

Autor: Dr.-Ing. Rudolf Zwicker
Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg

Was tun in und mit der Krise?

1. Wo stehen wir?

Die aktuelle Situation ist extrem einschneidend für uns alle, sowohl im privaten als auch im betrieblichen Umfeld. Für viele Unternehmen ist die aktuelle Situation existenzbedrohlich, wäre da nicht schon die Strukturkrise der Automobilindustrie genug für die Branche gewesen?

Aber was bleibt uns? Wir sind es unseren Mitarbeitern, deren Familien, unseren Unternehmen und der Gesellschaft schuldig jetzt nicht den Kopf in den Sand zu stecken, sondern genau jetzt den Unternehmergeist in uns und unseren Mitarbeitern wieder zu wecken, der die Branche schon immer stark gemacht hat.

In vorangehenden Fachbeiträgen stellte ich immer wieder die Frage, wann der richtige Zeitpunkt zum Handeln ist. Handeln heißt in erster Linie: sich, das Unternehmen, Prozesse oder auch Ansichten oder Einsichten zu verändern oder auch neu zu erfinden. Vielleicht kann es ja auch ein Ansatz sein, sich endlich aus der Rolle „ich kann alles und bin der tolle Macker“ zu

verabschieden und der nächsten Generation eine Chance zu geben und sie bei der Entwicklung der Führungskompetenz partnerschaftlich zu begleiten. Wenn nicht jetzt, wann dann?

Der folgende Beitrag ist in drei Teile unterteilt: ad hoc Maßnahmen, eher strategische Maßnahmen und Zukunftsthemen. Diese Reihenfolge ist auch unser Vorgehen in der Begleitung von Firmen und hat sich als äußerst effizient und nachhaltig erwiesen. Die folgende Abbildung zeigt einen möglichen Weg der Entwicklung aus der Krise.

2. Ad hoc Maßnahmen

Die aktuelle Corona Krise wirkt wie ein Beschleuniger der Krisenszenarien. Sprachen wir vor Corona noch von Strategiekrisis und Erfolgskrisis und dem richtigen Zeitpunkt zu handeln, sind diese Art Krisen in wenigen Wochen durchgeilte. Viele Betriebe sind schlagartig in der Liquiditätskrise gelandet. Soforthilfe hilft nicht sehr weit, KfW Kredite können beantragt werden. Wohl denen, die regelmäßig eine Liquiditätsplanung erstellen und informiert sind zu Fristen-

regelung zur Insolvenzanmeldung. Stopp: Eine wochengenaue Liquiditätsplanung ist nicht die Kür, sondern die Pflicht für jedes Unternehmen. Wie ist die Liquiditätsplanung aufgebaut?

Die Liquiditätsplanung hat drei Zeitebenen. Die erste Ebene sind die tatsächlich gebuchten Belege der Fibu, also alle Umsätze und Kosten. Der Unterschied zur monatlichen BWA ist zunächst, daß in der BWA u.A. keine Darlehenstilgungen berücksichtigt sind, sondern die Zinsen und Abschreibung. Die Liquiditätsplanung berücksichtigt den (erhofften / vereinbarten) Zahlungseingang, also inkl. MwSt. Ebenso werden alle Kreditorenbelege brutto berücksichtigt. Zum Ausgleich ist daher die Umsatzsteuervorauszahlung einzutragen.

Die zweite Ebene berücksichtigt die noch nicht verrechneten Aufträge mit den geplanten Zahlungseingängen. Korrespondierend sind die monatlichen Zahlungsausgänge zu berücksichtigen (PK, Materialkosten, ...).

Die dritte Ebene sind die Daten der Vertriebs- und Kostenplanung

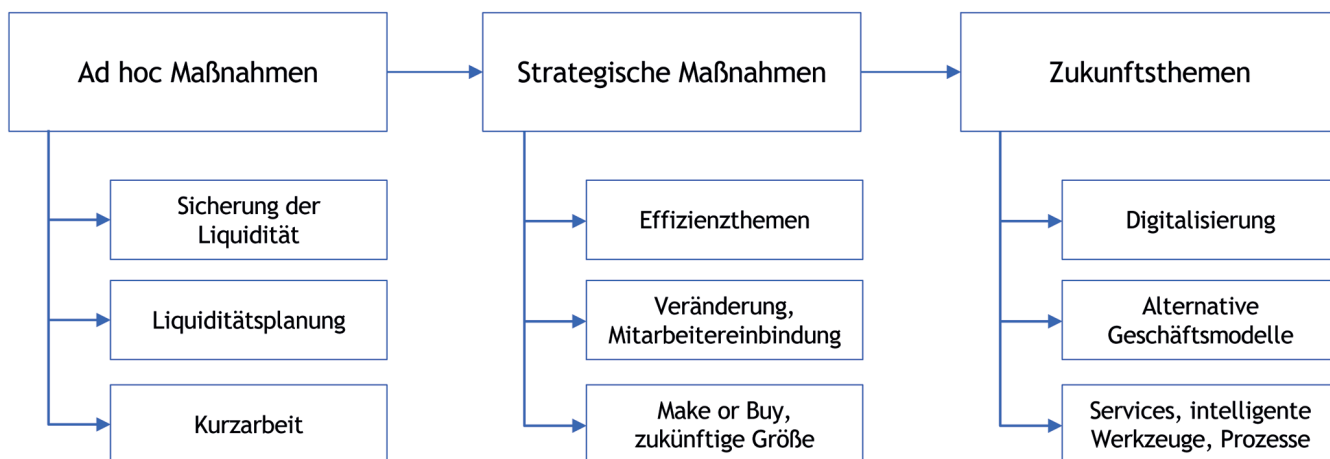


Bild: Phasen der Entwicklung aus der Krise

und eine Zeithorizont von bis zu drei Jahren.

Die Liquiditätsplanung wird wöchentlich aktualisiert und die Ein- und Auszahlungen werden mit dem Kontostand saldiert. In der Regel sollten die Reichweite der flüssigen Mittel Ihres Unternehmens (ohne Beanspruchung des KK) zur Deckung der Kosten ohne Afa inkl. Kapitaldienst mindestens drei Monate betragen, je mehr, desto besser.

Nachdem Sie die Fristenregelung zur Insolvenzanmeldung geprüft haben und Liquidität benötigen, so haben Sie folgende Möglichkeiten. Ihre Bearbeitungsmaschinen sind nicht geleast, so können Sie via sale and lease back (gerne bei den Maschinenherstellern) liquide Mittel organisieren. Bitte bedenken Sie aber, dass auch diesen Kapitaldienst bedienen müssen. Stellen Sie außerdem sicher, daß Sie Ihre Projekte konsequent abschließen, um dann die Schlußrechnung stellen können.

Verknappen Sie konsequent Ressourcen, gehen Sie konsequent und schnellst möglich in die Kurzarbeit, übernehmen Sie die aktive Führung, denn es gibt immer Gründe bei den Mitarbeitern nicht in die Kurzarbeit zu gehen oder Aufgaben, die noch erledigt werden müssen.

3. Eher strategische Maßnahmen

Die nächste Maßnahmenblock ist eher strategischer Natur. Hierunter können Sie Effizienzprojekte aber auch das Hinterfragen der Größe Ihres Werkzeugbaus sehen.

Erfolgreiche Steigerung der Effizienz ist in unserer Beratung der Werkzeugbaubetriebe mittlerweile standardisierte Umsetzung. Dies hat den Vorteil, dass unsere erprobten und kontinuierlich verbesserten Standards an sich effizient sind, das heißt innerhalb weniger Tage implementiert und wirksam sind.

Danach macht es Sinn mit der bis

dahin entwickelten Leistungsfähigkeit die notwendige Unternehmensgröße, Make or buy Systematik (eigene Kernkompetenz) und Ausrichtung zu simulieren und zu bestimmen.

Jetzt ist auch der Zeitpunkt gekommen das Thema Führung und Mitarbeiterbindung zu hinterfragen. Folgende Stärken werden von Ihnen als Führungskraft erwartet:

Veränderungsbereitschaft, die Fähigkeit sich selbst und die Prozesse der Organisation zu hinterfragen, Überheblichkeit („das weiß ich doch sowieso“, „was der mir schon wieder erzählt“, „wir sind ja Weltmarktführer“) und „Spurrillen“ („das machen wir schon immer so“, „wir haben das schon ausprobiert und es hat sowieso nichts gebracht“) nicht zuzulassen.

Ambidextrie, die Fähigkeit sowohl das Tagesgeschäft konsequent und effizient zu bearbeiten, als auch die Fähigkeit genauso konsequent die entwickelte Strategie umzusetzen. Die Strategie erstreckt sich hierbei sowohl auf die externe Aspekte – neue Kunden, verändernde Märkte, Disruption, Digitalisierung – als auch auf interne Aspekte – neue Technologien, Effizienzprojekte, Organisation- und Prozessentwicklung.

Durchsetzungsfähigkeit und Hartnäckigkeit, die Fähigkeit mittels vereinbarter Führung konsequent und nachhaltig an den Veränderungsthemen zu arbeiten und nicht abzulassen, bis die Ziele erreicht gegebenenfalls nachkorrigiert und nachhaltig umgesetzt sind.

Wie wollen Sie zukünftig Ihre Mitarbeiter einbinden, wie gehen Sie mit dem Thema Wissensmanagement um? Zunächst liegt es an Ihnen den Veränderungsprozess zu starten. Wir erleben jedoch in Beratungsprojekten, daß einerseits ein Wille zur Veränderung auf Führungsebene vorhanden ist, andererseits die Führungskräfte gerade daran gescheitert sind.

Als Externe gelingt es uns regelmäßig die Veränderungsprozesse nachhaltig zu gestalten.

4. Zukunftsthemen

Die Frage, die man sich jetzt hier stellen kann, ist: warum wird zwischen strategischen Themen und Zukunftsthemen unterschieden? Zukunftsthemen gehen über die klassische Sichtweise der strategischen Themen hinaus. Hier sind Fragen zu disruptiven Märkte / Geschäftsmodellen und zu neuen Geschäftsmodellen zu stellen. In diese Kategorie gehört auch das Thema Digitalisierung und Industrie 4.0. Denn es ist nicht damit getan (möglicherweise auch fehlinvestierte Mittel), Geschäftsprozesse zu digitalisieren, sondern es ist notwendig, dies im Kontext mit neuen Geschäftsmodellen zu sehen. Welche Services werden Sie zukünftig um und mit dem Werkzeug / Prozess anbieten, wie „intelligent sind Ihre Werkzeuge“, wie gut beherrschen Sie Themen, wie deep learning, neuronale Netze,...? Vielleicht ist das klassische Werkzeug und damit auch vielleicht Ihr aktuelles Wissen in Zukunft nur noch ein kleiner Bestandteil Ihrer Dienstleistung.

5. Perspektive

Was bleibt? Den Kopf in den Sand stecken hilft nicht (und ist auch nicht erlaubt)! Also durchstarten! Noch ist die Welt nicht untergegangen, die Rahmenbedingungen sind beliebig schwierig, das wissen wir alle, dennoch lassen Sie uns die Perspektive auf das bessere Leben bewahren, denn nur, wenn wir auch eine Veränderung zum Positiven wollen ist die Wahrscheinlichkeit zumindest größer, dass es auch eintritt.

(Werkbild:
Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg)