

## Zusammenfassung des Vortrags am 15.06.21

### Krise und Sanierung in Familienunternehmen<sup>1</sup>

#### 1 Einleitung

Familienunternehmen (FU) gelten aufgrund ihrer charakteristischen Merkmale (z. B. Fokus auf nicht-finanzielle Ziele) als besonders krisenanfällig<sup>2</sup> und sind durch Besonderheiten im Umgang mit Krisen gekennzeichnet (z. B. emotionale Bindung zwischen Familie und Unternehmen, Image- und Reputationsbedenken),<sup>3</sup> die den Krisenverlauf entscheidend beeinflussen können.<sup>4</sup> Eine Krisensituation führt jedoch nicht zwangsläufig zum unternehmerischem Scheitern, sondern kann im Zuge einer erfolgreichen Sanierung auch die Möglichkeit für neues Wachstum bedeuten.<sup>5</sup> Ein dominierendes Ziel von FU ist häufig das langfristige Fortbestehen als unabhängiges Unternehmen.<sup>6</sup>

Der State of the Art ist durch Ambivalenz gekennzeichnet.<sup>7</sup> Hinsichtlich Krisen in FU existieren unterschiedliche und teilweise widersprüchliche Erkenntnisse zu soft-facts (z. B. verhaltensorientierte Aspekte der Unternehmensübergabe)<sup>8</sup>, während es an empirischer Evidenz zu hard-facts mangelt (z. B. finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen).<sup>9</sup> Eine prozessuale Darstellung von Krisenursachen, über Sanierungsmaßnahmen hin zur Krisenbewältigung fehlt weitestgehend. Insbesondere die Frage nach dem Fortbestehen als FU nach einer Sanierung, respektive dem Verbleib in mehrheitlichem Familienbesitz, stellt bisweilen eine Forschungslücke dar.

#### 2 Theoretischer Bezugsrahmen und Methodik

FU werden in vorliegendem Beitrag aus systemtheoretischer Sicht analysiert: Die Komplexität von FU kann im Rahmen des „*Three-Circle Models*“ von *Gersick et al.* anhand der drei interdependenten Subsysteme „*Family*“, „*Business*“ und „*Ownership*“ erklärt werden.<sup>10</sup> Diese stellen die zentralen Anspruchsgruppen eines FU dar, die z. B. durch unterschiedliche Rollen, Werte und Ziele charakterisiert sind. Im Rahmen einer Multiple Case Study<sup>11</sup> wurden 14 österreichische FU analysiert, die eine Krise sowie anschließend eine außergerichtliche und/oder eine gerichtliche Sanierung durchlaufen haben. Das Sample deckt unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen ab, die die österreichische Landschaft an FU abdecken soll. Die Datenerhebung basiert auf einer Datentriangulation und umfasst (1) Interviews mit UnternehmensvertreterInnen (CEO bzw. CFO) bzw. den beauftragten SanierungsberaterInnen, aus (2) einer Dokumentenanalyse von Sanierungskonzepten und Jahresabschlüssen sowie (3) einer Analyse von Medienberichten und öffentlichen Bonitätsauskünften. In Anlehnung an *Thomas*<sup>12</sup> wurde dieses Datenmaterial analysiert und untergliedert nach Krisenursachen, Sanierungsmaßnahmen und Krisenbewältigung sowie dem „*Three-Circle Model*“ ausgewertet.

<sup>1</sup> Der Vortrag basiert auf einer veränderten Version des Beitrags *Thaller/Mayr/Feldbauer-Durstmüller* (in Druck). Dieser Beitrag wurde am 26.02.2021 auf der *Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen (FIFU)* präsentiert und erscheint in der Zeitschrift *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*, 3/2021.

<sup>2</sup> Vgl. *Cater/Schwab* (2008); *Attig et al.* (2016); *Fernández-Gámez et al.* (2019); *Mayr/Lixl* (2019).

<sup>3</sup> Vgl. *Dyer/Whetten* (2006); *Cater/Schwab* (2008); *Zellweger/Astrachan* (2008); *Berrone et al.* (2010); *Zhou et al.* (2012); *Zellweger et al.* (2012).

<sup>4</sup> Vgl. *Bauweraerts/Colot* (2013); *Lins/Volpin/Wagner* (2013); *Wilson/Whright/Scholes* (2013); *Macchiocchi/Tiscini* (2016); *Cesaroni/Sentuti/Cubico* (2019); *Kraus et al.* (2020).

<sup>5</sup> Vgl. *Feldbauer-Durstmüller* (2003); *Feldbauer-Durstmüller/Mitter* (2008); *Mayr/Mitter* (2014); *Mayr/Lixl* (2019).

<sup>6</sup> Vgl. *Zellweger et al.* (2012).

<sup>7</sup> Vgl. z. B. *Faghfour et al.* (2015); *Kraus et al.* (2020).

<sup>8</sup> Vgl. z. B. *Ward* (1997); *Fernández-Gámez et al.* (2019).

<sup>9</sup> Vgl. z. B. *Zhou/He/Wang* (2017); *Mzid/Khachlouf/Soparnot* (2018); *Mayr/Lixl* (2019).

<sup>10</sup> Vgl. *Gersick et al.* (1997).

<sup>11</sup> Vgl. *Yin* (2011).

<sup>12</sup> Vgl. *Thomas* (2006).

## 2.1 Ergebnisse

### 2.1.1 Krisenursachen

Die Analyse der Krisenursachen zeigt eine Multikausalität. Hinsichtlich der intern induzierten Krisenursachen dominiert das Subsystem „*Business*“: Vor allem Defizite bzw. Fehler im strategischen Management sind entscheidend (z. B. falsche Standortinvestitionen, überproportional forcierte Internationalisierungs- oder Wachstumsstrategie). Häufig waren auch familiäre Probleme (Subsystem „*Family*“) Auslöser der Krise – insbesondere die Überschneidungen zwischen den spezifischen Subsystemen eines FU („*Family*“, „*Ownership*“) mit dem Subsystem „*Business*“ kann existenzgefährdend sein (z. B. Probleme bei der Unternehmensübergabe, Vermischung von Geschäfts- und Privatinteressen).

Die Analyse der extern induzierte Krisenursachen zeigt, dass Krisen vor allem auf Nachfragerückgänge sowie Wettbewerbsintensität bzw. Konkurrenz zurückzuführen sind. Dies charakterisiert allerdings eher den Kontextfaktor der Branche (z. B. Baugewerbe, Einzelhandel) als ein Spezifikum von FU. Allerdings kann das für FU charakteristische Festhalten an Traditionen in einem volatilen Umfeld kritisch sein. Anzumerken ist, dass dieser Aspekt auch als intern induziert klassifiziert werden kann, insofern dies die Folge von unternehmerischen Fehlentscheidungen ist (z. B. strategisches Management).

### 2.1.2 Sanierungsmaßnahmen

Grundsätzlich lässt sich hinsichtlich der Sanierungsmaßnahmen ein breiter Mix feststellen. Insbesondere die Analyse des leistungswirtschaftlichen Bereichs verdeutlicht, dass FU die Krise vielfach als Anlass genommen haben, um die Organisation zu straffen und/oder eine strategische Neuausrichtung voranzutreiben. Dabei dominieren insbesondere Maßnahmen, die sich auf den innerbetrieblichen Bereich konzentrieren, wie z. B. unterschiedliche Einsparungsmaßnahmen, Veränderung der Unternehmensstruktur bzw. -organisation, Strategieänderung oder Einführung eines Managementinformationssystems. Die Einsparungen betrafen zuerst die Bezüge der im Unternehmen tätigen Familienmitglieder sowie Kosteneinsparungen durch eine Erhöhung der Produktionseffizienz. Andererseits sind Maßnahmen, die auf den außerbetrieblichen Bereich bzw. den Markt abzielen (z. B. Produktinnovation, Erhöhung der Marketingaktivität), weniger oder nicht relevant.

