

# KRISENBEWÄLTIGUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

## STRATEGIEN ZUM ÜBERSTEHEN DER COVID-19-KRISE

VON PROF. DR. DR. SASCHA KRAUS, PROF. DR. THOMAS CLAUß UND MATTHIAS BREIER

---

### ABSTRACT

Die COVID-19-Krise hat deutliche Auswirkungen auf den Alltag von Unternehmen; nur wenige bleiben verschont. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie Familienunternehmen in sechs Handlungsfeldern Entscheidungen treffen können, um die Krise bestmöglich zu überstehen.

---

### I. COVID-19 – die Auswirkungen einer Krise auf Familienunternehmen

Kaum eine Krise hat Familienunternehmen je zuvor so überraschend und in einem solchen Ausmaß getroffen wie die jetzige. Innerhalb weniger Wochen wurde das wirtschaftliche Leben komplett auf den Kopf gestellt. Am 11. März 2020 erklärte die WHO die anfänglich lokale Epidemie im Zentrum Chinas zu einer globalen Pandemie. Seit diesem Tag dominiert die COVID-19-Krise die Medien, das Leben und das wirtschaftliche Handeln.

Die rasante Entwicklung in Europa veranlasste nahezu alle europäischen Regierungen zur Umsetzung strikter Maßnahmen, um die Ausbreitung des Virus einzudämmen; sie dienen im Wesentlichen der Vermeidung nicht-notwendiger sozialer

Kontakte.<sup>1</sup> Weitgehend flächendeckend umfassen diese Kontakt- und Versammlungsbeschränkungen, Hygienebestimmungen, die Abriegelung nationaler Grenzen, die Schließung von Bildungs- und Betreuungseinrichtungen sowie in unterschiedlichem Ausmaß auch von Unternehmen. Mit wenigen Ausnahmen wurden Gastronomie- und Tourismusbetriebe, Sportstätten, nicht-systemrelevante Einzelhändler sowie zahlreiche Dienstleistungsbetriebe mit direktem Kundenkontakt geschlossen. Andere Unternehmen wurden in ihren Aktivitäten deutlich beschränkt und mussten kreative Lösungen finden, um weitere Umsätze generieren zu können.

Neben den Einschränkungen des öffentlichen Lebens sind wirtschaftliche Einbußen in erheblichem Umfang die Folge. Die internationalen Börsen verzeichneten massive Kursverluste – u.a. erlitt der DAX während der COVID-19-Krise den zweit-schlechtesten Tag in seiner Geschichte. In den USA haben inzwischen über 33 Mio. Menschen ihren Arbeitsplatz verloren, und auch für Deutschland werden mehr als 3 Mio. neue Arbeitslose prognostiziert<sup>2</sup>. Da die Restriktionen einen synchronen Angebots- und Nachfrageschock ausgelöst haben<sup>3</sup>, gehen führende Experten im Falle Deutschlands derzeit von einer Rezession mit einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts von bis zu ca. 7% aus.<sup>4</sup>

Doch viele Unternehmen treten mit Innovationsgeist und Flexibilität den Herausforderungen dieser Krise entgegen und begegnen dem einsetzenden Wirtschaftsabschwung mit

---

### INHALT

- I. COVID-19 – die Auswirkungen einer Krise auf Familienunternehmen
- II. Sechs Maßnahmen zum Umgang mit der Krise
  1. Maßnahmen zur Sicherung des Geschäfts
    - a) Kontrolliertes Herunterfahren
    - b) Verschlankung
  2. Maßnahmen zur Stärkung des Unternehmens
    - a) Operatives Krisenmanagement
    - b) Krisenreflexion
  3. Innovative Maßnahmen
    - a) Vorübergehende Anpassung des Geschäftsmodells
    - b) Geschäftsmodellinnovation
- III. Fazit und Ausblick

---

1 Vgl. Ferguson et al. (2020).  
2 Vgl. FAZ (2020a, 2020b).  
3 Vgl. del Rio-Chanona et al. (2020).  
4 Vgl. Tageschau.de (2020).

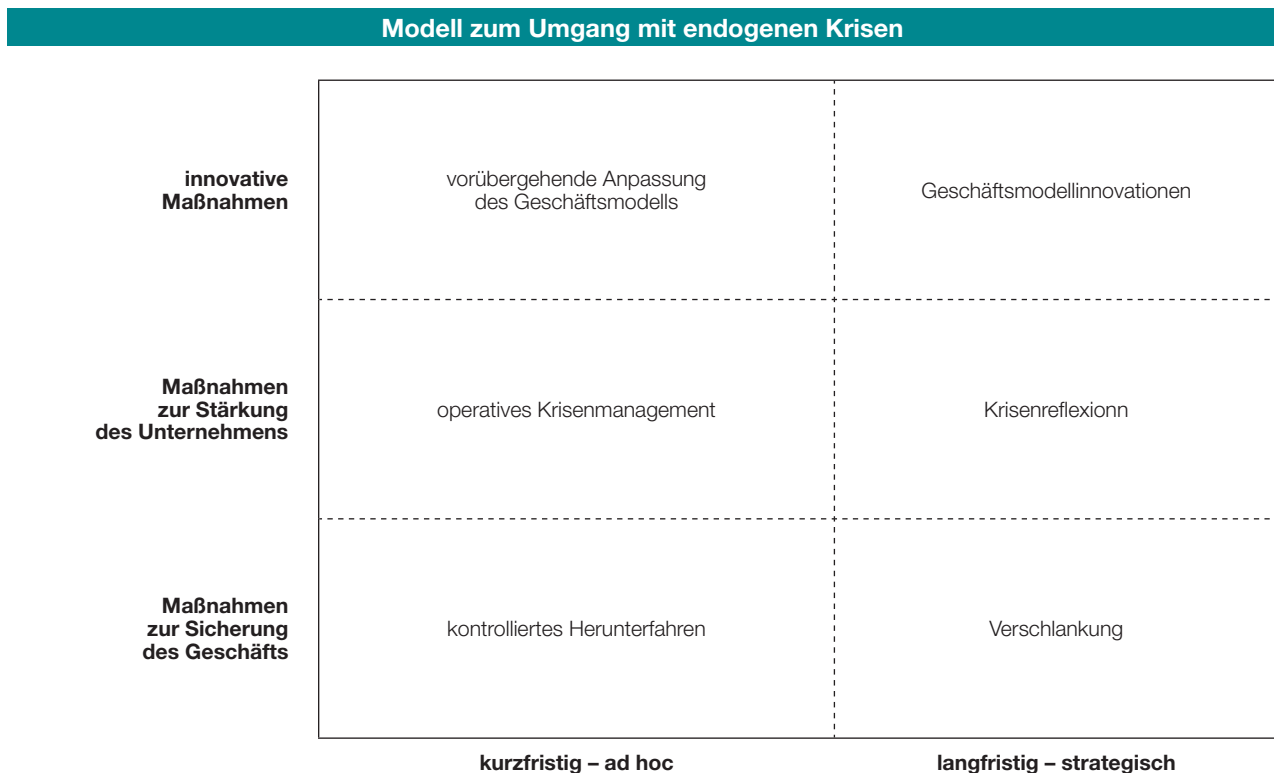


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

aktiver Problemlösung. Vor allem Familienunternehmen setzen aufgrund ihres Verantwortungsbewusstseins nur eingeschränkt auf Kündigungen und versuchen, die Situation mit Kurzarbeit zu überstehen. Ebenso sind es häufig Familienunternehmen, die während der Krise die Flucht nach vorne antreten und – z.B. durch kurzfristige Geschäftsmodellinnovationen – auf Innovation setzen.

Um gezielt mit der COVID-19-Krise umzugehen, können auch andere Unternehmen wesentlich von den Strategien und Maßnahmen der Familienunternehmen lernen. Im Rahmen einer internationalen Studie wurden 27 Interviews mit Familienunternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Italien und Liechtenstein geführt. Auf dieser Basis wurde ein Modell mit sechs Maßnahmen zur Bewältigung der Krise abgeleitet.<sup>5</sup>

## II. Sechs Maßnahmen zum Umgang mit der Krise

Unsere Studie identifiziert zahlreiche Maßnahmen, die in einem Modell zur Krisenüberwindung zusammengefasst werden können (Abb. 1). Dieser Ansatz umfasst sechs Maßnahmenbereiche, mit denen Familienunternehmen die Krise bestmöglich überstehen und ggf. sogar gestärkt aus ihr hervorgehen

können. Unternehmen müssen aus den präsentierten Maßnahmen die für ihre Situation jeweils besten und passendsten identifizieren. Dies ist die Aufgabe von klar definierten Krisenstäben, welche zumindest teilweise mit Entscheidungsträgern aus dem Top-Management besetzt sind. Die 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<sup>6</sup>, die sich jeweils in kurz- und langfristige Maßnahmen gliedern. Die erste beschäftigt sich mit Maßnahmen zur Sicherung des Geschäfts: Dabei liegt der Fokus kurzfristig auf dem kontrollierten Herunterfahren und langfristig auf einer Verschlankung der Unternehmensprozesse. Die zweite Funktion betrifft die Maßnahmen zur Stärkung des Unternehmens und befasst sich mit dessen operativen Krisenmanagement sowie langfristigen Krisenreflexion. Die dritte und letzte konzentriert sich auf innovative Maßnahmen des Unternehmens und betrifft vorübergehende Anpassungen des Geschäftsmodells an neue Chancen und Risiken wie auch langfristige Geschäftsmodellinnovation. ➤

5 Vgl. Kraus et al. (2020).

6 Vgl. Wenzel et al. (2020).

## 1. Maßnahmen zur Sicherung des Geschäfts

In einem ersten Schritt widmeten sich die befragten Unternehmen den Maßnahmen zur Sicherung des Geschäfts und befassten sich vor allem mit dem kontrollierten Herunterfahren der Geschäftstätigkeit sowie der Wahrung von ausreichend liquiden Mitteln. Dieser Punkt setzt sich in einer weiteren Perspektive mit der Verschlankung des Unternehmens und der Prozesse auseinander.

### *a) Kontrolliertes Herunterfahren*

Eine der obersten Prioritäten in Krisenzeiten ist das kontrollierte Herunterfahren der Geschäftstätigkeit und Sichern der Liquidität, um den Fortbestand des Unternehmens langfristig zu gewährleisten. Dies umfasst auf der einen Seite die Vermeidung nicht-notwendiger Kosten, während Familienunternehmen auf der anderen Seite – in Abhängigkeit ihrer Rücklagen und Eigenkapitalquote – ggf. die Möglichkeiten zur Geldbeschaffung ausloten müssen.

#### Reduktion von Fixkosten

Die Reduktion der Fixkosten war ein wesentlicher Bestandteil bei der Verbesserung der Liquidität des Unternehmens. Die Befragten nahmen in der COVID-19-Krise umfangreiche Maßnahmen zur Kostenreduktion vor. Ein wesentlicher Faktor bestand in der Einsparung von Personalkosten durch Maßnahmen wie Kurzarbeit sowie indirekt durch den Abbau von Überstunden und Urlauben. In der Regel wurden nicht-notwendige Investitionen zurückgestellt.

Interessant ist, dass die befragten Unternehmen zur Identifikation von Kostensenkungspotenzialen aktiv ihre Partner und Mitarbeiter einbanden. 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 bei der Identifikation von Kosteneinsparpotenzialen, schafft gleichzeitig aber auch eine größere Akzeptanz für die darauf 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. Die befragten Unternehmer 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 vielzähligen Unternehmen, die Liquidität zu sichern. Allerdings ist hier eindeutig zu beobachten, dass die staatlichen Unterstützungen vor allem jenen Firmen helfen, die mit einer soliden finanziellen Situation in die Krise gegangen sind.

So werden die von der KfW in Deutschland ausgegebenen Hilfskredite meist nur dann unbürokratisch von den Banken ausbezahlt, 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 monetären 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.

### *b) Verschlankung*

Es zeigt sich bereits frühzeitig, dass diese Krise nicht nur kurzfristige Auswirkungen haben wird, sondern auch langfristig operative und strategische Auswirkungen auf Familienunternehmen zukommen. Unsere Studie deckt erste Tendenzen auf, die auch langfristig 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 identifizieren. Zudem offenbart die Krise schonungslos die Stärken und Schwächen des Unternehmens und schafft Potenziale, bestehende Prozesse und Verantwortlichkeiten zu hinterfragen und ggf. zu verschlanken. Der direkte Draht zu den Mitarbeitern aus der aktuell 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.

## 2. Maßnahmen zur Stärkung des Unternehmens

Im Zuge einer Krise fallen jeweils sehr spezifische Maßnahmen zur Stärkung des Unternehmens an. Jene im operativen Krisenmanagement sind ausschlaggebend für die Aufrechterhaltung des Betriebs in der entsprechenden Situation. In der langfristigen Perspektive geht dieser Punkt über die Aufrechterhaltung hinaus und beschäftigt sich mit der Reflexion sowie den daraus verbundenen Lernprozessen.

### *a) Operatives Krisenmanagement*

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

### Spezifische Maßnahmen gegen COVID-19

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-Nase-Schutzmasken, die Verabschiedung interner Richtlinien zur Hygiene und zum Mindestabstand, Erhöhung der Kapazitäten für Reinigung und Desinfektion, die Schließung von Begegnungsräumen wie Kantinen, Raucher- oder Gemeinschaftsbereichen oder Kaffeeautomaten. Wichtig erscheint hier auch, dass diese Regeln klar kommuniziert und nachgehalten werden, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter sich und andere nicht aufgrund von Nachlässigkeit in Gefahr bringen. Einzelne Familienunternehmen setzten hier etwa auch auf moderne Sensorik zur Abstandsmessung.

### Anpassungen in der Arbeitsorganisation

Im Rahmen der Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens werden Maßnahmen einer veränderten Arbeitsorganisation notwendig, die es gewährleistet, trotz weitgehender Kontaktvermeidung zwischen den Mitarbeitern einen möglichst produktiven Arbeitsablauf aufrechtzuerhalten. Wichtig ist 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, die dazu dienen, eine Entzerrung der Mitarbeiterpräsenz zu erreichen. Im Rahmen der Arbeitsorganisation gilt es zudem, sicherzustellen, dass für alle entscheidenden Positionen Stellvertreter benannt werden. Aufgrund möglicher Erkrankungen und potenziell resultierender Quarantänemaßnahmen für Teams ist es empfehlenswert, zentrale Positionen doppelt zu besetzen und die entsprechenden Personen und ggf. 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 Unternehmen wurden, soweit möglich, zügig Homeoffice-Regelungen geschaffen, um vor allem proaktiv mit den Ängsten der Mitarbeiter umzugehen. Wichtig ist es hierbei, dass sich die Geschäftsleitung die individuellen Gegebenheiten im Homeoffice bewusst macht und schnellstmöglich eine geeignete technische Infrastruktur schafft. Zahlreiche Familienunternehmen haben ihre Mitarbeiter bei der Einrichtung des Homeoffice mit unterschiedlichen unbürokratischen Maßnahmen unterstützt: Manche haben Laptops und Handys beschafft; andere haben 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. Im Bereich des Homeoffice ist aber auch die öffentliche Infrastruktur relevant. Vor allem nicht-ideal erschlossene Regionen haben mit ungleichen Netzbedingungen zu kämpfen. Daher sollten größere Unternehmen ihre vermehrte

mediale Aufmerksamkeit nutzen, um auf diese Situationen aufmerksam zu machen.

### Digitalisierung von Arbeitsabläufen

Die oben genannten 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 überaus positiv. Häufig hatte den Firmen aufgrund festgefahrener Strukturen zuvor ein Impuls gefehlt, hier neue Wege zu gehen und diese Technologien zu erproben. Häufig wurde eine Überraschung darüber ausgedrückt, wie gut diese Technologien funktionieren und wie gering Reibungsverluste ausfallen. Familienunternehmer realisieren gar regelmäßig, wie viel Zeit, Geld und ggf. auch CO<sub>2</sub> durch virtuelle Meetings im Vergleich zu physischen eingespart werden kann.

### Veränderte Kommunikation mit den Mitarbeitern

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

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

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

### b) Krisenreflexion

Für die meisten Unternehmen ist die COVID-19-Krise eine unbekannte Herausforderung, auf die sie nicht vorbereitet waren. Deshalb liegt nun ein besonderer Fokus darauf, aus den derzeitigen Umständen und besonderen Herausforderungen »

zu lernen und die 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 entsprechende Strategien für die Zukunft zu überführen.

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

*„Wenn man in so eine Krise hineingeht mit Unstimmigkeiten im Familien- und Gesellschafterkreis, dann ist das saublöd. [...] Das ist 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 aktuellen Krise Abläufe ableiten, wie sich Gesellschafter im digitalen Zeitalter bestmöglich abstimmen können.

### 3. Innovative Maßnahmen

Krisen tragen zu einer deutlichen Veränderung der Unternehmensumwelt bei. Daraus ergeben sich zum einen kurzfristige Chancen, die Ressourcen nutzen zu können, sowie zum anderen auch langfristige Veränderungen, die eine Innovation des Geschäftsmodells ermöglichen oder sogar erfordern.

#### a) Vorübergehende Anpassung des Geschäftsmodells

Bei zahlreichen Familienunternehmen kommt es aufgrund der erheblichen staatlichen Einschränkungen zu deutlichen Rückgängen bis hin zum vollständigen Erliegen der Nachfrage. In dieser Situation bleiben an vielen Stellen umfangreiche Ressourcen des Unternehmens ungenutzt. Es bietet sich daher an, nach kreativen Wegen zu suchen, wie sich diese durch kurzfristige und temporäre Anpassungen des Geschäftsmodells anderweitig sinnvoll und ertragstiftend nutzen lassen. Diese Tendenz wird in Familienunternehmen nicht nur durch den Antriebs zur Existenzsicherung, sondern vor allem auch dadurch verstärkt, dass insbesondere etablierte Familienunternehmen eine hohe gesellschaftliche Verantwortung für sich sehen. Die umgesetzten Maßnahmen umfassen innovative Herangehensweisen:

- Eine Bäckerei arbeitet in einer lokalen Kooperation, um mit den Metallklammern, die sie zum Verschließen von Brotsäcken nutzt, die Nasenumhüllung von MNS-Masken 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 liefern frische Fertiggerichte an Personen in Quarantäne.
- Schnapsbrennereien stellen Teile der Produktion auf Desinfektionsmittel um, damit sie den gesteigerten Bedarf befriedigen können.
- Dienstleister auch im B2B-Bereich bieten virtuelle Schulungen und Webinare an, um auch virtuell ihren Kundenkontakt aufrechtzuerhalten.
- Lokale Händler schließen sich auf eigenen digitalen Plattformen zusammen, um eine Alternative zu Amazon & Co. zu bieten.

