

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

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- 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

c) Vorkehrungen zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs	80
aa) Sicherung der Lieferkette	80
bb) Unterstützung der Mitarbeiter	81
d) Werteorientiertes 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 wertebundenen 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

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) Bekenntnis 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

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

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