

WHU-PRAXISSTUDIE

# WIE FAMILIEN- UNTERNEHMEN DIE KRISE MEISTERN

LESSONS LEARNED AUS 12 MONATEN  
COVID-19 KRISENERFAHRUNG

von  
Nadine Kammerlander  
Mike Zöllner  
Daniel Welz  
Julia Kost  
Michael Welz

# Wie Familienunternehmen die Krise meistern

Lessons Learned aus 12 Monaten Covid-19 Krisenerfahrung

## Ihre Ansprechpartner

**WHU – Otto Beisheim School of Management**  
**Institut für Familienunternehmen & Mittelstand**  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar, Deutschland



**Prof. Dr. Nadine Kammerlander**  
Institutsleiterin

Tel.: +49 261 6509 781

[nadine.kammerlander@whu.edu](mailto:nadine.kammerlander@whu.edu)



**Mike Zöller**  
Partner, FTI-Andersch

Tel.: +49 175 585 0391

[zoeller@andersch-ag.de](mailto:zoeller@andersch-ag.de)



**Daniel Welz**  
WHU M.Sc. Student

[daniel.welz@whu.edu](mailto:daniel.welz@whu.edu)



**Julia Kost**  
WHU Alumna

[julia.kost@whu.edu](mailto:julia.kost@whu.edu)



**Michael Welz**  
Doktorand/Director In-Praxi

[michael.welz@whu.edu](mailto:michael.welz@whu.edu)

### Hinweise zur Studie

Eine Vervielfältigung des vorliegenden Dokuments ohne ausdrückliche Genehmigung der Verfasser ist nicht gestattet. Die Aussagen dieser Studie sind rein wissenschaftlich einzuordnen und stellen keine Beratung oder Anlageempfehlung dar. Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text überwiegend die männliche Form gewählt, nichtsdestotrotz beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

Diese Studie kann wie folgt zitiert werden:

Welz D, Kammerlander N, Welz M, Zöller M, Kost J (2022): Wie Familienunternehmen die Krise meistern. Lessons Learned aus 12 Monaten Covid-19 Krisenerfahrung. WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

# Executive Summary

## 1. Was bedeutet die Coronakrise für Familienunternehmen?

**Gemeinsamer Bezugspunkt.** Diese Studie entstand während der weltweit vorherrschenden und bisher einzigartigen Covid-19-Krise. Somit dient die Pandemie als Bezugspunkt für ein gemeinsames Krisenereignis innerhalb der Studie, welche alle untersuchten Familienunternehmen betraf.

**Kombination bisheriger Krisenerfahrungen.** Die Auswirkungen der Covid-19-Krise in diesem Ausmaß waren weder vorhersehbar noch vorstellbar, unabhängig von der Art oder Größe des Familienunternehmens. Dieser neuartige und globale Krisentyp weist Merkmale anderer Krisen – wie zum Beispiel einer Gesundheitskrise, einer Wirtschaftskrise und einer Finanzkrise – auf.

**Nicht ausreichendes Skill-Set zur Bewältigung.** Die Coronapandemie verlangte von Familienunternehmen die Entwicklung von bestimmten operativen und strategischen Lösungen zur Aufrechterhaltung des betrieblichen Geschäftes. Die Pandemie wurde für Familienunternehmen dann zur Krise, wenn das methodische Skill-Set des Familienunternehmens nicht in der Lage war, Lösungen zur profitablen Weiterführung und strategischen Weiterentwicklung des Geschäftes hervorzubringen.

**Gefahr für Unternehmen, Eigentum und Familie.** Krisen gelten aufgrund der Überschneidung der Teilsysteme Unternehmen, Eigentum und Familie als besonders herausfordernd für Familienunternehmen. Die Überschneidung weckt eine zusätzliche "Mission" für Familienunternehmer, die über die tägliche Führung des Unternehmens hinausgeht.

## 2. Was bedeutet proaktives Krisenmanagement?

**Reduktion des Sanierungsbedarfs.** Aufgrund der zeitlichen Abfolge resultieren fünf Phasen der Krisenentwicklung: Stakeholderkrise, Strategische Krise, Produkt-/Absatzkrise, Erfolgskrise, und Liquiditätskrise. Mit dem Fortschreiten der Zeit steigt mit zunehmendem Druck auch der Sanierungsbedarf, während simultan die Optionen zur Krisenbewältigung abnehmen. Das Resultat ist ein sinkender Unternehmenswert.

**Pragmatische Systematik.** Proaktives Krisenmanagement ist ein systematischer Prozess. Er dient zur Erkennung von Krisensignalen, zur Vorbeugung von Krisenschäden sowie zur Erholung und dem Lernen aus Krisen und wird von internen und externen Stakeholdern unterstützt.

**Robuste Abwehr von Schocks.** Das Ziel von proaktivem Krisenmanagement ist der Aufbau von Krisenresilienz. Die Unternehmen eignen sich die Kapazität an, den Krisendruck und ungeplante Schockzustände durch Maßnahmen möglichst gezielt zu absorbieren, ohne dabei einen großen Leistungsverlust festzustellen.

### 3. Was sind Einflussfaktoren und Barrieren für proaktives Krisenmanagement?

**Das Mentale Modell des Eigentümers/Geschäftsführers.** Dieses Mentale Modell beinhaltet, welche Gewohnheiten, Werte, Risikowahrnehmung, Bestrebungen und Tools der Eigentümer besitzt, um Informationen zu analysieren und zu interpretieren, um somit auf Umweltveränderungen zu reagieren und Probleme zu lösen.

**Krisenerfahrung.** Durch Krisen eignet sich das Unternehmen bestimmte Fähigkeiten an, um in nachfolgenden Krisen schneller und effektiver zu reagieren. Besonders wichtig ist die Kenntnis über die Abfolge der zu treffenden Maßnahmen.

**Die Organisationsstruktur.** Geistige Flexibilität und Entscheidungsfreude als wesentliche Faktoren der Krisenbewältigung sind unabhängig von der Größe des Familienunternehmens. Vielmehr können Faktoren rund um die Formalisierung der Prozesse und der Grad der Internationalisierung das Krisenmanagement beeinflussen.

**Die Stakeholder.** Enges und persönliches Vertrauensverhältnis zwischen Familienunternehmen und Beschäftigten trägt zur frühen Erkennung von Krisengefahren, zur entscheidungsfreudigen Krisenbewältigung und schnellen Erholungsprozessen bei.

### 4. Wie setzen Familienunternehmen Krisenmanagement während der Coronakrise um?

**Krisensignale und Krisenvorbereitung.** Das Verhalten der Familienunternehmen zu Krisenbeginn war aktiv und aufmerksam, überrascht und unvorbereitet, und abwartend und reagierend. Die konkreten Empfehlungen beinhalten die Untermauerung der unternehmerischen Intuition, die Etablierung guter Informationsverbreitung und die Umsetzung notwendiger To-Do's.

**Administrative Organisation.** Die administrative Bewältigung der Pandemie wird zusammengefasst unter steuernd und stabil, schnell und agil, und digital und kooperativ. Die konkreten Empfehlungen sind die Mobilisierung interner Lenkungsorgane, die Involvierung externer Stakeholder und die Digitalisierung routinierter Prozesse.

**Liquiditätssicherung.** Die Liquiditätssicherung war transparent und lösungsorientiert, konservativ und datenlos, und bietet Raum für Vereinfachungen und Verbesserungen. Die konkreten Empfehlungen sind das Rechnen in Szenarien, die Umsetzung signalisierender Kommunikation und die Berücksichtigung erhöhter Sorgfaltsanforderungen.

**Kommunikation.** Die Kommunikation war intensiv und persönlich, pragmatisch und unabhängig, und teilweise auch vorenthaltend und taktisch. Die konkreten Empfehlungen sind die Hochachtung des integeren Informationsaustausches, die Professionalisierung der Kommunikation und die Förderung digitaler Weiterbildung.

**Krisenerholung und Lernen.** Die Krisenerholung wird zusammengefasst unter fokussiert und adaptierend, entscheidungsfreudig und identifizierend, und loyal und empathisch. Die konkreten Empfehlungen sind die Institutionalisierung adaptiver Lernprozesse, der Ausbau digitaler Entscheidungsfreude und die Belohnung loyalen Vertrauens.

## Vorwort der Verfasser

Das Thema „Corona-Pandemie“ beschäftigt unsere globale Gesellschaft bereits seit geraumer Zeit und fordert verschiedenste wirtschaftliche, politische und soziale Akteure auf, sich verstärkt mit dem Thema des Krisenmanagements zu befassen. Die aktuelle Situation und die mit dem Krisenmanagement verbundenen Fragestellungen waren es letztendlich, die uns zu dieser wissenschaftlichen Studie motiviert haben. Wir denken es ist an der Zeit, dass sich Familienunternehmen die Fragen stellen, wie die Coronakrise insgesamt gemanagt wurde und welche Lessons Learned daraus mitgenommen werden können.

Gerade Krisen eröffnen oftmals alternative Denkräume und zwingen uns zur Auseinandersetzung mit ihnen, die sich – wenn genutzt – oftmals im Nachhinein als positive Auseinandersetzungen erweisen, in denen wir uns entweder persönlich oder auch geschäftlich weiterentwickeln. Sinngemäß in den Worten des ehemaligen britischen Staatsmannes Churchill ausgedrückt: Never waste a good crisis.

Nach einer erkenntnisreichen Erhebungs- und Auswertungsphase freuen wir uns, Ihnen die relevanten Ergebnisse unserer Studie in der vorliegenden Praxispublikation zusammenfassend vorstellen zu dürfen. Diese qualitative Studie basiert auf 52 Interviews mit unter anderem 36 Vertretern der Vorstände, Aufsichtsratsräte oder der Geschäftsführer von Familienunternehmen. Darüber hinaus bereicherte uns die Sichtweise von 12 hochkarätigen externen Stakeholdern. Hier wurden neben Unternehmensberatern und Anwälten auf Partnerebene auch hochqualifizierte Finanzierer befragt und deren Sichtweise zusammengefasst. Zuletzt wurden 3 Nicht-Familienunternehmen befragt und 1 Vertreter der Handelskammer Heidelberg. Die befragten Unternehmen entstammen völlig unterschiedlichen Branchen. Zudem unterscheiden sie sich untereinander trotz ihrer familienunternehmerischen und mittelständischen Prägung deutlich in ihrer Größenordnung. Diese Studie inkludiert Unternehmen zwischen 5 Mio. € Umsatz bis hin zu solchen mit ca. 5.3 Mrd. € Umsatz. Somit wird eine große Bandbreite des deutschen Mittelstands abgedeckt und beleuchtet. Die qualitativ-explorative Herangehensweise unserer Studie ermöglicht einen tiefen Einblick in die Denk- und Handlungsweisen beim Krisenmanagement von Familienunternehmen.

Eine solche Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die intensive Mitwirkung der befragten Studienteilnehmer. Für das uns entgegengebrachte Vertrauen sowie für den geleisteten Zeiteinsatz möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal außerordentlich herzlich bedanken.

Prof. Dr Nadine Kammerlander

Daniel Welz

Mike Zöller

Julia Kost

Michael Welz

# Inhaltsverzeichnis

<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>Einführung</b>	<b>7</b>
Hintergrundwissen zu Familienunternehmen	7
Hintergrundwissen zu Krisenmanagement	9
Unterschiedliche Krisentypen	10
<b>Überblick zu Krisenmanagement</b>	<b>11</b>
Krisenmanagementkonzepte	12
Herausforderungen für effektives Krisenmanagement	14
Brücke zu Krisenmanagement in Familienunternehmen	15
<b>Studienüberblick</b>	<b>16</b>
Methodik	16
Charakteristika der Studienteilnehmer	16
<b>Ergebnisse der Studie</b>	<b>17</b>
Signalfrüherkennung und Vorbeugung	17
Krisenbewältigung	22
Administrative Organisation	23
Liquiditätssicherung	25
Kommunikation	27
Krisenerholung und Lernen	29
Einflussfaktoren auf proaktives Krisenmanagement	31
<b>Schlusswort</b>	<b>33</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>34</b>
<b>Weiterführende Literatur des Institutes</b>	<b>37</b>
<b>Über das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand an der WHU und die FTI-Andersch AG</b>	<b>38</b>

# Einführung

## Hintergrundwissen zu Familienunternehmen

### Wie haben Familienunternehmen auf die Coronapandemie reagiert? Wurde Corona für Familienunternehmen zur Krise oder zu einer Chance? Welche Faktoren haben die Reaktionen befähigt?

Bei der Reflektion über die vergangenen Monate stellen wir uns als Familienunternehmer und Interessenvertreter unweigerlich diese wichtigen Fragen. Bevor wir uns jedoch diesen wichtigen Fragen zuwenden, muss zuvor die Frage geklärt werden, was mit dem Begriff des Familienunternehmens gemeint ist.

Die Frage nach der eindeutigen Definition von Familienunternehmen wird in der Forschung immerfort diskutiert. Das klassische Familienunternehmen stellt dabei theoretisch die Schnittmenge zwischen Unternehmen, Eigentum und Familie dar. Je nach Denkrichtung und Perspektive haben sich somit auch die Definitionen von Familienunternehmen im Laufe der Geschichte unterschiedlich entwickelt, welche vereinzelt Elemente – z.B. die nächste Generation, nichtfamiliäre Manager, Konflikte – unterschiedlich stark in Betracht ziehen (Chrisman et al., 2003).

Eine bekannte akademische Definition von Chua et al. (1999) umschreibt Familienunternehmen wie folgt:

„ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, welches

[1] mit dem Zweck geführt wird, die Vision einer dominanten, von einer oder mehreren Familien mehrheitlich kontrollierten, Koalition zu formen und zu verfolgen

[2] unter Verfolgung eines über Familien- generationen hinweg bestehenden und fortwährenden Nachhaltigkeitsansatzes.

Ein in die operative Geschäftsführung eingebundenes Familienmitglied handelt somit in der Regel innerhalb drei Rollen: Als Geschäftsführer, Eigentümer und Familienmitglied (Tagiuri & Davis, 1996)

Trotz verschiedener Auffassungen in der Literatur bedeutet der Begriff Familienunternehmen konkret im Rahmen dieser Studie folgende drei Punkte:

- Erstens, das Vorhandensein einer Absicht, die Familienkontrolle über das Unternehmen zu wahren und diese Kontrolle auch an die nächste Generation weiterzugeben (Habbershon et al., 2010).
- Zweitens, einzigartige Ressourcen und die Dynamik, die durch das Engagement der Familie im Familienunternehmen entsteht (Habbershon et al., 2003).
- Drittens, eine weitergeführte Vision, um generationenübergreifenden Wert zu stiften (Chrisman et al., 2003).

Diese Auflistung zeigt bereits, dass Familienunternehmen einige besondere Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen, die mit dem Begriff „Familianness“ als Synonym für ein „einzigartiges Ressourcenbündel“ (Habbershon & Williams, 1999) den Weg in den akademischen Diskurs gefunden haben. Diese einzigartigen Ressourcen befähigen Familienunternehmen beispielsweise mehr Output mit weniger Input zu erreichen (Duran et al., 2016) können aber auch in Konflikt zueinander stehen (König, Kammerlander & Enders, 2013). Rösen (2009, S.18) fasst die Erkenntnisse zusammen und bringt die Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen auf den Punkt (Abbildung 1).

### Identifizierte Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen



**Langfristige Natur** der Kapitalanlage



**Tiefe Marktexpertise** und breite Industrienkenntnisse der im Unternehmen involvierten Familienmitglieder



**Hoher Einklang** der Interessen der Inhaber und des Managements mit geringen Reibungsverlusten



**Flexibilität** und Geschwindigkeit bei der Entscheidungsfindung



**Emotionale Verbundenheit** und Solidarität der Unternehmerfamilien zum Unternehmen

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren der Familienunternehmen, eigene Darstellung nach Rösen (2009, S.18).

**Die ökonomische Wertstiftung ist nicht immer das primäre Ziel von Familienunternehmen (Chrisman et al., 2003), sondern Familienunternehmen weisen eher eine Neigung zur Maximierung von nicht-wirtschaftlichen Zielen auf.** Relevante Beispiele für einige nicht-wirtschaftliche Ziele sind unter anderem die Weiterführung der Dynastie unter Erhaltung einer dominanten Familienkontrolle über das Unternehmen (Zellweger & Astrachan, 2008).

Diese nicht-ökonomischen Ziele können so bedeutend sein, dass sie strategische Entscheidungen rationalisieren, obgleich sie weder durch wirtschaftliche oder finanzielle Argumente begründet werden können (Wright & Kellermanns, 2011). Dieses, von emotionaler Verbundenheit und persönlicher Identifikation geprägte Verhalten vieler Familienunternehmen wurde unter dem multidimensionalen Konzept des Sozioemotionalen Vermögens [übersetzt aus dem Englischen: „Socio-Emotional Wealth“ (SEW)] umrissen.

Zusammenfassend kann die unvermeidliche Verzahnung und Inklusion der Unternehmen in das Leben der Inhaberkfamilien in fünf Kategorien eingeordnet werden:

- 1) Familienkontrolle und Einfluss
- 2) Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen
- 3) Emotionale Verbundenheit
- 4) Verpflichtende soziale Beziehungen
- 5) Erneuerung und Stärkung des Familiengeflechts durch dynastische Nachfolge

Obwohl nicht alle Dimensionen gleichbedeutend für das jeweilige Familienziel sind (Faghfour et al., 2015), können sie jedoch im Zusammenspiel als besondere Fähigkeit verstanden werden, welche in der Summe „organisatorisch verankert, nicht-übertragbar, und unternehmensspezifisch“ ist und zur Produktivitätssteigerung anderer Ressourcen beitragen kann (Makadok, 2001, S. 389).

Diese tiefe Verbundenheit der Familien mit ihren Unternehmen birgt jedoch eine emotionale Hypothek, welche Familien naturgemäß

zu tragen haben. Die tief im Inneren sitzende gedankliche Grundschuld der Inhaber wird vor allem dann ersichtlich, wenn das Familienunternehmen oder der Familienbesitz bedroht zu sein scheinen.

Der Familieneigentümer entwickelt einen gewissen „Verlustmodus“ und trifft maßgebliche Entscheidungen zur Verhinderung von potenziellem Verlust seines sozio-emotionalen Reichtums. Es ist zu beobachten, dass diese Entschlossenheit sich auf Kosten von involvierten Stakeholdern (z.B. institutionelle Investoren) auswirkt, welche keine Anteile an diesem sozio-emotionalen Vermögen (SEW) haben können. Interessant ist dabei, dass die rationale oder ökonomische Logik teils bewusst ausgeblendet wird (Berrone et al., 2012).

Losgelöst von den unterschiedlichen Abgrenzungsherausforderungen und Unterschieden innerhalb vieler Familienunternehmen ist die wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen unumstritten. Das Familienunternehmen als solches dominiert weltweit als ubiquitärste Organisationform viele Volkswirtschaften (La Porta et al., 1999). Auch in der DACH Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) sind Familienunternehmen die dominante Organisationsform (PricewaterhouseCoopers, 2010) und spielen eine signifikante Rolle sowohl in der Wertschöpfung als auch im allgemeinen gesellschaftlichen Wohlergehen (Chua et al., 2003).

In diesem Sinne zeigte die Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“ der Stiftung Familienunternehmen im Jahr 2019, dass

- Familien rund **90 Prozent** aller deutschen Firmen kontrollieren,
- diese Unternehmen **52 Prozent aller Umsätze** erwirtschaften,
- ca. **58 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse** in Deutschland von familienkontrollierten Unternehmen gestellt werden.

## Begriffsdefinition und Hintergrundwissen zu Krisenmanagement

**Die COVID-19 Pandemie hat für alle betroffenen Stakeholder und gerade Familienunternehmen unvorstellbare und bis dato nicht dagewesene Konsequenzen und Einschnitte in das persönliche und berufliche Leben gebracht, unabhängig von der Größe des Unternehmens.**

Das Besondere an COVID-19 ist unter anderem, dass die Krise eine sehr starke Verzahnung und Interdependenz der persönlichen Gesundheit mit dem gesellschaftlichen Wirtschaftsleben zeigt und somit viele persönlichen Lebensbereiche betrifft. Auch zeichnete sich die Pandemie durch eine starke Unsicherheit der Märkte aus, welche einerseits stark eingeschränkt wurden und deren Öffnung andererseits eine starke Abhängigkeit von der zukünftigen Entwicklung der Pandemie aufzeigte. Diese Unsicherheit wird auch als der grundlegende Unterschied zu vergangenen Krisen identifiziert.

Wenn es bereits eine deutliche Erkenntnis jener – in ihrem vollen Ausmaß noch nicht erfassbaren – Folgen der Covid-19-Krise gibt, dann ist es die Einsicht, dass sich ganze Volkswirtschaften und gerade Familienunternehmen den Themen der Krisenresilienz und des Krisenmanagements nicht verschließen sollten, sondern ihnen gegenteilig mehr allumfassende Beachtung schenken sollten (Jahresmonitor, 2020).

Obwohl es allgemein bekannt ist, dass eine Krise eine allgegenwärtige Gefahr mit bedeutungsvollem Einfluss auf eine Organisation und deren Stakeholder ist (Herbane, 2010; Milburn et al., 1983), verzichtet die akademische Gesellschaft aufgrund des interdisziplinären Charakters von „Krise in Organisationen“ auf eine einheitliche und standardmäßige Begriffsdefinition (Pearson & Clair, 1998). Die nachfolgende Abbildung 2 fasst die von der Krisenliteratur hervorgebrachten Versuche auf, die Krise anhand verschiedener Dimensionen zu beschreiben.

## Begriffsdefinitionen Krise

Pearson & Clair (1998, S. 60)	Eine Organisationskrise ist ein unwahrscheinliches, jedoch einflussreiches Ereignis, welches die Lebensfähigkeit der Organisation zu gefährden droht und von einer Ambiguität der Lösungsursache, Lösungsmittel und Lösungswirkung bei zeitgleichem Empfinden einer Dringlichkeit notwendiger Entscheidungsfindung gekennzeichnet ist.
Shrivastava et al. (1988, S. 285)	Ein auf die Organisation bezogenes Desaster, welches umfangreichen Schaden und soziale Disruption auslöst, mehrere Anspruchsgruppen betrifft, und sich durch komplexe technologische, organisatorische und soziale Prozesse entfaltet.
Milburn et al. (1983, S. 1141)	Gefahr oder Anforderung an eine Organisation, welche die Organisation entweder an einer Zielerreichung hindert oder die notwendigen Fähigkeiten zur Zielerreichung mindert oder eliminiert, die eine Organisation für die strategische Resolution oder Gefahrenabwendung von der auf dem Spiel stehenden Organisationseinheiten bräuchte.

Abbildung 2: Begriffsdefinitionen Krise

Während Forschende Krisen üblicherweise anhand ihrer Folgen definieren, fügen Pearson und Mitroff (1993) diesen Definitionen die Notwendigkeit einer besonderen Aufmerksamkeit durch das Management hinzu.

Setzt man diese Erkenntnisse in eine Beziehung, so dürfte man allgemein formulieren, dass eine Krisensituation eine Abweichung von dem Repertoire der vorbereiteten Reaktionsfähigkeiten ist (Trauboth, 2002).

„Ein menschliches System (Individuum, Gruppe, Organisation) befindet sich dann in einer Krisensituation, wenn das vorliegende Repertoire an Reaktionsmöglichkeiten nicht in der Lage ist, jene Lösung hervorzubringen, die für die Lösung der auf das System einwirkenden Gefahr notwendig wäre.“ (Fink et al., 1971, S. 16).

Diese beschriebenen Abweichungen scheinen wage, distanziert und immateriell (Herbane, 2013), sind aber nicht von den alltäglichen Geschehnissen einer Organisation entfernt, wenn die Bedrohung zur Realität wird (Shaeffer & Mano-Negrin, 2003). Die Intensität der Krise hängt letztendlich primär von dem Maß der notwendigen Veränderung ab, welche benötigt wird, um die ursprüngliche Disruption zu überwinden (Fink et al., 1971).

## Unterschiedliche Krisentypen

Die Krisen mitsamt Sanierungsbedarf können laut dem Sanierungskonzept des Instituts für Wirtschaftsprüfer (IDW S6) nach zeitlicher Abfolge eingeordnet werden: Stakeholderkrise, Strategische Krise, Produkt-/Absatzkrise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise.

**Produkt-/Absatzkrise:** In dieser Phase zeigt sich die Krise in absoluten Zahlen, weil der Absatz der Produkte sinkt. Darüber hinaus können Qualitätsprobleme der Produkte und ein nicht fokussiertes Marketing und Vertrieb dazu führen, dass sich das Unternehmen nicht mehr auf die Kunden konzentriert,

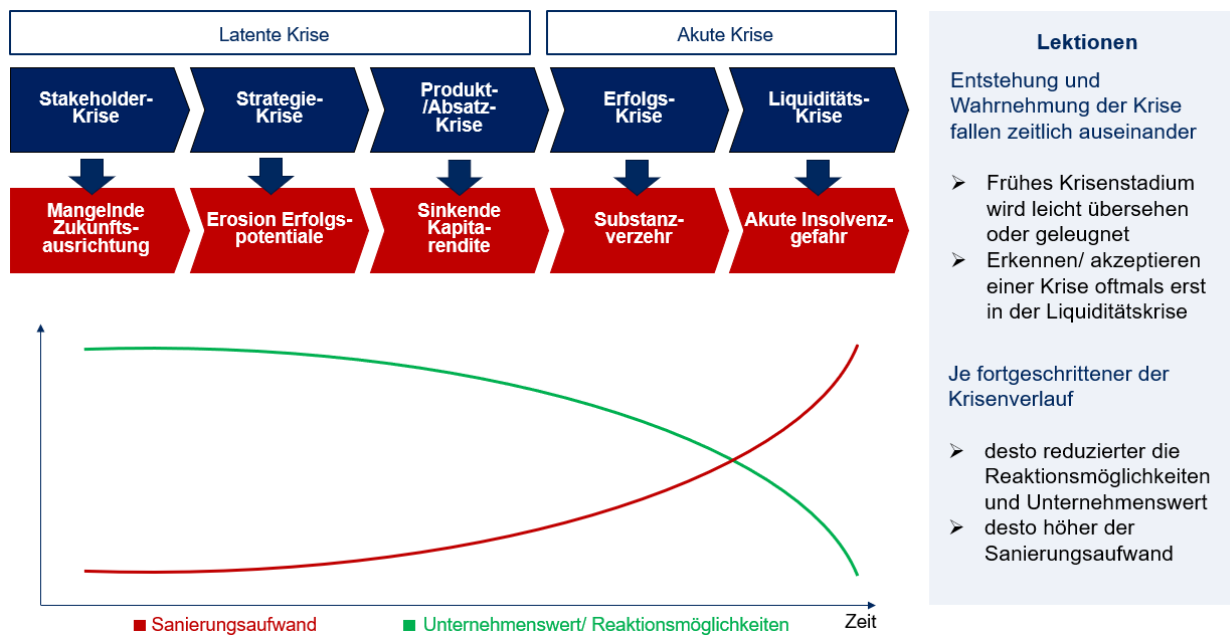


Abbildung 3: Darstellung angepasst von IDW S 6 Anforderungen Sanierungskonzepte, IDW, 2018

**Stakeholderkrise:** Viele Krisen in Familienunternehmen beginnen mit Meinungsverschiedenheiten der Stakeholder. Durch den Konflikt der Parteien wird die Führung missachtet und das Leitbild des Unternehmens gerät aus dem Blickwinkel. Obwohl sich diese Krise in mangelnder Zukunftsausrichtung und Verschiebung notwendiger Investitionen bemerkbar macht, ist Stakeholdern nicht bewusst, dass sich das Familienunternehmen in einer Krise befindet (Mahlbory, Garbe & Partner, 2018).

**Strategische Krise:** Während das Unternehmen weiterhin Gewinne erzielt (Rüsen, 2009), führen Frühwarnsignale wie Uneinigkeit der Geschäftsführung oder das Festhalten an bisher erfolgreichen Routinen dazu, dass Marktchancen ungenutzt bleiben und das Unternehmen sich nicht auf verändernde Marktbedingungen und -trends einstellt (Mahlbory, Garbe & Partner, 2018). Strategische Krisen erodieren Erfolgspotentiale und führen zu sinkenden Marktanteilen.

mit denen die besten Deckungsbeiträge erzielt werden (Mahlbory, Garbe & Partner, 2018). Das Resultat einer Absatzkrise sind sinkende Kapitalrendite.

**Erfolgskrise:** Die nächste Eskalationsstufe ist die Erfolgskrise. Die Ertragsziele wie Umsatz und Profitabilität verschlechtern sich oder werden negativ. Erfolgskrisen enden häufig in Substanzverzehr, bei dem das Eigenkapital aufgebraucht wird (Mahlbory, Garbe & Partner, 2018) und das Familienunternehmen nicht in der Lage ist, Sanierungsmittel selbstständig aufzubringen.

**Liquiditätskrise:** Reichen die Liquiditätsreserven eines Unternehmens nicht mehr aus, um die Zahlungsverpflichtungen zu decken, besteht eine Liquiditätskrise. Meistens trägt die Finanzierungssituation (viel kurzfristiges Fremdkapital und fehlende Fristenkongruenz zwischen Vermögensbindung und Schulden) dazu bei, dass die Leistungsfähigkeit eingeschränkt ist und akute Insolvenzgefahr besteht (Mahlbory, Garbe & Partner, 2018).

**Proaktives Krisenmanagement bedeutet, auf Warnsignale schnell zu reagieren und vorbeugend Handlungsmaßnahmen einzuführen, die eine weitere Krisenentwicklung verhindern sollen.** Wie Abbildung 3 zeigt, nimmt der Handlungsdruck zum Entgegenwirken während der Krisenentwicklung stetig zu. Maßnahmen, die erst als Reaktion auf bereits fortgeschrittene Krisensituation eingeführt werden, werden im Rahmen dieser Studie als reaktives Krisenmanagement verstanden (Kost, 2021).

### Krisen in Familienunternehmen

Diese enge Verzahnung von Familie und Unternehmen während einer Krise kann für Familienunternehmen durchaus zu einer Chance werden, weil Entscheidungen sehr schnell getroffen werden können. Gleichzeitig besteht die Gefahr von vorschnellen und überhasteten Entscheidungen, weshalb ein Krisenbereitschaftsmodus gerade für Familienunternehmen von großer Bedeutung ist.

Das Besondere von Krisen in Familienunternehmen ist, dass die Wahrnehmung von Krisen häufig der subjektiven Einschätzung des Eigentümers unterliegt und das Krisen an die Substanz der Familie gehen können. Dieses führt dazu, dass sich die Krise auf den Eigentümer und Geschäftsführer in seiner Doppelrolle sowohl wirtschaftlich als auch emotional auswirken kann (Runyan, 2006).

Ein Familienunternehmen kann seine Existenz auf zwei Arten verlieren: Einerseits kann das Unternehmen durch Nichterreichung notwendiger wirtschaftlicher Ziele (z.B. Insolvenz, Zahlungsunfähigkeit) und andererseits durch die ungewollte Auflösung der Co-existenz von Familien und Unternehmen (z.B. durch den Tod des Eigentümers) aufgelöst werden (Rüsen, 2009). In diesem Zusammenhang wurde bereits gezeigt, dass Familien, welche einen Verlust ihres Familienunternehmens hinnehmen mussten, entweder traumatisiert oder verzweifelt sein können (Shepherd & Haynie, 2009).

Aus diesen Erkenntnissen folgt, dass sich gerade Familienunternehmen mit Themen des Krisenmanagements und einer gewissen Krisenvorbeugung beschäftigen sollten und somit einen unternehmensinternen Krisenbereitschaftsmodus aufbauen sollten, welcher als wertvolle Fähigkeit in der nächsten Krisensituation dienen könnte.

Der Krisenbereitschaftsmodus definiert sich als „Bereitschaft einer Organisation, negative oder sich auf die Organisation nachteilig auswirkende Umstände vorherzusehen und effektiv zu adressieren.“. Darüber hinaus birgt dieser Krisenbereitschaftsmodus das Potential, durch aufmerksames Erkennen und proaktives Vorbereiten der unausweichlichen Umstände, größere Unternehmenskrisen vorzubeugen. (Sheaffer & Mano-Negrin, 2003).

### Überblick zu Krisenmanagement

Krisenmanagement versteht sich als ein „systematischer Prozess, der zur Erkennung von Krisensignalen, zur Vorbeugung und Vorbereitung von Krisenschäden sowie zur Erholung und dem Lernen aus Krisen dient, und dabei von internen wie auch externen Stakeholdern unterstützt wird“ (Hong et al., 2012, S.537). Im Idealfall reduziert Krisenmanagement die Unsicherheit und das mit-schwingende Risiko und ermöglicht es, eine größere Kontrolle über die Situation zu gewinnen. In diesem Fall minimiert Krisenmanagement darüber hinaus die Krisenbelastung und verkürzt die Zeit der wirtschaftlichen Disruption.