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

#### b) Geschäftsmodellinnovation

Die COVID-19-Krise hat bereits kurzfristige Anpassungen von Geschäftsmodellen ausgelöst und schafft Chancen für langfristige Geschäftsmodellinnovationen für Familienunternehmen. Diese weisen traditionell eine gewisse Fähigkeit auf, sich neu zu erfinden und anzupassen, haben doch insbesondere die Etablierten unter ihnen häufig bereits mehrere Krisen und radikale technologische Veränderungen gemeistert.

Unsere Studie lässt drei wesentliche Treiber für Geschäftsmodellinnovationen erkennen, die sich Familienunternehmen heute zunutze machen sollten:

1. Die Krise schafft für viele Unternehmer 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 etwa: Wie sieht die Welt nach der Pandemie aus? Welche Industrien werden nachhaltig geschädigt, welche gestärkt? Was geschieht mit den Wettbewerbern und/oder Zulieferern? Diese Auseinandersetzung lässt Chancen für die Geschäftsmodelle der Zukunft erkennen.
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 notgedrungene Experimente mit temporären Geschäftsmodelländerungen und der vermehrte Einsatz digitaler Tools – können teilweise auch langfristig erhalten und optimiert werden sowie ggf. zu einem dynamischen Veränderungsprozess führen.

### III. Fazit und Ausblick

Die Krise hat viele Familienunternehmen stark getroffen. Nur wenige haben tatsächlich mit einer Situation wie dieser gerechnet oder waren darauf vorbereitet. Doch obwohl die Pandemie in zahlreichen Unternehmen zu starken Einschränkungen und erheblichen Herausforderungen geführt hat, ist in der Studie deutlicher Optimismus erkennbar. Unsere 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.

An dieser Stelle wollen wir daher mit einem grundsätzlich positiven Ausblick schließen. Die Krise hat innerhalb kurzer Zeit bei einer Vielzahl von Unternehmen zu einer erzwungenen Digitalisierung geführt. Auch wenn die anfängliche Nutzung von digitalen Tools noch keine digitalen Geschäftsmodelle darstellt, ist durch die COVID-19-Krise ein weit verbreiteter Digitalisierungsschub entstanden und ein wichtiger Schritt in Richtung der digitalen Transformation getan 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 aktiver genutzt werden. In einem weiteren Schritt schafft dies langfristig die Basis zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. ◆

### Literaturverzeichnis

**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. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/corona-krise-iab-rechnet-mit-mehr-als-drei-millionen-arbeitslosen-16739728.html>. Zuletzt abgerufen am 20.05.2020.

**FAZ (2020b):**

Mehr als 30 Millionen Amerikaner sind nun arbeitslos. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/corona-in-usa-30-millionen-amerikaner->

[brauchen-arbeitslosenhilfe-16749083.html](https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/corona-in-usa-30-millionen-amerikaner-brauchen-arbeitslosenhilfe-16749083.html). Zuletzt abgerufen am 20.05.2020.

**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. In: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, im Druck.

**Tageschau (2020):**

Konjunktur-Prognosen für Deutschland. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunkturprognose114.html>. Zuletzt abgerufen am 20.05.2020.

**Wenzel, M./Stanske, S./Lieberman, M. B. (2020):**

Strategic Responses to Crisis. In: Strategic Management Journal, im Druck.



**Prof. Dr. Dr. Sascha Kraus** ist Universitätsprofessor für Entrepreneurship an der Universität Durham in Großbritannien.

**Prof. Dr. Thomas Clauß** ist Universitätsprofessor und Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.

**Matthias Breier, M.Sc.** ist Doktorand an der Technischen Universität Lappeenranta-Lahti in Finnland und selbstständiger Unternehmensberater in der Schweiz.

### KEYWORDS

Krisenstrategie • Krisenbewältigung • Krisenreflexion • kontrolliertes Herunterfahren • endogene Krisen • Anpassung des Geschäftsmodells • Arbeitsorganisation • Home Office-Regelung • Digitalisierung • Coronavirus