

## Tagungsbericht

13. Sitzung des Arbeitskreises „Kleine und Mittlere Unternehmen“

Thema: „Krisen in Familienunternehmen“

11. Nov. 2016

Ort: Bocholt

Autorin: Julia Langenberg, GUG e.V., Frankfurt am Main

Das Thema der 13. Sitzung war „Krisen in Familienunternehmen“. Durch die Beschreibung von verschiedenen Krisen in historischer Perspektive wurde deutlich, dass Krisen in Familienunternehmen sehr häufig sind. Deren Lösung ist eine komplexe Aufgabe für die Geschäftsleitung, die durch Informationen über den jeweiligen Umgang mit Krisen von Historikern gut unterstützt werden kann. Die verschiedene Herangehensweise an kritische Situationen sowohl innerhalb der Unternehmerfamilie als auch im Kontext von politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verdeutlichte die Sitzung durch unterschiedliche Vorträge.

Traditionell wurden Krisen in Familienunternehmen häufig nicht ehrlich thematisiert, sondern als Misserfolg eher verschwiegen. Heute geht man wesentlich offener damit um und erreicht mit ehrlicher Kommunikation sowohl intern als auch extern eher konstruktive Lösungen, die das Unternehmen wieder aus den Schwierigkeiten herausführen können.

Schon die Begrüßung durch WERNER BORGERS, Vorstand Borgers SE & Co. KGaA und WERNER PLUMPE, Leiter Arbeitskreis Kleine und Mittlere Unternehmen, ließen erkennen, dass Krisen in Unternehmen für die Wirtschaft durchaus positiv sind, sie machen diese insgesamt dynamischer.

TOM A. RÜSEN (Witten) begann seinen Vortrag zunächst mit der allgemeinen Feststellung, dass sich die meisten Insolvenzen von Familienunternehmen auf Konflikte innerhalb der Familie zurückführen lassen. Insgesamt kann bei Krisen die Geschichtswissenschaft - die Beschäftigung mit der eigenen Unternehmensgeschichte - für Familienunternehmen sehr hilfreich sein. Rösen erklärte zunächst die Grundstrukturen von Krisen im Familienunternehmen: Die Einheiten Familie (durch Emotionen, Beziehungen, gemeinsames Eigentum und generationsübergreifendes Denken geprägt) und Unternehmen (an Rationalität, Profitorientierung und eher kurzfristigem Denken orientiert) sind in ihren Zielen und Funktionsweisen grundverschieden. Daher ist ein Familienunternehmen durch eine Krise besonders schnell existentiell gefährdet.

Rösen schilderte zunächst die familieninternen Einflussfaktoren von Unternehmenskrisen auf die Unternehmerfamilie nach klassischem Muster. Entweder wird die Krise als existentielle Bedrohung, vor allem im Hinblick auf Arbeitslosigkeit wahrgenommen - die Folge sind Konflikte innerhalb der Familie, die zur Insolvenz führen können. Möglich ist aber auch, dass die Familie zuversichtlich ist, diese schwierige Situation gemeinsam zu schaffen, sie sieht Auswege aus der Krise und fühlt sich in der Lage, diese aktuelle Situation wie ihre Vorfahren zu meistern. In der Familie können z.B. auch „unerkannte Ressourcen“ (Ehefrauen, Töchter) helfen, Krisen zu überwinden. Sehr negativ dagegen ist die „Ignoranz der Krise“, wenn die Akteure der Unternehmerfamilie die Misserfolge negieren und damit handlungsunfähig werden.

Demgegenüber verhalten sich familienexterne Akteure anders, diese Einflussfaktoren können sehr negativ sein. So können z.B. Banken die Notlage der Familie teilweise zu ihrem eigenen Vorteil ausnutzen. Wichtig ist es dann, dass die Familie stark in der Kommunikation bleibt und ein gutes Krisenmanagement leistet. An diesem Punkt kann die Unternehmensgeschichte hilfreich sein: Hat die Familie über mehrere Generationen Erfahrung mit Krisen, kann sie reflektieren: was hat uns damals geholfen? Was können wir in der aktuellen Situation davon übernehmen? Diese Fragen sind sehr wichtig, um entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben und nicht in Handlungsunfähigkeit (stand still) zu verfallen.

Das Fazit von Rösen lautete, dass die Akzeptanz von Krisen bei Familienunternehmen in der Öffentlichkeit in Deutschland allgemein negativ sei, erst seit der Finanzkrise (2008) würden Krisen etwas positiver reflektiert. In den USA werden Krisen bzw. Insolvenzen nicht so negativ wie in Deutschland bewertet, es herrscht dort ein anderes Verständnis von Unternehmertum – Niederlagen können auch einen erfolgreichen Neuanfang zur Folge haben. Familienunternehmen, die sich ihrer Historie und damit ihrer Krisen bewusst sind, werden insgesamt besser damit fertig.

Wie man aus Krisen auch gestärkt hervorgehen kann, zeigte der Vortrag von THOMAS URBAN (Witten) über die psychologische Ebene von Resilienz, die bisher wenig erforscht wurde. Urbans Forschungsobjekte sind klassische Mittelständler, er untersucht Schlüsselfiguren in transgenerationalen Unternehmerfamilien seit 1945 am Beispiel der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (eine Kornbrennerei war sein eigenes Familienunternehmen), einer Brauerei in der 6. Generation sowie Oetker und Hengstenberg. Die zentrale Frage für Urban war zum einen, ob Resilienz dem Menschen angeboren sei oder als Prozess erlernt werden und damit an die nächste Generation als Erfahrungswissen weitergegeben werden kann. Außerdem prüft er, ob diese Entwicklungspfade der Pfadabhängigkeit widersprechen würden. Seine Forschungsfragen lauteten, welche Eigenschaften und Besonderheiten Resilienz im Unternehmen aufweist, was diese fördert und welchen Einfluss historisch gewachsene Widerstandsfähigkeit auf das Krisenmanagement hat.

Seine vorläufigen Ergebnisse fasste er als drei „Ressourcenbündel“ von verschiedenem Charakter zusammen: Glaubenssysteme (eher beharrend), organisationale Prozesse (eher beweglich) und Kommunikations- und Problemlösungsprozesse (eher beweglich). Diese einzelnen Prozesse sind allerdings schwer zu trennen und verändern sich. In der Praxis werden diese Resilienzprozesse durch tägliche Kommunikation innerhalb der Familie, durch gemeinsame Geschäftsführung und bei wichtigen Ereignissen gelebt.

Urban hielt fest, dass Resilienz zum einen im Generationenverlauf vielen Modifikationen unterworfen ist. Deshalb besitzt sie größeren Einfluss auf Krisenmanagement von Familien, bietet aber keine Garantie für Langlebigkeit. Zum anderen trägt Widerstandsfähigkeit dazu bei, Pfadabhängigkeiten zu vermeiden und schließlich kann historisch gewachsene Stärke sogar zu einem Wettbewerbsvorteil werden.

Die ethnologische Perspektive von Krisen zeigte KATHRIN DRECKMANN mit ihrer Studie zur Betriebskultur als ein Teil des Unternehmensleitbildes. Sie stellte ihr theoretisches Konzept dar über vor: Das Erfahrungs- und Expertenwissen bildet sich in Unternehmensfamilien besonders stark aus. Auf der Basis von Interviews, in denen Unternehmer mündlich über ihre Erfahrungen

berichteten, untersuchte sie Betriebskulturen in mittelständischen Unternehmen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie nach Fusionen.

