

FAMILIENUNTERNEHMEN IN EXISTENZIELLEN KRISEN

PERSONALABBAU ALS MITTEL ZUR NACHHALTIGEN KRISENBEKÄMPFUNG

VON DANIEL KUCHENBAUR, QURATUL AAN, PROF. DR. HERMUT KORMANN

ABSTRACT

Untersucht wird die von Familienunternehmen geprägte Branche der Papiererzeugung in Deutschland. In der Langzeitanalyse zeigt sich, welche hohen Anforderungen in einer sich insgesamt gut entwickelnden Branche an die einzelnen Unternehmen gestellt werden. Viele können diesen Anforderungen nicht rechtzeitig und radikal genug gerecht werden und gehen unter. Darunter sind überproportional viele Familienunternehmen, die in der Krise nicht schnell und intensiv genug rationalisieren und Personal abbauen können.

I. Themenstellung: Welche Personalpolitik ist in einer Krise langfristig verantwortbar?

In Zeiten von Corona und den zunehmenden politischen Spannungen rückt die Arbeitsplatzsicherheit für zahlreiche Arbeitnehmer wieder stärker in den Fokus und spielt eine gewichtige Rolle bei der Entscheidung für einen zukünftigen Arbeitgeber. Gleichzeitig sehen sich Entscheidungsträger in der Verantwortung, ihr Unternehmen für die Zukunft gerüstet aufzustellen. Dabei haben vor allem Familienunternehmen den guten Ruf, sich gerade in Krisenzeiten besonders an einer langfristigen Perspektive zu orientieren und somit nicht aus kurzfristigen Optimierungsgedanken Arbeitsplätze abzubauen. So ist es ein wiederkehrendes und bekanntes Entscheidungsdilemma in einer Krise: schnelle Anpassung der Kosten durch Personalabbau oder Halten des Personalbestands, um am Ende der Krise wieder vollumfänglich leistungsfähig zu sein. Die spezifische Frage für unsere Untersuchung zielt darauf, ob Familienunternehmen¹ dieses Dilemma anders entscheiden als Nicht-Familienunternehmen. Diese Fragestellung wird am Beispiel der Entwicklung der papiererzeugenden Industrie in Deutschland im Zeitraum von 1995 bis 2019 untersucht. Die Analyse zeigt eindeutige Ergebnisse, die die hohe Loyalität der Familienunternehmer ihren Mitarbeitern gegenüber bestätigt: Sie sind zögerlich, Personal abzubauen. Allein diese Politik führt nicht zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung – wie zu zeigen sein wird, ist das Gegenteil der Fall.² »

INHALT

- I. Themenstellung: Welche Personalpolitik ist in einer Krise langfristig verantwortbar?
- II. Bisherige Forschungsergebnisse zur Krisenstrategie und Personalpolitik von Familienunternehmen in Krisenzeiten
- III. Quantitative Analyse der Entwicklung der Branche der papiererzeugenden Industrie
- IV. Die hochdynamische Industrie der Papiererzeugung (Fragestellung a)
- V. Lebensläufe der von den ursprünglichen Eignern nachhaltig fortgeführten Unternehmen
 1. Nachhaltig fortgeführte Unternehmen und ihr Anteil an der Grundgesamtheit 1995 (Fragestellung ba)
 2. Lebensläufe der nachhaltig fortgeführten Unternehmen nach Größenklassen (Fragestellung bb)
- VI. Entwicklungspfade der nicht nachhaltigen Unternehmen (Fragestellung c)
 1. Nicht-nachhaltige Entwicklungspfade
 2. Familienunternehmen erleiden in Krisenfällen oft die Insolvenz, Nicht-Familienunternehmen gelingt häufiger der Verkauf
- VII. Personalstrategie im Vorfeld von kritischen Ereignissen (Fragestellung d)
 1. Restrukturierung als Voraussetzung für Verkauf
 2. Unzureichende Restrukturierung oder Fortfall der Geschäftsbasis als Insolvenzursache
- VIII. Zusammenfassung
 1. Einbettung der Unternehmensanalyse in die Branchenanalyse
 2. Familienunternehmen gelingt seltener ein rechtzeitiger Verkauf eines langfristig gefährdeten Unternehmens
 3. Wer sein Personal nicht an Produktivitätsfortschritt und Nachfrageentwicklung anpasst, geht unter
 4. Papierindustrie Deutschlands – eine von Familienunternehmen geprägte Branche

1 Als Familienunternehmen gelten im Folgenden alle Unternehmen, in denen eine oder mehrere deutsche Familien eine dominante Position innehaben, was mindestens 51% der stimmberechtigten Anteile entspricht.

2 Dieser Aufsatz verarbeitet Teilergebnisse der Bachelor Thesis von D. Kuchenbaur an der Zeppelin Universität im Spring Semester 2020.

