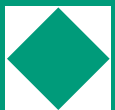


Kay Windthorst

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens

Der Beitrag der Corporate und Family Governance



Nomos

Bayreuther Studien zu Familienunternehmen

herausgegeben von

Prof. Dr. Rolf Uwe Fülbier

Prof. Dr. Knut Werner Lange

Prof. Dr. Kay Windthorst

Band 9

Kay Windthorst

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens

Der Beitrag der Corporate und Family Governance



Nomos



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-8591-9 (Print)

ISBN 978-3-7489-3005-1 (ePDF)

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Die Corona-Pandemie und ihre Folgen haben nicht nur die Vulnerabilität der Gesundheit, sondern auch die Verletzlichkeit der Wirtschaft deutlich gemacht. Dadurch ist ein Begriff in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt, der bisher eher ein Schattendasein führte: die Krisenresilienz. Ihre aktuelle und künftige Bedeutung resultiert nicht zuletzt daraus, dass davon auszugehen ist, dass die Corona-Krise nicht die letzte Krise ist. Aus Sicht der Unternehmen stellt sich somit die Frage, wie sie ihre Krisenfestigkeit erhöhen können. Bei Familienunternehmen besteht die besondere Herausforderung darin, dass ihre Krisenresilienz durch die Unternehmensführung und die Unternehmerfamilie beeinflusst wird.

Der Beitrag der Corporate und Family Governance für die Krisenresilienz des Familienunternehmens ist bislang noch kaum erforscht worden. Dies gab neben der praktischen Relevanz des Themas den Anstoß für diese Untersuchung. Sie beruht auf einer standardisierten Umfrage, die in Zusammenarbeit mit dem ifo Institut München von diesem durchgeführt worden ist sowie auf Einzelinterviews, die ich mit Vertreterinnen und Vertretern großer Familienunternehmen geführt habe. Auf der empirischen Grundlage von über 240 Datensätzen konnten wichtige Erkenntnisse zu den Faktoren der beiden Governance-Sphären gewonnen werden, die zur Verbesserung der Krisenresilienz des Familienunternehmens beitragen. Aufgrund dieser Feststellungen sind Leitsätze entwickelt worden, anhand derer Familienunternehmen ihre Krisenresilienz überprüfen und ggfs. anpassen können. Sie bieten darüber hinaus als Best Practice eine Orientierungshilfe für die Bewältigung künftiger Krisen.

Das Entstehen der Studie ist durch die Stiftung Familienunternehmen, München, finanziell gefördert worden, wofür ich herzlich danke. Danken möchte ich auch Frau Dr. Bettina Wurster und Herrn Klaus-Dieter Sohn für die inhaltlichen Anregungen sowie Herrn Dr. Klaus Wohlrabe vom ifo Institut für die angenehme Zusammenarbeit. Mein besonderer Dank gilt den Familienunternehmerinnen und Familienunternehmern, die sich trotz der vielfältigen Belastungen in der Corona-Pandemie die Zeit für umfassende Interviews genommen und so wesentlich zum Gelingen der Studie beigetragen haben.

Vorwort

Eine beeindruckende Unternehmerpersönlichkeit und ein großer Menschenfreund war Horst Schomburg. Seinem Andenken ist dieser Band gewidmet.

München, September 2021

Prof. Dr. Kay Windthorst

Inhaltsverzeichnis

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens: Der Beitrag der Corporate und Family Governance	17
A. Einführung	17
B. Gegenstand der Untersuchung	18
I. Krisenresilienz von Familienunternehmen	18
1. Begriff der Krisenresilienz	18
a) Herkunft	19
b) Ökonomische Resilienz	19
c) Merkmale der Krisenresilienz	20
d) Abgrenzung	20
2. Erscheinungsformen der Krisenresilienz	22
a) Präventive Krisenresilienz (Krisenvorkehrungen)	22
b) Reaktive Krisenresilienz (Krisenbekämpfung)	22
c) Adaptive Krisenresilienz	22
3. Begriff des Familienunternehmens	23
a) Prägende Merkmale	23
b) Abgrenzung zu KMU	24
c) Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen	25
4. Eigentümergeführte und fremdgeführte Familienunternehmen	25
5. Kleinere und größere Familienunternehmen	27
II. Bedeutung der Corporate und Family Governance für die Krisenresilienz	28
1. Begriff und Merkmale der Family Governance	28
2. Begriff und Merkmale der Corporate Governance	29
3. Abgrenzung zwischen Family und Corporate Governance	30
C. Ziele und Methode der Untersuchung	31
I. Ziele der Untersuchung	31
II. Methode der Untersuchung	32
1. Fragebogen	33
a) Eigentümergeführtes oder fremdgeführtes Familienunternehmen	33
b) Niedriger oder hoher Umsatz	35

Inhaltsverzeichnis

c) Wenige oder viele Mitarbeiter	36
2. Interviews	37
D. Wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie für Familienunternehmen	38
I. Umsatzerwartung für 2020	39
1. Für alle Familienunternehmen	39
2. Weitere Differenzierung nach Höhe des Umsatzes und Zahl der Mitarbeiter	39
3. Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen	41
4. Notwendige Präzisierungen	42
a) Prognosecharakter der Ergebnisse zur Umsatzentwicklung im Jahr 2020	42
b) Relative Komponente der Unterscheidung zwischen großen und kleinen Familienunternehmen	43
c) Branchenabhängigkeit der Umsatzeinbußen	43
II. Investitionen für 2020	44
1. Aktuelle Situation	45
2. Auswirkungen für alle Familienunternehmen sowie für eigentü-mer- und fremdgeführte Unternehmen	46
3. Weitere Differenzierung nach der Zahl der Mitarbeiter	47
E. Vergleich mit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09	48
I. Der Nutzen einer vergleichenden Betrachtung von Krisen	48
II. Die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/09 als Vergleichsparameter	49
1. Auslöser	50
2. Verlauf	50
3. Folgen	50
III. Gemeinsamkeiten zwischen Finanz- und Wirtschaftskrise und Corona-Krise	51
1. Globale Dimension	51
2. Notwendigkeit eines schnellen, entschlossenen und flexiblen Handelns	52
3. Krise als Chance	53
4. Aufholeffekt nach der Krise	53
5. Eigenkapital und liquide Mittel	54
IV. Unterschiede zwischen Finanz- und Wirtschaftskrise und Corona-Krise	54
1. Ursachen	54
2. Verlauf	56

3. Folgen	56
F. Krisenresilienz der Corporate Governance des Familienunternehmens	59
I. Beurteilungsparameter	59
II. Beurteilung der Krisenresilienz von Familienunternehmen in der Corona-Krise	59
1. Krisenresilienz von Familienunternehmen	60
2. Vergleich der Resilienz von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in der Corona-Krise	62
III. Krisenresilienz der Unternehmensorganisation	65
1. Empirische Beurteilung der Krisenresilienz	65
a) Krisenresilienz der Unternehmensorganisation aller Familienunternehmen	66
b) Krisenresilienz der Unternehmensorganisation von eigentümergeführten und fremdgeführten Familienunternehmen	67
c) Krisenresilienz der Unternehmensorganisation von größeren und kleineren Familienunternehmen	67
2. Wesentliche Faktoren für die Krisenresilienz der Unternehmensorganisation	68
a) Vorkehrungen zum Gesundheitsschutz	69
b) Sicherung der Kommunikation	69
c) Gewährleistung der Handlungsfähigkeit der Unternehmensorgane	70
aa) Geschäftsführung	70
bb) Gesellschafterversammlung	71
cc) Krisenstab	72
IV. Krisenresilienz der Unternehmensführung	72
1. Empirische Beurteilung der Krisenresilienz	72
a) Bestehen von Regeln zum Krisenmanagement bei Familienunternehmen	73
b) In welchen Regelwerken sind die Regeln zum Krisenmanagement enthalten?	74
c) Beurteilung der Vorkehrungen zum Krisenmanagement	76
2. Wesentliche Faktoren für die Krisenresilienz der Unternehmensführung	78
a) Entwicklung einer Krisenstrategie	79
b) Krisenfestigkeit des Portfolios	79

