



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

STUDIE

UMGANG VON FAMILIEN- UNTERNEHMEN MIT DER COVID-19-KRISE

von
Thomas Clauß
Matthias Breier



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Tom A. Rösen
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH

Foto: Shutterstock

Hinweis: Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

Mai 2020

ISSN (Print) 2626-4110
ISSN (Online) 2626-4129

INHALT

1. Einführung	4
2. Hintergrund unserer Studie	6
3. Sechs Maßnahmen zur Bewältigung der Krise	8
3.1 Liquiditätssicherung	10
3.2 Operative Krisenbewältigung	12
3.3 Vorübergehende Anpassung des Geschäftsmodells	15
3.4 Verschlankung der Organisation.....	17
3.5 Reflexion.....	19
3.6 Geschäftsmodellinnovation.....	20
4. Fazit und Ausblick	21
5. Quellen	22
Kontakt	23

1 | EINFÜHRUNG

Für viele Unternehmen unvorbereitet hat die COVID-19-Krise innerhalb weniger Wochen das wirtschaftliche Leben auf den Kopf gestellt. Während noch im Januar 2020 weitgehend von einer eher lokalen Ausbreitung des neuen Coronavirus in der Wuhan-Region in China ausgegangen wurde und gesundheitliche wie wirtschaftliche Bedrohungen in der restlichen Welt als gering eingestuft wurden, entfaltete sich innerhalb weniger Wochen eine globale Krise. Am 11. März 2020 wurde von der WHO das Coronavirus als Pandemie beurteilt. Seit diesem Tag dominiert die COVID-19-Krise die Medien, das Leben und das wirtschaftliche Handeln.

Zum Stand 12.05.2020 sind offiziellen Angaben der Johns-Hopkins-Universität zufolge weltweit mehr als 4.190.000 Menschen an COVID-19 erkrankt. Über 286.000 Menschen sind an den Folgen des Virus gestorben.

Der rasante Anstieg von Infektions- und Todeszahlen in Europa veranlasste nahezu alle europäischen Regierungen zur Erlassung strikter Maßnahmen, um die unkontrollierte Ausbreitung des Virus einzudämmen. Die beschlossenen nicht-pharmazeutischen Interventionen dienen im Wesentlichen der Vermeidung nicht notwendiger sozialer Kontakte.¹ Weitgehend flächendeckend umfassen diese Maßnahmen Kontakt- und Versammlungsbeschränkungen, Hygienebestimmungen, die Abriegelung der nationalen Grenzen, die Schließung von Kindertagesstätten, Schulen und Universitäten sowie in unterschiedlichem Ausmaß auch die Schließung von Unternehmen. Mit wenigen Ausnahmen wurden Gastronomie- und Tourismusbetriebe, Sportstätten, nicht systemrelevante Einzelhändler sowie Dienstleistungsbetriebe mit direktem Körperkontakt (z. B. Friseure) geschlossen. Andere Unternehmen wurden deutlich eingeschränkt und mussten neben Homeoffice auf andere kreative Lösungen ausweichen.

„Seit dem Zweiten Weltkrieg gab es keine Herausforderung an unser Land mehr, bei der es so sehr auf unser gemeinsames solidarisches Handeln ankommt.“

Angela Merkel, Bundeskanzlerin

Neben den deutlichen Einschränkungen des öffentlichen Lebens sind wirtschaftliche Einbußen in erheblichem Umfang die Folge. Die internationalen Börsen verzeichneten massive Kursverluste (siehe Abb. 1). Unter anderem erlitt der DAX am 12.03.2020 den zweitschlechtesten Tag in der Geschichte mit einem Tagesverlust von 12,24 %. In den USA verloren ca. 30 Millionen Menschen ihren Job und auch für Deutschland werden mehr als drei Millionen neue Arbeitslose prognostiziert.² Da die Restriktionen einen simultanen Angebots- und Nachfrageschock ausgelöst haben,³ wird derzeit in Deutschland von führenden Experten eine Rezession mit einem Rückgang des Bruttoinlandsproduktes von bis zu ca. 7 % prognostiziert.⁴

FAZ: „Forscher rechnen mit mehr als drei Millionen Arbeitslosen“

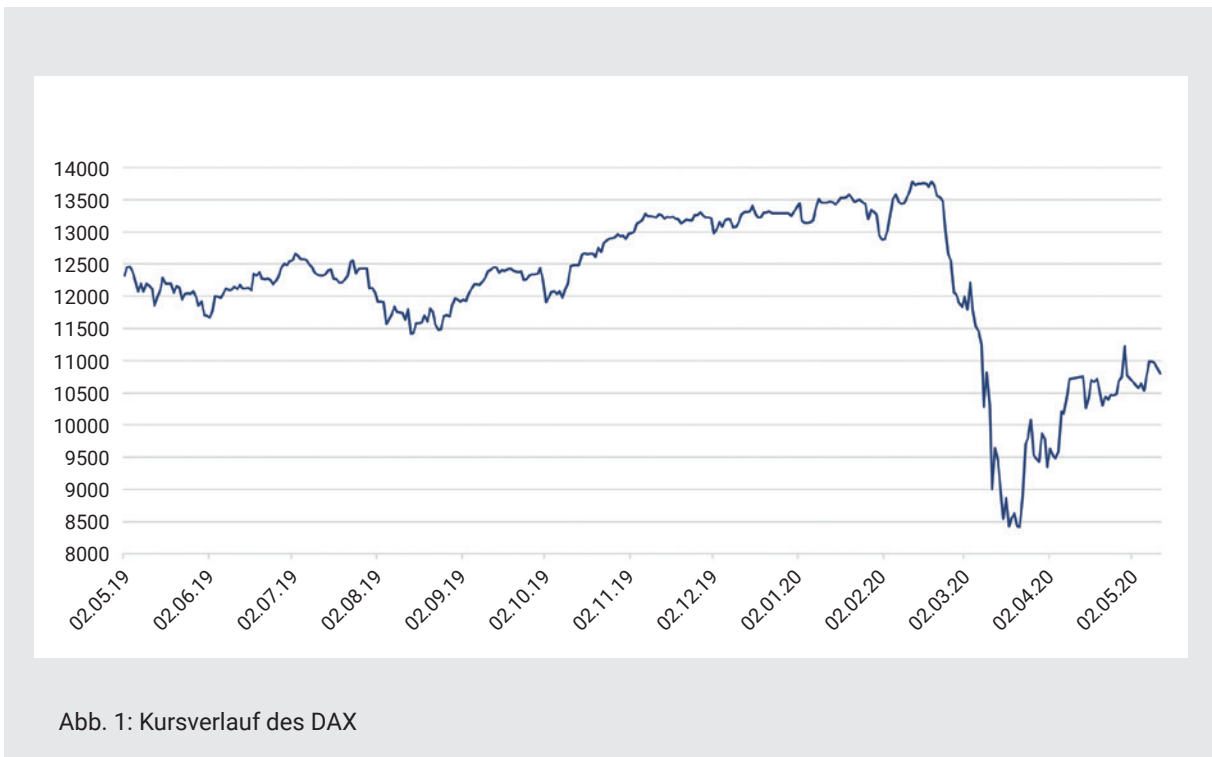
Doch die Krise zeigt auch, dass viele Unternehmen mit Innovationsgeist und Flexibilität den Herausforderungen entgegneten und dem einsetzenden Wirtschaftsabschwung mit aktiver Problemlösung begegneten. Vor allem Familienunternehmen setzen aufgrund ihres Verantwortungsbewusstseins nur eingeschränkt auf Kündigungen und versuchen mit Kurzarbeit die Situation zu überstehen. Ebenso sind es häufig Familienunternehmen, die während der Krise die Flucht nach vorne antreten und auf Innovation setzen. Als bekannte Beispiele sind Trigema, die Melitta Gruppe

¹ Vgl. Ferguson et al. (2020).

