



Harvard
Business
manager

DAS WISSEN DER BESTEN

Sonderveröffentlichung
aus Heft 11/2020

SO BLEIBEN SIE AM LEBEN

von Georgiy Michailov und
Hans-Joachim Grabow

WIRKSAMER SCHUTZ

Eine Plexiglasscheibe zum Schutz vor Tröpfcheninfektionen hat der Schweizer Dan Cermak für seine Fotoserie „The Beauty of Protection“ aufgenommen und digital eingefärbt.

SO BLEIBEN SIE AM LEBEN

Viele deutsche Mittelständler stecken derzeit mitten in der Restrukturierung. Wie sind sie bisher durch die Pandemie gekommen – und welche Aufgaben stehen als Nächstes an? Ein Leitfaden für aktuelle und künftige Krisen.

VON GEORGIY MICHAILOV UND HANS-JOACHIM GRABOW

Die Corona-Pandemie hat nahezu alle Unternehmen dazu gezwungen, binnen kürzester Zeit in einen Krisen- und Turnaroundmodus umzuschalten. Seitdem hat vor allem der deutsche Mittelstand eine gewaltige Anpassungsleistung erbracht – und das, obwohl die meisten Führungsteams nach zehn Jahren Boom kaum noch über Erfahrung mit Krisen und Restrukturierungen verfügen. Hinzu kommt: Momentan weiß niemand, ob die Wirtschaftskrise eher L-, V-, U- oder W-förmig verlaufen wird. Wir können jedoch davon ausgehen, dass einige mittelständische Schlüsselbranchen – auch wegen ihrer hohen Exportabhängigkeit – vor einer hohen mittelfristigen Nachfrageschwäche stehen.

Viele Unternehmen haben sich bereits neu aufgestellt, andere stecken gerade mitten in der Restrukturierung. Eine weitere Gruppe hat in den

vergangenen Monaten hauptsächlich auf die Erfordernisse der Krise reagiert, aber den Konjunkturabsturz nicht zum Anlass genommen, ihre Strategie ernsthaft infrage zu stellen.

Der Weg durch die Krise

Wovon hängt es nun ab, ob diese Unternehmen die kommenden Monate überstehen werden? Welche Maßnahmen haben sich bewährt? Welche Aufgaben müssen Führungskräfte angehen – und was sollten sie lieber bleiben lassen?

In den vergangenen Monaten haben wir 33 Unternehmen aus dem gehobenen deutschen Mittelstand – überwiegend mit mehr als 100 Millionen Euro Jahresumsatz – durch die Krise begleitet. Sie zeigen natürlich nur einen Ausschnitt aus den vielfältigen Unternehmensschicksalen und -strategien.

Aber sie sind typisch für Mittelständler in unvorhergesehenen Krisen.

Insgesamt hatten diese 33 Unternehmen vor dem Beginn der Pandemie mit einem Umsatz von 6,6 Milliarden Euro geplant. Aktuell rechnen wir mit einem Umsatzrückgang von 15 Prozent über alle 33 Unternehmen hinweg für das Jahr 2020, wobei die Branchen unterschiedlich stark betroffen sind. Am besten kommen unsere Klienten aus der Bauwirtschaft und dem Handel durch die Krise, mit einem prognostizierten Rückgang von 9 beziehungsweise 12 Prozent. Härter getroffen hat es den Maschinen- und Anlagenbau (-16 Prozent), die Automotive-Branche (-18 Prozent) sowie die Konsumgüterindustrie (-24 Prozent).

Aus unserer Arbeit in den vergangenen Monaten haben wir einen Leitfaden entwickelt, wie ein ganzheitliches Krisen- und Turnaroundmanagement in Zeiten der Covid-19-Pandemie aussehen sollte. Er lässt sich - unabhängig von Branchen oder Unternehmensgrößen - als Navigationshilfe nutzen. Die von uns vorgestellten Prinzipien gelten für diese und andere Krisen, nicht nur für Covid-19.

Die Schritte 1 bis 5 unseres Leitfadens haben viele Firmen aktuell schon bewältigt. Die Schritte 6 bis 8 dagegen sind für die meisten Mittelständler noch Baustellen. Sie sollten rasch angegangen werden.

Schritt 1 Taskforce einrichten

Angestoßen und gesteuert wird das Krisenmanagement von einer Taskforce, die sinnvollerweise aus den fünf bis sieben wichtigsten Mitgliedern des Führungskreises besteht. So wie bei einem Notfall im Flugzeug die Passagiere erst ihre eigene Sauerstoffmaske aufsetzen sollen, bevor sie anderen helfen, ist die Einrichtung einer solchen Taskforce die erste und wichtigste Maßnahme im Krisenfall. Sie gewährleistet, dass das Unternehmen handlungsfähig bleibt und die Krise effektiv bewältigt.

