

# Wie Familienunternehmen die Wirtschaftskrise meistern

Die sogenannten guten alten Tugenden helfen Familienunternehmen, Krisenzeiten einigermaßen gut zu überstehen. Dies ist das Resultat einer Studie der Universität St. Gallen. — VON URS FREY, PHILIPP SIEGER UND THOMAS ZELLWEGER

**In Kürze** Familienunternehmen werden oft als krisenresistenter als Nichtfamilienunternehmen beschrieben. Doch wie reagieren Familienunternehmen konkret in Krisenzeiten? Welche Massnahmen ergreifen sie und ist ein Erfolgsmuster abzuleiten? Wie wirkt sich dabei der «Faktor Familienunternehmen» aus? Die Autoren präsentieren die Resultate einer Studie, die das Center for Family Business der Universität St. Gallen durchgeführt hat.



PROF. DR. URS FREY ist Mitglied der Geschäftsleitung und Mitgründer des Center for Family Business der Universität St. Gallen.  
urs.frey@unisg.ch



M.A. HSG PHILIPP SIEGER ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Family Business der Universität St. Gallen.  
philipp.sieger@unisg.ch



PROF. DR. THOMAS ZELLWEGER ist Managing Director am Center for Family Business der Universität St. Gallen.  
thomas.zellweger@unisg.ch

Die vergangenen zwei Jahre haben Familienunternehmen vor grosse Herausforderungen gestellt. Das langfristige Überleben, eines ihrer Hauptziele, geriet durch die Krise in Gefahr. Eine Untersuchung, die vom Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) zusammen mit mit 42 Studierenden auf Bachelor-Stufe durchgeführt wurde, ging der Frage nach, wie Familienunternehmen auf die Krise reagieren, um den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen. Dabei standen folgende Themen im Mittelpunkt: Mit welchen Massnahmen wird reagiert? Eher mit Effizienzsteigerungen oder Innovationen? In welcher Reihenfolge? Durch welche familienunternehmensspezifischen Faktoren werden diese Massnahmen beeinflusst? Lässt sich ein allgemeingültiges Erfolgsmuster ableiten?

Zu diesem Zweck erstellten 14 Gruppen mit jeweils drei Studierenden je eine Fallstudie über ein seit langem existierendes Familienunternehmen, das von der aktuellen Krise stark betroffen war oder immer noch ist. Dabei wurden anhand eines vorgegebenen Untersuchungsrahmens drei bis sechs Interviews pro Unternehmen durchgeführt und basierend auf einer detaillierten Vorlage ein Fallstudienbericht erstellt. Die 14 untersuchten Familienunternehmen sind im Schnitt 76 Jahre alt, beschäftigen zwischen 86 und 20 000 Mitarbeitende und machen zwischen 12 Millionen und 4 Milliarden

Franken Umsatz. Durchschnittlich sind zwei bis drei Familienmitglieder operativ aktiv.

Die Fallstudien brachten eine Vielzahl von Gegenmassnahmen zu Tage, welche die Familienunternehmen im Kontext der Wirtschaftskrise ergriffen haben. Zwecks besserer Übersichtlichkeit und Interpretierbarkeit wurden diese Ergebnisse aggregiert, wobei die fünf häufigsten Typen von Massnahmen besonders betrachtet werden.

Fast alle betrachteten Familienunternehmen greifen zu Effizienzsteigerungs-Massnahmen und Kostenreduktionen verschiedener Art (13 von 14 Fällen). Verstärkte Innovationsmassnahmen sind in immerhin 11 von 14 Fällen anzutreffen. Eine Reorganisation oder Restrukturierung wird in Krisenzeiten von neun Familienunternehmen in Angriff genommen. Personalabbau zählt in sieben Fällen zum Massnahmenkatalog gegen die Krise.