Ihr Fazit war, dass die Betriebskultur ein sehr wichtiges Element des Unternehmensleitbildes ist. Die gesamte Unternehmenskultur kann zerstört werden, wenn die Betriebskultur nicht erhalten bleibt. Die Betriebskultur stärkt das Identitäts- und das Gruppengefühl der Mitarbeiter auch bei global agierenden Unternehmen und wirkt sich positiv auf den internen Zusammenhalt der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus. Das Besondere an der Betriebskultur ist, dass man sie nicht schriftlich festhalten kann, weil sie täglich erlebt wird und sich ständig wandelt. Neue fremde Unternehmensleiter und -leiterinnen aus anderen Kulturen können trotz Bemühen, die alten Traditionen zu übernehmen, die Betriebskultur oft nicht aufrechterhalten.

UTE ENGELEN beschrieb in ihrer Studie über die Zuckerwarenfabrik Goebel in Mainz in den 20er und 30er Jahren die Krise eines regional großen und bedeutenden Familienunternehmens in einer wirtschaftlich und politisch sehr schwierigen Zeit. Aufgrund der schlechten Quellenlage zur Krise stützen sich ihre Annahmen über die Probleme eher auf Vermutungen. Es könnten sowohl persönliche Gründe innerhalb der Unternehmerfamilie (Probleme, Managementfehler), neutrale Gründe (schlechte Ausstattung des Betriebs) oder die schwierigen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen die Krise verursacht haben. Zum einen fehlte nach der Betriebsübergabe an zwei Söhnen nach dem Tod des kaufmännisch versierten Sohnes im Ersten Weltkrieg die professionelle kaufmännische Leitung, zum anderen war der Betrieb technisch veraltet. Vor dem Hintergrund der Branchenkrise in der Zuckerindustrie (1920) musste die Familie aufgrund von plötzlichen Todesfällen zahlreiche Familienmitglieder versorgen. Schließlich wurden evtl. Managementfehler gemacht worden, die unklar sind.

Die parallel dazu verlaufenden Krisenzeiten in der Politik (regionale Abschottung durch französische Besetzung in Mainz 1918/19, Ruhrkampf 1923) sowie in der Wirtschaft (Inflation 1923, Weltwirtschaftskrise 1929, Bankenkrise 1931) verstärkten die Unternehmenskrise sehr. In der Diskussion äußerte Herr Plumpe abschließend, dass die Fehler im Management und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in diesen schwierigen Zeiten schwer auseinanderzuhalten wären.

Ein Familienunternehmen der Automobilzulieferer (Deutsche Vergasergesellschaft bzw. Pierburg) präsentierte CHRISTIAN LEITZBACH. Er stellte bei der Analyse des Unternehmens von 1931 – 1986 äußere und innere Faktoren für insgesamt vier Krisen fest. Er unterschied zwischen persönlichen Krisen, Familienkrisen sowie politischen und wirtschaftlichen Krisen. Die zentrale Frage, wie das Unternehmen zwei dieser schweren Bedrohungen überlebt hatte, begründete Leitzbach mit der Anwendung unfairer Geschäftsmethoden gegenüber den jeweiligen Mitgesell-schaftern.

Die erste Krise (1931) überwand die Eigentümerfamilie Pierburg mit Hilfe einer zumindest moralisch fragwürdigen Transaktion. Die enge Verbundenheit Pierburgs mit der DANAT-Bank führte das Unternehmen während der Weltwirtschaftskrise in die Insolvenz. Das damalige Hauptgeschäft, die Vergaserfertigung, konnte nur dadurch gerettet werden, dass die Familie die wertvolle Lizenz zur Herstellung von Solex-Vergasern aus dem ursprünglichen Unternehmen ausgliederte und in eine neue Gesellschaft, die Deutsche Vergasergesellschaft, einbrachte. Rechtlich scheinbar korrekt, bedeutete dies jedoch die Ausgrenzung und quasi-Enteignung außenstehender Miteigentümer, die sich dadurch natürlich hintergangen fühlten.

