Krisenmanagement in Familie und Unternehmen

Common und Best Practices am Beispiel von COVID-19
Teil 1

Claudia Astrachan, Joe Astrachan, Isabel Botero, Christopher Graves, Josip Kotlar, Torsten Pieper, Tom Rüsen und Pedroz Vazquez

Mai 2020

Parameter der Umfrage

Ziel der Befragung

Identifikation von **Common Practices**, die Familienunternehmen im Umgang mit der aktuellen Pandemie anwenden: Zum Schutz der Familie, des Unternehmens, der Belegschaft.

Ableitung von **Best Practices**, die Unternehmerfamilien und Familienunternehmen im Sinne einer allgemeinen Crisis Preparedness helfen, sich auf künftige Herausforderungen vorzubereiten.

Angaben zur Befragung

- Globales Sample
  > 400 Familienunternehmer aus dem DACH-Raum
  > 350 aus den USA
  > 75 aus Lateinamerika
  > 50 aus Australien/Asien
- Befragungszeitraum: 2. Hälfte April/1. Hälfte Mai 2020

Erkenntnisse aus der Befragung: Common Practices zum Schutz des Unternehmens

Defensive Massnahmen*

Fokus Unternehmen

Krisenmanagement	• Krisenorganisation • Information, Planung, Szenariotechnik • Krisenkommunikation
Sicherung der Finanzlage	• Liquiditätssicherung • Rigide Kostenkontrolle
Gesundheitsschutz & Wohlergehen der Mitarbeitenden	• Schutzmaterial & Hygienemassnahmen • Medizinische Begleitung • Grosszügigkeit & Verständnis
Flexibilisierung & Digitalisierung der Arbeitsprozesse	• Flexibilität & Anpassungsfähigkeit (trial & error) • Digitale Kommunikationstechnologien & Remote Working
Situationsbedingte betriebliche Anpassungen	• Schichtwechsel & Zweigruppenstrategie • Anpassungen im Controlling • Prozessanpassungen

** Weitere Informationen und konkrete Beispiele finden Sie in der Beilage "COVID-19: Erkenntnisse aus der Umfrage"*

“Der **Schutz der Mitarbeitenden** steht im Zentrum, und ist auch unter Inkaufnahme von ‘Schleifspuren’ in der Bilanz unsere oberste Handlungsmaxime. Es geht nicht um kurzfristige Profitmaximierung, sondern um nachhaltige Wertgenerierung, und das gilt auch in Krisenzeiten.”

Offensive Massnahmen*

Fokus Unternehmen

- Neuausrichtung von Geschäftsmodell und Angebot
- Digitalisierung und neue Technologien
- Proaktives Investieren
- Stakeholder-Management
- Erfahrungsaustausch & Kollaboration

** Weitere Informationen und konkrete Beispiele finden Sie in der Beilage "COVID-19: Erkenntnisse aus der Umfrage"*

“Wir haben die Krise genutzt, um die lange geplante, aber nie angestossene **Reorganisation** in Angriff zu nehmen. Wir sind überzeugt, dass uns dieser Schub nach vorne – auch in Bezug auf Digitalisierung – hilft, nach der Krise wettbewerbsfähiger und resilienter zu sein als zuvor.”

Was können wir lernen?
Best Practices

Best Practices	Unternehmen	Familie
	Krisenkompetenz und agile Krisenstrukturen	**Wertearbeit, Alignment und Zusammenhalt**
	Antizyklisches Investieren und mutige Veränderungsprozesse	**Family Governance**
	Kommunikation, Austausch und Vernetzung	**Engagement und Kompetenz**

