

ifera...

CROSSING THE CRISIS

COMMON & BEST PRACTICES IN FAMILIENUNTERNEHMEN: COVID-19

ERSTE ERGEBNISSE



EINLEITUNG

Die aktuelle Corona Krise bringt für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ein Maß an Unsicherheit über ihre Zukunft, die es seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr gegeben hat. In diesem Klima ist der Bedarf an genauer, zuverlässiger und nützlicher Information größer als je zuvor.

Die Krise bietet gleichzeitig eine einzigartige Gelegenheit, zu lernen: Indem wir das Erlebte verarbeiten und kontextualisieren, verbessern wir unsere Reaktions- und Planungsfähigkeit für zukünftige Krisen dramatisch.

Das globale Forschungsprojekt wurde initiiert von neun Forschenden auf vier Kontinenten. Wir wollen im Kontext der Cov-Sars-2 Pandemie Schlüsselemente der Krisenvorsorge und Krisenbewältigung sowohl im geschäftlichen als auch im familiären Bereich identifizieren um gut umsetzbare Empfehlungen abzuleiten, die sowohl der Praxis als auch der Forschung zu Gute kommen.

Wir freuen uns auf engagierte Diskussionen!

CLAUDIA ASTRACHAN , JOSEPH ASTRACHAN, ISABEL BOTERO, CHRISTOPHER GRAVES,
ANDREW KEYT, JOSIP KOTLAR, TORSTEN PIEPER, TOM RÜSEN, PEDRO VAZQUEZ



AGENDA

ERKENNTNISSE AUS DER UMFRAGE

BEST PRACTICES

NÄCHSTE SCHRITTE

ZIELSETZUNGEN DER UMFRAGE

- Identifizierung von "gängigen Praktiken" (*Common Practices*), mit denen Familienunternehmen während der Corona-Pandemie Unternehmen und Belegschaft schützen, und die Familie führen.
- Ableitung von Schlüsselementen der Krisenvorsorge und Krisenbewältigung auf Grundlage der Erkenntnisse aus der aktuellen Krise mit dem Ziel, Unternehmerfamilien bei der Vorbereitung auf künftige Herausforderungen zu unterstützen.

CHARAKTERISTIKEN DER UMFRAGE

Globales Sample

- > 400 Familienunternehmen aus dem DACH-Raum
- > 350 Familienunternehmen aus den Vereinigten Staaten
- > 75 Familienunternehmen aus Lateinamerika
- > 50 Familienunternehmen aus Australien und Asien

Zeitraumen: 2. Hälfte April / 1. Hälfte Mai

ERKENNTNISSE AUS DER UMFRAGE

**DEFENSIVE UND OFFENSIVE MASSNAHMEN
ZUM SCHUTZ DES UNTERNEHMENS UND
ZUM MANAGEMENT DER FAMILIE**

“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, Deutschland, 3. Generation)

DEFENSIVE MASSNAHMEN

KRISENMANAGEMENT

FINANZIELLE RESSOURCEN SICHERSTELLEN

GESUNDHEITSSCHUTZ UND WOHLERGEHEN DER
MITARBEITENDEN

FLEXIBILISIERUNG UND DIGITALISIERUNG DER
ARBEITSPROZESSE

SITUATIONSBEDINGTE BETRIEBLICHE ANPASSUNGEN

KRISENMANAGEMENT

Krisenorganisation

- 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
- Vorbereitende Gespräche mit den Entscheidern der Industrie- und Handelskammer, Arbeitgeber-Verbänden, 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
- Enge Koordination mit der Familie

Planung & Szenariotechnik

- Regelmässiges Lesen von Analystenreports, Twitter Account um wichtigen Informanten folgen zu können, z. B. Gesundheitsministerium
- 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 wurden pro Unternehmensteil einzelne 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 u.ä., so bleiben sich die getrennten Teams näher und tauschen sich nicht nur über die Arbeitsprozesse aus

FINANZIELLE RESSOURCEN SICHERSTELLEN

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 als zu Beginn der Krise, finanziell wie kulturell.”

(Familienunternehmen, Deutschland, 2. Generation)

GESUNDHEITSSCHUTZ UND 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 Unterstützung

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

FLEXIBILISIERUNG UND 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 bleiben 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 zur 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
- Heruntersetzen 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 Verbrauchsmaterialien und Fertigwaren, Kontrolle der Mindestbestände
- Aufbau von Lagern bei kritischen Teilen und denkbarer Störung der Lieferkette

OFFENSIVE MASSNAHMEN

NEUAUSRICHTUNG VON GESCHÄFTSMODELL & ANGEBOT

DIGITALISIERUNG UND NEUE TECHNOLOGIEN

PROAKTIVES INVESTIEREN

STAKEHOLDER-MANAGEMENT

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH & KOLLABORATION

NEUAUSRICHTUNG VON GESCHÄFTSMODELL & ANGEBOT

- Kompensation von Verlusten in Geschäftsfeldern durch den Aufbau neuer Angebote und/oder Geschäftsfeldern; 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 Social Media-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 finden, um weiter Kundendienst zu gewährleisten
- 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 UND KOLLABORATION

- Reger Austausch von Erfahrungen mittels eigener Unternehmensnetzwerke, Branchenverbänden, Einkaufsverbänden 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 als Maßnahmen zur Krisenbewältigung und New Normal

“Wir haben die Krise genutzt, um ein lang geplantes, aber nie realisiertes Reorganisationsprojekt umzusetzen. Wir sind überzeugt, dass uns dieser ‘Push’ in die Zukunft - auch hinsichtlich der Digitalisierung - wettbewerbsfähiger und krisenresistenter machen wird.”

(Familienunternehmen, Schweiz, 4. Generation)

**M A S S N A H M E N Z U M
M A N A G E M E N T D E R F A M I L I E**

EFFEKTIVE KOMMUNIKATION

FAMILY GOVERNANCE

ERWARTUNGSMANAGEMENT

E F F E K T I V E K O M M U N I K A T I O N

- Proaktive, regelmässige, offene und ehrliche, engagierte, bedarfsgerechte und zeitnahe Kommunikation mit der ganzen Familie
- Wesentlich aktivere Information der Familiengesellschafter 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/Gesellschafterportal, Whatsapp, Textnachrichten, Social Media
- Rückblickend wurden durch die offene Kommunikation die Initiative und das Interesse der noch nicht im Unternehmen befindlichen 5. Generation geweckt

F A M I L Y G O V E R N A N C E

- 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

E R W A R T U N G S M A N A G E M E N T

- kritische Überprüfung aller "Wants" und "Needs" (Wünsche und Bedürfnisse)
- Verständnis für Gesellschafter-Entnahmeverzicht wecken; Bitte, einen Teil als Gesellschafterdarlehen auf den Entnahmekonten ""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 Gesellschafter finanziell planen können

“Wichtig ist eine offene, direkte und zeitgerechte Information über die Situation, die geplanten Massnahmen und angestrebten und erreichten Ergebnisse. Unsicherheit ist Gift – es lähmt und treibt die Familie auseinander.”

(Familienunternehmen, Deutschland, 3. Generation)



**WAS KÖNNEN WIR LERNEN?
BEST PRACTICES**

BEST PRACTICES

U N T E R N E H M E N

F A M I L I E

KRISENKOMPETENZ UND
AGILE KRISENSTRUKTUREN

WERTEARBEIT, ALIGNMENT
UND FAMILIENZUSAMMENHALT

ANTIZYKLISCHES INVESTIEREN
UND MUTIGE
VERÄNDERUNGSPROZESSE

FAMILY GOVERNANCE

KOMMUNIKATION, AUSTAUSCH
UND VERNETZUNG

ENGAGEMENT UND KOMPETENZ

IM 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

ANTIZYKLISCHES INVESTIEREN UND MUTIGE VERÄNDERUNGSPROZESSE

- **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

IN DER FAMILIE

WERTEARBEIT, ALIGNMENT UND FAMILIENZUSAMMENHALT

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 Erwartungsmanagements 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 die bedarfsgerechte **Eigentümerkompetenz**, damit Eigentümer ihre jeweiligen Rollen 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 die Kommunikation, was sich positive auf die Beziehung mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen auswirkte.

NÄCHSTE SCHRITTE

Online-Seminare und *Global Summit* (alle Informationen unter <https://ifera.org/crossing-the-crisis/>)

- Webinar for Lateinamerikanische Unternehmerfamilien: 23. Juli 2020
- Webinar for Australische Unternehmerfamilien: 28. Juli 2020
- Webinar for deutschsprachige Unternehmerfamilien: 30. Juli 2020
- Global Summit: Oktober 2020

Panelumfrage: Wir stellen aktuell ein globales Panel von Vertretern interessierter Unternehmerfamilien zusammen, um mehr Daten zur Krisenfähigkeit und Resilienz zu erheben, und einen globalen Austausch zu ermöglichen. Wenn Sie Interesse an einer Teilnahme haben, melden Sie sich bitte bei Claudia.astrachan@slu.ch