

STUDIE

FAMILIENUNTERNEHMEN IM FOKUS

Erfolgreich bleiben in der Krise

Eine gemeinsame Studie des Alphazirkel – Forum für Familienunternehmer – und des Lehrstuhls für Strategisches Management der Handelshochschule Leipzig (HHL)

Mit Unterstützung der Droege & Comp. Financial Advisors GmbH München

© 2009 Handelshochschule Leipzig, AlphaZirkel – Forum für Familienunternehmer – und Droege & Comp. Financial Advisors

Auflage: 2.000

Alle Rechte, einschließlich derjenigen des auszugsweisen Abdrucks sowie der photomechanischen Wiedergabe, vorbehalten.



ALPHAZIRKEL

DROEGE & COMP.
INTERNATIONALE UNTERNEHMER-BERATUNG

INHALT

Management Summary	05
1. Einleitung	07
2. Wie sehr ist die Krise im Unternehmen spürbar?	14
3. Wie meistern die Befragten die Krise?	19
4. Welche Implikationen hat die Krise auf die Auswirkungen?	30
5. Fazit und Ausblick	35
Autoren und Ansprechpartner	37
Abbildungsverzeichnis	38
Quellen	39
Weitere Informationen	41
Impressum	42

MANAGEMENT SUMMARY

Die vorliegende Studie wurde durch den AlphaZirkel – Das Forum für Familienunternehmer – initiiert und in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Strategisches Management der universitären Handelshochschule Leipzig (Prof. Dr. Thorsten Wulf) durchgeführt. Sie liefert Erkenntnisse zur aktuellen Lage und zu den Maßnahmen, die Familienunternehmen und kleine bzw. mittelständische Unternehmen (KMU) zur Überwindung der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise treffen. Die Arbeit basiert auf einer im Sommer 2009 durchgeführten Unternehmensbefragung in Deutschland, die folgende zentrale Ergebnisse geliefert hat.

ERGEBNISSE UND EMPFEHLUNGEN:

→ Wie stark sind Familienunternehmen/KMU von der Krise betroffen?

- Die Krise ist allgegenwärtig, wird aber von Unternehmen unterschiedlich stark wahrgenommen
- Der Großteil der Branchen spürt seit Herbst 2008 Krisensymptome
- Deutsche Familienunternehmen/KMU reagieren besonnen; bisher sind kaum Entlassungen geplant

→ Welche Maßnahmen ergreifen Familienunternehmen/KMU, um die Krise erfolgreich zu meistern?

Wettbewerbsstrategien:

- Bestehende Unternehmensstrategien werden konsequent weiterverfolgt
- Kurzfristige Maßnahmen zielen vor allem auf Kostensenkung und kreative Lösungen
- Der Fokus wird in der Krise auf Verteidigung der Marktposition gelegt – Wachstum rückt etwas in den Hintergrund

Führung:

- Unternehmen steuern in der Krise stärker über Liquidität, Produktivität und Auslastung
- Die Führung wird in der Krise stärker zentralisiert

Finanzierung:

- Unternehmen sind mit ihren Hausbanken auch in der Krise überwiegend zufrieden
- Die Kreditaufnahme ist allerdings deutlich erschwert, vor allem wegen erhöhter Transparenzanforderungen
- Klassische Finanzierungsformen bleiben weiter dominant

→ Welche Implikationen hat die Krise auf die Unternehmerfamilie?

- Die Familie rückt stärker zusammen und arbeitet gemeinsam an der Krisenbewältigung
- Konflikte innerhalb der Familie treten, unabhängig von der Krise, primär in Fragen von Governance und Strategie auf
- Interne Nachfolge wird weiterhin bevorzugt; der Nachfolgeprozess wird durch die Krise nicht beeinflusst

MANAGEMENT SUMMARY

ZIELSETZUNG UND ZIELGRUPPE DER STUDIE

Ausgehend von der derzeitigen Wirtschafts- und Finanzkrise, ist die zentrale Zielsetzung der vorliegenden Studie eine Erhebung zu der Betroffenheit und den Implikationen der Krise in Familienunternehmen bzw. KMU. Mit der Studie soll ein Beitrag geleistet werden, um die Lage der Familienunternehmen bzw. KMU in der Krise besser zu verstehen und darzustellen, wie diese mit der Krise umgehen. Dadurch sollen

auch Handlungsalternativen aufgezeigt werden, mit denen die Krise besser bewältigt werden kann. Hauptadressat dieser Studie sind Familienunternehmen und KMU. Gleichzeitig richtet sich die Studie aber auch an die interessierte Öffentlichkeit, die Unternehmenspraxis und die Forschung.

METHODIK DER UNTERSUCHUNG

Die Studie basiert auf einer im Zeitraum von Juni bis August 2009 durchgeführten schriftlichen Befragung, an der sich deutschlandweit insgesamt 204 Familienunternehmen und kleine bzw. mittelständische Unternehmen (KMU) beteiligt haben. Damit erreichen wir eine Rücklaufquote von 9,2 Prozent bei der befragten Zielgruppe.

Anhand von 30 strukturierten Fragen wurden Geschäftsführer bzw. Eigentümer zu ihrem Unternehmen, ihrer Stimmungslage in der aktuellen wirtschaftlichen Situation und den Implikationen der Krise für Strategie, Führung und Finanzierung befragt. Die Umfrage stellte dabei jeweils auf die Situation der Unternehmen vor der Krise und auf die aktuelle Situation zum Zeitpunkt der Befragung ab. Alle Fragen basierten auf zuvor

entwickelten Hypothesen zum Krisenverhalten von Familienunternehmen bzw. KMU in Deutschland.

Die Studie ist repräsentativ für deutsche Familienunternehmen bzw. KMU. Sie gibt das zur Zeit der Befragung aktuelle Stimmungsbild wieder. Einflüsse der Krise, insbesondere auf die Finanzierungsmöglichkeiten, können jedoch bei erneuter Befragung zu veränderten Ergebnissen führen.

Ohne die Unterstützung der teilnehmenden Unternehmen wäre die vorliegende Studie nicht möglich gewesen. Wir bedanken uns daher herzlich für die Teilnahmebereitschaft, Offenheit sowie das entgegengebrachte Vertrauen aller Studienteilnehmer.

1. EINLEITUNG

HINTERGRUND DER STUDIE

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise geht auch an deutschen Familienunternehmen bzw. KMU nicht spurlos vorbei. So zeigen Analysen der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute in Deutschland, dass die Umwälzungen auf den internationalen Finanz- und Absatzmärkten Familienunternehmen bzw. KMU mittlerweile erreicht haben und sie vor neue Herausforderungen hinsichtlich der Sicherung der eigenen wirtschaftlichen Lage stellen.¹

Diese Analysen haben allerdings noch nicht die Frage adressiert, wie stark Familienunternehmen bzw. KMU in Deutschland von der Krise betroffen sind und wie sie darauf reagieren, d.h. welche Maßnahmen sie treffen, um der Krise zu begegnen.

Vor diesem Hintergrund wurde die vorliegende Studie vom AlphaZirkel mit Unterstützung von Droege & Comp. Financial Advisors und in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Strategisches Management der universitären Handelshochschule Leipzig (HHL) durchgeführt. Sie ermöglicht einen empirisch fundierten Einblick in die aktuelle Situation der Unternehmen, legt deren spezifische Gegebenheiten und Herausforderungen in der Krise offen und zeigt Maßnahmen der Unternehmen auf, um erfolgreich aus der Krise hervorzugehen. Diese Analysen haben allerdings noch nicht die Frage adressiert, wie stark Familienunternehmen bzw. KMU in Deutschland von der Krise betroffen sind und wie sie darauf reagieren, d.h. welche Maßnahmen sie treffen, um der Krise zu begegnen.

→ Im Speziellen beantwortet die Studie folgende Fragestellungen:

- Wie stark sind Familienunternehmen bzw. KMU von der aktuellen Krise betroffen?
- Welche Maßnahmen in Strategie, Führung und Finanzierung ergreifen Familienunternehmen bzw. KMU, um die Krise erfolgreich zu meistern?
- Welche Implikationen hat die Krise für die Unternehmerfamilie?

Damit versucht die vorliegende Studie einen Beitrag zum besseren Verständnis von Familienunternehmen bzw. KMU zu leisten. Darüber hinaus können die betroffenen Unternehmen aus den Erkenntnissen der Befragung wertvolle Implikationen für ihr Handeln und die Überwindung der Krise ableiten.

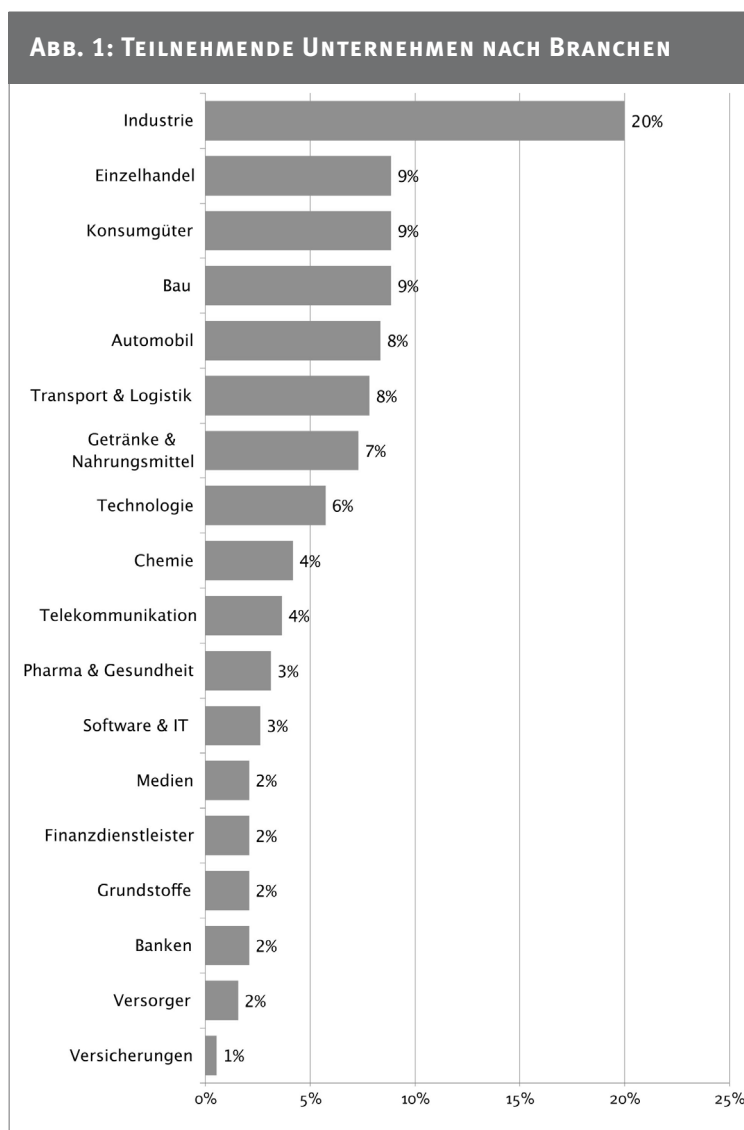
Fußnote 1: Vgl. z.B. RWI (2009).

1. EINLEITUNG

CHARAKTERISTIKA DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

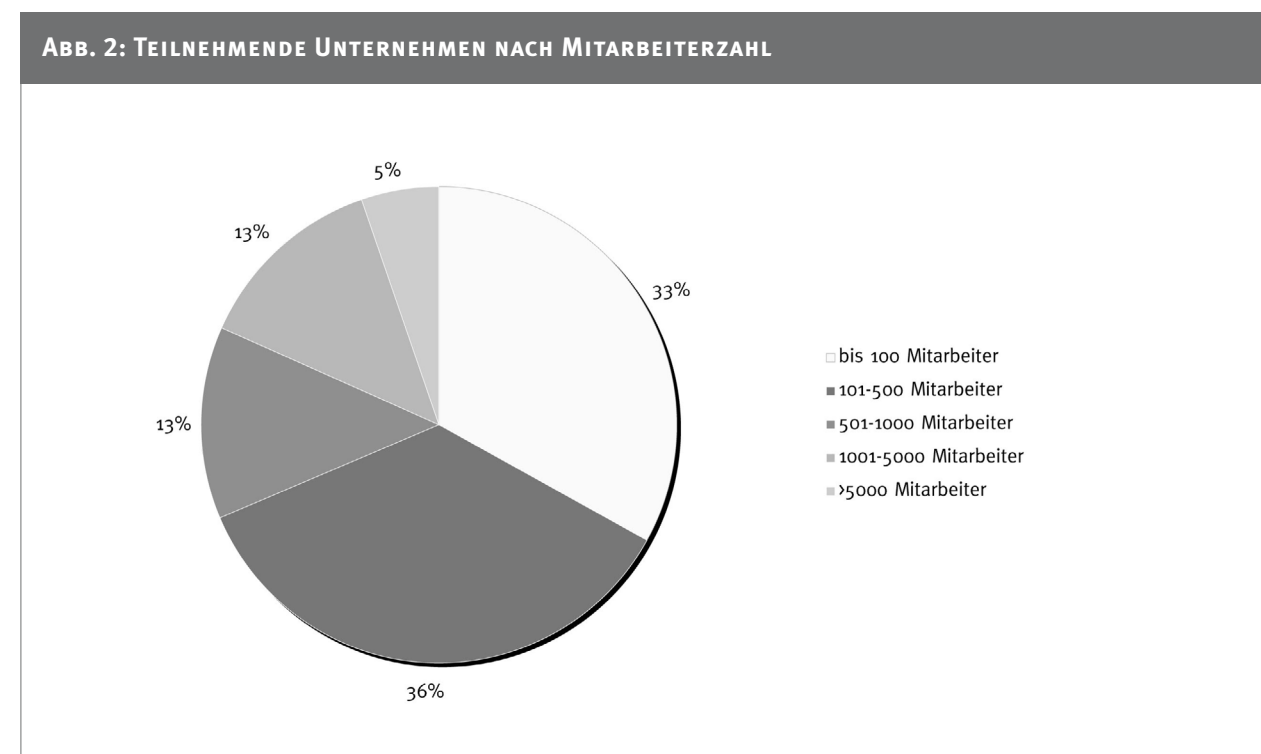
An der vorliegenden Befragung haben 204 Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie unterschiedlicher Größen- und Altersklassen teilgenommen. Die Studie zeichnet damit ein repräsentatives Bild der Situation deutscher Familienunternehmen bzw. KMU in der gegenwärtigen Krise. Von den 204 teilnehmenden Unternehmen haben 175 vollständige Angaben gemacht. Diese 175 Unternehmen sind daher in die folgenden Auswertungen eingeflossen.