II. Bisherige Forschungsergebnisse zur Krisenstrategie und Personalpolitik von Familienunternehmen in Krisenzeiten

Zum Forschungsgegenstand des spezifischen Einflusses der Unternehmerfamilie auf die Strategie der Krisenbewältigung stützen wir uns auf die Monografie von T. A. Rösen „Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen“³ sowie die Fortführung der Thematik in dem Herausgeberband „Familienunternehmen erfolgreich sanieren“⁴. Der Forschungsansatz von Rösen stellt darauf ab, dass sich bei Familienunternehmen auch in Krisensituationen ein für diesen Typus spezieller Familienfaktor zeigt. Dieser umfasst „sämtliche Eigenheiten und Spezifika eines Familienunternehmens, die sich gegenüber anderen Unternehmensarten in Krisensituationen feststellen lassen und auf den bestimmenden Einfluss der Unternehmerfamilie zurückzuführen sind“⁵.

Hierzu gehören ein besonderes Verantwortungsbewusstsein und eine hohe Loyalität gegenüber den Mitarbeitern. Sie werden häufig wie ein Teil der „erweiterten Familie“ behandelt. Da Mitarbeiter auf diese Art der Behandlung mit ausgeprägter Loyalität und Motivation reagieren, sind sie in Familienunternehmen tendenziell deutlich häufiger zu signifikanten eigenen Sanierungsbeiträgen im Falle einer Krise bereit und können deren Verlauf positiv beeinflussen⁶. Andererseits führt diese Beziehung dazu, dass sich Unternehmerfamilien in Krisensituation häufig kategorisch gegen die Entlassung von Mitarbeitern sperren, selbst wenn diese aus betriebswirtschaftlicher Perspektive notwendig erscheint⁷. Die Verweigerung von Entlassungen liegt jedoch nicht ausschließlich in der Beziehung zu den Mitarbeitern begründet: Es wird vermutet, dass manche Familienunternehmen dazu neigen, eine Krise „durch ein Ausharren und Fortsetzen der bisherigen Aktivitäten“⁸ lösen zu wollen. Um zu untersuchen, ob sich diese typischen Verhaltensweisen auch quantitativ messbar in der Personalpolitik von Familienunternehmen widerspiegeln, müssen viele Unternehmen über einen längeren Zeitraum untersucht und verglichen werden. Während es bezüglich solcher Vergleiche geschichtlich orientierte Arbeiten gibt⁹, werden selten Untersuchungen aus der Perspektive der Unternehmensstrategie durchgeführt. Obwohl das Thema zuletzt zunehmend an Bedeutung gewann, fokussierten sich Arbeiten meist auf große Firmen aus unterschiedlichen Industrien¹⁰. Da ca. 99% aller Unternehmen in Deutschland kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) sind¹¹, vernachlässigt diese Methode deren Bedeutung. Für sie haben die Ergebnisse dieser Untersuchungen demnach nur eingeschränkte Gültigkeit. Zudem glauben wir, dass die Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen deutlicher herausgearbeitet wer-

den können, wenn sie der gleichen Branche angehören und damit Branchenentwicklungen diese Unternehmenstypen in gleicher Weise erfassen.¹²

III. Quantitative Analyse der Entwicklung der Branche der papiererzeugenden Industrie

Grundlage der folgenden Ergebnisse ist eine eingehende Untersuchung der deutschen Papierindustrie, welche alle Unternehmen des Jahres 1995 den im Jahre 2019 aktiven Unternehmen gegenüberstellt. Hierbei wurden ein Standardnachweis zu dieser Industrie, das Nachschlagewerk „Birkner“¹³, und Statistiken des Verbands Deutscher Papierfabriken¹⁴ ausgewertet und durch Datenrecherchen ergänzt. Dabei wurden umfangreiche zusätzliche Angaben zur Beschäftigungszahl zu firmenhistorisch wichtigen Stichtagen (Übernahmen und Insolvenzen) in das Datenset eingepflegt. Auch wurden die Besitzverhältnisse vor den jeweiligen Stichtagen erhoben. Es erfolgte eine Einteilung in die Kategorien Familienunternehmen, im Besitz eines Finanzinvestors, Teil eines ausländischen Großunternehmens und Tochter eines Familienunternehmens. Dann wurde die Entwicklung der 1995 bestehenden Unternehmen bis zum Jahre 2019 verfolgt. In dieser Auswertung wird vier unterschiedlichen Fragestellungen nachgegangen:

- Es wurden die **Bestände** (Anzahl) aller unabhängigen Unternehmen zwischen 1995 und 2019 erfasst. Dies dient dazu, einen Überblick über die Branche und die enthaltenen Größenklassen zu erhalten.
- Sodann wurden die **Lebensläufe** der 1995 bestehenden Unternehmen bis 2019 erfasst.
 - Welche Unternehmen **überlebten** im Besitz des Eigentümers von 1995 bis 2019?
 - Ferner wird erhoben, wie sich diese Gruppe hinsichtlich der **Größenordnung** entwickelt hat.
- Wir betrachten außerdem anhand kritischer **Ereignisse**, welche Entwicklung die durch den bisherigen Eigentümer nicht-nachhaltig geführten Unternehmen genommen haben.
- Letztlich wird die Strategie spezifisch im **Personalbereich bei kritischen Ereignissen** (Verkäufe und Insolvenzen) analysiert. Die Zahl der Ereignisse variiert von jener der Unternehmen in den Anfangs- und Endbeständen. Einerseits werden Unternehmen, die im Betrachtungszeitraum sowohl übernommen als auch insolvent wurden, in beide Analysen miteinbezogen. Andererseits durchliefen einige Unternehmen eine Aufspaltung, weshalb den einzelnen Divisionen unterschiedliche Ereignisse widerfahren konnten.

Durch diese Aufgliederung werden nicht alle Unternehmen erfasst, die sich in einer Krisensituation befanden. Es geht ausschließlich um das Kriterium des Überlebens. Ein Unternehmen, das eine Krise erfolgreich bewältigt hat, geht in die Kategorie „Fortführung“ ein. Eine Erprobung beider Ansätze würde hier zu weit führen und ist für unsere Forschungsfrage nicht weiterführend.

3 Rösen (2009).

4 Rösen (Hrsg.) (2011).

5 Vgl. Rösen (2009), S. 108.

6 Vgl. Rösen (2009), S. 160.

7 Vgl. Rösen (2009), S. 221.

8 Vgl. Rösen (2009), S. 219.

9 Vgl. Fiedler/Gospel (2010), S. 195–211.

10 Vgl. Lantelme (2017), S. 5.; Block (2010).

11 Vgl. Rudnicka (2019).

12 Vgl. Frericks (2019), S. 61.

13 Verlag Birkner (1995).

14 Statistiken zum Leistungsbericht (2021).

Entwicklung des Bestands der papiererzeugenden Unternehmen in Deutschland zwischen 1911 und 1995					
	1911	1932	1960	1995	Delta%*
Anzahl der Unternehmen	904	738	388	166	-82%
Produzierte Tonnage (inTsd.)	1.981	2.556	3.434	14.813	+648%
Beschäftigte	68.037	66.765	77.600	66.108	-3%
Durchschnittliche Tonnage/Unternehmen	2.190	3.465	8.851	89.235	+3.975%
Durchschnittliche Beschäftigte/Unternehmen	75	91	200	398	+431%
Durchschnittliche Tonnage/Beschäftigte	29	38	44	224	+672%

Tab. 1; *) Delta 1995 zu 1911. Quelle: Eigene Auswertung aus Birkner (1911), (1932) und (1995) sowie Kurtz (1966)

IV. Die hochdynamische Industrie der Papiererzeugung (Fragestellung a)

Die papiererzeugende Industrie in Deutschland blickt auf eine lange Geschichte zurück und ist noch heute von Bedeutung. In der ganz langen Sicht war sie bis 1817 ein Handwerk und wurde durch die Erfindung der Papiermaschine zur kontinuierlichen Fertigung eine moderne Industrie. Vom Anfang des 20. Jahrhunderts bis in dessen letztes Jahrzehnt erreichte diese Branche in Deutschland eine hohe Produktivitätssteigerung bei gleichzeitigem Anwachsen der Unternehmensgröße, was zu einer kontinuierlichen Verringerung der Anzahl an Betrieben führte.

Anschließend sollen nun auch die Trends dieser Industrie in den Jahren nach 1995 bis 2019 verfolgt werden. Bis Mitte der 2000er wuchs die Papierproduktion in Deutschland fast über alle Sortimenten hinweg; dann begann bei Zeitungspapier ein Rückgang, der auch den gesamten Bereich der grafischen Papiere erfasste. Allerdings stieg im gleichen Zeitraum der Markt der Verpackungspapiere stark an, sodass sich das Gesamtvolumen weiter erhöhte.

In den 24 Jahren von 1995 bis 2019 hat sich die Zahl der Unternehmen drastisch verringert: von 166 auf 95. Die Anzahl der Beschäftigten sank weniger stark, nämlich von ca. 66.000 auf ca. 54.000, womit die Anzahl der Beschäftigten pro Unternehmen deutlich anstieg. Die Produktivität, ausgedrückt als Produktionsmenge pro Beschäftigten, hat sich in der gleichen Zeit um 88% gesteigert. Tab. 2 zeigt dies im Überblick. Das zwischen 1995 und 2019 um gut 50% gestiegene Produktionsvolumen wurde durch jährliche Produktionssteigerungen von 2,65% erzielt. In dieser Branche dürften nur wenige Unternehmen eine so starke Stellung einnehmen, dass sie die Preise analog zu den Lohnsteigerungen anheben konnten; die Regel war, dass ein Unternehmen die Produktivitätssteigerung mitvollzieht. Produktivitätssteigerung verlangt wachsende Mengen bei gleicher Anzahl oder Reduktion der Beschäftigten. Insbesondere der Konsolidierungskurs mit sinkender Beschäftigungszahl setzt kleinere Unternehmen unter Druck.