Wird Krisenmanagement konsequent umgesetzt, so kann sich eine Organisation mit erhöhter Geschwindigkeit erholen im Vergleich zu einer Organisation ohne implementierte Krisenmanagementmechanismen und routinierte Prozeduren (Fink et. al., 1986). Gerade Krisenzeiten wecken in Unternehmen oft das Bewusstsein, sich mit Krisen zu befassen und aktiv zu beginnen, sowohl für Wachstum und Erfolg als auch für Rezessionen und Misserfolg zu planen (Herbane, 2010).

## **Das Ziel von proaktivem Krisenmanagement besteht darin, die Krisenresilienz der Familienunternehmen zu erhöhen.**

Dabei eignen sich Unternehmen die Kapazität an, den Krisendruck und etwaige Schockzustände durch Maßnahmen möglichst gezielt zu absorbieren, ohne dabei einen großen Leistungsverlust festzustellen.

Gespiegelt wird diese Notwendigkeit nicht nur von unternehmensinternen Krisenmanagementprozessen, sondern auch von dem regulatorischen Umfeld, in dem Unternehmen heutzutage operieren. So haben börsennotierte Unternehmen in Deutschland die gesetzliche Verpflichtung, ein Frühwarnsystem zur Vermeidung von organisatorischen Krisen einzuführen (Bunting, 2012; Probst & Raisch, 2005). Obwohl diese gesetzliche Vorschrift bislang nur für börsennotierte Unternehmen gilt, versuchen sich große Unternehmen und Banken bei größeren Kollaborationen durch Implementierung von spezifischen Risikomanagementsystemen oder Frühwarnsystemen abzusichern.

Obwohl die Literatur des Krisenmanagements zwischen vorbereiteten und nicht vorbereiteten Organisationen unterscheidet, definiert sich der Zielzustand der Krisenbereitschaft oder Krisenvorsorge nicht darin, ob ein Unternehmen für jedes erdenkliche Szenario einen Krisenplan aufweist oder niemals selbst in eine Krise gerät (Mitroff & Alpaslan, 2003; Sheaffer & Mano-Negrin, 2003).

Zudem sollen Unternehmen so lange von dieser Resilienzkapazität und Fähigkeit zehren können, bis sich die Leistung der Organisation wieder auf Vorkrisenniveau einpendelt (Boin & Van Eeten, 2013; Crichton et al., 2009). Folglich können im Falle einer Krise resilientere Organisationen ihre begrenzten Ressourcen effizienter dazu einteilen, um weitere Risiken abzufedern (Boin & Van Eeten, 2013). Insgesamt wird geschlussfolgert, dass Unternehmen bestimmte Krisenmanagementmechanismen in ihre strategische Planung mit aufnehmen sollten, um einer-

seits die Krisenanfälligkeit zu reduzieren, und andererseits sowohl die Krisenresilienz als auch das Bewusstsein der langfristigen Einflüsse von Krisen auf das Unternehmen zu erhöhen (Herbane, 2013).

## **Krisenmanagementkonzepte**

Die meisten Forschungsstudien zu Krisen starteten in den 1970er und 1980er Jahren (Rüsen, 2009). Viele damals gewonnene Erkenntnisse sind heute immer noch relevant und bilden die Grundlage für die moderne Krisenliteratur. Ein wichtiges Modell wurde von Pearson und Mitroff (1993) entwickelt und beschreibt verschiedene Krisenphasen.

### **Phasenmodell**

Das Phasenmodell von Pearson und Mitroff (1993) teilt die getroffenen Krisenmaßnahmen dem Krisenverlauf stringent zu. Die Phasen beschreiben die Situation vor, während und nach der Krise und werden wie folgt benannt: (1) Signalfrüherkennung, (2) Prävention, (3) Krisenbewältigung, (4) Erholung, (5) Lernen.

Abbildung 5 (S.13) fasst das Phasenmodell in einem simplifizierten Schaubild zusammen.

### **Signalfrüherkennung**

Eine Krise ohne Anzeichen auf Disruptionen der Geschäftsmodelle tritt in der Regel selten auf. Meistens wird eine Krise mit Erscheinungen begleitet, die auf Betriebsabweichungen hindeuten (Pearson & Mitroff, 1993). Diese Phase verlangt von den Unternehmen aus der reichhaltigen Informationsflut die Krisensignale zu verstehen (Pearson & Mitroff, 1993).

Interessant ist hierbei, dass in der Praxis die Geschäftsführer und Manager leistungverschlechternde Anzeichen oft bestimmten exogenen, also nicht-beeinflussbaren Faktoren außerhalb ihrer Kontrolle zuordnen (Carter & Schwab, 2008).

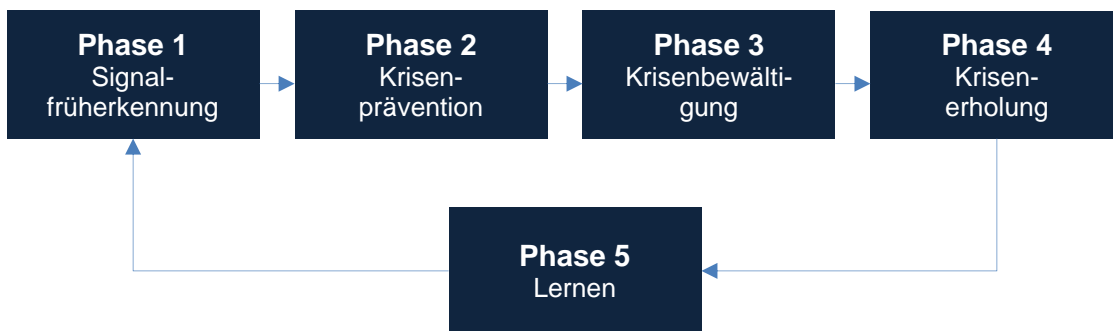


Abbildung 4: Krisenphasen, eigene Darstellung basierend auf Pearson & Mitroff (1993)

**Gegenteilig belegt die empirische Forschung jedoch, dass exogene Faktoren nur bei einem Bruchteil der Krisen die tatsächlichen Ursachen sind (Boyle & Desai, 1991).** Eher tendieren die Unternehmen dazu, interne organisatorische oder operative Probleme (Hedberg et al., 1976) oder Risiken von fundamentalen Veränderungen der Organisationen (Cyert et al., 1963) einerseits zu spät zu erkennen und andererseits nicht klar zu identifizieren.

Wissenschaftler attribuieren diese mangelnde Fähigkeit der frühzeitigen Krisenentdeckung dem Umstand, dass Krisen nicht in einer systematischen Art und Weise betrachtet werden (Jaques, 2008; Pauchant et al., 1991). Im Gegenzug ist es gerade diese facettenreiche Natur vieler Krisen, die entweder als Ursache nachfolgender oder als Folge vorangegangener Krisen auf die Verflechtung und die damit verbundene Dringlichkeit zur Auseinandersetzung mit einer Systematik hinweist.

Wie die Autoren Pergel und Psychogios (2013) zeigen, sind es unter anderem mögliche kognitive Barrieren, welche die Manager und Unternehmenslenker zwar bedrohliche Hinweise erkennen, jedoch nicht als eindeutige Krisensignale einordnen lassen. Aus diesen Erkenntnissen resultiert, dass es für eine effektive Initiierung von Krisenmanagement notwendig ist, die psychologischen Nebeneffekte – wie z.B. Leugnung der Krisensituation – zu minimieren oder im Idealfall zu beseitigen. Dieses kann unter anderem durch die Adoption grundlegender Überzeugungen

oder bestimmter Annahmen in Krisenzeiten erreicht werden (Pergel & Psychogios, 2013). Als konkrete Maßnahmen werden regelmäßige Krisenaudits vorgeschlagen, um gerade diese möglichen Krisenfälle zu identifizieren, die zwar eine geringe Wahrscheinlichkeit aber trotzdem einen starken negativen Einfluss auf die Unternehmen sowie deren Stakeholder ausüben können (Preble, 1997). Unternehmen sollten darüber hinaus eine Plattform für Krisenthemen erstellen – beispielsweise in Form von Kommunikationskanälen oder regulären Meetings – um nach Identifikation der Themen frühzeitig, transparent und effektiv mit der Bearbeitung zu beginnen (Pearson & Mitroff, 1993).

### Krisenprävention

Durch die richtige Vorbereitung und Planung für Krisensituationen kann das Maß an Resilienz im Unternehmen erhöht und somit folglich die Sanierungskosten in der Erholungsphase verringert werden (Herbane, 2013). Die richtige Krisenvorbereitung hilft nicht nur bei der eigentlichen Erkennung der Krisensignale, sondern befähigt das Unternehmen zeitgleich mit dem eigentlichen Krisenmanagement, weil Krisen trotz guter Krisenvorbereitung eintreffen können (Pearson & Mitroff, 1993).

Vorgeschlagene Maßnahmen für diesen Fall beinhalten die Einrichtungen klarer Verantwortlichkeiten für verschiedene Phasen einer künftigen Krise, das Training und die Simulation von Krisenfällen oder das bewusste Abschließen von Versicherungen (Pearson & Mitroff, 1993).

## **Krisenbewältigung**

Wie bereits erwähnt, können Krisen und unerwartete Geschehnisse auch trotz bester Krisenvorbereitung eintreffen (Pearson & Mitroff, 1993) und bedürfen deshalb einer schnellen Ad-hoc-Reaktion (Pearson & Clair, 1998). Während der Krise kommt es darauf an, praktische und effiziente Lösungen zu finden, um die negativen Kriseneinflüsse zu beheben (Hong et al., 2012). Das Hauptziel in dieser Phase ist die Minimierung der Zeit nach Krisenausbruch bis zur Rückkehr in das betriebliche Vorkrisenniveau (Pearson & Clair; 1998). Weil viele Unternehmen zudem diversifiziert sind, sollte effektives Krisenmanagement verhindern, dass von Krisen bisher unberührte Segmente in Mitleidenschaft gezogen werden (Pearson & Mitroff, 1993). Erwähnenswert an dieser Stelle ist die Erkenntnis, dass „die Entwicklung von schadensbegrenzenden Mechanismen und -aktivitäten in der Hitze einer Krise schier unmöglich zu sein scheinen“ (Pearson & Mitroff, 1993, S. 53). Folglich sollten Unternehmen bereits bei ruhigem Fahrwasser die Eindämmungsmechanismen sowohl besitzen als auch erproben (analog zur Erprobung eines Feueralarmsystems vor tatsächlichem Ausbruch des Feuers).

## **Krisenerholung**

Die Phase der Krisenerholung zeigt auf, dass Organisationen einen klaren Krisenplan benötigen, der das Unternehmen wieder zurück in den normalen Operationsmodus zu bringen. Diese Phase appelliert an eine gründliche Auseinandersetzung und Reflektion der durchlebten Zeit. Tatsächlich findet sich in der Praxis in vielen Organisationen häufig eine weitestgehende Vernachlässigung dieser Reflektion und des organisationalen Lernens (Pearson & Mitroff, 1993). Letztendlich sind es diese gründlich durchgeführten Reflektionen wie auch die geschlussfolgerten Lessons Learned, welche zu einer Veränderung der grundlegenden Überzeugungen führen und folglich zu einer resilienteren Krisenmentalität vieler Unternehmen führen können (Turner, 1976).

## **Herausforderungen und Barrieren für effektives Krisenmanagement**

Krisenmanagement kann nicht als separater und vom gesamtbetrieblichen Gefüge losgelöster Prozess verstanden werden. Vielmehr sollte die systemische Natur von Krisenmanagement erkannt werden, die strategische und operative Dimensionen auf allen Stakeholderebenen beinhaltet (Hong et al., 2012). Dabei stellen sich Hindernisse in den Weg, auf die im Nachfolgenden eingegangen wird.

Erstens gestaltet sich die Etablierung einer Krisenmentalität innerhalb der Organisation als herausfordernd (Herbane, 2010).

Zweitens fanden Pearson und Clair (1998) heraus, dass die Fähigkeit der Informationsverbreitung als organisationskulturelle Fähigkeit des Unternehmens oft unterschätzt wird und deshalb einen hinderlichen Faktor darstellen kann. Die Erkenntnisse können am folgenden Beispiel verdeutlicht werden. Wenn ein Unternehmen es in Vorkrisenzeiten nicht schafft, sich Zugänge zu partnerschaftlichen Netzwerken aufzubauen, so bleibt diesem Unternehmen die Informationsausstreuung zu diesen externen Stakeholdern während der hektischen Krisenzeit verwehrt. Als Folge ist das Krisenmanagement erheblich behindert. Darüber hinaus muss das Unternehmen eine Kultur zulassen, in denen negative Nachrichten und aufkommende Krisen adressiert und erkannt werden können (Pearson & Mitroff, 1993).

Drittens sind die mentalen Überzeugungen einer Organisation eine Reflektion der einzelnen Individuen (Pearson & Clair, 1998). Das Aufkommen einer Krise gepaart mit falschen Schlussfolgerungen auf allen Hierarchieebenen kann ein effektives Krisenmanagement konsequent unterbinden (Pearson & Mitroff, 1993). Wenn es gelingt, die „wahrnehmenden, psychologischen sowie verhaltensorientierten“ Barrieren (Preble, 1997, S.780) aktiv zu adressieren und zu bewältigen, kann Krisenmanagement effektiv und mit einer strategischen Relevanz eingesetzt werden.

## Krisenmanagement in Familienunternehmen

**Studien fanden hierzu heraus, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen eine höhere Resilienz der Gesamtorganisation aufweisen, welche sich durch eine schnellere Krisenerholung und auch solidere finanzielle Situationen bemerkbar macht (Amann & Jaussaud, 2012; Chrisman et al., 2011).**

Obwohl die Transparenz zu Krisenmanagement in Familienunternehmen gering ist, gibt es aufgrund der praktischen Relevanz gerade für die Organisationsformen der KMU (Kleine und mittelständische Unternehmen) drei überzeugende Gründe für Krisenmanagement.

Erstens wächst aufgrund der zunehmenden globalen Vernetzung und des technologischen Wandels die Zahl der Bedrohungen (z.B. Cyberangriffe).

Zweitens steigen die regulatorischen Anforderungen. Sowohl lokale und nationale Behörden als auch Geschäftspartner entlang der Wertschöpfungskette (z.B. Zulieferer und Kunden) entwickeln Vorschriften und Richtlinien, welche auch verstärkt KMUs tangieren. Drittens, während der Erfolg von Krisenmanagement historisch anhand verlorenen Umsatzes gemessen wurde, hat sich in der Zwischenzeit ein Verständnis entwickelt, dass

Krisenschäden an „dem Servicelevel, an der Reputation und der Verfügbarkeit“ (Herbane, 2010, S.45) gemessen werden sollten. Diese Elemente werden im Zusammenhang der kompetitiven Vorteile der KMUs genannt und sind folglich auch auf den Kontext der Familienunternehmen übertragbar.

Ein mehr erforschtes Gebiet im Kontext der Familienunternehmen ist die eigentliche wirtschaftliche und nicht-wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Familienunternehmer. Hierbei wird der Forschungsfokus im Besonderen auf die Integration der nicht-wirtschaftlichen Ziele der Familie in die Maximierung des Nutzwertes mit aufgenommen (Jensen & Meckling, 1994). Im Kontext der Krise wird diese Leistungsfähigkeit dadurch wichtig, dass geringere Schwankungen in den Umsatzziele oder aber wenig Entlassungen im Familienunternehmen auftreten (Machek et al., 2019). Bedenkt man die Gesamtleistung, so verbindet sich dieses wieder mit dem Konzept der Resilienz (Coutu, 2002). Studien fanden hierzu heraus, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen eine höhere Resilienz der Gesamtorganisation aufweisen, welche sich durch eine schnellere Krisenerholung und auch solidere finanzielle Situationen bemerkbar macht (Amann & Jaussaud, 2012; Chrisman et al., 2011).

# Studienüberblick

## Methodik

**Um einen fachkundigen Einblick in die Thematik zu gewinnen, wurden Interviews mit 36 Familienunternehmen, mit 12 externen Stakeholdern (Finanzierer, Unternehmensberater, Anwälte), mit 3 Nicht-Familienunternehmen, und einem Vertreter der Handelskammer Heidelberg durchgeführt.**

Um herauszufinden, wie Familienunternehmen mit Krisen umgehen, wurde ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign verwendet (Patton, 1990; Yin, 2017). Der qualitative Forschungsaufbau war vorteilhaft, weil diese Studie in ihrem Primärziel die Frage beantworten wollte, wie Familienunternehmen mit Krisenmanagement in der Coronakrise umgehen. Darüber hinaus wurden mehrere Fallstudien untersucht, um Eventualitäten und Zufälligkeiten herauszufinden, welche das Krisenmanagement beinhaltet. So eine Fallstudienbetrachtung von mehreren Unternehmen kann für eine Theorieableitung von größerer Bedeutung sein als eine einzelne Fallbetrachtung (Vissak, 2010; Yin, 2017). Die Evidenzen von mehreren Fallstudien sind für die Erkenntnisgewinnung robuster (Herriot & Firestone, 1983).

Um die Unternehmen auszuwählen, wurde der Ansatz von Patton und Appelbaum angewandt (2003), welche empfehlen, die Interviewpartner selektiv und nicht zufällig auszuwählen. Die Logik hinter der bewussten und selektiven Auswahl der Interviewpartner liegt darin, dass man krisenspezifische und somit informationsreichere Unternehmen auswählen konnte. Zudem wurde die Auswahl durch das Netzwerk und die persönlichen Verbindungen hergestellt. Dadurch wurde sichergestellt, dass Familienunternehmen nach der vorangegangenen Definition inkludiert wurden. Die 36 Familienunternehmen wurden via Mail oder Telefon kontaktiert und nach einer kurzen Einleitung zu einem Interviewtermin eingeladen. Die Interviews wurden digital über Zoom oder Microsoft Teams durchgeführt.

Ein Interview wurde telefonisch und eines über einen schriftlichen Fragebogen durchgeführt. Alle Interviews wurden auf Deutsch durchgeführt und nach Einverständnis aufgenommen. Darüber hinaus wurden die Interviews transkribiert. Alle Video- und Audioaufnahmen summieren sich auf über 40 Stunden Tonspur und die Transkripte erreichen circa 336 Seiten.

Die Interviews wurden in zwei Zeitabschnitten gesammelt. Im ersten Zeitfenster zwischen September 2020 und November 2020 wurden die ersten 26 Interviews im Rahmen einer Masterarbeit gesammelt. Die zweite Interviewrunde fand zwischen Mai 2021 und Juli 2021 statt. Damit kann ein möglichst breiter Zeitraum der (bisherigen) Covid19-Pandemie abgedeckt werden. Die semistrukturierten Interviews erwiesen sich als gute Methode zur Datensammlung, weil sie nicht nur persönliche Gedanken, Gefühle und Erfahrungen erforschen, die zur Fragestellung passen (Patton, 2002), sondern auch eine höhere Flexibilität bieten und angepasst werden können (Yin, 2017). Durch Interviews wird zudem die Retroperspektive der interviewten Partner inkludiert (Gioia et al., 2012). Mit einem semi-strukturierten Interviewfragebogen wurden die Teilnehmer über das persönliche Empfinden während der Krisen, zur Krisendefinition und den konkreten Krisenmaßnahmen befragt. Abschließend wurde über die Eigenschaften von Familienunternehmen gesprochen, die bei der Krisenbewältigung befähigend wirken können.

## Charakteristiken der Studienteilnehmer

Die Unternehmen der Studienteilnehmer sind über verschiedene Industrien hinweg verteilt und die Umsätze der Familienunternehmen betragen dabei durchschnittlich 300 Mio. € mit einem Median von 200 Mio. € (Umsatzspanne zwischen 5 Mio. € und 5300 Mio. €). Die Mehrheit der Unternehmen setzt im Jahr mehr als 100 Mio. € um. Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Umsatzgröße der interviewten Unternehmen.

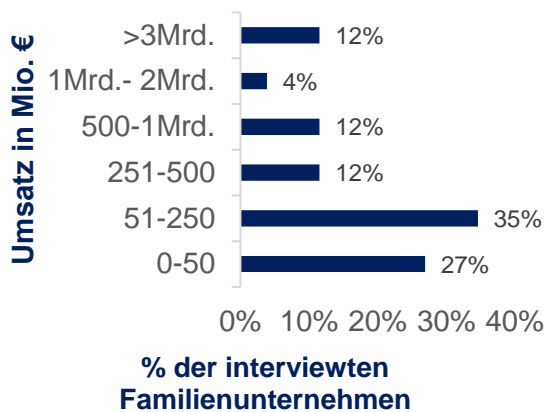


Abbildung 5: Überblick Umsätze der Interviewpartner  
Die Verteilung der Generationen ist in der darauffolgenden Abbildung 6 dargestellt.

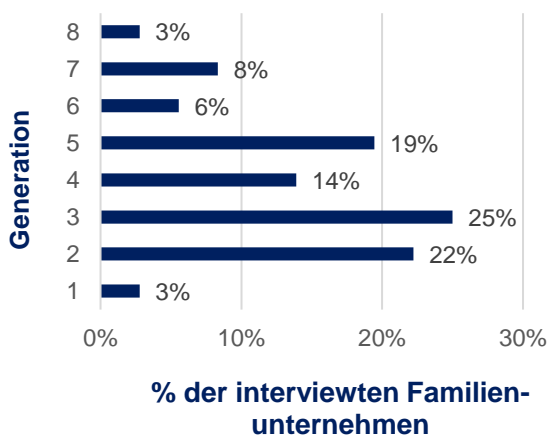


Abbildung 6: Überblick Unternehmensgeneration

Die Anzahl der Mitarbeiter ist eine weitere wichtige Kennzahl für die Beschreibung der teilnehmenden Familienunternehmen (vgl. Abb. 7). Im Durchschnitt betrug diese Zahl 3280 und im Median 800.

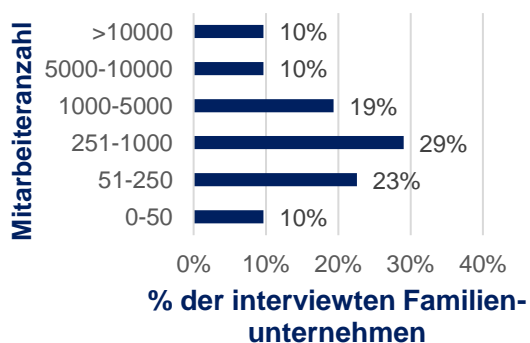


Abbildung 7: Überblick Mitarbeiter der Interviewpartner

Die beteiligten Branchen sind in Abbildung 8 dargestellt.



Abbildung 8: Überblick Branchen der Interviewpartner

## Übersicht Ergebnisse

Unsere Erkenntnisse strukturieren sich linear anhand des Krisenverlaufes und unterteilen sich in 1) Krisensignale und -vorbereitung, 2) Krisenbewältigung und 3) Krisenerholung.

### Krisensignale

**Aktiver und aufmerksam.** Aufmerksamer und involvierter Führungsstil der Familienunternehmer sorgt für klares Erkennen der Krisensignale. Die Daten belegen, dass viele Familienunternehmer generell und besonders während der Pandemie einen aktiven und aufmerksamen Führungsstil aufweisen. Zudem führen Familienunternehmer eher informell und suchen die Nähe zum operativen Geschäft. Insgesamt wurde dieses Verhalten als „natürliches“ Unternehmertum verstanden und nicht unbedingt als besondere Managementfähigkeit gedeutet.

„[Man muss] den Markt und die Kunden genau beobachten, diese Nähe ist essenziell. Aber das ist etwas, was jeder gute Unternehmer macht.“ (FB24, 2020)

„Wenn du durch die Produktionshalle läufst, musst du bei den Beschäftigten nachfragen: „Leute, was macht ihr zur Zeit? Was ist [diese Krise eigentlich]? Dieses muss man regulär Tag-für-Tag machen.“ (FB4, 2020)

„Jeden Freitagmittag hole ich mir die [Zahlen] unserer Standorte ein. Wenn eine Nummer unter einem gewissen

Level ist, rufe ich an und bitte um eine Erklärung. Wenn die Antwort [...] drei Coronafälle an diesem Standort [war], dann ist diese Entwicklung nachvollziehbar. Anderenfalls würden wir nach einer Erklärung suchen.“ (FB6, 2020)

### **Eine Minderheit der Familienunternehmen erkannten Signale aus dem Ausland und reagierten proaktiv und vorbeugend.**

Es gab einen kleinen Anteil an Familienunternehmen, welche die Signale aus dem Ausland frühzeitig erkannten und schnell in Handlungen verarbeiteten. Hier wurden Irregularitäten (z.B. in den Lieferketten) sehr schnell und frühzeitig entdeckt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Zu diesen Maßnahmen am Jahresanfang 2020 gehörten ein genaueres Monitoring ausländischer Kunden, die Einberufung eines internen Krisenstabes und die Herausgabe von Empfehlungen an verschiedene Niederlassungen zur Einordnung der pandemischen Situation.

„Wir haben das ganz genau beobachtet. Deswegen gab es eine relativ hohe Sensibilität in der Beobachtung von der chinesischen Disruption. Wir waren sehr früh sehr stark unruhig. Dies hat sich aber schlussendlich auch als richtig erwiesen. [Wir] konnten teilweise auch ein Stückweit antizipieren, was der Lockdown operativ bedeutet.“ (FB32, 2021)

„Die ersten Themen, wo wir wirklich damit konfrontiert wurden, das war eigentlich relativ früh (weil wir ja auch nicht nur in Deutschland sind).“ (FB36, 2021)

Durch regelmäßige Telefonate, Reports und persönlichen Kontakt mit unternehmensinternen und -externen Stakeholdern behalten Familienunternehmer einen Überblick über das Pandemiegeschehen. Auch analysieren die Unternehmer die Umgebung beispielsweise dadurch, dass sie ihr Augenmerk auf externe und interne KPIs [aus dem Englischen: Key Performance Indicators] legten wie beispielsweise das Zahlungsverhalten der Kunden, die einkommenden Zahlungen und Aufträge oder den Vergleich von Plan- zu Ist-Zahlen.

Neben dem Scannen von externen und internen Signalen betätigen sich Familienunternehmer auch in der Analyse ihres Umfelds. Hierbei fällt auf, dass viele Familienunternehmer – sofern möglich – persönliche Besuche bei Kunden bevorzugen. Diesen Besuch nutzen Familienunternehmer als zusätzliche Quelle zur Abschätzung einer Krisensituation bei dem Kunden.

„Wenn diese [Kunden] dir dann sagen, dass es schwierige Zeiten sind und dass sie nicht investieren möchten, so ist das auch ein Zeichen.“ (FB12, 2020).

### **Die Mehrheit der Familienunternehmen beschäftigte sich mit der Krise erst dann, als sie im März 2020 aktiv einschlug.**

Obwohl es eine aufmerksame Minderheit gab, welche sie früh mit Krisensignalen befasste, beschäftigte sich die Mehrheit der Familienunternehmer erst dann aktiv mit Herausforderungen der Krise, als diese auftraten. Die Übersetzung der Signale in Maßnahmen fand nicht sofort statt, weil geeignete Strukturen dafür fehlten. Dies resultierte mehrheitlich in passivem Verhalten der Familienunternehmen zu Krisenbeginn trotz klarer Signalerkennung.

Der große Nachteil davon ist, dass die Unternehmer durch diese Haltung weniger Zeit haben, um verschiedene Handlungsoptionen zu durchdenken und folglich der Entscheidungsdruck und auch der Stresspegel zunimmt. Die Gefahr eines spontanen und reaktiven Führungsstils ist, dass die eigene Fähigkeit zur guten Krisenreaktion überschätzt wird.

„Für uns geht es mehr darum, das Beste aus der Situation zu machen, wenn sie auftritt. Es ist das Feuerwehrprinzip [...] natürlich hatten wir durch unsere monatlichen Gewinn-/Verlustanalysen ein „stillschweigendes Krisenmanagement“. Wir prüfen die Kostenseiten, wir prüfen die Umsatzseite im Detail.“ (FB15, 2020)

„Wenn du dich mit dem Thema beschäftigst, fängst du dann auch an zu agieren, aber so hatte ich also nicht den Katastrophenplan.“ (FB33, 2021)

„In meinem Vokabular gibt es keine Probleme oder Vergleichbares. Herausforderungen sind immer gut, sonst ist es langweilig. Und ich würde behaupten, die Krise beginnt, wenn die Umsätze unter ein bestimmtes Niveau fallen, wenn die Feuerwehrabteilung anrücken muss.“ (FB7, 2020)

**Überrascht und unvorbereitet.** Obwohl Krisensignale eindeutig erkannt wurden, wurde diese Mehrheit der Familienunternehmen auf der Organisationsebene von der Krise überrascht und befand sich in einem unvorbereiteten Zustand.

„Wir wurden relativ unvorbereitet getroffen. Im März gingen dann die Umsätze rapide runter, da brach schon fast Panik aus.“ (FB29, 2021)

„Ich glaube, die ersten Wochen waren wirklich extremst anspruchsvoll, auch belastend und auch in der Zusammenarbeit mit Anwälten an klassischen Themen: Wie geht das eigentlich ohne physischen [Kontakt]? Wie geht man damit jetzt um?“ (FB 35, 2021)

„Ich habe nicht daran geglaubt, dass das nun wirklich ein längerfristiges Thema werden [kann].“ (FB33, 2021)

Eine mögliche Ursache der unvorbereiteten Betroffenheit könnte Fehleinschätzungen der Unternehmer und Geschäftsführer über das Ausmaß und die Schnelligkeit der Pandemieentwicklung sein.

**Abwartend und reagierend.** Externen Stakeholdern beobachteten während der Pandemie eine zurückhaltende und abwartende Haltung der Familienunternehmer. Diese berichten, dass die Familienunternehmer trotz gewissen Handlungsbedarfes eher zurückhaltend und abwartend reagierten. Diese Zurückhaltung begründen sie darin, dass Familienunternehmer auf eine lange und erfolgreiche Unternehmererfahrung zurückblicken und daraus Schlussfolgerungen für diese Krisensituation treffen.

„Man hat natürlich diskutiert über das was kommen könnte, aber doch in einem relativ unaufgeregten Modus.

Sinngemäß: "Wir haben alles Mögliche überstanden, warum können wir das nicht jetzt auch. Wobei [ich hingegen] dachte: „Ihr wisst ja gar nicht, was kommt und [ob es] vergleichbar ist mit dem, was ihr früher erlebt habt.““ (Partner einer Unternehmensberatung, 2021)

„[Die Unternehmer] waren sich schon bewusst, dass sie was tun müssen, waren aber nicht bereit zu restrukturieren. [Solche] Unternehmer sagen: „Ach, ich habe doch kein Problem, weil ich bisher auch kein Problem hatte.“ Solche Unternehmer versuchen das Thema einfach auszusetzen [und] ignorieren das einfach.“ (Partner einer Anwaltskanzlei, 2021)

„Man war auch [seitens Gesellschafter] durchaus zurückhaltend was die Förderprogramme angeht. Im Gegenzug dazu waren die Fremdgeschäftsführer, die gesagt haben: „Lasst uns doch die Linien vollmachen/zusätzliche Fazilitäten reinholen, [denn] was wir haben, das haben wir.“ Es waren durchaus unterschiedliche Denkansätze und Verhandlungsmuster zu sehen.“ (Partner Unternehmensberatung, 2021)

Diese Erkenntnisse decken sich mit der Literatur. Betrachtet man beobachtbare Krisenfrüherkennung und Krisenvorbereitung von Familienunternehmen, so nutzen Familienunternehmen generell geringere formalisierte und weniger professionelle Prozeduren (Faghfour et al., 2015). Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Familienunternehmen ein geringeres Level an professionellen Managementkapazitäten in strategischer und finanzieller Planung besitzen (Dyer, 1989), ein begrenztes Kontingent an Personalressourcen aufweisen und sich weniger auf Fremdmanager zur Wahrung des eigenen sozio-emotionalen Vermögens berufen (Gomez-Mejia et al., 2011).

Darüber hinaus fördern die guten zwischenmenschlichen Beziehungen von

Eigentümern und Beschäftigten in Nicht-Krisensituationen (Le Breton-Miller & Miller, 2006) dazu, dass Krisen auch von Beschäftigten erkannt werden und an die Geschäftsführung weitergegeben werden können.

An welchen Stellen besteht nun konkret Verbesserungsbedarf? Es wurden erfolgsversprechende Faktoren für die richtige Einordnung der Krisensignale und Krisenvorbereitung identifiziert und in folgenden drei Empfehlungen zusammengefasst.

**Untermauerung unternehmerischer Intuition.** Erstens empfiehlt sich ein frühzeitiger Austausch mit der eigenen Geschäftsführung und externen Geschäftspartnern über harte Faktoren zur Einordnung des unternehmerischen Bauchgefühls in Bezug auf Krisenindikatoren.

**Etablierung guter Informationsverbreitung.** Zweitens ist offene Kommunikation ein entscheidender Faktor, um Mitarbeiter in der Krise "mitzunehmen". Ein besonders gelungener Fall war ein Social-Media-Kanal eines Unternehmens, über welchen der Inhaber rund 1000 Mitarbeitern digital durch Frage und Antwort auf die Krise vorbereitete.

**Umsetzung notwendiger To-Do's.** Drittens können gute Entscheidungen in Familienunternehmen aufgrund der flachen Hierarchien schnell in Handlungen umgesetzt werden. Wenn dieses nicht möglich ist, bedarf es einer Behebung der Hindernisse in Informationsverbreitung und Umsetzung.

## Krisenvorbereitung

Bezüglich der Krisenvorbereitung nennen die Familienunternehmen, dass die vier Grundsätze der Diversifikation des Geschäftsmodells, Sparsamkeit, Verhältnis zwischen Familie und Mitarbeiter und der außerordentlichen Arbeitsethik verantwortlich waren, dass in der Krisensituation eine operativ solide Betriebstätigkeit weitergeführt werden konnte.

**Diversifikation befähigt die Familienunternehmen, das Risiko zu verteilen und selbst noch während Krisenzeiten wieder schnell in den Angriffsmodus zu schalten.**

Erstens wurde Diversifikation des Geschäftsmodells erwähnt. Durch ein diversifiziertes Geschäftsmodell bauen sich Familienunternehmen Produkte in verschiedenen Märkten auf und können somit negative Krisenauswirkungen einer Branche durch positive Ergebnisse in anderen Branchen ausgleichen, und somit den negativen Gesamteffekt der Krise reduzieren. Auch sind Familienunternehmer aufgrund ihrer globalen Vernetzung und den Möglichkeiten der digitalen Medien nun verstärkt in Aktivitäten der Portfolioexpansion beschäftigt, um dadurch Marktwachstum zu generieren und das Risiko noch mehr zu verteilen.

„Der Markt gibt uns jetzt viele Chancen: da gibt es jetzt die eine oder andere Chance, dass der Wettbewerber verschwindet, sodass wir europaweit expandieren können. Die Internationalisierung wird zunehmen bei uns.“ (FB29, 2021)

„Ich glaube fest daran, dass relativ viele Marktteilnehmer sich verabschieden werden müssen, einfach weil sie zu klein sind, weil sie für den Kunden durch die andauernde Digitalisierung nicht mehr relevant sind [...], um diesen doch signifikanten Umsatzausfall über längere Zeit aushalten zu können. Ich glaube der Markt, der da frei wird, wird nicht zu hundert Prozent online gehen – und das können wir uns hoffentlich dann erfolgreich sichern. Wir haben das teilweise schon in einzelnen Märkten gesehen, wo wir einzelne Player übernommen haben.“ (FB27, 2021)

**Konservatives Wirtschaften und hohe Eigenkapitalquote ermöglichen einen flexibleren Entscheidungsspielraum während Krisensituationen.** Zweitens wurde der sparsame Umgang mit dem Geld und die hohen Eigenkapitalanteile als Finanzpuffer im Zusammenhang mit der Wahrung der Unternehmensstabilität in Krisenzeiten erwähnt. Aus diesem folgt eine Unabhängigkeit von den Banken und die damit verbundenen Flexibilität.

„Das Unternehmen arbeitet bereits seit [über 150 Jahren] unabhängig von Banken. Das bedeutet, dass jeder verdiente Euro zuvor erarbeitet wurde. Auch muss dadurch nicht jeder investierte Euro mit den Banken diskutiert werden. Und ich denke dies ist eines der Geheimnisse des erfolgreichen Arbeitens seit vielen Jahren, nämlich die Wahrung der Unabhängigkeit.“ (FB18, 2020)

Der verantwortungsbewusste Umgang mit Geld ist ein Leitgedanke, der sich in vielen interviewten Familienunternehmen wiederfindet. Vergleichbar zu Diversifikation ist die Anhäufung eines finanziellen Puffers eine vorbereitende Maßnahme, um Herausforderungen zu überwinden, welche das Potential zur Krisenentfaltung aufbringen (z.B. finanzielle Reserven, die Forderungen zu begleichen, wenn ein Kunde Insolvenz anmeldet).

An diesem Punkt sollte erwähnt werden, dass finanzielle Sicherheit ein unterstützender Nebeneffekt von gutem unternehmerischem Handeln ist, jedoch nicht hinreichend für die Absicherung gegen jede erdenkliche Krise. Stattdessen kann der Blick auf den eigenen Erfolg dazu führen, sich auf dem Erfolg auszuruhen und somit notwendige Handlungen zu unterlassen.

### **Vertrauensvolles Verhältnis zu den Beschäftigten und anderen Stakeholdern des Familienunternehmens führt zu einem kollaborativen Verhalten in der Krise.**

Drittens wurde das sich über langfristige Perioden aufbauende Verhältnis mit den Beschäftigten innerhalb eines Familienunternehmens als ein Grund beschrieben, der zu einem kollaborativen Verhalten während der Krise führt. Die Art und Weise der Interaktion zwischen Eigentümer und den anderen Stakeholdern ist dabei von starkem Vertrauen und Tradition geprägt.

„[Wenn sie sich mit den Beschäftigten austauscht] herrscht ein besonderes Vertrauensverhältnis im Raum. Die Menschen haben das Gefühl, dass man es gemeinsam erreichen kann. Diese Zusammengehörigkeit ist sehr

speziell in Familienunternehmen.“ (FB25, 2020)

„Wir leben von dem Fakt, dass die Beschäftigten sich unserem Unternehmen gegenüber verbunden fühlen. Wenn Sie eine kurze Zeit mit uns sind, sind es 20 Jahre. Wenn sie lange mit uns bleiben, sind es 40 Jahre.“ (FB18, 2020)

„Meiner Einschätzung nach ist eine offene Fehlerkultur sehr ausgeprägt bei uns. Man lernt ständig neue Dinge und adaptiert die Prozesse entsprechend [...]. Natürlich hängt das auch immer von den Menschen ab, aber ich persönlich verlange Fehler. Hört man auf, Fehler zu machen, so bekommt man ein wirkliches Problem mit mir.“ (FB7, 2020)

Diese Verbindung zu den Kunden und Lieferanten zeichnet sich darin aus, dass in Krisensituationen darauf geachtet wird, den Wert entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erhalten.

„[Als die Krisen einschlug] hin zu unseren Lieferanten haben wir versucht, das Ganze so verträglich wie möglich zu gestalten. Einige Lieferanten sind zu 100% von uns abhängig. Wenn wir denen für ein Jahr das komplette Auftragsbuch stornieren, kämen sie in erhebliche Schwierigkeiten. Darauf haben wir natürlich auch versucht Rücksicht zu nehmen.“ (FB27, 2021)

„Besonders in der Art und Weise wie wir unsere Kunden behandeln und in unserer Hilfsbereitschaft [liegt unsere Stärke]. Manchmal machen die Kunden auch Fehler, und wir helfen dann den Kunden. Wir versuchen immer einige Achsen zu dem Kunden aus der Organisation heraus zu haben. Es ist nicht der Verkauf, der das Gesicht des Unternehmens zu den Kunden darstellt, sondern auch die anderen Beschäftigten.“ (FB2, 2020)

„Wenn man erst in Krisenzeiten anfängt, eine gute zwischenmenschliche Beziehung aufzubauen, ist es

vermutlich zu spät.“ (FB14, 2020)

Diese Erkenntnisse zeigen, dass die Unternehmenskultur vor der Krise ein bedeutender Faktor für die Krisenbewältigung ist. Eine offene, fehlertolerante und kollaborative Unternehmenskultur hilft nicht nur Gefahren von außen richtig einzuordnen, sondern verhindert auch die Entwicklung von innerbetrieblichen Krisen, weil diese erkannt, angesprochen und frühzeitig behoben werden.

**Eine gesunde Arbeitsethik in Kombination mit Verantwortungsbewusstsein und einer Leidenschaft für Verbesserung bewährt sich in Krisensituationen.** Familienunternehmer geben zusätzlich zu ihrem präsenten Managementstil ihre Arbeitsethik als Grundlage und Absicherung gegen Krisenzeiten an. Diese Arbeitsethik hängt nicht davon ab, ob sich das Unternehmen in einer Krise befindet und zeichnet sich zudem durch eine gute Kommunikationsfähigkeit, ein hohes Selbst- und Verantwortungsbewusstsein, einer Leidenschaft zur konstanten Verbesserung der Prozesse und hoher Motivation aus. Folgende Zitate zeigen auf, wie die Familienunternehmer das Unternehmertum definieren.

„Es gibt diese Unternehmer – und ich versuche einer von denen zu sein – die sich ständig mit Veränderung beschäftigen. Von meiner Natur aus kann ich nicht stillsitzen. Wenn ich an einem Tag nicht etwas ändere, so kann ich nicht stillsitzen.“ (FB12, 2020)

„Jeder sollte möglichst verhindern, sich auf dem eigenen Erfolg auszuruhen. [Die vorherige Generation] lehrte dies ihre Söhne seit jeher – Erfolg ist der größte Feind von Erfolg. Unser Unternehmen hat dies absolut verinnerlicht. Wir wollen Bewegung und nicht Stagnation.“ (FB23, 2020)

Diese Arbeitsethik beschreibt hierbei den für Familienunternehmen typischen Faktor, der während der Krise zur höheren Agilität beitragen und sich positiv auf die Bewältigung alltäglicher operativer Aufgaben auswirkt.

## Krisenbewältigung

Die konkreten Krisenbewältigungsmaßnahmen, welche in Familienunternehmen der DACH Region beobachtet wurden, gliedern sich in drei verschiedene Arbeitsbereiche: (1) Administrative Organisationsaufgaben, (2) Liquiditätssicherung, (3) Kommunikation.

Im Nachfolgenden wird auf die einzelnen Schritte zur Krisenbewältigung in Detail eingegangen und analysiert, wie diese Familienunternehmen im jeweiligen Bereich die Krisenmaßnahmen trafen. Darüber hinaus wird pro Arbeitsbereich die Sichtweise der externen Stakeholder mit involviert. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Reaktionen der Familienunternehmen über alle Arbeitsbereiche hinaus stark von den bereits in der Vergangenheit gesammelten Krisenerfahrungen abhängen. Diese zuvor gesammelten Lektionen dienen als Befähigung für das Coronakrisenmanagement.

**Die große Mehrheit der Familienunternehmen hat die Coronakrise reaktiv gemanagt, und nicht proaktiv.** Oftmals hatten viele Familienunternehmen diese Methodiken zu erfolgreichem Krisenmanagement bereits in ihrer DNA. Insgesamt ist es auch diese gesammelte Krisenerfahrung vieler Familienunternehmen, die eine gewisse „Wir schaffen das“-Mentalität in Krisenzeiten hervorruft und als Befähigung für die notwendige Flexibilität und Handlungsorientierung dient.

„Wir haben keine entsprechenden Krisenszenarien aufgebaut. Dank eines [historischen] Restrukturierungsprogramms haben wir sehr am monatlichen Berichtswesen gearbeitet, d.h. wir haben jeden Monat aktuelle Daten aus den Gesellschaften und sehen die Entwicklungen. Das war einfach eine Fortsetzung des Restrukturierungsprogramms [in den] Maßnahmen des Krisenmanagements.“ (FB31, 2021)

„Dadurch, dass das Unternehmen im Zuge der [historischen] Übernahme durch den jetzigen Eigner in einer

Restrukturierungssituation war, ist glaube ich das methodische Skill-Set in der Organisation verankert gewesen und in der DNA. Dieses [konnte] sehr schnell ausgelöst werden und hat auch schnell gegriffen.“ (FB35, 2021)

„Das sind altbewährte Instrumente, die sich – gerade, weil wir selber auch mal eine Krise durchlaufen haben – unheimlich bewährt haben. Zweitens ist es die Erfahrung, die wir als Team hatten, die uns sicherer gemacht hat, weil wir genau wussten, wie wir uns verhalten müssen. Wir wussten, dass wir die Qualität steuern müssen, also sind sofort Alarmglocken angegangen.“ (FB36, 2021)

Nichtsdestotrotz steht das Krisenmanagement in einer gewissen Abhängigkeit von der Geschäftsführung. So hängt es davon ab, ob dieses akquirierte Wissen und Know-How einerseits qualitativ gut ist und andererseits auch erfolgreich in das Unternehmen transferiert werden kann, wenn es darauf ankommt.

### (1) Administrative Organisation

**Steuernd und stabil.** Das Errichten von Arbeitsgruppen und Lenkungsgruppen war ein probates Mittel, um den administrativen Aufwand zu bewältigen. Obwohl die meisten Familienunternehmen unvorbereitet von Covid-19 getroffen wurden, reagierten viele Unternehmen erstaunlich schnell und effektiv in den Verwaltungstätigkeiten. Konkret wurden in vielen Familienunternehmen im März mitunter schnell bestimmte Arbeitsgruppen und Lenkungsgruppen erstellt.

„Wir haben ein sehr rigides, ein sehr gut funktionierendes Coronakrisenmanagement eingeführt, mit Lenkungsgruppen, mit täglichen und wöchentlichen Meetings.“ (FB28, 2021)

„Wir haben die Arbeitsgruppe Coronavirus am 3. März gegründet. Unsere Arbeits- und Sicherheitskräfte haben sich jeden Tag getroffen, jetzt ist es dreimal in der Woche. Die Maßnahmen des Unternehmens haben wir dort koordiniert und kommuniziert.“ (FB31, 2021)

„Wir haben verschiedene Krisenstäbe gebildet. Einmal einen, der sich mit dem Schutz der Mitarbeiter beschäftigt. Auch einen für unser Engineeringbereich. Dabei wurden die Betriebsräte auch mit eingebunden. Unsere Regionsleiter haben als zentraler Krisenstab aus dem Unternehmen heraus [fungiert].“ (FB36, 2021)

**Schnell und agil.** Die Einführung von Lenkungsgruppen wirkte sich positiv auf das weitere Krisenmanagement in Familienunternehmen aus. Diese Lenkungsgruppen ermächtigten Familienunternehmen, agil zu arbeiten, Ergebnisse schnell zu erzielen und umzusetzen. Auch konnten diese Lenkungsgruppen als Think-Tank genutzt werden, um sich einen Überblick über notwendige und verfügbare Maßnahmen zu verschaffen.

„Im Prozess haben wir Trial-and-Error versucht, Lösungen zu finden und sich an diese Optionen möglichst flexibel und schnell anzupassen.“ (FB35, 2021)

„[Wir] haben viel davon profitiert, dass wir [in der Vergangenheit] selber in einer Krisensituation steckten. Damals haben wir gelernt, worauf es in der Krise ankommt.“ (FB29, 2021)

„[Wir konnten] sehr einfach ein sehr breites Bild über die Einsatzmöglichkeiten, Mechanismen und Methoden generieren und dort unglaublich viel Unterstützung und Hilfestellung bekommen [...], auch unter Unterstützung von Beratungsseite.“ (FB35, 2021)

**Hinzuziehung von bekannten und bewährten externen Stakeholdern.** Während Krisenmanagement von der Geschäftsführung und den Krisenstäben operativ durchgeführt wurden, wurden auch externe Geschäftspartner an dieser Stelle mit einbezogen. Die Strategien hierbei waren, dass man sich auf „bekannt und bewährt“ als erfolgreiches Zusammenarbeitskriterium verlässt.