Die befragten Unternehmen decken ein breites Branchenspektrum ab, das von der Automobilindustrie bis zur Versorgerbranche reicht. Mit 20 Prozent stellen die Industrieunternehmen die größte Gruppe. Zudem konnte eine hohe Beteiligung des Einzelhandels sowie des Konsumgüter- und des Bausektors (jeweils 9 Prozent) beobachtet werden (vgl. Abb. 1).



1. EINLEITUNG

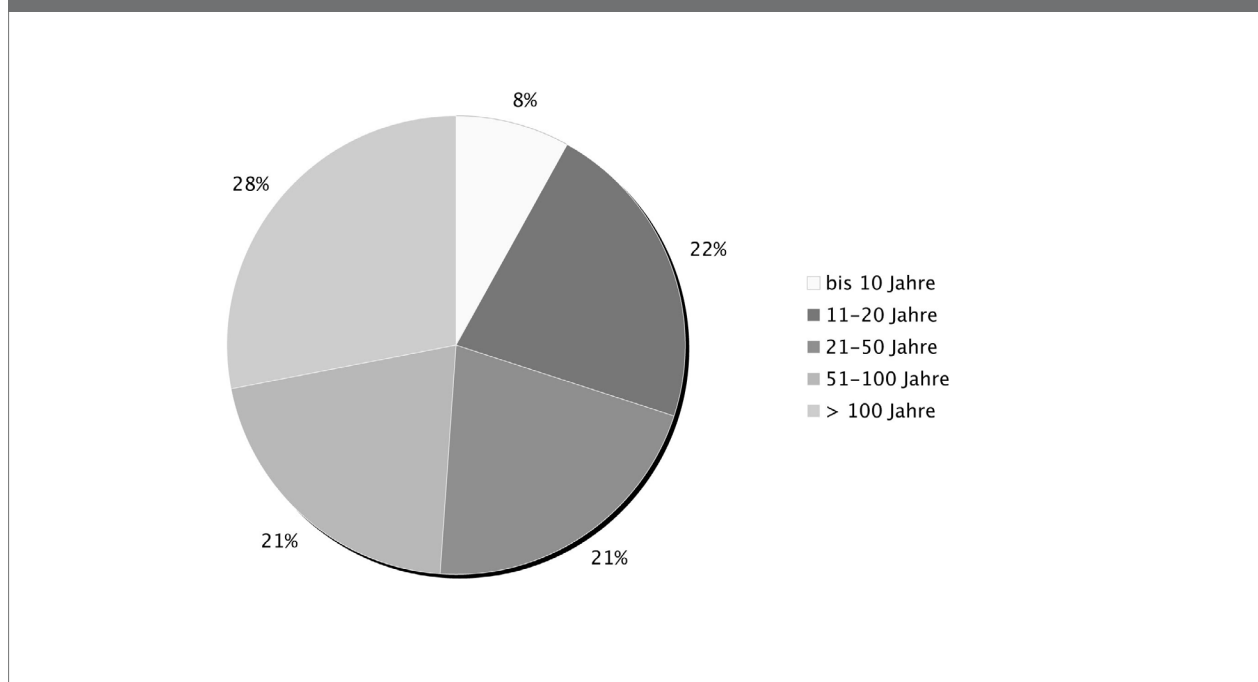
Auch hinsichtlich der Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, decken die Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, ein breites Spektrum ab. Sowohl große Familienkonzerne als auch sehr kleine Unternehmen sind in die Stichprobe eingeflossen. Dabei stellen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 101 und 500 Mitarbeitern die größte Gruppe (36 Prozent). Der Anteil der Unternehmen mit 100 oder weniger Mitarbeitern bildet mit 33 Prozent die zweitgrößte Kategorie (vgl. Abb. 2). Im Mittel weisen die untersuchten Unternehmen eine Mitarbeiterzahl von 2.252 Mitarbeitern aus. Der Median liegt allerdings nur bei 230 Mitarbeitern.



1. EINLEITUNG

Hinsichtlich ihres Alters repräsentieren die beteiligten Unternehmen ebenfalls das breite Spektrum deutscher Familienunternehmen bzw. KMU. Wie Abbildung 3 zeigt, verteilen sich die befragten Unternehmen gleichmäßig über fünf Altersgruppen. Knapp die Hälfte aller untersuchten Unternehmen ist 50 Jahre und älter. Nur in wenigen Fällen (8 Prozent) sind junge Unternehmen unter 10 Jahren vertreten.

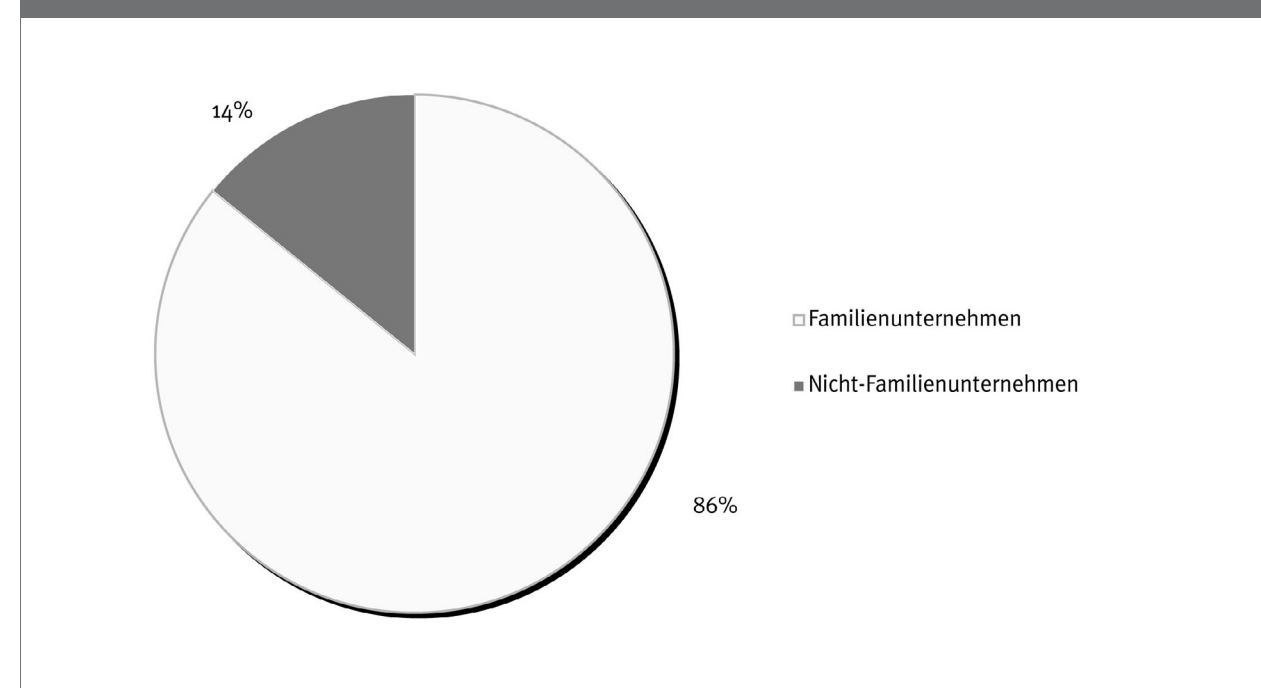
ABB. 3: TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN NACH UNTERNEHMENSALTER



1. EINLEITUNG

Schließlich stellen Familienunternehmen mit einem Anteil von fast 86 Prozent die klare Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen. Dadurch wird die Repräsentativität dieser Studie untermauert, da dieser Anteil den Schätzungen des Statistischen Bundesamtes und des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn für Gesamtdeutschland entspricht.² Nur etwa 14 Prozent der beteiligten Unternehmen klassifizieren sich als Nichtfamilienunternehmen (vgl. Abb. 4). Das Kapitel 3 unserer Studie nimmt auf Grund dieser Dominanz speziellen Bezug auf spezifische Aspekte von Familienunternehmen, insbesondere in den Bereichen Konfliktmanagement und Nachfolge in der Krise.

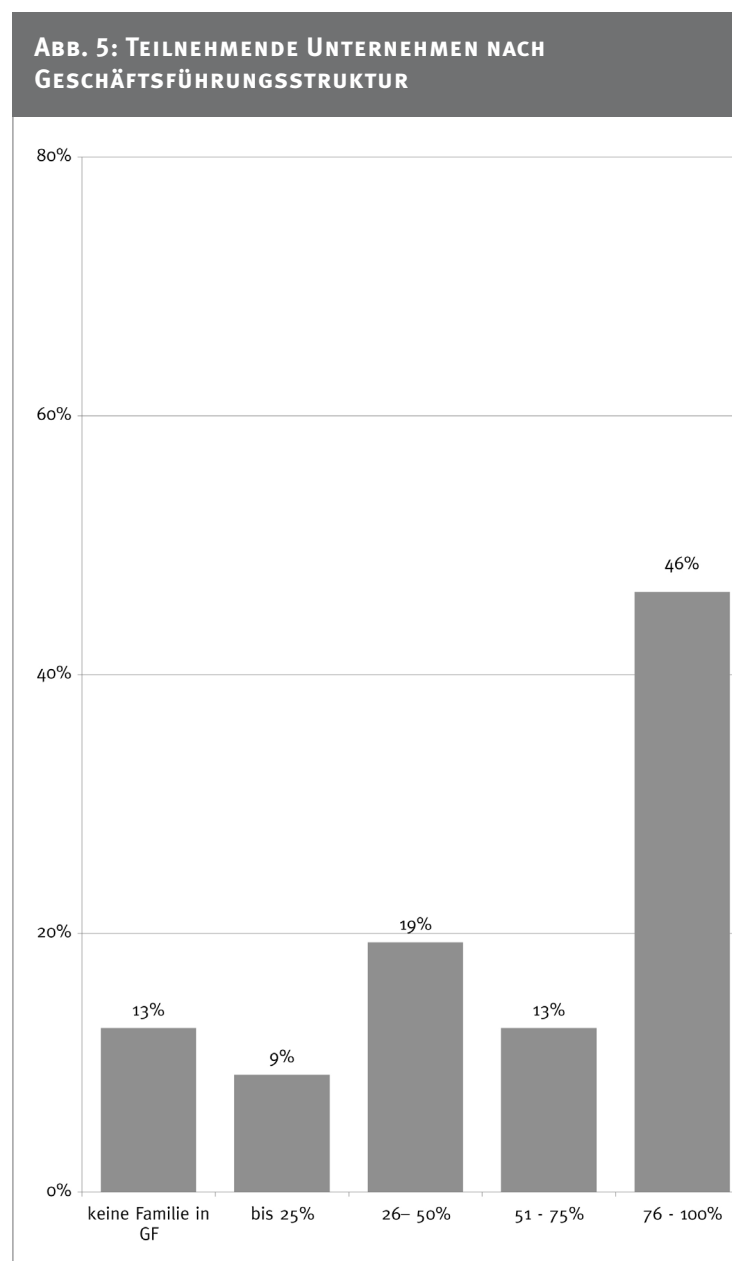
ABB. 4: TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN NACH UNTERNEHMENSFORM



Fußnote 2: Vgl. ZEW (2008).

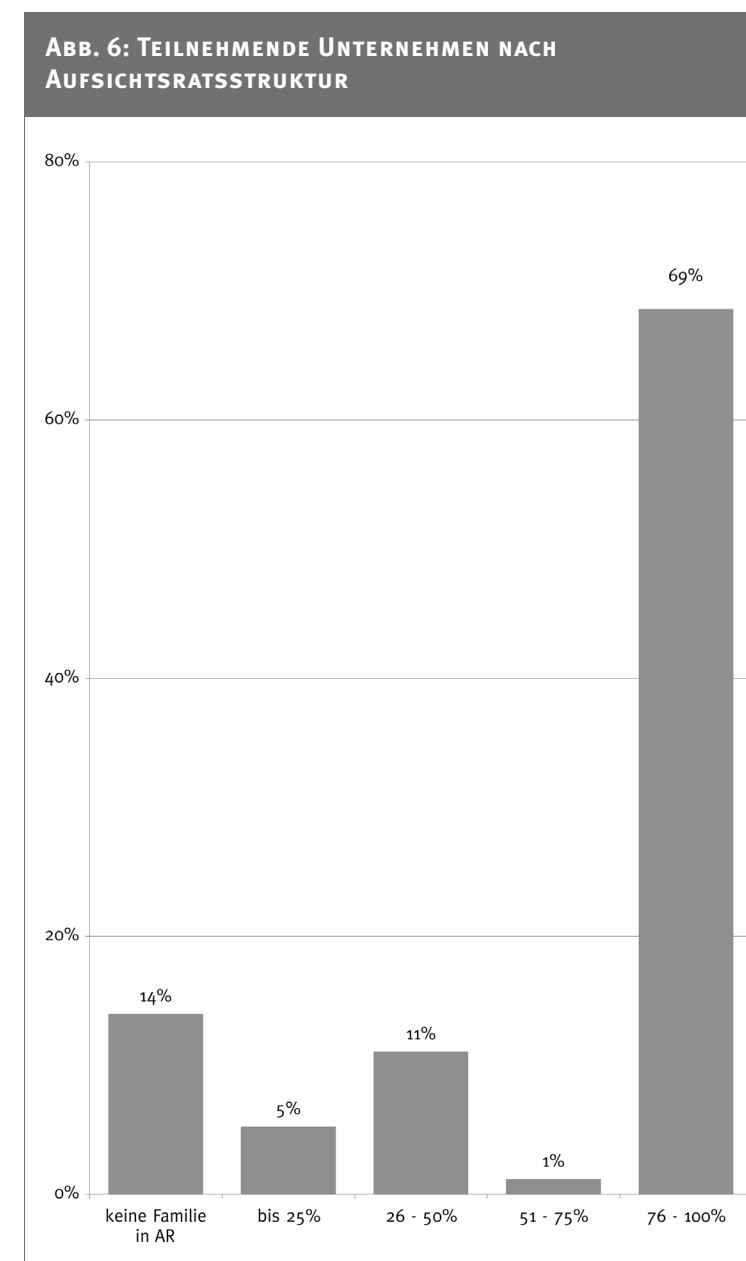
1. EINLEITUNG

Bei den befragten Familienunternehmen ist eine klare Dominanz der Familie in der Geschäftsführung und im Beirat erkennbar (vgl. Abb. 5 und Abb. 6). Von den befragten Unternehmen verfügen 40 Prozent über einen Bei- oder Aufsichtsrat. Dieses Ergebnis bestätigt die starke Präsenz eigentümergeführter und -kontrollierter Familienunternehmen in Deutschland.³ Das gleichzeitige Innehaben von Führungs- und Kontrollfunktion lässt zudem einen starken Familieneinfluss bei den befragten Unternehmen vermuten.



Fußnote³: Vgl. ZEW (2008).

1. EINLEITUNG



Insgesamt bildet die vorliegende Studie ein breites Spektrum deutscher Familienunternehmen bzw. KMU ab und ist hinsichtlich des Anteils von Familienunternehmen vergleichbar mit statistischen Schätzungen zur Grundgesamtheit in Deutschland. Beides zusammen unterstreicht die Repräsentativität dieser Stichprobe.

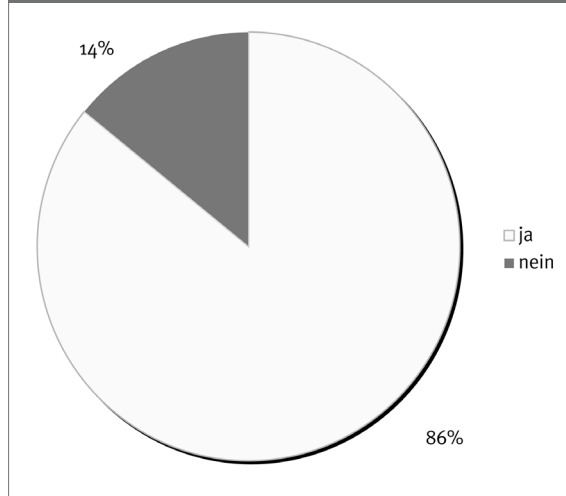
2. WIE SEHR IST DIE KRISE IM UNTERNEHMEN SPÜRBAR?

KEY-FACTS:

- Krise ist allgegenwärtig mit mittlerem bis starkem Einfluss
- Krise je nach Branche seit Herbst 2008 spürbar
- Nicht alle Unternehmen planen Entlassungen

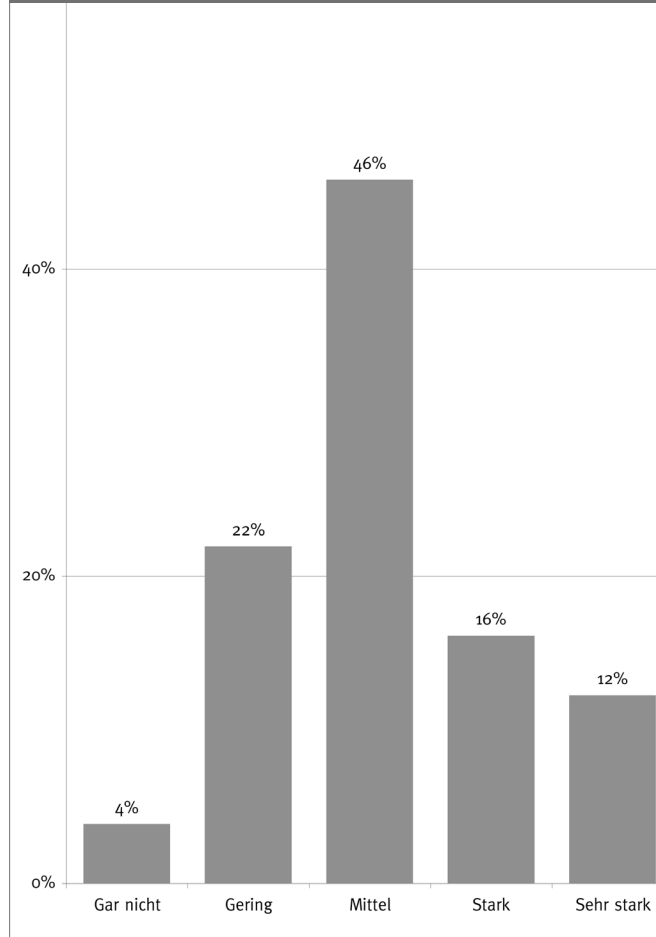
Die meisten befragten Familienunternehmen sehen sich aktuell von der Krise betroffen. 86 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, direkt oder indirekt Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu spüren (vgl. Abb. 7).

ABB. 7: KRISENBETROFFENHEIT



Von rund vier Fünfteln der Befragten wurde die Betroffenheit insgesamt als mittelstark (46 Prozent), stark (16 Prozent) oder sehr stark (12 Prozent) eingestuft (vgl. Abb. 8).

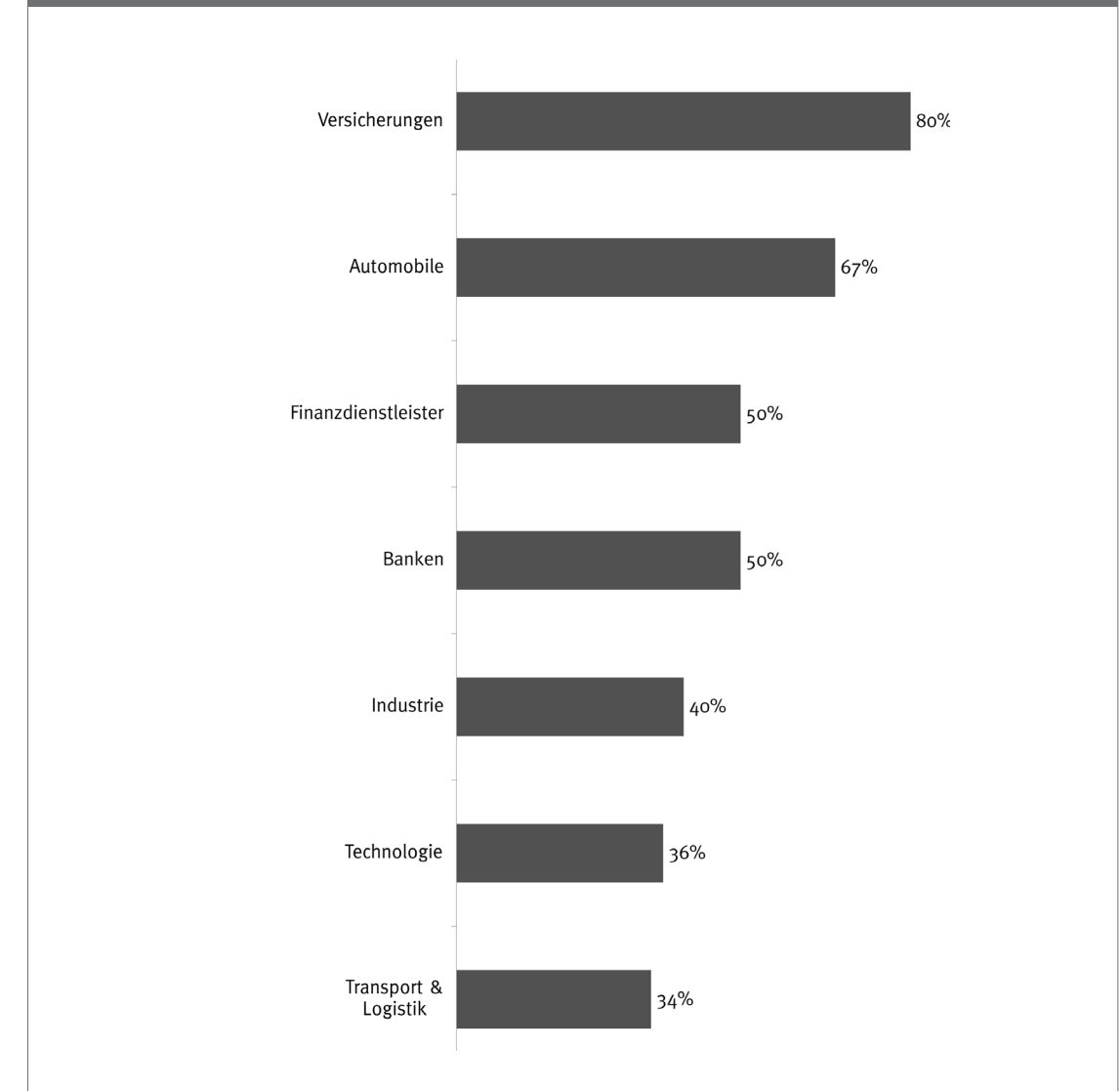
ABB. 8: STÄRKE DER KRISENBETROFFENHEIT



2. WIE SEHR IST DIE KRISE IM UNTERNEHMEN SPÜRBAR?

Insbesondere Firmen aus der Automobil- bzw. Finanzbranche geben an, sehr stark von den Auswirkungen der Krise betroffen zu sein. Angesichts der Turbulenzen auf den Finanzmärkten und der schweren Absatzkrise in der Automobilindustrie ist dies nicht verwunderlich. Doch auch andere Branchen wie Logistik und Transport (34 Prozent) oder die Technologieindustrie (36 Prozent) sind stark betroffen (vgl. Abb. 9).

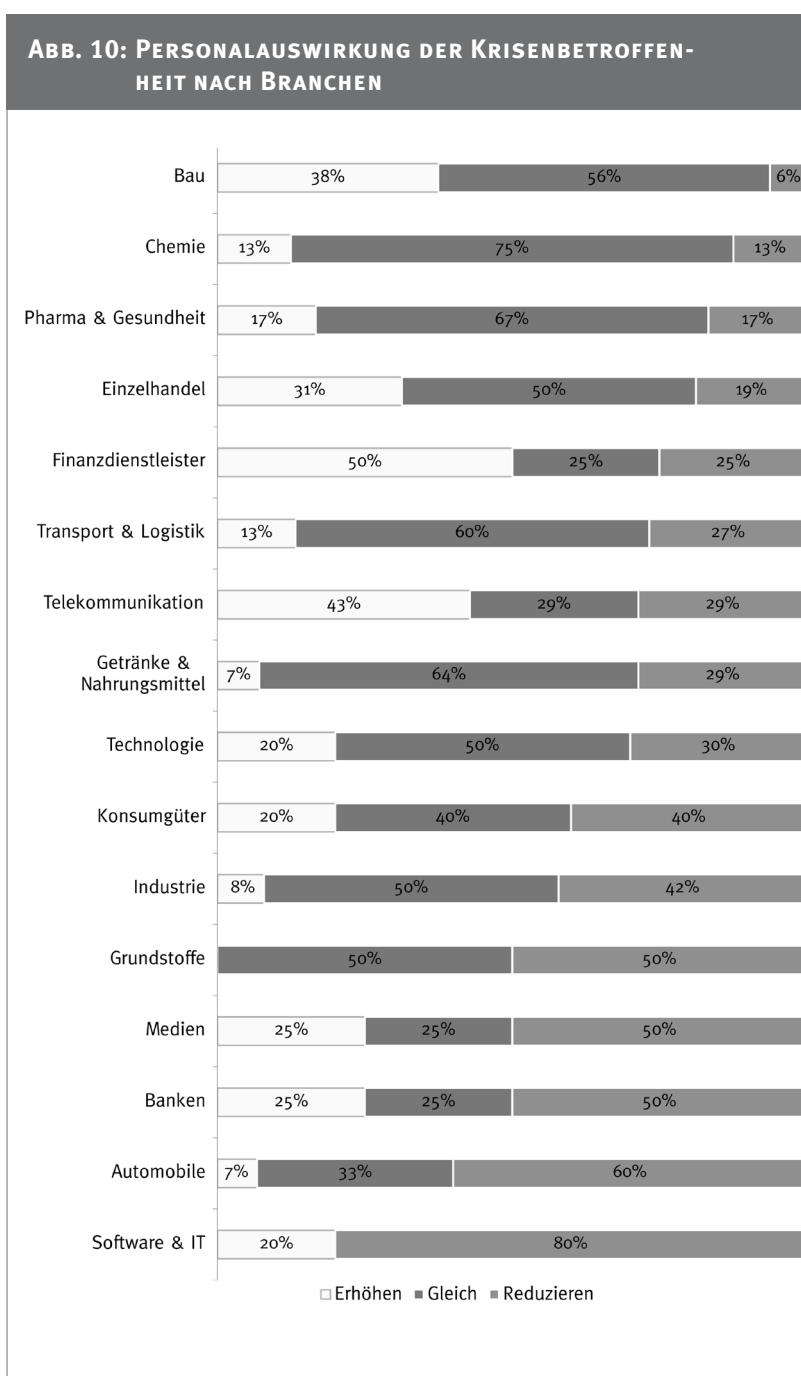
ABB. 9: STARKE BIS SEHR STARKE KRISENBETROFFENHEIT NACH BRANCHEN



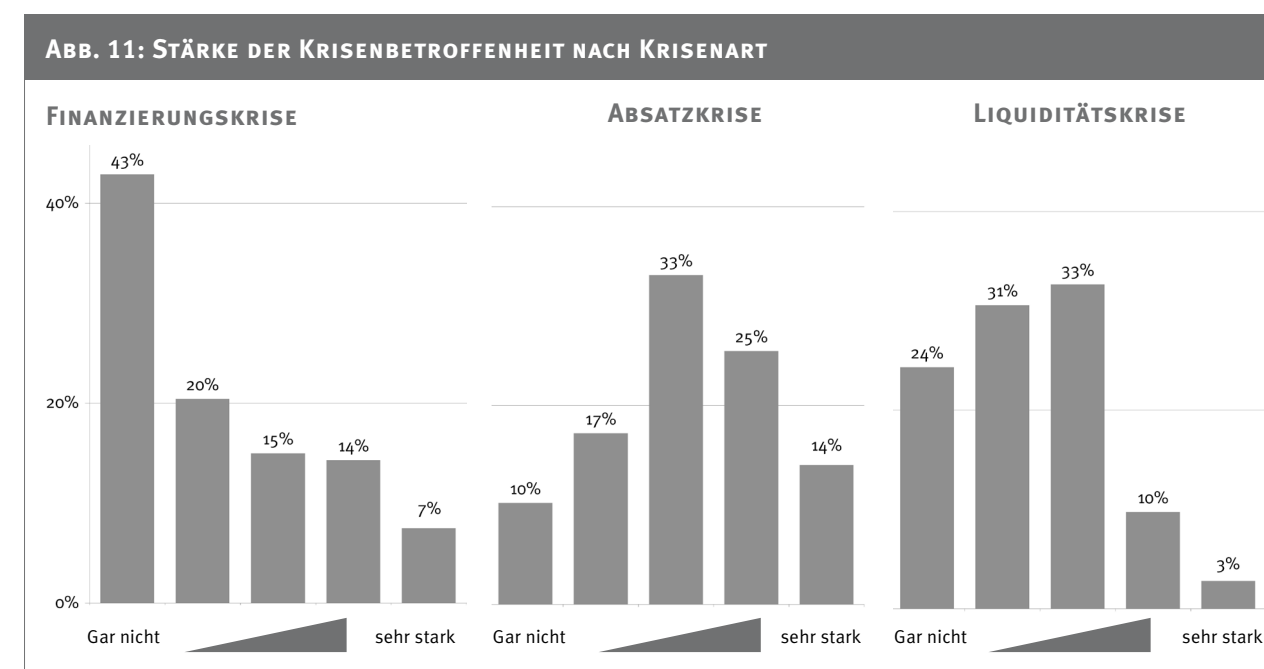
2. WIE SEHR IST DIE KRISE IM UNTERNEHMEN SPÜRBAR?

Die Konsequenz dieser Betroffenheit: Fast jeder Dritte der befragten Familienunternehmer bzw. Manager rechnet aufgrund der verschlechterten wirtschaftlichen Situation mit Entlassungen (30 Prozent) oder plant keine Neueinstellungen (48 Prozent). Andererseits agieren nicht alle Unternehmen defensiv in der Krise. Vielmehr geben 22 Prozent der Unternehmen an, Chancen in der Krise nutzen zu wollen und sogar Personal einzustellen. Darunter finden sich insbesondere Unternehmen der Finanzdienstleistungs- und Baubranche, die von staatlichen Subventionen profitieren (vgl. Abb. 10).

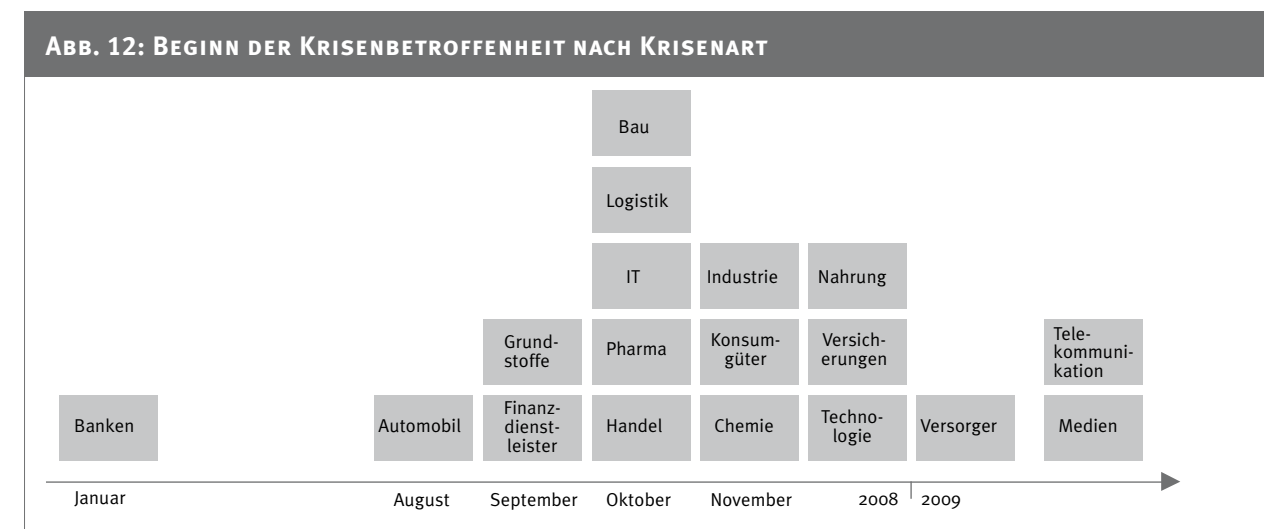
Eine tiefer gehende Analyse der Art der Krise, die die beteiligten Unternehmen spüren, verdeutlicht, dass die befragten Unternehmen im Wesentlichen von Absatzeinbrüchen betroffen sind. Primär sehen sich die Unternehmen also mit realwirtschaftlichen Auswirkungen der Banken- und Finanzmarktkrise, d.h. geringer Nachfrage bzw. Auftragseinbrüchen (Absatzkrise), konfrontiert. Erst in zweiter Linie kommt es zu Liquiditätsengpässen, also Zahlungsausfällen bzw. schlechter Zahlungsmoral (Liquiditätskrise), oder sogar Finanzierungsproblemen (vgl. Abb. 11).



2. WIE SEHR IST DIE KRISE IM UNTERNEHMEN SPÜRBAR?



Wie die Umfrage zeigt, spürt der Großteil der Unternehmen die Krise seit Herbst 2008, d.h. seit dem tatsächlichen Übergang der Finanzkrise in die Wirtschaftskrise.⁴ Lediglich für Unternehmen aus den Branchen Versorger, Telekommunikation und Medien begann die Krise erst im 1. Quartal 2009 (vgl. Abb. 12).

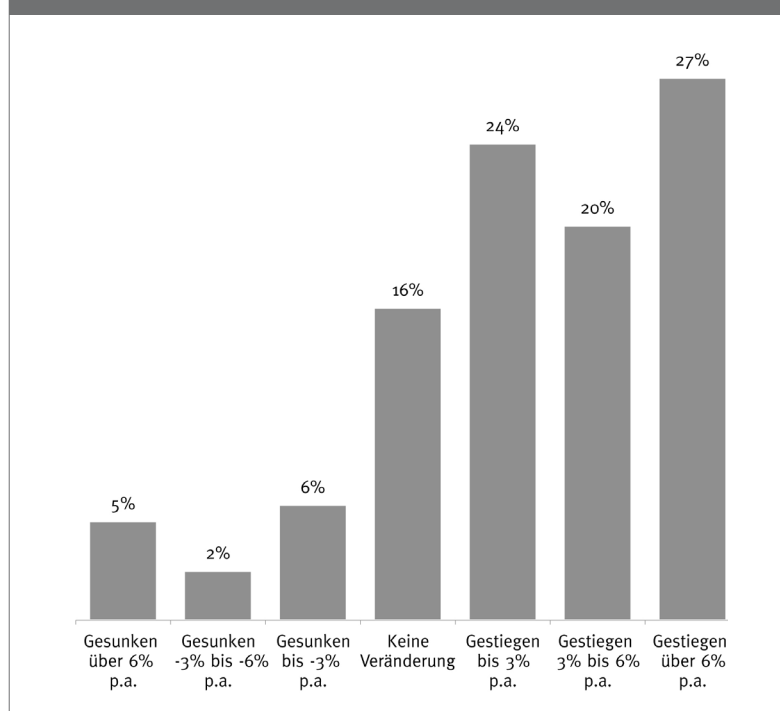


Fußnote 4: Vgl. BDI (2009).

2. WIE SEHR IST DIE KRISE IM UNTERNEHMEN SPÜRBAR?

Trotz der Krise schneiden die befragten Unternehmen im Hinblick auf ihre Gesamtkapitalrendite in den vergangenen drei Jahren überdurchschnittlich gut ab. So konnten rund 70 Prozent der befragten Unternehmen positive jährliche Renditen erwirtschaften. Einem Viertel der Unternehmen gelang es sogar, das eingesetzte Kapital durchschnittlich mit mehr als 6 Prozent p.a. zu verzinsen (vgl. Abb. 13).

ABB. 13: BEGINN DER GK-RENDITEN IN DEN LETZTEN 3 JAHREN



Insgesamt zeigt die vorliegende Studie sehr deutlich, dass Familienunternehmen bzw. der Mittelstand unmittelbar von der Krise betroffen sind. Gerade beim Absatz verzeichnen sie derzeit hohe Einbrüche. Dabei ist der Beginn der Krise branchenbedingt zwischen dem dritten Quartal 2008 und dem zweiten Quartal 2009 zu sehen. Dennoch ist die Erfolgssituation der meisten Unternehmen als positiv einzuschätzen. Daher stellt sich die Frage, welche Maßnahmen die beteiligten Unternehmen in den Bereichen Strategie, Führung und Finanzierung ergriffen haben, um die Krise zu meistern. Das folgende Kapitel nimmt speziellen Bezug auf diese krisenbedingten Anpassungsmaßnahmen.

3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?

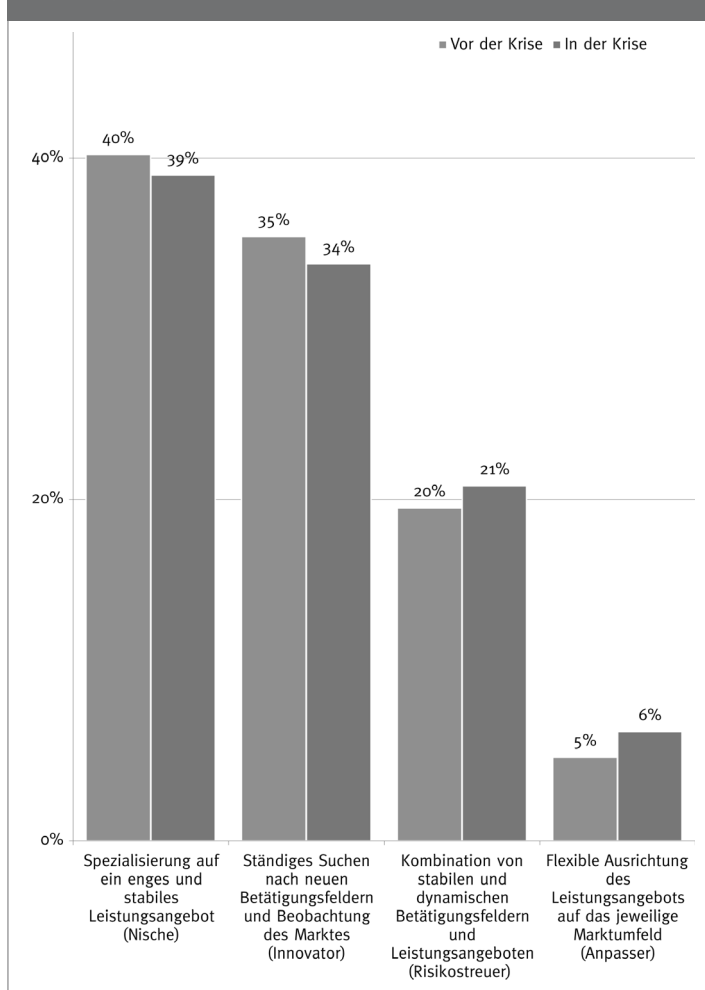
WETTBEWERBSSTRATEGIEN DER UNTERNEHMEN

KEY-FACTS:

- Unternehmensstrategien werden konsequent weiterverfolgt
- Kurzfristig werden Kosten gesenkt und kreative Lösungen gesucht
- Verteidigung der Wettbewerbsposition wird wichtiger als Wachstum

Prinzipiell ist denkbar, dass Unternehmen als Reaktion auf die Wirtschafts- und Finanzkrise ihre Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie anpassen, da z.B. Kunden preissensibler geworden sind oder der Absatz in bestimmten Segmenten einbricht. Die vorliegende Studie zeigt aber, dass bislang keine grundlegenden Änderungen bei der strategischen Ausrichtung der Unternehmen festzustellen sind. Die befragten Unternehmen bleiben vielmehr der Strategie treu, die sie bereits vor der Krise verfolgt haben (vgl. Abb. 14).

ABB. 14: UNTERNEHMENSSTRATEGIEN IM ÜBERBLICK

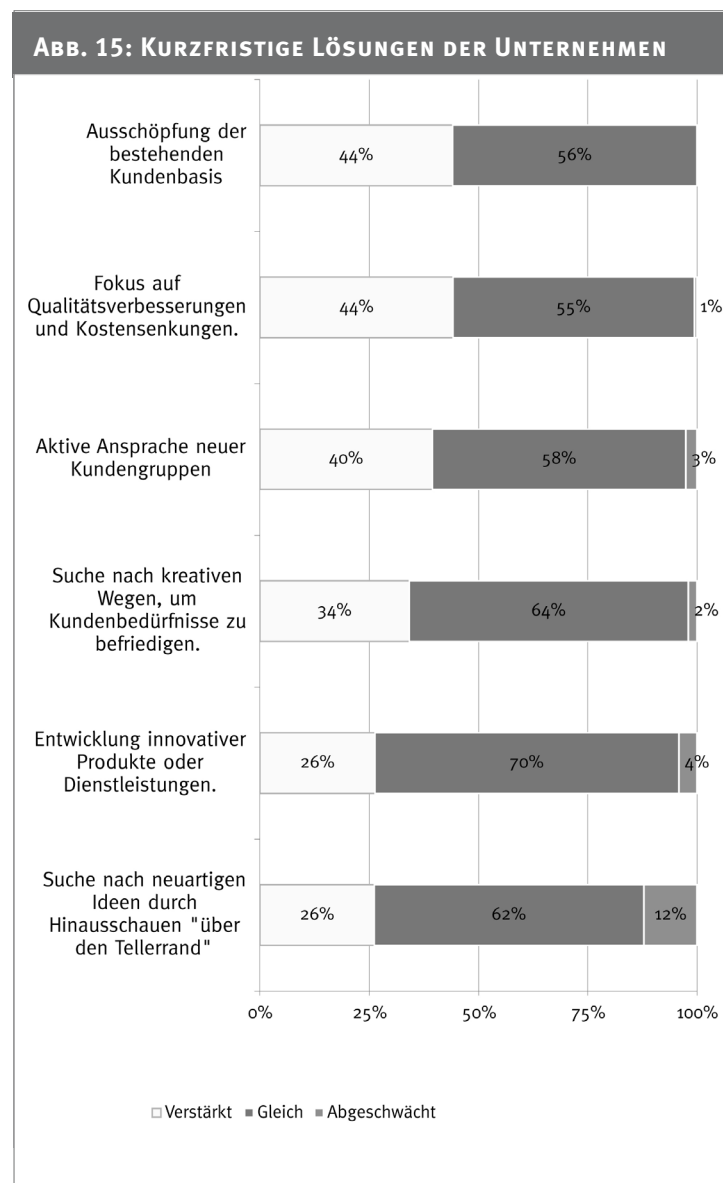


3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?

In diesem Zusammenhang kann man auch feststellen, dass die Mehrheit (75 Prozent) der teilnehmenden Unternehmen die Strategien „Nische“ bzw. „Innovator“ verfolgen. Dies entspricht auch den Erkenntnissen anderer Studien und unterstützt die Repräsentativität der vorliegenden Arbeit.⁵

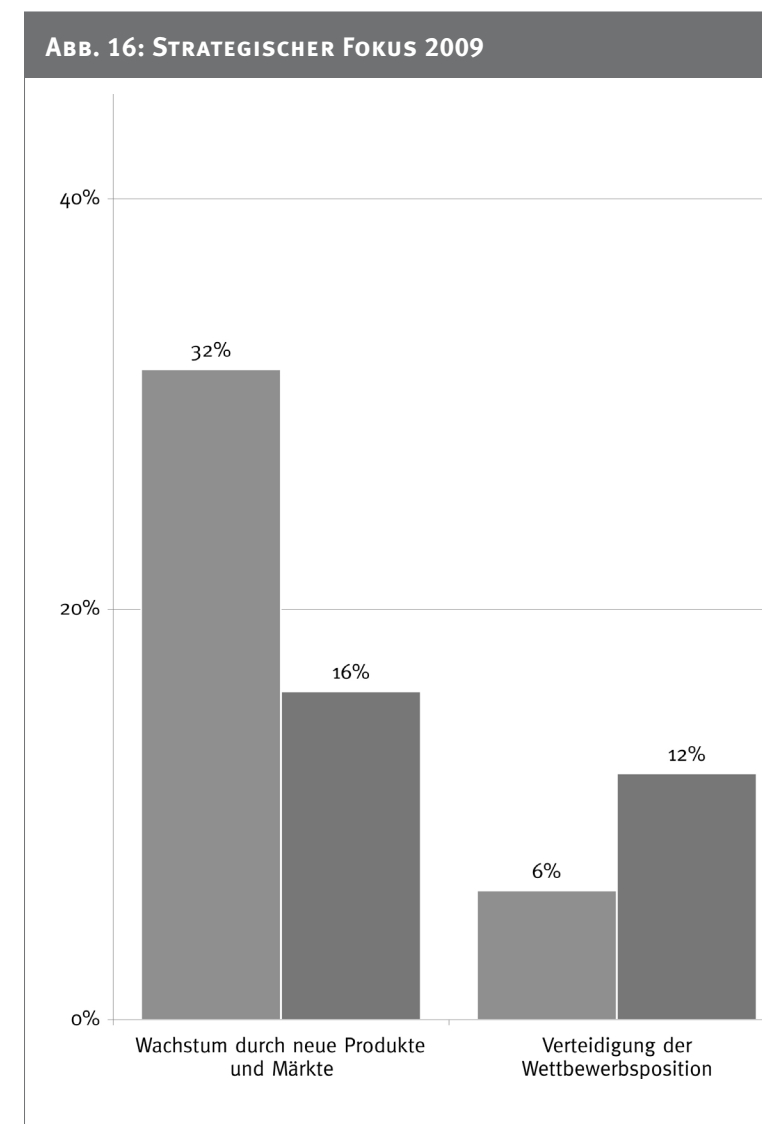
Aus der Tatsache, dass die befragten Unternehmen ihre prinzipielle strategische Ausrichtung nicht verändern, kann jedoch nicht geschlossen werden, dass sie auf die derzeitige Krise gar nicht reagieren. Vielmehr zeigt eine differenziertere Analyse, dass die Unternehmen innerhalb ihrer gegebenen strategischen Grundausrichtung durchaus Anpassungsmaßnahmen treffen (Abb. 15).

So führt die Absatz- und Liquiditätskrise bei 44 Prozent der teilnehmenden Unternehmen zu einem verstärkten Fokus auf Kostenreduktion und Prozessoptimierung. Ebenfalls 44 Prozent der Unternehmen versuchen, ihre bestehende Kundenbasis besser auszuschöpfen. Neben solchen eher defensiv orientierten Maßnahmen sehen zahlreiche der beteiligten Unternehmen die derzeitige Krise aber auch als Chance und ergreifen entsprechende Maßnahmen. So geben 40 Prozent der befragten



Fußnote 5: Vgl. BDI (2006).

3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?



Unternehmen an, als Reaktion auf die Krise aktiv neue Kunden anzusprechen. Darüber hinaus versuchen 34 Prozent der teilnehmenden Unternehmen, über neue, kreative Wege die Bedürfnisse ihrer Kunden besser zu befriedigen. Jeweils 26 Prozent setzen verstärkt innovative Produkte und Dienstleistungen ein und schauen „über den Tellerrand“ hinaus, um von der Krise zu profitieren.

Obwohl die befragten Unternehmen die Krise nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance sehen, kommt es zu einer Verschiebung des strategischen Fokus zahlreicher Unternehmen aufgrund der Krise. So geben 12 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie in der Krise die Verteidigung ihrer Wettbewerbsposition in den Vordergrund stellen. Vor der Krise lag dieser Anteil bei lediglich 6 Prozent. Parallel dazu hat sich der Anteil der Unternehmen mit einem Wachstumsfokus von 32 auf 16 Prozent halbiert (Abb. 16).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse unserer Studie, dass Familienunternehmen bzw. KMU in der Krise ihre prinzipielle strategische Ausrichtung nicht ändern. Allerdings gewinnt eine eher defensive Ausrichtung – die Verteidigung der Wettbewerbsposition – an Bedeutung, während Wachstum als Ziel etwas zurücktritt. Dennoch wird deutlich, dass die befragten Unternehmen die Krise nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance für das Vorstoßen in neue Produkt- und Marktsegmente sehen.

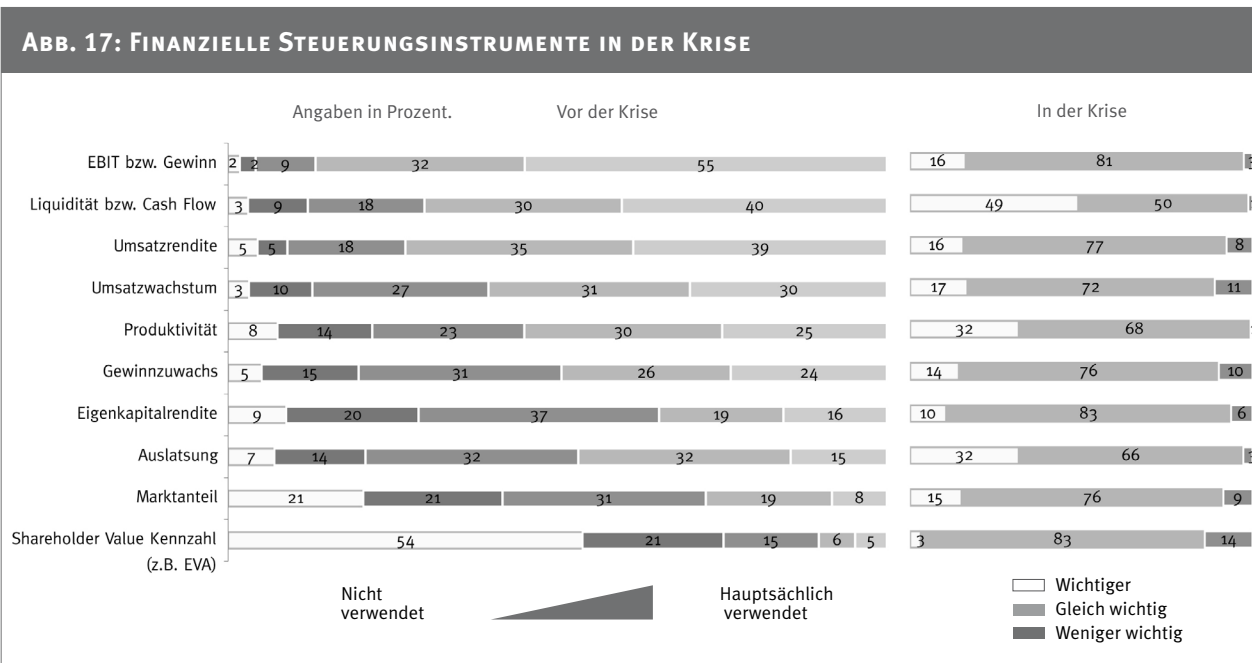
3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?

FÜHRUNG DER UNTERNEHMEN

KEY-FACTS:

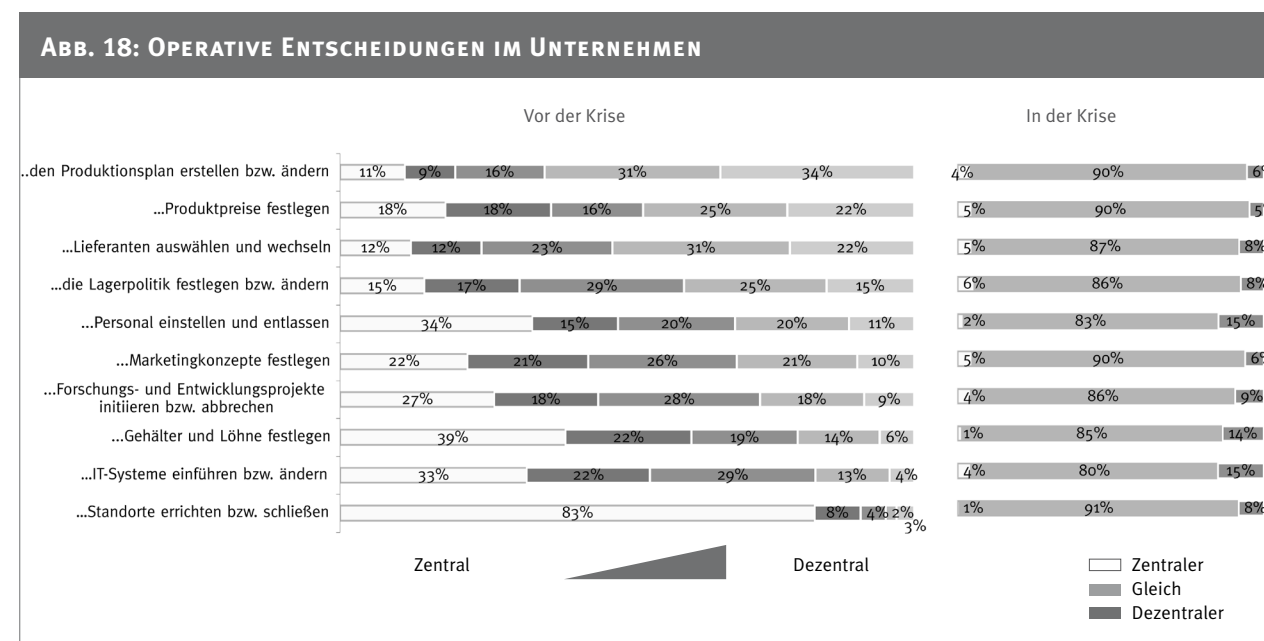
- Liquidität, Produktivität und Auslastung gewinnen Bedeutung als Steuerungsinstrument des Managements
- Operative, strategische und finanzielle Entscheidungen sind bereits vor der der Krise zentral getroffen worden; Veränderungen gibt es daher kaum

Finanzielle Kennzahlen gehören in der heutigen Zeit zu den unverzichtbaren Steuerungsinstrumenten der Unternehmensführung. Gerade in Zeiten der Krise helfen sie, Missstände im Unternehmen aufzuzeigen. Hierbei zeigt unsere Studie, dass grundsätzlich vor allem EBIT (55 Prozent), Umsatzrendite (39 Prozent), sowie Umsatz- bzw. Gewinnwachstum (30 bzw. 24 Prozent) als Steuerungsinstrumente in Familienunternehmen bzw. KMU verwendet werden. In der Krise gewinnen jedoch andere, zusätzliche Steuerungsinstrumente an Bedeutung. Dazu zählen insbesondere die Unternehmensliquidität bzw. der Cash Flow, die für 49 Prozent der Unternehmen wichtiger werden, sowie Kennzahlen zu Produktivität und Auslastung (Abb. 17). Daraus wird deutlich, dass die befragten Familienunternehmer und Manager in der Krise versuchen, erfolgskritische Bereiche ihrer Unternehmen enger zu führen.



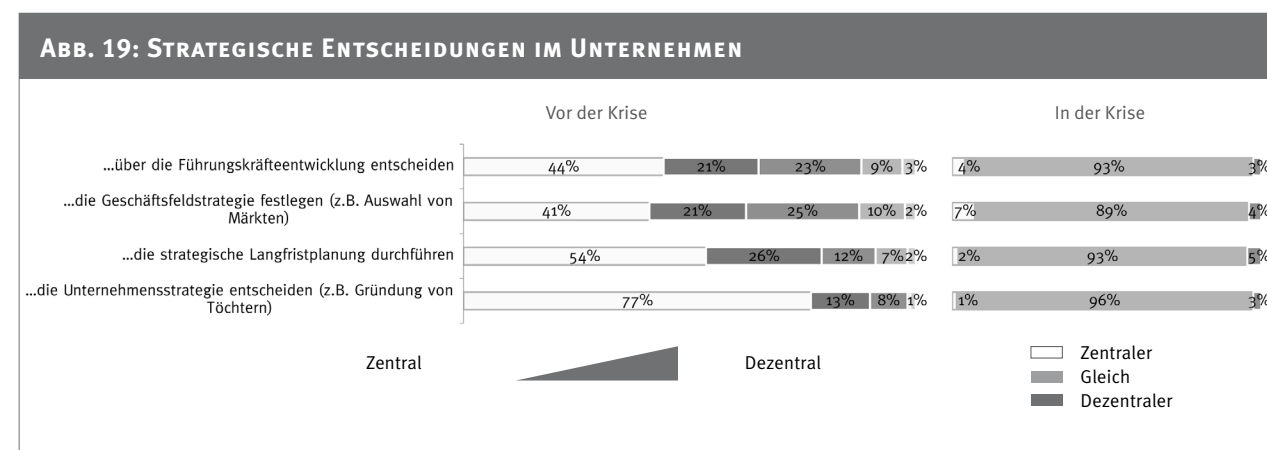
3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?

Aufgrund dieser Tendenz zu einer „engeren Führung“ haben wir erwartet, dass Entscheidungen in operativen, strategischen und finanziellen Fragen im Zuge der Krise in den befragten Unternehmen zentraler getroffen werden. Eine solche stärkere Zentralisierung von Entscheidungen konnten wir jedoch im Rahmen unserer Studie nicht beobachten. So gaben die meisten der befragten Familienunternehmer und Manager an, dass sie ihr Entscheidungsverhalten in operativen Fragen in der Krise nicht verändern. Der Grund für dieses Ergebnis ist sicherlich darin zu sehen, dass operative Entscheidungen auch vor der Krise in fast allen Fällen direkt von oder in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung getroffen worden sind. Eigenständige Entscheidungen der zweiten Managementebene kommen lediglich bei Fragen wie z.B. der Erstellung von Produktionsplänen (34 Prozent) oder der Auswahl von Lieferanten (22 Prozent) vor. Und selbst in diesen Bereichen ist eine Mitsprache der Geschäftsführung bei der Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen üblich (Abb. 18).



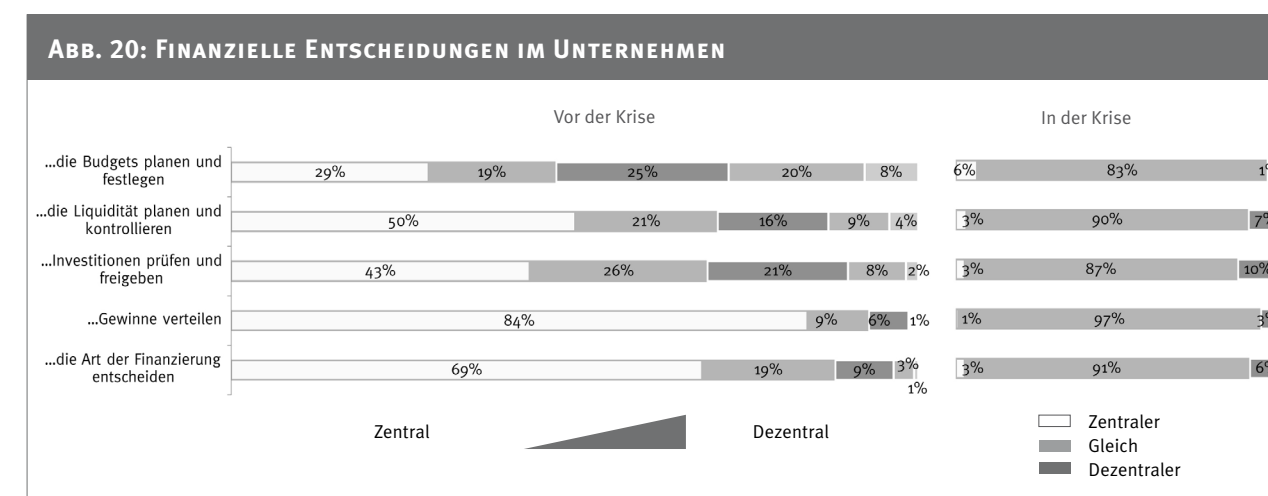
3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?

Ähnliche Ergebnisse wie bei operativen Entscheidungsbereichen konnten wir auch für strategische Entscheidungen beobachten. So gab die breite Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass strategische Entscheidungen im Zuge der Krise nicht weiter zentralisiert worden sind. Dieses Ergebnis lässt sich wiederum damit begründen, dass strategische Entscheidungen bereits vor der Krise weitgehend zentral getroffen worden sind. So geben 77 Prozent der befragten Unternehmen an, dass Entscheidungen über die Unternehmensstrategie ausschließlich von der Geschäftsführung getroffen werden. Bei Entscheidungen zur Geschäftsfeldstrategie ist dies immerhin noch in 41 Prozent der befragten Unternehmen der Fall (Abb. 19).



In Zeiten knapper finanzieller Ressourcen ist ein stärkeres Eingreifen der Geschäftsleitung gerade bei finanziellen Entscheidungen des Unternehmens zu erwarten. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch, dass auch finanzielle Entscheidungen im Unternehmen bereits vor der Krise dominant von der Unternehmensführung getroffen worden sind. Insbesondere die Verteilung von Gewinnen aus einzelnen Geschäftsbereichen (84 Prozent), sowie die Wahl der Unternehmensfinanzierung (69 Prozent) gehören zu den sehr zentral getroffenen Entscheidungen. Aus diesem Grund konnten wir keine weitere Zentralisierung von finanziellen Entscheidungen im Rahmen der Krise beobachten (Abb. 20).

3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?



Insgesamt zeigen die Ergebnisse unserer Studie, dass Familienunternehmen bzw. KMU im Zuge der Krise versuchen, ihr Unternehmen etwas „enger“ zu führen. Aus diesem Grunde gewinnen Kennzahlen wie Liquidität, Produktivität und Auslastung für die Steuerung des Unternehmens an Bedeutung. Eine stärkere Zentralisierung von operativen, strategischen und finanziellen Entscheidungen findet jedoch nicht statt, da diese Entscheidungen bereits vor der Krise meist zentral getroffen worden sind.

3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?

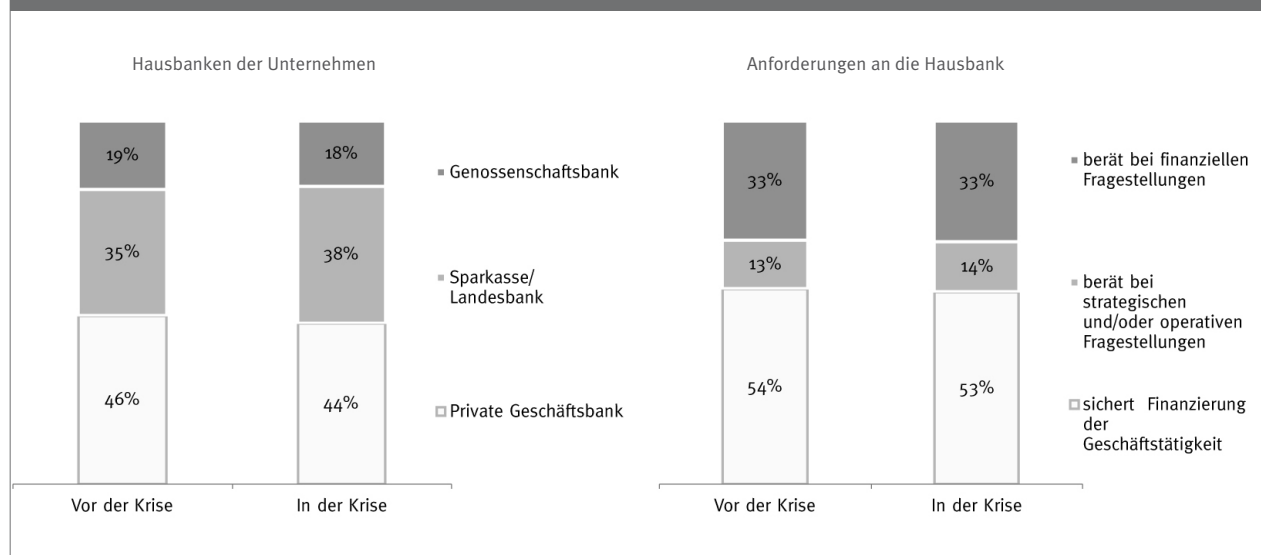
FINANZIERUNG DER UNTERNEHMEN

KEY-FACTS:

- Unternehmen prinzipiell mit ihren Hausbanken zufrieden
- Kreditaufnahme jedoch deutlich erschwert und mehr Transparenz gefordert
- Klassische Finanzierungsformen bleiben dominant

In jüngster Zeit werden – vor allem in der Tagespresse – immer wieder Stimmen laut, die Banken wegen ihres Verhaltens gegenüber ihren Kunden aus dem Unternehmenssektor in der derzeitigen Krise kritisieren und insbesondere die zögerliche Kreditvergabe bemängeln. Daher stellt sich die Frage, ob die befragten Unternehmen ebenfalls mit ihren Hausbanken unzufrieden sind, dementsprechend ihre Hausbank wechseln wollen oder neue Anforderungen an die Leistungen ihrer Hausbank haben. Das Ergebnis unserer Befragung bietet hier ein klares Bild: Die Krise hat keine Änderung ergeben – die Unternehmen sind mit der Leistung ihrer Hausbanken prinzipiell zufrieden, haben keine Wechselabsichten und auch keine neuen Leistungsanforderungen an ihre Banken (vgl. Abb. 21).

ABB. 21: VERHÄLTNISS ZU BANKEN IN DER KRISE



3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?

Dennoch beklagt etwa ein Drittel der befragten Unternehmen (32 Prozent), dass der Zugang zu Krediten im Zuge der Krise schwieriger geworden ist. Insbesondere für Erweiterungsinvestitionen – so die Unternehmen – sind die Bedingungen der Kreditvergabe verschärft worden (Abb. 22).

Allerdings zeigt unsere Studie auch, dass 68 Prozent der befragten Unternehmen keine erschwerten Bedingungen der Kreditaufnahme spüren. Daher kann aus den Ergebnissen unserer Studie geschlossen werden, dass die Kreditklemme, vor der in jüngster Zeit häufig gewarnt wird, zumindest für die große Mehrheit der Unternehmen nicht vorliegt.

ABB. 22: SITUATION HINSICHTLICH KREDITAUFNAHME

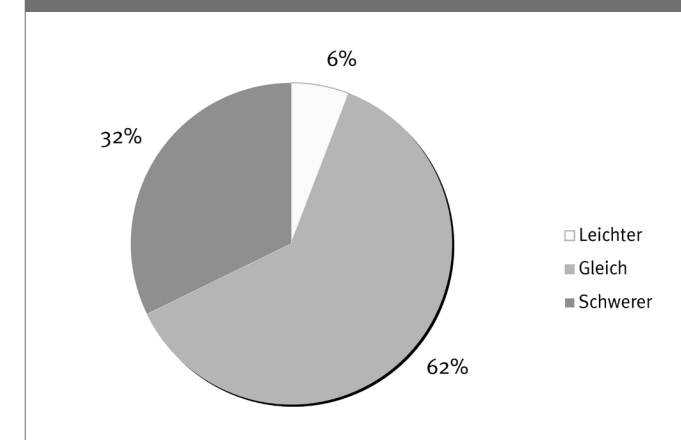
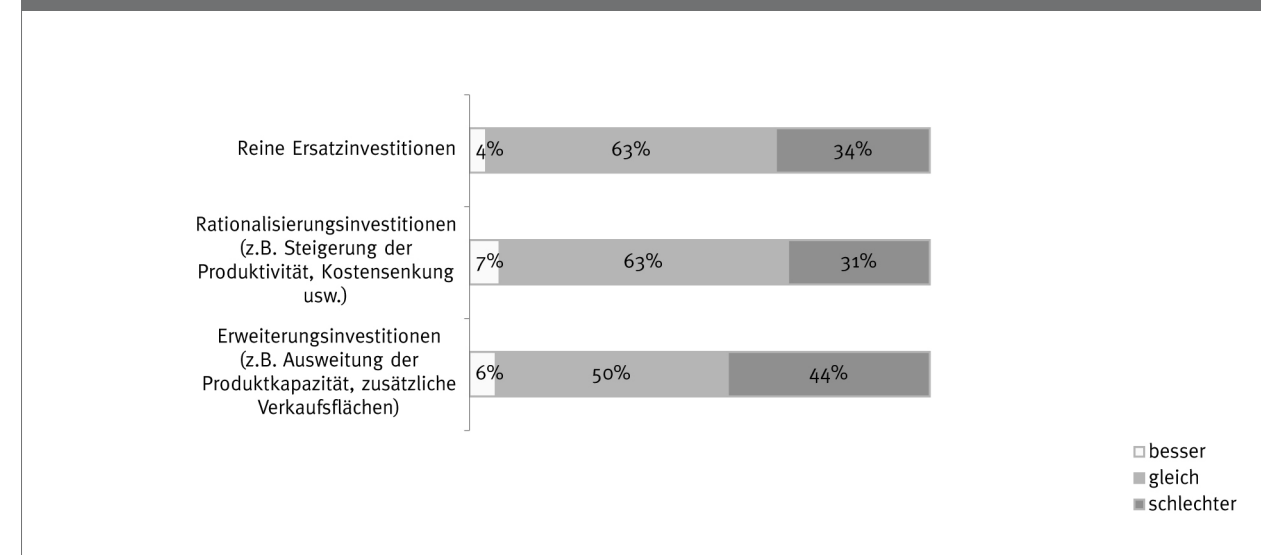


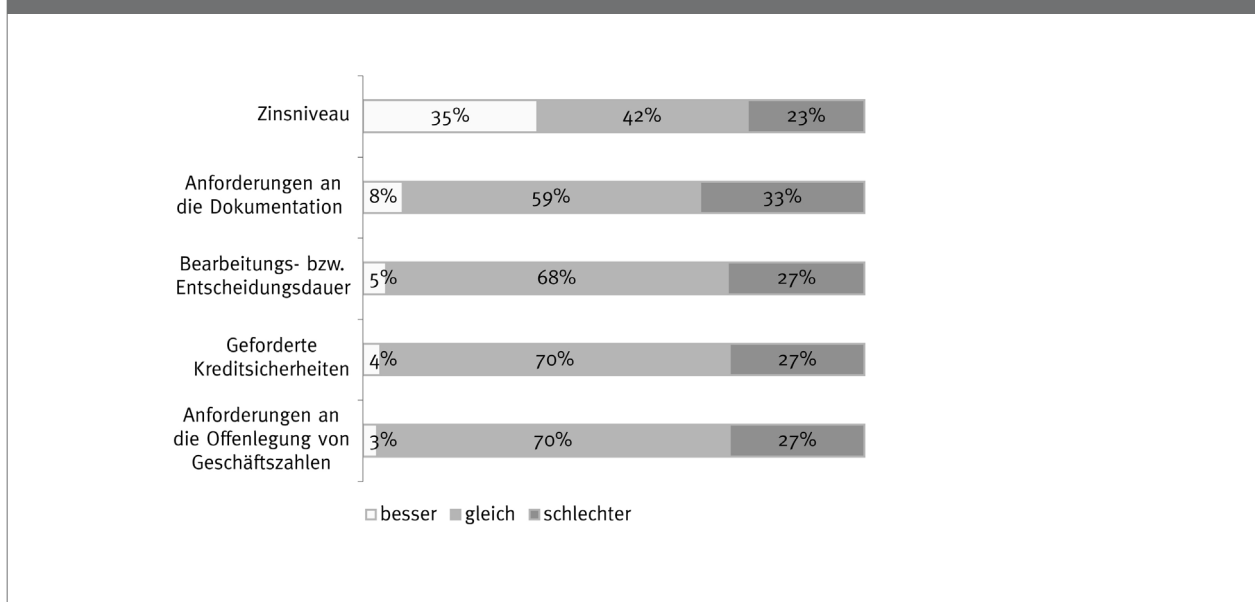
ABB. 23: SITUATION HINSICHTLICH KREDITZWECK



3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?

Allerdings zeigen die Ergebnisse unserer Studie auch, dass Banken aktuell deutlich umfangreichere Informationen von Unternehmen fordern, um das Risiko bei der Kreditvergabe besser einschätzen zu können. So berichten 33 Prozent der befragten Unternehmen von gestiegenen Dokumentationsanforderungen. Jeweils 27 Prozent beklagen umfangreichere Offenlegungsanforderungen, höhere Kreditsicherheiten, die gefordert werden, sowie eine gestiegene Bearbeitungsdauer bei Kreditentscheidungen. Allerdings geben auch 35 Prozent der Unternehmen an, dass sie von einem niedrigeren Zinsniveau profitieren (Abb. 24).