Noch interessanter als die Massnahmen ist deren zeitliche Abfolge. Dazu wurde die Krise in fünf Phasen aufgeteilt. Die Abbildung auf Seite 40 zeigt die Häufigkeit der einzelnen Massnahmen je Krisenphase. Es zeigt sich eindeutig, dass der Fokus zu Beginn der Krise auf Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen gelegt wurde. Im weiteren Verlauf wurden diese Massnahmen verschärft, wobei zunehmend auch Entlassungen vorgenommen wurden, was zu Beginn der Krise kaum eine Rolle spielte. Auf dem Höhepunkt der Krise wurde

vor allem Personal abgebaut. Gleichzeitig kam jedoch der Innovationstätigkeit eine erhöhte Bedeutung zu. Sobald sich die Zeichen der Erholung mehrten, wurden keine Entlassungen mehr vorgenommen, wobei die Bedeutung von Innovation relativ hoch blieb. Die Bedeutung von Kostensenkungen sank im weiteren Verlauf stetig.

### Mit Innovationen die Krise als Chance nutzen

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Zieht eine Krise heran, wird zuerst einmal gespart, auch um die (noch) vorhandene Liquidität zu sichern. Familienunternehmen zeigen sich zu diesem Zeitpunkt insgesamt sehr zurückhaltend mit Entlassungen. Erweist sich die Krise als schwerwiegend, entschliessen sich auch Familienunternehmen zu diesem Schritt. Gleichzeitig wird in Innovationen investiert, um die Krise als Chance zu nutzen.

Von besonderem Interesse war es, zu untersuchen, wie sich familienunternehmensspezifische Faktoren auf die durchgeführten Massnahmen auswirken haben. Es konnten drei verschiedene Faktoren mit speziellen Auswirkungen identifiziert werden, wobei die Untersuchung auf die Frage fokussierte, ob eher effizienzsteigernde oder innovationsfördernde Massnahmen begünstigt worden sind.

Ein wichtiger Punkt ist die hohe Eigentumskonzentration in Familienunternehmen. Der durchschnittliche Eigenkapitalanteil, der sich in Familienhand befindet, liegt in den untersuchten Unternehmen bei 92 Prozent. Es stellte sich heraus, dass diese Eigenschaft einen starken Einfluss auf effizienzsteigernde Massnahmen ausübt. Dies ist dadurch zu erklären, dass die Familie als de facto Alleineigentümerin Entscheidungen schnell, unbürokratisch und effizient treffen kann. So können

Einschnitte wie beispielsweise Lohnkürzungen, Abteilungszusammenlegungen, Umstrukturierungen oder auch Entlassungen bei Bedarf sehr zeitnah umgesetzt werden. Dies erhöht die Flexibilität und den Handlungsspielraum beträchtlich.

Der zweite Faktor sind allgemeine Ressourcen und verfügbare Mittel. Die meisten der untersuchten Familienunternehmen weisen über Jahre akkumulierte stille Reserven auf. Der hohe Eigenkapitalanteil erleichtert es ihnen darüber hinaus, zusätzliche Mittel aufzunehmen. Die dadurch verfügbare Liquidität hat einen positiven Einfluss auf die Innovationstätigkeiten. Mit diesen Mitteln lässt es sich in schwierigen Zeiten antizyklisch agieren, um die Krise als Chance zu nutzen.

Der dritte Faktor ist die langfristige Orientierung von Familienunternehmen. Das Überleben des Unternehmens über Generationen hinweg steht meist an erster Stelle, noch vor der Rentabilität. Dies hat den Effekt, dass diese Unternehmen in Krisenzeiten proaktiv handeln. Dabei werden sowohl effizienzsteigernde Massnahmen als auch Innovationstätigkeiten positiv beeinflusst.

