

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Familienunternehmen

<b>1 Spezifika und Eigenheiten von Familienunternehmen</b>	3
1.1 Einblicke in die Forschung zu Familienunternehmen	3
1.1.1 Modell der Entwicklungszyklen von Familienunternehmen	8
1.1.2 Das Familienunternehmen im Kontext der Dimensionen Familie, Eigentum, Unternehmen und Führung.	9
1.1.3 Das Familienunternehmen als Ergebnis einer Ko-Evolution der Systeme Unternehmen und Familie.	13
1.2 Zum Verständnis von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie	17
1.3 Allgemeine Konsequenzen der Verknüpfung von Familie und Unternehmen	20
1.4 Die multiplen Rollen der Akteure	23
1.5 Die Problematik pragmatischer Paradoxien	26
1.6 Spezifische Stärken und Schwächen: Die Familyness von Familienunternehmen.	27
Literatur	31

## Teil II Krisen und Besonderheiten in Familienunternehmen

<b>2 Verständnis und Modelle von Unternehmenskrisen</b>	37
2.1 Einblicke in die betriebswirtschaftliche Krisenforschung	37
2.2 Verschiedene Krisenbegriffe	41
2.2.1 Das klassische Verständnis von Unternehmenskrise	42
2.2.2 Krisenbegriff für Familienunternehmen.	43
2.2.3 Krisenbegriff für Unternehmerfamilien	48
2.2.4 Abgrenzung von Unternehmenskrisen zu ähnlichen Themenkomplexen.	51
2.3 Über das Wesen von Unternehmenskrisen	53
2.3.1 Allgemeine Verlaufsformen von Unternehmenskrisen.	53
2.3.2 Phasen von Unternehmenskrisen	54

2.4	Ansätze und Ergebnisse der klassischen Ursachenforschung . . . . .	56
2.4.1	Die Unterscheidung endogener und exogener Faktoren . . . . .	59
2.4.2	Konzepte und Implikationen von Ursache-Wirkungs-Modellen . . .	60
2.5	Handlungsdruck und Rückgang von Optionen im Krisenverlauf . . . . .	61
2.6	Erwartbare Verhaltensmuster unter Krisenbedingungen . . . . .	63
2.6.1	Allgemeine Verhaltensformen bei Individualkrisen . . . . .	63
2.6.2	Angst-basierte Verhaltensweisen in Krisen . . . . .	66
2.6.3	Verhaltensmuster von Mitarbeitern und Führungskräften in Krisensituationen . . . . .	69
2.6.4	Verhalten von Unternehmern kleiner und mittlerer Unternehmen in Krisensituationen . . . . .	71
2.7	Die Bedeutung einer Krise für Unternehmen und Umwelt . . . . .	73
	Literatur . . . . .	75
<b>3</b>	<b>Unterscheidungsmerkmale von Krisen in Familienunternehmen . . . . .</b>	<b>79</b>
3.1	Typische Verlaufsformen, kritische Bruchpunkte und besondere Beobachtungsmerkmale von Krisenprozessen . . . . .	79
3.1.1	Ausgangsbedingungen/vorgelagerte Faktoren . . . . .	80
3.1.2	Externe Kommunikation der Krise . . . . .	81
3.1.3	Eintritt eines externen Krisenmanagements und Erstellung eines Sanierungskonzeptes . . . . .	84
3.1.4	Umsetzung des Sanierungskonzeptes . . . . .	88
3.1.5	Szenarien des Ausgangs einer Krise . . . . .	90
3.2	Fallbeispiele spezifischer Verlaufsdyamiken von Krisen . . . . .	94
3.2.1	Fallbeispiel # 1 – Negative Dynamisierung des Krisenverlaufes im Unternehmen der Familie Kuckuck . . . . .	94
3.2.2	Fallbeispiel # 2 – Positive Dynamisierung der Krisenverlaufes im Unternehmen der Familie Eintracht . . . . .	98
3.2.3	Fallbeispiel # 3 – Positive und negative Dynamisierung des Krisenverlaufes im Unternehmen der Familie Zwist . . . . .	102
3.3	Besondere Abgrenzungsmerkmale akuter Krisen . . . . .	107
3.3.1	Der Familien-Faktor eines Familienunternehmens in der Krise . . .	107
3.3.2	Parallele, interdependente Krisenprozesse in Unternehmerfamilie und Familienunternehmen . . . . .	109
3.4	Exkurs: Existenz von Family-Awareness bei Krisenexperten . . . . .	115
3.5	Modell spezifischer Einflussfaktoren auf Krisendynamiken in Familienunternehmen . . . . .	117
3.6	Der Einfluss des Mentalen Modells der Unternehmerfamilie auf die Krisendynamik . . . . .	121
3.6.1	Mentale Modelle in Familie und Unternehmen des Familienunternehmens . . . . .	122
3.6.2	Berücksichtigung des Mentalen Modells in der Sanierungsstrategie . . . . .	131