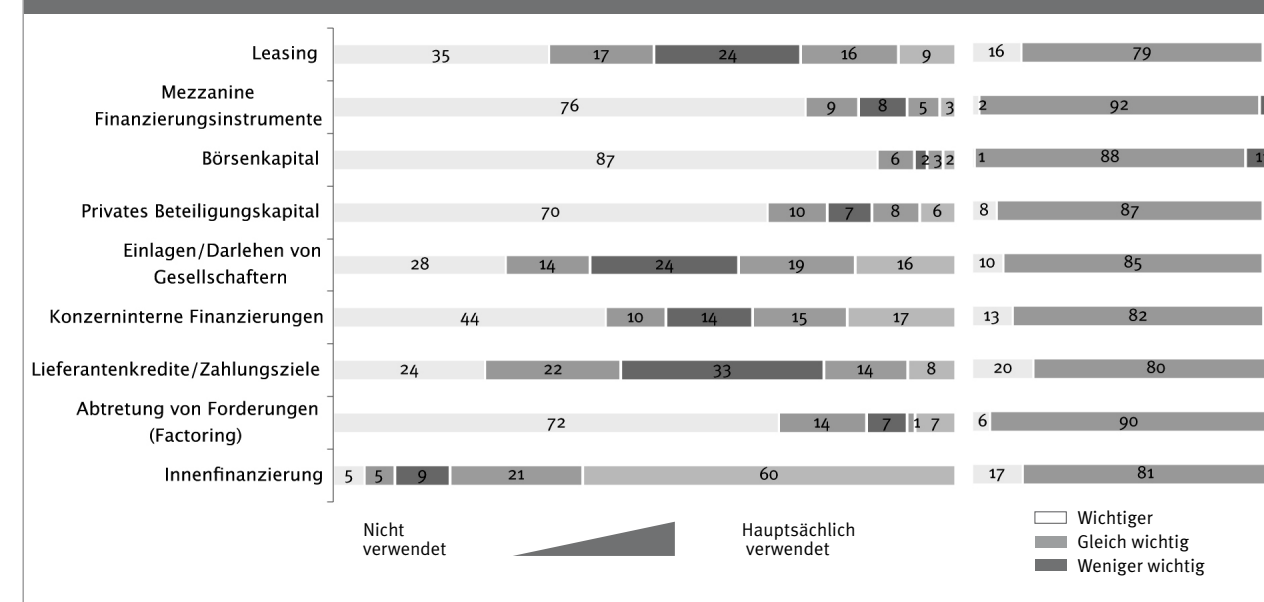
ABB. 24: VERÄNDERUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN DER KREDITVERGABE IN DER KRISE



3. WIE MEISTERN DIE BEFRAGTEN DIE KRISE?

In Zeiten der Krise stehen Unternehmen – insbesondere Familien- und mittelständische Unternehmen – vor neuen Herausforderungen in der Finanzierung. Einerseits wird es immer schwieriger, den Kapitalbedarf durch klassische Bankfinanzierungen zu decken, da die Kreditvergabe der Banken restriktiver wird. Andererseits sorgen Umsatzeinbrüche und längere Zahlungslaufzeiten für erhöhten Finanzierungsbedarf. Wie die Studie belegt, werden heute auch Instrumente wie die Innenfinanzierung, konzerninterne Finanzierungen oder Private Equity und Leasing als Alternative zum Bankkredit genutzt. Im Zuge der Krise und des eingeschränkten Kreditangebots rücken zudem einige alternative Finanzierungsinstrumente in den Blick. So setzen die befragten Unternehmen etwas stärker auf Lieferantenkredite, das heißt die maximale Ausschöpfung von Zahlungszielen, und Innenfinanzierung. Aber auch Leasing wird häufiger genutzt (Abb. 25).

ABB. 25: ROLLE VON FINANZIERUNGSMETHODEN



Insgesamt spiegeln die Ergebnisse unserer Studie im Bereich der Finanzierung die Ergebnisse in den Bereichen Strategie und Führung wider: Familienunternehmen bzw. KMU sind prinzipiell gut aufgestellt und reagieren relativ gelassen auf die Krise. Mit ihren Banken sind sie grundsätzlich zufrieden. Die breite Mehrheit der befragten Unternehmen spürt auch keine schlechteren Bedingungen der Kreditvergabe. Dennoch sind die Unternehmen offen für neue Finanzierungsformen.

4. WELCHE IMPLIKATIONEN HAT DIE KRISE AUF DIE AUSWIRKUNGEN?

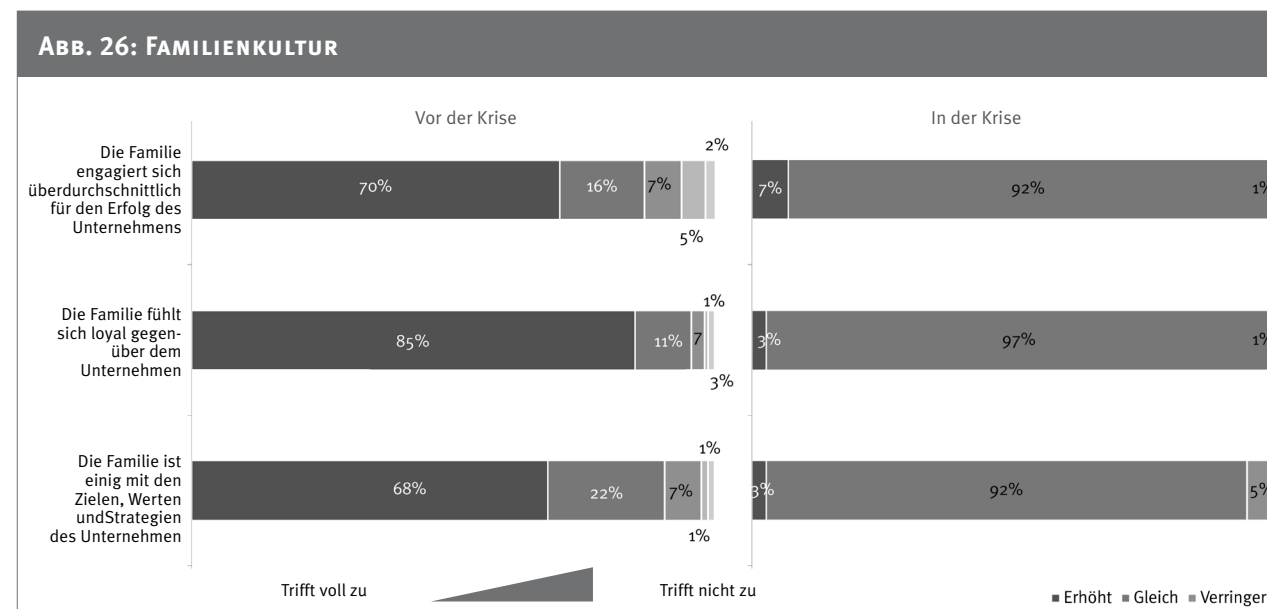
KEY-FACTS:

- Gestärkter Zusammenhalt der Familie und gemeinsame Krisenbewältigung
- Konflikte innerhalb der Familie krisenunabhängig primär in Fragen zu Governance und Strategie
- Nachfolge intern bevorzugt; Nachfolgeprozess nicht von Krise beeinflusst

Familienunternehmen sind gekennzeichnet durch die Beteiligung der Familie und die Übergabe des Unternehmens von einer Generation an die nächste. Die gegenwärtige Krise kann die Unternehmerfamilie und deren Zusammenhalt auf eine ganz besondere Probe stellen bzw. Anlass für ein Überdenken des geplanten Unternehmensübergangs sein. Die Studie versucht im Folgenden, mögliche krisenbedingte Veränderungen in der Unternehmerfamilie aufzuzeigen.

FAMILIENKULTUR

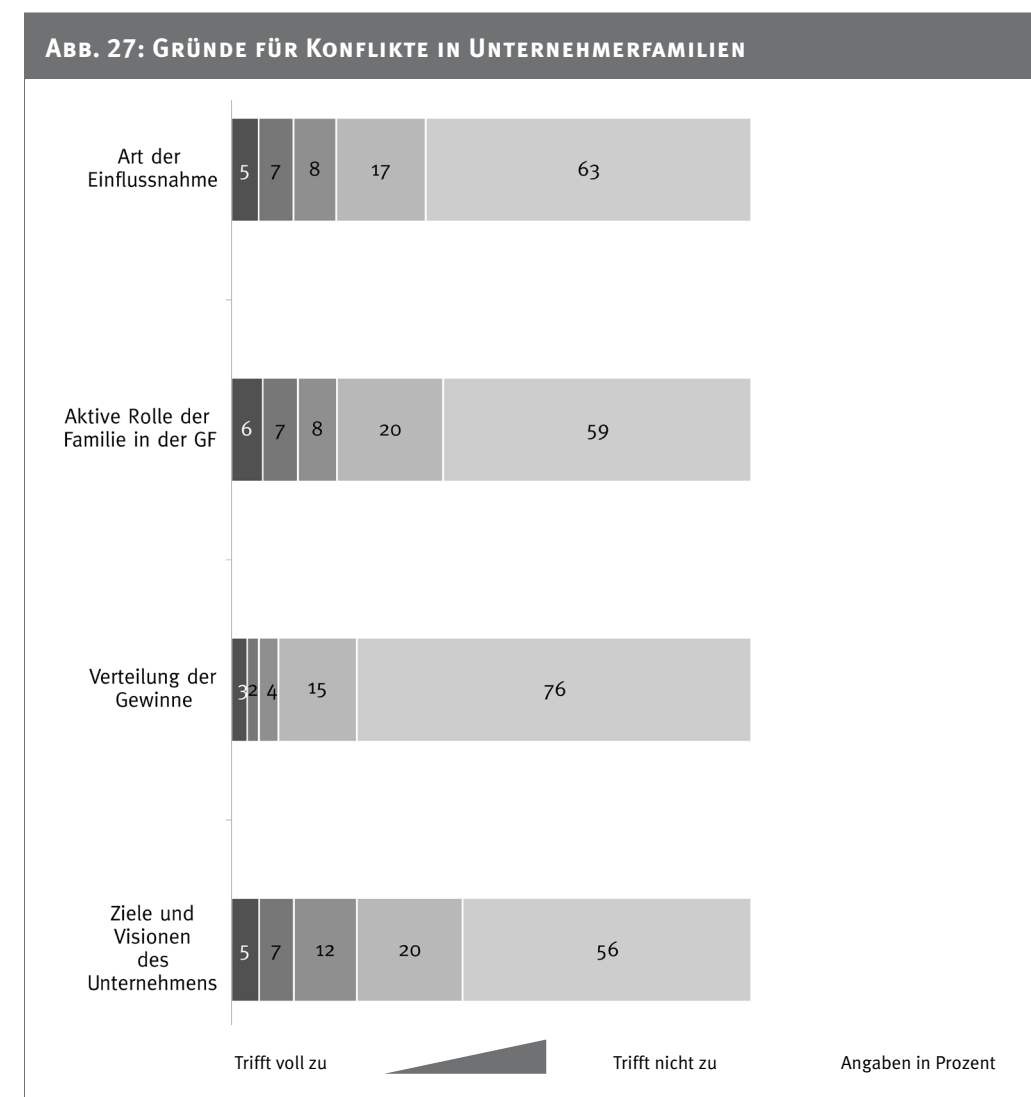
Im Hinblick auf die Kultur innerhalb des Familienunternehmens lassen sich generell eine starke Verbundenheit, hohes Engagement und Loyalität bei der Unternehmerfamilie feststellen (vgl. Abb. 26). Diese primär an der Unternehmenskontinuität ausgerichtete und selbstverpflichtende Eigenschaft von Unternehmerfamilien hat gerade in Krisenzeiten positiven Einfluss auf den Zusammenhalt der Familie. Wie die Ergebnisse zeigen, engagiert sich gerade in Zeiten der Krise die Familie überdurchschnittlich für den Fortbestand des Unternehmens.



4. WELCHE IMPLIKATIONEN HAT DIE KRISE AUF DIE AUSWIRKUNGEN?

KONFLIKTE UND KONFLIKTLÖSUNGSMECHANISMEN

Konflikte können in Familienunternehmen in unterschiedlicher Form auftreten. Auch unsere Befragung zeigt, dass in etwa einem Fünftel der befragten Unternehmen deutliche Spannungen innerhalb der Familie vorliegen. Konflikte beziehen sich dabei vorrangig auf Governance- oder Strategiethemata (vgl. Abb. 27). Die Konflikte sind jedoch nicht, wie erwartet, durch die Krise verschärft worden, sondern halten sich auf gleichem Niveau.



4. WELCHE IMPLIKATIONEN HAT DIE KRISE AUF DIE AUSWIRKUNGEN?

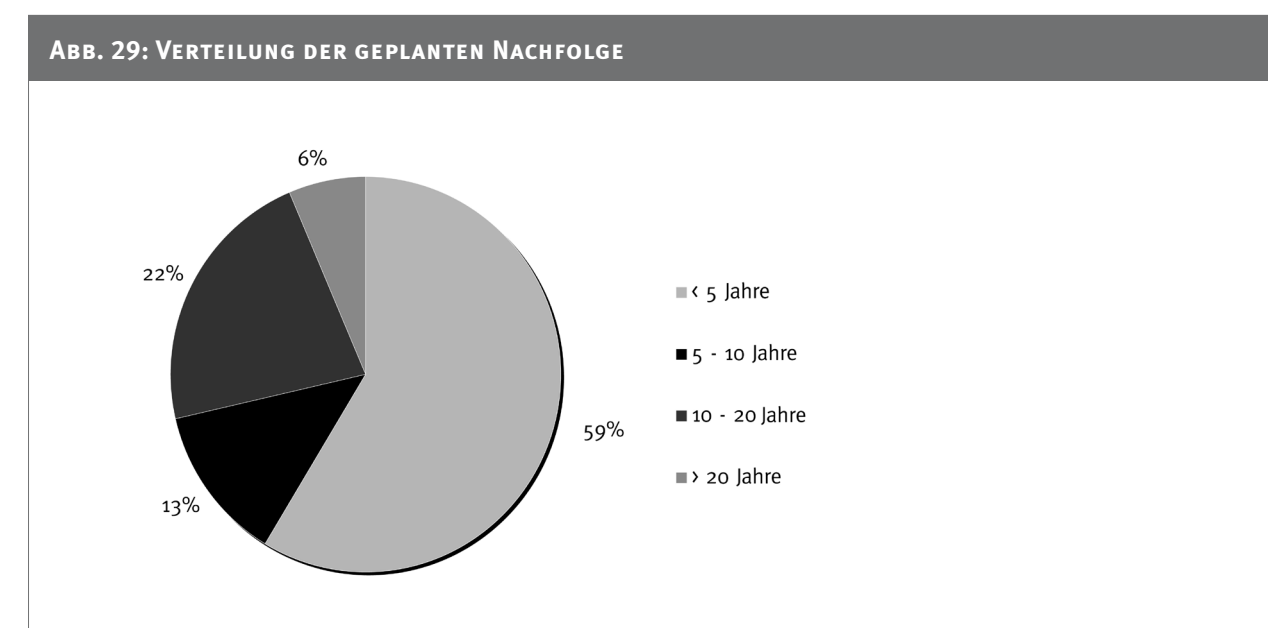
In Bezug auf die Konfliktlösung in Familienunternehmen zeigt der Blick auf die Instrumente, dass die Unternehmen sich primär formlos einigen oder bereits klare, im Gesellschaftsvertrag fixierte Regeln anwenden. Damit steht bei den befragten Unternehmen die gütliche, interne Einigung im Vordergrund. Externe Institutionen werden dagegen kaum eingeschaltet (vgl. Abb. 28). Auch an dieser Stelle führt die Krise zu keinen Veränderungen.



