



EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

HIGH
IMPACT
EXECUTION

EIP INTERIM NEWS

In der Corona-Krise proaktiv,
wirkungsvoll und mutig handeln:

10 Punkte Handlungsplan
für Führungskräfte von Unternehmen

München, 30. März 2020

EXECUTIVE INTERIM PARTNERS GMBH

Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München

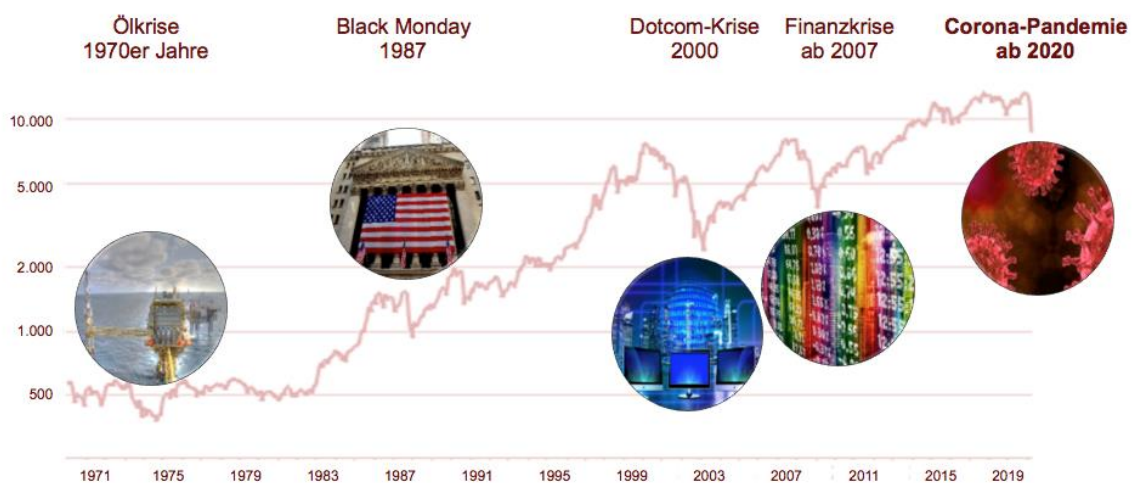
P: +49 89 452249 551
www.eip.de

IM UNTERNEHMEN PROAKTIV, WIRKUNGSVOLL UND MUTIG HANDELN IN DER CORONA-KRISE

„In der Corona-Krise muss der CEO proaktiv und mutig handeln aus Fürsorge für seine Mitarbeiter zur Liquiditätssicherung und zur Existenzsicherung des Betriebes. Dafür müssen zeitnah mutige Maßnahmen im Unternehmen vom Top-Management getroffen werden.“

Michael Hengstmann, Managing Partner, Executive Interim Partners GmbH

Entwicklung des Deutschen Aktienindex (DAX) 1970 bis 2020



Bilder: Copyright © pixabay

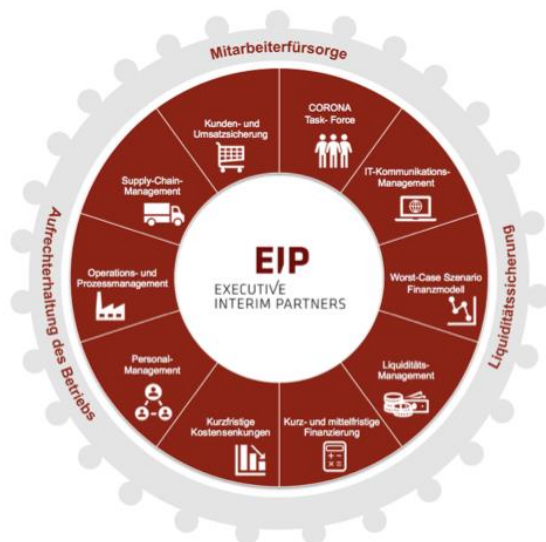
Maßnahmen für das Top Management für ein effektives Corona-Krisenmanagement

Die Corona Pandemie ist bereits heute eine der schwersten Wirtschaftskrisen seit dem zweiten Weltkrieg und erfordert sofortige und mutige Gegenmaßnahmen durch das Top Management. Letzte Prognosen des Sachverständigenrats der Wirtschaft gehen davon aus, dass das Bruttoinlandsprodukt selbst bei einer schnellen Erholung bis zum Sommer 2020 in diesem Jahr um 5,4% schrumpfen würde.