² Vgl. FAZ (2020a) und FAZ (2020b).

³ Vgl. del Rio-Chanona et al. (2020).

⁴ Vgl. Tagesschau (2020).



und Viessmann zu nennen, die ihre Produktion auf Mund-Nasen-Schutzmasken respektive Beatmungsgeräte umgestellt haben. Diese Art der kurzfristigen Geschäftsmodellanpassung zeigt sich bei vielen Familienunternehmen und zeichnet diese in besonderer Weise aus.

Um gezielt mit der COVID-19-Krise umzugehen, können Unternehmen wesentlich von den Strategien und Maßnahmen der Familienunternehmen als Rückgrat der europäischen Wirtschaft lernen. Dies wirft die Frage nach den Best-Practice-Maßnahmen zum Umgang mit der COVID-19-Krise in europäischen Familienunternehmen auf. Mit einem internationalen Forscherteam haben wir uns dieser Frage angenommen

und eine erste Bestandsaufnahme vorgenommen, wie Familienunternehmen den Weg aus der COVID-19-Krise beschreiten.

„Die Auswirkungen der Corona-Pandemie führen unsere Wirtschaft nach zehn Jahren Wachstum in eine Rezession.“

Peter Altmaier, Bundesminister für Wirtschaft und Energie

2 | HINTERGRUND UNSERER STUDIE

Aufgrund der umfangreichen wirtschaftlichen Restriktionen, der wachsenden Infektionszahlen und des steigenden Drucks auf Familienunternehmen haben wir Mitte März 2020 ein internationales

Forscherteam (siehe Abb. 2) zusammengestellt und eine interviewbasierte Studie zum Umgang von Familienunternehmen mit der COVID-19-Krise gestartet, mit dem Ziel, Best Practices zu identifizieren.

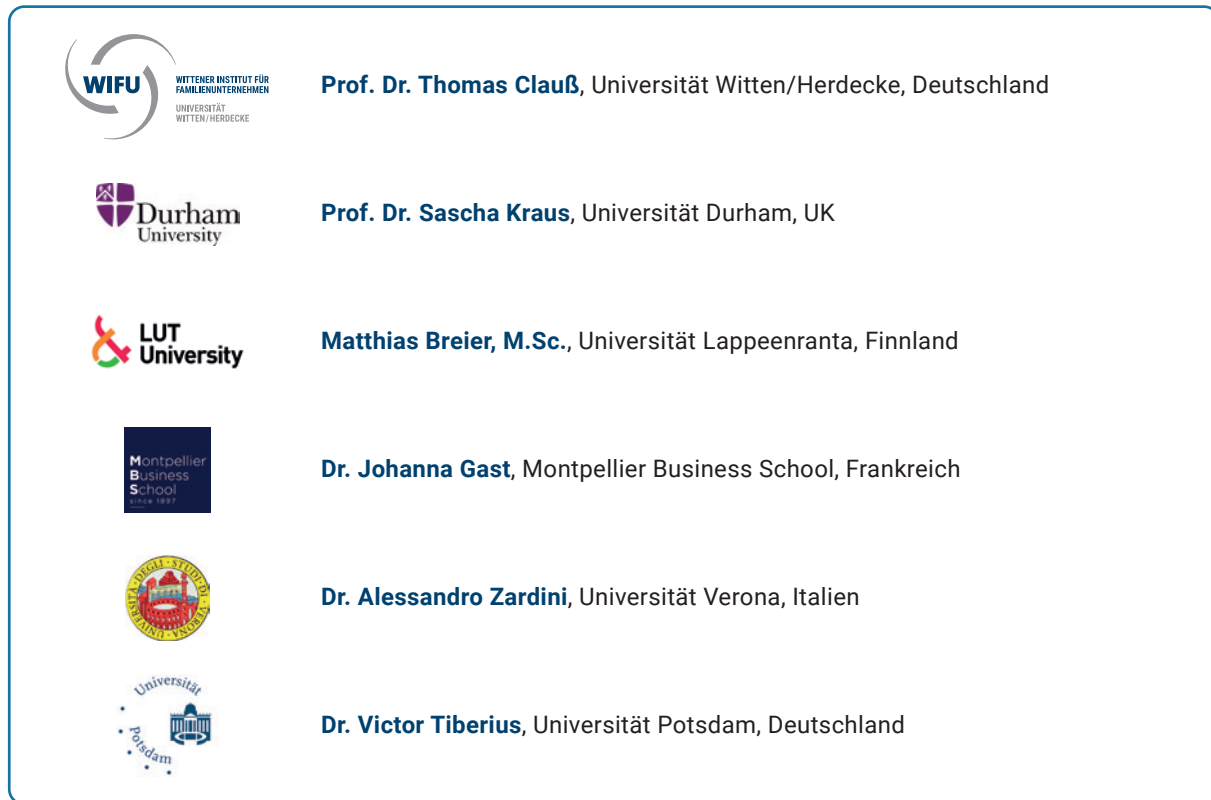


Abb. 2: Beteiligte Forscherinnen und Forscher

QUICK FACTS

27 Interviews mit Familienunternehmen

Länder: Österreich, Deutschland, Schweiz, Liechtenstein und Italien

Größe: 3–3.800 Mitarbeiter

Alter: 2–275 Jahre

Nach weniger als sechs Wochen wurde daraus der Beitrag **„The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis“**⁵ in der renommierten, internationalen Fachzeitschrift „Journal of Entrepreneurial Behavior & Research“ zur Veröffentlichung angenommen. Es handelt sich dabei um die erste veröffentlichte empirische Studie zum Umgang von Familienunternehmen mit der COVID-19-Krise und um weltweit eine von bisher zwei veröffentlichten empirischen Studien zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen dieser Krise.

Die Datenerhebung umfasst 27 Interviews mit Geschäftsführern eines breiten Querschnitts von Familienunternehmen in fünf europäischen Ländern (Deutschland, Schweiz, Österreich, Italien, Liechtenstein). Es wurden Unternehmen verschiedener Größe (3–3.800 Mitarbeiter), verschiedenen Alters (2–275 Jahre) und verschiedener Branchen (z. B. Maschinenbau, Finanzdienstleister, Landwirtschaft, Gastronomie, Logistik, Automobil und Spielzeug) befragt.