### Unternehmenssituation bestimmt Handlungsmuster

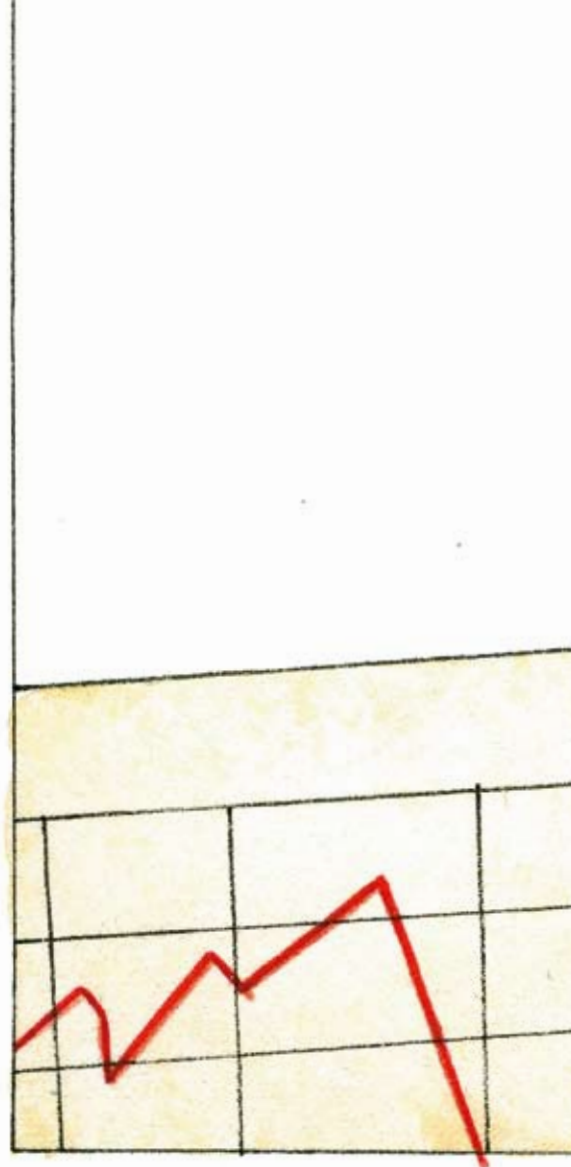
Aus den Fallstudien kristallisierten sich drei grundsätzliche Handlungsmuster heraus. Sie sind abhängig vom Ausmass der Krise und von der Situation der Familienunternehmen.

#### Szenario 1: Das nackte Überleben zählt

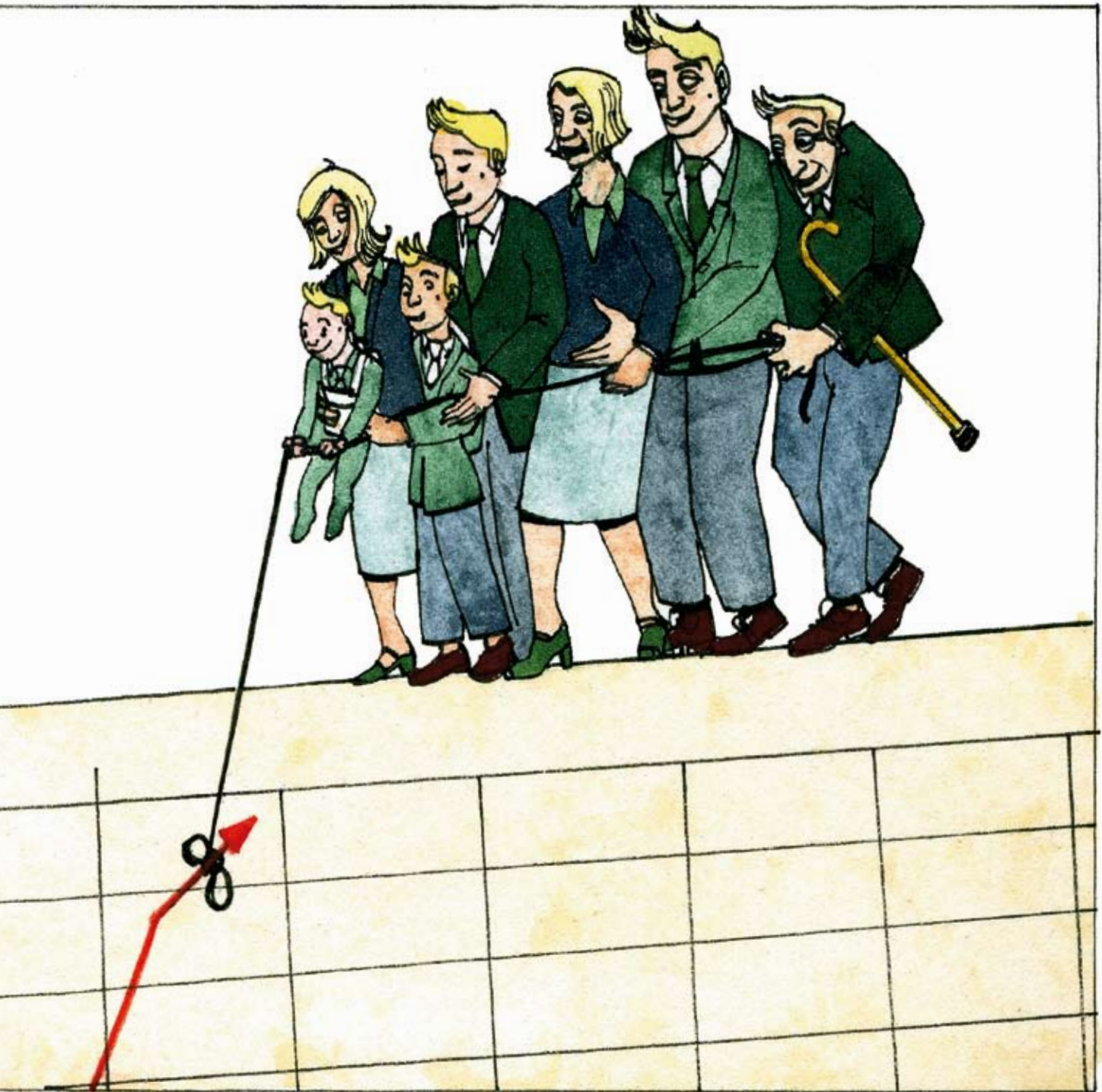
Hier besteht eine existenzielle Bedrohung durch die Krise, sichtbar an einem extremen Umsatzrückgang (40 Prozent und mehr). Darüber hinaus sind in den betroffenen Unternehmen wenig Reserven vorhanden, wodurch die Liquidität akut bedroht ist. Die Unternehmen füh-

