

Defensive Massnahmen zum Schutz des Unternehmens

Krisenmanagement

Krisenmanagement

- Einrichtung eines zentralen Krisenstabs (täglich, zwei-täglich, wöchentliche Treffen); zur Regelung und Beurteilung der Situation, Beschluss von Massnahmen, Anpassung
- Zusätzliche zweckbestimmte Krisenstäbe, z.B. Produktion, Supply, Vertrieb
- Adäquates Staffing der Krisenstäbe: breite Abstützung
- Einbezug und gezielter Einsatz des Aufsichts-/Verwaltungsrates, häufigere Sitzungen
- Enge Koordination mit der Familie
- Vorbereitende Gespräche mit den Entscheidern der Industrie- und Handelskammer, Arbeitgeber-Verband sowie politischen regionalen Entscheidungsträgern zur Absicherung der Unterstützung im Notfall
- Schaffung von kompletter Transparenz von Soforthilfemaßnahmen der Regierung, damit bei Bedarf umgehend gehandelt werden kann.
- Gegenseitige Bevollmächtigung innerhalb der Geschäftsführung zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit

Information, Planung & Szenariotechnik

- Regelmässiges Lesen von Analystenreports, Twitter Account Set-up um wichtigen Informanten laufend folgen zu können, z. B. Gesundheitsministerium, Bundesrat
- Wöchentliche Updates aller relevanten Managementeckwerte optimiert um kurzfristig neu zu justieren; Signallimits installiert
- Stufenplan: Welche Massnahmen ab welcher wirtschaftlichen Entwicklung, worst case Szenarios entwickelt und durchgerechnet
- Für jeden Unternehmensteil sind mehrere Szenarien bis 2021 entwickelt worden. Auf Basis eines gemeinsam als realistisch beurteilten Szenarios sind pro Unternehmensteil wurden Massnahmen entwickelt und abgestimmt.

Krisenkommunikation

- Hochfrequente und transparente Kommunikation: ehrliche Einschätzung der Situation, geplante Massnahmen, Zeitplan; anfangs tägliche, später wöchentliche Information zur Situation des Unternehmens oder Regelanpassungen (Intranet)
- Enge Kommunikation zwischen operativer Geschäftsleitung / Betriebsräten / Geschäftsführung Holding / Verwaltungsrat/Gesellschaftern; (zwei-)wöchentliche Telefon- und Videokonferenzen mit oberem Management und der Familie
- Videobotschaften der Eigentümer, sehr positive Wahrnehmung der Präsenz der Familie in der Kommunikation
- Virtuelle Kaffeepausen und andere virtuelle soziale Treffpunkte; so bleiben sich die getrennten Teams näher und tauschen sich nicht nur über die Arbeitsprozesse aus

“Wir bemühten uns von Beginn an um möglichst klare Kommunikation über alle relevanten Entwicklungen – dies schafft Vertrauen. Wir zeigten auf, mit welchen Massnahmen die Geschäftsführung das Unternehmen durch die Krise führt, damit keine Ängste und überhöhte Krankheitsquoten auftreten.” (Familienunternehmen, 4. Generation)

Sicherung der Finanzlage

Liquidität sichern

- Kurzfrequentes Liquiditätsmanagement: Tagesaktuelle Liquiditätskontrolle und -planung, wöchentliche Cash Analyse
- Kurzfristigen Zugriff auf Liquiditätsreserven sicherstellen: Liquiditätssicherung aus Familie und durch Inanspruchnahme von Krediten
- Vorbereitende Gespräche mit Finanzpartnern bezüglich der Inanspruchnahme bestehender Kreditlinien sowie Erweiterung von Kreditlinien
- Stundung: Steuern und Sozialversicherungsbeiträge, Zinsen, Darlehenstilgung
- Streichung der Dividende zur Sicherstellung einer hohen Liquidität

Rigide Kostenkontrolle

- *Ausgabenprüfung & Ausgabenstopp*: Prüfung und Reduktion aller (Plan-)Ausgaben, Kosten, Investitionen, M&A Projekte; Streichung von Prämien, Einstellungsstop, Kündigung aller Leiharbeiter und Überprüfung befristeter Verträge
- *Verschiebung von Kosten*: Zeitliche Verschiebung von Projekten, Investitionen, Dividendenausschüttung, Jahreserfolgsprämien 2019, Lohn- und Gehaltsrunde 2020
- *Lohnanpassungen*: (Freiwillige) Lohnkürzungen/Lohnverzicht (teilweise Kompensation durch zusätzliche Ferientage), Kurzarbeit mit Aufstockung des Gehalts auf 95%, freiwillige Erhöhung der Normalarbeitszeit, Wandlung von Sonderzahlungen in Freizeit, Überstundenabbau, Urlaubsabbau, Elternzeiten vorziehen

