualität des Eigentümers als unzureichend für den Sanierungserfolg eingeschätzt; oder es lassen sich zentrale Krisenursachen auf die Person des Eigentümers zurückführen, denen Rechnung zu tragen ist. Einer konsequenten Entlassung des Managements und seiner Ersetzung durch ein besser qualifiziertes steht entgegen, dass der Eigentümer sich im Interesse seines Eigentums dann selbst entlassen müsste. Zur Lösung dieses Problems werden hier verschiedene, in der Praxis angewendete Alternativen beschrieben. Sie reichen von der autonomen Durchführung der Sanierung durch die bestehende Geschäftsleitung über die Unterstützung des bestehenden Managements durch externe Berater oder eine Ergänzung in der Geschäftsleitung bis hin zur Installation eines Schattenmanagements oder gar der Auswechslung des Eigentümers.

Während die ersten Varianten die Möglichkeit enthalten, die Tätigkeit des Eigentümers im Unternehmen fortzusetzen, stellt die Alternative, ein Schattenmanagement zu installieren, lediglich eine Maßnahme dar, die dazu dient, einen Gesichtsverlust des Eigentümers, wie er in der letzten vorgeschlagenen Alternative unweigerlich eintritt, zu vermeiden. Dabei wird die Meinung vertreten, dass ein unfreiwilliges Ausscheiden des Eigentümers, wenn in der Außenwirkung keine Altersgründe für einen Wechsel erkennbar sind, häufig zum Verkauf des Unternehmens führt.

Die Wahl zwischen diesen Alternativen unterliegt in der Praxis zumeist den Forderungen der Banken bzw. anderer Kapitalgeber, die solche Alternativen häufig als Bedingung für ein weiteres finanzielles Engagement stellen. Dem Eigentümer-Unternehmer bleibt in der Krisensituation, verfügt er nicht über ein entsprechendes Privatvermögen außerhalb des Unternehmens, meist keine andere Wahl, als diesen Veränderungen der Führungsstruktur zuzustimmen.

Clasen entwickelt einen Ansatz zur Bewältigung eines Krisenprozesses in kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. *Clasen* 1992, insbesondere S. 97 ff. sowie S. 108 ff.; die folgenden Ausführungen fassen diesen Ansatz zusammen und basieren auf den hier dargelegten Überlegungen). Dabei wird für eine Hilfestellung für hier tätige Unternehmer entwickelt. In diesem Zusammenhang sind u. a. durch Eigenreflexion spezifische

Probleme zu bearbeiten und Ansätze zur Krisenbewältigung zu entwickeln. Dementsprechend betont der von diesem Autor entwickelte Turnaround-Management-Ansatz neben klassischen Inhalten eines Krisenmanagements auch Spezifika dieser Unternehmen, die durch die Einheit von Eigentum und Leitung im Krisenkontext entstehen. *Clasen* weist dabei auf die destruktive Wirkung und Kausalzusammenhänge der persönlichen Krise des Unternehmers und der Krise seines Unternehmens hin, die sich in Form eines *Circulus vitiosus* mit fortschreitender Krise verstärken. Dabei wird aufgezeigt, dass das Beziehungsgeflecht zwischen Mitarbeitern und Eigentümer-Unternehmern entscheidende destruktive Entwicklungen unter Krisenbedingungen annehmen kann. Als wesentlich im Rahmen seines spezifischen Turnaround-Management-Ansatzes wird dabei die Integration und Beteiligung der Person des Unternehmers als Träger der Maßnahmen zur Krisenbekämpfung angesehen, und es werden z. B. Modelle einer temporären Anteilsübertragung diskutiert. Ansätze zur Steuerung oder Veränderung von identifizierten und hier als potenziell kritisch eingestuften Wahrnehmungs- und Handlungsmustern des Unternehmers werden hierbei jedoch nicht geliefert. Auch werden die spezifischen Faktoren dieses Unternehmenstyps sowie die Dynamiken eines Krisenprozesses, die u. a. aus der Gesellschafterfamilie herrühren können, nicht untersucht.

Dessen ungeachtet stellen die hier dezidiert herausgearbeiteten Beziehungsverhältnisse von Unternehmenskrise und Krise des Unternehmers, sowie die typischen, Krisen beschleunigenden Verhaltensweisen für die folgenden Ausführungen eine wertvolle und hilfreiche Grundlage dar, die an geeigneter Stelle herangezogen wird.

Fazit

Die vorhandenen Erkenntnisse im Feld der Krisenforschung zeigen, dass die besonderen Problematiken in Familienunternehmen zum Teil zwar erkannt wurden, eine systematische Auseinandersetzung damit oder gar die Entwicklung spezieller Lösungsansätze bisher aber unterblieben.

2.2 Verschiedene Krisenbegriffe

Die aktuelle inflationäre Verwendung des Begriffes *Krise* im Sprachgebrauch hat bedauerlicherweise zu einem mehr oder weniger diffusen und unklaren Verständnis dieses Wortes geführt (zur Problematik der häufigen Verwendung des Krisenbegriffes bereits schon vor über 15 Jahren siehe beispielsweise Rothschild 1989, S. 77 oder Röthig 1976, S. 13). In seiner altgriechischen Ursprungsbedeutung wurden mit *crisis* schwer wiegende Entscheidungen bzw. entscheidende Wendepunkte bezeichnet (Dudenredaktion 1994, S. 786). In diesem Zusammenhang umfasst der Krisenbegriff den Bruch mit einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung und deren Höhe- bzw. Wendepunkt, der zugleich eine Entscheidungssituation mit ambivalenten Entwicklungsmöglichkeiten bedeutet (vgl. Krystek 1987, S. 3). Auch außerhalb der Wirtschaftswissenschaften findet der Begriff der Krise eine regelmäßige Anwendung, hier vor allem in der Psychologie und Medizin, sowie den Geistes-, Rechts- und Sozialwissenschaften (siehe Gabele 1981, S. 151).

In der Medizin z. B. wird unter Krise der Höhepunkt einer schweren Erkrankung verstanden, der eine ambivalente Entscheidungssituation zwischen Tod oder Genesung des Patienten bedeutet (vgl. Pschyrembel 1986, S. 910). Demgegenüber versteht die Psychologie unter einer Krise einen Zustand, in dem die üblichen Bewältigungsmechanismen einer Person versagen und wichtige Entscheidungen, Werthaltungen bzw. die bisherige Lebensführung radikal infrage gestellt werden (vgl. o. V. 2005, S. 192).

In der Volkswirtschaftslehre wird der Krisenbegriff im Zusammenhang mit konjunkturellen Entwicklungen und Zyklen einer Volkswirtschaft verwendet, sofern sie nicht durch „externe Schocks“ (z. B. Naturkatastrophen, Terroranschläge etc.) verursacht werden (siehe hierzu Krystek 1987, S. 4 sowie hier aufgeführt Dahl 1975, S. 363).

2.2.1 Das klassische Verständnis von Unternehmenskrise

Betrachtet man die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex *Unternehmenskrise*, stößt man auf eine Vielzahl von Definitionsangeboten für betriebswirtschaftlich geprägte Krisenbegriffe und darauf aufbauende Ansätze. Die wesentlichen Elemente einer Unternehmenskrise lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (vgl. Krystek 1987, S. 6 sowie David 2001, S. 22 f.):³

- Ungeplante und ungewollte, endogen oder exogen bedingte Existenzgefährdung für das gesamte Unternehmen, deren Ende nicht absehbar ist;
- Ungewissheit über den Ausgang der Gefährdung, da entweder Existenzverlust oder Bewältigung der Krise möglich sind;
- Gefährdung existenzieller, grundlegender Ziele des Unternehmens durch die Krise;
- zeitliche Begrenzung der Existenzgefährdung und dementsprechende prozessuale Sichtweise der Unternehmenskrise;
- begrenzte Möglichkeiten der Steuerbarkeit des Krisenverlaufes und somit hohe Anforderungen an die Führungsqualitäten;
- sich verschärfender Zeit- und Entscheidungsdruck im Krisenverlauf.

Im Folgenden werden die Merkmale der Existenzgefährdung in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, da sie für die folgende Untersuchung das zentrale Charakteristikum einer Krise darstellen. Die restlichen Merkmale von Unternehmenskrisen werden in Teilaspekten betrachtet und in den weiteren Ausführungen an geeigneter Stelle herangezogen.

³Die folgende Aufstellung der Wesenselemente von Unternehmenskrisen basiert auf den von diesen Autoren hier erstellten Übersichten, die teilweise auf die Ausführungen von Müller (1986, S. 19 ff.) zurückgreifen. Sie fassen die intensive betriebswirtschaftliche Krisendiskussion im deutschsprachigen Raum der 70er und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts zusammen, im Rahmen derer zahlreiche Prozess- und Verlaufsmodelle von Unternehmenskrisen entwickelt wurden.

Auf einer allgemeinen Ebene lässt sich eine Krise in betriebswirtschaftlicher Hinsicht nach *Maus* als ein Zustand beschreiben, der die Lebensfähigkeit eines Unternehmens infrage stellt bzw. bedroht (siehe hierzu *Maus* 1999, S. 3). Eine existenzielle Bedrohung des Unternehmens durch eine Krise beruht nach *Krystek* auf der Gefährdung dominanter Ziele des Unternehmens (vgl. *Krystek* 1987, S. 6). Derartige dominante Ziele umfassen nach *Müller* die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, die Erwirtschaftung eines durchschnittlichen Mindestgewinns bzw. einer Mindestrendite auf lange Sicht, sowie den Aufbau und die Sicherung von Erfolgspotenzial (vgl. *Müller* 1982, S. 1 sowie *Müller* 1986, S. 33 f.). Im Kontext dieses Verständnisses wird in Anlehnung an *Maus*, *Krystek* und *Müller* eine allgemeine Unternehmenskrise⁴ folgendermaßen definiert:

► Eine allgemeine Unternehmenskrise ist ein Zustand, der die Existenz und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens infrage stellt und sich durch ungeplante und ungewollte, endogen oder exogen bedingte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie durch einen ambivalentem Ausgang auszeichnet. Sie liegt dann vor, wenn das Erreichen dominanter Ziele des Unternehmens (im Wesentlichen Erfolgspotenzial, Ertrag, Liquidität) gefährdet ist und die Verfehlung dieser Ziele eine nachhaltige Existenzbedrohung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmende Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen bedeutet.

2.2.2 Krisenbegriff für Familienunternehmen

Das in Kap. 1 dargelegte Verständnis von Familienunternehmen unterscheidet diese Unternehmensform von anderen aufgrund der Verknüpfung mit einer angeschlossenen Unternehmerfamilie und der daraus resultierenden wechselseitigen Prägungen. Folglich hat auch eine spezifische Krisendefinition von Familienunternehmen auf diese Verknüpfung und wechselseitige Prägung Bezug zu nehmen. Das hier zugrunde liegende Begriffsverständnis von Familienunternehmen nach *Wimmer* und *Simon* baut seinerseits auf systemtheoretischen Ansätzen (siehe hierzu insbesondere *Luhmann* 1984⁵) auf (vgl. *Wimmer et al.* 2005, S. 7 f., 2004, S. 3 ff.; *Simon et al.* 2002, S. 8, 2005, S. 16 f. sowie S. 91 ff.). Wie bereits in Abschn. 1.3 beschrieben, besteht in diesem Verständnis die „Verknüpfung“ von Familie und Unternehmen in einer Ko-Evolution der sozialen Systeme Unternehmen und Familie. Die Ko-Evolution von Unternehmerfamilie und Unternehmen

⁴Diese Definition ist, wie im nächsten Abschnitt noch ausführlicher dargelegt wird, vom Verständnis einer Unternehmenskrise in einem Familienunternehmens abzugrenzen.

⁵Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Theorie sozialer Systeme, auf die sich die Autoren beziehen, sowie mit einer systemtheoretischen Analyse von Krisensituationen sozialer Systeme kann aufgrund des Schwerpunktes dieser Arbeit nicht erfolgen. Für eine systemtheoretische Betrachtung von Krisen in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen siehe v. Schlippe (1998), Rüsen und v. Schlippe (2007).

stellt somit nicht nur das zentrale Unterscheidungskriterium eines Unternehmens als Familienunternehmen dar, sie ist gleichzeitig existenzielle Grundbedingung für den Fortbestand und die Reproduktion dieses spezifischen Systems als Einheit zweier unterschiedlicher sozialer Systeme (siehe hierzu ausführlich Rüsen und v. Schlippe 2007). Eine Aufrechterhaltung der Ko-Evolution lässt sich somit als ein dominantes systemimmanentes Ziel strukturell gekoppelter Systeme wie z. B. einem Familienunternehmen bzw. einer Unternehmerfamilie verstehen. Ohne die angeschlossene Unternehmerfamilie fehlt einem Familienunternehmen nicht nur das Merkmal der Einheit zweier Sub-Systeme, gleichzeitig fehlen Komplexitätsangebote bzw. der prägende Einfluss aus dem verbundenen System zum eigenen Strukturaufbau.

In diesem Verständnis lässt sich der allgemeine Krisenbegriff für Familienunternehmen folgendermaßen modifizieren:

► Eine Krise in einem Familienunternehmen ist ein Zustand, der die Existenz und Überlebensfähigkeit des Unternehmens als Unternehmen sowie als Familienunternehmen infrage stellt. Sie zeichnet sich durch ungeplante und ungewollte, endogen oder exogen bedingte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie durch einen ambivalenten Ausgang aus. Eine Krise in einem Familienunternehmen liegt dann vor, wenn das Erreichen dominanter Ziele des Unternehmens (im Wesentlichen Erfolgspotenzial, Ertrag, Liquidität) sowie die Ko-Evolution von Unternehmen und Familie gefährdet sind. Eine Verfehlung der dominanten Ziele bedeutet eine nachhaltige Existenzbedrohung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmende Einheit mit seinen bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen. Eine dauerhafte Unterbrechung der Ko-Evolution von Unternehmen und Familie bedeutet eine nachhaltige Existenzbedrohung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als Familienunternehmen, also einer spezifischen Unternehmensart, auf dessen Entwicklung eine Unternehmerfamilie einen prägenden Einfluss ausübt.

Dementsprechend kann die Existenzgefährdung eines Familienunternehmens auf zwei Ebenen stattfinden: zum einen auf *der Ebene des Unternehmens* durch die Nicht-Erreichung relevanter Ziele (z. B. bei der kontinuierlichen Erzielung von Verlusten, bei drohender Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit etc.), zum anderen auf *der Ebene des Familienunternehmens* durch das ungewollte Ende der Ko-Existenz und Ko-Evolution von Familie und Unternehmen.⁶

Diese erweiterte Krisendefinition für Familienunternehmen öffnet den Blick für eine systematische Integration spezifischer Gefahrenquellen und hier (potenziell) zusätzlich vorhandener Faktoren einer Existenzgefährdung. Auf der Ebene des Unternehmens wird

⁶Wichtig für die hier angestellten Überlegungen im Krisenkontext ist der Akzent des Ungewollten. Ein einvernehmlicher Verkauf des Unternehmens durch die gesamte Familie fällt demnach nicht unter diese Definition. Dies führt zwar auch zum Ende des Familienunternehmens, jedoch nicht im Kontext einer Krise.

in Familienunternehmen, wie in jedem anderen Unternehmenstyp auch, durch eine Krise die *Existenz des Unternehmens als Unternehmen* durch eine Gefährdung des Erreichens der dominanten Ziele des Unternehmens infrage gestellt. Wie bei anderen Unternehmenstypen kann sie durch die klassischen unternehmensendogenen wie –exogenen Faktoren (z. B. Veränderung von Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Fehlentscheidungen des Managements etc.) bedingt sein. Zusätzlich kann sie hier aber auch von destruktiv wirkenden Elementen des Familien-Faktors ausgehen, die von den in der klassischen Krisenforschung definierten endogenen und exogenen Krisenfaktoren zu unterscheiden sind.⁷ Diese zusätzliche Bedrohung liegt genau dann vor, wenn sich Einfluss und Prägung durch die Unternehmerfamilie konträr zu den dominanten Zielen des Unternehmens entwickeln. Eine Verfehlung der dominanten Ziele führt letztlich zum Untergang des Unternehmens bzw. seinem Ausscheiden als selbstständig agierende Einheit aus dem Marktprozess.

