

Fortschrittsbericht zur Bachelorarbeit

**Corona Pandemie Einfluss
Auf Management**

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation/aktueller Forschungsstand/Problemstellung

Die Corona-Pandemie hat die Wirtschaft weltweit stark beeinflusst und auch Familienunternehmen sind von den Auswirkungen betroffen. Einige Familienunternehmen haben Schwierigkeiten, Umsatzeinbußen aufgrund von geschlossenen Geschäften oder Einschränkungen im Geschäftsbetrieb zu verkraften. Andere haben sich schnell an die veränderten Umstände angepasst und konnten ihre Geschäfte auf Online-Plattformen oder neue Märkte ausweiten. (Hiebl, 2012) diskutiert den aktuellen Forschungsstand zum Thema und schlägt Bereiche für zukünftige Studien vor und untersucht, wie von Familien besitzte Unternehmen Risiken angehen und verwalten. Laut (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021) können Familienunternehmen möglicherweise nach Covid-19 die sozioemotionale Vermögensbildung fördern, indem sie ein starkes Familienidentitäts- und Einheitsgefühl fördern, langfristige Beziehungen und Reputation schätzen und das Wohl von Mitarbeiter:innen und der Gemeinschaft priorisieren. Familienunternehmen sind eine spezielle Gruppe von Unternehmen, in denen Familienbande eine wichtige Rolle bei der Bestimmung der wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens spielen. Sie haben einen langfristigen Fokus auf Kontinuität, Zukunft und Durchhaltevermögen. Während der COVID-19-Krise können die einzigartigen Eigenschaften von Familienunternehmen diesen Unternehmen ermöglichen, auf nützliche Ressourcen zuzugreifen und positive Maßnahmen zu ergreifen. Dies deutet darauf hin, dass Familienunternehmen auf die COVID-19-Krise auf ihre eigene Weise reagieren können, indem sie ihre einzigartigen Eigenschaften nutzen (Zajkowski & Żukowska, 2020). Es gibt Forschungsergebnisse, die darauf hinweisen, dass Familienunternehmen nicht genug Anstrengungen unternehmen, um die Risiken zu identifizieren, denen sie gegenüberstehen, und selten professionelle Risikomanagementtechniken anwenden. Des Weiteren scheinen Risikomanagementpraktiken in diesen Unternehmen wenig formalisiert zu sein, was ihre Risikomanagementfähigkeit und Krisenvorsorge einschränkt (Mitter et al., 2022).

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Bachelorarbeit besteht darin, die zentralen Anforderungen an ein Krisenmanagement in Familienunternehmen zur Bewältigung der Corona-Pandemie durch eine umfassende Literaturanalyse zu identifizieren und zu erörtern. Dabei soll ein besonderes

Augenmerk auf die Rolle der spezifischen Eigenschaften von Familienunternehmen und deren Einfluss auf die Krisenbewältigung gelegt werden. Die Arbeit soll einen Überblick über erfolgreiche Anpassungsstrategien bieten und gleichzeitig mögliche Defizite im Risikomanagement und in der Krisenvorsorge aufzeigen.

1.3 Forschungsfrage (eventuell Unterfragen)

Welche zentralen Anforderungen an ein Krisenmanagement im Familienunternehmen zur Bewältigung der Corona Pandemie sind notwendig?

1.4 Methodologie und Vorgehensweise

Die Recherche wird über Datenbanken (z.B. EBSCO) oder Online-Suchmaschinen (z.B. Google) durchgeführt. Es wird eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt, um die aktuelle wissenschaftliche Debatte zum Thema zu erfassen. Dabei werden Schlüsselwörter wie „Krisenmanagement“, „Familienunternehmen“ und „COVID“ in Kombination verwendet, um Wissenschaftliche Artikel und Literatur in den oben genannten Datenbanken ersichtlich zu machen. Weiters werden qualitative Fallstudien herangezogen, um mithilfe von relevanten Theorien und Konzepten, die für die Arbeit von Bedeutung sind, eine Antwort auf diese Forschungsfrage geben zu können.