**Mit vereinten Kräften die Krise angehen, erklärt am Beispiel Lohnkürzung: Mitarbeitende von Familienunternehmen sind oftmals bereit, in schwierigen Zeiten Einbussen hinzunehmen. In Hausenzeiten partizipieren sie dafür am Gewinn.**

Illustration: Lorenz Meier



ren in einem ersten Schritt rigorose Effizienz- und Sparmassnahmen durch, wobei auch die Innovationsbudgets stark gekürzt werden. Ansonsten sind den Unternehmen die Hände gebunden: Es zählt nur das Überleben. Mit drastischem Sparen wird versucht, die Krise «auszusitzen». Sobald es wieder etwas



aufwärts geht, werden erste Innovationsmassnahmen eingeleitet.

#### **Szenario 2: Auf Kurs bleiben**

In diesen Fällen ist die Krise zwar spürbar, aber nicht in existenzbedrohender Art und Weise. Dazu sind ausreichende Reserven vorhanden. Die Liquidität ist

zwar eingeschränkt, aber nicht akut gefährdet. In diesem Szenario werden in den Frühphasen der Krise moderate Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungsmassnahmen durchgeführt, wobei bei den Kostensenkungsmassnahmen auf grobe Einschnitte verzichtet wird. Gleichzeitig werden Innovations-

projekte unverändert fortgeführt, was schliesslich zur Bewältigung der Krise führt.

#### **Szenario 3: Antizyklisches Investieren**

Hier ist die Krise ebenfalls spürbar, aber bei Weitem nicht existenzbedrohlich. Die Familienunternehmen, die diesem



## Die hohe Eigentumskonzentration in Familienunternehmen sichert den Handlungsspielraum.

Szenario zugeordnet werden können, verfügen über hohe Reserven verschiedener Art. Darüber hinaus ist ein hohes Mass an Liquidität vorhanden oder kann kurzfristig bei Banken besorgt werden. Diese Liquidität wird in der Folge gezielt genutzt. Während zu Beginn der Krise moderate Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungs-Massnahmen durchgeführt worden sind, werden im weiteren Verlauf antizyklische Investitionen angeschoben. Man investiert verstärkt in Innovationsprojekte, ehemalige Konkurrenten oder andere, interessante Unternehmen werden übernommen, und neue Märkte erschlossen. Hier wird die Stärke des Unternehmens in der Krise konsequent ausgespielt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die untersuchten Famili-

enunternehmen zum aktuellen Zeitpunkt gut von der Krise erholt haben oder auf dem besten Weg dazu sind. Dabei lässt sich durchaus ein Grundmuster der durchgeführten Massnahmen erkennen, auch wenn sich die Vorgehensweisen im Einzelfall deutlich unterscheiden.