Eine andere Qualität hat die Infragestellung der *Existenz eines Unternehmens als Familienunternehmen*. Hier besteht die Bedrohung aus Gefährdungen der Verknüpfung von Familie und Unternehmen bzw. dem wechselseitigen Prägungsprozess. Wird dieser nachhaltig unterbrochen, verliert das Unternehmen seinen „Status“ als Familienunternehmen bzw. das spezifische Unterscheidungsmerkmal als abgrenzbarer Unternehmenstyp. Die Familie, verschiedentlich auch als „*Identitätslieferant des Familienunternehmens*“ bezeichnet (siehe Wimmer 2007, S. 36; zur wechselseitigen Identitätsstiftung von Familie und Unternehmen in Familienunternehmen siehe auch Simon et al. 2005, S. 91), fällt weg und das Unternehmen wird zu einem Nicht-Familienunternehmen. Diese Art von Bedrohung kann sich aus unterschiedlichen Faktoren ergeben:

- *aus der Umwelt* (z. B. durch ein Übernahmeangebot eines Investors an einige oder alle Familiengesellschafter, durch die Forderung von Fremdkapitalgebern nach „Begrenzung“ des Einflusses der Familiengesellschafter mittels Treuhandschaftsmodellen für die Gesellschaftsanteile etc.);
- *aus dem Unternehmen selbst* (z. B. durch die Einsetzung eines starken, familienextern besetzten Aufsichts- und Kontrollgremiums oder Top-Managements); oder
- *aus der Unternehmerfamilie* (z. B. dem Ausstiegswunsch eines Familienmitgliedes oder der krisenbedingten Notwendigkeit aller Familiengesellschafter, ihre Anteile an familienexterne Anteilseigner zu veräußern).

Abb. 2.1 stellt die Faktoren einer Existenzbedrohung von Familienunternehmen in Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen dar.

Diesen Systembedingungen entsprechend können Maßnahmen, die zur Sicherung des Unternehmens als Unternehmen im Rahmen eines Krisenmanagements ergriffen werden,

⁷Je nachdem, welche Perspektive man einnimmt, kann die Unternehmerfamilie entweder Umwelt, also einen exogenen Faktor oder Innenwelt, also einen endogenen Faktor darstellen. Zur Schaffung einer größeren Transparenz dieses Elementes wird der Faktor „*Familieneinflüsse*“ an dieser Stelle als ein drittes Element herausgestellt.

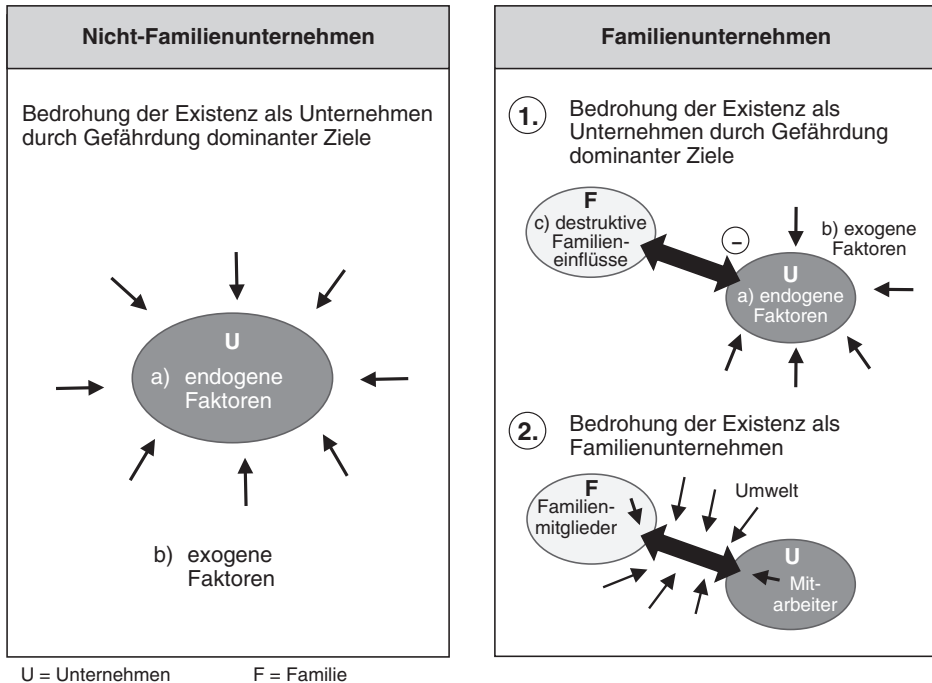


Abb. 2.1 Faktoren einer Existenzbedrohung von Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen. (Quelle: Eigene Darstellung)

gleichzeitig eine Bedrohung für die Existenz des Unternehmens als Familienunternehmen darstellen. So führen die in vielen Fällen beschriebenen notwendigen Maßnahmen zur Sicherung des Unternehmens mittels „zwangsweise“ durchgeführter Verkäufe des Unternehmens, Austausch des Managements oder zur Überschreibung der Gesellschafteranteile und ihrer Verfügungsrechte an einen Treuhänder in ihrer Konsequenz zu einer dauerhafte „Entkopplung“ von Unternehmen und Familie.

Dabei kann es zu Entscheidungssituationen kommen, in denen die Abwehr der Existenzbedrohung des Unternehmens als Unternehmen nur durch eine Billigung der Existenzvernichtung als Familienunternehmen möglich ist. In diesen Fällen wird dann zwar die Existenz des Unternehmens als Unternehmen gesichert, das Familienunternehmen in seiner ursprünglichen Form hört jedoch auf zu existieren.⁸ Von den Mitgliedern einer

⁸Je nachdem, ob das Unternehmen nach dem Verkauf erneut durch eine Käufer-Unternehmerfamilie oder aber durch Finanzinvestoren beeinflusst und geprägt wird, handelt es sich nun um ein neu entstehendes Familienunternehmen oder um den klassischen Organisationstypus eines Nicht-Familienunternehmens. In vielen prominent gewordenen Krisenfällen scheint die Bewältigung verschärfter Krisen eines Familienunternehmens nur über den Verlust seiner Spezifika als Familienunternehmen möglich geworden zu sein (beispielhaft sei hier an die Fälle der Drogerie-Kette Ihr Platz oder des Spielzeug-Herstellers Märklin erinnert, die beide zur Existenzsicherung des Unternehmens von den Unternehmerfamilien an Investoren verkauft wurden).

Unternehmerfamilie wird in diesen Situationen abverlangt, zur Rettung ihres Unternehmens dem Verlust ihrer Einflussnahmemöglichkeit auf dessen Geschicke zuzustimmen und eine darauf folgende Veränderung ihres Identität bildenden Status von einer Unternehmerfamilie zu einer „normalen“ Familie in Kauf zu nehmen. Eine solche Entscheidung unter freiwilligen Bedingungen⁹ setzt jedoch voraus, dass die Unternehmerfamilie ihren destruktiven Einfluss auf das Unternehmen (z. B. unzureichendes Kapital, Vertrauensverlust, unzureichende Krisenmanagementkompetenz etc.) akzeptiert bzw. den Wert einer Rettung des Unternehmens höher einschätzt als den durch die Entkopplung verursachten Verlust.

Dass in diesen Entscheidungssituationen nicht selten zuungunsten des Unternehmens entschieden wird, spiegelt sich in den Aussagen der Krisenexperten, die durch den Verfasser befragt wurden deutlich wieder: So trat in ca. 20 % aller Krisenfälle von Familienunternehmen, die sanierungswürdig und -fähig waren, die Insolvenz dennoch ein, weil die Mitglieder der Unternehmerfamilie einer Entkopplung nicht zustimmten. In diesen Fällen wurde der Untergang des gesamten Unternehmens billigend in Kauf genommen, weil z. B. ein Überschreiben von Anteilen, ein Rückzug aus Positionen im Management und/oder Aufsichtsgremien den Prinzipien, Werten und Gerechtigkeitsempfindungen einiger dominanter oder aller Familienmitglieder zuwider liefen.¹⁰ Die in solchen Situationen entwickelten Sanierungskonzepte und die Form ihrer Vermittlung gegenüber der Unternehmerfamilie sind dabei jedoch ebenfalls kritisch zu betrachten: Ein Vorschlag, der zur Rettung des Unternehmens eine Entscheidung der Unternehmerfamilie rein zugunsten des Unternehmens voraussetzt, die daraus resultierenden Konsequenzen für die Familienmitglieder jedoch völlig unberücksichtigt, unangesprochen und unbehandelt lässt, ist somit meist von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Die häufig beobachtbare und von den Studienteilnehmern als „Friss oder stirb“ bezeichnete Vorgehensweise seitens der familienexternen Träger eines Krisenmanagements setzt die Unternehmerfamilie zusätzlich zu der bereits bestehenden Ausnahmesituation noch unter massiven Entscheidungsdruck. Eine Berücksichtigung geschweige denn Bearbeitung von hier potenziell eskalierenden Familiendynamiken findet in der Regel nicht statt. Die Unternehmerfamilie bleibt in dieser zentralen Entscheidungssituation meist allein, und individuelle bzw. kollektive destruktive Verhaltensmuster können einen völlig freien Lauf nehmen. Vor diesem Hintergrund stellen sich besondere Anforderungen hinsichtlich des Ansatzes und Vorgehens eines Krisenmanagements in Familienunternehmen. Dabei kann es jedoch nicht darum gehen, ein

⁹Die Fallbeispiele und Erfahrungen der Krisenexperten, die von dem Verfasser befragt wurden, zeigen jedoch, dass die relevanten Mitglieder der Unternehmerfamilie zu diesem Zeitpunkt häufig kaum mehr eine Wahlfreiheit besitzen, wollen sie eine massive private Verschuldungssituation vermeiden. Häufig sind sie entweder als persönlich haftende Gesellschafter, oder durch gewährte Bürgschaften etc. vollständig für die Verluste des Unternehmens privat haftend. Der Verkauf des Unternehmens oder die Abgabe der Eigentums- und Verfügungsrechte an den Gesellschaftsanteilen wird meist mit dem Angebot verbunden, von diesen Verpflichtungen befreit zu werden.

¹⁰Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen zu Verhaltensmustern von Familienmitgliedern in Krisensituationen in Kap. 5.

Krisenmanagement ausschließlich zugunsten der Gesellschafter und aktiven Familienmitglieder zu konzipieren. Gerade ihr Einfluss lässt sich in der Regel als ein zentrales Element für die Krisenentwicklung interpretieren. Spezifische Ansätze und Vorgehensweisen haben vielmehr die notwendigen Veränderungen in systemadäquater Form zu kommunizieren und bei der Bewältigung der dadurch ausgelösten Veränderungsprozesse zu unterstützen.¹¹

2.2.3 Krisenbegriff für Unternehmerfamilien

Die bisherigen Überlegungen lassen sich auch für die Beschreibung der Krisensituation in einer Unternehmerfamilie verwenden. Dazu erscheint es jedoch hilfreich, vorhandene Ansätze aus der Familienpsychologie und hierauf aufbauende Krisenmodelle zu betrachten und zu integrieren.

In frühen familienpsychologischen Krisenmodellen, die heutzutage teilweise immer noch Anwendung finden, werden Stresssituationen und die Interaktion der Familie darin häufig mit einer Familienkrise gleichgesetzt (siehe hierzu z. B. das ABC-X-Krisenmodell von Hill; siehe Hill 1958, S. 141; entnommen aus Schneewind 1991, S. 115 ff.).¹² Für die hier betrachtete Situation erscheint es jedoch notwendig, die Situation einer Familienkrise von einer „reinen“ Stresssituation der Familie abzugrenzen. Dem Verständnis von McCubbin und Patterson folgend, entsteht Familienstress „...durch eine tatsächliche oder wahrgenommene Disbalance zwischen Anforderungen und Fähigkeiten im Funktionieren der Familie, für die eine mehrdimensionale Forderung nach Ausgleich und entsprechenden Anpassungsreaktionen charakteristisch ist“ (vgl. McCubbin und Patterson 1983a, S. 9; entnommen aus Schneewind 1991, S. 117). Eine Familienkrise ist demgegenüber gekennzeichnet „...durch die Unfähigkeit einer Familie zur Wiederherstellung von Stabilität und den andauernden Druck, den Veränderungen in der Familienstruktur und den Interaktionsmustern herbeiführen“ (vgl. ebda.). Demnach ist eine durch ein Stressor-Ereignis ausgelöste Situation erst dann eine Krisensituation, wenn diese von der Familie als unerträglich erlebt wird und nicht durch eigene Bewältigungsressourcen verändert werden kann.

Betrachtet man Krisendynamiken in Familien, so sind grundlegend zwei Typen von Krisen zu unterscheiden: *normative Krisen* und *nicht-normative Krisen*.¹³ Normative Krisen können dabei im Rahmen des Lebenszyklus einer Familie auftreten. So durchläuft jede Familie einen Entwicklungszyklus,¹⁴ der sich als eine Abfolge charakteristischer und

¹¹Zu den spezifischen Inhalten und Anforderungen eines Krisenmanagements in Familienunternehmen siehe Kap. 7.

¹²Die folgenden Ausführungen basieren auf den hier gelieferten Zusammenfassungen der Familienentwicklungs- und Familienstressstheorie.

¹³Die folgenden Beschreibungen orientieren sich an den Ausführungen von Schneewind (1991, S. 107 ff.) sowie Frevert et al. (2003, S. 194 ff.) und der hier aufgeführten Literatur.

¹⁴Wie z. B. von einer Partnerschaft zu einer Elternschaft, von einer Familienkonstellation mit im Hause wohnenden Kindern zu einer, in der die Kinder das Elternhaus verlassen haben etc.

erwartbarer Phasen verstehen lässt: Sie beginnen mit der Familienbildung und setzen sich über die Lebensspanne der Familie bis zu ihrer Auflösung fort. Wird der Übergang von einer dieser Phasen zur nächsten und die hierbei notwendige Anpassung an die veränderte Lebenssituation von der Familie als krisenhaft erlebt, bzw. ist sie mit der Bewältigung der hiermit einhergehenden Stresssituation überfordert, stellt dies eine normative Krise dar.

Nicht-normative Krisen entstehen demgegenüber aus Ereignissen, die außerhalb des aktuell Erwartbaren einer Familie liegen, wie z. B. der akute Ausbruch einer unheilbaren Krankheit, plötzliche Arbeitslosigkeit, ein nicht zu erwartender Tod eines Familienmitgliedes, eine Vergewaltigung etc.

Während die Gesellschaft für normative Krisen einer Familie verschiedene Rituale zu ihrer Bewältigung bereit stellt (z. B. Hochzeit, Taufe, Kommunion, Konfirmation, Beerdigung etc.), bleiben die Betroffenen einer nicht-normativen Krise meist allein gelassen und verfügen über keine tradierten Mechanismen zum Umgang mit und zur Bewältigung der Situation (vgl. v. Schlippe 1998).

Erreichen die nicht-normativen Krisen zugrunde liegenden Stressoren die Qualität „... einer plötzlichen und extremen Lebensbedrohung, die mit einem Gefühl der Hilflosigkeit, Zersetzung, Zerstörung und Verlust einhergeht“ (vgl. McCubbin und Figley 1983, S. 220; entnommen aus Schneewind 1991, S. 122), werden entsprechende Situationen auch als Familienkatastrophen bezeichnet. Nach dem Ursprung eines Stressor-Ereignisses werden in den Stressmodellen familieninterne und familienexterne Stressoren unterschieden.