2 Familienunternehmen

Ein Familienunternehmen ist ein öffentliches oder privates Unternehmen, in dem die Familie (oder verwandte Familien) die Mehrheit der Anteile oder Stimmen kontrolliert, ein oder mehrere Mitglieder Schlüsselpositionen im Management innehaben und mehr als eine Generation aktiv am Unternehmen beteiligt ist (Felden, Hack, & Hoon, 2014).

(Zahra, Hayton, & Salvato, 2004) definieren Familienunternehmen als Unternehmen, bei denen ein Familienmitglied eine erkennbare Beteiligung an dem Unternehmen hält und mehrere Generationen von Familienmitgliedern Führungspositionen in dem Unternehmen innehaben.

Ein Unternehmen kann in dem Maße als Familienunternehmen angesehen werden, in dem Eigentum und Management in einer Familieneinheit konzentriert sind und in dem seine Mitglieder

danach streben, familieninterne Bindungen zu erreichen und/oder aufrechtzuerhalten (Felden, Hack, & Hoon, 2014).

Familienunternehmen stellen etwa zwei Drittel der weltweiten Firmen dar und generieren 70%–90% des globalen BIP. Sie schaffen in vielen Ländern 50% bis 80% der Arbeitsplätze (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021, S. 249). Neuere Forschungsergebnisse im Bereich der Familienunternehmen liefern Hinweise darauf, dass diese im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen bessere Leistungen erbringen und über eine stabile finanzielle Struktur verfügen. Untersuchungen haben gezeigt, dass Familienunternehmen eine Reihe von Vorteilen besitzen, die sich positiv auf ihre Geschäftstätigkeit auswirken (Amann & Jaussaud, 2012, S.1-2). Außerdem wird festgestellt, dass Aufsichtsräte eine wichtige Rolle bei der Moderation im Familienunternehmen spielen (Faghfour et al., 2015, 318-319). Familienunternehmen mit Aufsichtsräten zeigen ähnliche Ebenen an formalisierten Krisenprozeduren wie Nicht-Familienunternehmen mit Aufsichtsräten. Im Gegensatz dazu weisen Familienunternehmen ohne Aufsichtsräte niedrigere Ebenen an formalisierten Krisenprozeduren auf als Nicht-Familienunternehmen ohne Aufsichtsräte (Faghfour et al., 2015, 318-319). Formalisierte Krisenverfahren nehmen ab, wenn der Familienbesitz zunimmt, jedoch kann das Einbeziehen von Aufsichtsräten eine signifikante Mäßigung des Verhältnisses zwischen Familienbesitz und formalisierten Krisenverfahren bewirken. Die Studie legt nahe, dass die Implementierung von Aufsichtsräten das Niveau der formalisierten Krisenverfahren in Familienunternehmen erhöht, was dazu beitragen könnte zu erklären, warum Familienunternehmen eher überleben als Nicht-Familienunternehmen (Faghfour et al., 2015, 318-319). Daraus lässt sich ableiten, dass Familienunternehmen tatsächlich widerstandsfähiger in wirtschaftlichen Krisen sind, sich schneller erholen und über die Zeit hinweg eine stärkere Leistung und solidere Finanzstrukturen aufweisen. Trotz tiefgreifender Veränderungen in der Wirtschaft behaupten sich Familienunternehmen im Allgemeinen besser als Nicht-Familienunternehmen (Amann & Jaussaud, 2012, S.1-2).

Die Einzigartigkeit von Familienunternehmen entsteht durch die Verbindung von Familie und Geschäft, wobei das sozioemotionale Vermögen (SEW) eine zentrale Rolle spielt (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021, S. 249). Ein Unternehmensbankrott verursacht finanzielle Einbußen für die Aktionäre und Schwierigkeiten für die Beteiligten, welches insbesondere in Familienbetrieben zu einem Verlust von sozioemotionalen Werten führt (Faghfour et al., 2015, 318-319). Forscher untersuchen, ob sich Familienunternehmen im Verhalten und Entscheidungsfindung von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Nicht-Familienunternehmen können ebenfalls

SEW-Dimensionen aufweisen, insbesondere wenn sie klein sind. Hierbei spielen enge soziale Bindungen und emotionale Verbundenheit eine Rolle. Führungspraktiken in diesen Unternehmen fördern sozialen Zusammenhalt und Teilhabe. Dennoch unterscheiden sich Familienunternehmen durch Aspekte wie Familienkontrolle, Familienidentität und die dynastische Nachfolge von Nicht-Familienunternehmen (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021, S. 249).

Die Literatur über Familienunternehmen hat gezeigt, dass Familienunternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber Nicht-Familienunternehmen haben (Hirmer, 2015).

Familienunternehmen haben ein einzigartiges Arbeitsumfeld, das fürsorgliche und loyale Mitarbeiter fördert (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). Familienunternehmen sind untereinander weniger wettbewerbsfähig, weil sie in sozialen und geschäftlichen Bereichen interagieren, die jeweils über ein institutionelles Gedächtnis verfügen, das als Barriere für unzuverlässiges Verhalten wirken kann (Felden, Hack, & Hoon, Ressourcen von Familienunternehmen, 2019). Sie haben niedrigere Einstellungs- und Personalkosten und sind effizienter als andere arbeitsintensive Unternehmen (Felden, Hack, & Hoon, Ressourcen von Familienunternehmen, 2019). Nach (Wiesehahn & Görres, 2018) erleichtert die Familiensprache die Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern, da sie die Vertraulichkeit gewährleistet. In Bezug auf Motivation, Loyalität und Vertrauen erzeugen Familienbeziehungen ungewöhnliche Motive, stärken die Loyalität und erhöhen das Vertrauen (Weller, 2009). Familienunternehmen genießen außerdem einen zuverlässigeren Ruf und haben insgesamt geringere Transaktionskosten (Klein, 2004). Familienunternehmen sind in der Regel unternehmerischer und widmen der Forschung und Entwicklung mehr Aufmerksamkeit.

Sie sind weniger abhängig von der Umwelt und daher weniger anfällig für negative Entwicklungen (Weller, 2009). Familienunternehmen werden als Unternehmen mit geduldigem Kapital beschrieben, was bedeutet, dass sie das große Ganze besser sehen und geduldiger auf ein langfristiges Ergebnis warten (Wiesehahn & Görres, 2018).

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von seiner Fähigkeit ab, Stabilität zu bewahren, indem es den Wandel angesichts des internen und externen Drucks bewältigt. Obwohl alle Organisationen Schwierigkeiten haben, sich an veränderte Bedingungen anzupassen, haben Familienunternehmen spezifische und einzigartige Fragen und Probleme (Posch & Wiedenegger, 2014).

Die Untersuchung der problematischen Unterschiede, die Familienunternehmen betreffen, gewinnt im Bereich des Managements zunehmend an Bedeutung (Genkova, 2019). Dies ist eine Folge der großen Bedeutung von Familienunternehmen für entwickelte Volkswirtschaften (Stietencron, 2013).

Die Interdependenz zwischen Eigentum und Management in diesen Unternehmen schafft Stärken, die Management- und Strategieentscheidungen komplexer und subjektiver machen (Genkova, 2019). Eines der Hauptprobleme, mit denen Familienunternehmen häufig konfrontiert sind, ist das Problem der Humanressourcen (Felden & Hack, Strategisches Management von Familienunternehmen, 2014).

Verschiedene Autoren betonen, dass einer der wichtigsten Aspekte in der Organisation von Familienunternehmen heute das Vergütungssystem ist (Cardon & Stevens, 2004). Von zentraler Bedeutung ist auch das gesamte Vergütungssystem, das sowohl aus finanziellen und nichtfinanziellen externen Belohnungen als auch aus internen Belohnungen besteht (Zimmermann & Grünert, 2022). Dieses System ist eine gängige Praxis in der Unternehmensdynamik und ein unschätzbare Managementinstrument, da es eingesetzt werden kann, um Mitarbeiter anzuziehen, zu halten, zu motivieren und zufriedenzustellen.

Strategisch gesehen baut das Familienunternehmen seine Mission auf, indem es den familiären Bindungen Vorrang einräumt. Erstens brauchen sie ein Gefühl des Familiensinns, um das Interesse und die Beteiligung am Unternehmen aufrechtzuerhalten, und zweitens brauchen sie ein Gefühl des Zusammenhalts und des Stolzes, das die Menschen dazu bringt, Herausforderungen zu meistern (Ward, 2016). In ähnlicher Weise müssen die Vergütungsmethoden sowohl mit den Unternehmenszielen als auch mit den Werten der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden, so dass ein Familiensinn zum Kontext wird, in dem die Strategie verstanden werden sollte. Daher ist das Personalmanagement in einem Familienunternehmen eine Herausforderung in einem Umfeld, in dem die Beziehung zwischen Eigentümern, Managern, Arbeitnehmern und Familie in Bezug auf Zuständigkeit und Verantwortung nicht klar definiert ist (Reid & Adams, 2001).

Die Einführung von formellen Vergütungspraktiken in Familienunternehmen kann aus mindestens zwei Gründen wichtig sein (Michiels, 2017). Erstens kann das Belohnungssystem ein wichtiges Kommunikationsinstrument zur Förderung der Unternehmenstätigkeit und zur Demonstration der Legitimität gegenüber externen Interessengruppen sein (Cardon & Stevens, 2004). Zweitens haben Familienunternehmen in letzter Zeit begonnen, die Vorteile zu erkennen, die die Einführung formeller Personalmanagementverfahren mit sich bringen kann, da die Einführung guter Personalmanagementverfahren in der Regel zu einer verbesserten Unternehmensleistung führt (Sheehan, 2014). So kann die Einführung einer stärker formalisierten Entlohnungspraxis ein Zeichen der Professionalisierung sein und das Unternehmen für potenzielle Bewerber attraktiver machen. Andererseits kann die Einführung formalisierter Lohnpraktiken auch Nachteile für

Familienunternehmen mit sich bringen. Beispielsweise können die hohen Kosten, die mit diesen Praktiken für Unternehmen mit begrenzten Ressourcen verbunden sind, die Möglichkeiten der Arbeitnehmer, über ihre Löhne und Leistungen zu verhandeln, einschränken, was ihre Motivation verringern kann (Marlow & Patton, 2002). Darüber hinaus kann die Formalisierung der Vergütung die Vorteile einer informellen Unternehmenskultur zunichte machen. Ausgehend von der deduktiven Methode zeigt er, dass ein wesentlicher Aspekt der Vergütungsstrategie die Anwendung einer Vergütungspolitik ist, die als eine Reihe von Grundsätzen und Leitlinien dargestellt wird, die die Ausrichtung und Philosophie des Unternehmens in Bezug auf die Vergütung der Mitarbeiter widerspiegeln (Kienbaum, Gunnesch, & Pacher, 2018).

3 Organisatorisches Krisenmanagement

Im Allgemeinen gibt es viele Definitionen von Krisen, die unterschiedliche Auffassungen und Perspektiven des Begriffs verdeutlichen. Clarke definiert eine Naturkatastrophe oder Krise als jedes ungeplante Ereignis, das den Tod oder schwere Verletzungen von Mitarbeitern, Kunden oder der Öffentlichkeit zur Folge haben kann, das Unternehmen stilllegt, den Betrieb unterbricht, Sach- oder Umweltschäden verursacht oder die finanzielle Lage einer Institution oder das öffentliche Ansehen gefährdet (Clark, 1995). (Hülsmann, 2005, S. 35) gibt unter anderem folgende Definition von Krise:

„Eine instabile oder kritische Zeit oder ein Zustand, in dem eine entscheidende Veränderung unmittelbar bevorsteht; eine Situation mit der eindeutigen Möglichkeit eines höchst unerwünschten Ausgangs“.

