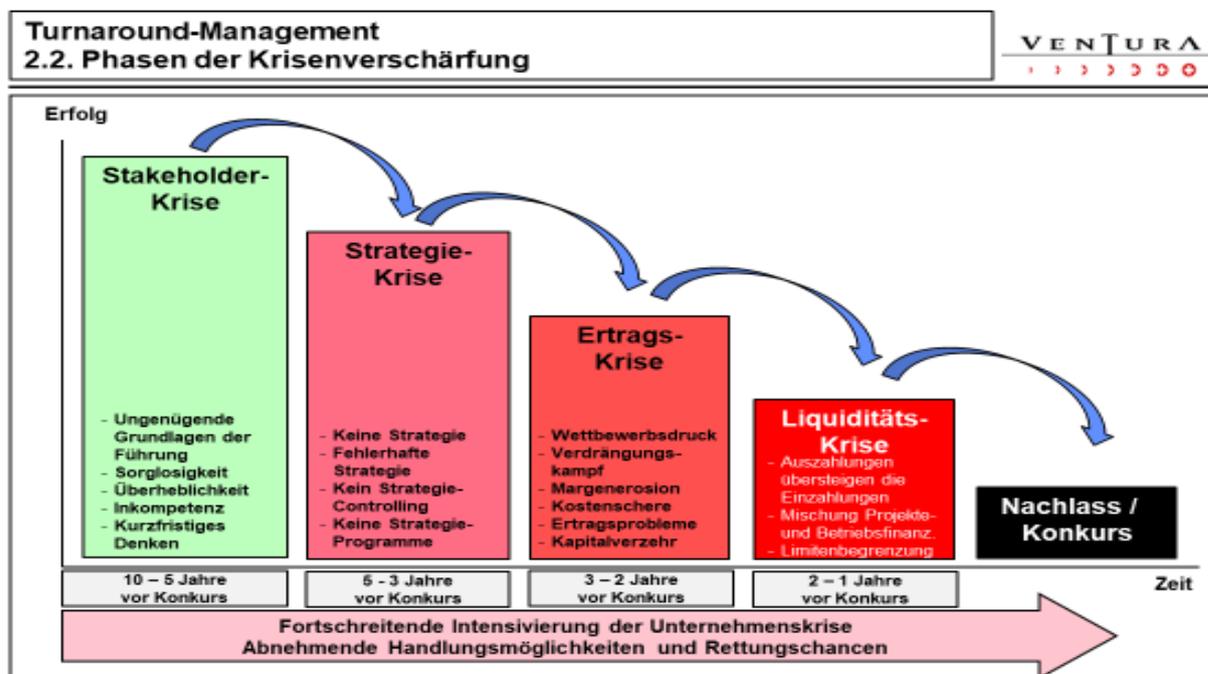


## Kritische Lagebeurteilung und Fragen zur Wirtschaftskrise 2020 (2-Seiten-Summary)

Nachfolgende Grafik zeigt die negativen Entwicklungsschritte von Unternehmen in der Krise. Und allen Krisen ist das Sprichwort von Michael Gorbatschow gemein „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“. Soweit muss es aber nicht kommen: Frühzeitiges Erkennen der negativen Entwicklung, transparente Analyse der Ursachen, Definition der Gegenmassnahmen und entschlossenes und mutiges Entscheiden sowie Umsetzung der Massnahmen.



Quelle\_Helbing-Corporate-Finance-AG

Copyright\_Arnold-Ehr\_2020

Seite 1

COVID-19 stellt seit 2 Jahren eine Zäsur dar und legt oft bereits vorhandene wirtschaftliche Schwächen schonungslos offen. Als Reaktion auf die Krise intervenierte der Staat u.a. mit

- Kurzarbeitsentschädigungen im vereinfachten Verfahren
- Ermöglichung von zinslosen COVID-19-Krediten
- einer Retter-Kommunikation wie „Wir schaffen das“ und „Wir können uns das leisten“

Unternehmen, welche die strategischen und operativen Hausaufgaben gemacht haben, werden mehrheitlich diese Krise gut überstehen. Das betrifft wettbewerbsfähige Unternehmen, die eine Technologie- oder Produkte-Nische besetzen, mehrheitlich exportorientiert sind und hoch qualifizierte Arbeitsplätze anbieten sowie in ihren Märkten eine Spitzenposition innehaben.

Viele ausschliesslich im Binnenmarkt tätige Unternehmen haben viele Mitbewerber im Inland und sind oft im Wettbewerb zu wenig differenziert, profitieren teilweise von regionalen Marktabsprachen, haben hohe Strukturkosten, eine oft zu tiefe Produktivität / Profitabilität sowie wenig Innovationspotential.