In den von uns begleiteten Unternehmen hat sich eindeutig gezeigt, dass ein funktionsübergreifender Pandemiestab sehr viel besser darin ist, Folgen und Nebenwirkungen seiner Handlungen abzuschätzen, als ein einzelner Topmanager und dass ein Team insgesamt robustere Entscheidungen trifft. So wird das Krisenmanagement „vergemeinschaftet“, was der Geschwindigkeit und Entscheidungsqualität zugutekommt.

Idealerweise kommt diese Taskforce in kurzen Rhythmen zusammen, also mindestens zweimal wöchentlich - entweder persönlich vor Ort, komplett digital oder in hybriden Formen. Gemeinsam bewerten die Führungskräfte dann Informationen, leiten Maßnahmen daraus ab, setzen diese um oder

passen sie an. Unterstützt werden sie dabei von Früherkennungs- oder Kennzahlencockpits.

Wie wichtig das Zusammenspiel der Führungskräfte als Team ist, zeigt sich am Beispiel eines Unternehmens der Möbelindustrie, das uns im April 2020 bat, sein Krisenmanagement zu unterstützen. Der deutsche Marktführer im Premiumsegment hatte vor Beginn der Pandemie solide Zahlen und für sein geplantes Wachstum ausreichend Finanzierungsspielraum. Allerdings bemängelten einige Mitglieder des Managementteams schon damals, dass die Zahlen nicht transparent genug seien und die Geschäftsleitung sie nur zögerlich in relevante Entwicklungsvorhaben einbinde.

Kurz nach Beginn der Krise zeigte sich dann, dass angesichts der Liquiditätslücke von rund 2,5 Millionen Euro, die in den Folgemonaten zu erwarten war, die bestehenden Prozesse und Kommunikationsabläufe nicht ausreichten, um die Liquidität wirksam abzusichern. Abhilfe schaffte eine abteilungsübergreifende Taskforce - inklusive der kaufmännischen Geschäftsführung -, die täglich alle Möglichkeiten zur Liquiditätsschöpfung systematisch prüfte, und zwar auf Basis aller verfügbaren Daten und Kennzahlen. Bereits nach einigen Wochen zeigte dieses kooperative Vorgehen positive Wirkung: Die Taskforce schaffte es, einen Großteil des Liquiditätsbedarfs zu decken, indem sie die Kurzarbeit ausweitete und die Liquidität auch mit anderen Maßnahmen - vor allem im Working Capital - konsequent stützte. Mittlerweile ist die transparente gemeinsame Arbeit mit den Führungskräften als neue Routine im Unternehmen fest verankert und hilft dabei, auch andere Managementaufgaben im Team anzugehen.

Schritt 2 Arbeitsorganisation klären

In den ersten Wochen und Monaten der Corona-Krise waren die Taskforces einerseits dafür verantwortlich, zahlreiche Maßnahmen zur Gesundheitsfür- und -vorsorge zu koordinieren, etwa Mitarbeiter räumlich voneinander zu trennen, Masken und Desinfektionsmittel zu beschaffen oder Konzepte für den Fall einer Infektion im Unternehmen zu entwickeln. Andererseits mussten sie sicherstellen, dass die Arbeitsorganisation auch unter Homeoffice-Bedingungen funktionierte, und Schichtpläne so umschreiben, dass die Mitarbeiter sich möglichst wenig begebenen.

Schritt 3 (optional) Gemeinwohl unterstützen

Viele Unternehmen haben sich gleich zu Beginn der Pandemie die Frage gestellt, wie sie solidarisch zum

Kompakt

DIE SITUATION

Als die Corona-Pandemie ausbrach, hätten viele Mittelständler einen Leitfaden gebraucht, der ihnen den Weg durch Lockdown, Umsatzeinbrüche und Restrukturierung weist. Die Autoren haben in dieser Zeit mit 33 Unternehmen gearbeitet und ihre Erfahrungen in einem Leitfaden zusammengefasst. Er hilft auch Unternehmen, die erst jetzt in eine kritische Situation geraten.

DER LEITFADEN

Die Schritte 1 bis 5 haben viele Unternehmen mittlerweile gemeistert - von der Einrichtung einer Taskforce bis hin zur Kommunikation mit Stakeholdern. Doch die Schritte 6 bis 8 sollten manche jetzt dringend angehen: Szenarien entwickeln, Geschäftsmodell anpassen, Krisenfestigkeit testen.

DIE HILFEN

Wer sein Geschäftsmodell überarbeiten muss, dem helfen 16 Fragen, Probleme herauszuarbeiten und Lösungen zu finden. Und die Krisenfestigkeit des eigenen Unternehmens können Führungskräfte mit einem Resilienztest messen, der sowohl die Management-Performance als auch die finanzielle Performance abbildet.

16 Fragen zum Geschäftsmodell

So wie ihr Geschäftsmodell vor Covid-19 aussah, wird es nicht bleiben können – das haben viele Manager in den vergangenen Monaten schmerzhaft erkannt. Doch was genau soll sich ändern? Und wie? Die folgenden 16 Fragen geben Führungskräften wertvolle Impulse zur Neugestaltung ihrer Strategie und ihres Geschäftsmodells.

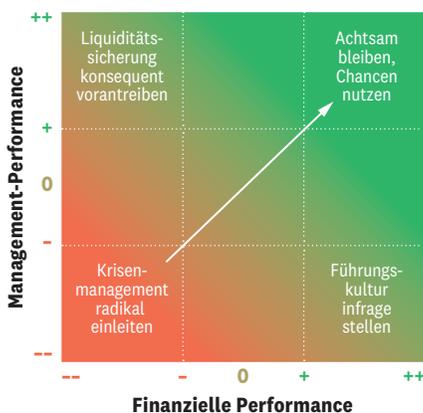
Dimension des Geschäftsmodells	Bis März 2020: Annahmen, Ziele, Initiativen	Leitfragen zur Anpassung/Ausrichtung von Strategie oder Geschäftsmodell	New Normal 2021/22: Annahmen, Ziele, Initiativen
Wertpositionierung z. B. Nutzen im Wettbewerbsvergleich, USP, Purpose	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●	<ul style="list-style-type: none"> Wie werden sich folgende Faktoren voraussichtlich verändern: Verhalten und Erwartungen der Konsumenten, Spielregeln des Markt-/Wettbewerbsgeschehens in unserer Branche/unserem Geschäft? Haben unsere Commitments zu Purpose, Wert und Positionierung noch Bestand? Müssen wir sie revidieren, anpassen, erweitern? Wie robust sind unsere Annahmen über Chancen und Risiken unserer Positionierung mit Blick auf das New Normal? 	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●
Wertangebot z. B. Produkt-/Kundensegmente, Portfolio, Kanäle	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●	<ul style="list-style-type: none"> Auf welches Umsatz- und Nachfrageniveau in den Segmenten unseres Geschäftsportfolios müssen wir uns einstellen? Welche Szenarien sind wahrscheinlich? Welche Segmente oder Kanäle unseres Geschäfts müssen wir forcieren, erneuern, restrukturieren, aufgeben oder neu aufbauen? Welche digitalen Chancen der Marktbearbeitung müssen wir ergreifen? Welchen digitalen Risiken durch alte und neue Wettbewerber ist unser Wertangebot ausgesetzt? 	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●
Wertschöpfung z. B. Strukturen, Prozesse, Produktivitäten in unserer Wertschöpfungskette	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●	<ul style="list-style-type: none"> Wie können wir sicherstellen, dass die Gesundheitsmaßnahmen in unseren Prozessen der Leistungserstellung bestmöglich umgesetzt werden? Wie müssen wir uns organisieren, um die Produktivität in unseren Prozessen auch durch Remote-Arbeit und digitale Ansätze hoch zu halten oder sogar zu erhöhen? Welche Prozesse und Strukturen können wir flexibler oder risikoärmer ausrichten? Wie hoch sind die Kosten oder Investitionen dafür? 	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●
Wertabschöpfung z. B. Preisgestaltung, Angebotswesen, Kalkulationen	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●	<ul style="list-style-type: none"> In welchen Segmenten unseres Geschäfts sind wir einem verstärkten Preisdruck ausgesetzt? Mit welchen Maßnahmen im Preismanagement können wir diesen Trends entgegenwirken? 	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●
Wertdisziplin z. B. Strategie, Umsetzung, Führung, Steuerung, Finanzierung	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●	<ul style="list-style-type: none"> Wie können wir das Mit- und Füreinander im Managementteam effektiver gestalten? Was können und müssen wir verbessern? Ist es uns durch unsere Kommunikation gelungen, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vertrauen, Zuversicht und Klarheit zu vermitteln? Wie können wir das Wirgefühl stärken? Wie schaffen wir es, trotz der Auswirkungen der Pandemie auf Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV) und Bilanz 2020 ausreichend finanziellen Spielraum für künftige Investitionen in Innovationen und Digitalisierung sicherzustellen? Welche Annahmen über unsere Strategie oder strategische Initiativen müssen wir revidieren, anpassen oder überdenken? Wie können wir unsere Routinen und Praktiken optimieren? Eignen sich unsere Systeme der Früherkennung und des Controlling, um schnell relevante Prämissen der Unternehmensentwicklung zu variieren und Szenarien quantitativ zu simulieren? 	Annahmen: ● Ziele: ● Initiativen: ●

Wie krisenfest ist Ihr Unternehmen?

