

**Till-Alexander Freysoldt**

## **Beirat in der Krise**

**Der Einfluss von wirtschaftlichen Krisen auf  
Aufsichtsgremien in Familienunternehmen**

Mit 55 Abbildungen

**V&R unipress**

---

# Inhalt

Geleitwort I . . . . .	9
Geleitwort II . . . . .	11
Vorwort und Danksagung . . . . .	13
Abbildungsverzeichnis . . . . .	15
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	17
I Einführung . . . . .	19
II Definitionen . . . . .	27
II.1 Beirat . . . . .	27
II.1.1 Definition des Beirats . . . . .	28
II.1.2 Allgemeine Merkmale eines Beirats . . . . .	30
II.1.3 Der Beirat als Gruppe/Team . . . . .	31
II.1.4 Besondere Merkmale eines Beirats als Team . . . . .	35
II.2 Familienunternehmen . . . . .	38
II.2.1 Definition von Familienunternehmen . . . . .	38
II.2.2 Merkmale . . . . .	40
II.3 Krise . . . . .	42
II.3.1 Definition einer Krise . . . . .	42
II.3.2 Merkmale . . . . .	44
III Grundlagen . . . . .	47
III.1 Teams in Krisensituationen . . . . .	47
III.1.1 Individual-Ebene . . . . .	48
III.1.2 Team-Ebene . . . . .	50
III.1.3 Kontext-Ebene . . . . .	51

III.1.4	Prozess-Ebene . . . . .	53
III.1.5	Denkmuster-Ebene . . . . .	54
III.1.6	Zwischenfazit . . . . .	54
III.2	Aufsichtsgremien als Teams . . . . .	56
III.2.1	Composition . . . . .	56
III.2.2	Dynamics . . . . .	58
III.2.3	Zwischenfazit . . . . .	60
III.3	Aufsichtsgremien als Teams in Krisensituationen . . . . .	61
III.4	Aufsichtsgremien in Familienunternehmen . . . . .	62
III.4.1	Corporate Governance Strukturen . . . . .	62
III.4.2	Aufgaben des Aufsichtsgremiums . . . . .	65
III.4.3	Besetzung des Aufsichtsgremiums . . . . .	66
III.4.4	Zwischenfazit . . . . .	67
III.5	Aufsichtsgremien als Teams in Familienunternehmen . . . . .	68
III.6	Familienunternehmen in Krisensituationen . . . . .	70
III.6.1	Struktur . . . . .	71
III.6.2	Verhalten . . . . .	74
III.6.3	Zwischenfazit . . . . .	77
III.7	Aufsichtsgremien in Familienunternehmen in Krisen . . . . .	79
IV	Zwischenfazit und Definition der Forschungslücke . . . . .	81
V	Ergebnisse . . . . .	87
V.1	Grundsätzliche Wirkungszusammenhänge . . . . .	89
V.2	Wirkung einer Krise auf den Beirat eines Familienunternehmens . . . . .	95
V.2.1	Wirkung einer Ertragskrise auf den Beirat . . . . .	96
V.2.1.1	Ausgangssituation . . . . .	96
V.2.1.2	Auswirkungen der Reaktion der Akteure auf die Aufgaben des Beirats . . . . .	100
V.2.1.2.1	Familie . . . . .	100
V.2.1.2.2	Geschäftsführung . . . . .	105
V.2.1.2.3	Dyade Familie und Geschäftsführung . . . . .	111
V.2.1.3	Anpassung des Beirats an die Veränderung der Aufgaben . . . . .	115
V.2.1.3.1	Anpassung der Mitglieder . . . . .	117
V.2.1.3.2	Anpassung des Teams . . . . .	122
V.2.1.3.3	Anpassung der Prozesse . . . . .	129
V.2.2	Wirkung einer Liquiditätskrise auf den Beirat . . . . .	136
V.2.2.1	Ausgangssituation . . . . .	136

---

V.2.2.2 Auswirkungen der Reaktion der Akteure auf die Aufgaben des Beirats . . . . .	139
V.2.2.2.1 Banken . . . . .	139
V.2.2.2.2 Dyade Banken und Familie . . . . .	142
V.2.2.2.3 Dyade Banken und Geschäftsführung . . . . .	150
V.2.2.3 Anpassung des Beirats an die Veränderung der Aufgaben . . . . .	153
V.2.2.3.1 Anpassung der Mitglieder . . . . .	154
V.2.2.3.2 Anpassung des Teams . . . . .	158
V.2.2.3.3 Anpassung der Prozesse . . . . .	163
VI Schlussbetrachtung . . . . .	169
VI.1 Zusammenfassung . . . . .	169
VI.2 Ansätze zur Vorbereitung von Beiräten auf Krisensituationen . . . . .	175
VI.2.1 Corporate Governance Strukturen . . . . .	176
VI.2.2 Profil der Mitglieder . . . . .	180
VII Literaturverzeichnis . . . . .	185
VIII Anhang . . . . .	205
A1 Forschungsleitendes Theoriemodell . . . . .	205
A2 Methodik . . . . .	209