V. Lebensläufe der von den ursprünglichen Eignern nachhaltig fortgeführten Unternehmen

1. Nachhaltig fortgeführte Unternehmen und ihr Anteil an der Grundgesamtheit 1995 (Fragestellung ba)

Sich in einer solch dynamischen Industrie zu behaupten ist eine existenzielle Herausforderung. Als „Nachhaltigkeit“ bezeichnen wir die Entwicklung, bei welcher der ursprüngliche Eigentümer (hier im Jahre 1995) das Unternehmen fortführen kann. Ein Familienunternehmen, das verkauft werden muss, war daher für die ursprüngliche Inhabersfamilie kein nachhaltiges Unterfangen. In der nachfolgenden Tabelle ist aufgeführt, wie viele Unternehmen in welcher Eignerkategorie über die 24 Jahre des Erhebungszeitraums nachhaltig bewahrt werden konnten.

Die Erfolgsrate unter dem Kriterium der Nachhaltigkeit ist zunächst sicher erschreckend. In einer insgesamt erfolgreichen Industrie (plus 50% Mengenausstoß) haben innerhalb von 24 Jahren 64% der Inhaber von 1995 den Besitz an dem Papierunternehmen aufgegeben; freiwillig oder gezwungenermaßen, was vielleicht nur ein gradueller Unterschied war und ist. Freilich – und dies ist hervor- ➤

Entwicklung des Bestands der papiererzeugenden Unternehmen in Deutschland zwischen 1995 und 2019			
	1995	2019	Delta%
Anzahl der Unternehmen	165	95	-42%
Produzierte Tonnage (in Tsd.)	14.813	22.664	+53%
Beschäftigte	66.108	53.935	-18%
Durchschnittliche Tonnage/ Unternehmen	89.235	238.568	+167%
Durchschnittliche Beschäftigte/ Unternehmen	398	568	+43%
Durchschnittliche Tonnage/ Beschäftigte	224	420	+88%

Tab. 2; Quelle: Eigene Auswertung aus Statistiken des Verbands Deutscher Papierindustrie sowie aus Birkner (1995) und (2019)

Gesamtanzahl der Inhaber 1995 und anschließende Unternehmenslebensläufe mit ursprünglichem Eigner bis 2019			
	Total 1995	Fortgeführt durch Eigner 1995 bis 2019	Delta%
Familienunternehmen	103	48	-53%
Tochter eines Familienunternehmens	17	4	-76%
Gelistetes Unternehmen	2	0	-100%
Ausländisches Unternehmen	30	8	-73%
Finanzinvestor	6	0	-100%
Nicht zuordenbar	8	0	-100%
Total	166	60	-64%

Tab. 3; Quelle: Eigene Erhebung aus Birkner und anderen Quellen: In der ersten Spalte sind die anno 1995 unabhängigen Unternehmen entsprechend Besitz aufgelistet.

zuheben – ist diese hohe Rate des Untergangs ein Problem der Branche und nicht spezifisch der Familienunternehmen. Diese haben noch am erfolgreichsten das Ziel der Nachhaltigkeit verfolgt: 53% (inkl. Tochtergesellschaften) haben über 24 Jahre (fast eine Generation) ihr Unternehmen durch eine turbulente Zeit geführt und überlebt.

2. Lebensläufe der nachhaltig fortgeführten Unternehmen nach Größenklassen (Fragestellung bb)

Angesichts der vorhergehenden Beobachtungen zur gesamten Industrie fragt man nun, welche Strategien den primär Familienunternehmen geholfen haben, nachhaltig (bis 2019) zu überleben. In einem wachsenden Markt würde man Wachstum auch als Überlebensrezept für das einzelne Unternehmen annehmen.

Hierzu wurden in Tab. 4 die Unternehmen in vier Größenklassen (nach Beschäftigten) gegliedert und die Verschie-

Nachhaltig fortgeführte Unternehmen nach Größenklassen			
Anzahl Beschäftigte 1995	Unternehmen 1995	Unternehmen 2019	Delta%
Bis 99	15	14	-7%
100–299	12	12	±0%
300–599	14	8	-43%
über 600	6	13	+117%
Nicht zuordenbar	13	13	
Total	60	60	

Tab. 4; Quelle: Eigene Darstellung

bungen innerhalb der nachhaltig fortgeführten Unternehmen ermittelt.

