

Strategiepapier

Volker Johanning
Management Consulting

Rezession 2019/2020

Wirtschaft im Abschwung

Wer klug plant, bleibt auch in Krisenzeiten
auf der Erfolgsspur



VOLKER JOHANNING
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Inhalt

Executive Summary	4
Die Ausgangssituation: Ab wann ist Krise?	6
Self-Check – Die 6 Phasen der Krise: Wo befindet sich das Unternehmen gerade?	8
Exkurs: Wann muss ich Insolvenz anmelden? Insolvenzeröffnungsgründe	10
Der Gewinnerplan in 4 Stufen	14
Stufe 1: Den Verbesserungsbedarf ermitteln	15
Stufe 2: Identifizieren der strategisch wichtigen Geschäftsfelder der Zukunft	17
Stufe 3: Zukunftsgerichtetes Erstellen von Maßnahmen	18
Exkurs: Lebensrettende Sofortmaßnahmen sind nötig	20
Stufe 4: Management und Monitoring der Maßnahmen	21
Die drei Erfolgsfaktoren zur klugen Überwindung der Krise bzw. Rezession	22
Erfolgsfaktor 1: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation	23
Erfolgsfaktor 2: Alle Stakeholder einbeziehen	24
Erfolgsfaktor 3: Den Turn-Around planen und steuern	25
Fazit und Ausblick	26
Über den Autor und Kontakt	27

1

Executive Summary

危机

Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus 2 Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit bzw. Chance.

Ein Self-Check auf Basis von 6 Krisenstufen eines Unternehmens hilft schnell zu erkennen, wo sich ein Unternehmen gerade befindet.

Auf dieser Basis kann der Gewinnerplan in 4 Stufen helfen, die Krise nicht nur erfolgreich zu durchstehen, auch mit neuem Elan und wirtschaftlichem Erfolg aus dieser hervorzugehen.

Dazu dienen 4 Stufen:

- ▶ **Stufe 1:** Den Verbesserungsbedarf ermitteln
- ▶ **Stufe 2:** Die strategisch wichtigen Produkte und Geschäftsfelder identifizieren
- ▶ **Stufe 3:** Einen Maßnahmenplan erarbeiten
- ▶ **Stufe 4:** Management der Maßnahmen

Diese 4 Stufen zur Abwehr der Gefahr und zur Ergreifung der Chance werden durch drei Erfolgsfaktoren unterstützt:

- ▶ **Erfolgsfaktor 1:** Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation
- ▶ **Erfolgsfaktor 2:** Alle Stakeholder einbeziehen
- ▶ **Erfolgsfaktor 3:** Den Turn-Around planen und steuern

Auch wenn die Krise bei Ihnen noch nicht angekommen ist: Vorbereitung ist besser als Nachbereitung.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, dass Sie den richtigen Blick auf die Krise werfen: Es ist dem chinesischen Sprichwort nach eine Gefahr, die sorgsam vorbereitet und mit dem hier vorgestellten 4-Stufen-Maßnahmenplan gut zu durchstehen ist. Es ist aber gleichzeitig auch die Zeit, um die Chance zu ergreifen und die Weichen für die Zukunft neu zu stellen. Dabei soll Ihnen dieses Strategiepapier helfen.

Ich wünsche Ihnen viele hilfreiche Erkenntnisse und ein gutes Gelingen.



Volker Johanning

2

Die Ausgangssituation: Ab wann ist Krise?

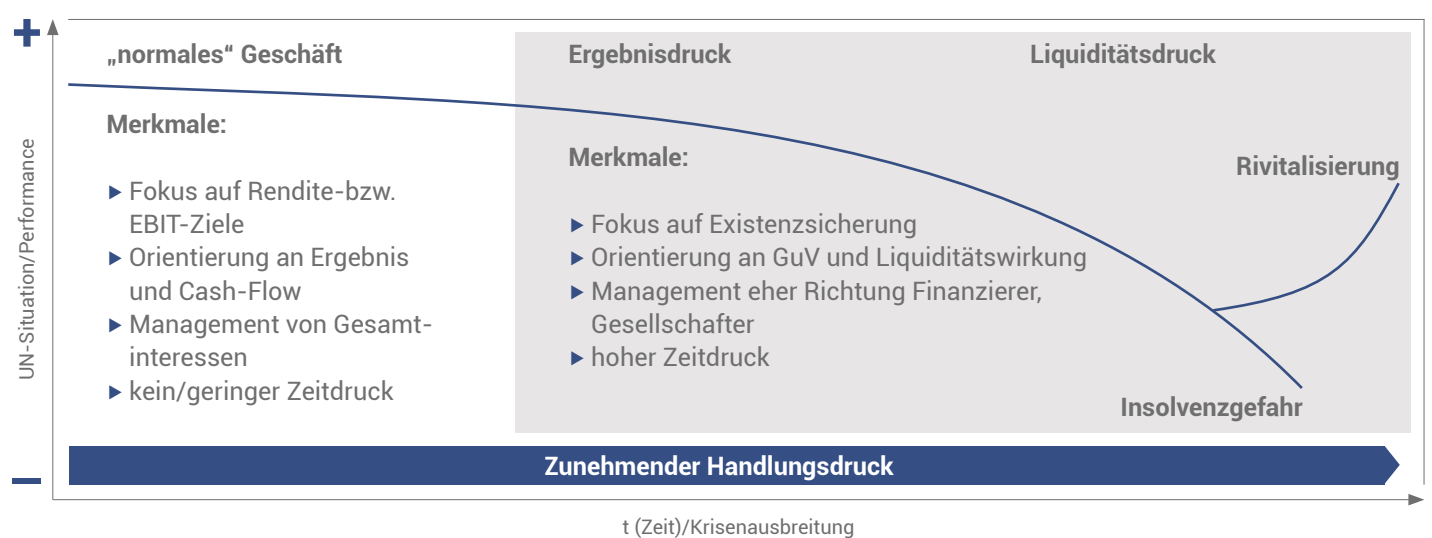
Als im September 2008 die US-Bank Lehman Brothers insolvent wurde, griff die dadurch verursachte Krise über Nacht auf alle Unternehmen in der Welt über. Auch Deutschlands Unternehmen – egal welcher Branche – waren sofort betroffen und mussten sich vergegenwärtigen: Jetzt ist Krise!

Der normale Wirtschaftszyklus nach Kondratieff beträgt ca. 8 Jahre. Also hätte theoretisch 2016 die nächste Rezession eintreffen müssen. Viele Crash-Propheten sind seitdem im Warn-Modus. Aber heute, also mehr als 10 Jahre später, scheint die Krise einen anderen Verlauf als 2008 zu nehmen. Seit Dezember 2018 ist der Einkaufsmanagerindex als ein repräsentativer Frühindikator der Wirtschaftslage eingebrochen.

