

## EMChoch2 - Taskforce Corona:

### Wie bewältigen mittelständische Unternehmen die Corona-Krise

Unsere Taskforce unterstützt mittelständische Unternehmen in Krisensituationen wie z.B. der derzeitigen Corona-Pandemie. Bei der Corona-Krise unterscheiden wir drei Phasen: die Phase der Überlebenssicherung, des langsamen Hochfahrens und der Erholung.

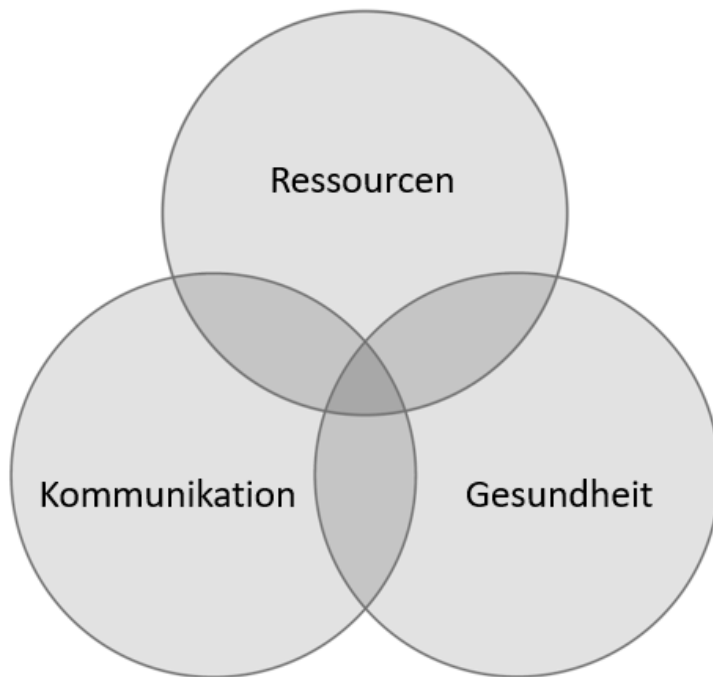


Im ersten Schritt galt es die akute Überlebensfähigkeit durch eine schnelle Dokumentation der Ausgangssituation, z.B. Sichtung des Jahresabschlusses 2018, der BWA 2019 incl. Summen- und Saldenlisten und einer sofortigen Entwicklung von möglichen Szenarien, z.B. schnelle Erholung, verzögerte Erholung, schwere Rezession, zu sichern. Diese Szenarien flossen in die Liquiditäts- und Rendite-Prognosen 2020/2021 ein und dienten als Grundlage für die Gespräche mit den Banken und öffentlichen Stellen zur Erhalt von Soforthilfen, Bürgschaften oder KfW-Mitteln.

In Ausnahmesituationen zählt schnelles und konsequentes Handeln. Deswegen mussten alle nicht notwendigen Ausgaben sofort und radikal gestoppt werden. Den Liquiditätsbedarf schmälernde Maßnahmen mussten dabei konsequent und über alle Bereiche hinweg eingeleitet werden: Verlängerung von Zahlungszielen, Stundung von Verbindlichkeiten, Verweigerung der Warenannahme usw.

Nachdem alle Maßnahmen zur Absicherung der kurzfristig notwendigen Liquidität getroffen wurden wurde die Perspektive von kurz- auf mittelfristig, von Liquiditäts- auf Renditerisiko neu justiert.

Hierzu gehörte insbesondere die Betrachtung der Handlungsfähigkeit in den drei kritischen Bereichen: Ressourcenverfügbarkeit, interne und externe Kommunikation und Maßnahmen zur Gesunderhaltung von Mitarbeitern und Kunden.