“Wir fragten alle Lieferanten und Mitarbeitenden, ob wir mit unseren Überweisungen warten dürfen – lassen diese aber entscheiden. Mit dieser Methode stehen wir aktuell besser da also zu Beginn der Krise, finanziell wie kulturell.” (Familienunternehmen, 2. Generation)

Gesundheitsschutz & Wohlergehen der Mitarbeitenden

Schutzmaterial & Hygienemassnahmen

- Frühzeitige Information und Schulung der Mitarbeitenden
- Abgabe von Masken, Handschuhen, Desinfektionsmittel, sowohl für Privatgebrauch wie auch Arbeitsplatz; Schutzscheiben und Gesichtshauben in Produktion, Schutzwände in der Administration; teilweise Maskenpflicht
- Reinigungsstationen, regelmässige Reinigung an hochfrequentierten Zonen und Gegenständen (z.B. Schalter, Kopierer, Türklinken), Firmenfahrzeuge mit Reinigungs- und Desinfektionsmittel ausgestattet, Ozongerät zur Raumdesinfektion
- Social Distancing: Arbeitsplätze räumlich entzerren (notfalls Anmietung), Maximalbelegung, Mindestabstand konsequent eingefordert
- Sperrung oder Reorganisation der Gemeinschaftsräume, Schliessung der Kantine (to-go oder Lieferung), keine unkontrollierte Essensversorgung ausserhalb
- Reiseverbot, Zugangsverbot für Externe oder Selbstauskunft von Besuchern, Verhaltensregeln bei oder Beschränkung von Besuchern, Lieferanten und Handwerkern, keine gegenseitigen Besuche von Mitarbeitern unterschiedlicher Standorte, Verbot von Fahrgemeinschaften und öffentlichem Verkehr, WC-Wagen für Fahrer der Spediteure (da kein Zutritt)

Medizinische Begleitung

- Umfassende Quarantänemassnahmen bei Verdachtsfällen, Tracing (Kontaktketten)
- Kostenlose Corona-Tests und ärztliche Begleitung von Erkrankten und Familienmitgliedern durch Betriebsarzt; Corona-Hotline, Notfalltelefon

Flexibilisierung & Digitalisierung der Arbeitsprozesse

Grosszügigkeit & Flexibilität

- Finanzielle Unterstützung bei Bedarf (z.B. zinslose Darlehen)
- Kompensation für wirtschaftliche Nachteile (z.B. durch Verbot von Fahrgemeinschaften oder Benutzung der öffentlichen Verkehrsmittel)
- Zeitliche Flexibilität für Eltern, deren Kinder zu Hause blieben und Suche nach individuellen Lösungen (z.B. bezahlte Freistellung, zusätzliche Ferientage)

Digitale Kommunikationstechnologien & Remote Working

- Nutzung von Kommunikationsplattformen (da Verbot von Präsenzmeetings), z.B. Video- und Telefonkonferenzen, Email, Intranet, Newsletter
- Uneingeschränktes Home Office oder Home Office-Rotationen
- Beiträge an oder Infrastruktur für Home Office: Laptops und/oder grössere Bildschirme, ergonomische Stühle und Tische, schnelleres Internet

Situationsbedingte betriebliche Anpassungen

Schichtwechsel & Zweigruppenstrategie

- Versetzter Schichtbeginn und Schichtübergaben nur schriftlich
- Reinigung Arbeitsplätze zwischen Schichten
- Gebäudeteile strikt getrennt und kein Zutritt ohne Autorisierung
- Mehrgruppenstrategie (A, B, C Teams) mit Möglichkeit zur kompletten Quarantäne

Anpassungen im Controlling

- Verstärktes Controlling der Finanzzahlen, tägliches Controlling-Dashboard
- Kostendämmungs- und Liquiditätsschonungsziele statt onierte Wachstumsziele
- Gezieltes Debitoren-Management; Verlängerung von Zahlungszielen in unserem Vertriebsweg, um Insolvenzen zu vermeiden
- Mahnwesen verschärft: Aktive Kommunikation bei Zahlungsrückständen; Zahlungserhalt enger begleitet, Umsetzung von Factoring bei Kundenforderungen
- Herunersetzten der Kunden-Kreditlimite, höher frequentierter Rechnungsdruck
- Szenarienrechnungen für vorhandene eigene Liquiditätsreserven
- Interne Brückenfinanzierung / Zahlungsziele für stark betroffene oder weniger finanzkräftige Auslandstöchter (z.B. Italien, Spanien, Indien).

