

November, 2021

Daniel Welz | Nadine Kammerlander | Michael Welz | Mike Zöller | Julia Kost

# Wie Familienunternehmen die Krise meistern.

**Lessons Learned aus 12 Monaten Covid-19 Krisenerfahrung**

## Autoren



**Daniel Welz**

M.Sc. Student, WHU

+49 157 383 80278

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



**Prof. Dr. Nadine  
Kammerlander**

Institutsleiterin, WHU

+49 261 6509 781

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



**Michael Welz**

Director In-Praxi, WHU

+49 157 777 49777

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



**Mike Zöller**

Partner, Andersch AG

+49 175 585 0391

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



**Julia Kost**

Alumna, WHU

+49 152 041 34628

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

## Vorwort

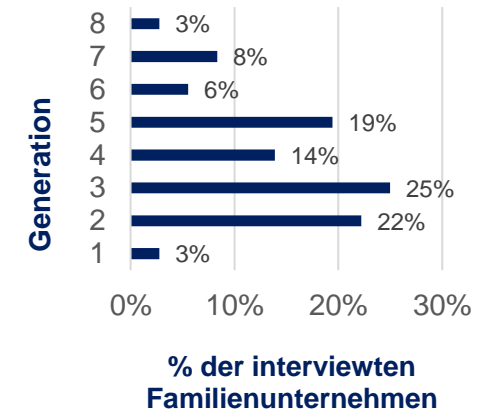
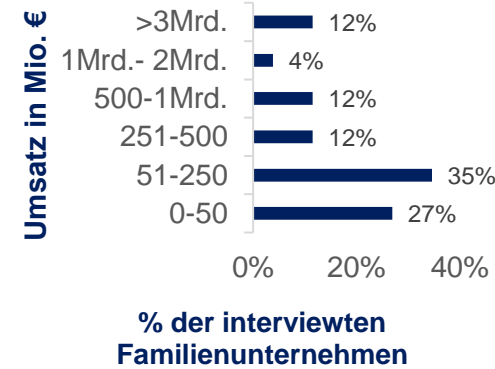
### Studienmotivation

Das Thema „Corona-Pandemie“ beschäftigt unsere globale Gesellschaft bereits seit geraumer Zeit und fordert verschiedenste wirtschaftliche, politische und soziale Akteure auf, sich verstärkt mit dem Thema des Krisenmanagements zu befassen. Nach einer erkenntnisreichen Erhebungs- und Auswertungsphase freuen wir uns, Ihnen die relevanten Ergebnisse zum Krisenverhalten von Familienunternehmen zusammengefasst in der vorliegenden Praxispublikation vorstellen zu dürfen.

Diese qualitative Studie basiert auf 52 Interviews.

- Interviews mit 36 Vertretern der Vorstände, Aufsichtsräte oder Geschäftsführung von Familienunternehmen
- Interviews mit 12 hochkarätigen externen Stakeholdern. Hier wurden Unternehmensberater, Anwälte und Finanzierer auf Partnerebene befragt
- 3 Vertreter von Nicht-Familienunternehmen und 1 Vertreter der Handelskammer Heidelberg

### Studienteilnehmer



# Auf einen Blick - Lessons Learned und Empfehlungen für Familienunternehmen aus dem beobachteten Krisenmanagement während der Krise

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

# Trotz aktiver und involvierter Führung mit frühem Erkennen der Krisensignale traf die Krise viele Familienunternehmen in einem unvorbereiteten Zustand

## Krisensignale und -vorbereitung

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

FB29, 2021

„Für uns geht es mehr darum, das Beste aus der Situation zu machen, wenn sie auftritt. Es ist das Feuerwehrprinzip [..].“

FB15, 2020

„Und während wir als Berater und auch das Fremdmanagement doch durchaus angespannt waren, war bei den Familienunternehmern ein [unaufgeregter Modus]. Man hat natürlich diskutiert über das, was kommen könnte, aber doch in einem relativ unaufgeregten Modus.