Wenn man Automobilzulieferer fragt, so bestätigen diese, dass die Abrufe zurückgehen und sich ein schleichender Abschwung nicht nur ankündigt, sondern schon im vollen Gange ist. Der Schock über Nacht wie 2008 ist jedoch – zumindest bisher – ausgeblieben.

Die folgende Grafik veranschaulicht einen möglichen Krisenverlauf in der Rezession:

Grafik 1: Krisenverlauf



Anhand der Situation des Unternehmens bzw. dessen Performance im Zeitverlauf wird schnell deutlich, dass aus dem „normalen“ Geschäft in der Rezession schnell ein Ergebnis- oder schlimmer noch ein Liquiditätsdruck auftreten kann. Der Zeitdruck, unter dem das Management in dieser Situation eine Lösung finden muss, ist enorm.

Dieses Strategiepapier beschäftigt sich primär mit Unternehmen, die sich in der Krise befinden, aber noch nicht insolvenzgefährdet sind. Die große Frage lautet: Wie und woran erkenne ich als Geschäftsführer oder Manager rechtzeitig, ob ich bereits in der Krise bin, wie tief ich darin stecke und welche Maßnahmen jetzt eingeleitet werden müssen?

3

**Self-Check – Die 6 Phasen
der Krise: Wo befindet sich das
Unternehmen gerade?**

Das IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.) hat in seinem Rahmenwerk IDW S6 den Verlauf einer Krise in sechs typischen Krisen-Phasen dargestellt (siehe Grafik 2).

Grafik 2: Self-Check – Die 6 Phasen der Krise nach IDW S 6



Die ersten zwei Krisenphasen – die Stakeholderkrise und die Strategiekrise – sind in vielen Unternehmen anzutreffen. Es ist wichtig dabei zu verstehen, dass diese beiden Krisenphasen oftmals nicht bewusst, sondern nur am Rande wahrgenommen werden. Es gibt noch keine knallharten Indikatoren in Form von Ergebnis- oder Umsatzverschlechterungen, die zu sofortiger Sorge Anlass geben. Diese beiden Krisenphasen sind eher „weicher“ Natur, denn sie beschreiben Konflikte – zum Beispiel auf Gesellschafterebene sowie oftmals damit zusammenhängende Blockaden der Geschäftsführung. Auch die nachfolgende Strategiekrise ist oft nicht so gut greifbar, insbesondere für das Management, so es schon lange im Unternehmen ist und es nicht anders kennt. Gerade dann werden Produkte, die sehr gut laufen, aber in ihrem Lebenszyklus schon kurz vor dem Ende sind (Cash Cows, die nicht mehr ewig gemolken werden können) nicht rechtzeitig entsprechend bewertet. Auch technologische Entwicklungen werden „verschlafen“, so zum Beispiel ein uraltes und vollständig an die aktuellen Bedürfnisse angepasstes ERP oder Warenwirtschaftssystem, welches nicht mehr updatefähig ist.

Phase 3 – die Produkt- und Absatzkrise – ist der Zeitpunkt, da Unternehmenslenker die Krise oft erst so richtig spüren. Ein deutlicher Nachfragerückgang sowie erschwerte Preisverhandlungen mit Kunden sind Anzeichen dieses Krisenstadiums. Durch den Nachfragerückgang bleiben Produkte liegen, steigen Bestände und führen zu einer erhöhten Kapitalbindung. Jetzt wird allen Führungskräften klar: Hier muss gehandelt werden, ansonsten droht ein gravierender Rückgang des Ergebnisses; dieses Krisenstadium ist direkt EBIT- bzw. Gewinnrelevant. Wenn auf der Kundenseite weder die Nachfrage wieder anspringt noch Preis- bzw. Vertragsnachverhandlungen möglich sind, muss schleunigst die Produktion heruntergefahren werden. Damit verbunden sind die Streichung von Schichten und eine Unterauslastung der Produktionsmitarbeiter. Jetzt ist es gut, wenn über bestehende Zeitkonten „geatmet“ werden kann. Oft sind in dieser Phase schon Einschnitte bei Leiharbeitern nötig. Personalmaßnahmen bei festangestellten Mitarbeitern können manchmal noch vermieden werden, aber die Kommunikation der Geschäftsleitung muss in dieser Phase eindeutig sein: Es ist kurz vor knapp!

Wenn schon die nächste Phase der Erfolgskrise sowie der Liquiditätskrise eingetreten ist, muss zuallererst die Insolvenzreife geprüft werden. Dazu dient das folgende Kapitel, das einen Exkurs zum Thema „Insolvenzeröffnungsgründe“ beinhaltet.

Exkurs: Wann muss ich Insolvenz anmelden? Insolvenzeröffnungsgründe

Die folgende Grafik zeigt die drei Insolvenzeröffnungsgründe: Die Zahlungsunfähigkeit, die Überschuldung und die drohende Zahlungsunfähigkeit mit den entsprechen Rechten und Pflichten zur Antragstellung einer Insolvenz.

Grafik 3: Insolvenzeröffnungsgründe (Antragspflichten und -rechte)

	§ 17 InsO Zahlungsunfähigkeit	§ 19 InsO Überschuldung	§ 18 InsO Drohende Zahlungsunfähigkeit
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ fällige Zahlungsverpflichtungen können nicht erfüllt werden ▶ keine Zahlungsstockung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ negative Fortbestehensprognose ▶ negatives Reinvermögen zu Liquidationswerten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ keine akute Zahlungsunfähigkeit ▶ im Prognosehorizont (i.d.R. laufendes und folgendes Geschäftsjahr) können künftige Zahlungsverpflichtungen nicht erfüllt werden
Juristische Personen und Gesellschaften i.S.d. § 15a Abs. 1 und 2 InsO (keine natürliche Person als haftender Gesellschafter)	Antragspflicht		Antragsrecht
Natürliche Personen und Gesellschaften	Antragsrecht	Kein Eröffnungsgrund, aber Antragsrecht bei negativer Fortbestehensprognose	Antragsrecht

Entscheidend für die Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrages und den Beginn der gesetzlichen Dreiwochenfrist ist der Eintritt der Insolvenzreife, also das **objektive** Vorliegen eines Insolvenztatbestandes (BGH 9. Juli 1979 – ZR 118/77). Aus der **Sorgfaltspflicht** des ordentlichen Geschäftsleiters ergibt sich die Verpflichtung, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens laufend zu beobachten, insbesondere in einer Krisensituation (§ 43 GmbHG). Die gesetzlichen Vertreter müssen den Nachweis dafür erbringen können, dass sie die wirtschaftliche Entwicklung ihres Unternehmens **jederzeit** überblicken, die **integrierte** Unternehmensplanung aufgrund plausibler Annahmen erstellt wurde und das Unternehmen in der Lage ist, die Planannahmen umzusetzen. Andernfalls drohen den Verantwortlichen Haftung und Strafe wegen Insolvenzverschleppung.