Inhaltsverzeichnis

c) Vorkehrungen zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs	80
aa) Sicherung der Lieferkette	80
bb) Unterstützung der Mitarbeiter	81
d) Wertorientiertes Krisenmanagement	81
V. Krisenresilienz der Unternehmensfinanzierung	82
1. Empirische Beurteilung der Krisenresilienz der Unternehmensfinanzierung	82
a) Krisenresilienz durch Erhöhung des Eigenkapitals	83
b) Krisenresilienz durch Erhöhung der liquiden Mittel	84
2. Wesentliche Faktoren für die Krisenresilienz der Unternehmensfinanzierung	86
a) Striktes Kostenmanagement des Unternehmens	86
b) Staatliche Unterstützungsleistungen	87
c) Entschädigungsansprüche gegen den Staat	88
VI. Krisenresilienz durch Mitarbeiterbindung	89
1. Empirische Beurteilung der Krisenresilienz durch Mitarbeiterbindung	90
2. Wesentliche Faktoren für die Krisenresilienz durch Mitarbeiterbindung	92
a) Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses	92
b) Persönliche Verbundenheit	92
VII. Krisenresilienz durch Standorttreue	93
1. Empirische Beurteilung der Krisenresilienz durch Standorttreue	94
2. Wesentliche Faktoren für die Krisenresilienz durch Standorttreue	95
a) Ländliche Region	95
b) Primat objektiver Standortfaktoren	95
VIII. Krisenresilienz durch Digitalisierung und Nachhaltigkeit	97
1. Bedeutung von Digitalisierung für die Krisenresilienz	97
a) Gesundheitsschutz	98
b) Information und Kommunikation	99
c) Arbeitsprozesse	99
d) Geschäftsmodell	99
2. Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit	100
3. Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Krisenresilienz	101

G. Krisenresilienz der Family Governance des Familienunternehmens	102
I. Bedeutung der Faktoren der Family Governance für die Krisenresilienz des Familienunternehmens	103
1. Beurteilung der verschiedenen Faktoren der Family Governance durch alle Familienunternehmen	104
a) Werte der Familie	105
b) Rolle und Vorbildfunktion der Familie	106
c) Emotionale und finanzielle Unterstützung durch die Familie	106
d) Zusammenwirken von Unternehmens- und Familiengremien	107
e) Familienstrategie und Familiencharta	107
f) Externe Netzwerke der Eigentümerfamilie	108
2. Beurteilung der verschiedenen Faktoren der Family Governance durch eigentümergeführte und fremdgeführte Familienunternehmen	108
a) In Bezug auf die Werte der Familie	109
b) In Bezug auf die Rolle der Familie als Eigentümerin und ihre Vorbildfunktion	110
c) In Bezug auf eine finanzielle und emotionale Unterstützung durch die Eigentümerfamilie	110
d) In Bezug auf eine Familienstrategie und Familiencharta	112
3. Beurteilung ausgewählter Faktoren der Family Governance durch kleinere und größere Familienunternehmen	113
a) Vorbildfunktion und externe Netzwerke der Familie	115
b) Zusammenwirken von Unternehmens- und Familiengremien	116
II. Bewertung des Verhaltens der Eigentümerfamilie für die Krisenresilienz	117
1. Beurteilung des wertengebundenen Verhaltens der Eigentümerfamilie	118
a) Erfüllung der Erwartungen an das Verhalten der Eigentümerfamilie bei der Krisenbewältigung	118
aa) Beurteilung durch alle Familienunternehmen sowie durch eigentümer- und fremdgeführte Familienunternehmen	118

Inhaltsverzeichnis

bb)	Beurteilung durch kleinere und größere Familienunternehmen	120
b)	Bewertung des Verhaltens der Eigentümerfamilie bei der Krisenbewältigung	121
aa)	Beurteilung durch alle Familienunternehmen sowie durch eigentümer- und fremdgeführte Familienunternehmen	121
bb)	Beurteilung durch kleinere und größere Familienunternehmen	123
2.	Beurteilung der Unterstützung durch die Eigentümerfamilie für die Krisenresilienz	124
a)	Spenden der Eigentümerfamilie	124
b)	Dividendenverzicht der Eigentümerfamilie	126
aa)	Unterschiedliche Einschätzung durch eigentümer- und fremdgeführte Familienunternehmen	126
bb)	Absage an die Forderung nach einem allgemeinen Dividendenverzicht	129
cc)	Dividendenverzicht bei Inanspruchnahme staatlicher Hilfe durch das Unternehmen	129
dd)	Dividendenverzicht bei angespannter finanzieller Situation des Unternehmens	130
ee)	Grundsätzlicher Vorrang des Unternehmensinteresses	130
ff)	Fazit	131
III.	Bedeutung der verschiedenen Werte der Eigentümerfamilie für die Krisenresilienz	131
1.	Verbundenheit der Eigentümerfamilie mit dem Familienunternehmen	132
a)	Identifikation mit dem Familienunternehmen	132
b)	Bekennnis zu dem Familienunternehmen	133
c)	Unterstützung des Familienunternehmens und seiner Mitarbeiter	134
2.	Stabilität der Eigentümerfamilie	134
a)	Einigkeit, Zusammenhalt und Beständigkeit	134
b)	Krisenerfahrung	135
c)	Durchhaltevermögen	135

3. Vertrauen in die Unternehmensführung und die Eigentümerfamilie	136
a) Zusammenwirken von Unternehmens- und Familiengremien sowie Vorbildfunktion der Familienmitglieder	136
b) Transparente, umfassende und zeitnahe Information und Kommunikation	136
IV. Krisenresilienz durch die Organisation der Family Governance	138
1. Zusammenarbeit von Unternehmens- und Familiengremien	139
2. Krisenstab und Krisenbeauftragter	141
a) Bildung eines Krisenstabes und Einsetzung eines Krisenbeauftragten	141
b) Bedeutung eines Krisenstabes für die Krisenbewältigung	142
aa) Beurteilung durch alle Familienunternehmen sowie durch eigentümer- und fremdgeführte Familienunternehmen	142
bb) Beurteilung durch kleinere und größere Familienunternehmen	143
c) Bewertung des Verhaltens des Krisenstabes für die Krisenbewältigung	144
d) Forderung nach einem Krisenbeauftragten in Familiengremien zum Schutz vor künftigen Krisen	146
V. Krisenresilienz durch Regeln der Family Governance	148
1. Familiencharta und Familienstrategie	149
a) Begriff, Funktionen und Bindungswirkung einer Familiencharta	149
aa) Definition einer Familiencharta	149
bb) Integrationsfunktion einer Familiencharta	150
cc) Ordnungsfunktion einer Familiencharta	150
dd) Bindungswirkung einer Familiencharta	151
b) Verhältnis zwischen Familiencharta und Familienstrategie	151
aa) Einheitsmodell	152
bb) Trennungsmodell	152
2. Bedeutung von Familiencharta und Familienstrategie für das Krisenmanagement in der Corona-Pandemie	153
a) Beurteilung durch alle Familienunternehmen	154

Inhaltsverzeichnis

b)	Beurteilung durch eigentümergeführte Familienunternehmen	156
c)	Beurteilung durch fremdgeführte Familienunternehmen	158
3.	Bedeutung einer Familiencharta und einer Familienstrategie zum Schutz vor künftigen Krisen	159
a)	Beurteilung von Regeln zur Krisenbewältigung in einer Familiencharta	160
aa)	Beurteilung durch alle Familienunternehmen	161
bb)	Beurteilung durch eigentümergeführte und fremdgeführte Familienunternehmen	161
bb)	Beurteilung durch kleinere und größere Familienunternehmen	161
b)	Beurteilung von Vorkehrungen zur Krisenbewältigung in einer Familienstrategie	162
aa)	Beurteilung durch alle Familienunternehmen	162
bb)	Beurteilung durch eigentümergeführte und fremdgeführte Familienunternehmen	163
cc)	Beurteilung durch kleinere und größere Familienunternehmen	164
VI.	Krisenresilienz durch Einbindung Dritter	164
1.	Nutzung externer Netzwerke durch die Unternehmerfamilie	165
a)	Unterscheidung zwischen der Bedeutung für das Krisenmanagement und der Beurteilung dieses Einflusses	165
b)	Beurteilung des Einflusses externer Netzwerke der Familie als Faktor für das Krisenmanagement	166
aa)	Bewertung durch alle Familienunternehmen sowie durch eigentümer- und fremdgeführte Familienunternehmen	166
bb)	Bewertung durch kleinere und größere Familienunternehmen	168
2.	Öffnung des Familienunternehmens für Dritte	171
a)	Modalitäten einer Öffnung	171
b)	Intendierter Nutzen einer Öffnung für die Krisenresilienz	172
c)	Bewertung einer Öffnung des Familienunternehmens zum Schutz vor künftigen Krisen	173
aa)	Beurteilung durch alle Familienunternehmen	174

bb)	Beurteilung durch eigentümergeführte und fremdgeführte Familienunternehmen	175
cc)	Beurteilung durch kleinere und größere Familienunternehmen	176
H.	Leitsätze für eine Stärkung der Krisenresilienz des Familienunternehmens	177
I.	Nutzen der Leitsätze für die Krisenresilienz	177
1.	Orientierungshilfe als Checkliste und Best Practice	178
2.	Parameter für die Beurteilung des konkreten Nutzens der Leitsätze	178
a)	Bewährung des Leitsatzes	178
b)	Vergleichbarkeit der zugrunde liegenden Situation	178
c)	Zuordnung zur Corporate Governance oder zur Family Governance	179
d)	Zuordnung zur reaktiven oder präventiven Krisenresilienz	179
II.	Leitsätze für die Corporate Governance	180
1.	Reaktive Krisenresilienz (Krisenbekämpfung)	180
a)	Schutz der Gesundheit der Beschäftigten	180
b)	Aufrechterhaltung des Betriebs	180
c)	Effektive Krisenkommunikation	181
d)	Abstimmung mit staatlichen Stellen	182
e)	Unterstützung der Mitarbeiter	182
f)	Striktes Kosten- und Liquiditätsmanagement	183
g)	Krisenadäquate Unternehmensführung	184
2.	Präventive Krisenresilienz (Krisenvorkehrungen)	184
a)	Erhöhung des Eigenkapitals und der liquiden Mittel	185
b)	Stärkung der Mitarbeiterbindung	185
aa)	Arbeitsrechtliche, personelle und wirtschaftliche Maßnahmen	185
bb)	Persönliche Verbundenheit	186
c)	Krisenfestigkeit des Portfolios	186
aa)	Spezifische Krisenanfälligkeit einzelner Portfoliounternehmen	187
bb)	Ausgewogenheit des Portfolios	187
d)	Organisatorische Vorkehrungen für den Krisenfall	188
e)	Entwicklung einer Krisenstrategie	189
f)	Anpassung der Regelwerke	190
aa)	Krisenresilienz des Gesellschaftsvertrags	190
bb)	Krisenresilienz sonstiger Regelwerke	191

Inhaltsverzeichnis

g) Ausbau der digitalen Infrastruktur	191
III. Leitsätze für die Family Governance	192
1. Reaktive Krisenresilienz (Krisenbekämpfung)	192
a) Schutz der Gesundheit der Familienmitglieder	192
b) Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit der Familiengremien	193
c) Effektive Krisenkommunikation	193
d) Enges Zusammenwirken mit der Unternehmensführung	194
e) Unterstützung der Mitarbeiter	196
f) Finanzielle Unterstützung des Familienunternehmens	197
g) Krisenadäquate Führung der Unternehmerfamilie	197
2. Präventive Krisenresilienz (Krisenvorkehrungen)	198
a) Wertegebundenes Verhalten der Unternehmerfamilie	198
b) Stärkung der Krisenresilienz der Organisation der Unternehmerfamilie	200
c) Krisenresilienz als Bestandteil der Familienstrategie	201
d) Regelungen zur Krisenresilienz in den Regelwerken der Family Governance	203
e) Krisenresilienz durch Nutzung externer Netzwerke	203
f) Öffnung des Familienunternehmens für Dritte als ultima ratio	204
IV. Leitsätze für die Politik	206
I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	207
Anlage 1: Fragebogen der Umfrage durch das ifo Institut München	221
Anlage 2: Auswertung des Fragebogens des ifo Instituts München	223
Anlage 3: Interviewleitfaden zur Krisenresilienz von Familienunternehmen	231
Literaturverzeichnis	234

I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

1. Gegenstand der Untersuchung ist die ökonomische Krisenresilienz von Familienunternehmen. Darunter ist die Widerstandsfähigkeit dieser Unternehmen im wirtschaftlichen Bereich im Falle einer Krise zu verstehen. Eine Krise ist eine adverse Störung, die abrupt (plötzlich) eintritt und jedenfalls in diesem Umfang nicht erwartet worden ist. Ökonomische Krisenresilienz muss ihren Ursprung nicht in der Wirtschaft haben, aber sich auf diese auswirken.
2. Im Rahmen der ökonomischen Krisenresilienz (nachfolgend als Krisenresilienz bezeichnet) kann zwischen präventiver und reaktiver Krisenresilienz unterschieden werden. Gegenstand der präventiven Krisenresilienz sind Vorkehrungen, die aufgrund der Erfahrungen aus früheren Krisen antizipatorisch getroffen werden, um auf künftige akute Krisen schnell und effektiv reagieren zu können, etwa durch Aufstockung des Eigenkapitals und der liquiden Mittel. Dagegen steht bei der reaktiven Krisenresilienz die unmittelbare Bewältigung der Folgen des krisenbedingten Schocks im Mittelpunkt. Im Kern geht es um ein sofortiges reaktives Krisenmanagement, zum Beispiel durch Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten.
3. Familienunternehmen sind durch die Verklammerung von Corporate und Family Governance gekennzeichnet. Diese Governance-Bereiche unterliegen unterschiedlichen Bedingungen und folgen verschiedenen Logiken und Regeln. Daher unterscheidet sich der Beitrag der Faktoren dieser Governance-Bereiche für die Krisenresilienz des Familienunternehmens, die somit gesondert betrachtet werden.
4. Im Rahmen des Unternehmenstyps „Familienunternehmen“ wird zwischen eigentümergeführten und fremdgeführten Unternehmen unterschieden werden. Bei *eigentümergeführten* Familienunternehmen liegt die Leitung des Unternehmens idealtypisch ausschließlich in der Hand einer Person oder mehrerer Personen, die zugleich Eigentümer des Unternehmens und Mitglieder der Eigentümerfamilie sind. Ein eigentümergeführtes Familienunternehmen ist auch dann gegeben, wenn die Unternehmensleitung nicht ausschließlich, aber überwiegend von Mitgliedern der Eigentümerfamilie wahrgenommen wird, denen zumindest ein Letztentscheidungsrecht zusteht. Dagegen liegt ein *fremdgeführtes* Familienunternehmen vor, wenn das Unternehmen ausschließlich oder mehrheitlich durch Personen geleitet wird, die

