

ESV

Familienunternehmen erfolgreich sanieren

*Der Einfluss des Familienfaktors
bei Restrukturierungen*

Herausgegeben von

Dr. Tom A. Rösen

Mit Beiträgen von

Andreas Böttger, Dr. Hendrik Classen,
Heinrich Frömbling, Holger Groß,
Dr. Sascha Haghani, Dr. Michael Keppel,
Dr. Thomas Knecht, Arndt Geiwitz,
Prof. Dr. Hermut Kormann, Karl-J. Kraus,
Achim Mollbach, Dietmar Reeh, Dr. Tom A. Rösen,
Dr. Gert Sieger, Michael von der Wettern,
Georgia von der Wettern,
Prof. Dr. Arist von Schlippe,
Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Dr. Cornel Wisskirchen

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 13009 2](http://ESV.info/9783503130092)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13009 2
eBook: ISBN 978 3 503 13010 8

Alle Rechte vorbehalten
©Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Danuvia Druckhaus, Neuburg

Vorwort

2009 und 2010 sind die Jahre einer fundamentalen Wirtschaftskrise. Der dramatische Anstieg der Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in 2009 von +16 % auf 34.300 scheint sich auch in 2010 fortzusetzen, allerdings mit moderaten Zuwachsraten.¹ Erst für das Jahr 2011 wird mit einem Rückgang der Unternehmenspleiten gerechnet, wenn auch auf einem deutlich höheren Niveau als im Zeitraum vor der Krise. Vor der Ultima Ratio, der Insolvenzanmeldung, finden in fast allen krisenbefallenen Unternehmen dramatische Anstrengungen zur Abwendung einer Eskalation der Krise statt. Durch die Umsetzung von Maßnahmenprogrammen soll im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten der drohende Untergang des Unternehmens abgewendet werden. Unter Beteiligung der Eigentümer und der Vertreter der Fremdkapitalgeber werden hierbei vom Management und den Mitarbeitern des Unternehmens mit Hilfe von Restrukturierungs- und Sanierungsberatern, vereinzelt auch von Interim Managern, nicht nur bilanzielle Verbesserungen, sondern auch tiefe Einschnitte in die Organisation und in die strategische Aufstellung des Unternehmens durchgeführt. Letztere haben zum Ziel, die Kostenstruktur zu bereinigen, vernachlässigte Umsatzpotenziale auszuschöpfen und die Unternehmensstrategie auf die Zeichen der Zeit einzustellen. Ziel der Restrukturierungs- und Sanierungsbemühungen ist es, die nachhaltige Zukunftsfähigkeit des angeschlagenen Unternehmens wiederherzustellen.

Familienunternehmen stellen je nach betrachteter Größenordnung zwischen 80 % und 95 % aller Unternehmen in Deutschland dar und sind somit die dominante Unternehmensform im deutschen Wirtschaftsraum. Auch wenn sie zunächst als Organisationsform Gewinnmaximierung und Profit anstreben, zeigt die Praxis, dass der hier beobachtbare „Familien-Faktor“ gerade in Krisensituationen erhebliche Ressourcen mobilisieren oder aber Probleme mit sich bringen kann, die sich massiv auf die Sanierungsfähigkeit auswirken.

Das vorliegende Buch zielt genau auf diesen besonderen Unternehmenstyp in Krisensituationen ab. Die Idee hierzu entstand in meinen Lehrveranstaltungen zum Thema Restrukturierung und Sanierung von Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Hier wurde durch die Beiträge der Referenten aus der Praxis deutlich, dass jeder Prozessbeteiligte einer Krisenbewältigung mitunter eine sehr eigene Sicht der Problemfelder von Familienunternehmen hatte. Folglich variierten die vorgeschlagenen Lösungsmuster einer Krisensituation in diesem spezifischen Unternehmenstyp.

¹ Siehe hierzu Creditreform (2010), Euler-Hermes (2010).

In diesem Werk werden daher von führenden Experten aus Wissenschaft und Praxis nicht nur die Besonderheiten dieser Unternehmensgattung in überlebenskritischen Situationen insgesamt beleuchtet, sondern auch die spezifischen Chancen und Risiken einer Krisenbewältigung in einem familienbeeinflussten Unternehmensumfeld behandelt. Im Schwerpunkt werden die hierzu notwendigen spezifischen Restrukturierungs- und Sanierungsansätze vorgestellt. Die vier Teile gliedern den Inhalt entsprechend nach folgenden Themenschwerpunkten:

In Teil A erhält der Leser Einblicke in die typischen Systembedingungen von Familienunternehmen. Neben allgemeinen Besonderheiten dieses Unternehmenstypus wird die zentrale Rolle der Einfluss nehmenden Gesellschafterfamilie behandelt: Es werden typische und systemimmanente Schwächen von Familienunternehmen aufgedeckt und deren Auswirkungen auf die Restrukturierungs- und Sanierungsarbeit beschrieben.