Sinngemäß: „Wir haben alles Mögliche überstanden, warum können wir das nicht jetzt auch“.“

Partner einer Unternehmensberatung, 2021

## Lessons Learned

- 1 Aktiv und aufmerksam.**  
Sehr involvierter Führungsstil der Familienunternehmer sorgte für klares Erkennen der Krisensignale, jedoch fehlten oft die Strukturen für eine sofortige Übersetzung der Signale in Maßnahmen. Dies resultierte mehrheitlich in passivem Verhalten der Familienunternehmen zu Krisenbeginn trotz klarem Erkennen der Signale.
- 2 Überrascht und unvorbereitet.**  
Als Folge des passiven Verhaltens wurden viele Familienunternehmen auf der Organisationsebene von der Krise überrascht und befanden sich in einem unvorbereiteten Zustand.
- 3 Abwartend und reagierend.**  
Die Umsetzung vorbereitender Krisenmaßnahmen begann in den meisten Familienunternehmen erst dann, als erste Krisenherausforderungen im März 2020 spürbar auftraten. Die externen Stakeholder beobachteten während der Pandemie ebenfalls diese abwartende Einstellung der Familienunternehmer.

## Empfehlungen

- 1 Untermauerung unternehmerischer Intuition.**  
Frühzeitiger Austausch mit der Geschäftsführung und Geschäftspartnern über harte Faktoren zur Untermauerung des unternehmerischen Bauchgefühls.
- 2 Etablierung guter Informationsverbreitung.**  
Offene und transparente Kommunikation ist ein entscheidender Faktor, um Mitarbeiter in der Krise "mitzunehmen". Ein besonders gelungener Fall war ein Social-Media-Kanal eines Unternehmens, über den der Inhaber rund 1000 Mitarbeitern digital durch Frage und Antwort auf die Krise vorbereitete.
- 3 Umsetzung notwendiger To-Do's.**  
Gerade aufgrund der flachen Hierarchien in Familienunternehmen können gute Entscheidungen schnell in Handlungen umgesetzt werden. Anderenfalls bedarf es einer Behebung der Hindernisse in Informationsverbreitung und Umsetzung.

# Ein reaktives Krisenmanagement ab März 2020 fand hauptsächlich in Lenkungskreisen statt und war gekennzeichnet von Agilität und Schnelligkeit

## Administrative Organisation

„Wir haben ein sehr rigides, ein sehr gut funktionierendes Coronakrisenmanagement eingeführt, mit täglichen und wöchentlichen Meetings.“

FB28, 2021

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

FB35, 2021

„Familienunternehmen haben einen Vorteil: Wenn sie wollen, sind sie einfach schnell. [Entscheidungen] sind in einem überschaubaren Gesellschafterkreis erledigt.“

Partner einer Unternehmensberatung, 2021

„Man kann wahnsinnig viel machen, ohne sich persönlich zu treffen [...] .“

Partner einer Anwaltskanzlei, 2021

## Lessons Learned

- 4 Steuernd und stabil.**  
Die von Familienunternehmen errichteten Arbeitsgruppen und Lenkungskreise haben sich als probates Mittel erwiesen, um den administrativen Aufwand zu bewältigen.
- 5 Schnell und agil.**  
Die Einführung von Lenkungskreisen wirkte sich positiv auf das Krisenmanagement in Familienunternehmen aus. Diese Lenkungskreise ermächtigten Familienunternehmen, agil zu arbeiten, Ergebnisse schnell zu erzielen und entsprechend schnell zu entscheiden.
- 6 Digital und kooperativ.**  
Die externen Stakeholder resümierten, dass digitale Kooperation und remotes Arbeiten auch in und mit Familienunternehmen funktioniert.

## Empfehlungen

- 4 Mobilisierung interner Lenkungskreise.**  
Diese Lenkungskreise ermöglichen eine agile und effektive Arbeitsweise. Die Hauptaufgaben sind die Einordnung der Krisensignale, die Entwicklung von Lösungen im Trial-und-Error Prinzip und die Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen.
- 5 Involvierung externer Stakeholder.**  
Die Inklusion eines externen „Sparringspartners“ in den Lenkungskreis hilft den Fokus auf die Fragen zu legen, auf die es ankommt. Der Sparringspartner hilft nicht nur, die Dinge richtig zu tun sondern weist zudem auf die richtigen Dinge hin.
- 6 Digitalisierung routinierter Prozesse.**  
Wenn alltägliche Abläufe nicht digital abgebildet werden können, führt dies bei notwendigem und gezwungenem Umstieg (z.B. Lockdown) zur Verlangsamung routinierter Abläufe. Dies wirkt sich negativ auf das Working Capital aus und führt letztendlich zu einer zusätzlichen Kapitalbelastung.

# Bei der Liquiditätssicherung unterschied sich die Wahrnehmung von Familienunternehmen und externen Stakeholdern bezüglich der Transparenz

## Liquiditätssicherung

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

FB32, 2021

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

Finanzierer, 2021

## Lessons Learned

- 7 Konservativ und datenarm.**  
Die Liquiditätssicherung der Familienunternehmen verlief mit genauem Monitoring und konservativer Einstellung. Die wenigsten Unternehmen rechneten an dieser Stelle in Szenarien, um negative oder positive Finanzeffekte zu modellieren.
- 8 Transparent und lösungsorientiert.**  
Laut Familienunternehmern war der Lösungsfindungsprozess mit Finanzierern geprägt von Transparenz und Schnelligkeit.
- 9 Verbessernd und vereinfachend.**  
Externe Stakeholder wünschen sich einen Ausbau der Transparenz bei der Berichterstattung der Familienunternehmen, weil dadurch Entscheidungen leichter getroffen werden können.

## Empfehlungen

- 7 Rechnen in Szenarien.**  
Viele Krisen bleiben ungenutzt, weil entweder Finanzierungsnöte vorhanden sind, die Datenlage arm ist oder eine Unsicherheit der Familienunternehmen über den gewollten Abhängigkeitsgrad von Finanzierern besteht. Hier können durch Daten und Modelle zukünftige Szenarien modelliert werden, um ein Gespür für zukünftige Profitabilitätseffekte von heutigen Entscheidungen zu erhalten.
- 8 Umsetzung signalisierender Kommunikation.**  
Eine proaktive und signalisierende Kommunikation mit den Finanzierern ist gerade in einer Krisensituation essenziell. Dies erhöht selbst bei Planverfehlungen das Vertrauen der Finanzierer.
- 9 Berücksichtigung erhöhter Sorgfaltsanforderungen.**  
Nicht zu vernachlässigen sind bei der Liquiditätssicherung die Sorgfaltsanforderungen. Zu spät eingereichte Unterlagen hinterlassen einen Eindruck mangelhafter Integrität und zerstören Vertrauen.



# Die Kommunikation der Familienunternehmen während der Krise wurde digitaler, intensiver, vertrauter und persönlicher

## Kommunikation

„Wir haben das ganze Thema Video-konferenzen schon ungefähr ein Jahr vor der Pandemie ganz fleißig vorangetrieben und das hat sich auch bewährt.“

FB32, 2021

„Ich habe verstärkt Briefe, Mails, Botschaften [...] verteilt, dass die Mitarbeiter das Gefühl kriegen, jemand kümmert sich um sie.“

FB28, 2021

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

Partner einer Unternehmensberatung, 2021

„Also was einfach nicht funktioniert ist das Thema Salami-Taktik. Das sehen wir immer wieder in den Krisensituationen.“

Partner einer Unternehmensberatung, 2021

## Lessons Learned

- 10 Intensiv und persönlich.**  
Die externe Kommunikation wurde intensiver und digitaler. Der inhaltliche Fokus lag auf dem Willen zur Lösungsfindung und der Kontinuität des Unternehmens.  
Die interne Kommunikation war vertrauter und persönlicher mit Fokus auf Zusammenhalt und Stabilität des Familienunternehmens.
- 11 Vorenthaltend und taktisch.**  
Die externen Stakeholder berichten, dass ein Vorenthalten von Information gegenüber externen Stakeholdern beobachtet wurde.
- 12 Pragmatisch und unabhängig.**  
Externe Stakeholder beobachten, dass die Entwicklung der Kommunikation auf pragmatische Art und Weise erfolgte.  
Professionelle Unterstützung durch Kommunikationsberater wurde in den wenigsten Fällen hinzugezogen.

## Empfehlungen

- 10 Förderung digitaler Weiterbildung.**  
Damit das Potential der Kommunikation auch von den Beschäftigten ausgeschöpft wird, bedarf es der Reduktion von mentalen Barrieren und somit eine Schulung der Beschäftigten im Umgang mit digitalen Mitteln. Dieses kann aktiv durch Workshops und Trainings der Beschäftigten gefördert werden.
- 11 Hochachtung integren Informationsaustausches.**  
Kommunikation sollte von Familienunternehmen nicht unterschätzt werden. Vielmehr können Familienunternehmer durch offene Kommunikation die beteiligten internen und externen Stakeholder gezielt informieren und führen.
- 12 Professionalisierung der Kommunikation.**  
Externe und interne Kommunikation unterscheidet sich in Form und Inhalt. Eine Professionalisierung kann beispielsweise darin bestehen, dass Familienunternehmer konsistent über mehrere Kanäle kommunizieren und alle digitalen und nicht-digitalen Akteure mit der gleichen Geschwindigkeit erreichen.



# Mitarbeiterloyalität, Fokus auf Leistungserbringung und Entscheidungsfreude begünstigen adaptive Lernprozesse und beschleunigen die Krisenerholung

## Krisenerholung und Lernen

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

FB26, 2020

„Wir mussten die Mitarbeiter nicht entlassen [...].“

Am Ende war es ein großer Erfolgsfaktor.“

FB3, 2020

„[...] Ich traue dem Menschen. Man kann es nicht auf [etwas] dahinter auslagern. Es ist eine ganz wichtige Eigenschaft, und das kann man nicht lernen. Es ist etwas, was sich langfristig bildet. Und das halte ich für ein Riesenset [von Familienunternehmen].“

Partner einer Unternehmensberatung, 2021

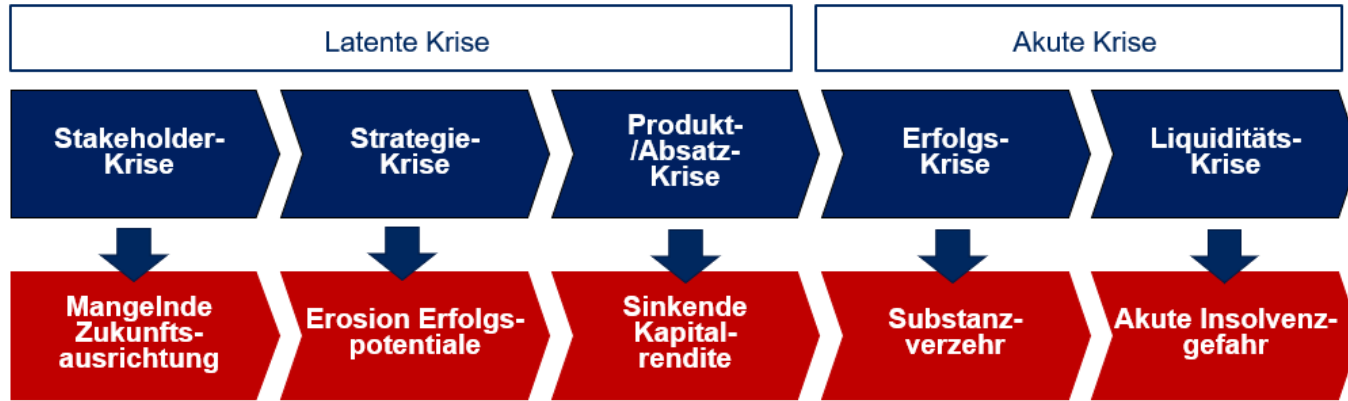
## Lessons Learned

- 13 Loyal und empathisch.**  
Die Loyalität der Beschäftigten wirkte sich in Familienunternehmen positiv auf Krisenerholung aus. Einerseits blieb das Know-How erhalten, andererseits stärkten gemeinsam durchlebte Krisenzeiten das Zusammengehörigkeitsgefühl.
- 14 Fokussiert und adaptierend.**  
Die Lernprozesse in Familienunternehmen hatten einen starken pragmatischen Fokus auf die Leistungserbringung und entwickelten sich adaptiv. Ein Nachteil von solchen Lernprozessen ist, dass sie selten verschriftlicht werden, sondern stark an die Beschäftigten und deren verinnerlichtes methodische Know-How gebunden sind.
- 15 Entscheidungsfreudig und identifizierend.**  
Die Entscheidungsfreude in Familienunternehmen war ein Resultat starker Identifikation von einerseits den Beschäftigten zu dem Familienunternehmen und andererseits dem Familienunternehmen zu den Beschäftigten.