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens

nicht als Mitglied der Eigentümerfamilie Anteile an dem Unternehmen halten. Die Familie übt den bestimmenden Einfluss auf die Unternehmensführung dann über Kontrollorgane und Zustimmungsvorbehalte aus.

5. Die Untersuchung beruht auf einer Umfrage, die in Zusammenarbeit mit dem ifo Institut München im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen mit Hilfe eines Fragebogens von Mitte August bis Ende September 2020 bei 1097 Familienunternehmen in Deutschland anonymisiert durchgeführt worden ist. Der Kreis der zu befragenden Unternehmen wurde nach bestimmten Kriterien, etwa der Eigenschaft als Familienunternehmen und der Mindestzahl von 100 Beschäftigten, eingegrenzt. Die Befragung hat mit 244 Datensätzen eine erfreuliche Rücklaufquote.
6. Innerhalb der Referenzgruppe mit insgesamt eher großen Familienunternehmen wird anhand der Zahl der Mitarbeiter und der Höhe des Umsatzes zusätzlich zwischen kleineren und größeren Familienunternehmen unterschieden. Die Grenzwerte ergeben sich aus den Mittelwerten der Befragung von Familienunternehmen (oben 5.). Kleinere Familienunternehmen haben mit bis zu 500 Beschäftigten vergleichsweise weniger Mitarbeiter und mit einem Jahresumsatz bis 386 Millionen Euro vergleichsweise einen niedrigeren Umsatz. Dagegen haben größere Familienunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten viele Mitarbeiter und aufgrund eines Jahresumsatzes von mehr als 386 Millionen Euro einen höheren Umsatz. Diese Zahlen machen deutlich, dass es sich bei isolierter Betrachtung nicht um kleine Familienunternehmen handelt. Der Unterscheidung liegt vielmehr eine vergleichende Betrachtung im Rahmen der Umfrage zugrunde, die zwischen kleineren und größeren Familienunternehmen differenziert.
7. Die Umfrage wird durch 23 ausführliche Einzelinterviews ergänzt, die in dem Zeitraum von Oktober 2020 bis Mitte Januar 2021 vor allem mit Vertretern großer Familienunternehmen mit mehreren hundert Millionen Euro Jahresumsatz geführt worden sind, bei denen neben der Corporate Governance auch die Family Governance schon wegen der Zahl der Familienmitglieder eine besondere Rolle spielt.
8. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Geschäftsentwicklung hängen primär vom Geschäftsbereich des Unternehmens und nicht von seiner Einordnung als Familienunternehmen ab. Besonders betroffen sind Geschäftsbereiche, bei denen ein enger persönlicher Kontakt unvermeidbar und als Bestandteil des Geschäftsmodells auch

I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- gewollt ist. Exemplarisch hierfür sind das Gastgewerbe und der Einzelhandel.
9. Die durch die Einschränkungen infolge der Corona-Pandemie ausgelöste sogenannte Corona-Krise weist einige Parallelen zur Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/09 auf. Diese Gemeinsamkeiten betreffen die globale Dimension dieser Krisen, die Bedeutung des Eigenkapitals und der liquiden Mittel für ihre Bewältigung durch das Unternehmen, die Notwendigkeit eines schnellen, entschlossenen und flexiblen Krisenmanagements der Unternehmensführung, das Verständnis einer Krise als Chance für das Unternehmen und den Aufholeffekt nach einer Krise. Diese bei der Bekämpfung der beiden Krisen gesammelten Erfahrungen geben wichtige Hinweise für den Umgang mit künftigen Krisen.
 10. Die primären Ursachen für die Finanz- und Wirtschaftskrise lagen im Finanzsektor, in dem die Marktmechanismen und die Ordnungspolitik versagten. Von dort griff die Krise auf die Realwirtschaft über, weil die Kreditvergabe an Unternehmen stockte. Dagegen ist die Corona-Krise eine Gesundheitskrise, die durch eine Virus-Pandemie ausgelöst worden ist und zu massiven staatlichen Einschränkungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens führte.
 11. Während die Finanz- und Wirtschaftskrise eine ausschließlich ökonomische Krise war, ist die Corona-Krise für viele Betroffene auch eine schwere seelische Belastung. Die Finanz- und Wirtschaftskrise endete früher als erwartet. Dagegen dauert die Corona-Krise aufgrund der Virus-Mutationen länger an als zunächst angenommen.
 12. Über 78 Prozent der befragten Familienunternehmen bewerteten ihre Krisenresilienz als sehr gut oder gut. Dabei liegt der Anteil der eigentümergeführten Unternehmen höher als der Anteil der fremdgeführten Familienunternehmen (60,3 Prozent versus 55,4 Prozent). Zudem beurteilen größere Familienunternehmen ihre Krisenresilienz in der Corona-Krise erheblich besser als kleinere Familienunternehmen. Differenziert man nach der Zahl der Mitarbeiter (≤ 500 versus > 500), beträgt die Abweichung 9,7 Prozentpunkte (84,1 Prozent versus 74,4 Prozent). Stellt man auf die Höhe des Jahresumsatzes ab (≤ 386 Millionen Euro versus > 386 Millionen Euro), beläuft sich die Diskrepanz auf 8,1 Prozentpunkte (82,3 Prozent versus 74,2 Prozent).
 13. Die Krisenresilienz der Unternehmensorganisation erfordert Strukturen, Mechanismen und Personen, die eine schnelle, flexible und effektive Reaktion auf die Krisensituation gewährleisten. Wesentliche Faktoren für die Krisenresilienz der Unternehmensorganisation sind

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens

Vorkehrungen zum Gesundheitsschutz der Beschäftigten, Lieferanten und Kunden, die Sicherung der Kommunikation in dem Unternehmen und die Gewährleistung der Handlungsfähigkeit der Unternehmensorgane.

14. Größere Familienunternehmen beurteilen die Krisenresilienz ihrer Unternehmensorganisation in der Corona-Pandemie deutlich besser als kleinere Familienunternehmen (zu dieser Unterscheidung oben 6.). Differenziert man nach der Zahl der Mitarbeiter (Grenzwert: 500 MA), beträgt die Abweichung bei der Bewertung als „sehr gut“ oder „gut“ 10,9 Prozentpunkte (74,8 Prozent versus 63,9 Prozent). Stellt man bei der Bewertung („sehr gut“ oder „gut“) auf die Höhe des Jahresumsatzes ab (Grenzwert 386 Millionen Euro), beläuft sich die Diskrepanz auf über 13,8 Prozentpunkte (75,2 Prozent versus 61,4 Prozent).
15. Die Krisenresilienz der Unternehmensführung kann durch Regeln zum Krisenmanagement gefördert werden. Solche Regeln existieren vor allem bei größeren fremdgeführten Familienunternehmen (zu dieser Einordnung oben 5. und 6.). Sie sind bei 65,8 Prozent der befragten Familienunternehmen in unternehmenseigenen Richtlinien enthalten. Dagegen sind Regeln zum Krisenmanagement nur bei 7,8 Prozent der Unternehmen in den Gesellschaftsvertrag aufgenommen worden.
16. Weitere wesentliche Faktoren für die Krisenresilienz der Unternehmensführung sind die Entwicklung einer Krisenstrategie sowie die Krisenfestigkeit des Portfolios der Geschäftsbereiche und Beteiligungen. Die Krisenstrategie sollte einen Krisenplan mit verlässlichen Frühwarnindikatoren für verschiedene Notfallszenarien enthalten. Das Unternehmensportfolio sollte nicht nur unter den Aspekten der Wertgenerierung und Profitabilität, sondern auch unter den Gesichtspunkten der Risikostreuung, Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit regelmäßig überprüft und erforderlichenfalls angepasst werden.
17. Die Krisenresilienz der Unternehmensführung wird zudem durch Vorkehrungen zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs, insbesondere zur Sicherung der Lieferkette und Produktion, verbessert. Das kann Abstriche an die Maxime einer Lieferung „just in time“ erfordern, indem zum Beispiel essenzielle Vorprodukte in einem gewissen Umfang bevorratet werden, um die Produktionsfähigkeit für einen Übergangszeitraum sicherzustellen.
18. Ein werteorientiertes Krisenmanagement ist die Grundlage für eine krisenresiliente Unternehmensführung. Dazu gehören vor allem Entschlossenheit, eine klare Strategie und deren konsequente Umsetzung,

I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- vorbildliches Verhalten der Geschäftsführung und ihre Solidarität mit den Mitarbeitern.
19. Die Unternehmensfinanzierung ist ein wichtiger Faktor für die Krisenresilienz des Familienunternehmens. Eine zentrale Rolle spielen hierfür das Eigenkapital und die liquiden Mittel. 39,9 Prozent der befragten Familienunternehmen gaben an, dass das Eigenkapital zur Verbesserung der Krisenresilienz erhöht werden sollte. Dabei besteht zwischen eigentümergeführten und fremdgeführten Unternehmen eine Abweichung von 12,5 Prozentpunkten (44,9 Prozent versus 32,4 Prozent). Für eine Erhöhung der liquiden Mittel sprachen sich 50,2 Prozent der Familienunternehmen aus. Die Diskrepanz zwischen eigentümergeführten und fremdgeführten Unternehmen beläuft sich bei dieser Frage auf 7,9 Prozentpunkte (53,8 Prozent versus 45,9 Prozent).
 20. Das finanzielle Krisenmanagement kann durch ein striktes Kostenmanagement gefördert werden. Allerdings kann diese Maßnahme auch negative Effekte haben. Denn ein Aufschub von Investitionen und eine Einsparung von Personal beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, was insbesondere nach dem Ende der Krise seine wirtschaftliche Erholung behindern kann. Ein rigides Forderungsmanagement kann vor allem kleine Unternehmen als Kunden hart treffen und zu deren Zahlungsunfähigkeit führen. Diese Maßnahmen bedürfen daher einer sorgfältigen Abwägung aufgrund der Gesamtumstände des konkreten Falls.
 21. 93 Prozent der befragten Familienunternehmen messen der Mitarbeiterbindung einen positiven Effekt für die Krisenresilienz zu. Das gilt für eigentümergeführte und fremdgeführte, kleinere und größere Familienunternehmen. Wesentliche Faktoren für die Krisenresilienz durch Mitarbeiterbindung sind die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und die persönliche Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Familienunternehmen. Zu dieser Verbundenheit kann auch die Unternehmerfamilie beitragen, insbesondere durch ein Verhalten, in dem die persönliche Wertschätzung für die Mitarbeiter klar zum Ausdruck kommt.
 22. Deutlich zurückhaltender wird die Bedeutung der Standorttreue für die Krisenresilienz des Familienunternehmens beurteilt. Dabei ist Standorttreue als Verbundenheit des Familienunternehmens mit seinem Stammsitz beziehungsweise Hauptsitz zu verstehen. Nur 57,6 Prozent der befragten Familienunternehmen bejaht positive Auswirkungen der Standorttreue auf ihre Krisenresilienz. Dieser Faktor kann

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens

- vor allem für Familienunternehmen, die im ländlichen Raum angesiedelt sind, eine besondere Rolle spielen.
23. Die Digitalisierung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Krisenresilienz des Familienunternehmens. Das zeigt sich beim Gesundheitsschutz, bei der Information der Stakeholder und der Kommunikation mit ihnen, bei den Arbeitsprozessen im Unternehmen und bei seinem Geschäftsmodell. Die Corona-Pandemie kann die Anpassung von Produkten und Geschäftsmodellen erfordern. Die Digitalisierung schafft die hierfür notwendigen technischen und logistischen Voraussetzungen. Sie fördert dadurch zugleich die künftige Krisenresilienz des Unternehmens.
 24. Wesentliche Faktoren der Family Governance für die Krisenresilienz des Familienunternehmens sind zum einen die Werte der Familie, zum anderen die Vorbildfunktion der Familie und schließlich ihre Rolle als Eigentümerin des Unternehmens. In der Umfrage bezeichneten 92,6 Prozent der Familienunternehmen die Werte der Familie als sehr wichtig oder wichtig. Dieses Votum gaben 79,4 Prozent der befragten Familienunternehmen für die Vorbildfunktion und 78,2 Prozent von ihnen für die Eigentümerrolle ab.
 25. Die Trias der Faktoren „Werte“, „Vorbild“ und „Rolle“ kann in dem Parameter „wertegebundenes Verhalten der Eigentümerfamilie“ zusammengefasst werden. Dieses Verhalten hat 87,3 Prozent der befragten Familienunternehmen als sehr gut oder gut beurteilt. Allerdings besteht bei der Bewertung eine Diskrepanz von 10,6 Prozentpunkten zwischen eigentümergeführten Familienunternehmen (91,7 Prozent) und fremdgeführten Familienunternehmen (81,1 Prozent). Bei letztgenannten Unternehmen besteht insoweit ein veritabler Verbesserungsbedarf.
 26. Differenziert man innerhalb der Werte der Familie nach ihrer Bedeutung für die Krisenresilienz des Familienunternehmens, sind in den Interviews mit Familienunternehmern drei Werte als besonders relevant bezeichnet worden. Dies ist zum einen die Verbundenheit der Eigentümerfamilie mit dem Familienunternehmen. Kriterien hierfür sind die Identifikation mit und das Bekenntnis zu dem Unternehmen sowie dessen Unterstützung. Zum anderen die Stabilität der Eigentümerfamilie, die von Faktoren wie Einigkeit, Zusammenhalt, Beständigkeit, Krisenerfahrung und Durchhaltevermögen abhängt. Schließlich das Vertrauen der Familienangehörigen in die Führung des Unternehmens und der Familie. Maßgebliche Faktoren hierfür sind eine transparente, umfassende Information und Kommunikation, ein ent-