In diesen Definitionen wird der Begriff vielmehr als relativ unerwartetes oder unvorhersehbares Ereignis bezeichnet, das durch ein hohes Maß an Unsicherheit und potenziell nachteilige Folgen gekennzeichnet ist. (Coombs, 2021) unterteilt das allgemeine Konzept der Krise in zwei Arten: Katastrophen und Organisationskrisen. Ähnlich wie bei den obigen Definitionen argumentiert er, dass Katastrophen plötzliche, störende Ereignisse sind, die ein Risiko darstellen und neue Verfahren zu deren Bewältigung erfordern. In Bezug auf Organisationskrisen stellt er jedoch fest, dass eine Krise in diesem Sinne in der Regel von verschiedenen Perspektiven abhängt und die Wahrnehmung eines unvorhergesehenen Ereignisses darstellt, das wichtige Erwartungen der Interessengruppen in Bezug auf Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und Wirtschaft gefährdet. Diese Annahme, dass die Definition einer Organisationskrise subjektiv ist und von den Perspektiven oder Wahrnehmungen der Stakeholder abhängt, wird auch von anderen Autoren unterstützt. (Milburn, Schuler, & Watman, 1983) argumentieren beispielsweise, dass sie definiert werden kann als eine Gelegenheit für die Organisation, ihre aktuellen Ziele zu erreichen; oder Anforderungen oder Bedrohungen für die

Organisation, die entweder die Organisation daran hindern, ihre Ziele zu erreichen, oder die Fähigkeit der Organisation, ihre Ziele zu erreichen, tatsächlich beseitigen oder verringern, und die die Organisation zu lösen versucht, weil die Ergebnisse, das, was auf dem Spiel steht, wichtig sind und die Lösungsstrategie wichtig ist, unsicher ist. Folglich ist vorzuschlagen, dass dies als Bedrohung oder als zu berücksichtigende Chance wahrgenommen werden kann.

Auch wenn sich die Autoren nicht auf eine einheitliche Definition des Begriffs „Krise“ einigen können, so ist doch klar, dass die Unternehmen im turbulenten Geschäftsumfeld von heute einer Vielzahl von Störungen und wirtschaftlichen Veränderungen ausgesetzt sind. Krisenereignisse treten in vielen Formen auf, von Umwelt- und Naturkatastrophen bis hin zu unternehmensinternen Konflikten, von Reputationskrisen bis hin zu wirtschaftlichen, finanziellen oder globalen Krisen. Als solche können sie verheerende Folgen für Organisationen haben, so dass ein besseres Verständnis des effektiven Managements von Organisationskrisen im Allgemeinen erforderlich ist.

Bereits in den 1990er Jahren wurde argumentiert, dass strategische Planung ohne Berücksichtigung des Krisenmanagements wie die Bewahrung des Lebens ohne seine Garantien ist (Kash & Darling, 1998). Eine relativ neue Definition von Krisenmanagement stammt von (Glaesser, 2006, S. 22), der es als *„Strategien, Prozesse und Maßnahmen, die geplant und umgesetzt werden, um Krisen zu verhindern und zu bewältigen“* definiert. Mit anderen Worten: Das Krisenmanagement zielt darauf ab, die negativen Auswirkungen einer Krise zu verhindern oder abzuschwächen und so die Organisation, die Interessengruppen und die Branche vor Schaden zu bewahren. (Coombs, 2021) führt aus, dass der dreistufige Ansatz ein nützliches Modell für diesen Zweck ist, da er die Krise nach der Vorkrisenphase, dem Krisenereignis oder der Krisenreaktion und der Nachkrisenphase strukturiert. Die Vorkrisenphase umfasst die Maßnahmen, die vor dem Ausbruch der Krise ergriffen wurden. Die Phase des Krisenereignisses oder der Krisenbewältigung umfasst Maßnahmen zur Bewältigung der Krise während des Auftretens der Krise; sie beginnt mit dem Beginn der Krise und setzt sich über den Zeitraum und die Maßnahmen fort, die erforderlich sind, um die Krise zu überwinden. Kurz gesagt: Es ist die Phase, in der das Management tatsächlich handeln und auf die aktuelle akute Krisensituation reagieren muss. Und die letzte Phase, die Phase nach der Krise, betrifft Maßnahmen, die nach Beendigung der Krise ergriffen werden, wie z. B.: Lehren aus Krisensituationen ziehen und sich entsprechend auf künftige Krisen vorbereiten (Coombs, 2021).

