



AUSGABE
4_2020

Chefsachen – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln

Strategie- und Krisentools

Welche Werkzeuge helfen beim Manövrieren
in stürmischen Gewässern?

Rabena Ahluwalia & Matthias Wallisch: **Effectuation** – Inge Baurmann & René Wagener: **Impact-Check** – Christina Geiger: **Kontext-Landkarte**
– Christoph Krause: **Strategische Landkarte** – Michael Lewrick: **Business Ökosystem Design** – Georgiy Michailov & Hans-Joachim Grabow:
Krisen-Resilienz-Test – Judith Muster & Jens Kapitzky: **Mischpult des Managements** – Julia Rettig: **Value Proposition Canvas** – Georg von der
Ropp: **Geschäftsmodellnavigator** – Raphael Shklarek: **Trend Canvas** – Alexander Sonntag & Patrick Großheim: **Geschäftsmodell-Cockpit** –
Heike Waldhoff-Koch: **Finanz- und Liquiditätsplanung**

Der Krisen-Resilienz-Test

Eine Navigationshilfe für Führungskräfte im Krisen- und Restrukturierungsmodus



Georgiy Michailov ist Managing Partner der Struktur Management Partner GmbH, einer deutschlandweit führenden Restrukturierungsberatung. Er hat mehr als 17 Jahre Berufserfahrung im Turnaround- und Wachstums-Management in rund 70 Projekten. Das anspruchsvolle Stakeholder-Management sowie konsequentes Redesign von Geschäftsmodellen zählen zu seinen Kompetenzschwerpunkten.
Kontakt: g.michailov@struktur-management-partner.com

Dr. Hans-Joachim Grabow ist nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Germanistik seit 1993 bei den Struktur Management Partnern und bringt Erfahrungen aus Konzeption und Management von Umbruchphasen in Krisen-, Turnaround- und Wachstumssituationen aus über 140 Projekten diverser Branchen ein. Er ist Mitautor des Fachbuchs „Turnaround-Management in der Praxis“ (Campus Verlag) sowie Autor diverser Publikationen zum Turnaround- und Change-Management.
Kontakt: h.grabow@struktur-management-partner.com





Warum der Krisen-Resilienz-Test?

Seit März 2020 zwingt COVID-19 die meisten Führungskräfte nahezu aller Branchen dazu, in einen Krisen- beziehungsweise Turnaround-Modus umzuschalten. Auch Ende 2020 sind die komplexen Folge- und Nebenwirkungen für Volkswirtschaften, Unternehmen und Führungskräfte kaum absehbar. Klar ist aber bereits heute, dass an eine Rückkehr zu den Rahmenbedingungen der Vor-Corona-Zeit kaum zu denken ist. **Führungskräfte müssen sich auf neue Realitäten einstellen – auf ein „New Normal“, das mit nachhaltigen Umsatzeinbrüchen, veränderten Kundenerwartungen, Remote-Arbeit und verstärkter Digitalisierung einhergeht.**

Ging es in den ersten Monaten der COVID-19-Krise darum, das „Unerwartete“ durch Gesundheits-, Liquiditätsmanagement und Kommunikation zu bewältigen, stehen Führungskräfte nach dieser Survival-Phase nun parallel dazu vor der Aufgabe, ihr Geschäft auf die zu erwartenden neuen Realitäten anzupassen und zukunftsfähig auszurichten. **Eine zentrale Aufgabe – im Sinne einer risikoorientierten Früherkennung und Vorsteuerung – besteht darin, die eingetretenen und zu erwartenden Bedrohungen und Risiken für das Geschäftsmodell aber auch die eigenen Stärken, Schwächen und Chancen zu kennen beziehungsweise rechtzeitig zu erkennen.** Es ist allemal besser, den Realitäten proaktiv ins Auge zu schauen, als in ein paar Monaten vor einem Scherbenhaufen zu stehen.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns bei der Auswahl aus der schier unüberschaubaren Palette der strategischen Management-Tools für den Krisen-Resilienz-Test entschieden.

Aufbau und Auswertung des Tests

Der Krisen-Resilienz-Test (kurz KR-Test) soll Ihnen als Führungskraft helfen, die Krisenfestigkeit Ihres Unternehmens zu bestimmen. Er beruht auf einer Einschätzung zu jeweils sieben Statements, die den Status Ihrer Managementperformance auf der einen und der finanziellen Performance auf der anderen Achse erfassen. Aus der Zusammenführung der Ergebnisse ergibt sich dann Ihr Gesamtstatus in der Krisen-Resilienz-Matrix.

Dafür müssen Sie und Ihr Managementteam mithilfe eines einfachen Scoring-Modells einschätzen, wie sehr die insgesamt 14 Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen. Nutzen Sie bei Bedarf die Hinweise zur Bewertung der einzelnen Statements.

Führungskräfte
müssen sich auf neue Realitäten
einstellen.

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

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, die Kundschaft fragt 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 ++

Abbildung 1: Finanzielle Performance im KR-Test, Quelle: G. Michailov, H.-J. Grabow; HBM 11/ 2020

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 Mitarbeitenden, vom Betriebsrat und sonstigen Stakeholdern.	-- + 0 - ++
2. Dank unserer Maßnahmen zur Gesundheits für und -vorsorge sowie zur Arbeitsorganisation sind unsere Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden und relevanten Stakeholdern (inklusive Finanzierern) gelingt es uns, Vertrauen und Zuversicht zu vermitteln.	Sie fragen die Adressaten und Adressatinnen 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 - ++

Abbildung 2: Managementperformance im KR-Test, Quelle: G. Michailov, H.-J. Grabow; HBM 11/2020

Ermitteln Sie anschließend den Scorewert Ihrer finanziellen und Management-Performance und tragen Sie ihn auf der Krisen-Resilienz-Matrix ein (siehe Abbildung 3). Er ergibt sich aus dem jeweiligen Durchschnitt. Aber Vorsicht: Berücksichtigen Sie in der Gesamtbewertung bitte, dass ein

negativer Score-Wert eines einzelnen Kriteriums die gesamte Dimension beeinflussen kann. Je nachdem, an welchem Punkt in der Matrix Ihr Unternehmen steht, müssen Sie unterschiedliche Maßnahmen in Angriff nehmen (siehe Matrix-Felder).

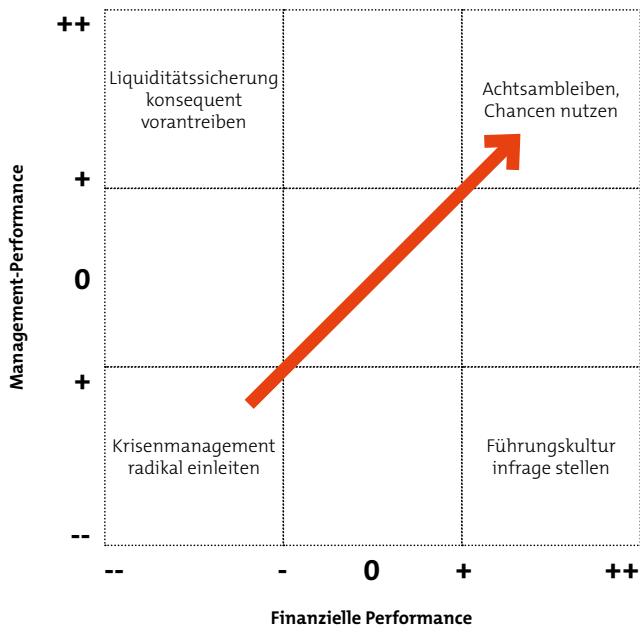


Abbildung 3: Krisen-Resilienz-Matrix,
Quelle: G. Michailov, H.-J. Grabow; HBM 11/2020

Zum Nutzen in der Praxis: Ein Beispiel

Bei der Durchführung des KR-Tests mit unseren Kundinnen und Kunden hat es sich bewährt, in einem ersten Schritt die Perspektiven und Einschätzungen der einzelnen Teammitglieder zunächst unabhängig voneinander zu erfassen und die Ergebnisse anschließend gemeinsam zu diskutieren.