Teil B liefert theoretische Modelle zum Verständnis von Krisen und deren Dynamiken sowie konzeptionelle Grundlagen für allgemeine Lösungsansätze zum Umgang mit Krisensituationen und Rezessionen. Dabei werden detaillierte Konzepte zum Aufbau und zur Durchführung von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten betrachtet.

Die Besonderheiten der Restrukturierungs- und Sanierungsaufgabe in Familienunternehmen werden schließlich in Teil C beleuchtet. Dabei liefert zunächst eine konzeptionelle Auseinandersetzung einen allgemeinen Überblick über spezifische Anforderungen an den Sanierungsprozess unter Berücksichtigung des Familienfaktors. Darauf folgen Beschreibungen der Besonderheiten von Familienunternehmen in Krisensituationen und der hier notwendigen besonderen Vorgehens- und Verhaltensweisen der Prozessbeteiligten. Ein Unterscheidungsmerkmal dieses Werkes zur bestehenden Restrukturierungs- und Krisenliteratur besteht darin, dass in diesem Teil die typischerweise an dem Krisenbewältigungsprozess beteiligten Experten zu Wort kommen, spezifische Erfahrungen in und mit diesem Unternehmenstypus beschreiben und daraus Anforderungen für den Restrukturierungs- und Sanierungsprozess in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen ableiten.

Der letzte Teil D beschreibt fünf Fallbeispiele von Krisendynamiken in Familienunternehmen. Hier werden zum einen in teilweise anonymisierten Fällen spezifische Sanierungsmethodiken und besondere Herausforderungen im Umgang mit der Unternehmerfamilie beschrieben. In drei Fällen beschreiben prozessbeteiligte Mitglieder aus Unternehmerfamilien die unternehmerischen und innerfamiliären

Krisendynamiken, die zum Untergang bzw. Verkauf des Familienunternehmens geführt haben. Hierdurch erhält der Leser die nach Einschätzung des Herausgebers einmalige Möglichkeit, Einblicke in die komplexe und psychisch extrem belastende Situation eines Familienunternehmers in der Situation einer Existenz bedrohenden Krise zu nehmen.

Als Herausgeber möchte ich allen Mitwirkenden dieses Buches meinen herzlichen Dank aussprechen. Allen voran Frau Birte Schumann vom Erich Schmidt Verlag, die durch ihr beharrliches Nachfassen dafür gesorgt hat, dass aus der Idee für dieses Buch nun ein realer Beitrag zur Analyse von Familienunternehmen geworden ist, ferner Frau Daniela Wallerand, ohne deren unermüdlichen Einsatz beim Einfordern, Korrigieren und Zusammenstellen der Texte die Herkules-Aufgabe der Koordinierung von 19 Autoren nicht möglich gewesen wäre, und schließlich den Autoren selbst, die die Text-Beiträge trotz der krisenbedingten übervollen Arbeitswochen erstellt haben. Mein besonderer Dank gilt vor allem den vier Autoren, die bereit waren, einen Teil der tragischsten Momente in ihrem Leben als Familienunternehmer offen und durchaus selbstkritisch in diesem Buch zu veröffentlichen.

Ich selbst verbinde mit der Veröffentlichung dieses Buches die Hoffnung, dass Einblicke in die Dynamiken, Herausforderungen und Anforderungen an Familienunternehmen in Restrukturierungs- und Sanierungssituationen gewonnen werden können, die es den von einer Krise und / oder ihrer Bewältigung betroffenen Akteuren ermöglichen, notwendige Schritte zu deren Abwehr zu ergreifen.