Best Practices: Unternehmen

Krisenkompetenz und agile Krisenstrukturen

- **Krisenkompetenz kann man üben:** Szenariotechniken – die Entwicklung unterschiedlicher Zukunftsszenarien – sowie Krisenpläne jeglicher Natur schulen das Denken und erhöhen die Effektivität in der Umsetzung der beschlossenen Massnahmen.
- **Krisenmanagement muss agil sein:** Die zwingend notwendige laufende Integration neuen Wissens erfolgt systematisch und über eine grosse Bandbreite von Kanälen (Eigenes Netzwerk, Experten/Wissenschaft, populäre Presse) bedarf anpassungsfähiger Krisenstrukturen und -prozesse

Mutige Veränderungsprozesse und antizyklisches Investieren

- **Veränderung in der Krise:** Notwendige Veränderungen im Geschäftsmodell ("alte Zöpfe abschneiden") werden angestossen, Prüfung neuer Produkte und Dienstleistungen (auch in Kollaboration)
- **Investition trotz Kostenkontrolle:** Beschleunigung von Digitalisierungsprojekten und Investitionen in das IT-System. gezielte Investition in Weiterbildung der Mitarbeitenden (statt Kurzarbeit)

Kommunikation, Austausch und Vernetzung

- **Effektive Kommunikation:** Richtet sich an alle relevanten Zielgruppen und ist proaktiv, transparent, hochfrequent und zeitnah, direkt und authentisch
- **Vernetzung und Austausch:** Innerhalb und ausserhalb bestehender Netzwerke zur Entwicklung und zum Austausch von best practices

Best Practices: Familie

Wertearbeit, Alignment und Zusammenhalt

Resiliente Familien pflegen aktiv und systematisch ihren **Familienzusammenhalt** – notfalls auch virtuell. Sie organisieren Familientreffen und einen regelmässigen Gedankenaustausch. Sie stellen sicher, dass die Familienmitglieder dieselben Werte teilen und die kollektiven Ziele der Eigentümergruppe unterstützen. Dies bedingt eine regelmässige Reflektion der Wertegrundlage und eines gezielten Ertwartungsmanagements innerhalb der Eigentümergruppen, im Rahmen dessen die Familienmitglieder ihre Bedürfnisse und Wünsche äussern.

Family Governance

Sämtliche Massnahmen im Kontext der Family Governance stellen die **Handlungsfähigkeit** des Eigentümerkreises sicher und stärken dessen **Entscheidungsfähigkeit** – in Krisenzeiten sind diese Fähigkeiten wichtiger denn je. Strukturen, Prozesse und Dokumente (z.B. Testamente und Handlungsvollmachten) werden systematisch auf ihre Krisentauglichkeit und Zukunftsfähigkeit (z.B. ist unsere Familienstrategie auch nach der Krise noch sinnvoll und zielführend?) hin überprüft.

Engagement und Kompetenz

Langlebige Unternehmerfamilien sichern **Engagement** und Identifikation der Miteigentümer über Generationen und Familienzweige hinweg durch (pro-)aktive Kommunikation und Prozesse, die die Stimmen aller Familienmitglieder berücksichtigen*. Sie investieren in diebedarfsgerechte **Eigentümerkompetenz,** damit Eigentümer ihre jeweiligen Rolle in Familie und/oder Unternehmen erfolgreich ausüben können.

** Mehrere Familien berichteten, dass die nächste Generation aufgrund der intensivierten Kommunikation im Eigentümerkreise während der Krise ein grösseres Interesse am Unternehmen entwickelt hätten. Einige Familien ermutigten Familienmitglieder, im Unternehmen – z.B. in der Produktion – mit anzupacken, was einen positiven Einfluss auf die Identifikation der Familienmitglieder und der Mitarbeitenden hatte. Wiederum andere involvierten Familienmitglieder in der Kommunikation, was sich positive auf die Beziehung mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen auswirkte.*

“In Krisensituationen wichtiger denn ist eine offene, direkte und zeitgerechte **Kommunikation** über die Situation, geplante und umgesetzte Massnahmen, und angestrebte und erreichte Ergebnisse. Unsicherheit ist Gift das lähmt und die Familie auseinandertreibt.”

Nächste Schritte

- Globale Webinare
- Panelumfrage
- Interviews