In der finanzwirtschaftlichen Sanierung zieht die Mehrheit der FU zumindest drei unterschiedliche Maßnahmen heran. Viele davon sind im Subsystem „*Ownership*“ verortet: In 10 FU leisten die GesellschafterInnen bzw. die UnternehmerInnen Beiträge zum Finanzkapital. Zusätzlich haben in 5 FU die Eigentümerfamilien auch einen Großteil des privaten Vermögens an Banken verpfändet. Diese Maßnahmen waren unabhängig von z. B. der Unternehmensgröße wesentlich, um eine Sanierungsvereinbarung zu erzielen. Abschließend sind auch Banken wichtig, da sie entweder eine aktive Sanierungsunterstützung (unabhängig von den gesetzten Maßnahmen) leisteten, einen Neukredit gewährten oder einem Obligoverzicht zustimmten und dadurch die Finanzierungslinie sichern.

### 2.1.3 Krisenbewältigung

Die analysierten 14 FU durchliefen in einem ersten Schritt eine außergerichtliche Sanierung, die bei 8 FU erfolgreich war. Von den restlichen 6 FU konnten durch eine anschließende gerichtliche Sanierung (im Zuge eines Insolvenzverfahrens) 2 FU gerettet werden. Dabei zeigt die finanzielle Performance (Subsystem „*Business*“) überwiegend ein positives Bild: Die in Summe erfolgreich sanierten 10 FU waren besser (4 Fälle) oder zumindest gleich dem Branchendurchschnitt (5 Fälle). Lediglich ein FU schnitt schlechter ab. Als entscheidend für den Sanierungserfolg erweisen sich eine hohe Innovationsorientierung und Veränderungsbereitschaft sowie persönliches und finanzielles Commitment der Familie.

Von den 10 erfolgreich sanierten FU befinden sich 8 FU weiterhin in mehrheitlichem Familienbesitz. Bei den anderen zwei FU wurden einschneidende Änderungen in der Eigentümerstruktur vorgenommen, um

die Sanierung finanzieren zu können (z. B. Aktienverpfändung). Trotz Fortbestands ist die Sanierung aus der Perspektive „Ownership“ daher als gescheitert zu beurteilen ist. Darüber hinaus konnte bei diesen 8 FU trotz Mehrheitsbesitzes die Identität als FU nicht immer erhalten bleiben: Die Implementierung einer familienfremden Geschäftsführung bringt im Rahmen einer Professionalisierung z. B. zusätzliche Kompetenzen, bedeutet für die Familie jedoch gleichzeitig einen Verlust an Einfluss im Management. Aus Sicht des Subsystems „Family“ ist dies daher als negativ zu bewerten, wenngleich es für z. B. eine Internationalisierungsstrategie unerlässlich erscheint.