Viele unserer Kolleginnen und Kollegen bei der Executive Interim Partners arbeiten derzeit als Interim Manager in der Organstellung oder als Berater in Unternehmen in Deutschland und im Ausland, um diese möglichst unbeschadet oder sogar gestärkt durch die Corona-Krise zu führen.

Wir haben für Sie unsere praktischen Erfahrungen aus den letzten Wochen für ein effektives Krisenmanagement in Zeiten von Corona in einem kompakten 10 Punkte-Handlungsplan zusammengefasst.

10 PUNKTE HANDLUNGSPLAN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE VON UNTERNEHMEN



1. Das Etablieren einer Corona Task-Force

Im ersten Schritt sollte eine Corona Task-Force, bestehend aus der Geschäftsführung oder dem Vorstand etabliert werden. In jedem Fall aber sollte ein Finanzexperte sowie der oder die verantwortliche Personalleiter(in) Teil der Corona-Task Force sein. Die Corona Task Force stellt als Einsatz-Zentrale sicher, dass schnell Entscheidungen getroffen werden, Maßnahmenprogramme gesteuert und umgesetzt werden und die Kommunikation nach innen und außen sichergestellt wird.

2. Auf- und Umsetzen eines IT und Kommunikationsmanagements

Ein effektives IT- und Kommunikationsmanagement und der Dialog mit den Stakeholdern sind Voraussetzung für die Umsetzungsgeschwindigkeit, Vertrauensbildung und Motivation während der Corona-Krise. In der Corona-Task-Force beschlossene Entscheidungen sollten Mitarbeiter transparent kommuniziert

werden. Durch die Nutzung von Kommunikationsplattformen wie beispielweise MSFT Teams, Cisco WebEx oder Citrix GoTo muss sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter im Homeoffice erreicht werden und miteinander im Austausch stehen können. In diesem Zusammenhang müssen die IT Ausstattung überprüft sowie die Cyber-Security sichergestellt werden.

3. Modellieren von konservativen und Worst-Case Szenarien

Für eine realistische Risikoeinschätzung ist das Modellieren von Worst-Case Szenarien in einem integrierten Finanzmodell mit verschiedenen Prämissen (Dauer, Auswirkungen, Maßnahmenwirkung) unabdingbar. Dabei sollten neben volkswirtschaftlichen insbesondere die folgenden betriebswirtschaftlichen Szenarien berücksichtigt werden: Umsatzeffekte (z.B. Auftragsstornierungen oder -verschiebungen), Kostenmaßnahmen (z.B. Kurzarbeitergeld), Working Capital-Effekte (z.B. Stundungsvereinbarungen) sowie Finanzierungsmaßnahmen (z.B. KfW-Sonderdarlehen). Wichtige ist dabei eine kontinuierliche und periodische Anpassung des Finanzplanungsmodells im Verlauf der Corona-Krise, zunächst wöchentlich, danach zumindest monatlich.

4. Sichern und Steuern der Liquidität

Ein striktes Liquiditätsmanagement mit zentralen Entscheidungsprozessen und neuen Ausgabenregeln ist ein entscheidender Erfolgsfaktor zur Existenzsicherung in der Corona-Krise. Hier gilt: Cash ist King! Hierfür muss eine bottom-up Liquiditätsplanung erstellt und neue Entscheidungsregeln für Auszahlungen kommuniziert und umgesetzt werden.

Darüber hinaus muss eine stringente Steuerung des Umlaufvermögens, also der Forderungen, Verbindlichkeiten und der Bestände, umgesetzt werden. Dieses Working Capital-Management umfasst Maßnahmen wie ein stringentes Forderungsmanagement mit kontinuierlicher Überprüfung überfälliger Forderungen sowie das Verhandeln von Stundungsvereinbarungen mit Lieferanten oder ggf. mit dem Vermieter. Das Einbinden eines Fachanwaltes für Insolvenzrecht ist in einer Liquiditätskrise ratsam, auch wenn die haftungsbewehrte und teilweise auch strafbewehrte dreiwöchige Insolvenzantragspflicht vom Gesetzgeber vorübergehend bis zum 30. September 2020 ausgesetzt wurde. Die Insolvenzantragspflicht gilt nur für Fälle, in denen die Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung auf den Folgen der COVID-19-Pandemie beruht, was in jedem Einzelfall nachgewiesen werden muss.

5. Sichern der kurz- und mittelfristigen Finanzierung

In Sondersituationen sollten alle Lösungen zur Finanzierungssicherung mit bestehenden und neuen Finanzierungspartnern und Gesellschaftern geprüft und umgesetzt werden. Zunächst sollte die Krisenresistenz der bestehenden Finanzierungsstruktur des Unternehmens analysiert werden. Dazu gehört auch die Prüfung relevanter Vereinbarungen in den Darlehensverträgen mit Finanzinstituten und die Identifizierung von noch unbesicherter Vermögensgegenständen. Wichtig ist auch die Durchführung eines „Stresstests“ anhand des berechneten Worst-Case Szenarios, insbesondere für die vereinbarten Covenants der Banken, wenn bereits eine Fremdfinanzierung von Banken aufgenommen wurde. Oftmals

bestehen zusätzliche Finanzierungsalternativen zur kurz- und mittelfristigen Liquiditätssicherung, z.B. Factoring, Sale und Lease Back oder der Verkauf von Grundstücken oder Gebäuden. In der Corona-Krise existieren für Unternehmen zahlreiche attraktive staatliche Finanzierungshilfen. Den durchleitenden Finanzierungspartnern, also die jeweiligen Hausbanken der Unternehmen, können dabei, je nach Unternehmensgröße und -situation, Haftungsfreistellungen von 80% bis 100% gewährt werden. Der Prozess für die Beantragung eines KfW-Sonderdarlehens stellt sich leider, anderes als von der Politik suggeriert, in der Praxis trotz der Ausfallbürgschaft der KfW von bis zu 100% als oftmals immer noch als genauso umfangreich und langwierig wie die Kreditaufnahme bei der Geschäftsbank vor der Corona-Krise dar. Operative Verluste von den beantragenden Unternehmen in den vorangegangenen Geschäftsjahren 2018 und 2019 führen in der Regel dazu, dass diese keine KfW-Kredite bewilligt bekommen, insbesondere wenn es keine engen Geschäftsbeziehungen zu den Hausbanken vor der Corona-Krise gegeben hat.

6. Definieren und Umsetzen kurzfristiger Kostensenkungen

Die Corona Task-Force muss sofort alle Kosten, die nicht für das Überleben des Unternehmens notwendig sind, prüfen und reduzieren. Darüber hinaus müssen neue Entscheidungsregeln, am besten auf der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene (C-Level) für Ausgabenfreigabengrenzen kommuniziert werden.

Maßnahmen zur sofortigen Kostenreduktion beinhalten z.B., soweit dadurch nicht die Aufrechterhaltung des operativen Betriebes gefährdet wird, die Kürzung der Kosten von Fremd- und Lohnarbeitern, Insourcing von Dienstleistungen, den Stopp von Werbe- und Marketingausgaben, das Prüfen der Stundung von Miet- und Pachtzahlungen sowie das Prüfen aller Beratungskosten und -projekte.

7. Umsetzen von Personal- und Restrukturierungsmaßnahmen

Oberste Priorität bei Personalmaßnahmen hat die Fürsorgepflicht für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die Aufrechterhaltung des betrieblichen Ablaufs zur Existenzsicherung des Unternehmens. Zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gehört dabei neben der Umsetzung von Hygiene- und Arbeitssicherungsmaßnahmen (Aufklärung, Einsatz von Mundschutz, Handschuhen und Desinfektionsmitteln) auch die Einrichtung von Home Office-Regelungen für die Mitarbeiter, die nicht unbedingt im Betrieb arbeiten müssen. Zur Existenzsicherung des Unternehmens und damit auch langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze sollten Unternehmen, die durch die Corona-Krise Umsatz- und Arbeitsausfälle erleiden, mit den betroffenen Mitarbeitern (wenn kein Betriebsrat existiert) oder dem Betriebsrat über Sondermaßnahmen verhandeln. Dazu zählen insbesondere Vereinbarung zur Kurzarbeit und die Beantragung von Kurzarbeitergeld bei der zuständigen Agentur für Arbeit. Weitergehende Maßnahmen bei notleidenden Unternehmen umfassen auch den freiwilligen Abbau oder Verzicht von Urlaub, Überstunden oder freiwillige unentgeltliche Mehrarbeit. Allerdings

sollten bei diesen drastischen Maßnahmen die Führungskräfte durch freiwilligen Gehaltsverzicht beispielhaft mitmachen. Weitere Maßnahmen beinhalten die interne Reallokation und das „Job Rotating“ von weniger ausgelasteten MitarbeiterInnen (z.B. Marketing) in Abteilungen und Bereichen mit hoher Auslastung und Nachfrage.

8. Anpassen der Abläufe, Ressourcen und Kapazitäten in der Produktion

Aufgrund der hohen Ansteckungsgefahr mit dem Coronavirus durch Tröpfchen- und Schmierinfektion müssen im Betrieb umgehend Hygienerichtlinien und -regeln umgesetzt werden. Dazu gehört neben dem Einhalten der „2 - Meter Abstandsregel“ (auch für Shop-Floor Treffen) das regelmäßige Desinfizieren von Böden, Klinken und Flächen, das Bereitstellen von Desinfektionsspendern, Masken und Handschuhen, das Einführen einer verstärkten Werkseingangskontrolle sowie neue Hygieneregeln in Kantinen und Sanitäranlagen. Für den Fall, dass Arbeiter infiziert sind sowie bei Nichterscheinen und Krankmeldungen von Mitarbeitern müssen Notfallpläne entwickelt werden, um den Betrieb aufrecht erhalten zu können. Unternehmen müssen in der Corona-Krise agil handeln. Dazu gehört das tägliche Anpassen der Arbeits- und Produktionsplanung an die veränderte Kapazitätsauslastung und Nachfragesituation. Die Auftragsbearbeitung sollte die wichtigsten (strategischen) Kunden und die profitablen und vor allem liquiditätswirksamen Aufträge priorisieren. Gleichzeitig sollte bei fehlenden Aufträgen oder fehlender Mitarbeiter eine temporäre Schließung oder ein Runterfahren von unterausgelasteten Betriebsstätten und Produktionsstandorten verordnet werden.

9. Sichern der Einkaufsprozesse und Lieferfähigkeit der Lieferanten

Oftmals sind durch die Corona-Krise auch Lieferanten in Schwierigkeiten geraten. Erforderlich sind jetzt die Intensivierung und der Aufbau eines kontinuierlichen Dialogs mit allen strategischen Lieferanten über deren Status und Umgang mit der Corona-Krise. Der Einkauf Ihres Unternehmens muss jetzt die gesamten Einkaufsprozesse und Lieferketten überprüfen, um Optionen und Risiken zu erkennen. Geprüft werden sollten primär neben der Lieferfähigkeit auch die Bonität systemkritischer Lieferanten. Gleichzeitig müssen Bestände im Unternehmen (Rohstofflager, Halbfertigprodukte) und Liefermengen geprüft und angepasst werden. Die Einkaufsorganisation muss sicherstellen, dass notfalls auch auf alternative Lieferanten, Zuliefermaterialien bzw. -produkte mit höherer Verfügbarkeit und/oder geringeren Kosten umgestellt werden kann. Dafür sollte der Einkauf einen Notfallplan mit alternativen Lieferanten/Ersatzlieferanten ausarbeiten.

10. Intensivieren des Kundendialogs und umsetzen kurzfristiger Umsatzsicherungsmaßnahmen

Der regelmäßige und intensive Dialog mit allen Kunden und die Umsetzung von Maßnahmen zur kurzfristigen Umsatzsicherung helfen, Unternehmen gestärkt aus dieser Krise zu führen. Intensiviert werden sollte der Kundendialog insbesondere mit strategischen Kunden, wobei die Krisenresistenz und das Vertrauen in den professionellen Umgang Ihres Unternehmens demonstriert und nachgewiesen werden sollte.

Die ebenfalls notwendigen Umsatzsicherungsmaßnahmen umfassen die Prüfung aller AGBs und vertraglichen Regelungen mit Ihren Kunden zu Auftragsstornierungen und –verschiebungen, aber auch die Prüfung und das Eintreiben (über)fälliger Forderungsbestände. Bei einzelnen Kunden sollten Bonitätsprüfungen durchgeführt und ggf. auch eine Anpassung der Zahlungskonditionen erfolgen. Kreative Unternehmen entwickeln gleichzeitig neue digitale Lösungen für den Verkauf und den Service, beispielsweise in Form von Videokonferenzen oder Webinaren. In der Corona-Krise sollte auch, soweit möglich, das (vorübergehende) Fokussieren der Produktions- und Dienstleistungskapazitäten auf krisenresistente Lösungen in Erwägung gezogen werden. So hat beispielsweise ein Mandant von uns, eine Verlagsgruppe, anstelle von Printabonnements und -anzeigen verstärkt Social Media- und eNewsletter-Dienstleistungen, digitale Datenbanklösungen mit Videocontent und ePaper-Produkte vermarktet. Ein anderes Beispiel ist ein Unternehmen aus dem Anlagen- und Maschinenbau mit breiter Wertschöpfungskette, das für einen strategischen Kunden kurzfristig fehlende Komponenten und Ersatzteile für dessen ausgefallenen externen Lieferanten gefertigt hat.

Gerne stehen Ihnen unsere erfahrenen und auf Krisensituationen spezialisierten Interim Manager der Executive Interim Partners für weitere Informationen oder eine Unterstützung zur Verfügung.

Wo Sie unsere EIP-Interim Manager in der Corona-Krise unterstützen können

- ✓ Sofortige Bereitstellung eines erfahrenen Krisenmanagers als Chief Restructuring Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, Werksleiter, Chief Procurement/ SCM Officer oder auch Chief Executive Officer
- ✓ Abwendung einer drohenden oder akuten Liquiditätskrise des Unternehmens durch Initiierung und operativen Umsetzung von Sofortmaßnahmen
- ✓ Unterstützung bei der Gewinnung und Einwerbung neuer Fremd- und Eigenkapitalmittel such Nutzung unseres Netzwerkes und engen Kontakten zu Finanzinstituten und Eigenkapitalgebern (auch für die Beantragung staatlicher Finanzierungsprogramme)
- ✓ Unterstützung in der Bankenkommunikation, z.B. bei dem Breach of Covenants, also die schwerwiegende und möglicherweise dauerhafte Verletzung von definierten Zielwerten für Kennzahlen, die für die Aufrechterhaltung der vereinbarten Fremdfinanzierung mit den Kreditgebern notwendig ist
- ✓ Überbrückung von Vakanzen in der Geschäftsführung/ Vorstandsebene oder bei anderen Führungskräften
- ✓ Unterstützung bei der Vorbereitung und Begleitung von Unternehmen, die ein Schutzschirmverfahren oder eine Insolvenz in Eigenverwaltung planen

Über die Autoren

Michael Hengstmann ist Managing Partner und Geschäftsführer der Executive Interim Partners.

Er ist auch Gründungsgesellschafter und Vorstand der Management Capital Holding AG, einer Beteiligungsgesellschaft, die Eigenkapitalmittel für Mittelstandsunternehmen bereitstellt. Herr Hengstmann war u.a. davor Partner und Managing Director bei AlixPartners, einem international führenden Experten für Restrukturierungen. Zuvor war er als Partner und Managing Director bei One Equity Partners tätig, dem Private Equity-Fond von JP Morgan. Herr Hengstmann begann seine berufliche Laufbahn im familieneigenen Mittelstandsunternehmen.

Herr Hengstmann war bei verschiedenen mittelständischen Unternehmen und Tochterunternehmen von Konzernen im In- und Ausland als Interim Manager aktiv und hat als Chief Restructuring Officer, Chief Executive Officer/ Vorsitzender der Geschäftsführung oder Chief Operating Officer erfolgreich Restrukturierungen und Turnarounds umgesetzt.

Darüber hinaus berät und unterstützt Herr Hengstmann verschiedene Unternehmen als Mitglied oder Vorsitzender des Beirats.

Er schloss sein Studium der Wirtschaftswissenschaften als Master of Science in Management an der Hult International Business School in Cambridge/USA mit Auszeichnung ab und studierte Betriebswirtschaft an der Universität Duisburg.

Julia Hengstmann ist Business Analyst bei der Executive Interim Partners. Sie absolvierte ihr Studium an der WHU - Otto Beisheim School of Management und der National Chengchi Universität in Taiwan und sammelte erste praktische Erfahrungen im bei Accenture Strategy, Henkel und ProSiebenSat1.



EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

Die Partner von Executive Interim Partners unterstützen Sie und Ihr Unternehmen als Interim Manager oder Berater insbesondere in Sondersituationen, die sofortiges unternehmerisches Handeln erfordern, wie bei Restrukturierungen und Turnarounds, der kurzfristigen Umsetzung von Wertsteigerungsmaßnahmen und Wachstumsinitiativen, Vorbereitung und Unterstützung von Unternehmenskäufen und –verkäufen oder Kapitalbeschaffungsmaßnahmen auf der Eigen- und Fremdkapitalseite. Unser Partnerteam zeichnet sich dadurch aus, dass wir über langjährige Erfahrungen in unternehmerischen und operativen Führungsfunktionen als Manager, Unternehmer und Investoren verfügen. Wir stellen Ihnen unsere operativen Erfahrungen als Vorstände, Geschäftsführer oder Bei- und Aufsichtsräte bei Unternehmen und Portfoliogesellschaften von Private Equity-Investoren im In- und Ausland gerne interimistisch zur Verfügung.

Kontakt

Julia Felicitas Hengstmann
Business Analyst
julia.hengstmann@eip.de

Executive Interim Partners GmbH

Büroadresse:
Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München

www.eip.de