4. WELCHE IMPLIKATIONEN HAT DIE KRISE AUF DIE AUSWIRKUNGEN?

NACHFOLGE

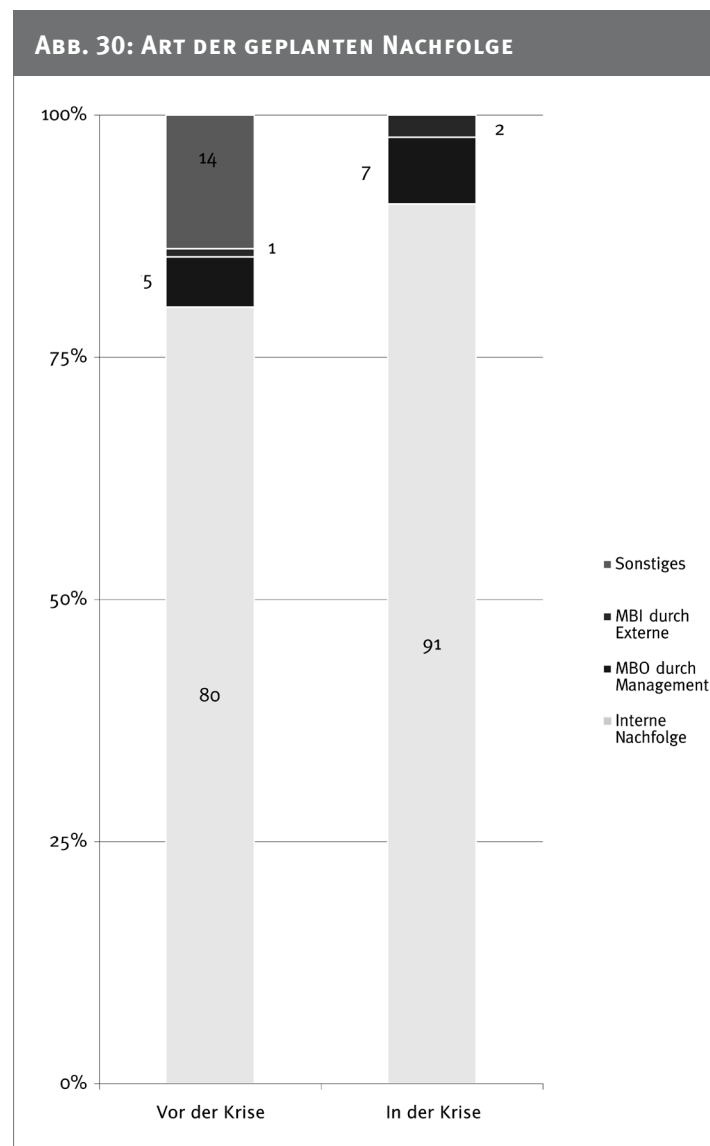
Insgesamt planen über 59 Prozent der befragten Unternehmen eine Veränderung in der Führung innerhalb der nächsten fünf Jahre (vgl. Abb. 29). Signifikante Verschiebungen der Nachfolgeplanung durch die Krise sind nicht zu beobachten. Dies deutet darauf hin, dass die befragten Unternehmen den Wechsel langfristig planen und vorbereiten und nicht kurzfristig krisenbedingt anpassen.



4. WELCHE IMPLIKATIONEN HAT DIE KRISE AUF DIE AUSWIRKUNGEN?

80 Prozent der befragten Unternehmen planen eine interne Nachfolge. Lediglich für fünf bzw. ein Prozent der Familienunternehmen stellt der Verkauf an das Management bzw. an Externe eine Alternative dar (vgl. Abb. 30). Im Zuge der Krise ist die Tendenz zur internen Nachfolge weiter gestiegen (91 Prozent). Dies spricht für einen verstärkten Familienzusammenhalt besonders in Krisenzeiten.

Insgesamt zeigen die vorstehenden Ergebnisse, dass Familienzusammenhalt und Einigkeit innerhalb der Familie nicht nur zu Krisenzeiten, aber auch in dieser zu den Stärken von Familienunternehmen zählen. Im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung zeigen sich keine signifikanten krisenbedingten Veränderungen bei den Befragten. Die primär familieninterne Unternehmensübergabe soll trotz der aktuellen Krise zeitlich wie geplant umgesetzt werden.



5. FAZIT UND AUSBLICK

Mit der vorliegenden Arbeit zeigen wir auf, wie stark Familienunternehmen von der Krise betroffen sind, die ab dem Jahr 2008 von den USA ausgehend viele Teile der Welt erfasst hat. Wir wollten verstehen, in welcher Form Familienunternehmen die Krise spüren und wie sie damit umgehen. Die Studie hat gezeigt, dass Familienunternehmen bzw. KMU von der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen sind und dass sich die Krisensymptome schubweise durch die Branchen geschoben haben. Die Unternehmen spüren vor allem Absatz- und in geringerem Maße Liquiditätsengpässe. Dennoch sind Familienunternehmen bzw. KMU prinzipiell in der Krise sehr gut aufgestellt und reagieren sehr besonnen: Sie bleiben ihrer grundsätzlichen strategischen Ausrichtung treu und fokussieren sich insbesondere auf kurzfristig realisierbare Kostensenkungen. Allerdings sehen zahlreiche Unternehmen die Krise auch als Chance und versuchen, mit innovativen Produkten und Leistungen neue Kunden zu erreichen. Gleichzeitig werden die Unternehmen etwas straffer geführt. Liquidität, Produktivität und Auslastung gewinnen als Steuerungsgrößen an Bedeutung. Umfangreichere Entlassungen oder radikale Veränderungen sind aber derzeit nicht zu erkennen und nach Aussage der teilnehmenden Unternehmen auch nicht geplant.

Wie können Familienunternehmen bzw. KMU also in der Krise erfolgreich bleiben? Unsere Ergebnisse zeigen, dass sie sich bislang auf einem guten Weg befinden. Die beteiligten Unternehmen sehen überwiegend keine existenzbedrohenden Auswirkungen für sich. Panikreaktionen sind nicht an der Tagesordnung. Natürlich kann es an der einen oder anderen Stelle zu Unternehmensschließungen kommen. Wir sind jedoch nach den Ergebnissen unserer Studie zuversichtlich, dass die Mehrheit der Familienunternehmen bzw. KMU sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen wird. Denn die getroffenen Maßnahmen, die wir in dieser Studie identifizieren konnten, tragen dazu bei, Effizienzpotenziale im Unternehmen zu heben, ohne aber auf Wachstumschancen für die Zukunft verzichten zu müssen.

Das bessere Verständnis von Familienunternehmen in Forschung und Praxis ist auch wegen der in den nächsten Jahren anstehenden Führungsübergabe in vielen Unternehmen wichtig. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, planen über die Hälfte der Unternehmen einen internen Nachfolgeprozess innerhalb der nächsten fünf Jahre. Für die neue Generation an Familienunternehmern ist es bedeutsam zu verstehen, wie das Unternehmen es geschafft hat, die aktuelle Krise erfolgreich zu bestehen. Denn eines ist sicher: Die nächste Krise kommt bestimmt.

AUTOREN UND ANSPRECHPARTNER

DIPL.-KFM. W. HENNING BLARR

W. Henning Blarr ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL). Gleichzeitig ist er als Programm-Manager der HHL MBA-Programme tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU), Familienunternehmen und Strategisches Management im Unternehmen.

DIPL.-KFFR. CORINNA M. LINDOW

Corinna Lindow ist Doktorandin am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL). Sie promoviert über strategische und organisatorische Aspekte in Familienunternehmen und ist selbst Mitglied der zweiten Generation einer Unternehmerfamilie.

ANDREAS E. MACH, M.P.I.A. (USA), M.A.

Andreas Mach ist geschäftsführender Gesellschafter der Droege & Comp. Financial Advisors GmbH, Gründer und Sprecher des AlphaZirkel. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Beratung, Finanzierung und im Management von Familienunternehmen. Er war Mitglied der Geschäftsleitung Deutschland der HypoVereinsbank Firmenkunden und Partner des Finanz-, Beratungs- und Beteiligungshauses GermanCapital. In beiden Funktionen zeichnete sich Mach unter anderem für die Konzeption und Umsetzung von Unternehmensfinanzierungen sowie Nachfolgeregelungen und Mergers & Acquisitions-Transaktionen verantwortlich. Im Bankmanagement führte er die Beratungsansätze von Corporate Banking, Corporate Finance und Wealth Management zusammen. Andreas E. Machs unternehmerische Erfahrung reicht vom eigenen Familienbetrieb bis zur Auslandserfahrung als Unternehmensrepräsentant im Nahen Osten. Als Leiter Corporate Finance Asset Management und Beteiligungsmanagement war er zudem für ein großes Familienunternehmen tätig.

DR. STEPHAN STUBNER

Dr. Stephan Stubner ist Assistant Professor am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL). Gleichzeitig verantwortet er als Akademischer Direktor das Programm International Entrepreneurship. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Familienunternehmen, Top-Management-Nachfolge und Strategisches Management in Unternehmen.

PROF. DR. TORSTEN WULF

Prof. Dr. Torsten Wulf ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL). Gleichzeitig verantwortet er als Akademischer Direktor die MBA-Programme der HHL. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Top-Management-Nachfolge, Familienunternehmen und Szenarioplanung.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1 Teilnehmende Unternehmen nach Branchen
- Abb. 2 Teilnehmende Unternehmen nach Mitarbeiterzahl
- Abb. 3 Teilnehmende Unternehmen nach Unternehmensalter
- Abb. 4 Teilnehmende Unternehmen nach Unternehmensform
- Abb. 5 Teilnehmende Unternehmen nach Geschäfts-
führungsstruktur
- Abb. 6 Teilnehmende Unternehmen nach Aufsichtsratsstruktur
- Abb. 7 Krisenbetroffenheit
- Abb. 8 Stärke der Krisenbetroffenheit
- Abb. 9 Starke bis sehr starke Krisenbetroffenheit nach Branchen
- Abb. 10 Personalauswirkung der Krisenbetroffenheit nach
Branchen
- Abb. 11 Stärke der Krisenbetroffenheit nach Krisenart
- Abb. 12 Beginn der Krisenbetroffenheit
- Abb. 13 Entwicklung der GK-Renditen in den letzten 3 Jahren
- Abb. 14 Unternehmensstrategien im Überblick
- Abb. 15 Kurzfristige Lösungen der Unternehmen
- Abb. 16 Strategischer Fokus 2009
- Abb. 17 Finanzielle Steuerungsinstrumente in der Krise
- Abb. 18 Operative Entscheidungen im Unternehmen
- Abb. 19 Strategische Entscheidungen im Unternehmen
- Abb. 20 Finanzielle Entscheidungen im Unternehmen
- Abb. 21 Verhältnis zu Banken in der Krise
- Abb. 22 Situation hinsichtlich Kreditaufnahme
- Abb. 23 Situation hinsichtlich Kreditzweck
- Abb. 24 Veränderung der Rahmenbedingungen der
Kreditvergabe in der Krise
- Abb. 25 Rolle von Finanzierungsinstrumenten
- Abb. 26 Familienkultur
- Abb. 27 Gründe für Konflikte in Unternehmerfamilien
- Abb. 28 Arten von Konfliktlösungsmechanismen
- Abb. 29 Verteilung der geplanten Nachfolge
- Abb. 30 Art der geplanten Nachfolge

QUELLEN

BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2009): Finanzmarktkrise – Auswirkungen auf die Konjunktur, <http://www.bdi.eu/4238.htm>, 31.07.09.

BDI – Bundesverband der deutschen Industrie e.V. (2006): Mittelstandspanel – Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Herbst 2006 – Langfassung, <http://www.bdi-panel.emnid.de/pdf/BDI-Langfassung-Herbst-2006.pdf>, 12.08.2009.

IFM – Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2009): Anteil der Familienunternehmen in Deutschland 2005, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=546>, 24.08.2009.

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung: RWI Konjunkturbericht – Die wirtschaftliche Entwicklung im Ausland und im Inland zur Jahreswende 2008/2009; Jahrgang 60 (2009) Heft 1, Essen.

ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2008): Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/FamilienunternehmenZEWBMWIKurzfassung.pdf>, 31.07.2009.

WEITERE INFORMATIONEN

HHL – LEHRSTUHL FÜR STRATEGISCHES MANAGEMENT UND ORGANISATION

Die HHL ist eine private, staatlich anerkannte Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht, die 1898 als erste betriebswirtschaftliche Fakultät Deutschlands gegründet wurde. Der Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation befasst sich in Forschung und Lehre intensiv mit Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen.

<http://strategy.hhl.de>

ALPHAZIRKEL

Der AlphaZirkel ist eine Initiative von Unternehmerinnen und Unternehmern. Ziel ist in erster Linie die Bereitstellung einer Diskussions- und Informationsplattform für erfolgreiche Familienunternehmer sowie die Unterstützung und Begleitung von publizistischen und wissenschaftlichen Aktivitäten über Familienunternehmen.

Der AlphaZirkel widmet sich Fragen der Unternehmensnachfolge, der Führung, der Finanzierung und Strategie von Familienunternehmen. <http://www.alphazirkel.de>

DROEGE & COMP. FINANCIAL ADVISORS

Droege und Comp. Financial Advisors ist ein auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisiertes Unternehmen der Droege Group International. Innovative und nachhaltige Problemlösungen in der Unternehmensfinanzierung und Nachfolgeregelung für Wachstum und Restrukturierung kennzeichnen das Leistungsangebot.

IMPRESSUM

© 2009 Handelshochschule Leipzig, ALPHAZIRKEL – Forum für
Familienunternehmer – und Droege & Comp. Financial Advisors

Auflage: 2.000

Alle Rechte, einschließlich derjenigen des auszugsweisen
Abdrucks sowie der photomechanischen Wiedergabe, vorbehalten.