



EMERGENCY-MODUS IN COVID-19-KRISE

WIE UNTERNEHMER IM DRIVERSEAT BLEIBEN UND IHRE EXISTENZ ABSICHERN

Was vor einigen Wochen noch als ein Science-Fiction-Szenario wahrgenommen worden wäre, ist durch die Corona-Krise und ihre rezessiven Folgen brutaler Alltag geworden.

Nach derzeitigen Prognosen wird für das Jahr 2020 eine Reduzierung der Wirtschaftsleistung von zwischen minus drei bis minus sieben Prozent erwartet. Die erwartete Erholung wird vermutlich in einzelnen Ländern und Märkten asymmetrisch erfolgen, so dass auch für die Folgejahre in deutschen Schlüsselindustrien von einem erheblichen

Nachfragerückgang auszugehen ist. Diese Entwicklungen zeigt auch unser 16. Restrukturierungsbarometer. Die Ergebnisse der Befragung sind eindeutig, obwohl die Auswirkungen der Corona-Krise zum Befragungszeitpunkt Anfang März noch nicht voll absehbar waren.

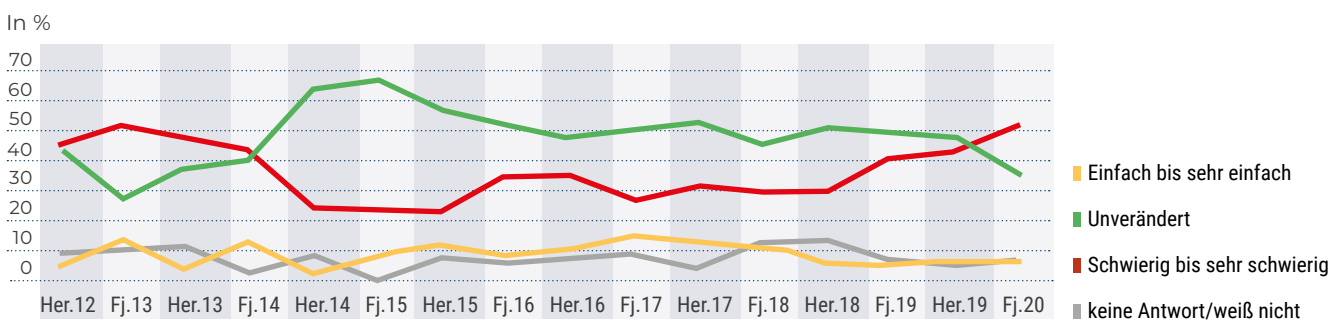
Fast 70 Prozent der Befragten befürchten die Auswirkungen der Corona-Krise am meisten, noch vor der Digitalisierung. Der Neuzugang an Restrukturierungsfällen war auf dem höchsten Niveau seit dem

Beginn der Umfrage. Ca. 80 Prozent erwarten eine deutliche Zunahme der Restrukturierungsfälle.

Gravierender ist aber die Tatsache, dass der Schwierigkeitsgrad für das Zustandekommen von Restrukturierungsfinanzierungen deutlich zugenommen hat. Für Unternehmen, die aufgrund Corona in eine Krisensituation geraten, wird also der klassische Weg der Restrukturierungsfinanzierung über die Hausbanken deutlich schwieriger (s. Abb.).

So stellt sich die Finanzierung von Restrukturierungsfällen zurzeit dar

Quelle: Restrukturierungsbarometer



Dass eine heftige Krise da ist, ist unbestritten. Zurzeit wird nicht derjenige überleben, der mittelfristig das beste Geschäftsmodell hat, sondern derjenige, der es schafft, kurz- und mittelfristig ausreichend Liquidität zu sichern.