Ähnlich wie der berühmte **Stresstest in der Finanzkrise 2009/10** soll unser Resilienztest Ihnen als Führungskraft helfen, die Krisenfestigkeit Ihres Unternehmens zu bestimmen. Dafür muss Ihr Managementteam einschätzen, wie gut es in je sieben Punkten bei der finanziellen Performance beziehungsweise der Management-Performance abschneidet. Mit einem einfachen Scoringmodell (++) bis (--) geben Sie an, wie sehr die insgesamt 14 Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen. Aber Vorsicht: Berücksichtigen Sie in der Gesamtbewertung bitte, dass ein negativer Scorewert eines einzelnen Kriteriums die gesamte Dimension oder Achse beeinflussen kann.

FINANZIELLE PERFORMANCE

Statement	Hinweise	Score/Einschätzung
1. Unsere Performance (Ergebnis/Bilanz/ Cashflow-Kennzahlen) war vor Covid-19 im Branchendurchschnitt oder besser.	Vergleichen Sie Ihre Kennzahlen der vergangenen zwei Jahre mit Branchenkennzahlen, oder nutzen Sie die Vergleichskennzahlen aus dem Rating Ihrer Hausbank.	-- 0 ++ + -
2. Die Auswirkungen von Covid-19 beeinflussen unsere Branche im Vergleich zu anderen Branchen kaum oder sogar positiv.	Branchen werden durch Covid-19 in unterschiedlicher Tiefe und Dauer getroffen. Vergleichen Sie etwa die Erwartungen der Reisebranche (tendenziell --/-) mit denen des Lebensmittelhandels (eher +/++).	-- 0 ++ + -
3. Unsere realistischen Forecasts/Szenarien zeigen, dass wir mittelfristig wieder zufriedenstellende Zahlen (positive Ergebnisse/Cashflows) erreichen können.	Simulieren Sie unterschiedliche Szenarien und ihre Auswirkungen auf GuV und Cashflow. Wie werden sich die Kernkennzahlen unter diesen Annahmen voraussichtlich entwickeln?	-- 0 ++ + -
4. Unser finanzieller Spielraum für Zukunftsinvestitionen ist auch im Stress-Case-Szenario abgesichert – trotz der Auswirkungen von Covid-19 auf GuV und Bilanz.	Das heißt, die verfügbaren Mittel reichen nicht nur so gerade zum Überleben, sondern erlauben in hinreichendem Umfang strategische Investitionen in Innovationen und/oder Digitalisierung.	-- 0 ++ + -
5. Unter den voraussichtlichen Marktbedingungen des New Normal 2021/22 wird unser Geschäftsmodell bei der erwarteten Nachfrage einen klaren Kundennutzen haben und gut differenziert sein.	Das heißt, Kunden fragen Ihre Produkte oder Dienstleistungen auch unter den Bedingungen des New Normal nach. Ihr Leistungsangebot weist klare Vorteile auf.	-- 0 ++ + -
6. Wir nutzen systematisch interne und externe Potenziale, um unsere Liquidität abzusichern und unseren mittelfristigen Finanzierungsspielraum zu erhöhen.	Ein regelmäßiges Liquiditätsmanagement hat sich eingespielt. Alle denkbaren Möglichkeiten zur Einsparung oder Umsatzerhöhung werden bereits umgesetzt oder sind eingeleitet.	-- 0 ++ + -
7. Unsere Finanzierungspartner vertrauen und unterstützen uns trotz der Auswirkungen von Covid-19 auf unsere GuV und Bilanz.	Im Umgang mit Shareholdern und Finanzierern pflegen Sie eine offene, professionelle Kommunikation auf Grundlage Ihres Reportings.	-- 0 ++ + -



Gemeinwohl beitragen können. Angesichts des akuten Mangels an Masken, Beatmungsgeräten und Plexiglasscheiben gaben sie diesem Schritt eine deutlich höhere Priorität als in der Vor-Corona-Zeit. Bei den allermeisten Mittelständlern, die wir durch die Covid-19-Krise begleitet haben, eigneten sich die Produkte oder Dienstleistungen jedoch nicht dafür, den Bedarf in der medizinischen Versorgung oder an anderer Stelle abzudecken. Nur ein Bekleidungsunternehmen, das auch einen Produktionsstandort auf den Philippinen besitzt, produzierte auf Bitten

der örtlichen Behörden Masken für lokale Krankenhäuser.

Ein Unternehmer aus der Automotive-Branche dagegen argumentierte zu Recht, dass sein Beitrag – auch bei enger Liquidität – darin bestehe, Forderungen kleiner, regionaler Vorlieferanten pünktlich zu bezahlen. Ausgerechnet dieses Unternehmen wurde von einem seiner eigenen Kunden gebeten, das Zahlungsziel um 60 Tage zu verlängern. Dieses Ansinnen konnte die Geschäftsleitung aber mit einer geschickten Argumentation umgehen, indem sie unter anderem auf begrenzte

Bitte kreuzen Sie für jedes Statement Ihre Einschätzung an:

-- trifft überhaupt nicht zu - trifft eher nicht zu 0 unentschieden + trifft eher zu ++ trifft vollkommen zu

Berechnen Sie anschließend den Score Ihrer finanziellen Performance sowie Ihrer Management-Performance, und tragen Sie ihn in die Matrix links unten ein. Der Gesamtscore für beide Achsen ergibt sich aus dem Durchschnitt der beiden Dimensionen. Je nachdem an welchem Punkt in der Resilienzmatrix Ihr Unternehmen steht, müssen Sie unterschiedliche Maßnahmen ergreifen (siehe Matrixfelder).

MANAGEMENT-PERFORMANCE

Statement	Hinweise	Score/Einschätzung
1. Wir haben ein regelkreisunterstütztes, wirksames Mit- und Füreinander in unserer Management-Taskforce etabliert.	Holen Sie Feedback ein von Mitgliedern des erweiterten Managementteams, von Mitarbeitern, vom Betriebsrat und sonstigen Stakeholdern.	-- 0 - + ++
2. Dank unserer Maßnahmen zur Gesundheitsfür- und -vorsorge sowie zur Arbeitsorganisation sind unsere Mitarbeiter wirksam geschützt.	Sie haben klare Abstands- und Hygienemaßnahmen etabliert und einen Mindeststandard für die Remote-Organisation erarbeitet. Sie verbessern diese Maßnahmen immer wieder und beobachten die Entwicklungen der Pandemie fortlaufend.	-- 0 - + ++
3. Dank unserer Kommunikation mit Mitarbeitern und relevanten Stakeholdern (inklusive Finanzierern) gelingt es uns, Vertrauen und Zuversicht zu vermitteln.	Sie fragen die Adressaten Ihrer Kommunikation regelmäßig, was Sie noch verbessern könnten, und bitten um kritische, offene Antworten.	-- 0 - + ++
4. Wir haben effektive Prozesse aufgesetzt, um unsere Liquidität zu sichern und unsere strategischen Initiativen (inklusive der Covid-19-Maßnahmen) umzusetzen.	Sie haben Routinen, Prozesse und Instrumente eingeführt. Ihre Erfolgsquote bei der Umsetzung liegt bei über 70 Prozent.	-- 0 - + ++
5. Unsere Kommunikation, Entscheidungen und Handlungen sind geprägt von besonnenem Pragmatismus und wirksamer Umsetzung.	Sie vermeiden Hyperaktivismus. Entscheidungen treffen Sie im Team. Sie verfügen über eine durchdachte 360-Grad-Kommunikation und gehen empathisch auf Ängste und Sorgen ein.	-- 0 - + ++
6. Wir überwachen systematisch alle Entwicklungen von Ereignissen und Kennzahlen. Deren Effekte können wir rollierend im Forecast und in Szenarien simulieren.	Kennzahlen und Früherkennungsindikatoren nutzen Sie in Echtzeit. Rollierende Forecasts und Szenarien sind Standard in Ihrer Managementagenda.	-- 0 - + ++
7. Wir hinterfragen die Annahmen unserer Strategie und verfolgen einen klaren Maßnahmenplan, um unser Geschäftsmodell anzupassen oder zu erneuern.	Die Kernfrage hierbei lautet: Was macht uns sicher, dass wir ein robustes Annahmenkonstrukt über Strategie und Umsetzung verfolgen?	-- 0 - + ++

Limite der Warenkreditversicherer verwies. Diese hätten bei einer Verlängerung des Zahlungsziels dazu führen können, dass die Versicherungen aufgrund der damit einhergehenden Bonitätsproblematik die Warenkreditlimite komplett gestrichen hätten und somit Lieferungen nur noch gegen Vorkasse möglich gewesen wären. Dies jedoch führt sehr häufig in die Insolvenz - ein Risikoszenario, das dieser Kunde auch im eigenen Interesse vermeiden wollte. Das Beispiel zeigt: Unternehmen können schon mit einfachen Mitteln zum Gemeinwohl beitragen, indem sie die

mit anderen Akteuren vereinbarten Bedingungen auch in der Krise erfüllen.

**Schritt 4
Liquidität absichern**

Dass Cash King ist, ist eine Binsenweisheit im Turnaroundmanagement. Ohne ausreichende Liquidität geht in Unternehmen schnell das Licht aus. Daher darf es in Krisensituationen keine Tabus geben, um die kurz- und mittelfristige Liquidität abzusichern. In den von uns betreuten Unternehmen hat sich ein strenger Freigabeprozess für alle Ausgaben in Kombination

mit niedrigen Genehmigungsgrenzen bewährt. Dazu gehört auch, dass das Management täglich den Liquiditätsausblick hinterfragt und noch mehr als üblich in Szenarien denkt (siehe Schritt 6). Führungskräfte sollten auch mögliche Ausfallrisiken oder verzögerte Zahlungen der Kunden einkalkulieren. Zudem müssen sie systematisch Quellen der Liquiditätsschöpfung erschließen, die bislang nicht in Betracht gekommen waren - beispielsweise die Methode des Sale-and-leaseback, bei der Anlagevermögen oder Immobilien verkauft und zurückgeleast

werden, oder das Factoring, also der Verkauf von Forderungen an ein anderes Unternehmen.

Besonders wichtig ist dabei die aktive Kommunikation mit den bestehenden Finanzierungspartnern, um Kreditzahlungen abzusichern. Dabei kommen verschiedene Maßnahmen infrage, etwa die Kreditlinie zu erhöhen, die Tilgung auszusetzen oder Covenant-Holidays zu vereinbaren. Darunter versteht man die vorübergehende Aussetzung bestimmter Kreditvertragsklauseln. Viele Unternehmen beantragen zudem KfW-Mittel oder Landesbürgschaften über ihre Hausbank. Von den 33 Unternehmen, die wir begleitet haben, nahmen 11 eine Landesbürgschaft in Anspruch, weitere 9 Unternehmen eine KfW-Finanzierung.

Die Hausbank sollte unbedingt von dem vorgestellten Ansatz überzeugt sein, damit sie einen kleinen Teil des Finanzierungsrisikos übernimmt. Bei den meisten von uns betreuten Unternehmen, die eine Finanzierungslösung gefunden haben, ist dies durch einen Mix aus Gesellschafterzuschüssen, Mitteln der öffentlichen Hand und Beiträgen der Banken gelungen. Allerdings sollten Unternehmen wissen, dass der Preis für diese Liquiditätssicherung sehr hoch sein kann. Wenn sie sich immer weiter „unproduktiv“ verschulden, schränken sie ihren Finanzierungsspielraum für mittelfristige Investitionen, etwa für Digitalisierung, gefährlich ein. Hinzu kommt, dass Finanzierungslösungen bei Restrukturierungen schon vor Covid-19 zunehmend schwieriger geworden sind.

Noch ist unklar, wie die Hausbanken - trotz aller Bereitschaft, strauchelnde Unternehmen zu unterstützen - in Zukunft Kreditentscheidungen treffen werden. Das wird sich wohl erst zeigen, wenn die Unternehmen ihre ernüchternden Bilanzzahlen für 2020 vorgelegt haben und eine Risikoabwägung für die Folgejahre möglich wird. Führungskräfte müssen sich darauf vorbereiten, indem sie bei ihren Finanzierern Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells und ihrer Managementaktivitäten aufbauen, etwa dadurch, dass sie ihr Reporting professionalisieren.

Schritt 5

Mit Stakeholdern kommunizieren

Eine ganz zentrale Aufgabe für Führungskräfte in der Restrukturierung ist es, mit den Beschäftigten und einer Vielzahl weiterer Stakeholder zu kommunizieren - und zwar noch intensiver als sonst. Intern sollte das Topmanagement im ständigen Dialog mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen, aber auch mit Taskforces an anderen Unternehmensstandorten sowie mit dem Betriebsrat. Bei der Kommunikation nach außen

**Gute
Kommuni-
kation
betont nicht
nur „Hard
Facts“,
sondern
auch „Heart
Facts“.**

sind Finanzierer, Gewerkschaften, Kunden, Lieferanten, Behörden und Netzwerke die wichtigsten Ansprechpartner.