Wir sehen, dass insgesamt neun Unternehmen (19% von 47, ergo 60 minus 13 nicht-zuordenbare) ein so ausgeprägtes Wachstum aufwiesen, dass sie in eine höhere Gruppe der Unternehmensgröße aufrückten. Wir sehen aber ebenso, dass auch die untere Hälfte der Unternehmen unter 299 Beschäftigten in „ihrer“ Unternehmensgröße (nach Beschäftigten) überlebt hat. Man kann ohne weiteren Nachweis annehmen, dass auch diese Gruppe der kleineren Unternehmen den Umsatz pro Mitarbeiter mindestens im Rahmen der jährlichen Lohnsteigerungen anheben konnte.

VI. Entwicklungspfade der nicht-nachhaltigen Unternehmen (Fragestellung c)

1. Nicht-nachhaltige Entwicklungspfade

Die Lebensläufe der nachhaltigen Unternehmen sind einfach: Sie bleiben im Besitz der ursprünglichen Eigner. Die Lebensläufe der Unternehmen mit weniger nachhaltiger Fortführung sind differenzierter, man könnte auch sagen: aufregender. Hier gibt es ganz unterschiedliche **Ereignisse**: Verkäufe an andere, bei denen das Unternehmen als Tochtergesellschaft der Betriebsstätte weitergeführt wird, Verkäufe z.B. an Private-Equity-Investoren, was zu Weiterverkäufen führt, Insolvenzen mit nachfolgenden Verkäufen oder endgültige Geschäftseinstellung.

Für ca. 90% unserer Grundgesamtheit konnten wesentliche **Ereignisse** ihrer Lebensläufe erfasst werden. Zahlenmäßige Abweichungen der Grundgesamtheit von der Gesamtanzahl der Ereignisse ergeben sich einerseits nach unten durch nicht-vorhandene Informationen über die Lebensläufe einzelner Unternehmen und andererseits nach oben durch das mehrmalige Auftreten einzelner Unternehmen durch sowohl Verkauf als auch Insolvenz sowie unterschiedliche Lebensläufe einzelner Geschäftsbereiche und Standorte.

2. Familienunternehmen erleiden in Krisenfällen oft die Insolvenz, Nicht-Familienunternehmen gelingt häufiger der Verkauf

Tab. 5 zeigt die dominanten Pfade von ausscheidenden Familienunternehmen: Insolvenz in 18 Fällen und in zweien nach vorhergehendem Verkauf. Wir finden nur zehn erfolgreiche Verkäufe. Hingegen gelingt es den ausländischen Eignern in der Regel, ihre Tochtergesellschaften zu verkaufen – 25 Fälle –, und sie müssen nur in wenigen Fällen, zwei bzw. drei, eine Insolvenz anmelden.

Familienunternehmen gelingt dies offenbar nicht in gleicher Weise. Wir werden sehen, inwieweit dabei die Personalpolitik von Familienunternehmen eine Rolle spielt.

VII. Personalstrategie im Vorfeld von kritischen Ereignissen (Fragestellung d)

Zu 61 der insgesamt 100 Ereignisse lassen sich Personalbestände sowohl zum Zeitpunkt der Übernahme bzw. der Insolvenz als auch im Jahr 1995 feststellen. Diese 61 Ereignisse liefern somit den Datensatz, mithilfe dessen im Folgenden die Personalpolitik vor kritischen Ereignissen untersucht wird.

Besitzverhältnisse bei den Ereignissen Verkauf und Insolvenz				
	Total	Nur Verkauf	Nur Insolvenz	Insolvenz (nach Kauf)
Familienunternehmen	30	10	18	2
Tochter eines Familienunternehmens	17	7	5	5
Ausländisches Unternehmen	30	25	2	3
Finanzinvestor	18	4	4	10
Nicht zuordenbar	5	0	4	1
Total Ereignisse	100	46	33	21

Tab. 5; Quelle: Eigene Darstellung

1. Restrukturierung als Voraussetzung für Verkauf

Als Erstes sollen die Verkäufe der Unternehmen näher beleuchtet werden. Prozentual ausgedrückt waren die Unternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme deutlich kleiner als 1995, zunächst unabhängig von den Eigentumsverhältnissen. Da die durchschnittliche Größe aller Unternehmen der Industrie während dieses Zeitraums zunahm, mussten schrumpfende Firmen verständlicherweise erst via Übernahme durch ein anderes Unternehmen restrukturiert werden. Dies legt zudem nahe, dass sich viele dieser Unternehmen aufgrund der in der Industrie durchschnittlich steigenden Mitarbeiterzahl in einer Krise befanden. Es existiert eine Ausnahme von dieser Regel: Familienunternehmen hatten zum Zeitpunkt ihrer Übernahme eine durchschnittliche Größe von 105% im Vergleich zu 1995. Bei lediglich sechs Datensätzen können statistische Methoden jedoch nicht ohne Weiteres angewandt werden. Diese Unternehmen müssen daher genauer analysiert werden. Die G. Haindl'sche Papierfabrik mit ihrer hohen Gesamtmitarbeiterzahl und einem Wachstum von 164% stellt einen Ausreißer dar und war sicherlich keine Übernahme eines Unternehmens in einer Krisensituation. Das Unternehmen wird aus der wei-