Strafrecht

Mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer [.....] einen Insolvenzantrag nicht, nicht richtig oder nicht rechtzeitig stellt (§15a Abs. 4 InsO)

Handelt der Täter in den Fällen des Abs. 4 fahrlässig, droht eine Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe (§15a Abs. 5 InsO)

Zivilrecht

Die Geschäftsführer sind der Gesellschaft zum Ersatz von Zahlungen verpflichtet, die nach Eintritt der Insolvenzreife geleistet worden sind. Dies gilt nicht für solche Zahlungen, die auch nach diesem Zeitpunkt mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes vereinbar waren.

Für den Geschäftsführer in der Krise ist dieses Thema überaus wichtig und nicht zu vernachlässigen. Eine Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung nicht erkannt zu haben, kann belegen, dass die gesetzlichen Vertreter ihre **Pflicht** zur Beobachtung der Liquiditäts- und Vermögenslage **nicht entsprochen** haben.

Sobald ein Insolvenzgrund erfüllt ist, **kann** bzw. **muss** ein Insolvenzantrag gestellt werden (zu berücksichtigen: gesetzliche 3-Wochen-Frist nach §15a Abs. 1 InsO).

Konkret bedeutet das: Der Schuldner, also zum Beispiel im Falle einer GmbH der Geschäftsführer, ist nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO) oder Überschuldung (§ 19 InsO) zunächst verpflichtet, alle Möglichkeiten zur Beseitigung der Krise zu eruieren (d.h. es muss nicht unmittelbar ein Antrag gestellt werden). Dafür stehen **max. 3 Wochen** zur Verfügung. Wenn **objektiv keine Chance** zur außergerichtlichen Sanierung besteht, muss der Antrag aber unmittelbar (d.h. vor Ablauf der 3-Wochen-Frist) gestellt werden (= **ohne schuldhaftes Zögern**). Die 3-Wochen-Frist darf auch bei aussichtsreichen Sanierungsbemühungen nicht überschritten werden, sofern die Insolvenzeröffnungsgründe noch vorliegen (**Maximalfrist**).

Es ist keine leichte Aufgabe für Unternehmer, Geschäftsführer oder Manager genau zu erkennen, wann ein Insolvenzgrund tatsächlich eingetreten ist und wann bzw. wie schnell zu handeln ist. Hinzu kommt, dass viele aus Angst vor dem Verlust des sozialen Ansehens oder dem einfachen Agieren nach dem Hoffungsprinzip zu spät ins Handeln kommen. Damit wird leider oftmals wertvolles Porzellan zer schlagen, welches noch zu retten sein könnte bei rechtzeitigem Reagieren.

Das Thema Insolvenzgründe ist komplex. Zwei Dinge müssen ausführlich beleuchtet werden:

1

Prüfung der Zahlungsunfähigkeit durch Liquiditätsstatus und Liquiditätsplan

Die Erstellung und Plausibilisierung von Liquiditäts- und Ertragsplänen schafft den notwendigen Überblick über die aktuelle und zukünftige Zahlungsfähigkeit (§ 17 InsO)

2

Erstellen einer Fortbestehensprognose

Eine Fortbestehensprognose gibt ein Gesamturteil über die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens auf der Grundlage des Unternehmenskonzepts oder Business Plans sowie der Finanzplanung ab. Sie ist damit im Grunde eine Zahlungsfähigkeitsprognose.

Bei einer positiven Fortbestehensprognose auf Basis einer integrierten Finanzplanung (GuV-, Liquiditäts- und Bilanzplanung) liegt keine Überschuldung vor. Im Falle einer negativen Fortbestehensprognose liegt zumindest eine drohende Zahlungsunfähigkeit und damit ein Insolvenzantragsrecht vor. Ist darüber hinaus das sich aus dem Überschuldungsstatus ergebende Reinvermögen negativ, liegt zusätzlich eine Überschuldung vor, die eine Antragspflicht begründet.

Es ist hilfreich, hierzu ein neutrales Gutachten eines Experten einzuholen.

Klarheit und Transparenz über diese beiden Instrumente sind erforderlich. Bei Unsicherheit über die Lage helfen unabhängige Experten dabei, diese richtig zu einschätzen! Der Autor dieses Strategiepapiers kann bei Bedarf den Kontakt zu kompetenten Spezialisten herstellen, die die Gefahr einer Insolvenzverschleppung richtig einschätzen und testieren können und die oben dargestellten straf- und zivilrechtlichen Maßnahmen abwenden können.

4

Der Gewinnerplan in 4 Stufen

Ergibt der Self-Check eines vom Abschwung betroffenen Unternehmens keinen Anlass eine Insolvenzeröffnung in Betracht zu ziehen, so kann es sich ganz auf einen klugen und zukunftsgerichteten Plan konzentrieren, der ihm aus der Krise hilft. Auf drastische Kostensenkungen nach der Rasenmäher-Methode kann damit verzichtet werden.

Die Grafik zeigt die 4 Stufen aus der Krise, die im Folgenden ausführlich beschrieben werden.

Grafik 4: Die 4 Stufen des Gewinnerplanes in der Unternehmenskrise

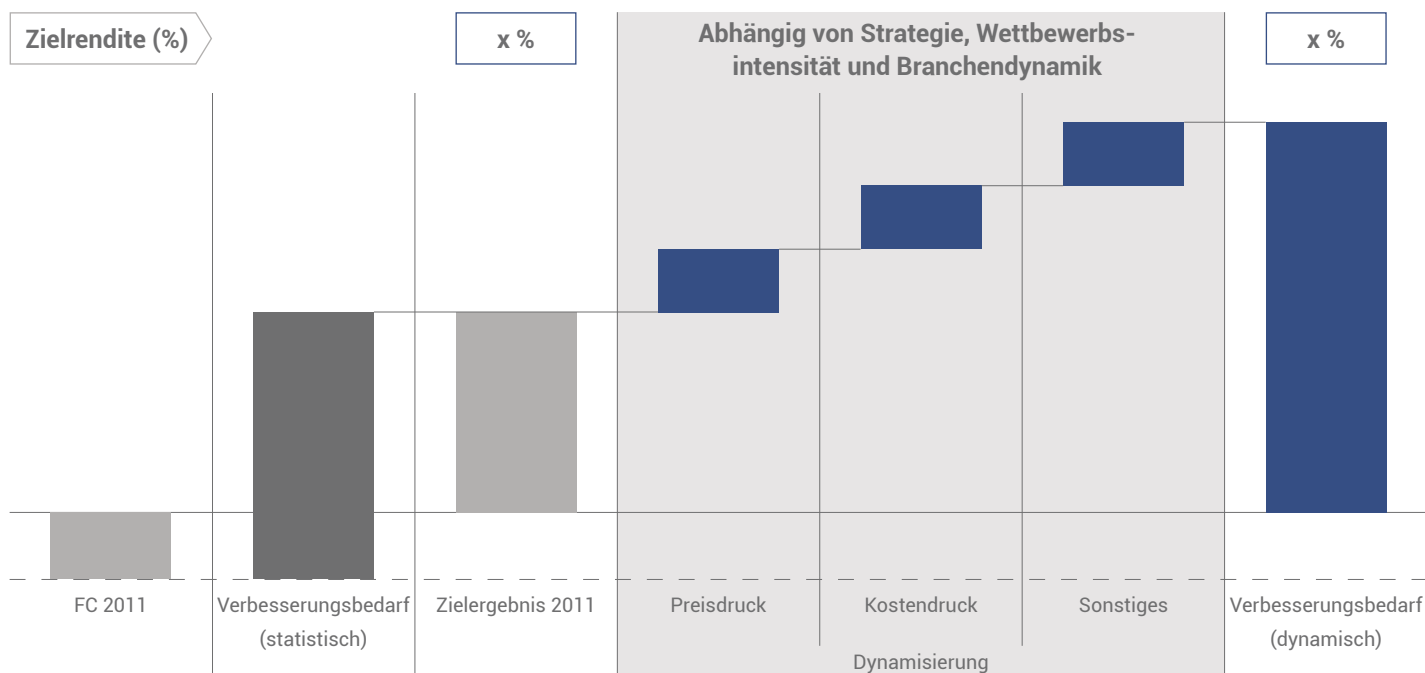


Stufe 1: Den Verbesserungsbedarf ermitteln

Das Krisenstadium im Sinne der sechs Krisenphasen nach dem IDW S6 wurde im vorherigen Kapitel dargestellt.

Neben den – ja nach Krisenstadium – typischen Krisenursachen ist es wichtig zu erkennen, wie hoch der Verbesserungsbedarf im Unternehmen ist. Man unterscheidet hier zwischen statischem und dynamischem Verbesserungsbedarf (siehe Grafik Seite 16).

Grafik 5: Den Verbesserungsbedarf ermitteln



Damit ist folgendes gemeint: Das in die Krise geratene Unternehmen hat eine Zielrendite für das Geschäftsjahr festgelegt. Aufgrund der Krise ist der Forecast aktuell negativ. Um das Ziel-Ergebnis zu erreichen, müssen Zielergebnis + negativer Forecast addiert werden. Das ist der statische Verbesserungsbedarf. Durch Preis- und/oder Kostendruck in der Krise sowie sonstige Kostensteigerungen als eine Art Puffer wird der dynamische Verbesserungsbedarf ermittelt. Dieser gibt in der Regel realistisch wider, wie hoch der tatsächliche Verbesserungsbedarf des Unternehmens ist.

Darüber hinaus ist es neben der Ermittlung des finanziellen Verbesserungsbedarfes sowie der im Rahmen der Insolvenzprüfung erforderlichen Liquiditätsplanung hilfreich, noch einmal einen kurzen Quick-Check der Ausgangssituation des Unternehmens zu erstellen. Dazu können folgende Bestandteile gehören:

- ▶ Überprüfung der Vision und strategischen Leitlinien (Leitbild) des Unternehmens
- ▶ Eine kurze, aber knackige SWOT Analyse
- ▶ Eine Analyse der aktuellen sowie zukünftigen Kunden- und Wettbewerbssituation

Es kann hier wesentlich mehr untersucht werden und anlehnd an ein Sanierungskonzept nach IDW S6 ist im Falle einer drohenden Insolvenz auch wesentlich mehr zu beurteilen. Solange jedoch keine Insolvenz droht, reicht diese Zusammenfassung für die folgende Stufe 2, die sich um die strategischen Zukunftsfelder dreht.

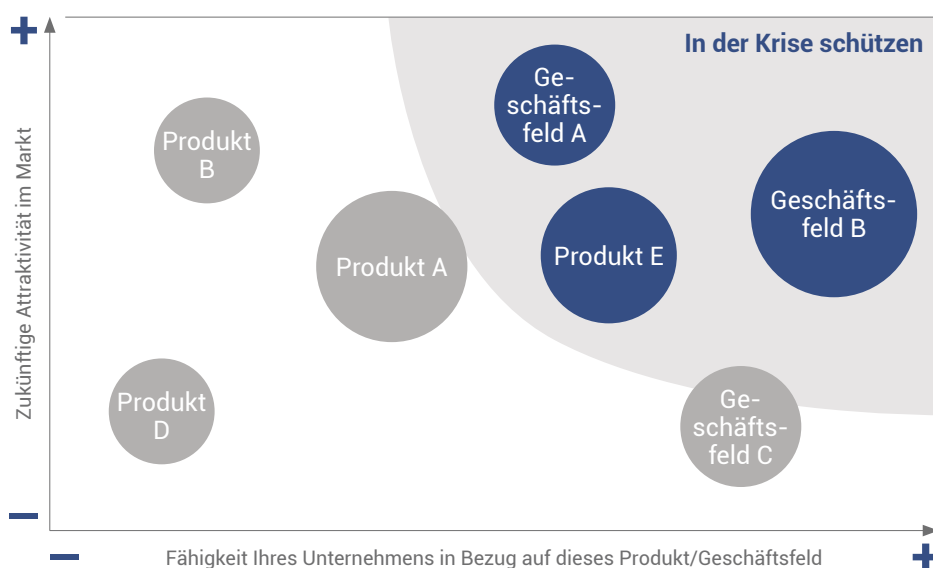
Stufe 2: Identifizieren der strategisch wichtigen Geschäftsfelder der Zukunft

Warum geht bei Handlungsdruck in der Krise dem Erstellen des Maßnahmenplan eine strategische Analyse und ein Blick in die Zukunft voraus? Ganz einfach: Es geht um das Erkennen und Festlegen, wo investiert und wo gespart werden muss. Das Sparen oder neudeutsch Cost-Cutting nach der Rasenmäher-Methode zeigt zwar Aktionismus, es fehlt jedoch die kluge Fokussierung. Um aber zu wissen, in welchen Geschäftsfeldern gespart und wo sogar in der Krise weiter investiert werden sollte, muss eine klare strategische Analyse erfolgen.

Gerade Krisen und rezessive Phasen beinhalten eine große Chance, die Wettbewerbsposition und den Wert des Unternehmens nachhaltig zu stärken.

Die folgende Grafik zeigt beispielhaft, wie ein Unternehmen alle Produkte und Geschäftsbereiche auf zwei Ebenen strategisch analysiert und einordnet.

Grafik 6: Strategische Bedeutung der Produkte und Geschäftsfelder



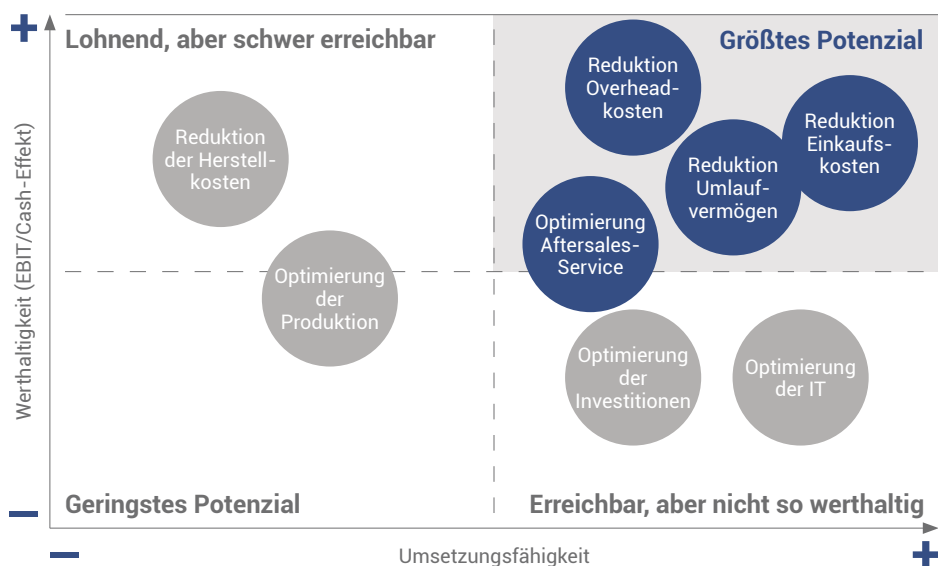
Es ist erforderlich, bei jedem Produkt bzw. Geschäftsfeld zu überlegen, wie groß deren zukünftige Attraktivität im Markt sein wird und wie groß die Fähigkeit des Unternehmens ist, die Produkte bzw. Geschäftsfelder erfolgreich zu managen.

Auf dieser Basis ergibt sich dann die Grafik und alle Elemente im oberen, rechten Quadranten sind in der Krise schützenswert. Das heißt: Hier sollte möglichst keine große Kürzung erfolgen, sondern ein weiterer Aufbau, so dass nach der Krise sofort wieder erfolgreiches Geschäft generiert werden kann.

Stufe 3: Zukunftsgerichtetes Erstellen von Maßnahmen

Wenn feststeht, auf welche Produkte und Geschäftsfelder bei der Maßnahmengenerierung zu achten ist, geht es jetzt vor allem um die Identifikation von Kostentreibern. Im Rahmen eines Maßnahmenplanes lässt sich hier der notwendige Handlungsspielraum für den errechneten Verbesserungsbedarf aus Stufe 1 schaffen. Die folgende Grafik gibt dazu einen guten Überblick.

Grafik 7: Maßnahmen in der Krise mit dem größten Potenzial



Die Grafik zeigt beispielhafte und typische Maßnahmen, die nach Umsetzbarkeit (je nachdem, wie schnell und gut erreichbar die Maßnahmen im Unternehmen sind) sowie Werthaltigkeit (wie stark die Maßnahmen EBIT- bzw. Cash-wirksam sind) analysiert und angeordnet sind. Die Maßnahmen im oberen, rechten Quadranten versprechen das größte Potenzial und sollten daher priorisiert werden. So können beispielsweise die Overheadkosten wie die anderen Maßnahmen je nach Situation des Unternehmens eine Rolle im Maßnahmenplan spielen. Sie sind aber aufgrund schwerer Umsetzbarkeit oder niedriger Werthaltigkeit nicht primär im Fokus.

Bei der Erstellung des Maßnahmenplanes ist es wichtig, einen generellen Unterschied zwischen zwei Arten von Maßnahmen zu machen:

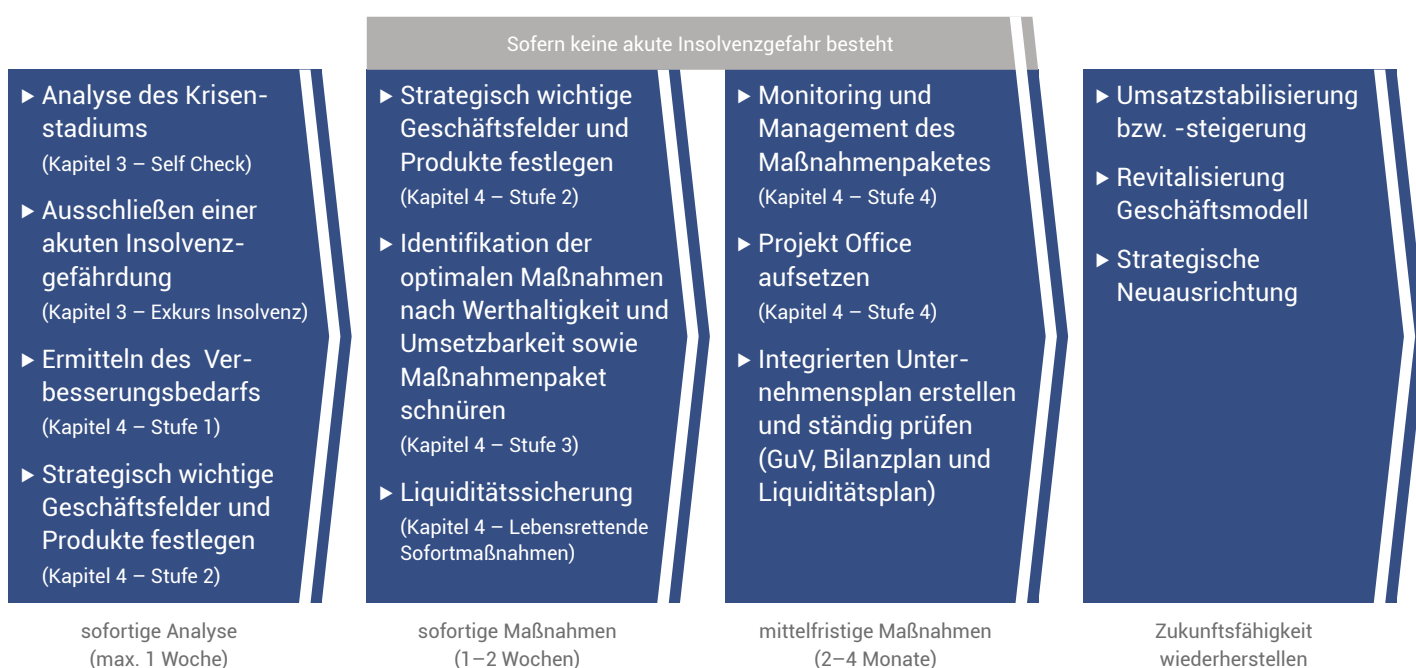
- ▶ Der Innenfinanzierung: Intern Liquidität schaffen („aus eigener Kraft“)
- ▶ Der Außenfinanzierung: Kapitalzuführung von extern (Banken, Finanzierer, Investoren, etc.)

Wenn man weiter davon ausgeht, dass ein Unternehmen aufgrund der ausgeschlossenen akuten Insolvenzgefährdung in der Lage ist, hauptsächlich das erste Instrument der Innenfinanzierung zu nutzen, spielen die in der Grafik genannten Maßnahmen die Hauptrolle.

Die in der Grafik dargestellten Maßnahmen klären sehr gut das „Wo“, d.h. in welchen Bereichen idealerweise gespart werden muss. Daneben muss auch das „Wann“ und „Wie hart“ geklärt werden.

Eine Gesamtübersicht der notwendigen Maßnahmen im Zusammenhang mit einer Unternehmenskrise zeigt die folgende Grafik:

Grafik 8: Maßnahmenplan im Überblick



Die Grafik zeigt die vier Maßnahmen-Stufen von der sofortigen und schnellen Analyse zu den sofortigen Maßnahmen und den mittelfristigen Maßnahmen, die alle in den bisherigen Kapiteln ausführlich beschrieben wurden. Als letzte Stufe dient die Wiederherstellung der Zukunftsfähigkeit durch eine Revitalisierung des Geschäftsmodells sowie eine möglicherweise notwendig gewordene strategische Neuausrichtung mit dem Ziel der Umsatzsteigerung.

Exkurs: Lebensrettende Sofortmaßnahmen sind nötig

Wenn relativ schnell klar wird, dass nicht nur eine Produkt- und Absatzkrise, sondern schon die Erfolgskrise oder gar Liquiditätskrise erreicht ist, ist der kritische Engpass immer zuerst die Liquidität.

Liquiditätssicherung und -management sind jetzt die vorrangige Aufgabe des Unternehmens. Dazu gehört neben der konsequenteren Verfolgung offener Forderungen vor allem das Thema Kosteneinsparungen. Hierzu empfiehlt sich ein Vorgehen in drei Schritten, je nach Krisenstadium:

Schritt

1

- ▶ Reduzierung bzw. Streichung von variablen Kosten (Dienstreisen, Weiterbildung, Beratung etc.).
- ▶ Einfrieren aller kostenwirksamen Projekte
- ▶ Einstellungsstopp
- ▶ Stornierung von bereits erteilten Aufträgen für Anlage- und Umlaufvermögen (Vorsicht: Vertragsstrafen prüfen)
- ▶ Budgetkürzungen (falls nötig mit dem Rasenmäher)

Schritt

2

- ▶ Reduzierung oder vollständige Entlassung von Leiharbeitern
- ▶ Kündigung von Mitarbeitern in der Probezeit

Schritt

3

- ▶ vorübergehende Stilllegung von Kapazitäten
- ▶ der Verkauf von Unternehmensteilen
- ▶ der Abbau von Personal (dies hat allerdings den doppelten Nachteil, dass es kurzfristig zusätzliches Geld kostet [Abfindungen, Sozialpläne und Transfermaßnahmen] und zudem die Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei einer Wiederbelebung der Nachfrage beeinträchtigt)

Sale- und Lease-Back als Rettungsanker

Eine in schwierigen Situationen oftmals sehr hilfreiche, alternative Form der Schaffung von schneller Liquidität ist das Sale- und Lease-Back-Verfahren. Bei dieser Art der Finanzierung verkauft ein Unternehmen Teile seines Anlagevermögens, zum Beispiel Maschinen oder Immobilien an eine Leasinggesellschaft, um sie anschließend von dieser wieder zu leasen. Diese Aktivierung von stillen Reserven wirkt sich positiv auf die Aktivseite der Bilanz aus, die Eigenkapitalquote wird gesteigert und ist sofort Cash-wirksam.

Stufe 4: Management und Monitoring der Maßnahmen

In der letzten Stufe des Gewinnerplans geht es darum, die gerade festgelegten Maßnahmen nicht nur als Einmalaktion verblasen zu lassen, sondern sie konsequent nachzuverfolgen bis der in Stufe 1 errechnete Verbesserungsbedarf erreicht ist. Um diese Konsequenz stets beizubehalten, ist es ratsam ein für die Maßnahmenverfolgung verantwortliches Projektbüro temporär einzurichten. Deren vorrangige Aufgabe ist die ständige, engmaschige Ergebnismachverfolgung für alle Maßnahmen bis zur Erreichung des Verbesserungsbedarfs. Daneben hat das Projektbüro die Aufgabe der Kommunikation in die Belegschaft und in Richtung Unternehmensleitung als Auftraggeber und Geschäftsführer.

Das Projektbüro spielt eine zentrale Rolle in der Gestaltung, Führung und Koordination des kompletten Maßnahmenpaketes. Die drei Erfolgsfaktoren, die im folgenden Kapitel 5 vorgestellt werden, sind dabei maßgeblich für den Erfolg des Projektbüros:

- ▶ Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation
- ▶ alle Stakeholder einbeziehen
- ▶ den Turn-Around oder Change-Prozess steuern und planen

5

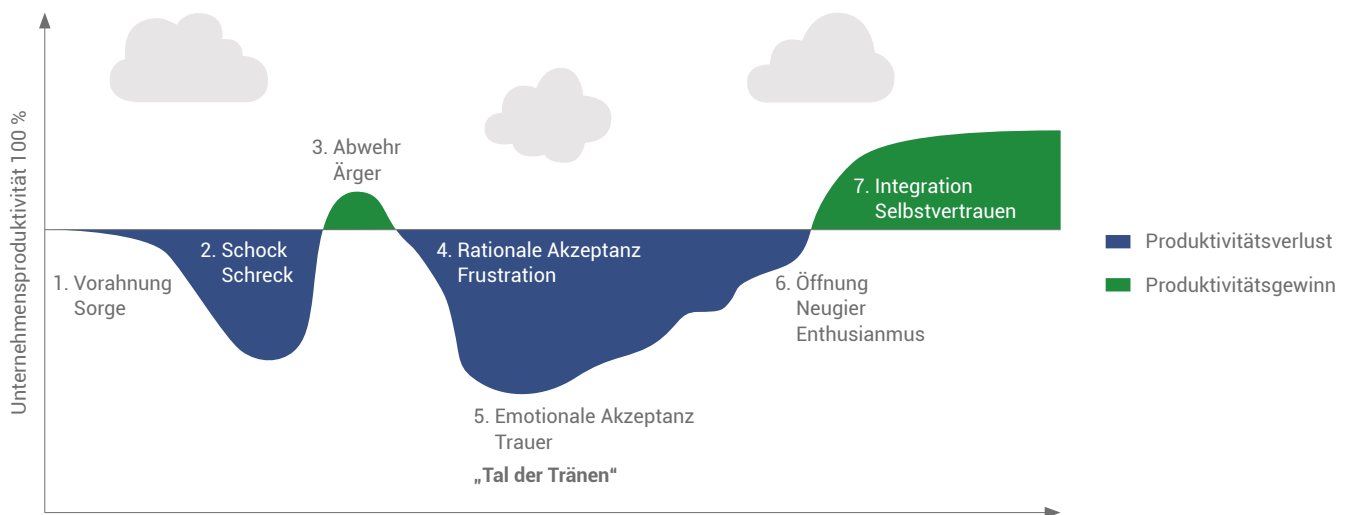
Die drei Erfolgsfaktoren zur klugen Überwindung der Krise bzw. Rezession

Erfolgsfaktor 1: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Eine Unternehmenskrise wirft zunächst einige Fragen bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten auf: Was sind die Ursachen, wer ist verantwortlich, was passiert jetzt und was sind die Konsequenzen für Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten? Fragen, die jeder für sich anders beantworten wird. Fragen, die jedoch unbedingt beantwortet werden sollten, um Spekulationen zuvorkommen und die Gerüchteküche erst gar nicht aufbrodeln zu lassen.

Daher ist gerade in Krisenzeiten eine gute Unternehmenskommunikation Gold wert.

Grafik 9: Die Veränderungskurve in der Unternehmenskrise



Für Geschäftsführer oder verantwortlicher Manager gilt es jetzt neben der operativen Krisenbewältigung auf die richtige Kommunikation zu achten. Es geht primär darum, alle Beteiligten auf dem bevorstehenden Weg durch die Krise „mitzunehmen“. Dabei kann die dargestellte Grafik der Veränderungskurve in der Unternehmenskrise überaus hilfreich sein. Gerade bei der Belegschaft, den Mitarbeitern machen sich zumeist schon vor Eintreten der Krise Vorahnungen breit; wenn es dann soweit ist, befinden sich viele in der Schockstarre. Es gibt ein paar wenige, die diese Situation produktiv nutzen und sich sagen: „Jetzt erst recht“ und nochmal Vollgas geben. Aber diese Abwehr hält mitunter nicht lange an und wandelt sich dann in starken Frust, ein Anerkennen und eine Akzeptanz der Krisensituation, die letztlich in ein totales Stimmungstief mündet. Dann ist wirklich niemand im Unternehmen mehr produktiv und das „Tal der Tränen“ ist erreicht. Hier ist Kommunikation, vor allem in Form von Zuhören angesagt. Es geht gar nicht darum die Krisenursachen zu beleuchten und Erklärungsversuche zu starten. Dafür ist es zu spät. Jetzt muss man als Manager und Führungskraft einfach da sein für seine Mitarbeiter, zuhören und aufrichten.

Schließlich gilt es, das Tal der Tränen zu verlassen, um den Maßnahmenplan aus Stufe 3 transparent zu machen, jedoch ohne die Beteiligten einfach vor vollendete Tatsachen zu stellen. Alle Entscheidungen sollten bereits im Stadium der Vorbereitung, also auch zu Beginn der Krise schon offen kommuniziert werden. So stellt man sicher, dass keine Widerstände geweckt werden, die eigentlich vermeidbar gewesen wären.

Jetzt zeigt sich, wer eine gute Führungskraft ist. Denn es geht nicht nur um die Kommunikation in Richtung Mitarbeiter, sondern an alle Kommunikationspartner, deren Zahl in der Regel noch beträchtlich ansteigt. Die sogenannten Stakeholder, die jetzt alle berücksichtigt werden müssen in der Kommunikationsstrategie, werden im zweiten Erfolgsfaktor ausführlich vorgestellt. Nur wenn alle Stakeholder in der Kommunikation abgeholt, mitgenommen und präzise über jede Planung und jede Entscheidung informiert sind, kann die Krisenbewältigung und das Verlassen des Tals der Tränen erfolgen und auf der Veränderungskurve langsam die Öffnung und Akzeptanz für den Maßnahmenplan erfolgen.

Erfolgsfaktor 2: Alle Stakeholder einbeziehen

In der folgenden Grafik werden alle für die Krise wichtigen Stakeholder dargestellt.

Grafik 10: Die Stakeholder in der Unternehmenskrise



Gerade für die Geschäftsführung ist es sehr wichtig nicht primär nur auf die Belegschaft zu schauen, die natürlicherweise am nächsten zu sein scheint. Ganz wichtig sind vor allem Kunden und Lieferanten, die im Informationsloop gehalten werden müssen. Der Kunde möchte kein Risiko beim Produkt und der Lieferant hat Bedenken in Bezug auf die Geschäftsbeziehung und die Erstattung seiner Rechnungen.

Daneben darf nie vergessen werden, dass die Gesellschafter und Eigentümer direkt betroffen sind. Deren Geldspritzen sind gern gesehen, aber immer auch rechtlich heikel. Und natürlich muss der Betriebsrat in alle Themen einbezogen werden. Das ist ein großer Kreis von Stakeholdern mit zum Teil sehr unterschiedlichen Interessen, die von der Unternehmensleitung gemanagt werden müssen. Daher sollte auch ein Medienverteiler entweder aktualisiert oder – falls nicht vorhanden – erstellt werden. Denn in der Unternehmenskrise ist auch die Öffentlichkeit, sprich die Zeitungs- und Zeitschriftenlandschaft daran interessiert zu erfahren, wie es weitergeht. Wer nicht auf das Thema Krisen-PR vorbereitet ist, findet in Publikationen wie zum Beispiel „Kommunizieren in der Krise“ von Lorenz Steinke (eBook ISBN 978-3-658-04367-4) einen hilfreichen, praxisnahen Leitfaden für den Umgang mit den Medien und der breiten Öffentlichkeit.

Ein Kommunikationskonzept sollte sobald wie möglich erarbeitet werden. Wichtig sind klare Kernbotschaften und eine nachvollziehbare und konsequent durchzuhaltende Argumentationslinie. Damit verhindert man vor allem, in die Defensive zu geraten oder überrumpelt zu werden. Denn in der Krise, insbesondere an ihrem Tiefpunkt, ist der Unmut oft groß und unerfreuliche Mutmaßungen oder Unterstellungen machen im Nu die Runde. Schnell wird – von welchem Stakeholder auch immer – über Arbeitsplatzabbau, Produktionsverlagerungen oder Standortschließungen spekuliert. Ein Kommunikationsplan muss dazu Antworten bereit halten. Auch im engsten Führungskreis muss aus einem Mund gesprochen werden. Hier zeigt sich der Zusammenhalt und das hoffentlich vorhandene Teamplay, das idealerweise für Ruhe sorgt und Gerüchten gelassen entgegentritt.