Jetzt gilt es die Verfügbarkeit der notwendigen internen und externen Ressourcen zu sichern, extern z.B. die Steuer- und Rechtsberatung, intern z.B. Finanzen, Personal, IT. Wie stellen wir die permanenten Liquiditätskontrolle sicher, wie die Vor- und Nachbereitung der Bearbeitung und Abwicklung der Kurzarbeitergelder sicher? Ferner sind notwendige bzw. geforderte Sofortmaßnahmen, wie z.B. die Erweiterung von Hygienevorschriften, Home-Office-Regelungen oder die gezielte Einschränkung von Reisetätigkeiten, tragen zum Schutz der Beschäftigten sowie relevanter Dienstleister einzuleiten. Eine gezielte, sachlich fundierte und regelmäßige Kommunikation gegenüber Kunden und Mitarbeiter ist jetzt ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor. Mitarbeiter brauchen Orientierung und Sicherheit, der Kontakt zu Kunden muss aufrechterhalten werden. Gerade in einer Zeit der Kontaktsperre gilt es alternative Kontakte aufzubauen, per Video-Konf, per Telefon, per Social Media, Plakate im Schaufenster, kleine Gesten des Dankes an Mitarbeiter und Stammkunden.

Von besonderer Bedeutung ist die frühzeitige und umfassende Vorbereitung auf eine mögliche Wiedereröffnung und ein Konzept zur Stimulierung der Nachfrage in der Wiedereröffnungsphase, z.B. durch Gutschein-Programme wie „heute bezahlen – später genießen“.

In der dritten Phase der „Erholung“ werden wir von der mittel- zur langfristigen Perspektive wechseln. Und uns Fragen stellen, wie z.B. welche Learnings ziehen wir aus der Krisenbewältigung? Wie sollten wir unser Geschäftsmodell vor dem Hintergrund der Krisenerfahrung weiterentwickeln, um unsere langfristige Leistungsfähigkeit zu optimieren?

Dabei werden wir die parallele Betrachtung von drei Feldern empfehlen: Die langfristige Gewinn-, Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit. Langfristig ist nicht

die Optimierung eines Teilbereiches, sondern die erfolgreiche Synchronisierung unterschiedlicher Zielfelder von besonderer Bedeutung. Die zentralen Fragen werden lauten: Wo sind wir strategisch angreifbar (Risiko-Potenzial) und welche nachhaltigen Stärken ermöglichen uns einen Wettbewerbsvorteil (Chancen-Potenzial).



**Fazit:**

Nicht alle mittelständischen Unternehmen werden diese Corona-Krise überleben. Einige jedoch werden an ihr wachsen. Sie werden sich nach der Krise die Zeit nehmen den gesamten Prozess zu umfassend und schonungslos zu reflektieren. Sie werden ihre Fehler/Fehleinschätzungen/Überreaktionen identifizieren und ihre Stärken/Erfolg ihre Widerstandsfähigkeit/Resilienz in der Krisenbewältigung, sichtbar machen.



Mit welchen Fragen werden sich diese Unternehmen nach der Corona-Krise beschäftigen?

Sie werden sich zum Beispiel die folgenden Fragen stellen: Wie haben wir uns in der Angst-Phase verhalten, was war daran nützlich, was hat uns blockiert? Konnten wir schnell genug auf „Überleben“ umschalten, hatten wir unsere Emotionen in den Griff bekommen, konnten wir trotz widersprüchlicher Informationen Entscheidungen, die unserem Charakter, unserer Haltung und Purpose entsprechen, treffen und überzeugend verargumentieren?

Wie haben wir uns in der Lern-Phase verhalten? Haben wir gelernt den Kontrollverlust, den jede Krise mitsichbringt, zu akzeptieren, wie haben wir die aufgekommene Angst und Furcht bewältigt, hat jeder von uns in der kritischen Zeit sein Bestes gegeben, wenn nein, was hat denjenigen daran gehindert?

Wie nutzen wir die Phase „Verankerung“: Konnten wir unsere Learnings in eine Weiterentwicklung unserer Haltung/Purpose überführen, unseren Blick wieder konsequent auf die Zukunft auszurichten, sind wir mit uns selbst wieder in Einklang?. Können wir mit Stolz und Dankbarkeit auf die erfolgreich bewältigte Krise zurückblicken? Welche „Wunden“ sind entstanden und wie gehen wir mit ihnen um?

Eine Krise kann uns helfen zu wachsen, bietet uns die Chance der Weiterentwicklung. Voraussetzung dafür ist, dass wir nicht einfach zur Tagesarbeit zurückkehren, sondern dass wir uns die Zeit nehmen die Erfahrungen aktiv zu verarbeiten. Krisen sind normal, sie können jederzeit auftreten – deshalb sollten wir sie auch so behandeln und in unsere Planungen als etwas was immer passieren kann berücksichtigen.