Ein erster Schritt hierzu ist zunächst die Einrichtung einer täglich tagenden crossfunktionalen „Corona-Taskforce“, die den Überlebenskampf durch ein integriertes Krisenmanagement wirksam steuert. Nach 10 Jahren Boom müssen viele wachstums-, aber wenig krisenerfahrene Führungskräfte und -systeme jetzt quasi über Nacht in einen Krisenmodus wechseln.

Diese Taskforce, die auch in vielen unserer Fälle remotefähig organisiert ist, steuert alle relevanten Themen und Aktivitäten mit einem einfachen „COVID-19-Radar“ als Bewertungs- und Monitoring-Tool.





Des Weiteren muss die Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern aufrechterhalten und intensiviert werden. Zielgruppen dieser 360-Grad-Kommunikation sind neben den eigenen Beschäftigten natürlich vornehmlich Finanzierer, Kunden, Lieferanten, Behörden und Netzwerke.

Im Fokus der Bearbeitung muss die Real-Time-Steuerung und Absicherung der kurz- und mittelfristigen Liquidität stehen. Wichtig ist dabei die Erstellung einer 3-12-Wochen-Liquiditätsplanung sowie rollierender täglicher Updates. Aufgrund der sehr hohen Unsicherheit vor allem bei Einzahlungen ist es wichtig, den Liquiditätsausblick täglich zu hinterfragen und noch mehr als üblich in Szenarien zu denken und zu planen. Was sich in der Krisen-/Liquiditätssteuerung sehr bewährt hat, ist die Einführung einer „No-Go-Politik“ (u. a. Einführung von besonders niedrigen Genehmigungsgrenzen durch die Geschäftsführung für alle Ausgaben und Bestellungen).

Der Kostenfaktor „Personal“ muss durch die Anpassung des Personalbedarfs und konsequente Einführung der Kurzarbeit rasch reduziert werden. Ebenso konnten Steuerstundungen noch nie so einfach umgesetzt werden wie jetzt.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die proaktive Kommunikation mit den bestehenden Finanzierungspartnern, unter anderem zur Absicherung der relevanten Beiträge oder auch Covenant-Holidays.

Eine weitere Notwendigkeit für viele Unternehmen ist die Beantragung von KfW-Mitteln über die Hausbank. Wichtig ist dabei, dass auch die Hausbank von dem vorgestellten Ansatz überzeugt ist, um 10 bis 20 Prozent des Finanzierungsrisikos zu übernehmen. Ein professionell erstelltes Kurzgutachten erhöht die Erfolgsaussichten eines Antrags um ein Vielfaches.

Bislang nicht in Betracht gekommene Quellen der Liquiditätsschöpfung, wie z. B. Sale-und-Lease-Back,

müssen systematisch erschlossen werden. Wenngleich die Konditionen eines Sale-und-Lease-Backs von abgedruckten Anlagen bzw. Maschinen i.d.R. höher sind als ein KK-Kredit, ist diese Maßnahme auch bei schwachen Bonitäten empfehlenswert, da in der Krise Liquidität vor Rentabilität geht.

Zum Abschluss noch einige Praxistipps zur Führung in Krisensituationen. Ein gutes Managementteam macht auch aus miesen Situationen das Beste. Führungskräften selbst raten wir zu einem besonnenen Pragmatismus und einem realistischen Optimismus, eine Haltung also, in der sich Zuversicht mit einer realistischen Einschätzung der Lage und wirksamem Handeln verbindet. Und immer daran denken: Inkonsequenz, gerade bei der Absicherung der Liquidität, rächt sich in der Krise sehr schnell. Und dennoch: Solidarität mit dem mittelbaren oder unmittelbaren Umfeld ist ebenfalls Gebot der Stunde und wird in Erinnerung bleiben.



DR. HANS JOACHIM GRABOW
Senior Advisor

T: +49 (0)221 / 91 27 30-70

Mail: h.grabow@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com



GEORGIY MICHAILOV
Managing Partner

T: +49 (0)221 / 91 27 30-15

Mail: g.michailov@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com