HORN & COMPANY

Performance Improvement | Corporate Restructuring | Digital Transformation

RESCUE AND RECOVERY

Gesichert und gestärkt in die Zeit n. C. (nach Corona)

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | FRANKFURT | BERLIN | MÜNCHEN | KÖLN | WIEN | NEW YORK | SINGAPUR

Noch im Tal – mit dem Blick auf die Erholung danach

Industrie- und Non-Food-Konsumgüterunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und große Teile des Handels stehen voll unter dem Eindruck der globalen „pandemischen“ Vollbremsung. Auch bislang gut aufgestellte Unternehmen sind durch gestörte Lieferketten und gestoppte Nachfragen plötzlich existenziell bedroht.

Als **Top Player für Restrukturierungen und Performance-Verbesserungen** im großen Mittelstand und bei zahlreichen Weltmarktführern sind wir aktuell in einer Reihe von Projekten engagiert, die sich mit erforderlichen Sofortmaßnahmen, **aber auch bereits mit dem Hochfahren und der Zeit nach der Krise beschäftigen**.

In unseren Engagements legen wir – auch auf Basis unserer Erfahrungen aus der Krise 2008/2009 – ein Vier-Phasen-Modell zugrunde, um die tiefgreifende wirtschaftliche Störung wirksam und zukunftsorientiert zu managen.

In der überwiegenden Zahl unserer aktuellen Beratungsengagements geht es um die schnelle Umsetzung eines **Programms zur Liquiditätssicherung** – von operativen Maßnahmen bis hin zur

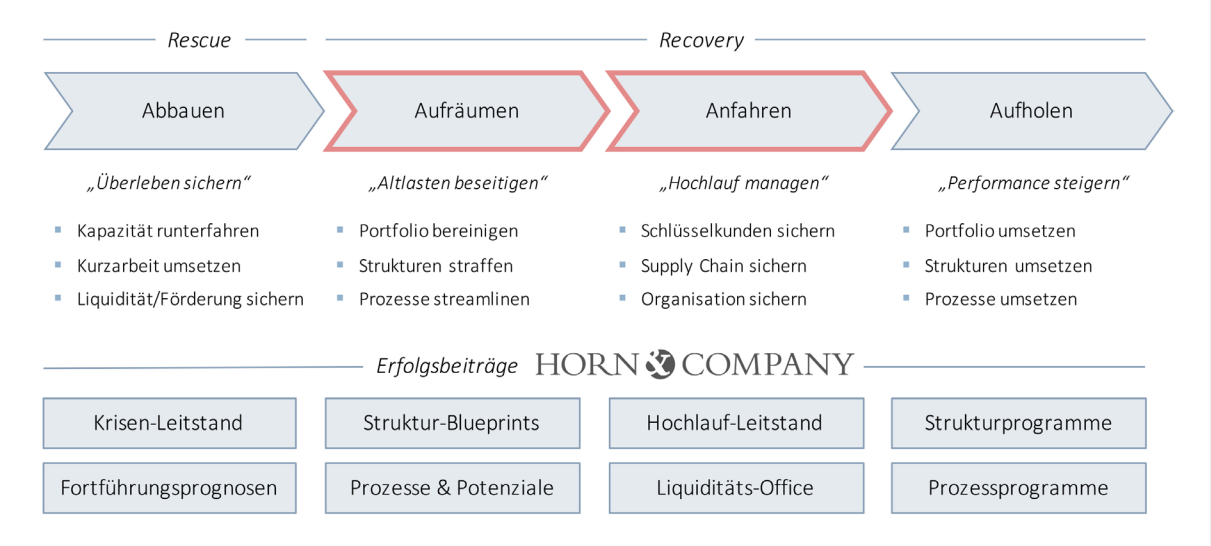

Schaubild 1: Phasen zur erfolgreichen Krisenbewältigung

Nutzung öffentlicher Sonderförderungen. Hierzu erarbeiten wir aktuell eine Reihe von Szenarien und Maßnahmenpaketen, insbesondere im großen Mittelstand. Wesentliche Eckpunkte hierzu haben wir in unserem Report **„360°-Fortführungskonzept"** (veröffentlicht im März 2020) zusammengefasst.

Gleichzeitig erarbeiten wir in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen unter dem Leitmotiv **„Aufholen 2020" die angepasste Unternehmensagenda für die Zeit n. C. (nach Corona).** Die Kernfrage ist hier, welche Chancen die aktuelle Situation bietet, die kommende Hochlaufphase strukturell gestärkt zu bestreiten – mit anderen Worten: In der aktuellen Zeit oftmals bereits länger angedachte Veränderungen zu initiieren, von der Bereinigung des Geschäftsportfolios über den b2b-Vertrieb, die Abwicklungsprozesse und die G&A-Funktionen bis hin zur Aufstellung der Gesamtorganisation.

Auch wenn die meisten Unternehmen aktuell noch am Anfang der Krisenbewältigung stehen, werden alle nach und nach diese vier Phasen durchlaufen.

„Abbauen" – Überleben sichern

Die massive Zunahme der Kurzarbeit sowie die hohe Anzahl an Anträgen für Liquiditätshilfen im Rahmen der Sonderprogramme der KfW und der Länder zeigt die schnelle Reaktion der Unternehmen – und der öffentlichen Hand – auf die Krise. Wir gehen davon aus, dass sich die meisten Unternehmen noch in dieser Phase befinden – die Sicherung des Überlebens.

Unsere Engagements fokussieren hier zwei Schwerpunkte: Die Steuerung des Downturns in einem zentralen **Krisen-Leitstand** (nach unseren Beobachtungen zwischenzeitlich weitgehend umgesetzt) sowie die Sicherung von Mitteln aus den öffentlichen Sonderprogrammen durch belastbare **360°-Fortführungskonzepte**.

Krisen-Leitstand

Die Pandemie verlangt ein zügiges Handeln der Unternehmen. In unserem Krisen-Leitstand – in der Regel beim CEO angesiedelt – laufen alle Maßnahmenplanungen zusammen, die

> die Mitarbeitergesundheit (Ad-hoc-Richtlinien für Mitarbeiter und Wertschöpfungspartner)
> die Anpassung der Kapazitäten (Planung/Szenarien „Herunterfahren", Kurzarbeit)
> die Liquidität (Realtime-Status, Ausgaben-/Investstopp)
> die Fortführung des operativen Geschäfts (Arbeitsorganisation, Home-Office-Verfahren)

> die Kommunikation (intern, extern) sowie
> die rechtliche Compliance (Insolvenzprüfung/COVInsAG, Lohn/Gehalt, Steuern)

sichern. Der Krisen-Leitstand arbeitet eng vernetzt mit internen und externen Experten und typischerweise selbst „remote“. Die Koordination durch den Krisen-Leitstand sichert eine hohe Qualität und Geschwindigkeit der Maßnahmenplanung und -umsetzung.

360°-Fortführungskonzept

Ein weiterer Schwerpunkt unserer aktuellen Engagements fokussiert öffentliche Hilfen zur Überbrückung der Krise. Der Staat hat hier schnell gehandelt:

Zum einen stellt der Staat **massive finanzielle Hilfen** in Aussicht. In Deutschland steht neben steuerlichen Maßnahmen und Zuschüssen insbesondere die Ausweitung der Förderbanken-Kredite im Vordergrund.

Eine wesentliche Leitlinie der Sonderprogramm-Förderung besteht nach heutigem Stand darin, Unternehmen in **Schieflagen, die nicht durch Corona bedingt sind, aus einer Förderung durch die bisher aufgelegten Sonderprogramme auszuschließen** – unabhängig von einer Ausweitung der öffentlichen Haftung von 80% / 90% auf evtl. 100%. Entscheidungsrelevant sind hierfür sowohl die bisherige Leistungskraft (gemessen am Verschuldungsgrad <7,5 und einem Zinsdeckungsgrad >1) als auch die Erwartungen an die zukünftige Entwicklung.

Zum anderen hilft der Staat durch das „Gesetz zur vorübergehenden Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und zur Begrenzung der Organhaftung bei einer durch die COVID-19-Pandemie bedingten Insolvenz (**COVInsAG**)“. Für Unternehmer stellt dies einen wichtigen Schritt in Richtung Unternehmenserhalt dar, da kein Insolvenzantrag gestellt werden muss, wenn die Insolvenzreife rein aufgrund der Auswirkungen der Pandemie eintritt und wenn die Aussicht besteht, dass die bestehende Zahlungsunfähigkeit bis zum 30.09.2020 behoben werden kann. Mit dieser Aussetzung der Insolvenzantragspflicht gehen auch weitgehende Haftungserleichterungen für die Unternehmensleitung und die mit dem Unternehmen verbundenen Gläubigern einher. Beides ist notwendig, um weitere Finanzierungs- und Fördermittel zu erhalten. Für die Unternehmen bedeutet diese technische Insolvenz ohne Antrag aber auch, dass die Unternehmensleitung, schon aus späteren Dokumentationsgründen, eine 3-wöchige Liquiditätsplanung auf Tagesbasis durchführen muss. Denn fehlende Antragspflicht ist nicht damit zu verwechseln, dass die Geschäftsleitung nicht doch aufgrund von strafrechtlichen oder zivilrechtlichen Bestimmungen in Haftung genommen werden kann. Insbesondere besteht die Gefahr eines Eingehensbetruges gegenüber den Lieferanten.

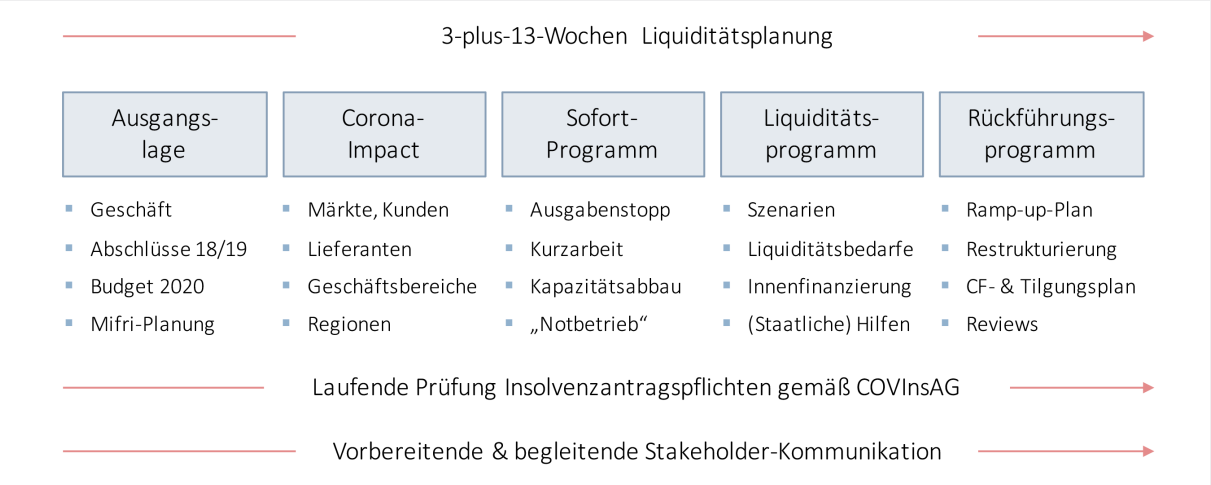

Schaubild 2: Bausteine und Erfolgsfaktoren eines 360°-Fortführungskonzepts

Um die Erfüllung aller Voraussetzungen aufzuzeigen – für eine Aussetzung der Insolvenzantragspflicht wie auch für einen Zugang zu Sonderförderungen – erarbeiten wir qualifizierte Fortführungsprognosen zur bestmöglichen Erzielung eines positiven Bescheids.

Die große Frage lautet sicherlich, wie lange die aktuelle Krise anhält und wie die Hochlaufkurve danach aussieht. Bezogen auf die Gesamtwirtschaft herrscht Einigkeit, dass es sich nicht um eine lange Systemkrise, sondern vielmehr um eine schwere Störung handelt. Gleichwohl sind für die meisten Unternehmen auch wenige umsatzschwache Monate insolvenzgefährdend. **Für die Ableitung des Liquiditätsbedarfs und des Umfangs von Sonderprogramm-Förderungen muss die Planung daher auf Monats-Szenarien basieren, hinterlegt mit klaren Annahmen.**

Ein qualifiziertes 360°-Fortführungskonzept muss – je nach Unternehmensgröße und Qualität der Vorarbeiten – nach bereits wenigen Wochen vorgelegt werden. Erfahrungsgemäß beschleunigt die Qualität des Konzepts den Durchlauf durch die Risikoprüfung der Banken – insbesondere durch weniger Schleifen und Nacharbeiten. Ein weiterer Beschleunigungsfaktor ist die enge Kommunikation mit den finanzierenden Instituten – von der Planung bis hin zum Review der Maßnahmen und Effekte. **Und es gibt auch schnell die Gewissheit, dass die Aussetzung der Insolvenzantragspflichten auch für das Management und Stakeholder des Unternehmens gilt.**

„Aufräumen“ – Altlasten beseitigen

Neben den kurzfristigen und liquiditätssichernden Aufgaben sind wir in unserem Kernsegment – dem großen Mittelstand – auch in eine Reihe von Engagements involviert, die sich mit der Zeit nach der Krise beschäftigen. **Die Kernfragen sind:** Was wird sich wahrscheinlich grundsätzlich verändern – in unserem Geschäft und in der Art und Weise, wie wir in unserer Organisation sowie mit Kunden und Lieferanten zusammenarbeiten? Und: Welche neuen Prioritäten müssen wir auf unsere Unternehmens-Agenda setzen, um nicht nur mit einem „blauen Auge“ davon zu kommen, sondern **vielleicht auch gestrafft und gestärkt in die wirtschaftliche Erholung** einzutreten? Es geht also darum, das jeweilige Geschäftsmodell robuster für die Zukunft zu gestalten und aus der Krise notwendige Anpassungsbedarfe abzuleiten.

Im Kern arbeiten wir in diesen Engagements an vier Schwerpunkten, hier hinterlegt mit typischen Einzelthemen:

> **Geschäftsportfolio:** Schnellerer Exit von Verlustbringern und Beschleunigung erfolgskritischer Akquisitionen – Adjustierung der Wertschöpfungstiefe/Flexibilisierung – Balancierung regionaler Geschäfte.

> **Führungsstruktur:** Organisatorische Stärkung der „Wachstumskerne“ – Straffung/Effizienzsteigerung der Zentral-Funktionen, auch vor dem Hintergrund der aktuellen Krisenerfahrungen/Home-Offices – Rolle der Führungseinheit, insbesondere in Unternehmensgruppen.

> **Geschäftsprozesse:** Neuausrichtung des b2b-Vertriebs, mit Fokus auf wirklich werthaltige Kunden und mehr „digital sales“ – Ende-zu-Ende-Durchgängigkeit der Abwicklungsprozesse für „mehr Transparenz, Speed, Effizienz bei gleichzeitig weniger Beständen“.

> **Projektportfolio:** Re-Priorisierung laufender und geplanter Unternehmensprojekte gemäß neuen Erfordernissen für Wachstum, Effizienzsteigerung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit – Straffung der Projekt-Governance.

Im Zuge dieser Modellierungen und Richtungsentscheidungen fließen dabei oftmals auch Überlegungen ein, die bereits „in guten Zeiten“ angedacht worden sind, aber beispielsweise (politisch) nicht durchsetzbar waren oder ressourcenseitig nicht hinterlegt werden konnten.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Geschäftsprozess-Optimierung: Schon in guten Zeiten ist die wahre und vielfach komplexe Supply Chain „vom Kunden zum Kunden“ nicht transparent, mit Nachteilen bei Kosten und Working Capital. Aufgrund dieser Intransparenz konnte in den vergangenen Wochen auch nicht übersehen werden, was als nächstes passiert: Welche Lieferanten und Kunden fallen aus – wie ist unsere Reichweite – wie müssen wir produzieren?

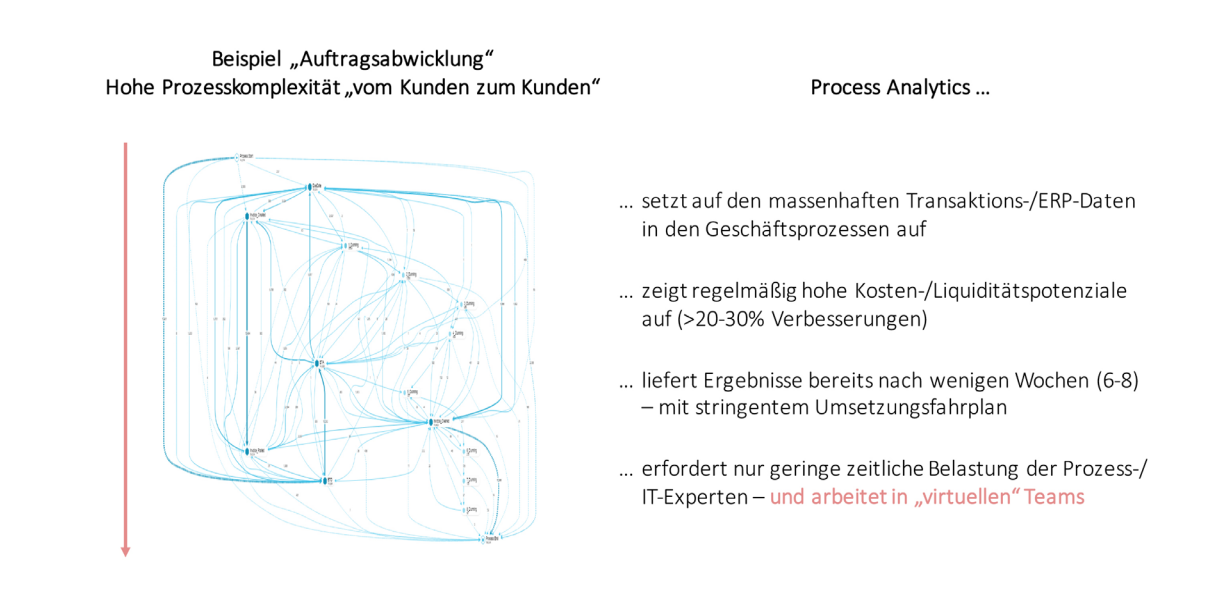

Schaubild 3: Process Analytics – „Ende-zu-Ende-Optimierung großer Geschäftsprozesse“

Neue Methoden, wie **Process Analytics**, setzen auf der massenhaften Big-Data-Analyse von „Durchflussdaten“ sowie KI auf – und schaffen so höchste Transparenz und Steuerungsfähigkeit. **Dieser aktuell besonders nachgefragte Ansatz** ist nicht nur schneller und führt zudem zu höheren Potenzialen – gearbeitet wird zudem in „virtuellen“ Optimierungsteams, mit räumlicher Trennung und nur geringer zeitlicher Belastung der internen Ressourcen.

Wenn man Corona etwas Positives abgewinnen will: Es ist für alle Beteiligten im Management – typischerweise die erweiterte Unternehmensleitung, Corporate Funktionen – eine nun geübte Erfahrung, solche Themen auch effektiv in Videokonferenzen bearbeiten zu können.

„Anfahren“ – Hochlauf managen

Die schnellen arbeitsorganisatorischen Anpassungen in den deutschen Unternehmen – Home-Office, Schichtbetrieb, A/B-Bereiche, Zugangsbeschränkungen – zeigen, dass die Gesundheit der Mitarbeiter und Geschäftspartner in diesen Wochen an absolut erster Stelle steht.

Gleichzeitig zeigen die Erfahrungen aus China, dass nach ca. 8 Wochen nach dem Lockdown wieder „business as usual“ erreicht werden konnte. Auch in Europa und Amerika sind in den nächsten Wochen Entscheidungen für ein gestuftes Wiederanlaufen des Wirtschaftslebens zu erwarten.

In unseren aktuellen Engagements erarbeiten wir daher mit unseren b2b- und b2c-Klienten bereits Aktionspläne für das „Anfahren“ und die stufenweise Wiederaufnahme des Normalbetriebs. Wir erwarten, dass diese Phase in den ersten Monaten sicherlich noch von einigen Einschränkungen begleitet sein wird. Im Kern umfasst ein solcher **„Hochlauf-Leitstand“** fünf Fokusbereiche:

> **„Basisszenarien“:** Mit Blick auf die Frage, wie lange die aktuelle Krise anhält und wie die Hochlaufkurve danach aussieht, also ob sie einen „V“, „U“ oder „L“-Verlauf aufweist, arbeiten wir mit verschiedenen Szenarien. Im Basisszenario gehen wir nach heutigem Kenntnisstand von einem Wiederanlauf der industriellen Produktion ab etwa Juni/Juli 2020 aus (Annahmen: Restriktionen fokussieren sich global vor allem auf Risikogruppen und Großveranstaltungen; Sommermonate sind keine Ferienmonate, sondern „Aufhol-Monate“; Asien läuft wieder – nur die Märkte in Amerika werden sich erst ab Herbst 2020 wieder erholen; ab 2021 Normalisierung in der Erwartung wirksamer Therapien und Impfstoffe). Daneben legen wir auch weitere, verzögerte Szenarien zugrunde, auch zur Absicherung der Basisfinanzierung.

> **„Kunden“:** Die Projektion des Hochfahrens erfordert es, die Kundenseite in zweifacher Sicht zu bewerten: Zum einen in Richtung der spezifischen Marktsituationen der Kunden und der daraus resultierenden Absatzperspektiven. Zum anderen macht es die aktuelle Krise auch erforderlich, die Zahlungsfähigkeit vor allem von Schlüsselkunden im Blick zu behalten. Bereits in der letzten großen Krise hat es sich bewährt, sich loyal zu den wichtigen Kunden zu verhalten – dies hat nicht nur einen längerfristigen Effekt nach dem Durchschreiten des Tals, sondern eröffnet auch „kurze Wege“ bei Abstimmungen zur Lage.

> **„Supply Chain“:** Zum Gesamtbild mit den Basisszenarien und der Hochlaufkurve auf Kundenseite gehört analog auch die Sicherung der Supply Chain. Hier stehen insbesondere die Leistungsfähigkeit, Auftragspriorisierung, Flexibilität und auch finanzielle Stabilität der Kernlieferanten im Fokus.

> **„Organisation“:** Der Hochlauf wird sicherlich nicht sofort zu einer Rückkehr zu den ge-wohnten Strukturen und Arbeitsabläufen führen. Solange noch keine wirksamen Therapien oder Impfungen verfügbar sind, **werden weiterhin Einschränkungen erforderlich sein**. Die „neue Normalität“ wird durch räumliche Trennungen, A/B-Schichten und interimistische Springer gekennzeichnet sein, um bei „Positivmeldungen“ den Gesamtbetrieb fortführen zu können. Wir erwarten, dass neue und volkswirtschaftlich sinnvolle „Corona-Apps“ auf betrieblicher Ebene **zu wechselnden arbeitsorganisatorischen Engpässen** führen werden, wenn Mitarbeiter/-innen eine entsprechende Kontaktmeldung bekommen. Unternehmen müssen sich hierauf über die nächsten Monate einstellen.

> **„Operative Liquidität“:** Alle operativen Szenarien und Aktionspläne münden in einer Betrachtung der erforderlichen Liquidität. Dies betrifft insbesondere das Hochfahren der personellen und produktionsseitigen Kapazitäten sowie den schrittweisen Aufbau des Bestands.

„Aufholen" – Performance steigern

Es wird eine Zeit nach der Krise geben. Und es ist im Grunde auch schon klar, dass die Rückkehr zur ökonomischen Normalität in der Gesellschaft, aber auch in den Unternehmen, nicht ein einfaches „Weitermachen wie bisher" sein wird.

Kurzfristig gehen wir davon aus, dass der kommende Sommer nicht für allgemeine Ferien genutzt wird bzw. genutzt werden sollte. Auf individueller Seite: Vielfach angespannte individuelle Finanzsituationen, stark eingeschränkte Urlaubsziele, sicherlich teurere Flugtickets und auch ein aufgrund des Lockdowns fehlendes erneutes Ruhebedürfnis sprechen eher dafür, dass der Sommerurlaub in der bekannten Form dieses Jahr ausfällt. Auf Unternehmensseite: Wo auch immer vom Geschäft her möglich, werden die Unternehmen nach unserer Einschätzung versuchen, die entgangenen Umsätze im 3. und 4. Quartal 2020 aufzuholen – aufgeschoben ist oftmals nicht aufgehoben. **„Aufholen 2020" wird sicherlich ein großes Leitmotiv für die weitere Entwicklung in diesem Jahr.**

Wir gehen aber auch davon aus, dass die Unternehmen die **Chancen zur Veränderung** nutzen – siehe Abschnitt „Aufräumen". Zu erwarten ist daher eine neue Welle von Strukturveränderungen, Produktivitätssteigerungen und Agilität in den Geschäftsprozessen – sowie auch die beschleunigte Umsetzung einer „neuen Arbeit" mit hoher Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit.

„360°-Fortführungskonzept" – Erfolgsfaktor zur schnellen Liquiditätssicherung

„Mehr Liquidität" – Neue Dimensionen in der Working-Capital-Optimierung

„Vertrieb 2020plus" – Schlanker – aber besser

„NextGen Organization" – Mehr Unternehmertum auf allen Ebenen

„b2b-Produkte 2025" – Neue Mehrwerte in der digitalen Welt

„Simplify" – Einfache S/4HANA-Migration durch Process Analytics

„Perfect fit" – Strukturkosten (schneller) optimieren

Zu beziehen unter www.horn-company.de/category/neuigkeiten

Schaubild 4: „Rescue & Recovery" – Ergänzende Best-Practice Reports von Horn & Company (Auswahl)

HORN & COMPANY / NEULAND.DIGITAL

HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratung, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 100 Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Performance Improvement und Corporate Restructuring.

HORN & COMPANY arbeitet für Industrie- und Handelsunternehmen – im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand – sowie für Banken und Versicherungen.

HORN & COMPANY wird in unabhängigen Beratervergleichen regelmäßig ausgezeichnet, u.a. als „HIDDEN CHAMPION“, als „TOP CONSULTANT/BERATER DES JAHRES“ und „BESTE BERATER“.

Autoren:
Autoren dieses Beitrages sind Dr. Frank Zurlino und Dr. Michael Lukarsch, Geschäftsführende Partner von Horn & Company und der auf Digitalisierung spezialisierten Tochtergesellschaft neuland.digital (www.horn-company.de, www.neuland.digital).

HORN & COMPANY
Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf
Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | info@horn-company.de
www.horn-company.de