Erfolgsfaktor 3: Den Turn-Around planen und steuern

Die Krise ist ein absoluter Turn-Around für jedes Unternehmen. Und das nicht im negativen Sinne. Es kommt einfach auf den Blickwinkel an.

Die Krise kann auch als eine Erholungspause gesehen werden: für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Viele Unternehmen hatten seit der letzten großen Krise 2008/2009 jetzt fast 10 Jahre mehr oder weniger stetigen Wachstums. Solche Phasen des Wachstums kosten viel Kraft und Energie. Da kann es von Vorteil sein, wenn man sich, dem Unternehmen und den Mitarbeitern jetzt die Zeit zum Durchatmen gönnt.

Man kann eine Krise auch bewusst zum Anlass nehmen, statt in Hektik zu verfallen einfach ein oder zwei Gänge runterzuschalten, um das Unternehmen und zukünftige Herausforderungen aus neuen Blickwinkeln zu betrachten. So bleibt Raum, um liegen gebliebene Dinge abzuarbeiten, eine gedankliche Inventur durchzuführen und in aller Ruhe den Re-Start nach der Krise zu planen. So begibt man sich, wenn die Zeit reif ist, voller Tatendrang in die Pole Position für die Zeit nach der Krise.

6

Fazit und Ausblick

Es bleibt festzuhalten, dass eine Unternehmenskrise, wie in den beiden chinesischen Schriftzeichen dargestellt, nicht nur eine Gefahr bedeutet, sondern auch eine Chance beinhaltet.

Daher enthalten die vier Stufen des Gewinnerplanes auch die Betrachtung und Identifizierung der für ein Unternehmen für die Zukunft wichtigen strategischen Produkte bzw. Geschäftsfelder. Denn diese müssen in der Krise geschützt und weiterentwickelt werden, um die Chancen der Krise ideal zu nutzen. Parallel dazu dient der Maßnahmenplan in Stufe 3 und 4 zur Abwendung der Gefahr. Damit ist man bestens gerüstet für die Krise.

Es ist daneben ganz wichtig, nicht hektisch und unvorbereitet zu agieren. Dass gründlich geprüft wird, ob eine potentielle Insolvenzgefahr besteht und zu verstehen, woran man diese als Geschäftsführer mit allen Haftungsrisiken klar erkennt. Darüber hinaus ist wichtig, dass man die Krise nicht von vornherein als das Ende der Welt ansieht, sondern aktiv wird und einen klaren Gewinnerplan nach den hier vorgestellten vier Stufen ausarbeitet. Dazu gehört auch, dass man klar vor Augen hat, was die für das Unternehmen strategisch wichtigen Produkte und Geschäftsfelder sind und wie man diese in der Krise nicht nur schützt, sondern für den einsetzenden Sonnenschein am Wirtschaftshimmel ideal positioniert.

Ich denke und hoffe, dass vieles in diesem komplexen Thema klargeworden ist, weiß aber auch, dass der Teufel oft im Detail steckt. Wenn Sie spezielle Unterstützung brauchen, etwa für konkrete Belange Ihres eigenen Unternehmens, oder wenn Sie mir Feedback zu diesem Strategiepapier geben wollen, melden Sie sich gerne jederzeit bei mir: **0160-90 15 96 62** oder **volker@johanning.de**.

7

Über den Autor und Kontakt



Volker Johanning ist Restrukturierungs- und Sanierungsberater in Nordwestdeutschland und Westfalen. Er sieht in Unternehmenskrisen die Chance, einen erfolgreichen Turn-Around für das Unternehmen zu schaffen und wie Phönix aus der Asche erfolgreich aus der Krise hervorzukommen. Deshalb ist es ihm so wichtig schon während oder idealerweise vor der Krise die strategisch wichtigen Zukunftsthemen klar zu erkennen, diese in der Krise zu schützen und für den Einstieg in bessere Zeiten ideal vorzubereiten.

Mehr als 20 Jahre Erfahrung im Management von Konzernen und mittelständischen Hidden Champions helfen Volker Johanning dabei in Krisenzeiten mit geradliniger Konsequenz und trotzdem offen, ehrlich und fair mit allen Stakeholdern umzugehen.

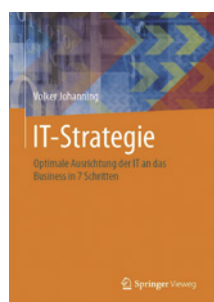
Der Top-Managementberater und Autor sammelte umfangreiche Erfahrungen im Management von großen Konzernen wie BASF, KPMG, ZF Friedrichshafen, Continental und Volkswagen/Audi sowie im mittelständisch geprägten Umfeld bei Hidden Champions wie RATIONAL AG, Valora, Pöppelmann, Wernsing oder Grimme.

Neben Abschlüssen als Diplom Informatiker FH und Diplom Kaufmann hat er zahlreiche Weiterbildungen absolviert. Unter anderem als Restrukturierungs- und Sanierungsberater am IFUS-Institut in 2017, als zertifizierter Coach bei Rauen/Steinhübel in 2010, als Organisationsentwickler bei Steinhübel in 2016 sowie als Strategieberater IHK in 2014.

Im November 2014 wurde sein erstes Buch „IT Strategie“ im Springer-Verlag veröffentlicht. Hierzu wird gerade an der zweiten Auflage gearbeitet, die Mitte 2019 herauskommen wird. In 2015 erschien sein zweites Buch „Car IT: Vom vernetzten Auto zum autonomen Fahren“.

Kontakt

Volker Johanning
Management Consulting
Lange Horst 8
49448 Marl am Dümmersee
Telefon: +49 5443 99 8 99 10
Telefax: +49 5443 99 8 99 22
Email: volker@johanning.de
Website: www.johanning.de



Copyright

Alle Rechte an den vorliegenden Inhalten liegen bei Volker Johanning. Die Daten und Informationen bleiben Eigentum von Volker Johanning Management Consulting. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Volker Johanning Management Consulting.

Gestaltung, Layout und Infografiken:

GrafikDesign Brigitte Kramer
info@brigitte-kramer.net
www.brigitte-kramer.net



VOLKER JOHANNING
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Volker Johanning Management Consulting

Lange Horst 8
49448 Marl am Dümmersee
Telefon: +49 5443 99 8 99 10
Telefax: +49 5443 99 8 99 22
Email: volker@johanning.de
Website: www.johanning.de