I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- schlossenes, umsichtiges Krisenmanagement sowie ein geschlossenes, abgestimmtes Auftreten der Unternehmens- und Familiengremien.
27. Weitere wichtige Faktoren der Family Governance für die Krisenresilienz des Familienunternehmens sind die finanzielle und emotionale Unterstützung des Familienunternehmens und seiner Mitarbeiter durch die Eigentümerfamilie. Was die Gewichtung dieser Faktoren betrifft, zeigt die Umfrage ein überraschendes Ergebnis. Fremdgeführte Familienunternehmen messen einer *emotionalen* Unterstützung durch die Eigentümerfamilie häufiger eine sehr wichtige oder wichtige Bedeutung für die Krisenresilienz zu als eigentümergeführte Familienunternehmen (74,3 Prozent versus 69,2 Prozent). Bei der Beurteilung der Relevanz einer *finanziellen* Unterstützung verhält es sich umgekehrt. Diese wird von eigentümergeführten Familienunternehmen häufiger als sehr wichtig oder als wichtig angesehen als von fremdgeführten Familienunternehmen (54,5 Prozent versus 50,0 Prozent).
 28. Aufgrund dieses Ergebnisses der Befragung von Familienunternehmen zur Bedeutung der emotionalen und finanziellen Unterstützung durch die Eigentümerfamilie für die Krisenresilienz dieser Unternehmen wird deutlich, dass die Corona-Pandemie nicht nur eine Bedrohung für die Gesundheit der Bevölkerung und die globale Wirtschaft darstellt, sondern auch und gerade die Psyche der Menschen erheblich belastet. Sie hat somit eine wichtige emotionale Dimension (dazu auch oben 11.), die von Politik, Wirtschaft, Kirchen und Verbänden nicht ausreichend wahrgenommen oder in ihrer Bedeutung unterschätzt worden ist. Das hat das Vertrauen eines Teils der Bevölkerung in diese Institutionen beschädigt.
 29. Was den Nutzen einer finanziellen Unterstützung durch Spenden der Eigentümerfamilie für das Familienunternehmen und/oder seine Mitarbeiter betrifft, befürworteten nur 7,4 Prozent der befragten Familienunternehmen diese Maßnahme zur Stärkung der Krisenresilienz des Familienunternehmens. Die Zustimmung war bei größeren Familienunternehmen (zu dieser Einordnung oben 6.) am höchsten, nämlich 9,3 Prozent der Familienunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten und 8,9 Prozent der Familienunternehmen mit einem höheren Jahresumsatz als 386 Millionen Euro.
 30. Komplexer ist die Beurteilung einer Förderung der Krisenresilienz des Familienunternehmens durch einen Dividendenverzicht der Eigentümerfamilie. 42 Prozent der befragten Familienunternehmen sprachen sich für einen solchen Verzicht aus, um ihr Unternehmen in einer Krise zu schützen. Allerdings liegt der Anteil der Befürworter dieser

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens

- Maßnahme bei fremdgeführten Familienunternehmen um 12,8 Prozentpunkte höher als bei eigentümergeführten Familienunternehmen (50,0 Prozent versus 37,2 Prozent).
31. In der Corona-Pandemie ist die allgemeine Forderung nach einem Dividendenverzicht der Gesellschafter von Familienunternehmen sachlich nicht gerechtfertigt. Allerdings ist ein teilweiser oder vollständiger Verzicht der Eigentümerfamilie auf eine Dividende dann geboten, wenn das Familienunternehmen staatliche Hilfe in Anspruch genommen hat und/oder sich in einer angespannten finanziellen Situation befindet, die eine solche Ausschüttung nicht oder zumindest nicht ohne erhebliche Nachteile für das Unternehmen zulässt.
 32. Ein wichtiger Faktor für die Krisenresilienz des Familienunternehmens ist das Zusammenwirken von Unternehmens- und Familiengremien. In der Umfrage bezeichneten 67,9 Prozent der Familienunternehmen dieses Zusammenspiel als sehr wichtig oder wichtig für die Krisenresilienz. Das gilt insbesondere für größere Familienunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, von denen 74,8 Prozent der Unternehmen diese besondere Relevanz bejahten (kleinere Familienunternehmen mit bis 500 MA: 62,4 Prozent). Allerdings forderten 17,7 Prozent aller befragten Familienunternehmen Vorkehrungen zur Verbesserung dieser Zusammenarbeit. Dies zeigt, dass insoweit trotz der überwiegend positiven Bewertung ein Optimierungsbedarf besteht.
 33. Was die Stärkung der Krisenresilienz durch organisatorische Maßnahmen betrifft, haben 64,2 Prozent der befragten Familienunternehmen einen Krisenstab gebildet, in den Gesellschafter eingebunden waren. Der Anteil liegt bei eigentümergeführten Familienunternehmen um 23,2 Prozentpunkte höher als bei fremdgeführten Familienunternehmen (71,8 Prozent versus 48,6 Prozent). Das Verhalten eines solchen gemischt besetzten Krisenstabes zur Krisenbewältigung ist in der Umfrage von 79,8 Prozent der Familienunternehmen als sehr gut oder gut bewertet worden. Die Abweichung zwischen eigentümergeführten und fremdgeführten Familienunternehmen beträgt bei dieser Beurteilung (sehr gut oder gut) nur 5,5 Prozentpunkten (81,5 Prozent versus 87,0 Prozent).
 34. Deutlich geringer fällt die Zustimmung zur Einsetzung eines Krisenbeauftragten in Familiengremien zur Förderung der Krisenresilienz des Familienunternehmens aus. Für diese organisatorische Maßnahme der Family Governance sprachen sich nur 16,9 Prozent der befragten Familienunternehmen aus. Allerdings wurde diese Vorkehrung mehr als doppelt so häufig von fremdgeführten wie von eigentümergeführ-

I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- ten Familienunternehmen befürwortet (28,4 Prozent versus 12,2 Prozent). Dies legt die Annahme nahe, dass fremdgeführte Unternehmen eine bessere organisatorische Ausgestaltung des Krisenmanagements durch die Eigentümerfamilie wünschen.
35. Die Krisenresilienz des Familienunternehmens kann auch durch Regeln der Family Governance gesteigert werden. In der Umfrage bezeichneten 64,4 Prozent der Familienunternehmen eine *Familienstrategie* als sehr wichtig oder wichtig für die Krisenresilienz, während diese Bewertung in Bezug auf eine *Familiencharta* nur von 31,5 Prozent der Unternehmen abgegeben wurde. Außerdem befürworteten 45,3 Prozent der Familienunternehmen Vorkehrungen zur Krisenbewältigung in einer *Familienstrategie*, während nur 15,6 Prozent der Unternehmen sich für Regeln zur Krisenbewältigung in einer *Familiencharta* aussprachen.
 36. Dieser empirische Befund verdient Zustimmung. Anders als eine Familiencharta ist eine Familienstrategie keine traditionsgeprägte, relativ starre Dokumentation bestehender Regeln, sondern eine zukunftsgerichtete, anpassungsfähige Leitlinie für die Entwicklung der Eigentümerfamilie und des Familienunternehmens. Die Familienstrategie sollte aber mit der Unternehmensstrategie abgestimmt werden, um Friktionen zu vermeiden. Unternehmensführung und Eigentümerfamilie müssen an einem Strang ziehen.
 37. Externe Netzwerke der Unternehmerfamilie, insbesondere persönliche und/oder geschäftliche Verbindungen mit anderen Unternehmerfamilien, können vor allem zum aktuellen Krisenmanagement beitragen. Hierfür kommen unterschiedliche Möglichkeiten in Betracht. Sie reichen von einem informellen Austausch über Erfahrungen bei der Krisenbewältigung und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen über eine Kooperation zur Überbrückung von Lieferengpässen unter strikter Beachtung der wettbewerbsrechtlichen Vorgaben bis zu einer Bündelung der Interessen zur gemeinsamen Wahrnehmung gegenüber der Politik.
 38. 31,7 Prozent der befragten Familienunternehmen erachteten solche Netzwerke als sehr wichtig oder wichtig für das Krisenmanagement des Familienunternehmens. Bei eigentümergeführten Familienunternehmen lag diese positive Bewertung des Einflusses dieser Netzwerke (sehr wichtig oder wichtig) um 8,9 Prozentpunkte höher als bei fremdgeführten Familienunternehmen (34,6 Prozent versus 25,7 Prozent). Ein wesentlicher Grund für diese Diskrepanz dürfte darin liegen, dass fremdgeführte Familienunternehmen entweder nicht über solche