Es besteht kein Zweifel, dass das organisatorische Krisenmanagement und die damit verbundenen Strukturen, die zur Organisation dieses umfassenderen Konzepts beitragen, als notwendiger und integraler Bestandteil jeder Organisation angesehen werden sollten, um das Überleben und die

Kontinuität in Zeiten der Unsicherheit zu gewährleisten. Obwohl Betriebsunterbrechungen und Krisen überall vorkommen, hat sich die Forschung in der Literatur viel mehr auf erfolgreiche Organisationen und die damit verbundenen Erfolgsfaktoren konzentriert als auf organisatorischen Niedergang und Krisen (Cater & Schwab, 2008). Dennoch ist anzumerken, dass die Literatur zum organisatorischen Krisenmanagement wächst und bereits ein breites Spektrum unterschiedlicher Forschungsbereiche abdeckt. Die vorhandene Literatur umfasst Studien über verschiedene Krisenzustände und -prozesse (Coombs, 2021), Arten und Merkmale von Krisen (Runyan, 2006), Krisenvorbereitung und -prävention (Pearson & Mitroff, 1993), Krisenplanung und -wahrnehmung (Penrose, 2000), Krisenausstiegsstrategien und Krisenreaktion (Wenzel et al., 2020), Krisenkommunikation (Johansen et al., 2012) und organisatorisches Lernen in Krisen (Wang, 2008). Trotz der vielen Forschungsbereiche zum organisatorischen Krisenmanagement im Allgemeinen sind die Wissenschaftler nach wie vor der Ansicht, dass die bestehende Literatur zum Krisenmanagement besser verstanden und integriert werden muss. Die Tatsache, dass dieser Forschungsbereich nach wie vor fragmentiert ist, macht es besonders schwierig, zentrale Erkenntnisse und ungelöste Fragen in dieser Literatur zu identifizieren (Bundy et al., 2017). Außerdem mangelt es generell an der Integration zwischen verschiedenen Studienbereichen und Disziplinen. Während beispielsweise die Forschung zum Krisenmanagement in großen Unternehmen weiter verbreitet ist, ist sie im Zusammenhang mit kleinen Unternehmen und Familienbetrieben noch relativ selten. Obwohl die Literatur über kleine Unternehmen oder KMU, Familienunternehmen und Krisenmanagement in den letzten Jahren erheblich zugenommen hat, sind diese verschiedenen Bereiche immer noch weitgehend unabhängig voneinander (Herbane, 2013). Darüber hinaus wird ein genereller Mangel an empirischer Forschung zum Thema Krisenmanagement bemängelt, da es weitgehend konzeptionell untersucht wurde (Bundy et al., 2017). Aus all diesen Gründen ist es wichtig, die empirische Forschung zum Krisenmanagement in die Literatur zu KMU und Familienunternehmen zu integrieren und umgekehrt.