Auf Grundlage der dargelegten Definitionen von McCubbin und Patterson lässt sich eine Familienkrise von einer Situation des Familienstressses folgendermaßen abgrenzen als:¹⁵ *„...eine normative oder nicht-normative Stresssituation, die die Stabilität und Funktionsweise einer Familie nachhaltig beeinträchtigt und von den Familienmitgliedern als unerträglich gewertet wird. Sie kann in ihrer Intensität die Ausmaße von Familienkatastrophen annehmen; die Ressourcen zur Bewältigung der Stresssituation durch einzelne Familienmitglieder oder durch das Familiensystem insgesamt werden von den Mitgliedern der Familie als unzureichend eingeschätzt.“*

Überträgt man diese Definition auf den spezifischen Familientyp Unternehmerfamilie, so lässt sich analog zu den bisherigen Überlegungen folgender Krisenbegriff für eine Unternehmerfamilie definieren:

► Krisen einer Unternehmerfamilie sind nicht-normative Stresssituationen, die einerseits die Stabilität und Funktionsweise einer Familie nachhaltig beeinträchtigen und von den Familienmitgliedern als unerträglich gewertet werden, die in ihrer Intensität auch Ausmaße von Familienkatastrophen annehmen können. Andererseits stellen diese die Ko-Evolution von Familie und Unternehmen infrage und bedrohen dadurch ihren Fortbestand als Unternehmerfamilie. Eine dauerhafte Unterbrechung der Ko-Evolution von

¹⁵Vgl. Schneewind (1991, S. 121); dieser fasst Kriterien zur Beurteilung von Familienstressoren nach McCubbin und Patterson zusammen; siehe McCubbin und Patterson (1983b, S. 7 f.).

Familie und Unternehmen bedeutet eine nachhaltige Existenzbedrohung der Familie als Unternehmerfamilie, also einer spezifischen Familienart, auf deren Entwicklung ein Familienunternehmen einen prägenden Einfluss ausübt. Krisen von Unternehmerfamilien zeichnen sich dadurch aus, dass die Ressourcen zur Bewältigung der Stresssituation durch einzelne Familienmitglieder oder durch das Familiensystem insgesamt von den Mitgliedern der Familie als unzureichend eingeschätzt werden.

Unternehmerfamilien geraten demnach durch Stressor-Ereignisse auf zwei Ebenen in Krisensituationen: auf der *Ebene der Familie*, durch die mangelnde Fähigkeit der Familie, die durch ein Stressor-Ereignis erzeugte Instabilität eines Familiensystems wieder herzustellen. Zum anderen auf der *Ebene der Unternehmerfamilie*, durch ein Stressor-Ereignis, welches eine Bedrohung durch ein ungewolltes Ende von Ko-Existenz und Ko-Evolution der Familie mit einem Unternehmen darstellt.

Eine Infragestellung des Familiensystems kann sich daher zum einen durch nicht-normative Stressor-Ereignisse in der Familie begründen. Denkbar hierfür sind z. B. eine „gestörte“ Reproduktionsfähigkeit ihrer Mitglieder oder Brüche in der Stabilität ihres Zusammenlebens, ausgelöst durch unerwartbaren Tod, Krankheit oder Trennung, eskalierende, wechselseitige Schuldzuweisungen etc. (vgl. hierzu auch Rüsen und v. Schlippe 2007).

Zum anderen wird das Familiensystem durch die Infragestellung der Ko-Evolution von Familie und Unternehmen bedroht. Dies bedeutet folgendes: Gerät das Unternehmen in Gefahr, stellt dies gleichzeitig ein nicht-normatives Stressor-Ereignis für die Familie des Familienunternehmens dar.¹⁶ Im Falle des Untergangs oder Verlustes ihres Unternehmens verliert die Familie nicht nur ein prägendes und Identität stiftendes Merkmal, sondern auch ihren „Status“ als Unternehmerfamilie und somit das spezifische Unterscheidungsmerkmal als abgrenzbarer Familientyp.

Die beschriebenen Zusammenhänge von Krisen in Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien sind in Abb. 2.2 noch einmal zusammengefasst:

Die dargelegten Krisenverständnisse für die strukturell gekoppelten Systeme Familie und Unternehmen von Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilie zeigen folgendes: Eine Systemgefährdung kann nicht nur durch eine Bedrohung bzw. Infragestellung eines Systems entstehen, sondern zusätzlich auch aus einer Gefährdung des „Kopplungspartners“. Für ein Unternehmen stellt die angekoppelte Familie damit genauso einen potenziellen Krisenherd dar wie umgekehrt das Unternehmen potenziell einen nicht-normativen Stressor für die Familie bedeuten kann. Ein Krisenmanagement in Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien muss daher als Gegenreaktion auf den Krisenprozess jeweils beide Elemente des strukturell gekoppelten Systemverbundes angemessen berücksichtigen. Tut es dies nicht, und konzentriert es sich z. B. nur auf eine

¹⁶Rosenbauer geht noch weiter, demnach können bereits: „...unternehmerische Veränderungen zu familiären Krisen führen.“ Entnommen aus Rosenbauer (1994, S. 129). Zum gesteigerten Gefährdungspotenzial in beiden Systemen durch die gleichzeitigen Veränderungen in Familie und Unternehmen siehe auch ebda. S. 135.

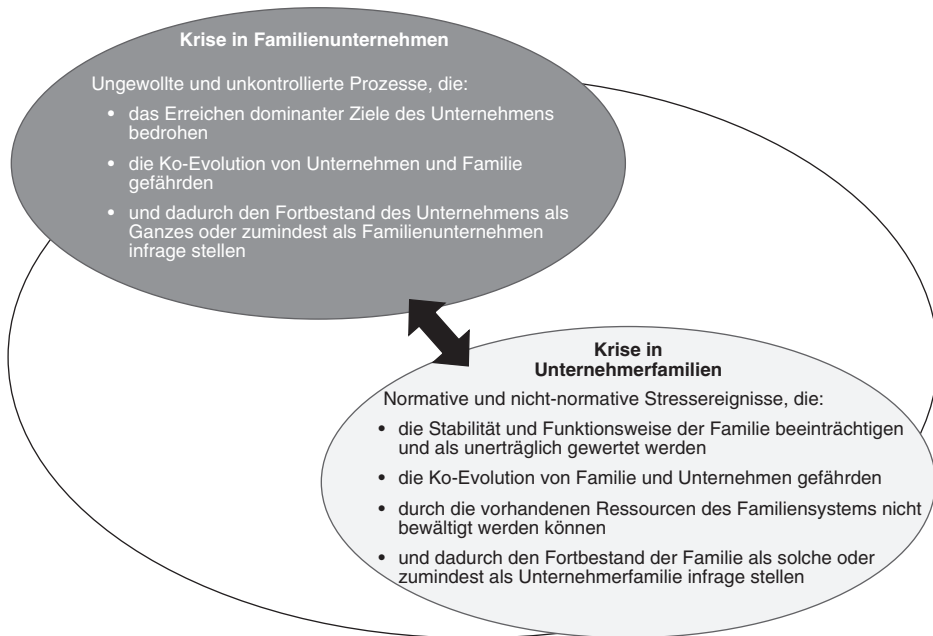


Abb. 2.2 Krisenverständnis in Familienunternehmen und Unternehmerfamilie. (Quelle: Eigene Darstellung)

Wiederherstellung der Stabilität in der Familie, ohne die potenziell durch die Familienkrise produzierten Krisendynamiken im Unternehmen zu behandeln, sind die Erfolgsaussichten der Bewältigungsanstrengungen von vornherein limitiert. Sie laufen Gefahr, nur einen Teil des Problems zu bearbeiten, und eine dauerhafte Krisenbewältigung ist nicht gewährleistet. Gleiches gilt auch für die Sanierungsanstrengungen im Unternehmen: Ohne die systematische Integration einer „Familiensanierung“ steht ein Krisenmanagement vor dem Risiko, regelmäßig durch Familiendynamiken irritiert oder gar gestört zu werden. Es kann möglicherweise keine nachhaltige Krisenbewältigung leisten, da Familienkonflikte oder familieninterne Krisendynamiken das Unternehmen bedrohen.

2.2.4 Abgrenzung von Unternehmenskrisen zu ähnlichen Themenkomplexen

Um der eingangs bereits angesprochenen vielfach unscharfen Verwendung des Krisenbegriffes Rechnung zu tragen, werden im Folgenden die Begriffe Störung, Katastrophe und Konflikt vom Begriff der Unternehmenskrise unterschieden:¹⁷

¹⁷Dabei wird im Wesentlichen auf die Ausführungen von Krystek (1987, S. 8–9) sowie die hier verwendete Literatur zurückgegriffen.

Störungen umfassen zeitlich begrenzte Dysfunktionalitäten sachlicher Elemente (wie z. B. Maschinen, Produktionsanlagen etc.) eines Unternehmens. Sie sind die Folge endogener und/oder exogener Einflüsse auf das Unternehmen, die sich in einer Soll-Ist-Abweichung verdeutlichen (siehe Greve 1970, S. 26 f.). Sie unterscheiden sich von einer Unternehmenskrise dadurch, dass im Rahmen von Störungen die Erreichung überlebensrelevanter Ziele nicht gefährdet ist (vgl. Weber 1980, S. 18) und dass sie das Problembewältigungspotenzial des Unternehmens nicht überfordern (vgl. Röthig 1976, S. 14). Gleichwohl können Störungen einen erheblichen Zeit- und Entscheidungsdruck hervorrufen. Die Gefahr bei Störungen liegt darin, dass in frühen Stadien einer Krise deren erste erkennbare Auswirkungen als Störungen missdeutet werden, und auf den Krisenprozess verspätet reagiert wird.

Im Gegensatz zu Krisen, die eine ambivalente Entwicklung zulassen, wird unter einer *Katastrophe* eine Wendung zum Schlimmen mit verheerendem (meist tödlichem!) Ausgang verstanden. Dieser Begriff wird häufig im außerökonomischen Bereich zur Beschreibung eines umfangreichen Schadensereignisses (z. B. bei Naturkatastrophen) verwendet. Entsprechende Ereignisse können jedoch eine Krise eines Unternehmens auslösen (siehe Müller 1982, S. 24; Albach 1979, S. 12). Im Unternehmenskontext lassen sich Katastrophen als Ereignisse verstehen, deren destruktive Wirkungen sich gegen das Unternehmen wenden, von diesem nicht mehr abgewendet werden können, eine Wiederherstellung des Unternehmens in der alten Struktur, Ziel- und Zwecksetzung ausschließen und mit seiner Vernichtung enden (vgl. Weber 1980, S. 19).

Die Begriffe *Krise* und *Konflikt* stellen prinzipiell einander überschneidende Begriffe dar.¹⁸ So können Krisen eine Folge dysfunktionaler Konflikte sein, wenn es sich aus Sicht der Konfliktparteien um nicht umgehbare Konflikte ohne möglichen Interessensausgleich handelt. Eine konfliktbedingte Krise tritt demnach dann ein, wenn der Konflikt zu einem Nicht-Erreichen dominanter Ziele des Unternehmens führt. In Anlehnung an Glasl lassen sich Konflikte in Unternehmen folgendermaßen definieren (vgl. Glasl 2002, S. 17):

► Ein Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationseinheiten etc.) in einem Unternehmen, wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen mit einem oder mehreren anderen Akteuren erlebt. Diese erlebte Differenz bzw. Unvereinbarkeit führt dazu, dass sich der Akteur (die Akteure) bei der Verwirklichung dessen, was er denkt, fühlt oder will, durch den anderen Akteur (die anderen Akteure) beeinträchtigt fühlt.

Es sei bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Konflikte in der Unternehmerfamilie und Krisen in Familienunternehmen sehr häufig eng miteinander verwoben sind und hier häufiger konfliktbedingte statt konfliktfreie Krisen vorliegen.¹⁹

¹⁸Die folgenden Ausführungen basieren auf Krystek (1981, S. 8 f.) und verwenden die hier aufgeführte Literatur.

¹⁹Zur Bedeutung von Konflikten für Krisen in Familienunternehmen siehe ausführlich Abschn. 3.6.

2.3 Über das Wesen von Unternehmenskrisen

Die folgenden Abschnitte beschreiben denkbare Verlaufsformen und Phasen von Unternehmenskrisen. Einige der dargestellten grundlegenden Eigenschaften von Krisen sind für die Einordnung der später dargelegten besonderen Einflussfaktoren auf Krisenprozesse in Familienunternehmen von zentraler Bedeutung.

2.3.1 Allgemeine Verlaufsformen von Unternehmenskrisen

Im Kontext von Organisationen sind nach dem Verständnis von *Pohl* Krisenprozesse zeitlich begrenzte Aktions- bzw. Ereignisfolgen, die auf Veränderungen mit ambivalentem Ausgang ausgerichtet sind (vgl. *Pohl* 1977, S. 76). Der Krisenverlauf lässt sich demnach in die drei grundlegenden Merkmale Anfang, Wendepunkt und Ende einteilen (Abb. 2.3).

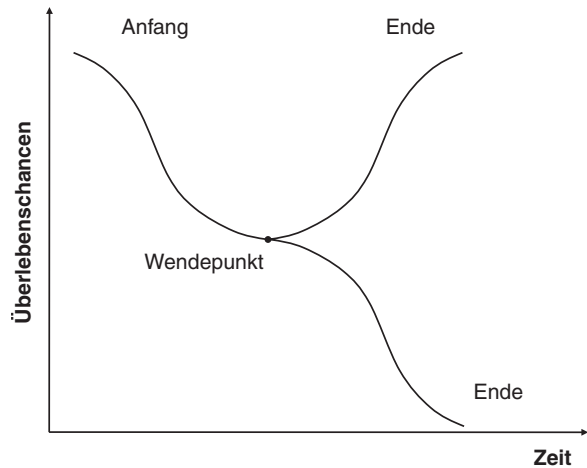
Der Beginn und das Ende einer Krise unterliegen mit Ausnahme objektiv und juristisch definierter Tatbestände wie Überschuldung oder Illiquidität prinzipiell dem subjektiven Wahrnehmungsvermögen der Betroffenen.²⁰ Der Beginn einer Unternehmenskrise lässt sich in diesem Verständnis daran erkennen, dass für die von der Krise betroffenen Akteure eine Situation besteht, in der sie bestimmte Entscheidungsprämissen als gegeben annehmen, die mit den dominanten Zielen eines Unternehmens nicht übereinstimmen. Das Ende des Krisenprozesses besteht dann in einem Wegfall der Krisen induzierenden Faktoren, entweder durch erfolgreiche Bewältigung der Krise oder durch den Untergang des Unternehmens. Der Wendepunkt wird in diesem Modell durch den Zeitpunkt markiert, an dem der Krisenverlauf seinen ambivalenten Charakter verliert und der Krisenprozess entweder einen (endgültig) positiven oder negativen Verlauf nimmt.

Auch wenn die im Modell von *Pohl* angenommene Endgültigkeit der „Richtung“ eines Krisenverlaufes als fragwürdig angesehen wird, verhilft dieses eher generische Prozessmodell dazu, grundlegende Verlaufsdynamiken von Krisen im Zeitverlauf zu veranschaulichen.

In Anlehnung an das Modell von *Pohl* wird bei den folgenden Überlegungen davon ausgegangen, dass eingetretene Krisen potenziell positive oder negative Verlaufsformen annehmen können. Des Weiteren wird angenommen, dass sich der Verlauf einer Krise durch bestimmte Faktoren (z. B. Eintritt juristischer Tatbestände, realisierte Ergebnisse eingeleiteter Maßnahmen zur Krisenbewältigung etc.) ändern kann. Schließlich werden Krisen als hoch dynamische Prozesse angesehen, deren

²⁰Die folgenden Ausführungen basieren auf Krystek (1987, S. 11 ff.), der seinerseits auf *Pohl* (1977, S. 100) verweist.

Abb. 2.3 Verlaufsmodell von Krisen nach Pohl. (Quelle: Krystek 1987, S. 11)



Entwicklung durch unterschiedliche Randbedingungen immer wieder stark positiv oder negativ beeinflusst werden können. Krisenverläufe können somit verschiedene Wendepunkte besitzen.

2.3.2 Phasen von Unternehmenskrisen

Die bisherigen Ausführungen weisen auf unterschiedliche Inhalte und Entwicklungszyklen im Zeitverlauf einer Krise hin. Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Erforschung wurden dazu in den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts bereits eine Vielzahl von Ansätzen zu typischen Verlaufsformen beschrieben (siehe u. a. die Modelle von Argenti 1976, S. 150; Bauer 1980, S. 266; Krystek 1981, S. 34), sowie Prozess- und Phasenmodelle entwickelt (siehe beispielsweise die Modelle von Albach 1979, S. 17 ff.; Britt 1973, S. 439; Röthig 1976, S. 13; v. Löhneysen 1982, S. 91 ff.; Rödl 1979, S. 47; Müller 1982, S. 27; Krystek 1981, S. 65). Je nach Modell werden Krisen dann in zwei bis sechs Phasen eingeteilt: Die Phaseneinteilung erfolgt dabei nach unterschiedlichen Kriterien. In Abhängigkeit vom Ausmaß der Bedrohung existenzieller Ziele des Unternehmens bemisst sich dann der Schweregrad der Krise. Ohne wirksame Gegenmaßnahmen durchläuft eine Unternehmenskrise mit steigender Geschwindigkeit sukzessive alle Prozessphasen, an deren Ende der Untergang des Unternehmens steht.

Im Krisenmodell von Krystek wird die Intensität der jeweiligen Krisenphasen an der jeweilig destruktiven Wirkung des Krisenprozesses gegenüber dem Unternehmen und seinem Bewältigungspotenzial gemessen. Auf der Grundlage dieser Intensität werden vier Krisenphasen beschrieben: *potenzielle Unternehmenskrise*, *latente*

Unternehmenskrise, akut/beherrschbare Unternehmenskrise und akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise (vgl. Krystek 1981, S. 38 f.).

Der Ansatz von Müller²¹ unterscheidet nach der Art der bedrohten Unternehmensziele: die *Strategische Krise* (Bedrohung der Erfolgspotenziale des Unternehmens), die *Erfolgskrise*²² (Bedrohung der Ertragsziele wie Gewinn, Umsatz, Rentabilität etc.) und die *Liquiditätskrise* (Bedrohung durch Illiquidität/Überschuldung). Zusätzlich existiert in diesem Modell der Sonderfall einer *Krise nach Insolvenzeintritt* im Kontext von Konkurs/Vergleich (Gefährdung der Gläubigerinteressen). Den Untersuchungen von Müller zufolge durchlaufen ca. 60 % aller Krisenunternehmen alle Phasen einer Krise beginnend mit der strategischen Krise. In 30 % aller Fälle markiert eine Ertragskrise, ohne vorherige strategische Krise, den Krisenbeginn, und in lediglich 10 % der Fälle kommt es trotz strategisch guter Positionierung und guter Ertragslage zum Eintritt einer Liquiditätskrise. In Abb. 2.4 sind die „typischen“ Verläufe von Unternehmenskrisen nach dem Modell von Müller grafisch dargestellt.²³

Die vorgestellten Phasenmodelle sind hilfreich für die Bestimmung des hier gewählten Analysefokus. So wird sich in den folgenden Ausführungen im Schwerpunkt mit dem bereits fortgeschrittenen und hoch dynamischen Teil einer Krise auseinandergesetzt. Folglich werden bei den Untersuchungen zu spezifischen Krisendynamiken von Familienunternehmen im Wesentlichen die Phasen einer akuten bzw. manifesten Unternehmenskrise ins Auge gefasst, die durch bereits gravierende Unterschreitungen von Erfolgskennzahlen wie Umsatz, Ertrag und Rentabilität als Erfolgskrise gekennzeichnet sind.

Die Verlaufsdynamiken werden dabei bis zum Ende eines Krisenprozesses durch erfolgreiche Bekämpfung der Krise oder die Insolvenzanmeldung des Unternehmens aufgrund a) einer Überschuldung, b) einer drohenden oder c) einer eingetretenen Zahlungsunfähigkeit verfolgt.²⁴ Der Praxisfokussierung des Buches entsprechend wird sich bei den Betrachtungen der Krise eines Unternehmens im Wesentlichen an dem Modell von Müller orientiert, da dieses sowohl auf betriebswirtschaftliche Kriterien ausgerichtet ist, als auch im Hinblick auf unterschiedliche Inhalte und Ansatzpunkte eines Krisenmanagements hilfreich angewendet werden kann.

Abb. 2.5 bildet die Eingrenzung und Fokussierung des Untersuchungsgegenstandes im Kontext der Phasenmodelle von Unternehmenskrisen nach Krystek, Hauschildt und Müller ab:

²¹Die folgenden Ausführungen fassen das Modell von Müller zusammen und basieren auf den Ausführungen von Müller (1986, S. 53 ff.).

²²In den folgenden Ausführungen wird die Bezeichnung dieser Krisenphase vom Verfasser semantisch leicht modifiziert. Da in dieser Phase im Wesentlichen Ertragsziele des Unternehmens bedroht werden, wird zukünftig für diesen Prozessabschnitt der Begriff der Ertragskrise verwendet.

²³Hierbei gilt zu berücksichtigen, dass die Untersuchungen vor dem Inkrafttreten der neuen Insolvenzordnung von 1999 durchgeführt wurden. Zu diesem Zeitpunkt existierten die Rechtsinstitute der Vergleichs- und Konkursordnung noch, die durch die neue Insolvenzordnung abgelöst wurden.

²⁴Zu den Tatbeständen, die zu einer Insolvenzanmeldepflicht führen, siehe Picot und Aleth (1999, S. 39 ff.), sowie Seagon (2004, S 75 ff.).

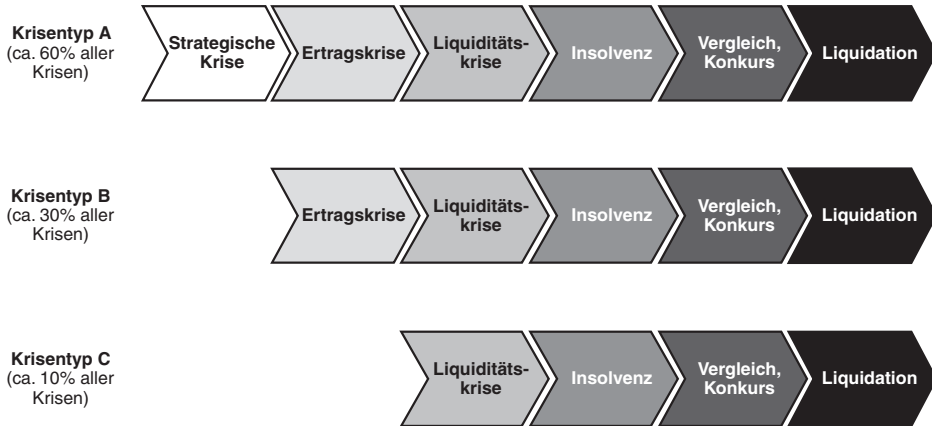


Abb. 2.4 Typische Krisenverläufe nach Müller. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller 1986, S. 56)

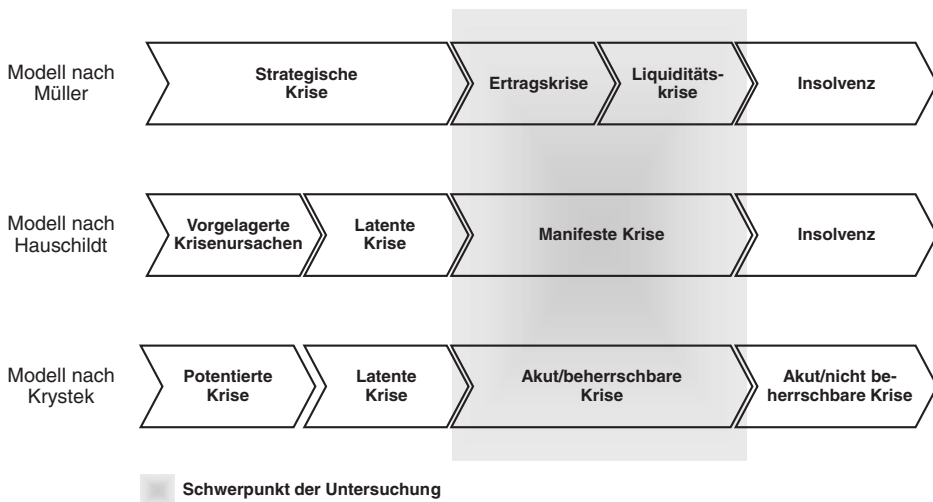


Abb. 2.5 Untersuchungsschwerpunkt im Kontext der Krisenmodelle von Krystek, Hauschildt und Müller. (Quelle: Eigene Darstellung)

2.4 Ansätze und Ergebnisse der klassischen Ursachenforschung

Bei der Suche nach Ursachen von Unternehmenskrisen lässt sich in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Forschung bereits auf eine lange Tradition zurückblicken. So entstanden bereits in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts auf Grundlage der Untersuchungen von *Fleege-Althoff* und *Findeisen* erste Ansätze zur Hintergrundanalyse

„kranker Unternehmen“ (siehe Fleege-Althoff 1930; Findeisen 1932). In Anlehnung an Forschungsmethoden aus der Medizin sollten hier durch die Untersuchung „pathologischer Fälle“ Erkenntnisse gewonnen werden, die einerseits zur Therapie bereits „erkrankter“ Unternehmen verwendet, anderseits zur „Prophylaxe“ für alle anderen Unternehmen eingesetzt werden sollten.²⁵ Dieser Tradition folgend hat sich die Krisenursachenforschung in der Vergangenheit schwerpunktmäßig mit der Analyse von Insolvenzfällen beschäftigt. Das zog bestimmte Konsequenzen nach sich: Zwar konnte sich die Forschung an juristisch eindeutigen Sachverhalten wie Illiquidität und Überschuldung orientieren, jedoch zielte dieser Ansatz lediglich auf die Analyse insolventer Unternehmen ab. Unternehmen, die eine Krise erfolgreich bewältigen konnten, wurden dadurch systematisch nicht berücksichtigt. Trotz einer langjährigen Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex und der dabei erzielten Forschungsergebnisse gibt es im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre bis heute keine geschlossene Theorie der Unternehmenskrise, geschweige denn eine hierin enthaltende Theorie der Ursachen von Unternehmenskrisen (siehe Krystek und Moldenhauer 2007, S. 40).

Die unterschiedlichen Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung, die mit verschiedenartigen Zielsetzungen, Methoden und Ergebnissen aufwarten, lassen sich nach Krystek in eine quantitative und eine qualitative Krisenursachenforschung unterteilen. Beim *quantitativen Ansatz* wird versucht, mittels statistisch leicht erfassbarer Daten (z. B. Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, Unternehmensalter und -größe etc.) einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang dieser Daten mit entsprechenden Insolvenzquoten herzustellen.²⁶ Bea und Haas weisen allerdings auf die eingeschränkte Nutzbarkeit dieser Ergebnisse hin, da die analysierten Größen meistens Krisensymptome und nicht Ursachen darstellen und es sich bei den so ermittelten Beziehungen dieser Daten eher um statistische Korrelationen und nicht um kausale Zusammenhänge handelt (siehe Bea und Haas 1994, S. 487).

Der *qualitative Ansatz* basiert demgegenüber auf Expertenbefragungen (z. B. von Insolvenzverwaltern, Unternehmensberatern) und der Analyse von einzelnen Krisenverläufen, mittels derer allgemein gültige Krisenursachen abgeleitet werden. Während der qualitative Ansatz zwar eine detaillierte Auseinandersetzung mit Krisen und ihren Hintergründen zulässt, steht er jedoch vor dem generellen Problem der Subjektivität qualitativer Forschungsmethoden wie z. B. der Auswahl der Krisenfälle, der Befragungsmethodik und der Bewertung einzelner Kriterien, was sich zum Teil in erheblichen Abweichungen in den Forschungsergebnissen niederschlägt.

²⁵In den folgenden Absätzen wird sich, wenn nicht anders aufgeführt, an den Ausführungen von Krystek (1987, S. 32 ff.) sowie David (2001, S. 59 f.) orientiert.

²⁶Die jährlich von dem Verein der Creditreform e. V. veröffentlichten Insolvenzstatistiken liefern beispielsweise entsprechende Informationen. Siehe hierzu exemplarisch Creditreform (2006), sowie Creditreform (2007b).

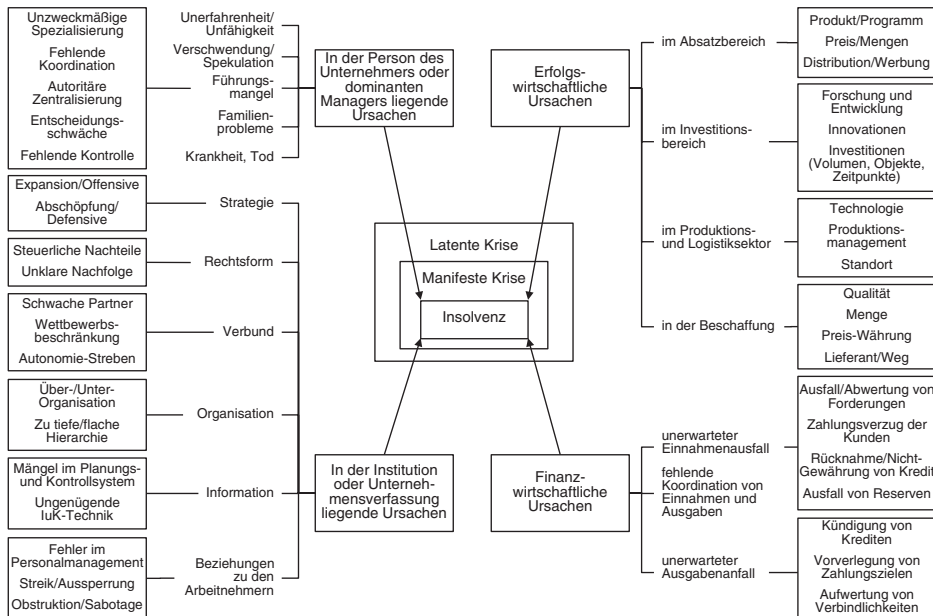


Abb. 2.6 Konzept der Krisenursachen nach Hauschildt. (Quelle: Hauschildt 2000, S. 6)

Die einzelnen Forschungsergebnisse sind dabei sehr unterschiedlich und rücken z. T. unterschiedliche Ursachenkomplexe in den Vordergrund der Betrachtung.²⁷ Beispielhaft hierzu wird im Folgenden das Konzept von Hauschildt erörtert, da es einen wertvollen Vorschlag zur systematischen Erfassung und Analyse von Krisenindikatoren und Problemkomplexen von krisenbefallenen Unternehmen liefert (vgl. Hauschildt 2000, S. 5 f.; die folgenden Ausführungen fassen das hier abgebildete Konzept zusammen). Demnach lassen sich Krisenursachen in vier Dimensionen eines Unternehmens verorten:

- In der Person des Unternehmers/dominanten Managers liegende Ursachen;²⁸
- in der Institution oder Unternehmensverfassung liegende Ursachen;
- erfolgswirtschaftliche Ursachen;
- finanzwirtschaftliche Ursachen.

In jeder dieser Dimensionen gibt es unterschiedliche Teilaspekte, die destruktiv auf den Krisenverlauf einwirken können und die in ihrem Ergebnis eine relevante Rolle für den Insolvenzeintritt spielen. Abb. 2.6 stellt dieses Konzept zur Systematisierung von Krisenursachen dar.

²⁷Eine umfangreiche Auseinandersetzung mit verschiedenen Forschungsarbeiten liefert Krystek (1987, S. 35 ff.).

²⁸Interessanterweise werden in diesem Zusammenhang bereits Familienprobleme als Teilaspekt benannt, nicht jedoch weiter verfolgt!

2.4.1 Die Unterscheidung endogener und exogener Faktoren

Eine generelle Problematik im Rahmen der Erforschung von Krisenursachen ist die Zuordnung und Lokalisierung der Faktoren, die für den Kriseneintritt bzw. den Unternehmensuntergang verantwortlich gemacht werden. Bei der Aufbereitung der Forschungsergebnisse greift man bei der Zuordnung einzelner Krisenursachen vielfach auf den ursprünglichen Ansatz von *Fleege-Althoff* zurück, der je nach Ort des Entstehens Krisenursachen in *endogene* und *exogene* Komplexe unterteilt (vgl. *Fleege-Althoff* 1930, S. 84 ff.).²⁹ Endogene Krisenursachen, die in den Studien am häufigsten für den Untergang von Unternehmen verantwortlich gemacht werden, umfassen dabei Mängel wie z. B. Führungsfehler oder die zu geringe Ausstattung mit Eigenkapital. Exogene Krisenursachen begründen sich hingegen in konjunkturellen Fehlentwicklungen (Abschwung, Rezessionen), in strukturellen Veränderungen des gesamten oder relevanten wirtschaftlichen Umfeldes des Unternehmens (z. B. durch Veränderungen in der Kunden- und Lieferantenstruktur; siehe hierzu auch *Töpfer* 1986, S. 165).

