

IOP trifft Praxis

Beschützen oder opfern:

Wie managen Familienunternehmen existentielle Krisen?



Grusswort vom Institutsdirektor

Prof. Dr. Andreas Hack



Agenda

Das erwartet Sie heute...

- Impulsvortrag: Einblicke in den aktuellen Stand der Forschung
- Paneldiskussion:
 - Michael Merkle, CEO und Inhaber der Agathon Maschinenfabrik AG
 - Brenda Maeder, Verantwortliche Turnaround und Restructuring Ernst & Young Parthenon
 - Stefan Marotta, Verantwortlicher Recovery Management bei Credit Suisse (Schweiz) AG
- Apéro

Was tun,

...wenn einem (als Firma) die Krise trifft?



Die Abwärtsspirale muss gebremst werden

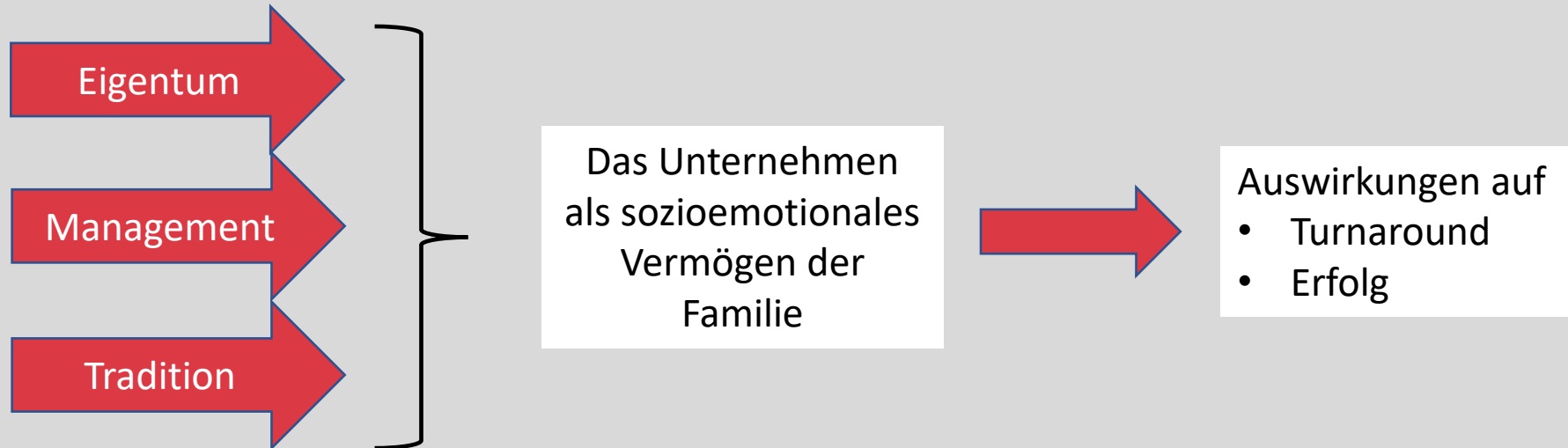
...häufig geschieht dies durch Turnaround Management



Doch...

wie setzen Familienunternehmen den Turnaround um?

Familienunternehmen sind geprägt durch die Überlappung von:



Denn das sozioemotionale Vermögen bringt folgende Aspekte mit sich:

- F: Familienkontrolle
- I: Identifikation mit dem Unternehmen
- B: Bindende soziale Beziehungen
- E: Emotionale Verbundenheit
- R: Reinvestition von Familienvermögen über Generationen



Inwiefern beeinflusst dies Turnaround Entscheide?

Studie

Forschungsfragen und Setting

- *Wie beeinflusst der Anteil an Familieneigentum die getroffenen (oder nicht getroffenen) Turnaround Massnahmen?*
- *Wie beeinflusst dies letztendlich, ob eine Firma überlebt oder nicht?*
- Setting: akute Liquiditätskrise
- Befragte: Head Risk Management der 100 grössten Deutschen Banken
- 213 Antworten von Turnaround Managern

Dies ergab ein spannendes Muster...

1. Finding

- Je höher der Anteil des Familieneigentums, umso stärker werden operationelle Turnaround Massnahmen getroffen
- Somit werden Kosten gesenkt durch **Prozessstraffungen** und es wird **Personal entlassen**



Dies ergab ein spannendes Muster...

2. Finding

- Je höher der Anteil des Familieneigentums, umso stärker werden Portfolio gerichtete Turnaround Massnahmen getroffen
- Somit werden **Produktlinien** gestrafft oder **Services** eingestellt



Dies ergab ein spannendes Muster...

3. Finding

- Je höher der Anteil des Familieneigentums, umso stärker werden finanzielle Turnaround Massnahmen getroffen
- Dabei **erhöht** die Familie ihr **Kapital** in der Firma, indem sie zusätzliche Mittel einschießt



Dies ergab ein spannendes Muster...

4. Finding

- Der Anteil des Familieneigentums hat scheinbar keinen (signifikanten) Einfluss auf führungstechnische Turnaround Massnahmen
- Wo häufig in Krisen CEO Wechsel kommuniziert werden, scheint es, dass in Familienunternehmen tendenziell **am CEO festgehalten** wird



Dies ergab ein spannendes Muster...

5. Finding

- Der Anteil des Familieneigentums hat effektiv einen klar positiven Einfluss auf den Erfolg des Turnarounds sprich, ob die Firma überlebt oder nicht
- Es lässt sich also die These ableiten, **je höher das Familieneigentum, umso eher überlebt die Firma eine existentielle Krise**



Dies ergab ein spannendes Muster...

6. Finding

- Von allen Turnaround Massnahmen, die Familienunternehmen (nicht) treffen, ist nur der **Einschuss von zusätzlichem Kapital** positiv mit dem **Überleben** der Firma korreliert
- Würde dies bedeuten, dass alle andern Turnaround Massnahmen nichts bringen?



Dies ergab ein spannendes Muster...

opfern, schützen und auf das Beste hoffen

- In einer existentiellen Krise **opfern**
Familienunternehmen diese Dinge, die später wieder hergestellt werden können (MA eingestellt, Produkte lanciert)
- In einer existentiellen Krise **schützen**
Familienunternehmen diese Dinge, die später nicht einfach wieder hergestellt werden können (Familien-CEO, Kontrolle via Kapital)



Paneldiskussion

Mit anschliessender Fragerunde

Michael Merkle, CEO und Inhaber der Agathon Maschinenfabrik AG

Brenda Maeder, Verantwortliche Turnaround und Restructuring Ernst & Young Parthenon

Stefan Marotta, Verantwortlicher Recovery Management bei Credit Suisse (Schweiz) AG

Vielen Dank

für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Andreas Hack & Team

26.10.2022, Bern

u^b

b
**UNIVERSITÄT
BERN**