Für den Fall, dass Sie in beiden Dimensionen unbefriedigende Score-Werte erreichen, ist allerhöchste Aufmerksamkeit geboten. So ging es beispielsweise der „Haben-wir-noch-nie-so-gemacht-GmbH“. Es handelt sich hierbei um ein mittelständisches Unternehmen der Möbelindustrie, das Ende 2019 eine Wachstumsstrategie für die Folgejahre verfolgte. Die Vorjahre zeigten vergleichsweise solide Zahlen. Schlüsselpositionen waren grundsätzlich durch gute Leute besetzt. Allerdings stellte sich schnell heraus, dass die Einbindung der Führungskräfte durch die beiden Geschäftsführer zu betriebswirtschaftlichen Fragen zu wünschen übrig ließ. Covid-19 veränderte natürlich auch für dieses Unternehmen die Perspektiven und Aktivitäten über Nacht: Der Lockdown in Industrie und Handel, aber auch Brüche in der Zulieferkette führten innerhalb weniger Wochen dazu,

dass sich die Ergebnis- und Cash-Flow-Erwartungen für 2020 deutlich ins Minus drehen. Eine völlig neue Situation für die Handelnden: noch nie musste man mit Liquiditäts-Engpässen umgehen.

Der KR-Test zeigte schnell diese Risiken, aber auch die Defizite in der Steuerung auf. Abhilfe schaffte eine neue, abteilungsübergreifende Taskforce, inklusive der kaufmännischen Geschäftsführung, die täglich alle relevanten Möglichkeiten zur Liquiditätsschöpfung systematisch und auf Basis aller verfügbaren Daten als Team bearbeitete. Bereits nach einigen Wochen zeigte dieses neue und kooperative Miteinander eine deutliche Wirkung. Durch eine Vielzahl liquiditätsschöpfender Maßnahmen wurde nicht nur ein Großteil des Liquiditätsbedarfs gedeckt, viel wichtiger noch: Das transparente und gemeinsam verabschiedete Vorgehen ist zwischenzeitlich als neue Routine innerhalb der Führungskultur fest verankert. Die Verbesserung der Management-Performance war hier also die Voraussetzung dafür, die Financial Performance und letztlich die Krisen-Resilienz des Unternehmens deutlich zu verbessern.

Fazit

Das Beispiel zeigt: Der Krisen-Resilienz-Test ist eine sehr wirksame und einfache Methode, um Unternehmen auf ihre künftigen Herausforderungen vorzubereiten. Mitunter kann es entscheidend sein, den Status der eigenen operativen und strategischen Resilienz frühzeitig und nüchtern einzuschätzen, Handlungsnotwendigkeiten abzuleiten, um geeignete Maßnahmen zu entwickeln und wirksam umzusetzen. Und nicht nur das: Ein regelmäßiger, quantitativer und qualitativer Blick (zum Beispiel quartalsweise) auf Stärken und Schwächen schärft die Beurteilung von strategischen Chancen und Bedrohungen. Ein vergemeinschaftetes Verständnis der Krise und deren Folgewirkungen stärkt außerdem den notwendigen Rückhalt und das Vertrauen im Führungsteam, die richtigen Schritte in die Zukunft zu unternehmen.

Bestenfalls schlagen Führungskräfte sogar Kapital aus der Krise, indem sie die Resilienz Ihres Geschäfts- und Managementmodells in der Krise stärken und auf die turbulenten Zeiten nach der COVID-19-Krise vorbereiten.