Nach dem Kriegsende 1945 und der Zerstörung des Berliner Vergaserwerkes sah sich DVG-Chef Alfred Pierburg erneut genötigt, die wertvolle Solex-Lizenz vor fremdem Zugriff zu schützen, wobei er diesmal allerdings seine eigene Familie aus dem Kreis der Eigentümer drängte. Sein Bruder Kurt, der zu dieser Zeit von den Sowjets in Berlin interniert war und erst zur DDR-Zeit wieder frei kam, versuchte vergeblich, sich dagegen aufzulehnen. Erst der spätere Geschäftserfolg der DVG in den 1960er Jahren, an dem auch die Familie teilhatte, konnte ihn wieder mit seinem Bruder Alfred versöhnen.

Bis weit in die 1970er Jahre verbuchte die DVG und damit die Familie Pierburg große Geschäftserfolge mit dem Solex-Vergaser, mit dem sie in Deutschland quasi eine Monopolstellung erreicht hatten. Die teilweise schlechten Arbeitsbedingungen und der niedrige Lohn, den besonders viele Frauen erhielten, die als jugoslawische, italienische oder griechische Gastarbeiterinnen bei Pierburg arbeiteten, führten mitten in diese nachhaltig gute Entwicklung zum Pierburg-Streik von 1973. Mehr als eine unternehmerische Krise bedeutete der Streik eine persönliche Krise für Alfred Pierburg selbst. Der Firmenpatriarch musste erkennen, dass es Entwicklungen in seiner Firma gab, die er nicht mehr steuern konnte. Zeitgleich entstand eine zweite persönliche Krise, als im selben Jahr 1973 sein Sohn und potentieller Nachfolger Manfred einem schweren Krebsleiden erlag.

Diese Nachfolgekrisis verschärfte sich, als Alfred Pierburg selbst zwei Jahre später nach einem Herzanfall starb. Nun musste sein jüngerer Sohn Jürgen, der auf diese Aufgabe eigentlich nicht vorbereitet worden war, die Leitung des Unternehmens übernehmen. Er sah sich dem Dilemma ausgesetzt, dass sich der Markt inzwischen gewandelt hatte. Sein Vater Alfred hatte die allmähliche Verdrängung des Vergasers im Benzinmotor durch die Einspritzung noch ignorieren wollen. Diese hatte jedoch Mitte der 1980er Jahre technisch wie wirtschaftlich so weit aufgeholt, dass sie von immer mehr Automobilfirmen gegenüber dem Vergaser bevorzugt wurde. In dieses Zukunftsprojekt zu investieren, überforderte die Finanzkraft Pierburgs. Außerdem versperrte der große Konkurrent Bosch den Zugang zu wichtigen Patenten. Um diese für das Familienunternehmen existentielle Krise zu meistern, blieb Jürgen Pierburg keine andere Wahl, als das Familienunternehmen 1986 an die Düsseldorfer Rheinmetall zu verkaufen.

STAN SCHNEIDER (Broders Reisen GmbH, Wittingen) untersuchte in seinem Vortrag über „Unsichtbare Familienunternehmensgeschichten. Konfliktpotentiale in Familienbetrieben in mikrohistorischer und handlungsorientierter Perspektive“ in erster Linie Krisenursachen für kleine Unternehmen in der deutschen Provinz. Mit seinem mikrohistorischen Ansatz sah er die Gründe für die Unternehmenskrise vor allem in der Akademisierung der Berufe von Kindern, der Ausbildung in fremden Betrieben sowie in der regionalen Abwanderung aus dem Familienunternehmen sowie in mangelnder Harmonie zwischen einzelnen Familienmitgliedern.

Die Abschlussdiskussion begann mit der Frage nach Gewichtung von Erfolg bzw. Misserfolg in Unternehmensgeschichten, die im Wesentlichen an der Perspektive des Historikers liegt. Die Langlebigkeit von Familienunternehmen könnte wie bei der Generationenfolge zuvor an den Gewinnen festgemacht werden.