„Das Vertrauen was die Partner, Eigentümer, Lieferanten senden, das hat natürlich geholfen.“

	<b>Lessons Learned</b>	<b>Empfehlungen</b>
<b>Krisensignale und -vorbereitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Aktiv und aufmerksam.</li> <li>2 Überrascht und unvorbereitet.</li> <li>3 Abwartend und reagierend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Untermauerung unternehmerischer Intuition.</li> <li>2 Etablierung guter Informationsverbreitung.</li> <li>3 Umsetzung notwendiger To-Do's.</li> </ul>
<b>Administrative Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Steuernd und stabil.</li> <li>5 Schnell und agil.</li> <li>6 Digital und kooperativ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Mobilisierung interner Lenkungskreise.</li> <li>5 Involvierung externer Stakeholder.</li> <li>6 Digitalisierung routinierter Prozesse.</li> </ul>
<b>Liquiditätssicherung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 Konservativ und datenarm.</li> <li>8 Transparent und lösungsorientiert.</li> <li>9 Verbessernd und vereinfachend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 Rechnen in Szenarien.</li> <li>8 Umsetzung signalisierender Kommunikation.</li> <li>9 Berücksichtigung erhöhter Sorgfaltsanforderungen.</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 Intensiv und persönlich.</li> <li>11 Vorenthaltend und taktisch.</li> <li>12 Pragmatisch und unabhängig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 Förderung digitaler Weiterbildung.</li> <li>11 Hochachtung integeren Informationsaustausches.</li> <li>12 Professionalisierung der Kommunikation.</li> </ul>
<b>Krisenerholung und Lernen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13 Loyal und empathisch.</li> <li>14 Fokussiert und adaptierend.</li> <li>15 Entscheidungsfreudig und identifizierend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13 Belohnung loyalen Vertrauens.</li> <li>14 Institutionalisierung adaptiver Lernprozesse.</li> <li>15 Ausbau digitaler Entscheidungsfreude.</li> </ul>

Abbildung 9: Lessons Learned und Empfehlungen für Familienunternehmen aus dem beobachteten Krisenmanagement während Corona, eigenen Darstellung

Wir sind mit zumindest 80 - 90% unserer Geschäftspartner gut durchgekommen, und wollen weiter mit ihnen zusammenarbeiten.“ (FB29, 2021)

„Durch Hilfe von externen Partnern wurde wir intern mit Instrumenten ausgestattet, die uns nächstes Mal behilflich sein werden. Nun sind wir befähigt, [einen Großteil] der Beraterarbeit selbst zu erledigen und haben eine viel bessere Datenbasis dadurch.“ (FB32, 2021)

**Digital und kooperativ.** Auch die externen Stakeholder resümierten, dass digitale Kooperation und remotes Arbeiten in und mit Familienunternehmen funktioniert. Die wichtigste Lesson Learned der externen Stakeholder in Bezug auf administrativen Aufgaben ist, wie viel digital gemacht werden kann.

„Man kann wahnsinnig viel machen, ohne sich persönlich zu treffen. Man kann auch neue Arbeitsbeziehungen aufbauen, auch das ist etwas, was es früher nie gab.“ (Partner einer Anwaltskanzlei, 2021)

„Das Wichtigste in schwierigen und herausfordernden Situationen ist der konsequente Umgang mit dem Alternativenraum der sich aufspannt, und zwar der Alternativenraum immer in der „wenn-dann“-Beziehung. Entweder es kann gut gehen oder es endet in der Insolvenz. [Wichtig ist], dass man diesen Alternativen-Optionsraum sehr früh aufspannen muss, mit aller Konsequenz [und] auch ganz nüchtern, und das bereits zu Beginn des Prozesses.“ (Partner einer Unternehmensberatung, 2021)

Die Auswertung erfolgversprechender Faktoren mündet in folgende drei Empfehlungen, die Familienunternehmen bei der administrativen Bewältigung der Krise beachten können.

**Mobilisierung interner Lenkungskreise.** Erstens eignen sich Lenkungskreise für eine agile und effektive Arbeitsweise. Die Hauptaufgaben sind die Einordnung der

Krisensignale, die Entwicklung von Lösungen im Trail-and-Error Prinzip und die Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen

**Involvierung externer Stakeholder.** Zweitens kann eine Inklusion eines externen „Sparringspartners“ in den Lenkungskreis helfen, den Fokus auf die Fragen zu legen, auf die es ankommt. Der Sparringspartner hilft nicht nur, die Dinge richtig zu tun, sondern weist zudem auf die richtigen Dinge hin.

**Digitalisierung routinierter Prozesse.** Drittens tritt die Wichtigkeit der digitalen Prozesse während Krisenzeiten zum Vorschein. Wenn alltägliche Abläufe nicht digital abgebildet werden können, führt dies bei notwendigem und gezwungenem Umstieg (z.B Lock-down) zur Verlangsamung routinierter Abläufe. Dies wirkt sich negativ auf das Working Capital aus und führt letztendlich zu einer zusätzlichen Kapitalbelastung.

## (2) Liquiditätssicherung

**Konservativ und datenarm.** Die Liquiditätssicherung der Familienunternehmen verlief mit genauem Monitoring und konservativer Einstellung. Die wenigsten Unternehmen rechneten hier in Szenarien, um negative oder positive Profitabilitätseffekte in Abhängigkeit von Entscheidungen zu modellieren.

„Für unser Covid-19 Krisenmanagement haben wir ganz einfache Modelle kalkuliert: Was ist der Worst-Case? Was ist der [Best]-Case? – Man musste sich den Worst-Case ausmalen und berechnen, wie lange man damit fahren könnte. Aber dies waren Überlebensmodelle, die nun nicht mehr gebraucht werden, weil sich die Situation verbessert hat.“ (FB21, 2020)

„Als Ausgangslage nahmen wir das Worst-Case-Szenario. Das hat als Vorteil, dass man diese schlechten Neuigkeiten nur einmal hatte. Im Falle, dass wir diese Erwartungen übertrafen hatten wir sogar einen positiven Motivationsaspekt.“ (FB1, 2020)

**Transparent und lösungsorientiert.** Laut Familienunternehmern war der

Lösungsfindungsprozess mit Finanzierern geprägt von Transparenz und Schnelligkeit.

„Wir sind mit ganz großer Transparenz an unsere Finanzierungspartner herantreten und haben denen sofort mitgeteilt, dass wir unbedingt eine Lösung erzielen müssen, um irgendwo eine finanzielle Stabilität zu erreichen.“ (FB32, 2021)

„[Die] entsprechenden Netzwerke sind genutzt worden zum Austausch. Wir haben tatsächlich mehr Änderungen und auch Zugeständnisse seitens unseres Finanzierungsplans gebraucht.“ (FB32, 2021)

„Wir haben in den Niederlassungen sämtliche Verträge durchgearbeitet, weil dieser Passus höhere Gewalt, den man früher am Ende der Vertragsverhandlungen irgendwo mit abgehakt hat nun ein zentrales Thema wurde. Wir haben sie durchgearbeitet und auch Empfehlungen rausgegeben, um zu zeigen, was dies eigentlich bedeutet.“ (FB36, 2021)

**Externe Stakeholder begrüßen den Willen zur Lösungsfindung und einer engen Zusammenarbeit.** Diese Sichtweisen decken sich auch mit den Berichten der Finanzierer und externen Berater im Punkt der Schnelligkeit. Laut den externen Stakeholdern haben sich die Familienunternehmen zur Liquiditätssicherung an etablierte Banken gewandt mit einem spürbaren Willen zur schnellen Lösungsfindung.

Dabei ist zu diesen Finanzierern das Verhältnis enger und intensiver geworden und oft auch vertrauensvoller. Dieses vertrauensvollere Verhältnis resultiert zum Beispiel in einer schnelleren Abwicklung der Kreditvergabe an Familienunternehmen.

„Ich rufe die Menschen an, zu denen ich Vertrauen habe, wo ich auch davon überzeugt bin, dass sie mir weiterhelfen können. Mit denen habe ich dann so kleine telefonische Workshops gemacht und habe sie einmal durch die Klaviatur [des Krisenmanagements]

durchgeführt.“ (Partner einer Unternehmensberatung, 2021)

**Verbessernd und vereinfachend.** Auf der anderen Seite wünschen sich externe Stakeholder einen Ausbau der Transparenz bei der Berichterstattung der Familienunternehmen, weil dadurch Entscheidungen leichter getroffen werden können. Obwohl das Management von Finanzierern strukturiert und schnell verlaufen ist, wird aus Finanzierersicht die Dimension zur proaktiveren und transparenteren Zusammenarbeit hervorgehoben. Obwohl der enge Kontakt zwischen Familienunternehmen und Banken besteht, ist noch Ausbaupotential vorhanden.

„Ich glaube, das ist etwas, was jedem Familienunternehmen zu Gesicht steht. In vielen Fällen unterrichtet sich der Unternehmer über Entwicklungen in seiner Branche durch Kongresse und Berater. Der Aufbau eines Krisenmanagementsystems wird allerdings zu selten gemacht. Da geht man zu sehr davon aus, dass das schon so weiterläuft wie bisher. Das ist aus meiner Sicht ein Grundproblem. Das wird aus meiner Sicht zu wenig gemacht.“ (Finanzierer, 2021)

„Das heißt, wenn er [das Liefern der Zahlen] nicht einhält, dann hätte ich einen Kündigungsgrund. Wir sind da schon sehr eng hinterher, wenn der Kunde nicht liefert und vor allem gerade in kritischen Zeiten umso mehr.“ (Finanzierer, 2021)

„[Es] macht keinen Sinn, den Finanzierer als Gegner zu sehen, sondern ihn viel mehr als Partner zu sehen und ihn mit einzubinden. Je mehr der Finanzierer über das Unternehmen weiß, desto leichter können Entscheidungen getroffen werden. Im Blick auf das Risikomanagement sollte man Dinge scannen, die außerhalb des Umfelds geschehen, um das Bedrohungspotential zu erkennen.“ (Finanzierer, 2021)

Insgesamt würde der Verlauf der Liquiditätssicherung davon profitieren, wenn Finanzierer und Familienunternehmen mit höherer

und proaktiverer Transparenz ihre Zusammenarbeit noch stärker ausbauen würden.

Die Auswertung erfolgsversprechender Faktoren resultiert in drei Empfehlungen.

**Rechnen in Szenarien.** Erstens bleiben viele Krisen ungenutzt, weil entweder Finanzierungsnot vorhanden sind, die Datenlage arm ist oder eine Unsicherheit der Familienunternehmen über den gewollten Abhängigkeitsgrad von Finanzierern besteht. Hier können durch Daten und Modelle zukünftige Szenarien modelliert werden, um ein Gespür für zukünftige Profitabilitätseffekte von heutigen Entscheidungen zu erhalten.

**Umsetzung signalisierender Kommunikation.** Zweitens ist eine proaktive und signalisierende Kommunikation mit den Finanzierern gerade in einer Krisensituation essenziell. Diese erhöht selbst bei Planverfehlungen das Vertrauen der Finanzierer.

**Berücksichtigung erhöhter Sorgfaltsanforderungen.** Drittens sollten die erhöhten Sorgfaltsanforderungen bei der Liquiditätssicherung nicht vernachlässigt werden. Zu spät eingereichte Unterlagen hinterlassen einen Eindruck mangelhafter Integrität und zerstören Vertrauen.

### (3) Krisenkommunikation

**Intensiv und persönlich.** Insgesamt wurde die Kommunikation der Familienunternehmen während der Krise digitaler, intensiver, vertrauter und persönlicher. Die externe Kommunikation wurde intensiver und digitaler. Der inhaltliche Fokus lag auf dem Willen zur Lösungsfindung und der Kontinuität des Unternehmens. Die interne Kommunikation war vertrauter und persönlicher mit Fokus auf Zusammenhalt und Stabilität des Familienunternehmens. Insbesondere hin zu den externen Partnern wie den Finanzierern oder Lieferanten wurden regelmäßig und mithilfe digitaler Medien ein Informationsfluss hergestellt.

„Sehr intensive und auch ziemlich professionelle Kommunikation. Also das hat sich sicherlich bewährt.“ (FB32, 2021)

„Gezwungenermaßen haben wir die

Kommunikation, also die offizielle formelle Kommunikation, deutlich erhöht.“ (FB35, 2021)

„Unsere Werte sind das Fundament für alles, was wir tun, auch alles worüber wir sprechen. Das war vermutlich die größte Bezugnahme im Rahmen dieser Krisenkommunikation. Gleichzeitig nach außen hin zu unseren Lieferanten haben wir versucht, das ganze so verträglich wie möglich zu gestalten.“ (FB27, 2021)

Inhaltlich unterschied sich die interne Botschaft dahingehend, dass sie vertrauter und persönlicher war. Nichtsdestotrotz wurde auch hier auf die langfristige Orientierung und Stabilität hingewiesen.

„Es ist ein gesundes Unternehmen, wir werden diese Krise meistern. Wir werden unser Bestes tun, niemanden entlassen zu müssen. Wir sind solide aufgestellt, haben liquide Reserven aufgebaut, von daher wird das ganze kein Problem sein. Dies war auf jeden Fall so die Hauptbotschaft.“ (FB27, 2021)

„Wir haben an unsere Philosophie erinnert, die da sagt: "Miteinander wird alles besser" – dann kann man auch miteinander Krisen besser überleben.“ (FB30, 2021)

„Die Informationen intern waren deutlich vertrauter. [...] Bei uns ist es so, dass der Betriebsrat Mitglied in der Corona-Arbeitsgruppe ist. Es war immer ein gemeinsames Agieren zwischen Unternehmen und Mitarbeiter.“ (FB31, 2021)

„Ich habe schon verstärkt Briefe, Mails, Botschaften, Aushänge an die Mitarbeiter gerichtet und Videoansprachen verteilt, dass die Mitarbeiter das Gefühl kriegen, jemand kümmert sich um sie, auch wenn man nicht persönlich in einer Betriebsversammlung vor ihnen steht.“ (FB28, 2021)

**Kommunikation ist abhängig vom Familienunternehmer.** Auch wurde gerade im Bereich der Kommunikation der Einsatz

von digitalen Medien als hilfreich beschrieben und insgesamt steht die Kommunikation in Abhängigkeit von der Mentalität des Unternehmers selbst.

„Das hängt natürlich sehr stark mit meiner Persönlichkeit zusammen. Ich bin es gewohnt, offen und ehrlich zu kommunizieren. Die Krise hat da nichts Neues bewirkt. Es gab eine intensivere und kurzfristige Kommunikation.“ (FB31, 2021)

„Wir haben das ganze Thema Videokonferenzen schon ungefähr ein Jahr vor der Pandemie ganz fleißig vorangetrieben und das hat sich auch bewährt. Also die Mitarbeiter haben sich gewünscht, dass es eine wöchentliche Video-Botschaft gibt. Vor dieser Corona Situation hätte man dies relativ stark belächelt – aber jetzt machen wir es wirklich. Und ja, wir konnten super gut von der digitalen Form der Kommunikation über Videokonferenzen usw. sofort profitieren.“ (FB32, 2021)

**Vorenthaltend und taktisch.** Die externen Stakeholder berichten, dass ein Vorenthalten von Information gegenüber externen Stakeholdern beobachtet wurde. Auch die Stakeholder erkennen, dass sich Familienunternehmen mehr in der Pflicht fühlten, die Kommunikation zu intensivieren.

„Also was einfach nicht funktioniert ist das Thema Salami-Taktik. Das sehen wir immer wieder in den Krisensituationen. [...] Transparenz ist immer in diesen Krisensituationen von enormer Bedeutung. Es gab Unternehmen, die haben das sehr gut gemacht. Ich rede jetzt mal über die externe Kommunikation. Aber es gab auch einige Unternehmen, die oftmals einfach viel zu spät sind. [Diese Unternehmer] sind viel zu spät transparent und das zerstört eben Vertrauen.“ (Partner einer Unternehmensberatung, 2021)

„Wenn [der Familienunternehmer] gut ist, über Plan, dann kann er auch ein besseres Rating bekommen und damit

bessere Konditionen einfordern. [Er] hat ein besseres Standing. Das Thema Vertrauen ist extrem wichtig für uns. Kredit - das Credo. Das ist Vertrauen in der Bank. Ohne das geht es nicht. Wenn ich einen Kunden habe, der mich anlügt, schmeiß ich ihn raus.“ (Finanzierer, 2021)

**Pragmatisch und unabhängig.** Externe Stakeholder beobachten zudem, dass die Entwicklung der Kommunikation auf pragmatische Art und Weise erfolgte. Professionelle Unterstützung durch Kommunikationsberater wurde in den wenigsten Fällen hinzugezogen.

„Krisenkommunikation [war weniger] professionell und unterstützt, was ich erstaunlich fand. Die Gesellschaften, wo die Familien in der Minderheit sind, die holen sich eben die Profis mit an die Seite und die Kommunikation ist schlicht viel besser. Zu allen Parteien: Sie ist einfach besser.“ (Partner einer Unternehmensberatung, 2021)

„Aber ich würde sagen, wenn der [Unternehmer] mehr kommuniziert, dann nicht nur in Richtung Banken. Dann kommuniziert er auch mehr Richtung Unternehmen, Richtung Mitarbeiter, Richtung Führungskräfte. Dann ist das ein Typ, der seine Mitarbeiter mitnimmt. Er informiert über das, was passiert, seine Leute in Veränderungsprozessen, die enger getaktet sind.“ (Finanzierer, 2021)

Die Analyse zeigt, dass die Familienunternehmen die Kommunikation allezeit als wichtig betrachten. Insbesondere in Krisen wird diese beständige und transparente Kommunikation als essenziell wichtig empfunden.

Familienunternehmen versuchen das Vertrauen zu Beschäftigten, Zulieferern und anderen Stakeholdern (z.B. Banken) zu wahren und durch persönliche Nachrichten den Informationsfluss aufrechtzuerhalten. Damit diese erfolgreicher stattfinden können, sollten Kommunikationskanäle bereits bei Krisenbeginn aufgebaut sein.

Insgesamt wurden drei erfolgversprechende Empfehlungen im Bereich der Kommunikation identifiziert.

**Förderung digitaler Weiterbildung.** Erstens sollten Beschäftigte im Umgang mit digitalen Medien geschult werden. Zudem bedarf es einer Reduktion von mentalen Barrieren, damit das Potential der digitalen Mittel in der Kommunikation auch ausgeschöpft wird. Dies kann aktiv durch Workshops und Trainings der Beschäftigten gefördert werden.

**Hochachtung integeren Informationsaustausches.** Zweitens sollte Kommunikation von Familienunternehmen nicht unterschätzt werden. Vielmehr können Familienunternehmer durch offene Kommunikation die beteiligten internen und externen Stakeholder gezielt informieren und führen und somit Vertrauen aufbauen und stärken.

**Professionalisierung der Kommunikation.** Drittens unterscheidet sich externe und interne Kommunikation in Form und Inhalt. Eine Professionalisierung kann beispielsweise darin bestehen, dass Familienunternehmer konsistent über mehrere Kanäle kommunizieren und alle digitalen und nicht-digitalen Akteure mit der gleichen Geschwindigkeit erreichen.

## Krisenerholung und Lernen

**Loyal und empathisch.** Die Erholung der meisten Familienunternehmer verlief relativ zügig. Dabei zeichnete sich vor allem die Loyalität der Beschäftigten aus und wirkte sich in Familienunternehmen positiv auf Krisenerholung aus. Einerseits blieb durch loyale Beschäftigte das Know-How erhalten, andererseits stärkten gemeinsam durchlebte Krisenzeiten das Zusammengehörigkeitsgefühl.

„Es passiert häufig, dass man bemerkt, wie etwas nicht in Ordnung läuft. Und dann fängt man einfach an, es anders zu machen. Oft sind es keine fundamentalen Änderungen, aber wenn man es an einem Fall gelernt hat, so verändert man es.“ (FB26, 2020)

**Langfristige Ausrichtung und Loyalität der Mitarbeiter in Familienunternehmen bewährt sich während und auch nach Krisenzeiten.** In Zusammenhang mit Lernen aus der Krise wird auch ein starker Bezug auf die Beschäftigten des Familienunternehmens als wertvolle Ressource genommen. Diese Mitarbeiter sind nicht nur in Krisenzeit loyal, sondern sorgen auch nach den Krisen für Innovationsfreude.

„Was bei der Krisenbewältigung in Zukunft hilft, ist die Loyalität der Mitarbeiter. Sie spüren aufgrund einer langjährigen Beziehung, wie sich das Unternehmen verändert. Es gibt immer jemanden der mit dem und dem nicht einverstanden ist. Was wir reingebracht haben ist das Profitdenken. Jede Branche wird unterschiedlich hart getroffen. Die Geschäftsbereiche müssen jedoch selbstständiger werden.“ (FB31, 2021)

„Wir mussten die Mitarbeiter nicht entlassen [...]. Am Ende war es ein großer Erfolgsfaktor, weil genauso schnell wie wir in die Krise gekommen waren, genauso schnell kamen wir wieder dort heraus.“ (FB3, 2020)

„Lesson Learned ist: Wir haben uns früher in unserem Führungskreis zwei, drei oder viermal im Jahr getroffen und haben dann über die Zahlen gesprochen [...]. Das machen wir jetzt jeden Monat, weil es überhaupt gar kein Problem ist, die 20 Leute [digital] zusammen zu holen.“ (FB33, 2021)

„[Dass der] Mitarbeiter Montag bis Freitag um 07:30 Uhr einstecken muss [ist vorbei]. Ich glaube, hier wird es eine nachhaltige Veränderung geben, weil vor allem jungen Mitarbeiter sich das nicht mehr nehmen lassen.“ (FB34, 2021)

**Flache Hierarchien und Mitarbeiterloyalität gepaart mit Vertrauen und Innovationsfreude als Grundlage, um gezielt aus Krisensituationen zu lernen.** Nichtsdestotrotz war auch eine Lektion dieser Krise, dass gerade Familienunternehmen mit ihren Eigenschaften in Krisen und deren Management erfolgreich sein können. Nicht nur die flachen Hierarchien, sondern auch insbesondere die Mitarbeiterloyalität und die ehrliche, pragmatische und offene Haltung befähigen Familienunternehmen, schnell und gezielt zu reagieren und daraus zu lernen.

„Einfach der Vorteil, dass Familienunternehmen halt langfristige Pläne haben, langfristige Strategien und Commitments. Selbst wenn du mal ein schlechtes Jahr hast, lässt du dich nicht davon abbringen. Also im positiven Sinne eine Beharrlichkeit und nicht ein kurzfristiges Umschwenken, wenn [die Lage] nicht so gut [aussieht].“ (FB34, 2021)

„Familienunternehmen haben den Vorteil, dass sie näher dran sind. Das ist eine Stärke, damit kann man viel mehr bewegen und die Mitarbeiter mitnehmen. Auch sollte man aufpassen, dass man das Vertrauen nicht missbraucht und dass sie das Vertrauen nicht verlieren. Insofern ist es gerade in Krisensituationen der Status eines Familienunternehmens, welcher den Mitarbeitern eine gewisse Sicherheit gibt. Die Mitarbeiter fühlen sich mehr aufgehoben und geborgen.“ (FB28, 2021)

**Fokussiert und adaptierend.** Die Lernprozesse in Familienunternehmen hatten einen stark pragmatischen Fokus auf die tägliche Leistungserbringung (z.B. Wie hilft dies operativ weiter?) und entwickelten sich adaptiv. Eine Gefahr solcher Lernprozesse ist, dass sie selten verschriftlicht werden und stark an die Beschäftigten und deren verinnerlichtes methodische Know-How gebunden sind.

Die externen Stakeholder sind der Meinung, dass Familienwerte, schlanke Strukturen und das Vertrauen sich in Familienunternehmen positiv auf Krisenmanagement auswirken.

„Konzerne haben ja häufig sehr [komplexe] Strukturen, aber ist nicht immer das Effizienteste, auch weil den Bedürfnissen und Eitelkeiten der Manager Rechnung getragen werden muss. Das ist die Stärke der Familienunternehmen, dass sie davon ein Stück weg sind, weil die Leute mit ihrem eigenen Geld wirtschaften.“ (Partner einer Anwaltskanzlei, 2021)

**Entscheidungsfreudig und identifizierend.** Die Entscheidungsfreude in Familienunternehmen war ein Resultat starker Identifikation von einerseits der Beschäftigten zu dem Familienunternehmen und andererseits dem Familienunternehmen zu den Beschäftigten.

„Es ist ganz stark das Thema Ehrlichkeit und Integrität. Das sind die wichtigsten Eigenschaften was wiederum zu Vertrauen auf der anderen Seite, bei anderen Geschäftspartnern führt. Diese klassischen, fundamentalen Familienwerte, die waren schon immer gefragt und waren schon immer „extremst“ wichtig, aber werden jetzt umso wichtiger werden. Viele begreifen es ja gar nicht: Ich traue dem Menschen. Man kann es nicht auf [etwas] dahinter auslagern. Es ist eine ganz wichtige Eigenschaft, und das kann man nicht lernen. Es ist etwas, was sich langfristig bildet. Und das halte ich für ein Riesenschatz.“ (Partner einer Unternehmensberatung, 2021)

„Familienunternehmen haben einen Vorteil: Wenn sie wollen, sind sie einfach schnell. Da kann schnell entschieden werden. Der Kapitalgeber ist in einem überschaubaren Gesellschafterkreis erledigt. Sehr oft ist es so, dass es sich auf eine oder wenige Personen beschränkt. Das kann Entscheidungen schnell machen und ist eine Hilfe in der Krise.“ (Partner einer Unternehmensberatung, 2021)

Die erfolgversprechenden Faktoren, um gezielt aus Krisensituationen zu lernen, lassen sich in drei Empfehlungen zusammenfassen.

**Belohnung loyaler Vertrauens.** Erstens profitieren Familienunternehmen von der Loyalität ihrer Beschäftigten während Krisensituationen und können nach Krisensituationen durch gemeinsame Team-Events, Aufmerksamkeiten oder Ansprachen den Dank ausdrücken.

**Institutionalisierung adaptiver Lernprozesse.** Zweitens sollte das Wissen der Beschäftigten durch aktives Reflektieren und Dokumentieren erfasst werden. Beispielsweise können Lenkungs-kreise reflektieren, welche Maßnahmen während der Krise funktionierten. Daraus können Best-Practices entwickelt werden, auf die in der nächsten Krise zurückgegriffen werden kann.

## Einflussfaktoren im Krisenmanagement in Familienunternehmen

Im letzten Schritt versucht diese Studie die Frage zu beantworten, wodurch proaktives Krisenmanagement in Familienunternehmen beeinflusst wird. So wurden die Hauptkenntnisse aus den gesammelten Beobachtungen aggregiert, um die wichtigsten Dimensionen herauszufinden, die proaktives Krisenmanagement beeinflussen. Diese Proaktivität wird wichtig erachtet, weil die Mehrheit der Familienunternehmen auf Krisen nur ad-hoc antworten, was als reaktive Krisenmanagementstrategie verstanden wird.

*4 Dimensions, die das Krisenmanagement von Familienunternehmen beeinflussen*

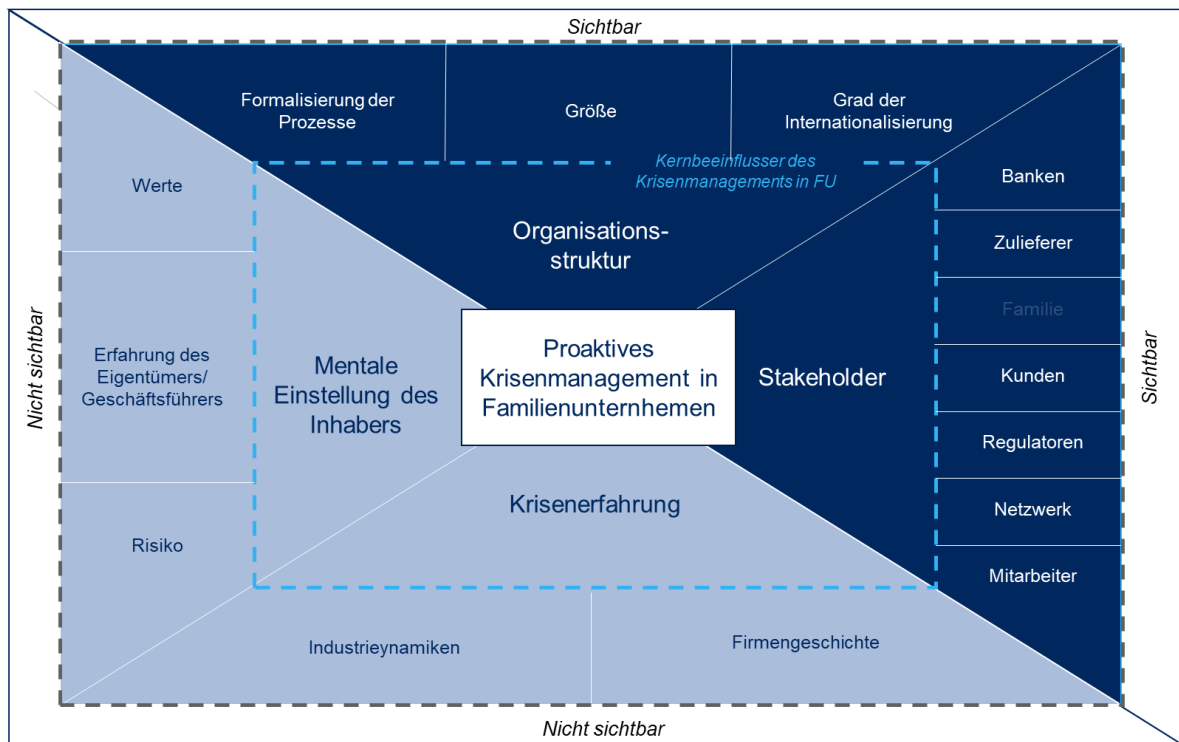


Abbildung 10: Eigenen Darstellung nach Rösen (2009)

**Ausbau digitaler Entscheidungsfreude.** Drittens werden Entscheidungsfreude gepaart mit Schnelligkeit und Mitarbeiteridentifikation zu einem Wettbewerbsvorteil gerade in sich durch Digitalisierung verändernden Märkten.

Familienunternehmen haben also eine gute Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg in digitalen Märkten, wenn digitale Strategien auf Basis der Stärken von Familienunternehmen entwickelt und umgesetzt werden.

Proaktives Krisenmanagement beinhaltet Krisenerkennung und -vorbereitung, das Denken in Szenarien und die Einsetzung von Mechanismen, welche eine angemessene Reaktion auf Frühwarnsignale ermöglichen und emotionale Entscheidungen nur aus dem Bauchgefühl verhindern sollen.

Abbildung 11 stellt die vier identifizierten Dimensionen dar, welche proaktives Krisenmanagement beeinflussen.

(1) Mentales Modell des Eigentümers und Geschäftsführers

**Der Familienunternehmer repräsentiert das Familienunternehmen nicht nur mit seinen persönlichen Wahrnehmungen, sondern vertritt auch die über Generationen aufgebauten Familienwerte.** Die Studie zeigt die wichtige Rolle des Inhabers des Familienunternehmens innerhalb des Krisenmanagements auf. Das Mentale Modell beinhaltet, welche Gewohnheiten der Eigentümer oder Geschäftsführer besitzt, um Informationen zu analysieren und zu interpretieren, um auf Umweltveränderungen zu reagieren und Probleme zu lösen. Obwohl das Mentale Modell sich durch klare Aktionen im Krisenmanagement sichtbar zeigt, ist es ein unsichtbarer Einflussfaktor. So konnte unter den Familienunternehmern festgestellt werden, dass auf eine Formalisierung bei den Krisenprozessen weitestgehend verzichtet wurde. Das dahinterliegende mentale Modell zeigt, dass solche Unternehmer generell eine Formalisierung der Prozesse als zeitaufwendig und hindernd ansehen. Dies könnte auf die Befürchtung des Familienunternehmers hindeuten, seine Wettbewerbsvorteile der Schnelligkeit und agilen Entscheidungsweise durch übermäßige Formalisierung zu verlieren.

(2) Krisenerfahrung

**Krisenerfahrungen der Familienunternehmen dienen als Trigger, um sich mit Krisenmanagement zu beschäftigen und Prozeduren zu überdenken.** Ein zweiter unsichtbarer Einflussfaktor auf proaktives Krisenmanagement ist die Krisenerfahrung des Familienunternehmens selbst. Auch wurden sich durch diese Zeiten bestimmte Fähigkeiten und Skill-Sets angeeignet, welche das Familienunternehmen nun befähigten, schneller und effektiver zu reagieren. Oftmals war es die Abfolge bei den getroffenen Maßnahmen und die darüber hinaus gewonnene Erkenntnis, dass es in Krisen auf eine transparente Kommunikation, auf ausreichende Liquidität und auf zielorientierte Handlungen ankommt.

(3) Organisationsstruktur

**Agilität und kurzen Entscheidungswege ermächtigen Führungsverhalten in Krisen.** Darüber hinaus können die Formalisierung der Prozesse aber auch der Internationalisierungsgrad die Organisationsstruktur beeinflussen. So kann ein strukturierter Ablauf helfen, die Krisenaufmerksamkeit zu erhöhen und die Mitarbeiter und Kunden durch geeignete Hierarchien und Informationszuflüsse auf den nächsten Schritt vorzubereiten.

(4) Stakeholder

**Familienunternehmen betreiben ein aktives Stakeholdermanagement und legen viel Wert auf persönlichen Kontakt mit externen und internen Interessenvertretern.**

Vielmehr können auch die Stakeholder und der Umgang mit ihnen ein entscheidender Faktor sein. Hierbei wurden zwei Gruppen identifiziert: Interne und externe Stakeholder.