Soll die Kommunikation nach innen, mit den eigenen Mitarbeitern, gelingen, dann dürfen nicht nur die „Hard Facts“ - rationale Überlegungen - im Mittelpunkt stehen. Genauso wichtig sind die „Heart Facts“, also die verständlichen Ängste und Sorgen der Beschäftigten. Führungskräfte müssen einen Weg finden, kommunikativ damit umzugehen; sie dürfen diese Emotionen - auch ihre eigenen - nicht einfach ignorieren. Unreflektierte Parolen wie „Wird schon!“ sind in der Krisenkommunikation unangebracht und verfehlen mit Sicherheit das Ziel, in unsicheren Zeiten Vertrauen in die Organisation sowie Zuversicht aufzubauen.

Wie wir in unserer Arbeit der vergangenen Monate feststellen mussten, haben einige der mittelständischen Geschäftsführer die Mühen und den Aufwand für diese regelmäßige Kommunikation deutlich unterschätzt. Als Faustregel gilt: Mindestens 10 bis 15 Prozent der verfügbaren Managementzeit sollten für Kommunikation reserviert werden.

Aber wie lässt sich der Austausch zwischen der Taskforce und den anderen Teams verbessern, wenn ein Großteil der Beschäftigten im Homeoffice sitzt? Hier hat sich seit März eine einfache, aber effektive Kommunikationsregel bewährt: Im ersten Schritt fragt die Taskforce oder Führungskraft empathisch nach dem Zustand und der Befindlichkeit ihres Gegenübers. Im zweiten Schritt klärt sie das Ziel des Auftrags - und zwar im Dialog - und bittet diejenigen um Ideen oder Lösungsvorschläge, die diese später umsetzen müssen. Top-down-Anweisungen an Teams sind in dieser Situation ausdrücklich nicht mehr erwünscht. Dies hilft dabei, eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die Problemlösung einzubinden, beugt Missverständnissen vor und sorgt vor allem dafür, dass sich alle stärker bei der Umsetzung engagieren.

Schritt 6

Szenarien entwickeln

Ging es in den ersten Wochen der Corona-Krise vor allem darum, das Unerwartete zu managen, so stehen Führungskräfte nun, einige Monate später, vor wieder neuen Herausforderungen. Sie müssen vorausdenken, wie ihr Unternehmen die hoffentlich kurz- bis mittelfristig eintretende Konjunkturerholung nutzen kann, aber auch, welche Folgen die Rezession weiterhin haben wird. Dafür entwickelt die Taskforce trotz aller Unsicherheit unterschiedliche Szenarien und überträgt diese in eine integrierte Rechnung, die Gewinne und Verluste (GuV), Bilanz und Cashflow vereint. Einige unserer

Klienten taten sich schwer damit, diesen quantifizierten Zukunftsausblick zu entwickeln, und verloren sich zu sehr in Details, wie sie es aus traditionellen Budgetierungsrunden gewohnt waren.

Pragmatischer ist es, diese Szenarien auf Basis von 10 bis 15 erfolgskritischen Annahmen zu den wichtigsten Werttreibern zu entwerfen, diese nach und nach zu verfeinern und neue Erkenntnisse laufend einfließen zu lassen. Das betrifft insbesondere die Prognose, wie sich die Nachfrage in den unterschiedlichen Segmenten des Geschäfts auf der Umsatz- und Rohertragsseite entwickeln wird. Bei einigen Unternehmen haben wir erlebt, dass sogar Stressszenarien nach dem Prinzip Hoffnung aufgestellt waren. Damit lässt sich jedoch weder eine zukunftsfähige Geschäftsmodellredimensionierung noch eine vertrauensvolle Kommunikation zu Stakeholdern sicherstellen.

Schritt 7 Geschäftsmodell anpassen

Erst wenn diese Prognosen und Szenarien vorliegen, können Unternehmen darangehen, ihr Geschäftsmodell an die 2021/22 bevorstehenden Entwicklungen anzupassen. Vermutlich müssen sie ihre bisherigen Strategiepläne beerdigen, ihr Geschäftsmodell revidieren und im Managementteam ganz neu überlegen, wohin die Reise gehen könnte. Wie wir erlebt haben, ist dieser Prozess bei einigen Unternehmen bisher zu kurz gekommen. Stattdessen legten Führungskräfte einen strategischen Aktivismus an den Tag, ohne dessen Folgen und Nebenwirkungen für das Gesamtsystem ausreichend zu berücksichtigen.