Krystek weist allerdings auf die Schwierigkeit einer strikten Trennung von exogenen und endogenen Krisenursachen hin und plädiert für eine Integration dieser Ursachenkomplexe als gemeinsame Elemente bei der Krisenverursachung (siehe *Krystek* 1987, S. 71 sowie *Krystek* und *Moldenhauer* 2007, S. 51). *Röthig* differenziert im Rahmen seiner systemischen Betrachtung von Krisen zwar auch zwischen einer exogenen und einer endogenen Lokalisierung (siehe *Röthig* 1976, S. 13). Er schlägt jedoch vor, exogene Krisen nicht als rein extrasystemische Prozessergebnisse, sondern als besondere Qualität intersystemischer Beziehungen zu begreifen. Demgegenüber sehen *Bea* und *Haas* Unternehmenskrisen als letztlich immer endogen induziert an: Denn die Unternehmensumwelt bildet in diesem Verständnis nur den relevanten Bedingungsrahmen für das Unternehmen, dessen Fähigkeit bemisst sich nun daran, wie die hier handelnden Personen mit diesem Rahmen zurechtkommen (vgl. *Bea* und *Haas* 1994, S. 487).

Für die folgenden Betrachtungen von Krisen und ihren Hintergründen (die u. U. auch in der Unternehmerfamilie verortbar sind) wird an die letztgenannten Auffassungen angeknüpft und zunächst von systemendogenen Randbedingungen und Hintergründen von Krisen in Unternehmen ausgegangen.³⁰ Denn wie bereits bei den Ausführungen über die grundsätzliche Konstitution und dem Krisenverständnis von Familienunternehmen deutlich wurde, bilden die Unternehmerfamilie und ihr prägender Einfluss einen grundsätzlichen Bestandteil dieser Unternehmensart und lassen sich im Verständnis von *Bea* und *Haas* somit auch als ein endogener Faktor für den Eintritt einer Unternehmenskrise auffassen.

²⁹Bei der Zusammenfassung dieser Betrachtungsweise wird sich, wenn nicht anders aufgeführt, an *Krystek* (1987, S. 68 ff.) orientiert.

³⁰Die einzige Ausnahme von nicht-endogenen Randbedingungen von Unternehmenskrisen stellen hier Katastrophen (z. B. Reaktorstörfall, Naturkatastrophen) oder Terroranschläge dar, sofern diese nicht zum „natürlichen“ Geschäftsrisiko des Unternehmens gehören.

2.4.2 Konzepte und Implikationen von Ursache-Wirkungs-Modellen

Ein weiteres zentrales Problem der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung umfasst die tatsächliche Zuordnung von Ursache(n) und Wirkung(en) von Krisen und deren Dynamiken in der Form von Ursache-Wirkungs-Ketten. So weist *Töpfer* darauf hin, dass sich Insolvenzen in aller Regel nicht *monokausal*, sondern meist nur *multikausal* erklären lassen (vgl. *Töpfer* 1986, S. 160 f., die folgenden Ausführungen fassen die Problembeschreibung dieses Autors zusammen.) Er beschreibt die Problematik folgendermaßen:

- Die Schwierigkeit besteht demnach darin, die Beziehung(en) zwischen den maßgeblichen Einflussgrößen zu erkennen. Dies entspricht dem Sachverhalt in der Unternehmenspraxis, dass mehrere mögliche Ursachen zu bestimmten Wirkungen führen können, die wiederum in Symptomen sichtbar werden. In der umgekehrten theoretischen Analyserichtung ist also von Symptomen über Wirkungen auf zutreffende Ursachen zurückzuschließen. Ein wesentliches Problem liegt demzufolge darin, neben relativ leicht aus[zu (Änderung d. Verf.)]machenden Symptomen mittels aussagefähiger Kategorien zu unterscheiden, was Ursachen und was Wirkungen sind. Dabei sind einseitige Wirkungsrichtungen, aber auch Wechselwirkungen möglich (Entnommen aus *Töpfer* 1986, S. 160).

Zur Lösung dieser Problematik schlägt er im Rahmen einer dynamischen Betrachtung von Krisen eine Analyse von Zeitverlaufsmustern vor. Er versteht sie als: „...im Zeitablauf unter bestimmten Bedingungen und Einflüssen in ihrer Bedeutung und Ausprägung variierende Inhaltskombinationen.“ (a. a. O). Dadurch könnten neben einer Mustererkennung von Insolvenzursachen gleichzeitig auch Multiplikator- und Akzele- ratoreffekte identifiziert werden. Diese Effekte entstünden durch ein Zusammenwirken mehrerer Ursache-Wirkungs-Bereiche und führten zu einer zusätzlichen Beschleunigung der Krise, da der Krisenprozess hierdurch eine Eigendynamik entwickle und nur noch schwer steuer- und kontrollierbar sei. *Töpfer* schlägt daher eine Betrachtung von Ursachenkomplexen (siehe Abb. 2.7) vor, bei denen der Einfluss eines Komplexes auf den Untergang eines Unternehmens unterschiedlich stark sein kann. In Abhängigkeit zu der identifizierten Gewichtung einzelner Einflussgrößen lassen sich nach diesem Ansatz dann Ursache-Wirkungs-Hierarchien für den Einzelfall entwickeln.

Diese Unterscheidung von isolierten Ursachenkomplexen stellt für die Erfassung einer Krise zunächst einen hilfreichen Ansatz dar. Eine zu stark isolierte Betrachtung einzelner Bestandteile läuft jedoch Gefahr, entscheidende Aspekte einer potenziellen wechselseitigen Dynamisierung einzelner Komplexe nicht ausreichend zu berücksichtigen. Gerade die durch den jeweiligen Familien-Faktor determinierten spezifischen Ausprägungsformen einzelner Ressourcen und Fähigkeiten eines Familienunternehmens können hierbei eine entscheidende Rolle einnehmen.

Abb. 2.7 Ursachenkomplexe von Unternehmensinsolvenzen nach Töpfer. (Quelle: Töpfer 1986, S. 162)

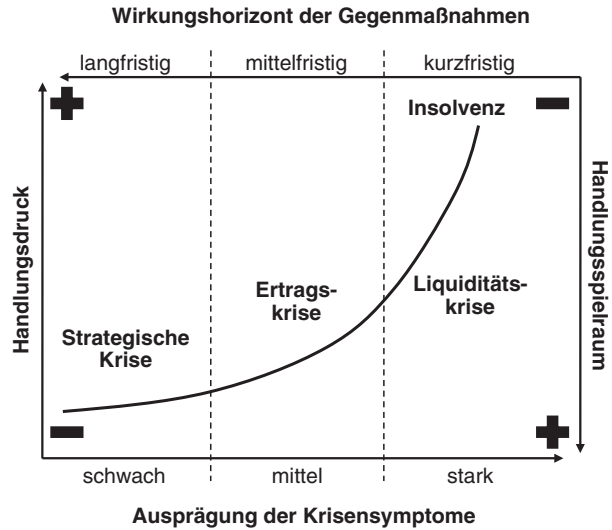


Diese Problematik macht einen zentralen Aspekt bei der Beschäftigung mit Familienunternehmen aus. Denn eine Auseinandersetzung mit Spezifika von Familienunternehmen und insbesondere mit den Einflüssen aus der Unternehmerfamilie läuft Gefahr, sich in Ursache-Wirkungs-Logiken zu verstricken. Insbesondere wären im Kontext dieser Denkrichtung Fragen hinderlich, ob z. B. bestimmte Verhaltensweisen oder etablierte Strukturen, die aus der wechselseitigen Prägung von Familie und Unternehmen im Familienunternehmen hervorgegangen sind oder sich durch ihren Wechselbezug rapide verändern, nun Symptom, Ursache oder Wirkung einer Krisendynamik seien. Bei den folgenden Überlegungen wird daher nicht von kausalen bzw. multikausalen Ursache-Wirkungs-Ketten, sondern von selbstreferenziellen Systemen ausgegangen, die in einem wechselseitigen Prägungsverhältnis zu ihren Bestandteilen (Sub-Systemen) und ihrer Umwelt stehen, und die somit gleichzeitig Randbedingung, Einflussfaktor und Ergebnis einer Krisendynamik sind (für eine systemische Betrachtungsweise siehe beispielsweise Luhmann 1984, S. 57 ff. sowie Baecker 2004, S. 100 ff.).

2.5 Handlungsdruck und Rückgang von Optionen im Krisenverlauf

Die generelle Problematik einer Veränderung von Handlungsdruck und Handlungsoptionen im Verlauf einer Unternehmenskrise wurde bereits angedeutet. Krisendynamiken zeichnen sich in dieser Hinsicht durch folgende typische Eigenschaften aus: Mit zunehmendem Zeitverlauf steigt der Handlungsdruck zur Krisenbewältigung bei gleichzeitiger

Abb. 2.8 Handlungsdruck und -optionen im Krisenverlauf. (Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Kraus und Haghani 2004, S. 16)



Verringerung der Handlungsoptionen.³¹ Befindet sich ein Unternehmen im Stadium einer *strategischen Krise*, so ist die Situation durch eine verschlechterte Markt- und Wettbewerbsposition gekennzeichnet. Zu diesem Zeitpunkt werden durch das Unternehmen zwar noch positive Ergebnisse erzielt, jedoch häufen sich die Verluste von Marktanteilen, Kunden bzw. der Umsatzvolumina mit dem etablierten Kundenstamm. Aufgrund der positiven Ertragslage wird vom Management der Handlungsdruck meist nicht als hoch empfunden, sodass die Ressourcen des Unternehmens weiterhin im operativen Tagesgeschäft eingesetzt werden und die Vielzahl möglicher Handlungsalternativen (z. B. Entwicklung neuer Märkte oder Geschäftsfelder, intensives Forcieren von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen etc.) ungenutzt bleibt.

Ein Verharren in dieser Position führt im Zeitverlauf unweigerlich zum Eintritt einer *Ertragskrise*. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass von dem Unternehmen wesentliche Ergebnis- und Rentabilitätsziele verfehlt werden bzw. Ertrag und Profitabilität deutlich unter dem Durchschnitt vergleichbarer Wettbewerber in Markt und Branche liegen. Die negativen Effekte einer schlechten strategischen Positionierung werden häufig durch zusätzliche (teilweise hierdurch hervorgerufene!) Unzulänglichkeiten auf der leistungswirtschaftlichen Seite des Unternehmens überlagert (z. B. unzureichende Auslastung vorhandener Kapazitäten, inadäquate Umsatz- und Kostenstruktur usw.). Zu diesem Zeitpunkt noch mögliche, jedoch meist drastische, aber notwendige Gegenmaßnahmen (z. B. Standortschließungen, Reduktion der Produktpalette etc.) werden meist nur unzureichend und nicht in voller Breite und Tiefe umgesetzt. Bis zum Ende dieser Krisenphase, das durch eine deutlich verschlechterte Ergebnissituation gekennzeichnet ist, steigt der Handlungsdruck enorm an bei gleichzeitigem rapiden Verfall von Handlungsoptionen zur Krisenbekämpfung.

³¹In den folgenden Absätzen wird sich an den Ausführungen Kraus und Haghani (2004, S. 15 ff.), Müller (1986, S. 54 f.) sowie Kraus und Gless (2004, S. 116 f.) orientiert.

Der drastische Einbruch der Ergebnissituation führt in aller Regel dann in die letzte Krisenphase vor der Insolvenz, in die *Liquiditätskrise*. Zu diesem Zeitpunkt ist der Handlungsdruck zur Bewältigung einer Krise, verstanden als Abwendung einer drohenden Insolvenz, am höchsten. Gleichzeitig bestehen für das Unternehmen meist nur noch geringe Handlungsspielräume, dies aus eigener Kraft zu schaffen. Abb. 2.8 fasst das inverse Verhältnis von Handlungsdruck und Handlungsoptionen im Krisenverlauf zusammen.

2.6 Erwartbare Verhaltensmuster unter Krisenbedingungen

Die bisherigen Beschreibungen zu Krisen zeigen, dass das Verhalten der Mitglieder eines krisenbetroffenen Unternehmens (z. B. Geschäftsleitung oder Mitarbeiter) generell eine relevante Größe für den Verlauf einer Unternehmenskrise darstellt. Besondere Bedeutung erhält dieser Aspekt bei Familienunternehmen, handelt es sich doch um einen Organisationstyp, der sich durch ein wechselseitiges Prägungsverhältnis von Unternehmen und Unternehmerfamilie auszeichnet.

Für die weiteren Überlegungen erscheint es daher sinnvoll und geboten, sich mit allgemeinen Verhaltensmustern von Mitgliedern bzw. von zentralen Akteuren eines Krisenunternehmens auseinander zu setzen. Die Betrachtung erwartbarer Verhaltensweisen in Individualkrisen ist hilfreich, typische Verhaltensmuster von Menschen unter Krisenbedingungen besser nachvollziehen zu können. Gleichzeitig kann gegenüber den bisher eher abstrakt-theoretischen Beschreibungen, wie sie teilweise in der Diskussion zu Krisen und Krisenmanagement dominieren, ein besseres Verständnis von Verlaufsdynamiken einer Unternehmenskrise und dem von den involvierten Akteuren ausgehenden Einfluss entwickelt werden. Auch erscheint die Auseinandersetzung mit menschlichen Verhaltensweisen notwendig, da Unternehmenskrisen, letztlich immer von Menschen initiiert, identifiziert und bekämpft werden. Mittels eines Analogieschlusses lassen sich relevante Aussagen z. B. aus der Medizin, der Sozial-Psychologie oder der Politologie sinnvoll zur Beschreibung von Prozessverläufen von Unternehmenskrisen heranziehen.

2.6.1 Allgemeine Verhaltensformen bei Individualkrisen

Einen hilfreichen Ansatzpunkt hierzu liefert das bereits in den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte Vier-Phasen-Modell menschlichen Verhaltens in akuten Individualkrisen von Fink.³² Das Modell geht dabei von zwei Grundannahmen aus:

³²Die folgenden Ausführungen basieren auf Fink (1967, S. 592 ff.), sowie Fink et al. (1971, S. 17 ff.) und orientieren sich an der Zusammenfassung von Krystek (1987, S. 17 f.) Grundlage bei der Modellentwicklung waren Beobachtungen von Patienten, die unfall-/krankheitsbedingt eine dauerhafte Querschnittslähmung bzw. den Verlust von nahe stehenden Personen hinnehmen mussten. Fink et al. entwickeln hierauf aufbauend ein Krisenmodell von Organisationen und entsprechende Beratungsansätze.

1. Jedes Individuum verfügt über zwei entgegengesetzt wirkende Kräftegruppen, die sein Verhalten im Kontext einer Individualkrise³³ maßgeblich beeinflussen:
 - Kräfte mit einer Ausrichtung auf die Bewahrung bzw. Rückgewinnung der Bedingungen (Strukturen, Ziele), die vor Eintritt der Individualkrise geherrscht haben;
 - Kräfte mit einer Ausrichtung auf eine progressive Veränderung, die auf eine Fortentwicklung der herrschenden Bedingungen (Strukturen, Ziele) abzielen.
2. Die Verhaltensweisen von Personen in Individualkrisen erfolgen in systematischen Mustern (*orderly pattern*) und lassen sich in die vier charakteristische Phasen
 - Schock,
 - defensiver Rückzug,
 - Eingeständnis,
 - Anpassung und Wandel
 einteilen.