Interne Stakeholder: Neben dem Inhaber selbst, sind es die Unternehmerfamilie und die Beschäftigten des Unternehmens, welche die internen Stakeholder darstellen. Hierbei sind gerade die Mitarbeiter sehr nah an dem operativen Geschäft des Unternehmens. In Kombination mit einem sehr engen und persönlichen Vertrauensverhältnis können gerade diese Beziehungen zur frühen Erkennung und Mitteilung von potenziellen Krisengefahren nützlich sein.

Externe Stakeholder: Der erste und wichtigste identifizierte Stakeholder war der jeweils im Land vorherrschende Staat und dessen behördliche Apparat. Obwohl Unternehmen in der DACH Region nicht offiziell ein Frühwarnsystem installiert haben müssen, um Krisensignale zu berichten, stellt der Staat trotzdem bestimmte Rettungspakete. Die zweite Gruppe sind die Zulieferer und das Firmennetzwerk, welche vor allem durch den kontinuierlichen Austausch und den gegenseitigen Input sich wertvolle industriinterne Kenntnisse weitergeben können.

## Schlusswort

Die Erkenntnisse zeigen, dass der Prozess der Krisenbewältigung und des Krisenmanagements sehr viele Facetten hat. Vor und nach der Krise konnte der Einfluss der Familien gespürt werden. Die Erkenntnisse der Studie runden damit ab, dass die Mehrheit der Familienunternehmen ein informelles, reaktives und stillschweigendes Krisenmanagement ausübt. Vielmehr wird der generationsübergreifende Erfolg auch über Krisen hinweg den Familieneigenschaften wie ihrer Sparsamkeit und ihrer finanziellen Stabilität zugeschrieben anstatt proaktivem Krisenmanagement.

Corona war eine Krise besonderen internationalen Ausmaßes. Sie kam unerwartet, schnell und betraf jeden persönlich als auch geschäftlich. Dabei gab es viele Familienunternehmen, bei denen dies nicht in einer Unternehmenskrise mündete. Dieses bestätigt also, dass hart erarbeitete Werte auch in Extremsituationen eine gute Grundlage bilden.

Diese sind in erster Linie die starke Fokussierung und die Wertschätzung der Mitarbeiter. Es sind die Beschäftigten, die in Extremsituationen den Unterschied ausmachen und auf Erfahrungen zurückgreifen können, auch wenn diese im Unternehmen nicht strukturell verankert sind. Durch dieses Zusammengehörigkeitsgefühl und Vertrauen sollte man sich als Familienunternehmen gerade in Krisenzeiten nicht von guten Beschäftigten trennen, sondern gemeinsam die Krise bewältigen und den Blick auf die Zukunft richten.

Die konservative Liquiditätsplanung und der hohe Eigenkapitaleinsatz geben den Familienunternehmen Zeit, nach Lösungen für operative Herausforderungen zu suchen. Dieser Umstand bietet auch eine hervorragende Basis, um bei Bedarf Fremdkapital aufzunehmen. Innovationsfreude und die kontinuierliche Diversifizierung der Geschäftsbereiche ermöglichten eine Adaption an die veränderten Umstände. Dabei agieren Familienunternehmen nicht alleine, sondern unter Einbezug der Lieferanten, Kunden und

externen Geschäftspartnern. Hier müssen gute Beziehungen insbesondere in Krisenzeiten gepflegt werden, damit sie einen positiven Beitrag zur Krisenbewältigung leisten.

Zu beobachten ist ein großes Vertrauen in die intuitiven Entscheidungen der Unternehmer in Krisensituationen. Die Lenkungskreise könnten diese Intuition durch Analysen bereichern.

Als erfolgversprechend haben sich in solchen Situationen Lenkungskreise erwiesen, die aus engen Vertrauten der Unternehmer zusammengesetzt sind. Konkret setzt sich dieser Kreis aus leitenden Mitarbeitern und externen Beratern zusammen und streut positive Impulse in das Familienunternehmen.

Die richtige Kommunikation ermöglicht es, schnell zu agieren und die richtigen Informationen zu erhalten. Natürlich hängt dies in erster Linie von dem Unternehmer in seiner Vorbildfunktion ab. Nichtsdestotrotz gibt es Elemente, die gut vorbereitet werden können (z.B. eine gute Kommunikationsstrategie und kontrollierte Informationsflüsse). Durch eine transparente und gezielte Datenweitergabe konnten Familienunternehmen professionellen externen Rat einholen. Bei fehlender Datenbasis litt das Vertrauen der externen Berater und der Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses war eingeschränkt. Hier kann eine systematische Daten- und Beziehungspflege außerhalb von Krisen einen gewaltigen Hebel zur Bewältigung von Herausforderungen in Krisensituationen haben.

Die Annahme von digitalen Medien und Plattformen sorgte für eine bessere Zusammenarbeit in Familienunternehmen und zeigte einen positiven Effekt auf alle Stakeholder.

Wichtig für die Zukunft ist eine konsequente Aufarbeitung der Lernerfahrungen und deren Verfestigung. In diesem Zuge bieten sich auch externe Experten an, ihren Beitrag durch den Austausch von Erfahrungswerten zu leisten. Durch eine Adaption der Familienunternehmen an geänderte Umstände werden auch die größten Sceptiker davon überzeugt, dass bei Familienunternehmen nicht alles beim „Alten“ bleibt.

## Quellenverzeichnis

- Amann, B. and Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2):203–223.
- Berrone, P., Cruz, C., and Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3):258–279.
- Boin, A. and Van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3):429–445.
- Boyle, R. D. and Desai, H. B. (1991). Turnaround strategies for small firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3):33.
- Bunting, N. (2012). Das Früherkennungssystem in der Prüfungspraxis: eine kritische Betrachtung des IDW PS 340. *ZIP: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 33(8):357–362.
- Cater, J. J. and Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21(1):31–50
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*, 4(1):1–63.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6):1107–1119.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4):19–39.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5):46–56
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G., and Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1):24–37.
- Cyert, R. M., March, J. G., et al. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4):169–187.
- Duran, P. & Kammerlander, N., Essen, M. & Zellweger, T. (2016). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *The Academy of Management Journal*. 59. 1224-1264. 10.5465/amj.2014.0424.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3):221–235.
- Faghfour, P., Kraiczy, N. D., Hack, A., and 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(2):317–338.
- Fink, S., Association, A. M., et al. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. *Amacom Books*: New York, NY.
- Fink, S. L., Beak, J., and Taddeo, K. (1971). Organizational crisis and change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(1):15–37.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., and De Castro, J. (2011). The bond that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1):653–707.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., and Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive

- research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1):15–31.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M., and Zellweger, T. (2010). *Transgenerational entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK.
- Habbershon, T. G., Williams, M., and MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4):451–465.
- Habbershon, T. G. and Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1):1–25.
- Hedberg, B. L., Nystrom, P. C., and Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 38:20–50
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1):43–64.
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2):82–95.
- Herriott, R. E. and Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12(2):14–19
- Hong, P., Huang, C., and Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: Insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5):535–553.
- Jahresmonitor (2020). Die Widerstandsfähigkeit [...] in der Corona Pandemie. [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikation/studien/Jahresmonitor-2020\\_Stiftung-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikation/studien/Jahresmonitor-2020_Stiftung-Familienunternehmen.pdf). Accessed: 2021-09-07.
- Jaques, T. (2008). A case study approach to issue and crisis management. *Journal of Communication Management*, 12(3), 192–203.
- Kost, J. (2021). When crisis hits: How family firms cope with crises – empirical evidence and practical implications from family firms for family firms. *Master thesis*. WHU – Otto Beisheim School of Management, Lehrstuhl für Familienunternehmen, Vallendar.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of management review*, 38(3), 418-441.
- La Porta, R., Lopez-de Silanes, F., and Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2):471–517.
- Le Breton-Miller, I. and Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6):731–746.
- Machek, O., Hnilica, J., and Lukeš, M. (2019). Stability of family firms during economic downturn and recovery. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 24(4):566–588.
- Mahlbory, Garbe & Partner (2018). Krisenursachen und idealtypischer Ablauf von Unternehmenskrisen <https://ag-partner.eu/krisenursachen-idealtypischer-ablauf-unternehmenskrisen-institut-wirtschaftspruefer-idw> Accessed: 2021-10-17.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5):387–401.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., and Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. part i: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12):1141–1160.
- Mitroff, I. I. and Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*,

81:109–115.

- Patton, E. and Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. ***Management Research News***.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. **SAGE Publications Sage** CA: Thousand Oaks, CA.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. ***Qualitative Social Work***, 1(3):261–283.
- Pauchant, T. C., Mitroff, I. I., and Lagadec, P. (1991). Toward a systemic crisis management strategy: Learning from the best examples in the US, Canada and France. ***Industrial Crisis Quarterly***, 5(3):209–232.
- Pearson, C. M. and Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. ***Academy of Management Perspectives***, 7(1):48–59.
- Pearson, C. M. and Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. ***Academy of Management Review***, 23(1):59–76
- Pergel, R. and Psychogios, A. G. (2013). Making sense of crisis: Cognitive barriers of learning in critical situations. ***Management Dynamics in the Knowledge Economy***, 1(2):179.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. ***Journal of Management Studies***, 34(5):769–791.
- Probst, G. and Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. ***Academy of Management Perspectives***, 19(1):90–105.
- PricewaterhouseCoopers (2010). Fels in der Brandung? Studie über Familienunternehmen 2010/2011. [https://www.mueller-beratung.de/images/stories/praesentationen/aktuelles/beraterpraxis/2010\\_5/7\\_studie.pdf](https://www.mueller-beratung.de/images/stories/praesentationen/aktuelles/beraterpraxis/2010_5/7_studie.pdf) Accessed: 2021-09-07.
- Rüsen, T. A. (2009). Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Springer.
- Runyan, R. C. (2006). Small business in the face of crisis: Identifying barriers to recovery from a natural disaster. ***Journal of Contingencies and Crisis Management***, 14(1):12–26
- Shepherd, D. and Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 33(6):1245–1264.
- Sheaffer, Z. and Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. ***Journal of Management Studies***, 40(2):573–606.
- Spillan, J. and Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses: Importance, impetus and indifference. ***European Management Journal***, 21(3):398–407.
- Tagiuri, R. and Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. ***Family Business Review***, 9(2):199–208
- Trauboth, J. H. (2002). Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohungen: Präventions- und Bewältigungsstrategien. **Boorberg Verlag**.
- Turner, B. A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. ***Administrative Science Quarterly***, 21:378–397.
- Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research. ***Qualitative Report***, 15(2):370–388.
- Wright, M. and Kellermanns, F. W. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. ***Journal of Family Business Strategy***, 2(4):187–198.

Yin, R. K. (2017). Case study research and applications: Design and methods. **SAGE Publications Sage** CA: Thousand Oaks, CA.

Zellweger, T.M. and Astrachan, J.H. (2008). On the emotional value of owning a firm. **Family Business Review**, 21:347–363.

# Weiterführende Literatur des Institutes für Familienunternehmen und Mittelstand an der WHU

## Unternehmerisches Investieren

Bierl P., Schickinger, A., Leitterstorf M.P., Kammerlander, N. (2018): Family Office, Family Equity und Private Equity – Unternehmerisches Investieren und generationsübergreifendes Unternehmertum. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

## Innovation

Duran, P. & Kammerlander, N., Essen, M. & Zellweger, T. (2016). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. The Academy of Management Journal. 59. 1224-1264. 10.5465/amj.2014.0424.

## Risiko in Familie und Firma

Leitterstorf M.P., Kammerlander, N. & Wenig, T. (2018): Risiko in Firma und Familie. Ein Leitfaden für Unternehmerfamilien. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

## Startups & Familienunternehmen

Leitner, L. & Leitterstorf, M.P. & Kammerlander, N. (2019). Startups und Familienunternehmen - ein Leitfaden für Unternehmerfamilien und Startup-Gründer.

## Digitale Transformation

Soluk J., Kammerlander, N. & Zöllner, M. (2020): Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

## Internes Corporate Venturing

Wiedeler, C. & Kammerlander, N. & Zöllner, M. (2019). Internes Corporate Venturing (ICV) in Familienunternehmen. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

# Weiterführende Literatur zum Thema Coronakrise von der WHU – Otto Beisheim School of Management

Excellence in  
Management  
Education



Why we should expect a much stronger recession in Germany in 2020 than widely believed

Michael Frenkel\* and Haiko Stefan\*

May 15, 2020

Frenkel, M., Stefan, H. (2020), Warum der wirtschaftliche Einbruch durch die Covid-19 Pandemie in Deutschland viel deutlicher als bisher angenommen ausfallen kann, *Wirtschaftliche Freiheit - das ordnungspolitische Journal*.

Article

**Family Influence and Digital Business Model Innovation: The Enabling Role of Dynamic Capabilities**

Entrepreneurship Theory and Practice  
2021, Vol. 45(4) 867-905  
© The Author(s) 2021  
Article reuse guidelines:  
sagepub.com/journals-permissions  
DOI: 10.1177/1042258721998946  
journals.sagepub.com/home/etp  
SAGE

Jonas Soluk<sup>1,2</sup>, Ivan Miroshnychenko<sup>3</sup>, Nadine Kammerlander<sup>1</sup>, and Alfredo De Massis<sup>3,4,5</sup>

Soluk, J., Kammerlander, N., De Massis, A. (2021), Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic, *R&D Management*, Vol. 51 (4), pp. 364-380.



Schäffer, U., Weber, J. (2020), Corona Krise: die Stunde der Controller!, *Controller-Magazin*, pp. 46-47.

ZOOM UND CO

„Wo Humor hinfällt, ist auch ein Stück Wahrheit drin“

VON NADINE BÖS · AKTUALISIERT AM 23.12.2020 · 09:58



Gerpott, F., Gierke, L. (23. Dezember 2020) Wo Humor hinfällt, ist auch ein Stück Wahrheit drin. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.

# Weiterführende Literatur zum Thema Coronakrise von der FTI-Andersch AG



FTI-Andersch (2021)

Effekte von Covid-19 auf ausgewählte Immobilienmärkte. Segmente im Fokus: Retail, Hotel und Büro sowie Immobilienfinanzierungen



FTI-Andersch (2021)

Einkaufs- und Ernährungsverhalten post Covid-19: Was verändert sich, was bleibt? Neue Gewohnheiten nach der COVID-19-Pandemie verändern Konsumentenmärkte



FTI-Andersch (2021)

Die Wettbewerbsfähige Stadt der Zukunft. Ein Blick auf urbane Megatrends und (inter-)nationale Stadtprojekte



FTI-Andersch (2021)

Geschäftsmodelltransformation im stationären Einzelhandel – Ausgewählte Erfolgsgeschichten und kreative Ansätze

## Über das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand an der WHU und FTI-Andersch



Das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU (ifbm@WHU) ist ein Vordenker im Bereich der Familienunternehmen und des Mittelstandes. Wir sind ein engagiertes Team von Wissenschaftlern und Praktikern und untersuchen verschiedene Aspekte von Familienunternehmen, Hidden Champions sowie kleinen und mittleren Unternehmen. Unsere aktuellen Forschungsprojekte zielen beispielsweise darauf ab, unser Verständnis von Innovation, Führung und Mitarbeiterzufriedenheit, Nachfolge, Untätigkeit, Geschäftsethik und Finanzierung von Familienunternehmen sowie Family Offices zu vertiefen.

Wir führen kontinuierlichen Dialog mit Unternehmen aus der Praxis, diskutieren die gewonnenen Erkenntnisse, um sie in Wissenschaft und Praxis zu übertragen und zu erweitern. Unser Ziel ist es, auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene positive Wirkung für Familienunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen zu erreichen.

[www.campus-for-family-business.com](http://www.campus-for-family-business.com)



ÜBER FTI-Andersch: FTI-Andersch ist eine führende Restrukturierungsberatung im deutschsprachigen Raum.

FTI-Andersch unterstützt Mandanten in der Entwicklung und Umsetzung tragfähiger Zukunfts-/Performance- sowie Restrukturierungskonzepte. FTI-Andersch wird in Situationen aktiv, in der Unternehmen sich mit operativen oder finanzwirtschaftlichen Herausforderungen beschäftigen müssen – oder noch weit davor, um frühzeitig Geschäftsmodell, Organisation und Prozesse zukunftsfähig auszurichten. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Erstellung von unabhängigen Entscheidungsgrundlagen für angestrebte (Re-)Finanzierungen.

Zu den Mandanten zählen mittelständische Unternehmen und Konzerne, die international agieren. FTI-Andersch ist Teil der globalen FTI Consulting Gruppe (NYSE: FCN) mit mehr als 5.500 MitarbeiterInnen.

<https://www.andersch-ag.de/>