3.7 Die Relevanz von Konflikten in der Unternehmerfamilie .....	134
Literatur .....	141
<b>4 Familienunternehmen-typische Strukturen als Einflussfaktoren der Krisendynamik .....</b>	<b>147</b>
4.1 Definition struktureller Einflussfaktoren .....	147
4.2 Unternehmensseitige strukturelle Einflussfaktoren .....	148
4.2.1 Rechtsform .....	149
4.2.2 Gesellschafterstruktur .....	150
4.2.3 Bankenstruktur .....	156
4.2.4 Etablierte Beziehungsstrukturen .....	159
4.2.5 Installierte Beratungs- und Kontrollgremien .....	164
4.2.6 Etablierte Systeme zur Steuerung und Führung .....	167
4.2.7 Qualifikation und Kompetenzen relevanter Akteure innerhalb des Familienunternehmens .....	171
4.2.8 Ansatz eines Nachfolgemanagements .....	177
4.3 Familienseitige strukturelle Einflussfaktoren .....	183
4.3.1 Finanzielle Potenz der Unternehmerfamilie .....	183
4.3.2 Qualifikation, Kompetenzen und Beziehungsnetzwerk im Unternehmen nicht involvierter Familienmitglieder .....	185
4.3.3 Innerfamiliäre (Selbst-) Steuerungssysteme .....	188
4.3.4 Konstitution der Unternehmerfamilie .....	194
4.4 Dominante Ausprägungsformen struktureller Einflussfaktoren .....	196
Literatur .....	198
<b>5 Familienunternehmen-typische Verhaltensweisen als Einflussfaktoren der Krisendynamik .....</b>	<b>203</b>
5.1 Definition verhaltensbedingter Einflussfaktoren .....	203
5.2 Allgemeine Erkenntnisse zu verhaltensbedingten Einflüssen .....	206
5.2.1 Direkt und indirekt prägende Einflüsse .....	206
5.2.2 Dynamisierende und auslösende Handlungen und Verhaltensweisen .....	208
5.2.3 Randbedingungen spezifischer Handlungen und Verhaltensweisen .....	208
5.2.4 Einzelpersonen versus Personengruppen .....	212
5.3 Typische Handlungen aktiv involvierter Familienmitglieder .....	216
5.3.1 Verhaltensformen mit positivem Einfluss .....	216
5.3.2 Verhaltensformen mit negativem Einfluss .....	218
5.3.3 Randbedingungen für Handlungen und Verhalten .....	223
5.4 Typische Handlungen der Familie als Gruppe .....	230
5.4.1 Verhalten gegenüber aktiv im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern .....	230
5.4.2 Verhaltensweisen in der relevanten Unternehmensumwelt .....	234
Literatur .....	238

### **Teil III Krisenmanagement für Familienunternehmen**

<b>6 Klassische Krisenmanagement-Konzepte</b>	243
6.1 Verständnis von Krisenmanagement	244
6.1.1 Der Management-Begriff	244
6.1.2 Management von Krisen	246
6.2 Abgrenzung zu anderen Begriffen aus der Praxis	247
6.2.1 Sanierung	248
6.2.2 Turnaround	249
6.2.3 Restrukturierung	250
6.3 Inhalte und Elemente eines Krisenmanagements	250
6.3.1 Das institutionelle Element eines Krisenmanagements	251
6.3.2 Das methodische Element eines Krisenmanagements	255
6.3.3 Das inhaltliche Element eines Krisenmanagements	258
Literatur	266
<b>7 Ansätze und Inhalte bei einem Krisenmanagement in Familienunternehmen</b>	269
7.1 Wozu ein spezifisches Krisenmanagement?	269
7.2 Modifiziertes Verständnis von Krisenmanagement für Familienunternehmen	272
7.3 Spezifische Elemente und Inhalte beim Einsatzort Familienunternehmen	273
7.3.1 Analyse des Familien-Faktors	275
7.3.2 Krisenmanagement in der Unternehmerfamilie	285
7.4 Exkurs: Präventivmaßnahmen zur Krisenvermeidung in der Unternehmerfamilie	290
Literatur	297
<b>Schlussbemerkung und Anregungen</b>	299
<b>Details zur Untersuchung</b>	301
<b>Verzeichnis der Interviewpartner</b>	303

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