Werden die Phasen 1 und 2 einer Individualkrise noch durch die innewohnenden Kräfte zur Bewahrung und Rückgewinnung der gewohnten Bedingungen dominiert, gewinnen bei den meisten Menschen dann die Kräfte, die auf eine Veränderung und Fortentwicklung der herrschenden Bedingungen abzielen, die Oberhand und ermöglichen einen Eintritt in die Phasen 3 und 4. Nur durch die vollständige Bewältigung der Phasen 1–3 kann ein Individuum in die letzte Phase gelangen, wo es ihm möglich wird, ein neues Selbstwertgefühl sowie ein neues Ziel- und Wertesystem zu entwickeln. Je nach individueller Konstitution können einzelne Personen im Rahmen der persönlichen Krisenbewältigung jedoch scheitern und den Prozess nicht bis zum Ende durchstehen, was zu einem Verharren in Phase 2 oder einem Zurückfallen von Phase 3 in Phase 2 führt.

Tab. 2.1 stellt das skizzierte Phasenmodell unter der Berücksichtigung der psychischen Merkmale Selbsterfahrung, Wahrnehmung der Wirklichkeit, emotionale Erfahrung und kognitive Struktur als Elemente eines Individualverhaltens in einzelnen Phasen der Individualkrise dar:

Auch wenn im beschriebenen Modell von *Fink* einige Aspekte erklärungsbedürftig bleiben (z. B. von welchen Faktoren die Dominanz der „bewahrenden“ bzw. der „progressiven“ Kräfte abhängig ist, oder welche Randbedingungen zu plötzlichen Veränderungen von Wirklichkeitswahrnehmungen bzw. emotionalen Wertungen führen), so dient es doch als ein hilfreiches Raster, um typische Verhaltensweisen von Menschen in Krisensituationen einzuordnen.

David wendet den Ansatz von *Fink* auf die Geschäftsleitung von Unternehmen in Krisensituationen an und liefert dadurch ein hilfreiches Modell zur Prognostizierung typischer allgemeiner Verhaltensmuster des Top-Managements (vgl. David 2001, S. 45 f.).

³³Unter Individualkrise versteht Fink „an event in which the individual's normal coping abilities are inadequate to meet the demands of the situation“ Siehe Fink (1967, S. 592).

Tab. 2.1 Phasen und Merkmale menschlichen Verhaltens in akuten Individualkrisen nach Fink. (Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Krystek 1987, S. 19)

Phase	Selbsterfahrung	Wahrnehmung der Wirklichkeit	Emotionale Erfahrung	Kognitive Struktur
SCHOCK	Bedrohung der bestehenden dominanten Systemziele, der Systemstruktur oder gar der Überlebensfähigkeit des Systems	Die Wirklichkeit stellt sich als erdrückend und überwältigend dar	Hilflosigkeit; Angst; Versinken in ein Dunkel; Panik	Zusammenbruch; Unfähigkeit, die Situation zu begreifen, klar zu denken, zu planen und zu handeln
DEFENSIVER RÜCKZUG	Versuch, die bisherigen Systemziele beizubehalten	Verdrängung, Leugnung, Verharmlosung der Wirklichkeit; Wunschdenken	Ausgeglichenheit oder Euphorie (im Falle einer Störung: Wut, Zorn)	Defensive Reorganisation; Widerstand gegen jegliche Veränderung
EINGESTÄNDNIS	Aufgabe der bisherigen Systemziele	Erkennung der Wirklichkeit; die Tatsachen „sprechen für sich“	Depression; Minderwertigkeits-, Bitterkeits-, Trauer-, Angstgefühle (Apathie, Psychose, Selbstmord)	Zusammenbruch; Neuorganisation auf der Grundlage der veränderten Wahrnehmung der Wirklichkeit
ANPASSUNG UND WANDEL	Aufstellung neuer Systemziele	Aktive Auseinandersetzung mit der neuen Wirklichkeit	Erfahrung neuer Befriedigungen; Abbau der Depressionen	Neuorganisation auf der Grundlage der gegebenen individuellen Ressourcen und Fähigkeiten

Ergänzt um einige spezifische Aspekte von Familienunternehmen lassen sich folgende typischerweise erwartbaren Verhaltensweisen ableiten:³⁴

Zunächst führt die Diagnose einer Krise zu *Schock* und Lähmung von Geschäftsleitung bzw. den geschäftsführenden Familienmitgliedern. Es folgen meist zwar einzelne Versuche, der Krise durch Gegenmaßnahmen zu begegnen, im Wesentlichen wird sie jedoch verdrängt und nach innen und außen kaschiert (siehe hierzu insbesondere Buchalik 2004 S. 30). Dieser eher *defensive Rückzug* wird meist genutzt, um gegenüber den Akteuren außerhalb des Unternehmens (Kunden, Lieferanten und Banken) sowie gegenüber den nicht-aktiven Familiengeschaftern Zeit zu gewinnen. Die aktuelle prekäre Situation wird bei Nachfragen z. B. auf Gesellschafterversammlungen, Familientreffen, in Bankengesprächen oder gegenüber den Führungskräften im Unternehmen durch eine Externalisierung der aktuellen Problemhintergründe (z. B. schlechte konjunkturelle Entwicklung, hoher Tarifaabschluss, ungünstige Wechselkursentwicklung, Verlust eines wichtigen Kunden durch dessen Insolvenz etc.) erklärt. Die Krise wird somit als ein Vorgang verstanden oder ausgegeben, der außerhalb des Einflussbereiches des Unternehmens liegt, was meist mit der festen Überzeugung einhergeht, dass der aktuell schlechten Entwicklung, wie schon in der Vergangenheit auch, eine gute folgen wird. Gerade in Familienunternehmen, die sich in Händen späterer Generationen befinden, wird in dieser

³⁴Im Folgenden werden die Ausführungen von David (2001, S. 46) aufgegriffen und bereits um einzelne Erkenntnisse aus der empirischen Studie des Verfassers ergänzt. Bei der Entwicklung dieses Ansatzes berücksichtigt David u. a. die Konzepte und Ergebnisse von Marré (1986, S. 63), Buchalik (2004, S. 30), Lüthy (1988) und Töpfer (1986a, S. 11).

Situation gerne argumentiert, dass der Vater oder Großvater bereits ähnliche „Durststrecken“ bewältigt habe (z. B. nach den Kriegen, während der/den Weltwirtschaftskrise(n) usw.) und rückblickend ein Durchhalten der entscheidende Beitrag zur Bewältigung der Krise gewesen sei.

Erst eine Zuspitzung der Krise, meist durch eine Verknappung der Liquidität gekennzeichnet, führt zu einem mehr oder weniger stark ausgeprägten *Eingeständnis* der Krise. Eine darauf aufbauende *Anpassungs- und Wandelbereitschaft* dokumentiert sich im Ergreifen von Maßnahmen zur Krisenbekämpfung.³⁵

2.6.2 Angst-basierte Verhaltensweisen in Krisen

Auch andere Untersuchungen weisen auf typische und erwartbare Verhaltensmuster von Mitarbeitern und Führungskräften in Krisenunternehmen hin (vgl. für die folgenden Modellbeschreibungen auch Krystek, Moldenhauer 2007, S. 61 ff.). So leiten Dörner und Rek (siehe hierzu Dörner und Rek 2005, S. 425 ff.)³⁶ typische Verhaltensweisen und kognitive Prozesse von Krisenbeteiligten aus dem prägenden Einfluss des Faktors Angst³⁷ ab, der mit Krisensituationen einhergeht (siehe Abb. 2.9). In Angst-basierten Situationen lässt sich ein gestiegenes Maß an *Sicherungsverhalten* (steigende Häufigkeit der Umweltbeobachtung, die zu einer Vernachlässigung von Reflexion, Analyse und Erkenntnisgewinnung aus der Beobachtung führt) beobachten. Darüber hinaus entsteht ein starkes Bedürfnis nach *Gruppenbildung*. Hierdurch entsteht im Krisenkontext zwar ein gewisser Schutz des Individuums in der Gruppe, gleichzeitig entwickeln sich jedoch dominierende Wahrnehmungs- und Deutungsmuster innerhalb dieser Gruppe, die abweichende Sichtweisen und Kritik unterdrücken. Eine weitere typische Neigung von Menschen in krisenhaften Situationen besteht darin, sich sehr einfacher Denkmuster zu bedienen, d. h. den *Auflösungsgrad des Denkens* zu reduzieren. Das hat folgende Auswirkungen:

³⁵Wie später noch ausführlicher dargelegt wird, kann jedoch in Familienunternehmen nicht von einem hier nahe gelegten „Automatismus“ des Einlenkens ausgegangen werden. Für eine genauere Analyse typischer Verhaltensweisen der Mitglieder der Unternehmerfamilie siehe die Ausführungen in Kap. 5.

³⁶Siehe hierzu Dörner, Rek (2005, S. 425 ff.) Die folgenden Ausführungen fassen den Ansatz der Autoren zusammen und basieren auf diesen Gedanken.

³⁷Nach Auffassung der Autoren umfasst die Angst eines Menschen ein Gefühl (Lagebericht) über bestimmte Aspekte der Beziehungen zur Umwelt. Angst entsteht in Situationen, in denen ein Individuum die psychischen Parameter Bestimmtheit („Ausmaß, in dem ein Mensch meint, das Geschehen und die Abläufe in der Welt um ihn herum zu erkennen“) und Kompetenz („eigenes Gefühl, seine Umwelt und seine Innenwelt aktiv verändern zu können“) subjektiv als bedroht, nicht vorhanden oder gering ausgeprägt empfindet, die gleichzeitig mit dem eigenen Unvermögen einhergehen, diese Situation aktiv verändern zu können. Vgl. ebda. S. 425.

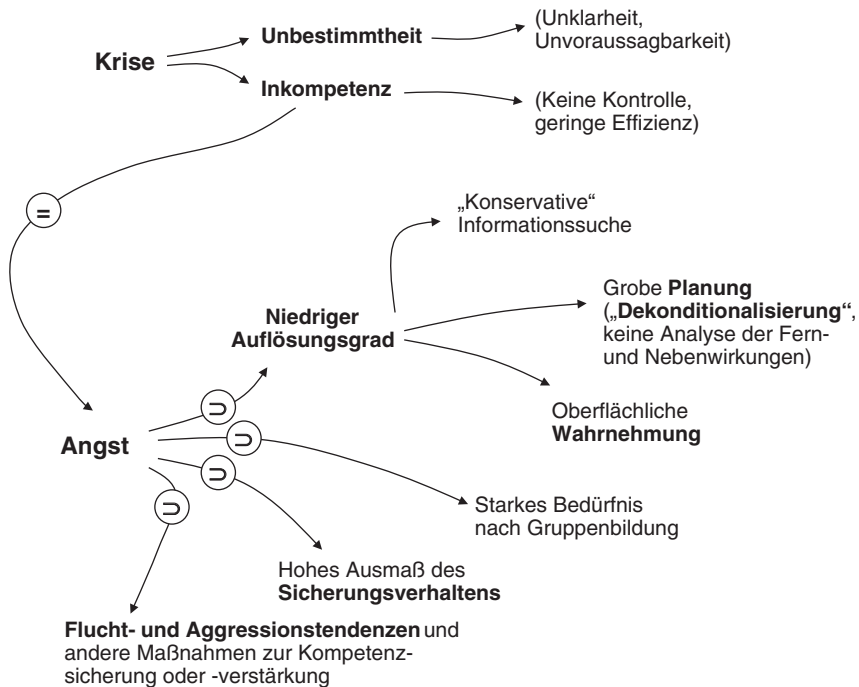


Abb. 2.9 Auswirkungen von Angst auf Verhaltensweisen in der Krise. (Quelle: Dörner und Rek 2005, S. 430)

1. Die Informationsbeschaffung verläuft „konservativ“, d. h. bei der Informationssuche werden bekannte, vertraute Vorgehensweisen gewählt und dadurch ggf. neue Informationen übersehen;
2. die Verarbeitung von Informationen wird reduziert, sodass bereits erste anfängliche Informationen unhinterfragt als vollständige Informationen gewertet werden, was zu einer oberflächlichen Wahrnehmung der Situation führt;
3. es tritt eine *Dekonditionalisierung* von Handlungen und deren Planung ein, d. h. notwendige Voraussetzungen für das eigene Handeln werden nicht berücksichtigt sowie dieses nicht mehr auf mögliche Neben- und Fernwirkungen hin überprüft.

Eine schnell eintretende Reaktion zur Angstbewältigung geschieht bei Menschen über *Flucht* und/oder *Angriff* (*Aggression*). Fluchttendenzen bestehen in den Versuchen der Beteiligten, sich der Situation zu entziehen durch a) „vertikale Flucht“ (Rückzug in ein Feld der Realität, das man gut beherrscht; was dazu führt, dass man nicht das tut, was man in der Krise tun sollte, sondern etwas, das einem leicht fällt, jedoch u. U. nicht zur Situationslösung beiträgt) oder b) „horizontale Flucht“ (Abheben i. S. v. einer Betrachtung der Krise aus einer übergeordneten Perspektive statt einem konkreten Bearbeiten der Probleme und Herausforderungen). Demgegenüber zielen Aggressionstendenzen auf

die Rückgewinnung verlorener Kompetenzen (oder verlorenen Terrains) ab, auch ohne dass diese irgendeinen Beitrag zur Krisenbewältigung leisten. Voraussetzung hierfür ist, dass sich der Aggressor seinem Opfer gegenüber bei erfolgreicher Aggression überlegen fühlt.

Angst-basiertes Verhalten in Krisensituationen führt des Weiteren auch zu dem Ergreifen subtiler Taktiken und *Maßnahmen zur Kompetenzsicherung*. Typische Handlungen und Maßnahmen, die zu einer Steigerung des „Kompetenz-Zuflusses“ führen, sind z. B.:

- Demonstration des (eigenen) erfolgreichen Handelns (auch auf die Gefahr, nur Erfolge zu Demonstrationszwecken zu produzieren, auch wenn diese nur Nebenprobleme, nicht aber das Hauptproblem lösen);
- Analyse der Ursachen des Misserfolges (jedoch unter Vermeidung des Aufdeckens eigener Fehlentscheidungen, Misserfolge etc.);
- Revitalisierung von Erfolgen aus der Vergangenheit (meist nur genutzt, um ein angenehmes Gefühl zu erzeugen; nicht jedoch, um die zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren zu identifizieren bzw. für die aktuelle Situation nutzbar zu machen);
- Planung von Projekten zur Befriedigung des Angst-erzeugten Handlungsdruckes (meist werden hierbei jedoch die Umsetzungsschwierigkeiten unterschätzt und die Erfolgswahrscheinlichkeiten überschätzt);
- Suche nach Ansätzen, Maßnahmen oder Konzepten für einen Befreiungsschlag (die Sehnsucht nach einem „erlösenden“ Wundermittel macht bei der Wahl eines Lösungsansatzes (z. B. eines bestimmten Beratungskonzeptes) jedoch anfällig für die Überzeugung, nun *das unübertreffliche Patentrezept* zur Bewältigung aller Probleme gefunden zu haben);
- Einschränkung auf eine affirmative Wahrnehmung, bei der nur solchen Inhalten Aufmerksamkeit geschenkt wird, die in das eigene Wunschbild passen (das Fehlen einer Betrachtung unerwünschter Entwicklungen oder deren Deutung als gewöhnliches Randereignis trotz des Vorhandenseins aller Indizien, die auf eine gefährliche Dynamik hinweisen, führt zu „voraussagbaren Überraschungen“);³⁸
- Steigerung der Anzahl von Erfolgsmeldungen, die der eigenen Einsicht bzw. den eigenen Fähigkeiten zugeschrieben werden (auch wenn diese Selbstattribution nicht den tatsächlichen Fakten entspricht).

Maßnahmen und Handlungen, die einer Verringerung des „Kompetenz-Abflusses“ dienen, umfassen:

³⁸Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Konzept der Selbstkonzeptimmunisierung in Abschn. 5.1.3.