Blankenstein im Januar 2011

Tom A. Rösen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Teil A: Grundlagen zum Organisationstypus „Familienunternehmen“	17
<i>Arist von Schlippe</i>	
1 Besonderheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien	19
1.1 Eine Unternehmensform, viele Definitionen.....	19
1.2 Ein Fallbeispiel.....	20
1.3 Balanceakte zwischen Familie, Unternehmen und Eigentümerkreis	22
1.4 Systemlogiken und Dilemmata	29
1.5 Konflikte und Krisen in Familienunternehmen.....	35
1.6 Familienstrategie und Familienmanagement.....	41
<i>Rudolf Wimmer</i>	
2 Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen.....	43
2.1 Was ist das Besondere an Familienunternehmen?	43
2.2 Die Familie bzw. die Gesellschafterkonstellation als Quelle der Selbstgefährdung.....	45
2.3 Die Unternehmensentwicklung und ihre charakteristischen Risikopotenziale	56
2.4 Schlussbemerkungen	60
<i>Tom A. Rüsen</i>	
3 Familienunternehmen in überlebenskritischen Situationen	63
3.1 Einleitung	63
3.2 Fallbeispiel: Besonderheiten von Krisenverläufen in Familienunternehmen und deren Auswirkungen auf die Arbeit eines externen Krisenmanagements	64
3.3 Eigenheiten von Familienunternehmen.....	67
3.4 Besonderheiten in der Sanierung von Familienunternehmen I: Parallele Krisenprozesse in Gesellschafterfamilie und Familienunternehmen.....	73

3.5	Besonderheiten in der Sanierung von Familienunternehmen II: Typische Einflussfaktoren.....	74
3.6	Besonderheiten in der Sanierung von Familienunternehmen III: Typische Verlaufsformen und „Bruchpunkte“	86
3.7	Zusammenfassung	101
Teil B: Allgemeine Konzepte zur Restrukturierung und Sanierung krisenbetroffener Unternehmen		103
<i>Tom A. Rüsen</i>		
4	Einblicke in die betriebswirtschaftliche Krisenforschung	105
4.1	Verschiedene Krisenbegriffe.....	108
4.2	Charakteristika von Unternehmenskrisen.....	111
4.3	Phasen von Unternehmenskrisen	112
4.4	Erkenntnisse zu den „Ursachen“ von Krisen.....	114
4.5	Erwartbare Verhaltensmuster unter Krisenbedingungen.....	116
4.6	Schluss.....	122
<i>Hermut Kormann</i>		
5	Zyklusbewusstes Management von Rezessionen: In der Krise ist vor dem Aufschwung	123
5.1	Rezessionsmanagement als zyklusbewusstes Krisenmanagement	123
5.2	Entwicklung der Sensorik	127
5.3	Vorgehensweise beim Rezessionsmanagement.....	133
5.4	Inhaltliche Maximen des Rezessionsmanagements	144
5.5	Die erfolgreiche Bewältigung der Rezession als Startbasis für den Aufschwung	163
<i>Karl-J. Kraus / Thomas C. Knecht</i>		
6	Vorgehen und Methodik bei Restrukturierungs- und Sanierungssituationen	167
6.1	Zusammenhänge und Rahmenbedingungen der Unternehmenskrise.....	167
6.2	Ganzheitlicher und strukturierter Ansatz der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen	177
6.3	Fallbeispiel.....	194

6.4	Erfolgsfaktoren der Restrukturierung.....	202
6.5	Ausblick	204
Teil C: Perspektiven und Konzepte bei der Restrukturierung und Sanierung von Familienunternehmen		207
<i>Tom A. Rüsen</i>		
7	Paralleles Krisenmanagement in Unternehmen und Familie.....	209
7.1	Einleitung	209
7.2	Gründe für ein Krisenmanagement unter Berücksichtigung des Familien-Faktors in Familienunternehmen.....	210
7.3	Spezifische Anforderungen an die Inhalte eines Krisenmanagements in Familienunternehmen	212
<i>Dietmar Reeh</i>		
8	Forderungen und Anforderungen an die Fremdkapitalgeber bei einer Sanierung.....	227
8.1	Der plötzliche Konflikt mit der Bank	227
8.2	Die systematische Einleitung der Sanierung.....	238
8.3	Wege zur Refinanzierung	246
8.4	Fazit	249
<i>Cornel Wisskirchen</i>		
9	Wenn der Kunde zum Risiko wird – Familienunternehmen und Bank in der Krise	251
9.1	Eine verlässliche Basis: Partnerschaft mit der (Haus-) Bank.....	251
9.2	Vorausschauend agieren: Zahlentransparenz und Rating.....	252
9.3	Den Ernstfall im Blick: Gestaltung der Finanzierungsstruktur	254
9.4	Besonderheit von Familienunternehmen bei Krisenentstehung und -bewältigung	255
9.5	Gemeinsam die Krise meistern – die Rolle der Hausbank.....	260
9.6	Gemeinsam die Krise meistern – die Rolle der Eigentümer	263
9.7	Fazit	266

Thomas C. Knecht / Arndt Geiwitz

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

Andreas Böttger

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

Holger Groß

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

Michael Keppel

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

Achim Mollbach

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

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

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

Sascha Haghani

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

C. Hendrik Classen

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

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

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