## Empfehlungen

- 13 Belohnung loyalen Vertrauens.**  
Familienunternehmen profitieren von der Loyalität ihrer Beschäftigten während Krisensituationen und können nach Krisensituationen durch gemeinsame Team-Events, Aufmerksamkeiten oder Ansprachen den Dank ausdrücken.
- 14 Institutionalisierung adaptiver Lernprozesse.**  
Durch aktives Reflektieren und Dokumentieren kann das Wissen der Beschäftigten erfasst werden. Beispielsweise können Lenkungskreise reflektieren, welche Maßnahmen während der Krise funktionierten. Daraus können Best-Practices entwickelt werden, auf die in der nächsten Krise zurückgegriffen werden kann.
- 15 Ausbau digitaler Entscheidungsfreude.**  
In Märkten welche durch Digitalisierung nachhaltig verändert werden, werden Entscheidungsfreude gepaart mit Schnelligkeit und Mitarbeiteridentifikation zu einem Wettbewerbsvorteil. Diese Stärken müssen gezielt bei der Umsetzung der digitalen Möglichkeiten und Chancen genutzt werden.

# Sanierungsaufwand und Reaktionsmöglichkeiten sind zeitabhängig, weshalb sich proaktives Krisenmanagement auszahlt

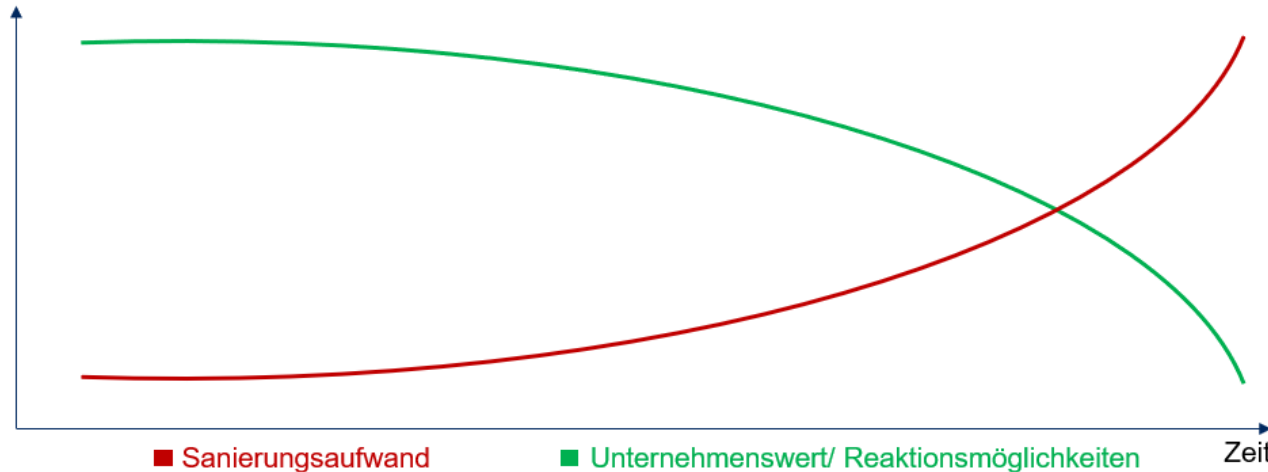


## Entstehung und Wahrnehmung der Krise fallen zeitlich auseinander

- Frühes Krisenstadium wird leicht übersehen oder geleugnet
- Erkennen/ akzeptieren einer Krise oftmals erst in der Liquiditätskrise

## Je fortgeschrittener der Krisenverlauf

- desto reduzierter die Reaktionsmöglichkeiten und der Unternehmenswert
- desto höher der Sanierungsaufwand



➔ **Wer zögert, verliert.**

Abbildung 1: Adaptiert von IDW S 6 Anforderungen an Sanierungskonzepte IDW, 2018 & FTI-Andersch AG

# Über das Institut für Familienunternehmen & Mittelstand und FTI-Andersch



Das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU (ifbm@WHU) ist ein Vordenker im Bereich der Familienunternehmen und des Mittelstandes.

Wir sind ein engagiertes Team von Wissenschaftlern und Praktikern und untersuchen verschiedene Aspekte von Familienunternehmen, Hidden Champions sowie kleinen und mittleren Unternehmen. Unsere aktuellen Forschungsprojekte zielen beispielsweise darauf ab, unser Verständnis von Innovation, Führung und Mitarbeiterzufriedenheit, Nachfolge, Untätigkeit, Geschäftsethik und Finanzierung von Familienunternehmen sowie Family Offices zu vertiefen.

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

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



Über FTI-Andersch: FTI-Andersch ist die führende Restrukturierungsberatung im deutschsprachigen Raum.

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

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

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