teren Analyse daher ausgeschlossen. Keines der übrigen Unternehmen wuchs. Drei haben ihre Größe in etwa beibehalten, während zwei ihren Personalbestand leicht reduzierten. Der immer noch relativ geringe Personalabbau wird zusätzlich dadurch beeinflusst, dass drei Unternehmen vor 2001 übernommen wurden. Es bestand demzufolge nur wenig Zeit, die Mitarbeiterzahl signifikant zu reduzieren. Dennoch bleiben die Ergebnisse bemerkenswert, wenn sie in Kontrast zu anderen Eigentumsverhältnissen gestellt werden (Tab. 6). Nach Ausschluss der G. Haindl'schen Papierfabrik ist der durchschnittliche Mitarbeiterbestand bei Familienunternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme mit 93% immer noch am größten, gefolgt von Tochtergesellschaften privater Unternehmen mit 85%. Der Unterschied zu dem Personalabbau auf 72% bei Finanzinvestoren und 66% bei ausländischen Unternehmen ist signifikant. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die geringe Anzahl an vollständigen Datensätzen im Fall der Finanzinvestoren und der Töchter von Familienunternehmen die Signifikanz dieser Ergebnisse beeinträchtigt. Ausländische Unternehmen lassen sich mit 19 Datensätzen dagegen sehr zuverlässig beurteilen. Sie restrukturieren ihre kriselnden Tochtergesellschaften mit einem Personalabbau um ein Drittel rigoros und können sie dann auch verkaufen.

Nachdem analysiert worden ist, was mit den Unternehmen vor ihrer Übernahme geschah, kann zusätzlich ihre Entwicklung danach bis heute diskutiert werden. Bei 67 Übernahmen wurden die Produktionsstätten von 21 Unternehmen geschlossen. Die Variation der vorherigen Eigentümerverhältnisse zeigt keinen signifikanten Effekt. Ob das Unternehmen im Zeitraum von 1995 bis 2019 insolvent war, verändert hingegen das Bild: Von diesen 21 Unternehmen (die identischen Zahlen ergeben sich zufällig) sind heute 15 Produktionsstätten geschlossen. Mit fast 75% ist dieser Anteil im Vergleich zu allen 67 Übernahmen deutlich höher.

2. Unzureichende Restrukturierung oder Fortfall der Geschäftsbasis als Insolvenzursache

Dieselbe Methodik wird nun auf Unternehmen vor Insolvenzen angewandt (Tab. 7). In Bezug auf Familienunternehmen zeigt sich ein ähnliches Bild wie im Fall der Übernahmen. Außerdem sind diese Ergebnisse mit zwölf Datensätzen, die zu einer durchschnittlichen Unternehmensgröße von 99% »

Entwicklung der Unternehmensgröße vor Übernahme nach Eigentümerverhältnis

Mehrheitseigentümer vor der Übernahme	Mitarbeiterbestand bei Übernahme verglichen mit 1995	Vollständige Datensets	Durchschnittliches Datum
Familienunternehmen	93%	5	2005
Tochter eines Familienunternehmens	85%	4	2001
Ausländisches Unternehmen	66%	19	2007
Finanzinvestor	72%	2	2009

Tab. 6; Quelle: Eigene Darstellung

zum Zeitpunkt der Insolvenz von Familienunternehmen führen, zuverlässiger als bei Übernahmen. Im Besitz von Finanzinvestoren befindliche Unternehmen verzeichneten den stärksten Personalabbau vor einer Insolvenz. Zudem wird der durchschnittliche Mitarbeiterbestand von 69% von elf Datensätzen deutlich stärker gestützt, als dies noch im Rahmen von Übernahmen der Fall war. Die Entwicklung von Unternehmen in ausländischem Besitz ist aufgrund der fehlenden Daten nicht aussagekräftig. Tochtergesellschaften von Familienunternehmen reduzierten ihre Größe im Gegensatz zu Letzteren deutlich (48%). Aufgrund des kleinen Datensatzes, des späten durchschnittlichen Insolvenzdatums und der besonderen Umstände aller einbezogenen Unternehmen wird dieses Ergebnis ebenfalls als nicht aussagekräftig betrachtet.

Auf der anderen Seite zeigt Tab 5., wie viele Unternehmen (13 von 65) fortgeführt werden konnten, indem sie ihre Belegschaft deutlich reduzierten. Es ist plausibel, zu vermuten, dass dies zur Produktivitätssteigerung führte und nicht zum Abschneiden von Umsatzsegmenten.

