

Private Universität Witten/Herdecke gGmbH  
WIFU - Wittener Institut für Familienunternehmen  
Dr. Tom Rüsen  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
D - 58448 Witten

## **Wie meistern Familienunternehmen die Wirtschaftskrise?**

**Prof. Dr. Rudi Wimmer (Private Universität Witten/Herdecke)**  
**Prof. Dr. Christoph Kolbeck (HAWK Hildesheim)**

Kontakt:  
Fon: 02302 926 513  
Fax: 02302 926 561

Vielen Dank im Voraus, dass Sie uns mit Ihrer Meinung unterstützen. Die Umfrage wird ca. 15 Minuten dauern. Ihre Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

## A. Aktuelle Ausgangssituation

<b>1. Wie bewerten Sie Ihre aktuelle Geschäftslage?</b> 1 (sehr gut) – 5 (sehr bedrohlich)				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>2. In welcher Form ist Ihr Unternehmen derzeit von der Krise betroffen?</b>					
Überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>				
Nachfrage bricht ein	<10% <input type="checkbox"/>	10-30 % <input type="checkbox"/>	>30 % <input type="checkbox"/>		
Preisverfall (Margenverlust)	<10% <input type="checkbox"/>	10-30 % <input type="checkbox"/>	>30 % <input type="checkbox"/>		
Finanzierungsengpass (Zugang zu Kapital wird schwieriger)	<input type="checkbox"/>				
Sonstige					

<b>3. Wie wird sich die allgemeine Wirtschaftslage in Deutschland in den kommenden sechs Monaten entwickeln?</b> 1 (es geht wieder aufwärts) – 5 (dramatische Verschlechterung)				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>4. Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Entwicklung 2010 ein?</b> 1 (deutlicher konjunktureller Aufschwung) – 5 (die Krise dauert an)				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>5. Unterstützen Sie bereits externe Experten (bspw. Krisenmanager, Berater etc.), um auf etwaige Probleme vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise vorbereitet zu sein?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>

6. Welche Charakteristika treffen auf Ihr Unternehmen zu?		Auswirkung in der Krise?		
		Positiv	Negativ	Keine Auswirkung
Flexible Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Kennzahlen/ unzureichende Controllinginstrumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intransparente Prozesse und Kostenstrukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langfristige Ausrichtung der Unternehmensstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personenbezogene Organisationsstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enge Kundenbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Qualität des mittleren Managements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauensvolle Beziehung zu den Banken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringer Internationalisierungsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Eigenkapitalausstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ungelöste Nachfolge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskontinuität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Verankerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sparsamkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurze Entscheidungswege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handeln statt Analysieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabile Gesellschafterkonstellationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B. Die Lösung von Finanzierungsproblemen

<b>1. Wie ist Ihr aktueller Finanzierungsbedarf?</b>					
Hoch	<input type="checkbox"/>	Durchschnittlich	<input type="checkbox"/>	Niedrig	<input type="checkbox"/>

<b>2. Erwarten Sie auf Grund der Wirtschaftskrise Liquiditätsengpässe?</b>					
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>	Keine Angabe	<input type="checkbox"/>

<b>3. Verfügen Sie über Hausbankverbindungen?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
<b>Wenn ja, zu welcher Bank pflegen Sie den engsten Kontakt? (Nur eine Antwort)</b>			
Sparkasse	<input type="checkbox"/>		
Volks- und Raiffeisenbank	<input type="checkbox"/>		
Private Geschäftsbank	<input type="checkbox"/>		
Landesbank	<input type="checkbox"/>		
Sonstige			

<b>4. Wie haben sich die folgenden Aspekte der Kreditvergabe vor dem Hintergrund der Krise entwickelt?</b>			
	<b>Positiv</b>	<b>Negativ</b>	<b>Gleichbleibend</b>
Zugangsmöglichkeiten zu Krediten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anforderung an die Transparenz (Offenlegung von Kennziffern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geforderte Sicherheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bearbeitungsdauer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zinskonditionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außenhandelsfinanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>5. Welche alternativen Finanzierungsformen nutzen Sie neben dem Bankkredit?</b>		
	<b>...nutzen Sie?</b>	<b>...werden Sie künftig nutzen?</b>
Private Equity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Unternehmensanleihen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschafterdarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung über den Cash-Flow	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezzanine-Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferantenkredite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>6. Welches sind die auffälligsten Veränderungen, die Sie in Ihrer Bankbeziehung vor dem Hintergrund der Krise feststellen?</b>

<b>7. Gibt es Richtlinien bezüglich der Ausschüttung an die Gesellschafter?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
<b>Wenn ja, welcher Anteil des Gewinns nach Steuern wird ausgeschüttet?</b>			
< 15 %	15 – 30 %	31 – 50 %	> 50 %
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>8. Welche Ausschüttungspolitik verfolgen Sie in der Krise?</b> 1 (keine Änderung zur bisherigen Praxis) – 5 (Ausschüttungsstopp)				
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>9. Gibt es die Bereitschaft einer Eigenmittelzufuhr bei Liquiditätsengpässen?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>

<b>10. Können Sie sich grundsätzlich vorstellen den Gesellschafterkreis um familienfremde Investoren bei Liquiditätsengpässen zu erweitern?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>

## C Personalpolitik in der Krise

<b>1. Wie wird sich die Zahl der Mitarbeiter in den nächsten sechs Monaten entwickeln?</b>					
Zunehmend	<input type="checkbox"/>	Abnehmend	<input type="checkbox"/>	Gleichbleibend	<input type="checkbox"/>

<b>2. Haben Sie personalpolitische Maßnahmen eingeleitet, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
<b>Wenn ja, welche?</b>			
Urlaubsabbau	<input type="checkbox"/>		
Kurzarbeit	<input type="checkbox"/>		
Vorübergehender Gehalts- und Lohnverzicht	<input type="checkbox"/>		
Einstellungsstopp	<input type="checkbox"/>		
Nulllohnrunde	<input type="checkbox"/>		
Verzicht auf Prämien und Boni	<input type="checkbox"/>		
Abbau von Zeitarbeitern	<input type="checkbox"/>		
Sonstige			

<b>3. Können Sie betriebsbedingte Kündigungen in den nächsten sechs Monaten ausschließen?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>

<b>4. Sind in der Unternehmensgeschichte bereits betriebsbedingte Kündigungen durchgeführt worden?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>

<b>5. Welche Personen bzw. Gremien treffen die endgültige Entscheidung bei betriebsbedingten Kündigungen?</b>	
Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>
Beirat/ Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>
Familienrat	<input type="checkbox"/>
Gesellschafterversammlung	<input type="checkbox"/>
Sonstige	

<b>6. Stimmen Sie folgenden Aussagen bezüglich Ihres Unternehmens zu?</b> 1 (trifft voll und ganz zu) - 5 (trifft überhaupt nicht zu)					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Betriebsbedingte Kündigungen kommen nur als letztes Mittel in Frage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsbedingte Kündigungen sind in schwierigen Zeiten nicht vermeidbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um die Rentabilität zu erhöhen, sind betriebsbedingte Kündigungen ein legitimes Mittel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>7. Was können/könnten bei Ihnen Gründe für betriebsbedingte Kündigungen sein?</b>	
Verringerung der Produktionskapazitäten	<input type="checkbox"/>
Reorganisation/ Prozessoptimierung	<input type="checkbox"/>
Drohende Insolvenz	<input type="checkbox"/>
Akute Liquiditätsprobleme	<input type="checkbox"/>
Outsourcing	<input type="checkbox"/>
Produktionsverlagerung	<input type="checkbox"/>
Standortaufgabe	<input type="checkbox"/>
Neue strategische Ausrichtung	<input type="checkbox"/>
Höhere Rendite	<input type="checkbox"/>

<b>8. Gibt es eine Belegschaftsvertretung?</b>				
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>	
<b>Wenn ja, wie stellt sich die Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung in der aktuellen Krise dar?</b> 1 (sehr vertrauensvoll) - 5 (konflikthaft)				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## D. Strategische Chancen in der aktuellen Wirtschaftsentwicklung

1. Wie sind Sie strategisch positioniert?		Das ist in der Krise ein...		
		...Vorteil	...Nachteil	..egal
Nischenstrategie/ Spezialisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversifizierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenführerschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt-/Innovationsführerschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Welche Maßnahmen führen Sie im Rahmen ihres Krisenmanagements durch, um für die Zeit des Aufschwungs gut gerüstet zu sein?	
Vorsichtiger Investitionsstopp	<input type="checkbox"/>
Selektiver Personalabbau	<input type="checkbox"/>
Kein Rückbau der Innovationsaktivitäten	<input type="checkbox"/>
Stärkung der F & E-Aktivitäten	<input type="checkbox"/>
Intensivierung der Marketingaktivitäten	<input type="checkbox"/>
Veränderung des Finanzierungsverhaltens	<input type="checkbox"/>
Intensivierung des Zusammenspiels mit der Unternehmerfamilie	<input type="checkbox"/>
Neue Vertriebsstrategien	<input type="checkbox"/>
Sonstige	

3. Nutzen Sie die aktuellen Veränderungen in den Märkten (Kunden, Lieferanten, Mitbewerber), um gestärkt aus der Krise zu kommen?			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
<b>Wenn ja, welche Maßnahmen führen Sie durch, um gestärkt aus der Krise zu kommen?</b>			
Akquisitionen	<input type="checkbox"/>		
Verstärkung der Forschung & Entwicklung	<input type="checkbox"/>		
Neupositionierung des Produktportfolios	<input type="checkbox"/>		
Internationalisierung	<input type="checkbox"/>		
Expansion in neue Märkte und Zielgruppen	<input type="checkbox"/>		
Optimierung der Kostenstruktur	<input type="checkbox"/>		
Strategische Allianzen	<input type="checkbox"/>		
Sonstige			

<b>4. Sehen Sie sich durch die Krise veranlasst, Ihre strategische Ausrichtung grundsätzlich zu ändern?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
<b>Wenn ja, in welche Richtung?</b>			

<b>5. Wer ist an strategischen Grundfragen beteiligt?</b>		
	<b>...grundsätzlich?</b>	<b>...in der Krise?</b>
Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beirat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familienrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschafterversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgewählte Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berater (Unternehmens-, Steuerberater)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige		

## E Familie und Gesellschafterkreis

<b>1. Wirken Mitglieder der Unternehmerfamilie aktiv in der Geschäftsführung mit?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>

<b>2. Gibt es eine institutionalisierte Vertretung der Gesellschafter?</b>			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
<b>Wenn ja, in welchen Gremien?</b>			
Beirat/ Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>		
Familienrat	<input type="checkbox"/>		
Gesellschafterversammlung	<input type="checkbox"/>		
Sonstige			

<b>3. Welche Bedeutung kommt den Gesellschaftern bzw. der Unternehmerfamilie in der aktuellen Krise zu? 1 (sehr hohe Bedeutung) - 5 (keine Bedeutung)</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>4. Gibt es <u>nicht</u> im Unternehmen tätige Gesellschafter?</b>					
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>		
<b>Wenn ja, wie intensiv ist die Interaktion zwischen diesen Gesellschaftern und der Geschäftsführung in der aktuellen Krise? 1 (keine Interaktion) – 5 (sehr hoch)</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Wenn ja, wie hat sich die Interaktion in der aktuellen Krise entwickelt?</b>					
Zunehmend	<input type="checkbox"/>	Abnehmend	<input type="checkbox"/>	Gleichbleibend	<input type="checkbox"/>

## F Zur Rolle und Funktion von Staat und Politik

<b>1. Welche Forderungen an die Politik haben Sie im Allgemeinen?</b>	
Senkung der Lohnnebenkosten	<input type="checkbox"/>
Bürokratieabbau	<input type="checkbox"/>
Direkte Förderung von Familienunternehmen	<input type="checkbox"/>
Steigerung öffentlicher Investitionen	<input type="checkbox"/>
Senkung von Unternehmenssteuern	<input type="checkbox"/>
Senkung kommunaler Steuern und Gebühren	<input type="checkbox"/>
Abschaffung der Erbschaftssteuer	<input type="checkbox"/>
Lockerung des Kündigungsschutzes	<input type="checkbox"/>

<b>2. Wie bewerten Sie die aktuellen politischen Maßnahmen (Konjunkturpakete) vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise? 1 (sehr gut) - 5 (ungenügend)</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Welche Unterstützungsmaßnahmen der Politik ...	Wenn bekannt, wie bewerten Sie diese Maßnahmen? 1 (sehr gut) – 5 (ungenügend)						
	..kennen Sie?	..nutzen Sie?	1	2	3	4	5
KfW-Sonderprogramm „mittelständische Unternehmen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KfW-Sonderprogramm „große Unternehmen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserte Exportkreditgarantien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Degressive Abschreibung in Höhe von 25 %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderabschreibungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausweitung der Kurzarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## G Daten zum Unternehmen (Geschäftsjahr 2008)

<b>1. Mitarbeiterzahl</b>				
<b>2. Umsatz</b>				
<b>3. Wie hat sich Ihre Umsatzrendite im Vergleich zum Vorjahr entwickelt?</b>				
<b>Stark gesunken</b>	<b>Leicht gesunken</b>	<b>Keine Veränderung</b>	<b>Leicht gestiegen</b>	<b>Stark gestiegen</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Eigenkapitalquote</b>				
<b>&lt; 20 %</b>	<b>20 – 40 %</b>	<b>41 – 60 %</b>	<b>61 – 80 %</b>	<b>&gt; 80 %</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. In der wievielten Generation befindet sich das Unternehmen?</b>				
<b>6. Größe des Gesellschafterkreises</b>				
<b>7. Branche (Schwerpunkt)</b>				
<b>8. Rechtsform</b>				
<b>9. Bundesland (Firmensitz)</b>				

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung !**

**Hinweis:** Faxen Sie den Fragebogen an die Faxnummer 02302 926 561 oder senden Sie ihn uns per Post zu. Gerne schicken wir Ihnen die Ergebnisse der Studie. Tragen Sie hierfür bitte Ihre Emailadresse ein.

Name:

Email: