



EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS
NOT AN OPTION

EIP INTERIM NEWS

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

Interim Manager als Krisenmanager
zur Unterstützung im Kampf gegen COVID-19

München, November 2020

EXECUTIVE INTERIM PARTNERS GMBH

Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München

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

IN DER CORONA-KRISE PROAKTIV, WIRKUNGSVOLL UND MUTIG HANDELN: INTERIM MANAGER ALS KRISENMANAGER ZUR UNTERSTÜTZUNG IM KAMPF GEGEN COVID-19

„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 Henqstmann, Managing Partner, Executive Interim Partners GmbH

Maßnahmen für das Top Management für ein effektives Corona-Krisenmanagement

Die Corona Pandemie ist bereits heute eine der schwersten Wirtschaftskrisen seit dem zweiten Weltkrieg. Spätestens seit der „zweiten Welle“ und dem erneuten Lock-down im November 2020 in fast allen europäischen Staaten und in vielen anderen Ländern sehen sich die Führungskräfte von Unternehmen neben dem ohnehin komplexen Tagesgeschäft mit neuen Herausforderung konfrontiert: Dem mittel- und vielleicht sogar langfristigen COVID-19-Krisenmanagement ihres Unternehmens.

Gerade in Branchen, die bereits vor der Pandemie von disruptiven Veränderungen wie der Digitalisierung und Elektromobilität betroffen waren, wie beispielsweise die Automobilindustrie, Modebranche, der Maschinen- und Anlagenbau, Medien- und Entertainment, Professional Services und selbstverständlich im Bereich Gastronomie und Hospitality, suchen nach neuen Lösungen, wie sie die wirtschaftlichen Auswirkungen von COVID-19 bewältigen können.

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

Dabei unterstützen wir zahlreiche Unternehmen als Krisenmanager in der Rolle als interimistische Chief Restructuring Officer oder Chief Transformation Officer.

Wir haben für Sie unsere praktischen Erfahrungen seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie für ein effektives Krisenmanagement zusammengefasst.

10 PUNKTE HANDLUNGSPLAN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE VON UNTERNEHMEN



1. Das Etablieren einer Corona Task-Force

War die Einrichtung einer Corona Task-Force im März 2020 zunächst als vorübergehende Aufgabe gedacht, hat sich diese Organisation inzwischen bei fast allen Unternehmen als konstantes Gremium etabliert. Neben der Geschäftsführung oder dem Vorstand sind inzwischen auch die Mitglieder des Beirats oder Aufsichtsrats sowie weitere Krisenmanager Teil der zumeist wöchentlichen virtuellen Corona-Task Force-Sitzungen. Die Corona Task Force stellt als Einsatz-Zentrale sicher, dass schnell Entscheidungen getroffen werden, bereits beschlossene Maßnahmenprogramme gesteuert, umgesetzt und ggf. neu definiert werden.

2. Auf- und Umsetzen eines IT und Kommunikationsmanagements

Fast alle Unternehmen nutzen inzwischen Kommunikationsplattformen wie beispielweise MSFT Teams, Cisco WebEx oder Citrix GoTo, die

ein Arbeiten möglichst vieler Mitarbeiter im Homeoffice sicherstellen. In diesem Zusammenhang müssen die standardisierte und effektive IT-Ausstattung bereitgestellt werden. Gleichzeitig muss kontinuierlich die Cyber-Security sichergestellt werden.

3. Modellieren von konservativen und Worst-Case Szenarien

Für eine realistische Risikoeinschätzung ist das Modellieren und die Abbildung von kurzfristigen neuen Lock-downs und Worst-Case Szenarien in integrierten Finanzmodellen mit verschiedenen Prämissen (Dauer, Auswirkungen, Maßnahmenwirkung) unabdingbar. Dabei sollten insbesondere die folgenden betriebswirtschaftlichen Szenarien berücksichtigt werden: Umsatzeffekte (z.B. Auftragsstornierungen oder verzögerte Projektanläufe), Kostenmaßnahmen (z.B. Kurzarbeitergeld), Working Capital-Effekte (z.B. Reduzierung von Finanzierungslinien der Warenkreditversicherungen) sowie neue Finanzierungsnotwendigkeiten oder neue staatliche Subventionen (z.B. neue Landes- oder Bundeshilfen, Unternehmerlohn). Wichtig ist dabei eine kontinuierliche und periodische Anpassung des Finanzplanungsmodells im Verlauf der Corona-Krise.

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 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 nutzen schon zahlreiche Unternehmen attraktive staatliche Finanzierungshilfen in Form von Sonderkrediten, Soforthilfen oder Bürgschaften der Länder oder des Bundes. Der Prozess für die Beantragung staatlichen Unterstützungsprogramme stellt sich leider, anderes als von der Politik suggeriert, in der Praxis 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 Hilfen bewilligt bekommen. In vielen Fällen verlangen die Finanzierungspartner Sanierungs- und Restrukturierungsgutachten nach IDW S6, bevor die Finanzierungshilfen bereitgestellt werden. Diese Beantragungsprozesse für „Soforthilfen“ können manchmal bis zu sechs Monate oder sogar noch länger dauern.

6. Definieren und Umsetzen kurzfristiger Kostensenkungen

Die Corona Task-Force muss kontinuierlich alle Kosten, die nicht für das Überleben des Unternehmens notwendig sind, prüfen und ggf. an die neue Situation anpassen. 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 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 die Entwicklung und Umsetzung eines dynamischen Hygienekonzeptes mit Stufenplans, der sich an den aktuellen Einschränkungen der regionalen und bundesweiten Regelungen orientiert und die dafür definierten Härtegrade für unternehmensinterne Hygiene- und Arbeitssicherungsmaßnahmen verbindlich festlegt. Auch die Einrichtung von Home Office-Regelungen für die Mitarbeiter, die nicht unbedingt im Betrieb arbeiten müssen, sollten in einer Betriebsvereinbarung sowie mit der zuständigen Versicherung geregelt werden. 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, deren Intensität den jeweiligen Wellen der Pandemie auch abteilungsspezifisch flexibel angepasst werden können.

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

Aufgrund der hohen Ansteckungsgefahr mit dem Coronavirus durch Tröpfchen- und Schmierinfektion haben inzwischen fast alle Produktionsunternehmen stringende Hygienekonzepte und –regeln umgesetzt und Notfallpläne entwickelt werden, um den Betrieb aufrecht erhalten zu können. Unternehmen müssen in der Corona-Krise agil handeln. Dazu gehört das kontinuierliche Anpassen der Arbeits- und Produktionsplanung an die veränderte Kapazitätsauslastung und Nachfrage-situation sowie das Reagieren auf positiv getestete oder sich in Quarantäne befindenden Mitarbeiter(innen).

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 Aufrechterhaltung des kontinuierlichen Dialogs mit allen strategischen Lieferanten über deren Status und Umgang mit der Corona-Krise. Kontinuierlich geprüft werden müssen 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 bereits einen Notfallplan mit alternativen Lieferanten/Ersatzlieferanten ausarbeitet haben.

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.

Einige Unternehmen sind in der Krisensituation auch auf die Unterstützung Ihrer Kunden angewiesen. Die Unterstützungsleistung der Kunden gegenüber den Lieferanten kann dabei insbesondere aus verbesserten Zahlungskonditionen oder die beschleunigte Bearbeitung und der Vergleich von anhängigen Reklamationen („Claims“) bestehen.

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 intermistischen Chief Restructuring Officer, Chief Transformation Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, Werksleiter, Chief Procurement/ SCM Officer oder auch Chief Executive Officer
- ✓ Abwendung einer drohenden oder akuten Liquiditätskrise Ihres Unternehmens durch Initiierung und operativen Umsetzung von Sofortmaßnahmen
- ✓ Unterstützung bei der Gewinnung und Einwerbung neuer Fremd- und Eigenkapitalmittel such Nutzung unseres EIP-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

Über Executive Interim Partners



Die Executive Interim Partners GmbH wurde im Februar 2005 in München-Grünwald gegründet.

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
- Transformationen
- Exit-Vorbereitung und Unternehmensverkauf
- Führungskrisen bzw. bei einem Führungsvakuum
- Unternehmenskauf und -Integration
- Digitalisierung

Unser Partnerteam zeichnet sich dadurch aus, dass wir über lange und umfangreiche Erfahrungen in unternehmerischen und operativen Führungsfunktionen als Manager, Unternehmer und Investoren verfügen.

Wir verfügen über umfangreiche operative Erfahrungen als Vorstände, Geschäftsführer oder Bei- und Aufsichtsräte bei der Konzeption und Umsetzung von strategischen Neuausrichtungen, Performance-Verbesserungen und operativen und finanziellen Restrukturierungen bei mittelständischen Unternehmen und Konzernen aus dem In- und Ausland.

Kontakt

Michael Hengstmann
Executive Interim Partners GmbH
Residenzstraße 27
Preysing Palais
Telefon: 089/ 552 7979 10
Mobil: 0172/ 3168 642
hengstmann@eip.de

www.eip.de



Über den Autor



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

Herr Hengstmann war davor Partner und Managing Director bei AlixPartners, dem international führenden Experten für Restrukturierungen und unterstützte als Interim Manager und Berater verschiedene Unternehmen in Restrukturierungs-situationen.

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, bevor er zunächst als Projektleiter bei Arthur Andersen und später als Partner und Geschäftsführer bei LEK Consulting mittelständische Unternehmen, internationale Konzerne und Private Equity-Gesellschaften bei M&A-Transaktionen auf der Käufer- und Verkäuferseite sowie als Berater und Interim Manager unterstützte.

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, Turnarounds, strategische Neuausrichtungen und Vertriebsoffensiven in der Organstellung umgesetzt.

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

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..



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

info@eip.de

Executive Interim Partners GmbH

Büroadresse:
Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München

www.eip.de