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens

- Netzwerke verfügen oder diese für sie im Krisenfall keine so große Bedeutung haben.
39. Eine sehr weitreichende Maßnahme zur Stärkung der Krisenresilienz ist die Öffnung des Familienunternehmens für Dritte. Eine solche Öffnung erfolgt typischerweise dadurch, dass natürliche oder juristische Personen, die nicht zur Eigentümerfamilie beziehungsweise zum Kreis der Personen gehören, die Anteilseigner werden können (sogenannte Berechtigte), Anteile des Unternehmens erwerben können. Hierfür haben sich in der Umfrage 9,5 Prozent der Familienunternehmen ausgesprochen. Bei eigentümergeführten Familienunternehmen liegt die Zustimmung mit 10,9 Prozent rund doppelt so hoch wie bei fremdgeführten Familienunternehmen mit 5,4 Prozent.
 40. Diese Umfrageergebnisse machen deutlich, dass fast jedes zehnte Familienunternehmen im Zuge der Corona-Pandemie eine Öffnung für Nicht-Familienmitglieder als Anteilseigner zum Schutz vor künftigen Krisen in Betracht zieht. Zusätzliche finanzielle, insbesondere steuerliche Belastungen für Familienunternehmen und Familiengeschafter würden diese Entwicklung noch beschleunigen.
 41. Aufgrund der Erfahrungen in der Corona-Pandemie ergibt sich eine wesentliche Erkenntnis für die Politik: Die Förderung von Familienunternehmen stärkt grundsätzlich die Krisenresilienz von Wirtschaft und Gesellschaft. Denn Familienunternehmen haben auch und gerade in der Corona-Pandemie einen nachweisbaren Nutzen für die Allgemeinheit bewirkt. Sie haben wesentlich zur wirtschaftlichen Stabilität beigetragen sowie durch finanzielle und emotionale Unterstützung der Beschäftigten das Vertrauen und die Zuversicht gestärkt, dass die Krise bewältigt werden kann. Diese Bedeutung sollte nach der Corona-Pandemie nicht in Vergessenheit geraten. Vielmehr sollte die Politik die Familienunternehmen stärker unterstützen, etwa durch eine Verbesserung der wirtschaftlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen.
 42. Die in der Corona-Pandemie gesammelten Erfahrungen können in Leitsätzen für die Krisenresilienz des Familienunternehmens zusammengefasst werden. Diese Leitsätze sind keine strikt zu befolgenden Prinzipien, sondern bieten eine Orientierungshilfe. Sie soll es dem Familienunternehmen erleichtern, Vorkehrungen für künftige Krisen zu treffen sowie im Krisenfall schnell und effektiv zu reagieren. Der konkrete Nutzen des jeweiligen Leitsatzes für das einzelne Familienunternehmen hängt vor allem von zwei Kriterien ab: Die Bewährung des Leitsatzes, die durch seine allgemeine Akzeptanz indiziert ist,

I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- und die Vergleichbarkeit der ihm zugrundeliegenden Situation mit der spezifischen Lage des Familienunternehmens. Darüber hinaus wird das Erkenntnis- und Steuerungspotenzial der Leitsätze dadurch erhöht, dass sie der Corporate oder Family Governance und in diesen Governance-Bereichen zumindest nach ihrem Schwerpunkt der reaktiven oder präventiven Krisenresilienz zugeordnet werden.
43. Leitsätze zur *reaktiven* Krisenresilienz der *Corporate* Governance betreffen die Bekämpfung einer akuten Krise durch die Unternehmensführung. Die Leitsätze zielen auf folgende Punkte:
- (1) Den Schutz der Gesundheit der Beschäftigten.
 - (2) Die Aufrechterhaltung des Betriebs, indem die Produktion und der Vertrieb im Krisenmodus sichergestellt werden.
 - (3) Eine effektive Krisenkommunikation, um die Krise durch ein abgestimmtes Verhalten möglichst wirksam zu bekämpfen. Adressaten dieser Kommunikation der Geschäftsführung sind die Unternehmens- und Familiengremien, die Mitarbeiter, die Lieferanten und Kunden sowie weitere Stakeholder, etwa Banken.
 - (4) Die Abstimmung mit staatlichen Stellen, insbesondere hinsichtlich der Schutz- und Unterstützungsmaßnahmen.
 - (5) Die wirtschaftliche und persönliche Unterstützung der Mitarbeiter, zum Beispiel durch finanzielle Hilfe oder Anpassung der Arbeitsprozesse, um die Erbringung der Arbeitsleistung im Krisenfall zu erleichtern.
 - (6) Ein striktes Kosten- und Liquiditätsmanagement, das auch mögliche negative Aspekte berücksichtigt, die mit dieser Maßnahme verbunden sein können.
 - (7) Eine krisenadäquate Unternehmensführung, die durch Agilität, Flexibilität, Entschlossenheit, Schnelligkeit, Mut, Umsicht, Gelassenheit, Souveränität, Realismus und Konzentration auf das Wesentliche gekennzeichnet ist.
44. Bei den Leitsätzen zur *präventiven* Krisenresilienz der *Corporate* Governance geht es um Vorkehrungen in Bezug auf das Familienunternehmen im Vorfeld einer konkreten Krise. Dazu gehören:
- (1) Eine Erhöhung des Eigenkapitals und der liquiden Mittel.
 - (2) Die Überprüfung und Weiterentwicklung der Krisenfestigkeit des Portfolios aus Geschäftsbereichen und Beteiligungen. Dabei spielen die spezifische Krisenanfälligkeit eines Portfoliounternehmens aufgrund seines Geschäftsmodells und die Zyklizität des Geschäftsbereichs eine wichtige Rolle. Das Unternehmensportfolio