VIII. Zusammenfassung

1. Einbettung der Unternehmensanalyse in die Branchenanalyse

Eine frühere branchenübergreifende Erhebung von Ursachen für existenzielle Krisen deutscher Familienunternehmen zeigte, dass der Untergang der Branche des Unternehmens oder tiefe Rezessionen die häufigsten Ursachen für den Untergang von Familienunternehmen sind.¹⁵ Die vorliegende Auswertung konzentriert sich daher auf eine Branche, Papiererzeugung, mit einer insgesamt guten Entwicklung in einem Wirtschaftsraum, Deutschland. In diesem Umfeld können die Strategien von verschiedenen Eignergruppen deutlicher herausgearbeitet werden.

2. Familienunternehmen gelingt seltener ein rechtzeitiger Verkauf eines langfristig gefährdeten Unternehmens

Natürlich denkt heute ein Forscher zu Familienunternehmen sogleich an die emotionale Bindung des Unternehmers an sein Unternehmen durch die Faktoren, die unter Socio-

emotional Wealth subsumiert werden. Man sollte in den Wissenschaften aber immer nach der einfachsten Erklärung suchen. Die einfachste Erklärung ist, dass der Familienunternehmer noch keine Erfahrung mit Existenzgefährdungen hatte – er wäre schließlich wohl kein Unternehmer mehr, wenn schon eine frühere Krise sein Unternehmen in den Ruin geführt hätte. Dies ist ein erster Hinweis, dass Familienunternehmen weniger Geschick in der existenziellen Krise haben. Man kann dies an der Vorgehensweise der ausländischen Eigner plausibel dahin gehend interpretieren, dass diese Großkonzerne mehr Erfahrung in der Handhabung solcher Krisenfälle haben und natürlich die Managementdisziplin und professionelle Distanz, um das Nötige rechtzeitig zu veranlassen. Vielleicht haben sich die professionellen Strategen in den Großkonzernen im Rahmen ihrer Ausbildung sogar mit den „Strategies for Declining Business“¹⁶ befasst?

3. Wer sein Personal nicht an Produktivitätsfortschritt und Nachfrageentwicklung anpasst, geht unter

Tab. 4 zeigt, dass keines der nachhaltigen Familienunternehmen im Personalbestand signifikant geschrumpft ist. Sie erreichten offenbar die notwendige Produktivitätssteigerung durch Wachstum (ggf. der Preise).

Tab. 5, 6 und 7 zeigen dann für die nicht-nachhaltig betriebenen Firmen, die auf dem Pfad zum Verkauf oder gar Insolvenz waren, dass diese ihren Personalbestand nicht rechtzeitig reduziert haben – was aber die Nicht-Familienunternehmen taten. Die viel berufene Loyalität der Familienunternehmen zu ihrer Belegschaft kann also auch ein gefahrenerhöhendes Element sein.

Es liegt jenseits unseres Forschungsansatzes, die Bedeutung des Personalaufwands im Detail abzuleiten. In dieser „umformenden“ Industrie hat die umzuformende Frischfaser oder der Recyclingstoff den größten Kostenanteil, der auch in allen Unternehmen ein individuelles Optimierungsmanagement verlangt. Ferner haben in dieser kapitalintensiven Industrie die Aufwendungen für den Maschinenbetrieb eine höhere Bedeutung als in manchen anderen. Gleichwohl sind die Personalaufwendungen daneben der dritte große Kostenblock,

15 Seibold et al. (2021), S. 164.

16 Harrigan (1980), insb. S. 367 ff.

Entwicklung der Unternehmensgröße vor Insolvenzen nach Eigentümerverhältnis

Mehrheitseigentümer vor der Insolvenz	Mitarbeiterbestand bei Insolvenz verglichen mit 1995	Vollständige Datensets	Durchschnittliches Datum
Familienunternehmen	99%	12	2005
Tochter eines Familienunternehmens	81%	3	2001
Ausländisches Unternehmen	48%	5	2011
Finanzinvestor	69%	11	2009

Tab. 7; Quelle: Eigene Darstellung

vor allem ein Kostenbereich, der durch intensives Produktivitätsmanagement in einem weiten Bereich beeinflussbar ist. Eine Analyse der Produktionsmenge pro Mitarbeiter selbst zwischen vergleichbaren Produktionsprogrammen und Betriebsgrößen würde erhebliche Unterschiede aufzeigen, die sich auf das Gesamtergebnis durchschlagen. Allerdings muss auch in dieser Branche – wie in allen Industrien – ein Vorsprung in der Personalproduktivität nicht nur durch schlanke und beherrschte Organisationsabläufe, Kompetenz, gewachsene Disziplin und Motivation der Mitarbeiter erarbeitet werden, sondern verlangt auch die produktivitätssteigernden Investitionen.