Die meisten Unternehmen wurden sodann auch von dieser Krise „überrascht“ bzw. haben vorgängig keine eigenständigen Krisenpräventionen gemacht. Nach Ausbruch der Krise und Anlauf der staatlichen Unterstützungen handelten viele Firmen nach dem bekannten Motto: „Abwarten, nichts längerfristiges Entscheiden, Definition der Hoffnungspunkte in der Zukunft“. Die Folgen dieses Vorgehens und der längerfristig andauernden staatlicher Unterstützungsleistungen sind:

- Betriebsinterne Lämungseffekte, Lethargie und Beharren im Status-Quo (psychologische Schädigung der gesamten Organisation)
- Übernahme der Opferrolle und Suche nach Ausreden, nicht handeln zu können / müssen (fehlende Planungssicherheit für die Zukunft, Risiko eines 2. Lockdown etc.)
- Gewöhnungseffekt an staatliche Unterstützungsprogramme (Kader und Belegschaft)

- Schleichender Rückgang der Risikobereitschaft und der Leistungsfähigkeit der Organisation
- Mitarbeiterabbau über eine längere Zeit ist die teuerste, nicht effektivste Vorgehensweise. Viel sinnvoller ist der Einmal-Abbauschock mit Gegenmassnahmen zum Wiederaufbau
- Neue Schulden werden oft eingesetzt zur Zahlung laufender Fixkosten und nicht für Zukunftsinvestitionen für zukünftigen Cash-Flow
- Die Bilanzkennzahlen entwickeln sich negativ infolge der zusätzlichen Verschuldung (Zunahme Verschuldungsgrad, Bonitätsschwächung, Verzehr der betrieblichen Substanz etc.)
- Rückzug und temporäre Abwesenheit vom Markt und vermehrte Innenorientierung
- Problemanalysen unterschiedlicher Arten (Problem-Ursachen und Problem-Auswirkungen)

Was sind die Folgen dieses Nicht-Handelns oder passiven Abwartungshaltung?

- Die Organisation / Resilienz wird laufend schwächer und hängt durch
- Die Produktivität nimmt laufend ab und zeigt ein Beharrungsvermögen auf tiefem Niveau
- Die Moral und Einsatzfreude der Kader und Mitarbeiter nimmt laufend ab und das Problem-Denken gewinnt im Unterschied zum Lösungs-Denken an Bedeutung

Stattdessen sollte in einer Krise massiv **antizyklisch** gehandelt werden mittels zukunftsorientierten Initiativen, wie nachfolgende Aufzählung zeigt. Leider wird dies in den meisten Firmen nicht gemacht. Dadurch geraten Unternehmen leicht in eine negative Spirale nach unten.

- Flexibilisierung und Reduktion der Strukturkosten sowie proaktiv die Neuausrichtung der Organisation auf den Markt (Reduktion des Break-Even-Umsatzlevels, neue Märkte etc.)
- Start von Innovations-Programmen intern (Effizienzsteigerung, Produkt- und Prozessinnovation, neue Geschäftsmodelle, neue Märkte und Produkte, Ausbildungen und Weiterbildungen etc.)
- Neu- und Ersatz-Investitionen in bestehende oder neue Geschäftsfelder
- Erarbeitung von Plan-Szenarien der kommenden Monate und Umsetzung von allgemeingültigen und Szenarien-spezifischen Massnahmen mit monatlichen Kontrollen
- Clean-the-house-Programme in allen Strukturbereichen (Lean / 5S, Kaizen, Vereinfachung, Elimination Verschwendung, Standardisierungs- und Verbesserungsmaßnahmen aller Art etc.)
- Massnahmen zur konsequenten Reduktion der Komplexitäten aller Art in der Unternehmung

Um die Organisation „am Laufen und ständig in Bewegung zu halten“ müssen die Führungsverantwortlichen in schwierigen Zeiten **proaktiv** vorgehen und dies ihrer Belegschaft auch erklären und begründen. Im „Normal-Zustand“ hat kaum eine Organisation Zeit für solche Einsätze oder immer Ausreden warum jetzt gerade nicht. Dies ist die grosse Chance von Krisen.

- Definition der Handlungsfelder und Massnahmen nach Prioritäten intern und extern
- Einsetzen von Task-Force-Gruppen aus internen und externen Umsetzern (z. B. Interim Manager), welche die Massnahmenpakete definieren und umsetzen (Aufräum-Programme, Schulungen, Vereinfachungen, Optimierungen aller Art, Market-, Technologie- und Organisations-Roadmaps für die nächsten Jahre, Innovationen, Businessmodelle, Restrukturierungen, Organisationsentwicklungen etc. etc.).

Folgende Qualifikationen und Vorleistungen müssen **Mitglieder einer Task-Force** mitbringen:

- Grosse Erfahrungen aus vielen Einsätzen als Führungs- und Fachkräfte für die Planung und Umsetzung solcher Massnahmen und präventiven Verbesserungen
- Einsatzbereite Arbeitsinstrumente und Vorgehensweisen (Toolbox) für solche Programme
- Erarbeitung der Grundlagen für Ausbildungs- und Weiterbildungsprogramme der Unternehmung für den gezielten Aufbau einer gesteigerten Qualifikation der Organisation und ihrer Führungs- und Fachkräfte in Themen wie z. B. Krisenprävention und Organisations-Resilienz, betriebliche Transparenz, Problemlösungsvorgehen sowie Verbesserung der Unternehmenskultur in ihren wesentlichen Ausprägungen.

Wenn Unternehmen dergestalt proaktiv auf Krisen reagieren, steigert dies das gegenseitige Vertrauen und den Zusammenhalt zwischen Belegschaft, Führung und Unternehmung („Schicksalsgemeinschaft“) und bestärkt die Überzeugung, jeder zukünftigen Krise gewachsen zu sein und aus der laufenden Krise gestärkt hervorzugehen.