Aus diesem Forschungsprojekt konnte der 6-Punkte-Plan zur Krisenüberwindung für Familienunternehmen abgeleitet werden.

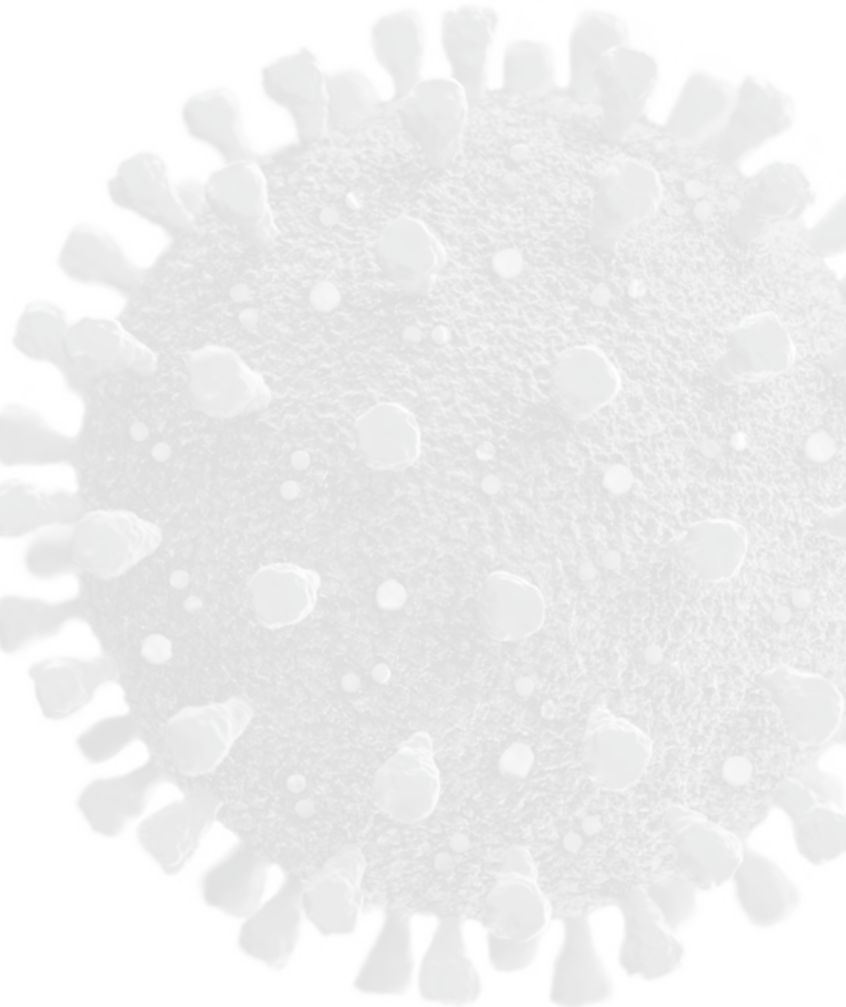
⁵ Vgl. Kraus et al. (2020).

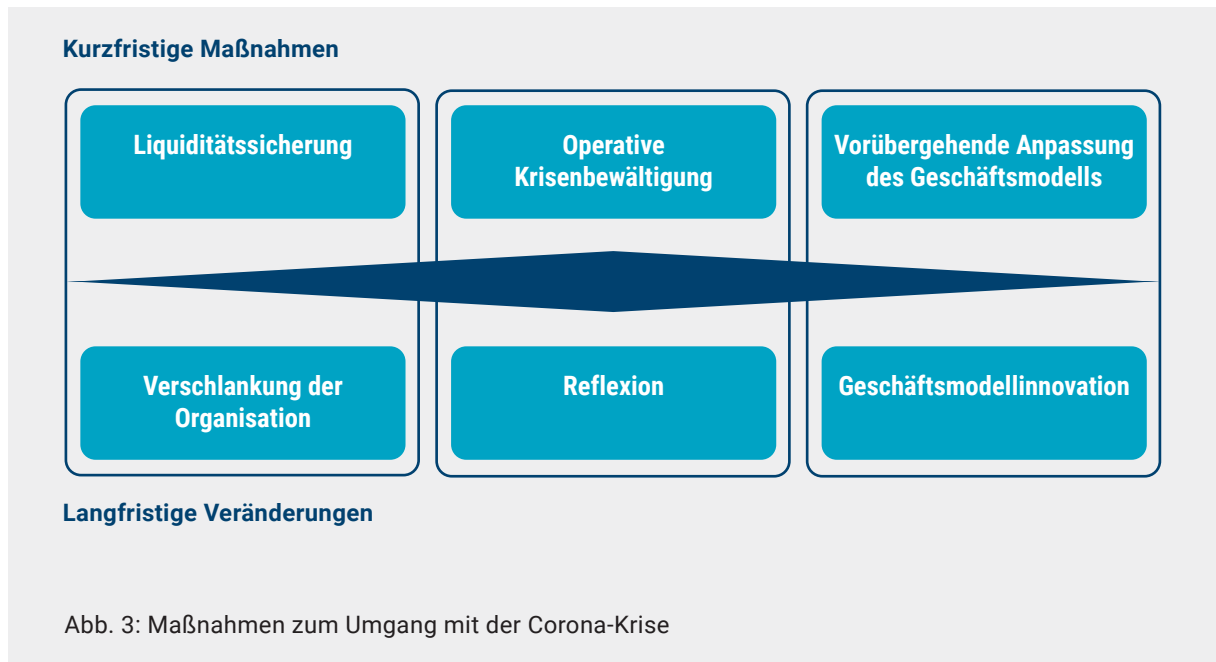
3 | SECHS MASSNAHMEN ZUR BEWÄLTIGUNG DER KRISE

Die Studie identifiziert zahlreiche Maßnahmen, die von uns in einem Modell zur Krisenüberwindung zusammengefasst wurden (Abb. 3). Unser Ansatz umfasst sechs Maßnahmenbündel, mit denen Familienunternehmen die Krise bestmöglich durchstehen und ggf. sogar gestärkt wieder aus ihr hervorgehen können. Je nach Betroffenheit des Unternehmens haben einzelne Maßnahmen eine größere Bedeutung, während andere eine geringere Bedeutung haben. Beispielsweise wird das kontrollierte Herunterfahren insbesondere für diejenigen Unternehmen wichtig, deren Nachfrage weitgehend oder ganz ausfällt. Unternehmen müssen daher aus den angegebenen Maßnahmen die für sie jeweils besten und passendsten identifizieren. Dies ist die Aufgabe von klar definierten **Krisenstäben**, welche zumindest teilweise mit Entscheidungsträgern aus dem Topmanagement besetzt sind. Unsere Studie zeigt deutlich, dass die koordinierte Umsetzung von Maßnahmen neben enger und häufiger Abstimmung der Mitglieder dieser Krisenstäbe eindeutiger Entscheidungsverantwortungen und klarer Rollenverteilung bedarf.

Das Modell befasst sich mit drei Funktionen, die sich jeweils in kurzfristige und langfristige Maßnahmen gliedern. Die erste Funktion beschäftigt sich mit der **Sicherung des Geschäfts**. Dabei liegt der Fokus kurzfristig auf der Liquiditätssicherung und langfristig auf einer Verschlankeung der Organisation. Die zweite Funktion betrifft die **Stärkung des Unternehmens** und des noch laufenden Geschäfts und befasst sich mit der operativen Krisenbewältigung und der langfristigen Reflexion des Unternehmens. Die dritte und letzte Funktion konzentriert sich auf die **Innovation** des Unternehmens und betrifft vorübergehende Anpassungen des Geschäftsmodells an neue Chancen und Risiken und die langfristige Geschäftsmodellinnovation.

Ein Mitgeschäftsführer eines deutschen Familienunternehmens mit 1.000 Mitarbeitern im Bereich Logistik berichtet beispielsweise, dass die insgesamt vier Geschäftsführer eindeutig in krisenrelevante Rollen eingeteilt wurden, welche zudem von einer weiteren Person außerhalb der Geschäftsführung koordiniert werden. Ein Geschäftsführer widmet sich der Liquiditätssicherung durch Personal und Finanzen, ein Geschäftsführer übernimmt die interne und externe Kommunikation, ein weiterer Geschäftsführer fokussiert sich auf das Management des laufenden Kerngeschäftes und identifiziert alternative Geschäftsoptionen und der vierte Geschäftsführer behält konsequent die Analyse und Planung der Zeit nach der Krise im Blick.





Auf den folgenden Seiten gehen wir im Detail auf die sechs identifizierten Maßnahmenbündel zur Krisenüberwindung ein.

3.1 | LIQUIDITÄTSSICHERUNG



Eine der obersten Prioritäten in Zeiten der Krise ist die Liquiditätssicherung, um den Fortbestand des Unternehmens langfristig zu gewährleisten. Die Liquiditätssicherung umfasst auf der einen Seite die Vermeidung nicht notwendiger Kosten. Auf der anderen Seite müssen Familienunternehmen – in Abhängigkeit ihrer Rücklagen und Eigenkapitalquote – ggf. die Möglichkeiten ausloten, um Geld zu beschaffen.

Reduktion nicht notwendiger Kosten:

Die Reduktion der Fixkosten ist ein wesentlicher Bestandteil, um die Liquidität des Unternehmens zu verbessern. Die befragten Unternehmen nehmen in der COVID-19-Krise umfangreiche Maßnahmen zur Kostenreduktion vor. Ein wesentlicher Faktor besteht in der Einsparung von Personalkosten durch Maßnahmen wie Kurzarbeit sowie indirekt durch den Abbau von Überstunden und Urlauben. In der Regel werden nicht notwendige Investitionen zudem zurückgestellt.

Interessant ist, dass Familienunternehmen zur Identifikation von Kostensenkungspotenzialen aktiv ihre Partner und Mitarbeiter einbinden. Konstruktive Gespräche mit Partnern wie Vermietern, Versicherern und Lieferanten können ungeahnte Einsparpotenziale aufdecken und fällige Zahlungen (z. B. für Bestellungen, Annuitäten oder Beiträge) ggf. aufschieben. Zudem sollten Mitarbeiter in einem intensiven Dialog nach ihren Ideen zur Einsparung von Kosten befragt werden. Dies hilft zum einen bei der Identifikation von Kosteneinsparpotenzialen, schafft gleichzeitig aber auch eine größere Akzeptanz für die daraus abgeleiteten Maßnahmen.

Fokus auf wahrscheinlichste Zahlungsströme:

In einer turbulenten Phase sind nicht alle geplanten Umsätze sicher, da auch die eigenen Kunden durch die Krise betroffen sind und deren Liquidität beeinflusst wird. Befragte Unternehmen haben angegeben,

während der Krise vor allem jene Projekte bevorzugt zu behandeln, bei denen eine schnelle Bezahlung der gestellten Forderungen zu erwarten ist.

Nutzung staatlicher Unterstützung:

Staatliche Akteure haben umfassende Pakete für Unternehmen angekündigt und bereits umgesetzt. Das Ausnutzen dieser Pakete hilft vielen Unternehmen, die Liquidität zu sichern. Allerdings ist hier eindeutig zu beobachten, dass die staatlichen Unterstützungen vor allem den Unternehmen helfen, die mit einer soliden finanziellen Situation in die Krise gegangen sind. So werden die von der KfW in Deutschland ausgegebenen Hilfskredite auch nur dann unbürokratisch von den Banken ausgezahlt, wenn hinreichende Sicherheiten vorliegen. Familienunternehmen gaben

an, dass sie vor allem vonseiten ihrer Berater und Partner Unterstützung erhalten haben, um die Anträge stellen zu können.

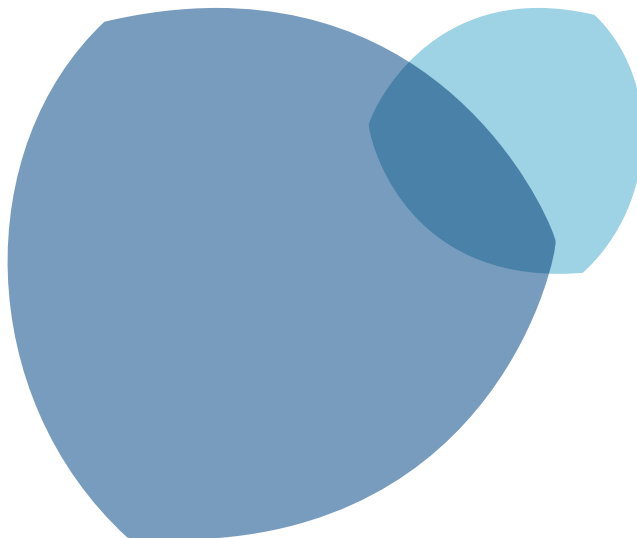
Gespräche mit Geldgebern:

Gespräche mit Banken zur Verlängerung der Kreditlinien und/oder zum Aussetzen von Annuitäten schaffen kurzfristigen finanziellen Spielraum und reduzieren den finanziellen Druck. Es gilt jedoch, dass Unternehmen, die bereits vor der Krise in Schwierigkeiten waren, nun nicht leichter an Geld kommen. Wir stellen allgemein fest, dass gewachsene Familienunternehmen häufig gute und langfristige Beziehungen zu Banken etabliert haben und von konstruktiven Gesprächen mit Geldgebern berichten.



QUICK TIP

Identifizieren Sie Kostentreiber durch Kooperation mit Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern.



3.2 | OPERATIVE KRISENBEWÄLTIGUNG



Neben der Krisenbewältigung durch Liquiditätssicherung und die daraus resultierende Kostenreduktion sind insbesondere in der COVID-19-Krise operative Maßnahmen zum konkreten Umgang mit den spezifischen Herausforderungen der Krise notwendig.

COVID-19-spezifische Maßnahmen:

Im Rahmen der von den Regierungen erlassenen Vorschriften werden umgehende Maßnahmen zur Sicherung der Mitarbeitergesundheit, zur Vermeidung einer Virusausbreitung und zur Einhaltung der Hygienebestimmungen notwendig. Diese Maßnahmen umfassen die Installation von Desinfektionsspendern, die Ausgabe von Mund-Nasen-Schutzmasken, die Verabschiedung interner Richtlinien zur Hygiene und zum Mindestabstand, die Erhöhung der Kapazitäten für Reinigung und Desinfektion von zum Beispiel Toilettenanlagen, die Schließung von Begeg-

nungsstätten wie Kantinen, Raucherbereichen, Kaffeeautomaten und Gemeinschaftsbereichen etc. Wichtig erscheint hier auch, dass diese Regeln klar kommuniziert und auch nachgehalten werden, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter sich und andere aufgrund von Nachlässigkeit nicht in Gefahr bringen. Einzelne Familienunternehmen setzten hier beispielsweise auch auf moderne Sensorik zur Abstandsmessung. Zudem gilt es zu beachten, dass die entstehenden Unannehmlichkeiten für Mitarbeiter angemessen kompensiert werden, was beispielsweise die kostenlose Bereitstellung von Wasserflaschen umfassen kann.

Arbeitsorganisation:

Im Rahmen der Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens werden Maßnahmen einer veränderten Arbeitsorganisation notwendig, die es schafft, trotz weitgehender Kontaktvermeidung zwischen den Mit-

arbeitern, einen möglichst produktiven Arbeitsablauf aufrechtzuerhalten.

Wichtig sind neben der räumlichen Trennung von Mitarbeitern zudem deren zeitliche Separation. So wurden im Rahmen der Studie verschiedene stark flexibilisierte Arbeitszeitmodelle mit Kernarbeitszeiten bis 22:00 Uhr erwähnt, um eine Entzerrung der Mitarbeiterpräsenz zu erreichen.

Im Rahmen der Arbeitsorganisation gilt es zudem sicherzustellen, dass für alle entscheidenden Positionen potenzielle Stellvertreter vorhanden sind. Aufgrund möglicher Erkrankungen und potenziell resultierender Quarantänemaßnahmen für Teams ist es empfehlenswert, zentrale Positionen doppelt zu besetzen und diese Personen und ggf. deren Teams unabhängig voneinander arbeiten zu lassen. In diesem Kontext wurde mehrfach erwähnt, dass sich Schichtarbeit auch im administrativen Bereich bewährt hat.

Einrichtung des Homeoffice:

In vielen Familienunternehmen wurden, soweit möglich, zügig Homeoffice-Regelungen geschaffen, um vor allem proaktiv mit den Ängsten der Mitarbeiter umzugehen und Panik zu vermeiden. Wichtig ist es hierbei, dass sich die Geschäftsleitung die individuellen Gegebenheiten im Homeoffice bewusst macht und schnellstmöglich eine geeignete technische Infrastruktur schafft. Viele Familienunternehmen haben ihre Mitarbeiter bei der Einrichtung des Homeoffice mit unterschiedlichen unbürokratischen Maßnahmen unterstützt. Während manche Unternehmen noch Laptops und Handys beschafft haben, haben andere ihren Mitarbeitern ein freies Budget hierfür bereitgestellt. Zudem müssen geeignete und sichere Schnittstellen sowie Verhaltensprotokolle zum Umgang mit Unternehmensdaten im Homeoffice geschaffen und aktiv vermittelt werden.

In Bereich des Homeoffice ist aber auch die öffentliche Infrastruktur nicht unwichtig. Vor allem nicht perfekt erschlossene Regionen haben mit ungleichen

„Der erste Coronafall in der Firma führte dazu, dass die Mitarbeiter innerhalb von 10 Minuten ihre Sachen packten und in ihr Homeoffice gingen. Einige zogen sogar die Stecker ihrer PCs heraus und installierten sie zu Hause.“

CEO eines deutschen Familienunternehmens im Bereich Automotive mit 3.800 Mitarbeitern

Netzbedingungen zu kämpfen. Daher sollten größere Unternehmen ihre vermehrte mediale Aufmerksamkeit nutzen, um auf diese Situationen aufmerksam zu machen.

Digitale Arbeitsabläufe:

Die o.g. Veränderungen der Arbeitsorganisation machen neue, digitale Kommunikations- und Meetingtechnologien notwendig und lösen bei vielen Familienunternehmen eine Art „Zwangsdigitalisierung“ aus. Interessanterweise sind die Erfahrungen der Familienunternehmer mit virtuellen Meetings (z. B. mittels Zoom, Microsoft Teams, Skype o. Ä.) überaus positiv. Häufig fehlte es Familienunternehmen augenscheinlich aufgrund festgefahrener Strukturen an einem Impuls, hier neue Wege zu gehen und diese Technologien zu erproben. Zumeist wird eine Überraschung darüber ausgedrückt, wie gut diese Technologien funktionieren und wie gering Reibungsverluste ausfallen. Im Gegenteil realisieren Familienunternehmer regelmäßig, wie viel Zeit, Geld und ggf. auch CO₂ durch virtuelle anstatt physischer Meetings eingespart werden kann. So artikuliert der Geschäftsführer eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau mit 200 Mitarbeitern im Hinblick auf eine jährliche Gesellschafterversammlung in Singapur:

„Ich habe Zeit (...) die Zeitverschwendung, die auch ich habe durch Reisetätigkeit, die ist ja im Moment nicht (...) und ich werde nächstes Jahr auch fragen, muss ich jetzt wirklich nach Singapur fliegen? Das sind nämlich immer für mich 13, 14 Stunden Flug, einen Tag krank, Jetlag, teure Hotels, dann zwei Tage intensive Meetings, wobei ab nachmittags der Kopf leer wird; und ich bin mir sicher, da wird ganz viel hinterfragt.“

Mitarbeiterkommunikation:

Mitarbeiter sehen sich derzeit zwei wesentlichen Ängsten ausgesetzt: Zum einen führt die Ansteckungsgefahr und das ständige gesundheitliche Risiko zu erheblicher Unsicherheit. Zum anderen herrscht eine wirtschaftliche, existenzielle Angst um das Fortbestehen des Unternehmens und den eigenen Arbeitsplatz. Im Rahmen einer besonders erfolgreichen Krisenkommunikation sollten beide Ängste der Mitarbeiter konsequent adressiert werden.

Gerade Familienunternehmen haben hier aufgrund ihrer engen Mitarbeiterbindung oft Vorteile. Viele Un-

ternehmen setzen auf Einzelgespräche und tägliche Kommunikation mit den Mitarbeitern. Dabei werden auch sehr persönliche Punkte von den Inhabern angesprochen, um die gesundheitlichen Ängste mit den Mitarbeitern auf einer empathischen Ebene zu teilen. Die Krisenkommunikation sollte eindeutig Chefsache sein und sich nach Möglichkeit an alle Mitarbeiter richten. Insbesondere in Unternehmen, die stillstehen, in denen Mitarbeiter in Kurzarbeit und/oder im Homeoffice sind, ist dies unter Umständen eine besondere Herausforderung, da nicht alle Mitarbeiter über E-Mail-Adressen oder Zugang zum Intranet verfügen. An dieser Stelle sind zielgruppenspezifische, kreative Ideen gefragt. Familienunternehmen haben ein breites Spektrum an Kommunikationskanälen etabliert, wie z. B. Intranet und Internetseiten, Podcasts und YouTube-Videos, Whatsapp- oder Slack-Gruppen, geschlossene Facebook-Gruppen etc.

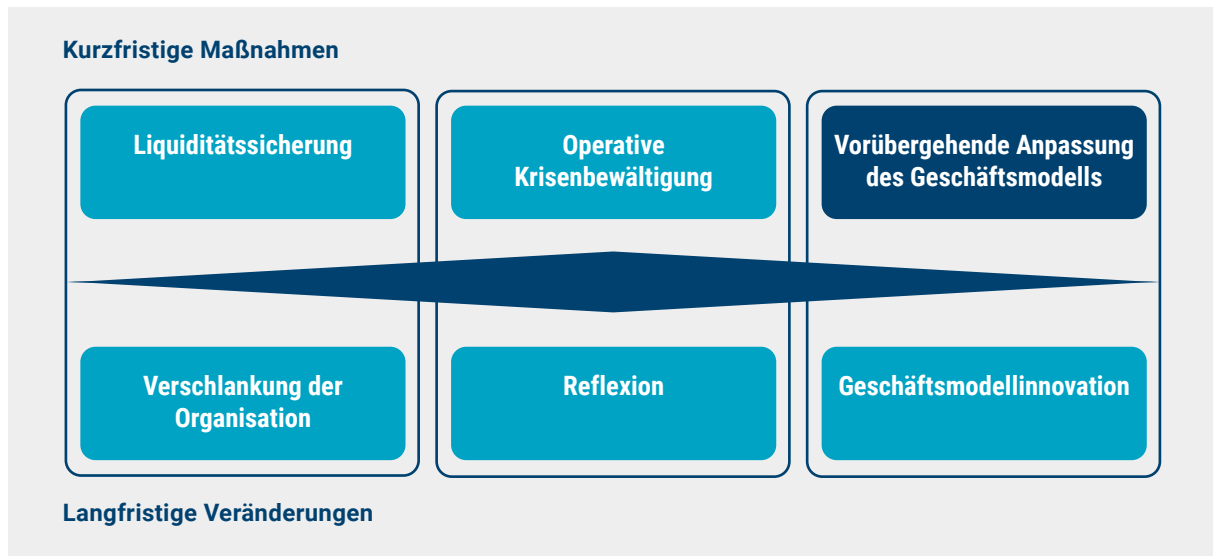
Neben der aktiven Krisenkommunikation sollten Antworten auf häufig auftretende Fragen, wie etwa der Bedeutung von Kurzarbeit, allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden, z. B. über FAQs oder die Einrichtung von Beratungshotlines.



QUICK TIP

Kommunizieren Sie aktiv und häufig an alle Mitarbeiter über geeignete Kanäle!

3.3 | VORÜBERGEHENDE ANPASSUNG DES GESCHÄFTSMODELLS



Not macht erfinderisch! Dieses Sprichwort gilt für viele Familienunternehmen in der Krise. In vielen Unternehmen kommt es aufgrund der erheblichen staatlichen Einschränkungen zu deutlichen Nachfragerückgängen bis hin zum vollständigen Erliegen der Nachfrage, etwa in der Restaurantgastro­nomie. In dieser Situation bleiben an vielen Stellen umfangreiche Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens ungenutzt. Es bietet sich für viele Familienunternehmen an, nach kreativen Wegen zu suchen, wie diese Ressourcen durch kurzfristige und

temporäre Anpassungen des Geschäftsmodells anderweitig sinnvoll und ertragsstiftend genutzt werden können. Diese Tendenz wird in Familienunternehmen neben dem Antrieb zur Existenzsicherung vor allem auch dadurch verstärkt, dass insbesondere etablierte und ältere Familienunternehmen eine hohe gesellschaftliche Verantwortung sehen. Die umgesetzten Maßnahmen umfassen innovative Ansätze in den Bereichen neue Leistungen, Kanäle und Märkte sowie Verfahren (siehe Abb. 4).

- Ein Bäckereiunternehmen, welches Metallklammern zum Verschließen von Brotsäcken nutzt, arbeitet in einer lokalen Kooperation, um mit diesen Metallklammern die Nasenumhüllung von Mund-Nasen-Schutzmasken zu ermöglichen.
- Unternehmen verschiedener Industriezweige (Textil, Filtertüten, 3D-Druck) nutzen ihre Kompetenzen, um Schutzmasken und -anzüge zu produzieren.
- Restaurants verkaufen zubereitete Gerichte via Take-away, etablieren Lieferdienste oder verkaufen frisch zubereitete Fertiggerichte an Personen in Quarantäne.
- Schnapsbrennereien stellen Teile der Produktion auf Desinfektionsmittel um, um den gesteigerten Bedarf decken zu können.
- Dienstleister auch im B2B-Bereich bieten virtuelle Schulungen und Webinare an, um auch kontaktlos ihren Kundenkontakt aufrechtzuerhalten.
- Lokale Händler schließen sich auf eigenen, digitalen Plattformen zusammen, um eine Alternative zu Amazon zu bieten.

Abb. 4: Beispiele zur temporären Anpassung von Geschäftsmodellen in der COVID-19-Krise

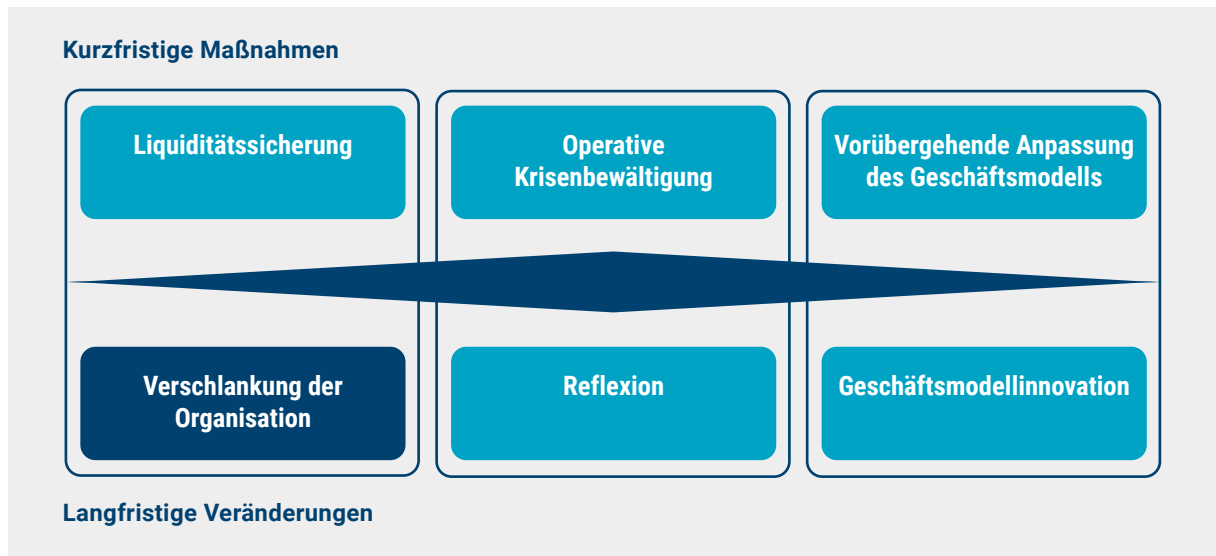
Die aktuelle Krise zeigt einmal mehr, dass sich Familienunternehmen und KMUs insbesondere durch ihre schnelle und effiziente Lern- und Anpassungsfähigkeit auszeichnen und somit auch jetzt neue Chancen für sich entdecken und ausnutzen.