4 Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Amann, B. & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 203–223.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>
- Faghfour, P., Kraiczy, N. D., Hack, A. & Kellermanns, F. W. (2015). Ready for a crisis? How supervisory boards affect the formalized crisis procedures of small and medium-sized family firms in Germany. *Review of Managerial Science*, 9(2), 317–338.
<https://doi.org/10.1007/s11846-014-0158-0>
- Firfiray, S. & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Can family firms nurture socioemotional wealth in the aftermath of Covid-19? Implications for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 249–257. <https://doi.org/10.1177/23409444211008907>
- Hiebl, M. R. (2012). Risk aversion in family firms: what do we really know? *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49–70. <https://doi.org/10.1108/15265941311288103>
- Jedynak, P. & Bąk, S. (2021). *Risk Management in Crisis*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003131366>
- Mitter, C., Postlmayr, M. & Kuttner, M. (2022). Risk management in small family firms: insights into a paradox. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 237–250.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0051>
- Zajkowski, R. & Żukowska, B. (2020). Family Businesses during the COVID-19 Crisis – Evidence from Poland. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 54(3), 101. <https://doi.org/10.17951/h.2020.54.3.101-116>

5 Literaturverzeichnis

- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource management review*, 14(3), S. 295-323.
- Cater, J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family business review*, 21(1), S. 31-50.
- Clark, J. (1995). Hope for the Best, but Plan for the Worst—the Need for Disaster Planning. *Employment Relations Today*, 22(4), S. 41-53.

- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage publications.
- Felden, B., & Hack, A. (2014). Strategisches Management von Familienunternehmen. In *Management von Familienunternehmen* (S. 209-239). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2014). *Management von Familienunternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). Ressourcen von Familienunternehmen. In *Management von Familienunternehmen* (S. 77-105). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Genkova, P. (2019). Diversity und diversity management. In *Interkulturelle Wirtschaftspsychologie* (S. 351-364). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Routledge.
- Hülsmann, M. (2005). *Ad-hoc-Krise—eine begriffliche Annäherung. Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen—Strategien—Erfolgsfaktoren*.
- Hirmer, A. L. (2015). A Markenwahrnehmung von Familienunternehmen als Wettbewerbsvorteil. In *Familienunternehmen als Kategorienmarke* (S. 1-27). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & organization development journal*.
- Kienbaum, F., Gunnesch, M., & Pacher, S. (2018). Geld und Vergütung im Zeitalter der Digitalisierung: Wie sieht das Performance Management von morgen aus? In *Arbeitswelt der Zukunft* (S. 27-49). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Klein, S. B. (2004). Die Unternehmerfamilie als Eigentümer. In *Familienunternehmen* (S. 103-202). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Marlow, S., & Patton, D. (2002). Minding the gap between employers and employees: The challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms. *Employee relations*, 24(5), S. 523-539.
- Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human relations*, 36(12), S. 1141-1160.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), S. 48-59.

- Posch, A., & Wiedenegger, A. (2014). Innovativeness in family firms: drivers of innovation and their mediating role. In *Mittelständische Unternehmen* (S. 91-129). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001). Human resource management—a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), S. 310-320.
- Runyan, R. C. (2006). Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster. *Journal of Contingencies and crisis management*, 14(1), S. 12-26.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), S. 545-570.
- Stietencron, P. V. (2013). Familienunternehmen. In *Zielorientierung deutscher Familienunternehmen* (S. 11-38). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Ward, J. (2016). Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business . Springer.
- Weller, M. (2009). Der familiengeführte Handwerksbetrieb . In *Die soziale Positionierung der Ehefrau im Familienunternehmen* (S. 7-14). Gabler.
- Wiesehahn, A., & Görres, P. (2018). Hypothesen zur Ausgestaltung des Controllings in Familienunternehmen. In *Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter* (S. 91-103). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. . *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), S. 363-381.
- Zimmermann, S., & Grünert, L. (2022). Förderung und Steuerung von Innovation. In *Finanzielle Führung von Familienunternehmen* (S. 131-142). Springer Gabler, Wiesbaden.

Ort, Datum

Unterschrift