



## Im Angesicht der Pandemie – Strategien für Familienunternehmen.

 Print  PDF  Email

Professor Tom Rüsen, Wittener Institut für Familienforschung (WiFU) untersucht, wie erfolgreiche Unternehmerfamilien in der Vergangenheit auf Krisensituationen reagiert haben Seine Analyse gibt Hilfestellung bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen

Familienunternehmen zeichnen sich durch die enge Verknüpfung von Eigentum und Management des Unternehmens aus. So sind sie sehr schnell in der Lage, Maßnahmen zum Umgang mit der Krisensituation zu definieren und umzusetzen. Defensive Maßnahmen zielen dabei darauf ab, den Schaden zu begrenzen. Offensive Maßnahmen nutzen die Krise gezielt zur Weiterentwicklung der Organisation beziehungsweise des Geschäftsmodells.

### Schaden begrenzen

// 01. Zur Infektionsvermeidung findet eine „Zellteilung der Organisation“ statt. Dabei werden Organisationseinheiten in A-, B- und C-Teams eingeteilt, die keinerlei Kontakt zueinander haben. Diese agieren im produktiven Bereich in separaten Schichten – vereinzelt werden sogar Reserveteams vorgehalten, die bei einer Quarantänesituation eines Teams zum Einsatz kommen. Im administrativen Bereich werden einzelne Teams definiert, die jeweils abwechselnd für 14 Tage ins Home Office in eine Art präventive Quarantäne gehen.

// 02. Die Einrichtung von Krisenstäben ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Veränderungen der Situation. Dabei geht es um die systematische Kommunikation zu einzelnen Führungskreisen (Tochtergesellschaften, Standorten), die zeitnahe Information über getroffene Entscheidungen und organisationale Veränderungen sowie

eine definierte Informationskette zur Rückkopplung beim Bekanntwerden von Infektionen im Umfeld eines Mitarbeiters.

// 03. Flächendeckende Digitalisierung der Kommunikation über Videokonferenzsysteme und Smartphones schafft zwar Sicherheitsrisiken, hilft aber, den Austausch mit Kunden, Lieferanten oder anderen Geschäftsbereichen – trotz eines maximalen Reise- und Versammlungsstopps.

// 04. Flexibilisierung der Kernarbeitszeiten (zum Beispiel von 06.00 bis 22.00 Uhr) ermöglicht es Mitarbeitern, die über keine Kinderbetreuung mehr verfügen, ihren Leistungsbeitrag zu erfüllen. Zeitkontenmodelle mit bis zu 200 Über- oder Minusstunden helfen, auf die jeweilige Auslastungssituation vor Ort zu reagieren. Hierbei werden Arbeitnehmervertreter aufgrund des historisch gewachsenen, engen Verhältnisses zur Eigentümerfamilie oft von Beginn an in die Konzeption und Planung integriert.

// 05. Die persönliche Ansprache zentraler Stakeholder des Unternehmens und insbesondere der Mitarbeiter durch die Repräsentanten der Eigentümerfamilie trägt zum Abbau von Irritationen und Ängsten bei. Sie schafft Vertrauen und Zusammenhalt beim gemeinsamen Gang in eine ungewisse Zukunft.

// 06. Einkaufssperren, Reduktionen von Weiterbildungen und Beratungsprojekten, Pooling organisationsweiter Leistungs- oder Produkterstellung sowie die Nutzung von Kurzarbeit schützen wertvolle Liquidität.

// 07. Maximale Liquiditätssicherung durch rigides Cash-Management, das zur Chefsache erklärt wird. Enge Abstimmung mit Finanzierungspartnern und „Covid-19-Maßnahmentracking“.

### **Chancen nutzen**

Eine Vielzahl der aktuell beobachtbaren Aktivitäten von Familienunternehmen umfasst Maßnahmen, die darauf abzielen, neue Opportunitäten zu nutzen.

// 01. Die systematische Weiterentwicklung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums zur Beseitigung von aktuellen Engpässen ist Ausgangspunkt für die Anpassung der strategischen Ausrichtung der gesamten Firma.

// 02. Es findet ein gezielter Aufbau neuer Kooperationen statt, bei dem Mitarbeiter-, Logistik- oder Vertriebsplattformen geteilt und wechselseitig zur Verfügung gestellt werden. Eine in der Not geschmiedete Allianz schafft oftmals eine Grundlage für fruchtbare Wachstums- und Entwicklungschancen in der Zukunft.

// 03. Der aktuell stattfindende „Digitalisierungs-Schock“ für die Mitarbeiter und Netzwerkpartner des Unternehmens führt zu neuartigen und effizienteren Formen der Leistungserbringung außerhalb einer bisher bestehenden „klassischen“ Arbeitsorganisation.

// 04. Freie zeitliche Ressourcen bei den Mitarbeitern werden zur gezielten Investition in Weiterbildungsmaßnahmen genutzt.

// 05. Die langfristigen strategischen Konsequenzen der sich verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen für die Zeit nach der Krise werden systematisch ausgearbeitet, und es werden konkrete Handlungsoptionen entwickelt.

Ob Familien diese Situation bewältigen können, hängt vor allem aber auch von der Stabilität des Gesellschafterkreises ab. Drastische Maßnahmen zur Existenzsicherung, wie eine 100-prozentige Gewinnthesaurierung, die Umwandlung von Gesellschafterdarlehen in Eigenkapital oder die Einbringung von frischem Eigenkapital aus dem Vermögen der Familie sind nur denkbar, wenn der Eigentümerkreis geschlossen hinter dem Unternehmen steht und gemeinsam eine Krisenbewältigung anstrebt.

Hierzu ist ein familienstrategischer Handlungsrahmen zur Krisenbewältigung notwendig. Dieser sorgt nicht nur für eine einheitliche Handlungsmaxime, sondern koordiniert und organisiert die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie, sodass Ängste ansprechbar und Informationsasymmetrien minimiert werden. Fehlt das (Krisen-)Management innerhalb der Unternehmerfamilie, sind dagegen innerfamiliäre Konflikte, insbesondere zwischen operativ tätigen und nicht aktiven Gesellschaftern, programmiert. ®