QUICK TIP

Überlegen Sie, wie ungenutzte Ressourcen kreativ, alternativ eingesetzt werden können.

3.4 | VERSCHLANKUNG DER ORGANISATION



„Wir haben unsere Mitarbeiter nach Kosteneinsparungspotenzialen befragt und so eine Liste von Kostentreibern, die schon lange nicht mehr genutzt werden, erhalten. Die Mitarbeiter haben eindeutig dazu beigetragen, die Kosten des Unternehmens zu senken.“

CEO eines deutschen Familienunternehmens im Bereich Logistik mit 1.000 Mitarbeitern

Es zeigt sich bereits frühzeitig, dass diese Krise nicht nur kurzfristige Auswirkungen haben wird, sondern auch langfristig operative und strategische Auswirkungen auf Familienunternehmen zukommen. Die Studie deckt erste Tendenzen auf, die auch auf lange Sicht weiter zu beobachten sein werden.

Im Rahmen der Einsparmaßnahmen, zur Sicherung der Liquidität, kann auch ein verstärkter Fokus auf langfristigen Potenzialen liegen. Familienunternehmen können die Dynamik der aktuellen Situation nutzen, um verkrustete Strukturen und unnötige Ausgaben zu ermitteln.

Zudem offenbart die Krise schonungslos die Stärken und Schwächen des Unternehmens und schafft Potenziale, um Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten zu hinterfragen und ggf. zu verschlanken. Die Geschäftsführerin eines Spielzeugherstellers stellt diesbezüglich fest:

„Bei den Kostenstrukturen war die Planung, dass wir bestimmte Dinge, bestimmte Prozesse auf den Prüfstand stellen. Da hat uns die Krise mit der Notbesetzung bei einigen Mitarbeitern die Augen geöffnet. (...) Da gibt es einen, der gerade absolut über sich hinauswächst. (...) Vieles von dem verkrusteten Alten (...) wird gerade so richtig deutlich. Das bestärkt uns darin, dass wir Umstrukturierungen weiter-treiben und uns schlanker aufstellen werden.“

Der direkte Draht zu den Mitarbeitern aus der aktuellen, verstärkten Kommunikation kann Geschäftsführer dabei unterstützen, diese Potenziale gemeinsam zu erkennen und gleichzeitig die Akzeptanz für Einsparmaßnahmen in der Belegschaft zu erhöhen.

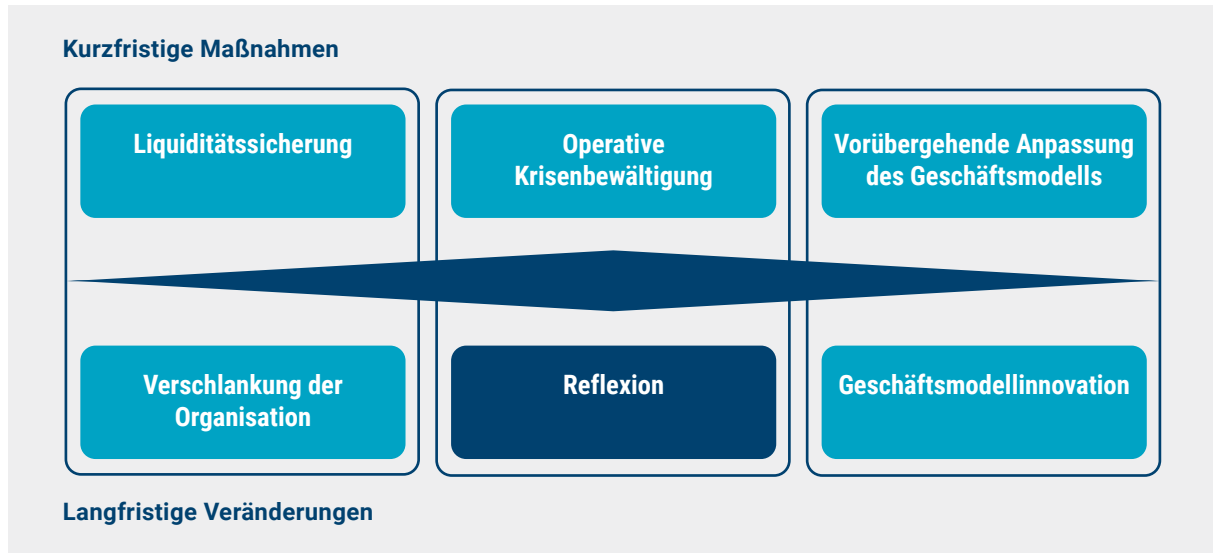
Durch den ohnehin stattfindenden Wandel kann diese Dynamik im Unternehmen genutzt werden, um weitere langfristige Veränderungen in Gang zu setzen.



QUICK TIP

Nutzen Sie die Krise, um die Organisation langfristig zu verschlanken.

3.5 | REFLEXION



Für viele Unternehmen ist die COVID-19-Krise eine neue und bisher unbekannte Herausforderung. Die wenigsten Unternehmen waren auf diese Situation vorbereitet. Deshalb liegt in der jetzigen Situation ein großer Fokus der Unternehmen darauf, aus den derzeitigen Umständen und besonderen Herausforderungen schnell zu lernen und die gewonnenen Erfahrungen für potenzielle weitere Krisen zu nutzen. Langfristig sollten hier Möglichkeiten ausgelotet werden, um die Best Practices aus der COVID-19-Krise festzuhalten und diese in Krisenstrategien für die Zukunft zu überführen.

Zudem zeigt die Studie, dass Krisen auch die Zusammenarbeit in Unternehmerfamilien und zwischen Gesellschaftern vor erhebliche Herausforderungen stellen. Die Geschäftsführerin eines in Deutschland ansässigen Unternehmens hält fest:

„Wenn man in so eine Krise hineingeht mit Unstimmigkeiten im Familien- und Gesellschafterkreis, dann ist das saublöd. (...) das ist richtig, richtig schädlich.“

Daraus leitet sich ab, dass Konflikte in diesen Kreisen möglichst proaktiv und frühzeitig adressiert werden sollten, um das Risiko, dass Gesellschafterkonflikte und wirtschaftliche Krisen sich überlagern, zu minimieren. Des Weiteren hat die Studie aufgedeckt, dass Gesellschaftsverträge vor allem bei großen Familienunternehmen mit einer Vielzahl an Gesellschaftern unter Umständen nicht auf die Situation vorbereitet sind. Aufgrund von Social-Distancing-Maßnahmen sollten keine Gesellschaftermeetings vor Ort stattfinden. Nicht in allen Verträgen sind digitale Meetings bereits vorgesehen. Familienunternehmen sollten daher aus den Erfahrungen der COVID-19-Krise Abläufe ableiten, wie sich Gesellschafter im digitalen Zeitalter bestmöglich abstimmen können.