Prozessanpassungen

- Prozesse nach Möglichkeit kontaktlos
- Verladeprozesse mit Aussenkontakt verändert, z.T. Anpassung der Vertriebsprozesse
- Erweiterung der Supply Chain
- Aufstockung von Vormaterialien und Fertigwaren, Kontrolle der Mindestbestände
- Aufbau von Lager bei kritischen Teilen und denkbarer Störung der Lieferkette

Offensive Massnahmen zum Schutz des Unternehmens

Neuausrichtung von Geschäftsmodell und Angebot

- Kompensation von Verlusten in Geschäftsfeldern durch den Aufbau neuer Angebote und/oder Geschäftsfelder; z.B. Einstieg in Metallverarbeitung/Maschinenbau um Rückgänge im Messebau/Ladenbau aufzufangen
- Vertrieb in Märkten aktiviert, die nicht so sehr von der Krise betroffen sind
- Aktive Erweiterung der Produktpalette, bzw. des Angebots
- Angebot von Produkten oder Dienstleistungen die helfen, mit der Pandemie umzugehen; z.B. Infektionsschutzwände für Handel & Gastronomie, Produkte für Beatmungsgeräte, Masken, Desinfektions- und Hygieneartikel, Filtrationsvliesen und -medien, etc.
- Erhöhung der Vertriebstätigkeit, gezielte Kundenansprache bezüglich weiterer Transport- oder Lageraufträge
- Review Unternehmensstrategie 2025 (alte Zöpfe abschneiden) und Überarbeitung der Entwicklungspläne

Digitalisierung und neue Technologien

- Beschleunigung und Priorisierung von Digitalisierungsprojekten
- Neuallokation von Ressourcen (F&E und Digitalisierung)
- Stärkere Digitalisierung der Arbeitsprozesse, um noch unabhängiger vom Arbeitsort zu werden und um Stückkosten zu senken
- Ausbau und Professionalisierung der IT-Systeme zur Ermöglichung von ortsflexiblem und zeitunabhängigem Arbeiten
- Outsourcing von Anwendungen und Daten in die Cloud
- Konsequenz auf Open Source Produkte (Vermeidung lizenzrechtlicher Fallen)
- Umstellung auf digitalen Vertrieb in verschiedenen Geschäftsfeldern, Einrichtung eines Online-Shops, frühzeitige Implementierung digitaler Angebote für Kunden, die mittelfristig sowieso erforderlich geworden wären
- Starke Ausweitung der SocialMedia-Aktivitäten, Produktion von neuem Content, Ausprobieren neuer Formate (z.B. Insta Livestreaming), teilweise in Kooperation mit unseren B2B-Kunden (Social Media Kampagne/CSR) und Influencern (Co-Hosting)
- Zufälligerweise sind zwei neue, deutlich jüngere Beirats- / Aufsichtsratsmitglieder berufen worden, die (ohnehin) gezielt die Digitalisierung im Unternehmen bzw. der Produkte unterstützen sollen

Proaktives Investieren

- Nutzung der Krise für notwendige, umfangreiche Reorganisation
- Durchführung längst geplanter Neuinvestitionen zur langfristigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Investitionen in strategisch wichtige Initiativen vollumfänglich weitergeführt - gewisse Programme in deren länderspezifische Einführung sogar beschleunigt und vorgezogen, um freie Kapazitäten im Vertrieb nutzen zu können

- Weiterbildung (Qualifizierung) statt Kurzarbeit
- Kreativitätswettbewerb: neue Produkteideen oder Geschäftsideen von gemischten Teams in verschiedenen Standorten, ähnlich 6-3-5 Methode
- Vorschlagswesen für Mitarbeiterprojekte erweitert, die in aktuellen, beschäftigungsschwachen Zeiten durch die Mitarbeiter umgesetzt werden können.