Vielversprechender und zugleich sehr anspruchsvoll ist es - darauf hat schon Managementvordenker Peter F. Drucker hingewiesen -, nicht sofort nach Antworten zu suchen, sondern erst einmal die richtigen Fragen zu stellen. Deshalb haben wir in unseren Workshops mit von der Corona-Pandemie betroffenen Unternehmen 16 operative wie strategische Leitfragen entwickelt und im Kasten „16 Fragen zum Geschäftsmodell“ (siehe Seite 4) zusammengestellt. Die Fragen umfassen alle relevanten Dimensionen des Geschäftsmodells und helfen dabei, Strategie und Geschäftsmodell an die neue Normalität anzupassen.

In unseren Workshops diskutierten die Führungskräfte einige Fragen besonders intensiv. Dabei ging es immer wieder um die Entscheidung, welche Segmente des Geschäftsportfolios weiterentwickelt werden sollten und welche sich als Ballast für zukünftige Entwicklungen entpuppt haben - mit der Konsequenz, diese zu restrukturieren oder ganz aufzugeben. Auch Fragen zur Digitalisierung rück-

ten ins Zentrum der strategischen Diskussionen, etwa wie sich digitale Ansätze zur Effizienzsteigerung nutzen lassen und wie Digitalisierung bei der Markt- und Kundenbearbeitung helfen kann.

Schritt 8 Krisenfestigkeit testen

Um Führungskräfte für die Risiken der Unternehmensentwicklung zu sensibilisieren, hat sich unser Krisenresilienztest auch in der Corona-Zeit bewährt. Er beruht auf einer Einschätzung zu je sieben Statements - einerseits zur Management-Performance, andererseits zur finanziellen Performance. Daraus ergibt sich der aktuelle Zustand des Unternehmens in puncto Krisenresilienz (siehe Kasten „Wie krisenfest ist Ihr Unternehmen?“ auf Seite 5/6).

Sollte Ihr Unternehmen in einer ersten Einschätzung in beiden Dimensionen unbefriedigende Werte erreichen, ist es höchste Zeit zum Handeln. Auch wenn das Ergebnis Ihnen nicht gefällt, sensibilisiert es Sie und Ihr Team hoffentlich dafür, Ihr Krisenmanagement zu überdenken. Besser, Sie schauen den Realitäten frühzeitig ins Auge, als in ein paar Monaten vor einem Scherbenhaufen zu stehen. Aber auch wenn Ihr Unternehmen gut abgeschnitten hat, ist es sinnvoll, den Resilienztest in bestimmten Abständen (zum Beispiel quartalsweise) zu wiederholen, da sich Annahmen und Entwicklungen immer wieder ändern können.

Fazit

Seit März 2020 zwingt die Corona-Pandemie Führungskräfte zu gravierenden Anpassungen ihrer Geschäftsmodelle und Arbeitskultur. Schon jetzt ist offensichtlich, dass an eine Rückkehr zu den Rahmenbedingungen der Vor-Corona-Zeit nicht zu denken ist. Wir müssen uns auf neue Realitäten einstellen - auf ein „New Normal“, das mit nachhaltigen Umsatzeinbrüchen, veränderten Kundenerwartungen, Remote-Arbeit und verstärkter Digitalisierung einhergeht. Dies wird unweigerlich zu einer Renaissance radikaler Restrukturierungsprozesse führen - und zu schmerzhaften Einschnitten bei Personal und anderen Kostenfaktoren.

Aber natürlich wird es auch Gewinner geben. Denn schon immer galt in Krisensituationen: Ein gutes Führungsteam kann auch aus einer miesen Situation das Beste machen. Die vorgestellten Ansätze helfen Unternehmen, die Krise zu meistern und trotz sinkender Ertrags- und Finanzkraft in die richtige Richtung zu steuern. Bestenfalls schlagen sie sogar noch Kapital aus der Krise, indem sie die Resilienz Ihres Unternehmens in turbulenten Zeiten steigern. ♥

© HBm 2020

Autoren

GEORGIY MICHAILOV

ist Managing Partner der Unternehmensberatung Struktur Management Partner mit Sitz in Köln, die sich auf Unternehmen in Krisen-, Turnaround- und Wachstumssituationen spezialisiert hat.

HANS-JOACHIM GRABOW

ist Senior Advisor bei Struktur Management Partner sowie Dozent für Restrukturierung und Change-Management. Er ist Co-Autor von „Turnaround-Management in der Praxis“, Campus 2010.