3.6 | GESCHÄFTSMODELLINNOVATION



Die COVID-19-Krise hat bereits kurzfristige Anpassungen von Geschäftsmodellen ausgelöst und schafft Chancen für langfristige Geschäftsmodellinnovationen für Familienunternehmen. Familienunternehmen weisen traditionell eine gewisse Fähigkeit auf, sich neu zu erfinden und anzupassen, da insbesondere alte Familienunternehmen häufig bereits mehrere Krisen und radikale technologische Veränderungen gemeistert haben. Die Studie lässt drei wesentliche Treiber für Geschäftsmodellinnovationen erkennen, die sich Familienunternehmen heute zunutze machen sollten:

1. Die Krise schafft für viele Unternehmer und Unternehmerinnen aufgrund einer geringeren Anzahl von Meetings und einem heruntergefahrenen operativen Geschäft Freiräume, sich Gedanken über die Zukunft zu machen. Es sollten Fragen aufgeworfen werden wie: Wie sieht die Welt nach der Pandemie aus? Welche Industrien werden nachhaltig geschädigt, welche gestärkt? Was geschieht mit unseren Wettbewerbern und/oder Zulieferern? Diese Auseinandersetzung lässt **Chancen für die Geschäftsmodelle der Zukunft** erkennen.

„Die Krise hat uns aufgezeigt, dass wir an unserem Geschäftsmodell arbeiten müssen. Wir müssen krisensicherer werden.“

COO eines österreichischen Familienunternehmens im Bereich Gastronomie mit 50 Mitarbeitern

2. Die Krise offenbart für viele Unternehmen die **Schwachstellen des eigenen Geschäftsmodells**. Identifizierte Geschäftsbereiche mit unsicherer Nachfrage, anfällige Lieferketten oder ineffiziente Betriebsabläufe etc. können als Startpunkte für eine robuste Weiterentwicklung und/oder Diversifikation des Geschäftsmodells genutzt werden.
3. Die **bereits umgesetzten Veränderungen**, wie notwendige Experimente mit temporären Geschäftsmodellinnovationen und der vermehrte Einsatz digitaler Tools können teilweise auch langfristig erhalten und optimiert werden und ggf. zu einem dynamischen Veränderungsprozess führen.

4 | FAZIT UND AUSBLICK

Die Krise hat viele Unternehmen stark getroffen. Nur wenige haben tatsächlich mit einer Situation wie dieser gerechnet. Und obwohl die Krise in vielen Unternehmen zu starken Einschränkungen und erheblichen Herausforderungen führte, ist in dieser Studie auch Optimismus erkennbar. Gesprächspartner haben immer wieder erwähnt, wie stark die Solidarität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu spüren ist und dass bereits frühzeitig eine regelrechte Aufbruchsstimmung erkennbar war.

Wir wollen an dieser Stelle vor allem mit einem positiven Ausblick schließen. Die Krise hat innerhalb von kurzer Zeit bei vielen Unternehmen zu einer erzwungenen Digitalisierung geführt. Auch wenn die anfängliche Nutzung von digitalen Tools noch kein digitales Ge-

schäftsmodell darstellt, ist durch die COVID-19-Krise ein weitverbreiteter Digitalisierungsschub entstanden und ein erster Schritt in Richtung der digitalen Transformation gegangen worden. Die Forschung ist sich in diesem Punkt einig, dass ein besseres Verständnis für die Funktionsweise und die Vorteile digitaler Technologien in einem ersten Effekt dazu führt, dass diese im Arbeitsalltag aktiv genutzt werden. In einem weiteren Schritt schafft dies langfristig die Basis für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle.

Wir wollen uns an dieser Stelle noch einmal bei allen Unternehmen bedanken, die sich die Zeit genommen haben, uns im Rahmen dieser Studie zu unterstützen, und wollen Ihnen allen das Beste für Ihre Krisenbewältigung wünschen.

„Hier halten alle zusammen. Es ist schön zu sehen, wie sich die Krise auf unseren Zusammenhalt ausgewirkt hat.“

Head of Sales eines österreichischen Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau mit 40 Mitarbeitern


„Unsere Mitarbeiter denken alle individuell darüber nach, wie sie dem Unternehmen helfen können, die Arbeitsplätze zu erhalten.“

CEO eines deutschen Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau mit 200 Mitarbeitern

„Es ist unglaublich, und es macht mich wirklich sprachlos, wie dies den Zusammenhalt stärkt.“

CEO eines deutschen Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau mit 1.700 Mitarbeitern

5 | QUELLEN

- 
- del Rio-Chanona, R. M., Mealy, P., Pichler, A., Lafond, F. & Farmer, D. (2020). Supply and demand shocks in the COVID-19 pandemic: An industry and occupation perspective. arXiv preprint arXiv:2004.06759.
 - FAZ (2020a). Forscher rechnen mit mehr als drei Millionen Arbeitslosen, im Internet: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/corona-krise-iab-rechnet-mit-mehr-als-drei-millionen-arbeitslosen-16739728.html>, abgerufen am 07.05.2020.
 - FAZ (2020b). Folge der Corona-Pandemie: Mehr als 30 Millionen Amerikaner sind nun arbeitslos, im Internet: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/corona-in-usa-30-millionen-amerikaner-brauchen-arbeitslosenhilfe-16749083.html>, abgerufen am 07.05.2020.
 - Ferguson, N. M. et al. (2020). Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID-19 mortality and healthcare demand. DOI: <https://doi.org/10.25561/77482>.
 - Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. International journal of entrepreneurial behavior & research. In press.
 - Tagesschau (2020). Konjunktur-Prognosen für Deutschland, im Internet: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunkturprognose114.html>, abgerufen am 07.05.2020.

KONTAKT

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Ein Kreis von 75 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU seit mehr als 20 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Thomas Clauß

WIFU-Stiftungslehrstuhl für Corporate Entrepreneurship & Digitalisierung in Familienunternehmen
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
E-Mail: thomas.clauss@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926 541

Matthias Breier, M.Sc.

Universität Lappeenranta, Finnland
Breierconsulting e. U.
Gasenzenstrasse 8
9473 Gams | Schweiz
E-Mail: matthias.breier@breierconsulting.com
Telefon: +43 699 181 64 143



WWW.WIFU.DE



**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE**

Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Tel.: +49 2302 926-513

Fax: +49 2302 926-561

wifu@uni-wh.de

www.wifu.de

www.facebook.com/gowifu

© 2020 · WIFU Witten/Herdecke