4. Papierindustrie Deutschlands – eine von Familienunternehmen geprägte Branche

Unsere Analyse der ausgeschiedenen Unternehmen darf aber keinesfalls das Bild der Familienunternehmen in dieser Branche insgesamt prägen. Im Gegenteil: Diese hochdynamische und extrem kapitalintensive Branche ist durch und durch geprägt von Familienunternehmen. Nationale börsennotierte Gesellschaften gibt es nicht (mehr). Tochtergesellschaften ausländischer Großkonzerne spielen eine Rolle, prägen aber die Branche nicht. In jedem Fall werden die Unternehmen im Besitz ausländischer Unternehmen oder gar von Finanzinvestoren schneller aufgegeben als Familienunternehmen. Und diese nachhaltigen Familienunternehmen sind so alt oder älter als die wenigen alten Aktiengesellschaften in allen Branchen der deutschen Industrie. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Block, J. (2010):

Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence From S&P 500 Firms. In: Family Business Review, 23(2), S. 109–130.

Fiedler, M./Gospel, H. (2010):

The Top 100 Largest Employers in UK and Germany in the Twentieth Century. Data (ca. 1907, 1935/38, 1955/57, 1972/73, 1992/95). Köln: Universität Köln.

Frericks, S. (2019):

Downfall of Large German Listed Companies. A Two-Dimensional Analysis of Failure Factors. Wiesbaden: Springer Gabler.

Harrigan, K. R. (1980):

Strategies for Declining Businesses. Lexington, MA: Lexington Books.

Kuchenbaur, D. (2020):

Current status and short-term development of companies operating in the paper producing industry of Germany. The internal factors influencing their downfall risk. Bachelor Thesis. Friedrichshafen: Zeppelin Universität.

Lantelme, M. (2017):

The Rise and Downfall of Germany's Largest Family and Non-Family Businesses. A Historical Study and Strategic Analysis from 1971 to 2011. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rudnicka, J. (2019):

Verteilung Unternehmen in Deutschland nach Unternehmensgröße 2017, <https://de-statista-com.zu.idm.oclc.org/statistik/daten/>

studie/731901/umfrage/verteilung-unternehmen-in-deutschland-nach-unternehmensgroesse/; zuletzt abgerufen am 15. Mai 2020.

Rüsen, T. A. (2009):

Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rüsen, T. A. (Hrsg.) (2011):

Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Seibold, L. K. C./Lantelme, M./Kormann, H. (2021):

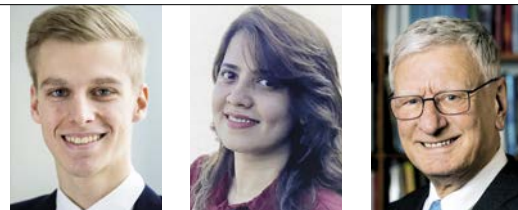
German Family Enterprises. A Sourcebook of Structure, Downfall and Corporate Longevity. 2. Auflage, Cham: Springer Gabler.

Verband Deutscher Papierfabriken e.V. (2021):

Statistiken zum Leistungsbericht. Papier 2021. Bonn.

Verlag Alfred Birkner (1995):

Adressbuch der Papierindustrie Deutschlands und der Schweiz: Jahrgang 1911 und nachfolgende Jahrgänge bis 2019. In: B. F. m.b.H.. Berlin.



Daniel Kuchenbaur beendet aktuell sein Masterstudium in Accounting & Finance an der Universität St. Gallen. Seinen Bachelorabschluss in Corporate Management & Economics erlangte er an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen, wobei er seine Bachelorarbeit am Lehrstuhl für Strategie und Governance von Familienunternehmen verfasste. Nach seinem Abschluss wird Kuchenbaur als Unternehmensberater bei McKinsey & Company einsteigen.

Quratul Aan ist Doktorandin an der Zeppelin Universität und arbeitet derzeit an einer Forschungsarbeit mit dem Titel „Langlebigkeit von Familienunternehmen“. Ihre akademischen Interessen liegen in den Bereichen Strategie und Governance von Familienunternehmen.

Prof. Dr. Hermut Kormann war vier Jahrzehnte in technisch geprägten Unternehmen tätig, davon zwei in einem großen, deutschen Familienunternehmen. Er übte zahlreiche Mandate in Beiratsgremien von Familienunternehmen aus. Prof. Dr. Kormann habilitierte zur „Governance des Familienunternehmens“. Seit 2006 lehrt er zu den Themen Strategie und Governance der Familienunternehmen an der Zeppelin Universität und der Universität Leipzig, betreut dort mehrere Forschungsprojekte und publiziert regelmäßig zu diesen Themen.

KEYWORDS

Krise • Krisenzeiten • Krisenstrategie • Personalpolitik • Papiererzeugung