Zunächst haben die untersuchten Familienunternehmen versucht, mit Sparmassnahmen auf die Krise zu reagieren. Personalabbau wird wenn möglich vermieden, und Innovationsprojekte werden so gut wie möglich aufrechterhalten. Ist die Krise jedoch existenzbedrohend, zeigten sich die Familienunternehmen auch zu grösseren Einschnitten bereit, um das langfristige Überleben zu sichern. Insbesondere in sehr gut aufgestellten Familienunternehmen besteht die Bereitschaft, anti-

zyklisch zu agieren und die Krise als Chance zu begreifen.

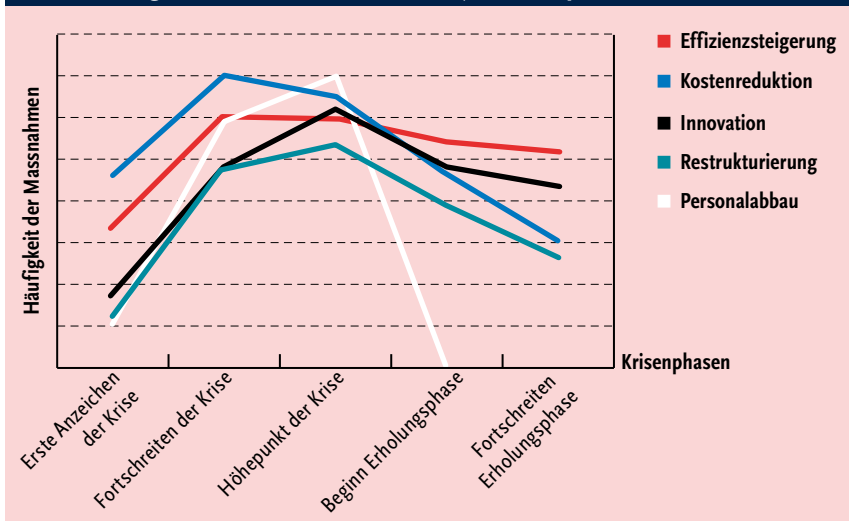
Dabei kommen den Unternehmen einige familienunternehmensspezifische Faktoren zugute. Die hohe Eigentumskonzentration sichert Flexibilität und Handlungsspielraum, die oftmals verfügbaren Ressourcen stehen für antizyklische Innovationsmassnahmen zur Verfügung, und die langfristige Orientierung sichert proaktives und konsequentes Handeln, um übergeordnete Ziele zu erreichen.

### Mitarbeiter sind bereit, Einschnitte mitzutragen

Im Hinblick auf zukünftige Krisen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

Grundsätzlich ist ein hoher Eigenkapitalanteil der Familie anzustreben, um die Kontrolle über oftmals unbequeme, aber wichtige, schnell zu treffende Entscheidungen zu sichern. Zudem sollte wenn möglich ein Sicherheitspolster im Sinne von Reserven aufgebaut werden, um die Handlungsfreiheit zu gewährleisten. Bezüglich der Reaktionsmuster in der Krise stellt es sich als Erfolg versprechend heraus, Kosten zu senken ohne gleichzeitig zu schwere Einschnitte vorzunehmen, um einen Know-how-Verlust, beispielsweise durch vorschnell entlassene Wissens-träger, zu vermeiden. Gleichzeitig müssen wichtige Innovationsprojekte unbedingt gestützt werden. Darüber hinaus zeigte sich: Die Mitarbeitenden in Familienunternehmen sind oftmals bereit, Einschnitte mitzutragen. Diese Haltung wird begünstigt durch Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Mission, offene und klare Kommunikation seitens der Familie, und indem die Familie mit gutem Beispiel vorangeht. Auf den Punkt gebracht: Die bekannten «alten» Tugenden helfen auch bei «neuen» Krisen. ■

Abb: Häufigkeiten von Massnahmen je Krisenphase



Quelle: Frey, U.; Sieger, Ph.; Zellweger, Th. (2010)

Die Familienunternehmen greifen zu verschiedenen Gegenmassnahmen je nachdem, wie weit die Krise fortgeschritten ist.