Stakeholder-Management

- Aktive Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, starke Vernetzung mit örtlicher Industrie- und Handelskammer, Verbänden und der Politik
- Intensive Kommunikation mit relevanten staatlichen Stellen und Behörden, um den Status eines systemrelevanten Sektors, in welchem unser Unternehmen tätig ist, zu erlangen (erfolgreich).
- Proaktive Kommunikation und Monatsbericht an Banken
- Enger Kundenkontakt, um deren Umgang mit der Pandemie zu verstehen und entsprechende Strategien unsererseits entwickeln zu können; digitale Lösungen gefunden um weiter Kundendienst zu leisten
- Grosszügiges Debitoren-Management, Tarifierhöhung ausgesetzt für 6 Monate
- Intensiver Lieferantenkontakt (Gefahr von Lieferausfällen); ggf. Alternativen gesucht
- Abstimmung mit den wesentlichen Unternehmen in der Nachbarschaft, damit eingeführte Massnahmen bei den Geschäftsführungen bekannt sind und nicht durch die Medien erfahren werden
- Mitarbeiterbefragung zur Belastungssituation

Erfahrungsaustausch & Kollaboration

- Reger Austausch von Erfahrungen mittels eigener Unternehmensnetzwerke, Branchenverband, Einkaufsverbände oder lokale Gruppierungen; gute Beispiele werden sofort kopiert und in das eigene Unternehmen integriert
- Gegenseitige Unterstützung z.B. bei der Beschaffung von Masken, Trennplatten, Informationsmaterial
- Kollaboration mit anderen Unternehmen aus der Region, Austausch von Mitarbeitenden (z.B. Mitarbeiter von Nachbarbetrieben in Kurzarbeit übernommen anstellen von Leiharbeitern), Nutzung von Infrastruktur und Vertriebswegen
- Möglichkeiten für gemeinsame Produkte mit Geschäftspartner gesucht
- Eigentümer: Austausch mit anderen Unternehmern zu Massnahmen zur Krisenbewältigung und New Normal

“Die bewusste Kommunikation unserer Werte ist in der Krise wichtiger denn je – und unseren Worten Taten folgen zu lassen vermittelt Glaubwürdigkeit und Zuversicht. Unser Zeithorizont ist lang – entsprechen nachhaltig sollen unsere Massnahmen in allen Bereichen sein.” (Familienunternehmen, 3. Generation)

Massnahmen zum Management der Familie

Effektive Kommunikation ...

- Proaktive, regelmässige, offene und ehrliche, engagierte, bedarfsgerechte und zeitnahe Kommunikation mit der ganzen Familie
- Wesentlich aktivere Information der Familiengeschafter als im Normalfall, teils (mehrmals) wöchentlich, zweiwöchentlich, monatlich
- Ziel ist es, die Familie zu informieren und über Kommunikation zu engagieren
- Thematisiert werden u.a. die aktuelle Unternehmenslage sowie wahrscheinliche Entwicklungen, Berichte über die ergriffenen Massnahmen, Möglichkeiten für Familienmitglieder, in und für das Unternehmen in Erscheinung zu treten, Gewinnwarnungen und Auswirkungen auf die Dividendenausschüttungen
- Nutzung mehrerer virtueller Kommunikationsplattformen: Video, Telefon, Email, Newsletter, Intranet/Geschafterportal, Whatsapp, Textnachrichten, Social Media
- Rückblickend wurden durch die offene Kommunikation die Initiative und das Interesse der noch nicht im Unternehmen befindlichen 5. Generation geweckt

*“Wichtig ist eine offene, direkte und zeitgerechte Information über Situation, Massnahmen und angestrebte und erreichte Ergebnisse. Unsicherheit ist Gift – es lähmt und treibt die Familie auseinander.”
(Familienunternehmen, 3. Generation)*

Family Governance

- Testamente aktualisiert, Vollmachten auf Mitarbeiter erweitert
- Erarbeitung von finanziellen Szenarien aus Familien-Sicht, Hilfsangebote diskutiert
- Der engere Familienkreis ist sehr klein, durch die Pandemie wurde er eher noch weiter zusammengeschweißt, Appel an die Einheit der Familie, "wir sind stark und werden diese Krise gemeinsam überstehen"
- Mitwirkung der Familie in der unternehmenseigenen Pandemie-Task Force, Mitarbeit von Familienmitgliedern in der Produktion, Präsenz zeigen

Erwartungsmanagement

- kritische Überprüfung aller “Wants” und “Needs”
- Verständnis für Geschafter-Entnahmeverzicht wecken; Bitte, einen Teil als Geschafterdarlehen auf den Entnahmenkonten ""stehenzulassen" zur Sicherung der Liquidität
- Dividendenausschüttung auf Herbst verlagern, wenn der Umfang der Krise und deren Auswirkungen konkreter zu ermitteln sind.
- Individuelle Gespräche über Konsequenzen der Krise für die Ausschüttungspolitik damit Geschafter finanziell planen können

“Krisenpläne schaffen Vertrauen in der Familie und im Management, und sichern Kontinuität.” (Familienunternehmen, 3. Generation)