- Fremdattribution von Misserfolgen auf andere (Zuschreibung der Probleme auf Zufälle, unvorhersehbare Entwicklungen oder auf das Versagen/Fehlverhalten von Menschen, die sich entgegen der richtigen Anweisungen verhalten haben);
- Reduktion der Wahrnehmung von Misserfolgen (diese „Wahrnehmungsabwehr“ führt dann bei der Person zum dem Gefühl, dass diese nicht vorhanden sind);
- Abschirmung von Kritik durch a) Unterlassung einer Kontrolle der eigenen Handlungen (bereits durch die Delegation der Aktion einer Problembewältigung erscheint diese als erfolgt), b) Vermeidung einer Selbstreflexion („wenn man das eigene Handeln nicht zum Objekt der Betrachtung macht, kann einem auch nichts Fehlerhaftes daran auffallen“), c) Ergreifung einer immunisierenden Marginalkonditionierung (der Grund für das Scheitern wird einer zufällig aufgetretenen Nichtigkeit zugeschrieben, die sich nicht wiederholen wird, sodass die ursprüngliche Vorgehensweise bzw. der ursprüngliche Plan eigentlich doch richtig gewesen ist).

2.6.3 Verhaltensmuster von Mitarbeitern und Führungskräften in Krisensituationen

Im Modell von *Grunwald* werden neben typischen aktiven und passiven auch konstruktive und destruktive Reaktionen im Mitarbeiterverhalten bei Unzufriedenheit und Krisen unterschieden (siehe *Grunwald 2005* S. 58 ff.; die folgende Zusammenfassung basiert auf diesen Ausführungen). In Krisensituationen dominieren nach Auffassung dieses Autors insbesondere aktive und passive destruktive Verhaltensweisen von Mitarbeitern (siehe Inhalte der Quadranten III und IV in Abb. 2.10). Da von dem Autor nicht angegeben wird, auf welchen empirischen Grundlagen die Befunde zu den Verhaltensweisen basieren, sich Ausführungen im Wesentlichen Problematiken und Missständen in Großkonzernen widmen, wird davon ausgegangen, dass auch die dargestellten Verhaltensweisen eher in diesen Unternehmensformen anzutreffen sind. Es sei bereits an dieser Stelle im Vorgriff auf die späteren Ausführungen zu Familienunternehmen darauf hingewiesen, dass in diesem Unternehmenstyp die Mitarbeiter in Krisensituationen (unter bestimmten Bedingungen) überwiegend die unter den Quadranten I und II dargestellten konstruktiven Verhaltensweisen an den Tag legen.

Die in Abb. 2.11 dargestellten, typischen Reaktionsformen von Führungskräften in Krisensituationen von *Kraus* und *Becker-Kolle* ergänzen die bereits beschriebenen erwartbaren Verhaltensweisen von Menschen in entsprechenden Situationen (die folgende Zusammenfassung basiert auf den Ausführungen von *Kraus* und *Becker-Kolle 2004*, S. 49 ff. sowie *Krystek und Moldenhauer 2007*, S. 63 ff.). Interessant im Hinblick auf die folgende Untersuchung ist neben typischen Reaktionsmustern (z. B. „Verdrängen“, „Schönreden“, „wilder Aktionismus“, „Grenzenlosigkeit“, „Abheben“ oder gar „Manipulieren“) insbesondere das Verhalten ehemals erfolgreicher Führungskräfte. Die hier beobachtbaren Verhaltensweisen deuten darauf hin, dass die Krisensituation zu einer Fixierung auf unrealistische Ziele im Sinne von Wunschvorstellungen oder sogar zu

	aktiv	passiv
konstruktiv	kooperativ initiativ hoffnungsvoll begeistert kreativ Zug-Motivation	hilfsbereit loyal angepasst leicht zu führen Mitläufertum Schub-Motivation
destruktiv	zynisch vergeltend bewusst unkooperativ offener Widerstand Spionage/Sabotage Streuen falscher Gerüchte Abwerbung von Mitarbeitern Mobbing	ängstlich besorgt latenter Widerstand Intrigen Dienst nach Vorschrift Absentismus Zurückhaltung von Informationen »Innere Kündigung«
	I	II
	III	IV

Abb. 2.10 Reaktionen auf Krisen. (Quelle: Grunwald 2005, S. 58)

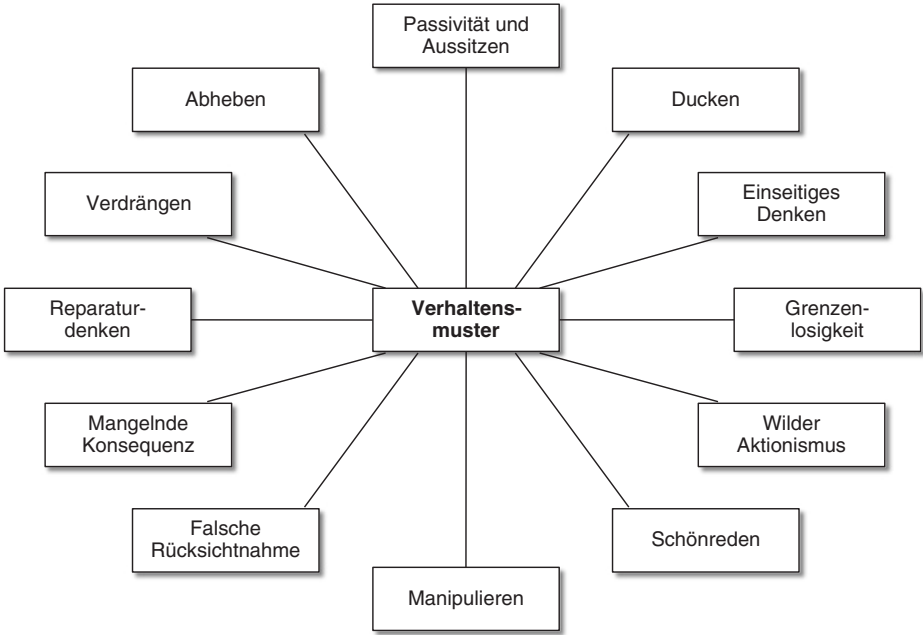


Abb. 2.11 Typische Verhaltensmuster von Führungskräften in Krisenzeiten. (Quelle: Kraus und Becker-Kolle 2004, S. 50)

Formen des Realitätsverlustes der betroffenen Person im Hinblick auf das Beurteilungsvermögen einer möglichen Krisenbekämpfung führt. Für Führungskräfte ergeben sich in Krisensituationen somit besondere Anforderungen hinsichtlich ihres Verhaltens und ihrer Kompetenzen.

2.6.4 Verhalten von Unternehmern kleiner und mittlerer Unternehmen in Krisensituationen

Clasen stellt die typischen Verhaltensweisen von Unternehmern (hier verstanden als Eigentümer und oberste Manager) kleiner und mittelständischer Unternehmer entlang eines Phasen-Modells dar.³⁹ Je nach Krisenphase des Unternehmens werden dabei typische Verhaltensweisen von Unternehmern und ihre sozio-emotionale Lage beschrieben. Zu Beginn einer Krisenentwicklung werden die Verhaltensweisen des Unternehmers als gleich bleibend gegenüber dem Zustand vor der Krise beschrieben, was auf die Tatsache des Nichterkennens der Krisensymptome zurückgeführt wird. Mit zunehmender Verfestigung der Krise und einer stärker werdenden Sichtbarkeit von Krisensymptomen im Unternehmen werden diese von dem Unternehmer als Ausnahmesituation deklariert und seine hierdurch entstehende Irritation durch Selbstgefälligkeit und Überheblichkeit zu kompensieren versucht. Zum Zeitpunkt einer innerhalb des Unternehmens bereits erkannten Krisensituation werden die Handlungen des Unternehmers zunehmend durch eine bei ihm auftretende Angst gelähmt. Sie sind geprägt von der Befürchtung einer weiteren Verschlimmerung der Situation und der Hoffnung auf eine stabilere Unternehmensentwicklung aufgrund der Veränderungen der Umweltbedingungen, ohne jedoch einschneidende Maßnahmen einleiten zu müssen. Gleichzeitig finden Versuche des Unternehmers statt, die Krise seinen Mitarbeitern gegenüber „weg zu erklären“ (siehe *Clasen* 1992, S. 102, dieser verweist auf *Slatter* 1984, S. 69). In diesem Zusammenhang wird die Krisensituation als kurzfristige Erscheinung klassifiziert, deren Ursprünge in Veränderungen der Umwelt gesehen werden. Auf Grundlage dieser (selbst-suggestiven) Einschätzung werden Krisen bekämpfende Maßnahmen als irrelevant eingestuft und die bisherige Ausrichtung des Unternehmens wird als zutreffend und notwendig für die Sicherung der Unternehmensexistenz angesehen.

Zum Zeitpunkt einer extern erkannten Krise werden die Fehler, falschen Prognosen und Fehlentscheidungen des Unternehmers für die Gläubiger und Anteilseigner des Unternehmens sichtbar und es entstehen Zweifel, ob der Unternehmer eine Bewältigung der Krisensituation herbeiführen kann. Der Unternehmer gerät in dieser Situation in Panik, da er seiner Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Anteilseignern, seiner Familie und seiner eigenen Person nicht gerecht wird. Sein Führungsverhalten gewinnt (noch mehr) den Charakter eines äußerst autokratischen Führungsstils, die Delegation

³⁹Im Folgenden werden wesentliche Ergebnisse der Studie von *Clasen* zusammengefasst. Die Ausführungen basieren dabei insbesondere auf den Überlegungen von *Clasen* (1992, S. 97 ff.).

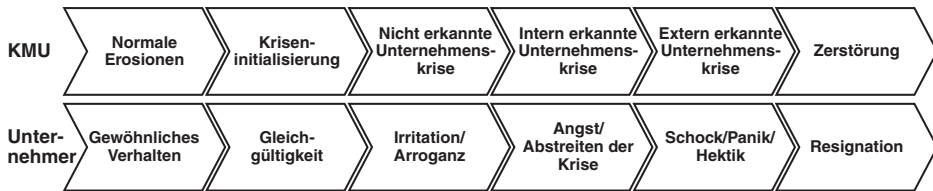


Abb. 2.12 Phasenmodell von Krisen in kleinen und mittleren Unternehmen und Verhalten des Unternehmers nach Clasen. (Quelle: In Anlehnung an Clasen 1992, S. 97)

von Aufgaben wird auf ein Minimum reduziert, und abweichende Meinungen von Mitarbeitern erhalten keinerlei Aufmerksamkeit mehr. Zu diesem Zeitpunkt kommt es zu einer systematischen Überlastung des Unternehmers, es werden vornehmlich „emotional eingefärbte Informationen“ verarbeitet, es fehlen klare Zielsetzungen, und weitere Fehlentscheidungen werden getroffen. In der letzten Krisenphase, die hier durch einen Zusammenbruch und Auflösung des Unternehmens definiert ist, erreicht die psychische Beeinträchtigung des Unternehmers ihren Höhepunkt: *„Der Unternehmer assoziiert sämtliche Entwicklungen des Unternehmens mit seiner Person, sodass letzte rationale Momente in seinen Überlegungen in dieser abschließenden Krisenphase vollständig verloren gehen“* (entnommen aus Clasen 1992, S. 107). Es kommt zu Depressionen und gesundheitlichen Schädigungen, eine hier stattfindende Identitätskrise des Unternehmers dokumentiert die Verzweiflung an der eigenen Person bzw. an der eigenen Inkompetenz. Die Anmeldung des Insolvenzverfahrens wird als öffentliches Eingestehen des eigenen Versagens gewertet.

Hier wird die Meinung vertreten, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Krisenverlauf im Unternehmen und Verhalten des Unternehmers existiert, wobei beide Faktoren sich gegenseitig verstärken und aufeinander einwirken. Die Beziehung Krisenprozess/ Unternehmer stellt demnach einen „circulus vitiosus“ dar, wenn durch den Unternehmer keine Veränderungen seines Verhaltens vorgenommen werden (a. a. O. S. 109).

Abb. 2.12 stellt die Krisenphasen kleiner und mittlerer Unternehmen nach dem Modell von Clasen und die von ihm beschriebenen Verhaltensformen eines Unternehmers gegenüber.

Die im letzten Abschnitt beschriebenen typischen Reaktionsmuster von Menschen in Krisensituationen sind auch für die Betrachtung der Rolle der Mitglieder des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Sie legen durchaus nahe, bei der Analyse von Krisen in Familienunternehmen die Verhaltensweisen der Mitglieder der Familie des Familienunternehmens als wichtige Elemente zu berücksichtigen. Wie später noch ausführlich dargelegt wird, können u. a. gerade die erwähnten Auswirkungen des Faktors Angst im Kontext der Existenzbedrohung einer ganzen Familie, deren Mitglieder einen massiven Vermögens- und Reputationsverlust befürchten müssen, weitreichende bzw. überladende Folgen haben.

2.7 Die Bedeutung einer Krise für Unternehmen und Umwelt

Zur abschließenden Betrachtung der Krisensituation eines Unternehmens wird nun ein kurzer Überblick der typischen Wirkungsweisen von Unternehmenskrisen gegeben. Dabei wird der Systematisierung der *Wirkungen von Unternehmenskrisen* nach *Krystek* gefolgt.⁴⁰

Prinzipiell lässt sich Unternehmenskrisen eine destruktive Wirkung auf das krisenbefallene Unternehmen und seine Umwelt zuschreiben, auch wenn von einer Krise konstruktive Impulse ausgehen können. Unternehmensintern führen Krisen zu einer Nichterreichung überlebensrelevanter Ziele für die hier involvierten Personengruppen der Arbeitnehmer und Eigenkapitalgeber. Für die Arbeitnehmerseite konkretisieren sich die Wirkungen von Krisen meist über den Abbau von Arbeitsplätzen, die Reduktion von Arbeitszeiten, Gehaltszahlungen und freiwilligen sozialen Leistungen des Unternehmens. Auf der Seite der Eigenkapitalgeber führen die destruktiven Auswirkungen einer Unternehmenskrise nicht nur zu Verlusten des eingesetzten Kapitals und der daraus erzielten Erträge. Je nach Rechtsform und/oder gewährten Bürgschaften, Sicherheiten etc. kann dies weite oder alle Teile des Privatvermögens des Eigentümers umfassen. Die unternehmensexternen destruktiven Wirkungen beinhalten Einbußen bei allen relevanten Akteuren in der Umwelt des Unternehmens. So werden diese z. B. durch die Beeinträchtigung des Geschäftsprozesses bei verbundenen Unternehmen, durch den Wegfall des Geschäftsvolumens oder durch den Verlust von bereits geleisteten Lieferungen oder (An-)Zahlungen (Lieferanten, Kunden), durch den Ausfall von gewährten Krediten (Fremdkapitalgeber) oder den Verlust von Steuern (Gemeinden, Staat) etc. negativ betroffen.⁴¹

Bei einer gelungenen Krisenbewältigung führen die konstruktiven Wirkungen zu positiven Geschäftsentwicklungen, teilweise zu verbesserten Zuständen gegenüber denen zum Zeitpunkt vor dem Krisenausbruch. Diese umfassen innerhalb des Unternehmens die Freisetzung innovativer Kräfte zur Veränderung und Verbesserung eingefahrener Konzepte und Strukturen, die Steigerung der Motivation, die Verbesserung von Ertrags- und Liquiditätslage sowie die dadurch bedingte Sicherung von Arbeitsplätzen. Auf die Umwelt des Unternehmens kann sich eine bewältigte Krise für die Geschäftspartner durch die Weiterführung der Geschäfte mit dem Krisenunternehmen, teilweise sogar verbunden mit einer Steigerung des Geschäftsvolumens (z. B. des Einkaufsvolumens oder des nachgefragten Kreditvolumens), sowie durch steigende Steuereinnahmen für den Staat konstruktiv auswirken.

Selbst im Falle eines Zusammenbruchs bzw. eines Scheiterns der Krisenbewältigung resultiert aus der Übernahme von Kunden, Aufträgen und Marktanteilen für die

⁴⁰Die folgenden Ausführungen basieren auf *Krystek* (1981, S. 43–53) und fassen diese zusammen.

⁴¹Im Falle von Entlassungen bzw. Betriebsschließungen reduziert die steigende Arbeitslosigkeit gleichzeitig die Minderkraft aller Betroffenen im Umkreis und wirkt sich somit ebenfalls negativ auf die lokale Umwelt aus.

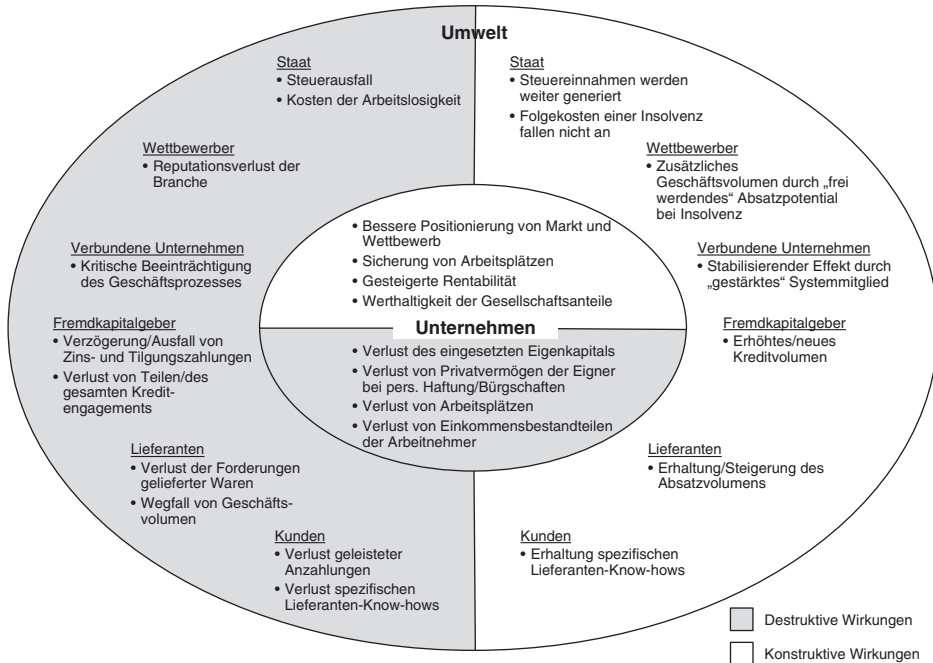


Abb. 2.13 Allgemeine Wirkungsweisen von Unternehmenskrisen nach Krystek. (Quelle: Eigene Darstellung)

Konkurrenten des untergegangenen Unternehmens ein „positiver“ Beitrag zu deren Unternehmensentwicklung. Abb. 2.13 fasst die von Krystek beschriebenen allgemeinen konstruktiven und destruktiven Wirkungsweisen von Unternehmenskrisen mit leichten Modifikationen und Ergänzungen zusammen.

Die hier skizzierte Bedeutung einer Unternehmenskrise weist bereits auf einige potenzielle Besonderheiten für die Krisen von Familienunternehmen hin. Bei dem Untergang eines Unternehmens vom Typ Familienunternehmen kann der Verlust von Eigentum und Arbeitsplatz der Familienmitglieder für bestimmte Lösungsoptionen bedeutsam sein. So ist es für die Krisendynamik hier insbesondere wichtig, dass in diesem Organisationstypus meist mehrere (u. U. sogar alle) Familienmitglieder von diesen destruktiven Auswirkungen einer Krise betroffen sind. Dies hätte zur Folge, dass im Falle eines drohenden Untergangs des Unternehmens sämtliche hier tätigen Familienmitglieder auf einmal vor der Arbeitslosigkeit stehen und möglicherweise weite Teile des gemeinsamen Familienvermögens in Gefahr sind. Die bisherigen Ausführungen zu den typischen Verhaltensweisen von Individuen in Krisensituationen und zu dem Faktor Angst lassen bereits an dieser Stelle die Vermutung zu, dass in dieser Organisationsform zusätzliche Treiberfaktoren für spezifische Krisendynamiken vorhanden sind.

Fazit

Die beschriebenen Methoden und Ergebnisse, die Elemente, Randbedingungen und Verlaufsdynamiken von Unternehmenskrisen und von typischen individuellen Verhaltensmustern von Menschen unter Krisenbedingungen geben eine relevante Grundlage der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung dafür ab, die folgenden Ausführungen zu den Besonderheiten von Familienunternehmen in Krisensituationen einzuordnen. Bei diesem Unternehmenstypus sind neben der Ambivalenz von Krisenverläufen insbesondere auch die Aspekte erwartbarer Verhaltensmuster, und die potenziellen Auswirkungen von Krisen für die an diesem Prozess beteiligten Akteure gesondert zu berücksichtigen.

Literatur

- Albach, H. (1976). Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 46(10), 683–696.
- Albach, H. (1979). Kampf ums Überleben: Der Ernstfall als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung. In H. Albach, D. Hahn, & P. Mertens (Hrsg.), *Frühwarnsysteme*, ZfB 1979, Ergänzungsheft 2/79.
- Argenti, J. (1976). *Corporate collapse, the causes and symptoms*. London: McGraw Hill.
- Baecker, D. (2004). *Niklas Luhmann – Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Bauer, E. (1980). Das Verhalten von Marketing-Managementsystemen in akuten Systemkrisen. *Die Unternehmung*, 34(4), 263–279.
- Bea, F. X., & Haas, J. (1994). Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 23(10), 486–491.
- Böckenförde, B. (1991). *Unternehmenssanierung (zugleich Dissertation Universität St. Gallen 1990)*. Stuttgart: Schäffer Verlag.
- Britt, A. (1973). Krisenmanagement zur Sicherung der Unternehmung. *Management-Zeitschrift Industrielle Organisation*, 42(10), 437–444.
- Buchalik, R. (2004). § 2 Restrukturierungs-/Sanierungsmöglichkeiten aus der Sicht der finanzierenden Bank. In A. K. Buth & M. Herrmanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz* (2. Aufl., S. 30–64). München: Beck.
- Cezanne, M. C. (1999). *Krisenmanagement und Komplexität Betriebswirtschaftliche Krisentheorien im Kontext multioptionalen Konsumverhaltens*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Clasen, J. P. (1992). *Turnaround Management für mittelständische Unternehmen (zugleich Dissertation Universität St. Gallen 1992)*. Wiesbaden: Gabler.
- Creditreform. (2006). Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen, Jahr 2006. Internetabfrage: www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Aktuelles/Creditreform_Analysen/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen/index.jsp. Zugegriffen: 20. Nov. 2007.
- Creditreform. (2007). Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen, Jahr 2007. Internetabfrage: http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Creditreform_Wirtschaftsforschung/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen_DE/2007_-_Jahr/2007-12-04_Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen.pdf. Zugegriffen: 07. Dez. 2007.
- Dahl, D. (1975). *Volkswirtschaftslehre – Lehrbuch der Volkswirtschaftstheorie und Volkswirtschaftspolitik*. Wiesbaden: Gabler.
- David, S. (2001). *Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken (zugleich Dissertation Wirtschaftsuniversität Wien)*. Lohmar: Josef Eul.

- Dörner, D., & Rek, U. (2005). Denken und Handeln in Krisensituationen. In C. Burmann, J. Freiling, & M. Hülsmann (Hrsg.), *Management von Ad-hoc-Krisen*. Wiesbaden: Gabler.
- Dudenredaktion. (1994). *Duden – Das Große Fremdwörterbuch – Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter*. Mannheim: Dudenverlag.
- Findeisen, F. (1932). *Aufstieg der Betriebe – Der gesunde und der kranke Betrieb*. Leipzig: W. R. Lindner.
- Fink, S. L. (1967). Crisis and motivation: A theoretical model. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 11, 592–597.
- Fink, S. L., et al. (1971). Organizational crises and change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1, 15–37.
- Fleege-Althoff, F. (1930). *Die notleidende Unternehmung, Erster Band: Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen*. Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Frevert, G., et al. (2003). Familiäre Lebenszyklen. In M. Cierpka (Hrsg.), *Handbuch der Familien-diagnostik* (2. Aufl., S. 193–224). Berlin: Springer.
- Gabele, E. (1981). Ansatzpunkte für ein betriebswirtschaftliches Krisenmanagement. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 50, 150–158.
- Glasl, F. (2002). *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Greve, J. (1970). Störungen im Industriebetrieb. Eine klassifizierende Untersuchung der Störungen und Analyse des Störverhaltens betrieblicher Systeme unter Anwendung kybernetischer Betrachtungsweise. Universität Darmstadt: Dissertation.
- Groß, P. J. (1982). *Sanierung durch Fortführungsgesellschaften*. Köln: Schmidt.
- Grunwald, W. (2005). Soziale Vergleichsprozesse in krisenhaften Zeiten – Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen besser verstehen können. *OrganisationsEntwicklung*, 2005(2), 52–61.
- Hauschildt, J. (2000). Unternehmenskrisen – Herausforderung an die Bilanzanalyse. In J. Hauschildt & J. Leker (Hrsg.), *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse* (2. Aufl., S. 1–18). Köln: Schmidt.
- Hauschildt, J., et al. (2005). *Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel*. Kiel: Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- Hill, R. (1958). Generic features of families under stress. *Social Casework*, 49, 139–150.
- Höhn, R. (1974). *Krise – Das Unternehmen in der Krise. Krisenmanagement und Krisenstab*. Bad Harzburg: Verlag Raffler.
- Klein, U., & Ritthaler, A. (2003). Unternehmenskulturelle Schief lagen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 64–68.
- Kraus, G., & Becker-Kolle, C. (2004). *Führen in Krisenzeiten – Managementfehler vermeiden, schnell und entschieden handeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Kraus, K., & Gless, S. E. (2004). § 4 Unternehmensrestrukturierung /-sanierung und strategische Neuausrichtung. In A. K. Buth & M. Herrmanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz* (2. Aufl., S. 115–146). München: Beck.
- Kraus, K., & Haghani, S. (2004). Krisenverlauf und Krisenbewältigung – der aktuelle Stand. In N. Bickhoff, et al. (Hrsg.), *Die Unternehmenskrise als Chance*. Berlin: Springer.
- Krystek, U. (1981). *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebens-kritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U., & Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement – Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Löhneysen, G. von. (1982). Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement. Universität Göttingen: Dissertation.

- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Lüthy, M. (1988). *Unternehmenskrisen und Restrukturierungen – Bank und Kreditnehmer im Spannungsfeld existentieller Unternehmenskrisen*. Bern: Haupt.
- Marré, G. (1986). Controlling in der Krise. In E. Schimke & A. Töpfer (Hrsg.), *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien* (S. 62–76). Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Maus, H. (1999). Betriebswirtschaftliche Krise. In K. Schmidt & W. Uhlenbrock (Hrsg.), *Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz* (2. Aufl.). München: Beck.
- McCubbin, H. I., & Figley, C. R. (1983). Briding normative and catastrophic family stress. In H. I. McCubbin & C. R. Figley (Hrsg.), *Stress and the family Coping with normative transitions* (Bd. 1, S. 218–228). New York: Brunner/Mazel.
- McCubbin, H. I., & Patterson, J. (1983a). The family stress process: The double ABCX model of adjustment and adaption. *Marriage and Family Review*, 6, 7–37.
- McCubbin, H. I., & Patterson, J. (1983b). Family transitions: Adaptions to stress. In H. I. McCubbin & C. R. Figley (Hrsg.), *Stress and the family. Coping with normative transitions* (1. Aufl., S. 5–25). New York: Brunner/Mazel.
- Müller, R. (1982). *Krisenmanagement in der Unternehmung*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung – Vorgehen, Maßnahmen, Organisation*. Köln: Lang.
- o. V. (2005): *Wörterbuch Psychologie*. München: Compact Verlag.
- Perschel, M. (2003). *Krisenmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*. Renningen: Expert Verlag.
- Picot, G., & Aleth, F. (1999). *Unternehmenskrise und Insolvenz – Vorbeugung, Turnaround und Sanierung*. München: Beck.
- Pohl, H. (1977). Krisen in Organisationen. Eine explorative Untersuchung mit Hilfe empirischer Fallstudien. Universität Mannheim Dissertation.
- Pschyrembel. (1986). *Klinisches Wörterbuch*. Berlin: De Gruyter Verlag.
- Reske, W., et al. (1976). *Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe – Eine empirische Analyse*. Göttingen: Schwartz.
- Rödl, H. (1979). *Kreditrisiken und ihre Früherkennung. Ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens*. Düsseldorf: Handelsblatt.
- Rosenbauer, C. C. (1994). *Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus – Ein eignensorientiertes Konzept zur Steigerung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Familienunternehmens*. Hallstadt: Rosch-Buch.
- Rothschild, K. (1989). Krisenbegriff und Krisenbewältigung aus der Sicht der Wirtschaftswissenschaften. In H. Neuhold & H. J. Heinemann (Hrsg.), *Krise und Krisenmanagement in internationalen Beziehungen* (S. 77–88). Stuttgart: Steiner.
- Röthig, P. (1976). Organisation und Krisenmanagement. Zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter den Bedingungen eines Krisen-Management. *Zeitschrift für Organisation*, 45(1), 13–20.
- Rüsen, T. A., & Schlippe, A. v. (2007). Krisen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien: Über parallele, interdepenente Dynamiken in Familie und Unternehmen. *Organisation Supervision Coaching*, 14(4), 309–330.
- Schimke, E., & Töpfer, A. (Hrsg.). (1986). *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Schlippe, A. v. (1998). Krisen in Familien und Organisationen. Materialien des Institutes für Familientherapie Weinheim.
- Schneewind, K. A. (1991). *Familienpsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Schwinn, K. (2006). Historischer Überblick über die betriebswirtschaftliche Krisenforschung. Krisennavigator, Internetabfrage: www.krisennavigator.de/akfo4-d.htm. Zugegriffen: 22. Febr. 2006.
- Seagon, C. (2004). § 3 Grundlagen der Insolvenzordnung. In A. K. Buth & M. Herrmanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz* (2. Aufl., S. 65–113). München: Beck.
- Simon, F. B., et al. (2002). *Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, F. B., et al. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery – a guide to turnaround management*. London: Penguin Books.
- TAC, Turn Around Consulting. (2002). *Psychologie des Krisenmanagement – Kritische Momente der Unternehmensführung erfolgreich bewältigen*. München: TAC Gesellschaft für Sanierung und Krisenmanagement mbH.
- TAC, Turn Around Consulting. (2005). *Untersuchungsergebnisse zur Studie „Psychologie des Krisenmanagements“*. München: TAC.
- Töpfer, A. (1986). Analyse von Insolvenzursachen. In E. Schimke & A. Töpfer (Hrsg.), *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien* (S. 158–171).
- Trauboth, J. H. (2002). *Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohungen: Präventions- und Bewältigungsstrategien*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.
- Trebag, (2005). *Erfolgs- und Misserfolgskriterien für die wirtschaftliche Entwicklung mittelständischer Unternehmen*. München: Trebag – Treuhand und Beratung.
- Ulrich, I. (2003). 96 Prozent aller Insolvenzen gehen auf Managerfehler zurück. *Financial Times Deutschland*.
- Weber, P., & Weber, P. (1980). *Krisenmanagement – Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen*. Frankfurt a. M.: Verlag Lang, zugleich Dissertation Zürich 1979.
- Wieselhuber. (2002). *Unternehmenskrisen im Mittelstand – Krisenursachen und Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung*. München: Studie herausgegeben von Dr. Wieselhuber & Partner.
- Wieselhuber. (2003). *Insolvenzursachen und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus der Insolvenz*. München: Studie herausgegeben von Dr. Wieselhuber & Partner.
- Wieselhuber. (2004). *Erfolgsfaktoren der Unternehmenssanierung – Krisentreiber und kritische Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung aus Bankensicht*. München: Studie herausgegeben von Dr. Wieselhuber & Partner.
- Wieselhuber. (2006a). *Unternehmenskrisen in Familienunternehmen – Krisenursachen und spezifische Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Krisenbewältigung*. München: Studie herausgegeben von Dr. Wieselhuber & Partner.
- Wieselhuber. (2006b). *Gesellschaftersanierung: Bestandteil des Sanierungsmanagements? – Treuhandschaft als Sanierungsinstrument*. München: Studie herausgegeben von Dr. Wieselhuber & Partner.
- Wimmer, R. (2007). Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen. In E. J. Frasl & H. Rieger (Hrsg.), *Family Business Handbuch – Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen* (S. 30–46). Wien: Linde.
- Wimmer, R. et al. 2004. Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere, Sonderheft Nr. 2.
- Wimmer, R., et al. (2005). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Gabler.

Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen
Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten,
Existenzbedrohung meistern

Rüsen, T.A.

2017, XXVIII, 305 S. 54 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4670-6