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens

- sollte unter Risikogesichtspunkten ausgewogen sein und insbesondere ein sogenanntes Klumpenrisiko vermeiden.
- (3) Organisatorische Vorkehrungen für den Krisenfall, etwa durch Bildung eines Krisenstabs, in den auch Mitglieder der Unternehmerfamilie eingebunden sind.
 - (4) Die Entwicklung einer Krisenstrategie, die ein Bestandteil der Unternehmensstrategie sein kann oder zumindest mit dieser abgestimmt sein sollte.
 - (5) Eine Überprüfung und erforderlichenfalls Anpassung des Gesellschaftsvertrages unter dem Aspekt der Krisenresilienz.
 - (6) Der Ausbau der digitalen Infrastruktur des Familienunternehmens, die eine wesentliche Voraussetzung für seine Krisenresilienz ist.
45. Leitsätze zur *reaktiven* Krisenresilienz der *Family* Governance betreffen die Bekämpfung einer akuten Krise durch die Unternehmerfamilie und deren Führung. Die Leitsätze zielen auf folgende Punkte:
- (1) Den Schutz der Gesundheit der Familienmitglieder, etwa durch einen Verzicht auf Präsenztreffen, solange diese mit Gesundheitsgefahren verbunden sind.
 - (2) Die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit der Familiengremien, zum Beispiel durch Nutzung elektronischer Kommunikationsformen, etwa Videokonferenzen.
 - (3) Eine effektive Krisenkommunikation, die einen umfassenden zeitnahen Austausch zwischen den Mitgliedern von Familiengremien sowie zwischen den Vertretern in den Familiengremien und den Angehörigen der Unternehmerfamilie ermöglicht.
 - (4) Ein enges Zusammenwirken von Unternehmens- und Familiengremien, die „mit einer Stimme sprechen“ und gegenüber den Familienmitgliedern, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern koordiniert auftreten sollten, sodass deutlich wird, dass sie die Krise gemeinsam bewältigen wollen. Dies schafft das notwendige Vertrauen, das wiederum ein wesentlicher Faktor für ein wirksames Krisenmanagement ist.
 - (5) Eine Unterstützung der Beschäftigten durch die Unternehmerfamilie auf wirtschaftlicher und emotionaler Ebene. Dazu gehören eine finanzielle Unterstützung, etwa durch Spenden, und verschiedene Möglichkeiten, um die persönliche Anerkennung und den Dank auszudrücken, zum Beispiel ein Brief der Unternehmerfamilie an die Mitarbeiter.

I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- (6) Eine finanzielle Unterstützung des Familienunternehmens durch die Unternehmerfamilie. Das Spektrum der Handlungsoptionen reicht von Spenden über die Gewährung zinsgünstiger Darlehen bis zum teilweisen oder vollständigen Verzicht auf eine Dividendenausschüttung.
 - (7) Eine krisenadäquate Führung der Unternehmerfamilie. Dies erfordert insbesondere ein besonnenes, umsichtiges und entschlossenes Handeln sowie eine transparente Information und einfühlsame Kommunikation mit den Familienmitgliedern, die deren Sorgen ernst nimmt sowie Vertrauen und Zuversicht schafft.
46. Gegenstand der Leitsätze zur *präventiven* Krisenresilienz der *Family Governance* sind Vorkehrungen in Bezug auf die Unternehmerfamilie im Vorfeld einer konkreten Krise. Dazu gehören:
- (1) Ein wertegebundenes Verhalten der Mitglieder der Unternehmerfamilie, die eine Vorbildfunktion haben, auf die sie in einer Krise besonders achten sollten. Wichtige Werte, die in diesem Verhalten zum Ausdruck kommen, sind die Verbundenheit der Unternehmerfamilie mit dem Familienunternehmen, die Einigkeit der Familie, ihr Zusammenhalt und ihre Beständigkeit sowie ihre Krisenerfahrung und ihr Durchhaltevermögen.
 - (2) Eine Stärkung der Krisenresilienz der Organisation der Unternehmerfamilie durch die Einrichtung eines Krisenstabs mit Vertretern der Unternehmensführung und der Unternehmerfamilie (dazu aus Sicht der Corporate Governance schon oben 33.).
 - (3) Die Aufnahme von Vorkehrungen zur Krisenresilienz in eine Familienstrategie. Familienunternehmen, die noch keine Familienstrategie formuliert haben, sollten im Hinblick auf die Krisenresilienz prüfen, ob die Entwicklung einer solchen Strategie für sie sinnvoll ist, da diese verbreitet als wichtiger Faktor für die Krisenbewältigung angesehen wird. Familienunternehmen, die bereits eine Familienstrategie besitzen, sollten in diese Strategie Vorkehrungen zur Krisenresilienz aufnehmen beziehungsweise prüfen, ob deren Anpassung unter dem Aspekt der Krisenresilienz erforderlich ist.
 - (4) 45,3 Prozent der Familienunternehmen befürworteten in der Umfrage die Aufnahme von Vorkehrungen zur Krisenbewältigung in eine Familienstrategie zum Schutz vor künftigen Krisen. Dagegen forderten nur 15,6 Prozent der befragten Unternehmen entsprechende Regeln in einer Familiencharta. Dieser tatsächliche Befund ist auch in der Sache zutreffend. Denn für Vorkehrungen

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens

zur präventiven Krisenresilienz bietet sich eine Familienstrategie an. In Gegensatz zur Familiencharta ist diese Strategie weniger traditionsgeprägt und starr, sondern stärker zukunftsgerichtet, entwicklungs offen und anpassungsfähig.

- (5) Die Krisenresilienz des Familienunternehmens kann durch die Nutzung externer Netzwerke der Unternehmerfamilie verbessert werden. Solche Netzwerke bieten ein geeignetes Forum für eine Kooperation zwischen Unternehmerfamilien bei der akuten Bewältigung einer Krise. Die Möglichkeiten des Zusammenwirkens reichen von einem informellen Erfahrungsaustausch bis zu einer gemeinsamen Interessenwahrnehmung gegenüber der Politik. Aus Sicht der präventiven Krisenresilienz sollten solche Netzwerke im Vorfeld einer Krise geschaffen und gepflegt werden.
- (6) In der Umfrage befürworteten immerhin knapp zehn Prozent der Familienunternehmen eine Öffnung des Unternehmens für Nicht-Familienmitglieder als Anteilseigner als Maßnahme der Family Governance zum Schutz vor künftigen Krisen. Wesentliche Gründe für eine solche Öffnung sind der Zufluss von Liquidität und die Erhöhung des Eigenkapitals. Daneben kann auch der Wunsch nach einer stärkeren Professionalisierung der Unternehmensführung eine Rolle spielen, die mit dem Anteilerwerb durch Dritte verknüpft wird.
- (7) Diese Gründe sind zwar nicht von der Hand zu weisen. Gleichwohl sollte eine Öffnung des Familienunternehmens für Dritte zum Schutz vor künftigen Krisen nur und erst in Betracht gezogen werden, wenn die Unternehmerfamilie nicht mehr die Möglichkeit, die Bereitschaft oder das Zutrauen hat, die Krise aus eigener Kraft zu bewältigen. Ein solcher Schritt sollte die ultima ratio sein. Zugleich sollten die Führung des Unternehmens und der Familie solchen Öffnungsüberlegungen möglichst frühzeitig entgegenwirken, indem insbesondere die Fungibilität der Anteile erhöht wird. Hierfür kommen verschiedene Maßnahmen in Betracht, etwa die Einrichtung einer familieninternen „Börse“ für den Anteilehandel zwischen den Familiengesellschaftern. Bei Gesellschaftern, die das Familienunternehmen unbedingt verlassen wollen, ist auch ein in seinem Umfang begrenzter Anteilaufkauf durch das Familienunternehmen in Betracht zu ziehen, sofern die daraus resultierenden Vorteile für das Unternehmen und die Familie gegenüber den Nachteilen überwiegen.