## Literaturverzeichnis

- Attig, N./Boubakri, N./El Ghoul, S./Guedhami, O. (2016), The global financial crisis, family control, and dividend policy, *Financial Management*, 45. Jg., Nr. 2, S. 291–313.
- Bauweraerts, J./Colot, O. (2013), How do Family Firms Deal with the Crisis?, *International Advances in Economics Research*, 19. Jg., Nr. 3, S. 313–314.
- Berrone, P./Cruz, C./Gomez-Mejia, L. R./Larrazza-Kintana, M. (2010), Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less?, *Administrative Science Quarterly*, 55. Jg., Nr. 1, S. 82–113.
- Cater, J. J./Schwab, A. (2008), Turnaround strategies in established small family firms. *Family business review*, 21. Jg., Nr. 1, S. 31–50.
- Cesaroni, F. M./Sentuti, A./Cubico, S. (2019), Small Family Firms and Strategies Coping the Economic Crisis: The Influence of Socio-emotional Wealth, Entrepreneurship and Family Business Vitality. In: Saiz-Álvarez, J./Leitão, J./Palma-Ruiz, J. (Hrsg.), *Entrepreneurship and Family Business Vitality. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics*, Cham, S. 27–48.
- Dyer, W. G. Sr./Whetten, D. A. (2006), Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 30. Jg., Nr. 6, S. 785–802.
- Faghfour, P./Kraiczy, N. D./Hack, A./Kellermanns, F. W. (2015), Ready for a crisis? How supervisory boards affect the formalized crisis procedures of small and medium-sized family firms in Germany, *Review of Managerial Science*, 9. Jg., S. 317–338.
- Feldbauer-Durstmüller, B. (2003), Sanierungsmanagement: Die Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Unternehmenssanierung, *Zeitschrift für Organisation*, 72. Jg. Nr. 3, S. 128–132.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Mitter, C. (2008), *Corporate Governance und gerichtliche Sanierung – dargestellt am Bundesland Oberösterreich*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78. Jg., Nr. S2, S. 45–67.
- Fernández-Gómez, M. A./Diéguez-Soto, J./Santos, J. A. C./de la Rosa, J. M. (2019), Bankruptcy Prediction of Family Firms Using Combined Classifiers, *Journal of Scientific & Industrial Research*, 78. Jg., Mai, S. 269–273.
- Gersick, K. E./Davis, J. A./McCollom Hampton, M./Lansberg, I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston.
- Kraus, S./Clauss, T./Breier, M./Gast, J./Zardini, A./Tiberius, V. (2020), The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26. Jg., Nr. 5, S. 1067–1092.
- Lins, K. V./Volpin, P./Wagner, H. F. (2013), Does Family Control Matter? International Evidence from the 2008–2009 Financial Crisis, *Review of Financial Studies*, 26. Jg., Nr. 10, S. 2583–2619.
- Macchiocchi, D./Tiscini, R. (2016), Behavior of Family Firms in Financial Crisis: Cash Extraction of Financial Support?, *Corporate Ownership & Control*, 13. Jg., Nr. 2, S. 296–308.
- Mayr, S./Lixl, D. (2019), Restructuring in SMEs – A multiple case study analysis, *Journal of Small Business Strategy*, 29. Jg., Nr. 1, S. 78–91.
- Mayr, S./Mitter, C. (2014), Rising like a phoenix: From bankruptcy to market leader, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27. Jg., Nr. 6, S. 519–536.
- Mzid, I./Khachlouf, N./Soparnot, R. (2018), How does family capital influence the resilience of family firms?, *Journal of International Entrepreneurship*, 17. Jg., S. 249–277.
- Thaller, J./Mayr, S./Feldbauer-Durstmüller, B. (in Druck), Krisenursachen, Sanierungsmaßnahmen und Krisenbewältigung in Familienunternehmen: Empirische Befunde aus einer multiplen Fallstudie und Empfehlungen für die Unternehmenspraxis, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, in Druck.
- Thomas, D. R. (2006), A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data, *American Journal of Evaluation*, 27. Jg., Nr. 2, S. 237–246.
- Ward, J. L. (1997), Growing the family business: Special challenges and best practices, *Family business review*, 10. Jg., Nr. 4, S. 323–337.
- Wilson, N./Wright, M./Scholes, L. (2013), Family Business Survival and the Role of Boards, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37. Jg., Nr. 6, S. 1369–1389.
- Yin, R. K. (2011), *Applications of case study research*, Thousand Oaks.
- Zellweger, T. M./Astrachan, J. H. (2008), On the emotional value of owning a firm, *Family Business Review*, 21. Jg., Nr. 4, S. 347–363.
- Zellweger, T. M./Kellermanns, F. W./Chrisman, J. J./Chua, J. H. (2012), Family control and family firm valuation by family CEOs: the importance of intentions for transgenerational control, *Organization Science*, 23. Jg., Nr. 3, S. 851–868.
- Zhou, H./He, F./Wang, Y. (2017), Did family firms perform better during the financial crisis? New insights from the S&P 500 firms, *Global Finance Journal*, 33. Jg., Mai, S. 88–103.