Zur Frage der Akademisierung der Kinder in Familienunternehmen sagten mehrere Teilnehmer, dass ein Studium der Nachfolger gut für die Weiterentwicklung des Unternehmens sei. Heute

geht die junge Generation allerdings lieber in die Eigentüternachfolge, aber nicht ins operative Geschäft. Damit folgt Deutschland einem allgemeinen Trend.

Die Frage nach dem historischen Lernen aus der Krise am Beispiel des Vortrags über die DVG (Leitzbach) wurde insgesamt positiv reflektiert. Der Unternehmensleiter Jürgen Pierburg hatte im Gegensatz zu seinem Vater gelernt, dass er die neuen Herausforderungen in den 70er Jahren nicht alleine meistern konnte, sondern nur gemeinsam mit den erfahrenen Mitarbeitern.

Ein Teilnehmer kritisierte, dass die Rechtsform der AG heute zu wenig beachtet würde. Es sei gut, die Rolle der Geschäftsführung sorgfältig zu definieren und von anderen Aufgabengebieten zu trennen. Die einzelnen Familienstämme sind im Familienunternehmen heute nicht mehr so wichtig, insgesamt herrsche in einer AG mehr Zufriedenheit.

Zur Frage nach der Langlebigkeit von Familienunternehmen wurde darauf hingewiesen, dass es nur 50 Prozent der Familienunternehmen in die fünfte Generation schaffen.

Der Arbeitskreis wird in Zukunft seinen Namen ändern in „Arbeitskreis Familienunternehmen“.

**Programm:**

TOM A. RÜSEN (WIFU, Witten): Krisendynamiken und (Selbst-)Management der Unternehmerfamilie

THOMAS URBAN (WIFU-Stiftung, Witten): Resilienz der Unternehmerfamilie und Krisenmanagement im Familienunternehmen. Beispiele aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelbranche seit 1945

KATHRIN DRECKMANN (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf): Die Familie als Betrieb? Über die Bedeutung des Unternehmensleitbildes der Familie bei der Krisenkommunikation in eigen-tümer-geführten KMUs

UTE ENGELN (Institut für Geschichtliche Landeskunde, Universität Mainz e.V.): Krise in einer schweren Zeit. Die Zuckerwarenfabrik L. Goebel in den 1920er/30er Jahren

DR. CHRISTIAN LEITZBACH (cL historia, Wuppertal): Pierburg - Deutsche Vergaser Gesellschaft

STAN SCHNEIDER (Broders Reisen GmbH, Wittingen): „Unsichtbare Familienunternehmensgeschichten. Konfliktpotentiale in Familienbetrieben in mikrohistorischer und handlungsorientierter Perspektive“.

**Kurzübersicht des Tagungsablaufs:**

13. Sitzung des Arbeitskreises „Kleine und Mittlere Unternehmen“ der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V., Frankfurt am Main

Thema: „Krisen in Familienunternehmen“

Prof. Dr. TOM A. RÜSEN (WIFU, Witten): Krisendynamiken und (Selbst-)Management der Unternehmerfamilie

Dr. THOMAS URBAN (WIFU-Stiftung, Witten): Resilienz der Unternehmerfamilie und Krisenmanagement im Familienunternehmen. Beispiele aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelbranche seit 1945

KATHRIN DRECKMANN (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf): Die Familie als Betrieb? Über die Bedeutung des Unternehmensleitbildes der Familie bei der Krisenkommunikation in eigen-tümer-geführten KMUs

Dr. UTE ENGELEN (Institut für Geschichtliche Landeskunde, Universität Mainz e.V.): Krise in einer schweren Zeit. Die Zuckerwarenfabrik L. Goebel in den 1920er/30er Jahren

DR. CHRISTIAN LEITZBACH (cL historia, Wuppertal): Pierburg - Deutsche Vergaser Gesellschaft

STAN SCHNEIDER (Broders Reisen GmbH, Wittingen): „Unsichtbare Familienunternehmensgeschichten. Konfliktpotentiale in Familienbetrieben in mikrohistorischer und handlungsorientierter Perspektive“.