

Ruhe bewahren, mutig entscheiden, entschlossen handeln

Unternehmensberatung ► Besondere Situationen stellen Firmen vor besondere Herausforderungen. Die Coronakrise ist zweifelsfrei die derzeit größte, globale Herausforderung. Das Fruchthandel Magazin sprach mit dem Unternehmensberater Bernfried Kuhnke darüber, worauf es in einer Firma jetzt ankommt.

Gabriele Bastian



Foto: Kuhnke

Unternehmensberater Bernfried Kuhnke rät jetzt zur Besonnenheit.

Geschäftsführer und Bereichsleiter stehen in diesen Zeiten vor besonderen Herausforderungen, nicht nur geschäftlich, sondern auch im Verhältnis zu den Mitarbeiter. Wie sollte sich ein Chef jetzt richtig verhalten? Was raten Sie? Was wären die größten Fehler?

Bernfried Kuhnke: Nicht nur ein Lieferant, ein Ursprungsland oder ein Produkt sind von dieser Krise betroffen. Solche relativ simplen Szenarien hat wohl jedes Unternehmen unserer Branche in der Vergangenheit bereits erfolgreich bewältigt. Dieses Mal hat tatsächlich jeder Einzelne das Thema an prominentester Stelle auf der persönlichen Agenda. Alle Mitarbeiter sind auch im Privaten mit ihren Familien betroffen, im Unternehmen und in der gesamten Lieferkette gibt es keine Ausnahmen. Der Kommunikation kommt immer, besonders aber in Krisenzeiten

große Bedeutung zu. Das Begriffspaar Krisenmanagement und Krisenkommunikation ist untrennbar. Ungeschickte, nicht sachgerechte Kommunikation kann das ohnehin gravierende Problem für das Unternehmen sogar noch verschärfen. In Zeiten hoher Ungewissheit gilt vielleicht noch stärker als sonst: Führungsverantwortliche müssen in dieser Situation vor allem die Ruhe bewahren, sich laufend über die aktuelle Entwicklung informiert halten, um abwägen und gute Entscheidungen treffen zu können. Ein guter Krisenmanager wird die jeweils anstehenden Maßnahmen und erforderlichen Schritte erläutern und transparent und offen in die Belegschaft kommunizieren. Damit wird Akzeptanz bei den Beteiligten geschaffen, für einschneidende Maßnahmen wie z.B. Homeoffice, Quarantäne, Kurzarbeit oder schlimmstenfalls Kündigungen und Insolvenz.

Gerade in unserer Branche gibt es ja auch Unternehmen, die in diesen Tagen von der Lage profitieren und aktuell Rekordumsätze tätigen und die gestiegene Nachfrage seitens des LEH kaum befriedigen können. Da werden dann vielleicht kurzfristig Urlaubssperren verhängt werden müssen. Ein aktives Krisenmanagement ist jedenfalls erforderlich. Das reicht aktuell von der Durchsetzung von verschärften Hygieneregeln und Zugangskontrollen über organisatorische Anpassungen in den betrieblichen Abläufen, Schichtplänen, Pausenregelungen, Homeoffice Konzepten usw. bis zu einer inhaltlich und von der Verantwortung her klar abgestimmten Krisen-Kommu-

nikation in Richtung Lieferanten und Kunden, Banken, Behörden und Presse.

Die größten Fehler wären, die Krise als solche zu verharmlosen und die individuellen Bedürfnisse besonders betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klein zu reden oder zu ignorieren. In diesen Phasen braucht es im Unternehmen neben den geschäftlichen Notwendigkeiten besonders viel Empathie, Solidarität und Wertschätzung um Leistungsbereitschaft und Motivation zu erhalten.

Ich glaube fest daran, dass auch diese Krise für viele Unternehmen und für die Führungskräfte eine Chance ist. Wenn die Krise überwunden ist, werden sie gestärkt und profiliert daraus hervorgehen, vielleicht neue und effektive Formen der Zusammenarbeit erprobt und viele weitere wichtige Krisen-Erfahrungen gemacht haben.

Diese allumfassende Krise wird die Liquidität bedingt durch Umsatzeinbußen auch im Fruchthandel beeinträchtigen. Was sollten Unternehmen jetzt z.B. bei den Ausgaben und Kosten besonders beachten?

Ich empfehle sehr schnell eine einfache Liquiditätsplanung zu erstellen. Im Forecast auf die nächsten 1 – 3 – 5 Monate erkennt man sehr schnell, wo die Probleme und Bedarfe liegen und wie gravierend sie sind.

Manche Ausgaben können vielleicht auf spätere Termine verschoben werden. Da sind z.B. die zinslosen Steuerstundungen zu nennen, oder vielleicht Vereinbarungen mit Vermietern und Lieferanten über

verlängerte Zahlungsziele etc. Die Bundes- und Landesregierungen haben mit ihren Rettungspaketen relevante Instrumente im Angebot, die sicherlich über eine kürzere Phase der Umsatzeinbrüche hinweghelfen. Das Kurzarbeitergeld und die vollständige Übernahme der Sozialversicherungsbeiträge wirken sich sofort positiv auf die Kosten aus, Zuschüsse und Darlehen der KfW zur Überbrückung der Engpässe tun ihr übriges.

Wichtig ist, keine Zeit zu verlieren und eine schnelle und realistische Beurteilung der Liquiditätslage vorzunehmen um daraus die erforderlichen Maßnahmen abzuleiten. Die entsprechenden Gespräche müssen vorbereitet und mit der Hausbank, Steuerberater, Lieferanten, Vermietern, Versorgungsunternehmen etc. geführt werden. IHK, Wirtschaftsförderungen der Kreise und Kommunen, Landesbanken und Verbände sind neben der Presse wichtige Informationsquellen über die bestehenden Möglichkeiten.

Auch in Bezug auf die Ausgabenseite lohnt es sich, offen zu kommunizieren und mit den Beteiligten nach Möglichkeiten zu suchen, die eigene Liquiditätssituation zu verbessern.

Es herrscht schon so Fachkräftemangel. Wenn jetzt Mitarbeiter entlassen werden, wird sich die Situation dann noch verschlimmern?

Entlassungen können in der aktuellen Situation für Unternehmen mit einer positiven Fortführungsprognose nur die Ultima Ratio sein. Sie wären in der Tat kontraproduktiv. Vorher sollten daher alle anderen Möglichkeiten geprüft werden. Wenn das Geschäftsmodell trägt, wird es nach der Krise sehr sicher wieder aufwärts gehen. Dann ist das Vorhandensein eines qualifizierten Mitarbeiterstamms natürlich unabdingbar.

Problematisch wird es bei den Unternehmen, die bereits vor Corona nicht so gut dastanden. Da geht es schnell um die Existenz des gesamten Unternehmens und die Arbeitsplätze. Einige dieser Spieler werden

wir in den nächsten Monaten vom Feld gehen sehen.

Was ist mit den Banken? Müssen diese nicht schneller unbürokratischer handeln?

Da bin ich mal gespannt, wie schnell das wirklich geht und wie es in der Praxis aussieht. Die Rettungsschirme des Bundes und der Länder sind aufgespannt. Der Gesetzgeber hat die Rahmenbedingungen geschaffen, um die Unternehmen schnell mit Li-



quidität versorgen zu können. Seit vergangener Woche könne z.B. in Niedersachsen und in NRW die Anträge auf Zuschüsse online gestellt werden. (Nur kurz darauf waren die Server bereits für Stunden nicht zu erreichen. Man hat den ersten Ansturm wohl unterschätzt.) Bis die ersten Auszahlungen erfolgen, wird es noch ein paar Tage dauern. Wir dürfen gespannt sein, wie das in der Praxis aussieht, denn es wird eine Flut von Anträgen gestellt werden

Mehr Sonne.
Frühere Ernte!

**Jetzt wieder
frischer Spargel
aus Deutschland!**

Von der Europäischen Gemeinschaft
kofinanzierte Kampagne

Ihre Ansprechpartner in Baden

OGV Nordbaden
76646 Bruchsal
T +49 7251 8002 0

OGS Südbaden
79235 Vogtsburg
T +49 7662 9300 0

www.obst-gemuese-baden.de

Schnelle Hilfe von Banken ist jetzt gefragt.



– und auf jede Antragstellung folgt ein Genehmigungsverfahren. Die KfW-Darlehen werden wie üblich über die Hausbanken abgewickelt. Fakt bleibt, es werden Darlehen zu günstigen Konditionen praktisch unbesichert herausgegeben, die aber natürlich rückzahlbar sind. Es entstehen also neue Verbindlichkeiten.

Der Unternehmer sollte jetzt sehr dringend das Gespräch mit seiner Bank suchen! Im Rahmen der Vorbereitung auf das Bankgespräch wird es erforderlich sein, neben einer Liquiditätsplanung (s.o.) min-

„Problematisch wird es bei den Unternehmen, die bereits vor Corona nicht so gut dastanden. Da geht es schnell um die Existenz des gesamten Unternehmens und die Arbeitsplätze.“

Bernfried Kuhnke

destens den letzten Jahresabschluss (2018) und eine aussagekräftige BWA für 2019 vorlegen zu können.

Die Frage, die jetzt häufig gestellt wird: Wer haftet, wenn z.B. Lkw mit Lieferungen zu spät ankommen, da es an den Landes-Grenzen zu Verzögerungen kommt?

Aus meiner Sicht fallen die Grenzschließungen infolge der Corona Pandemie unter Force Majeure. Das Risiko trägt also jederzeit der Eigentümer der Ware voll. Hier sind die

Lieferbedingungen und der Zeitpunkt des Gefahrübergangs maßgeblich. Den Spediteur oder Frachtführer wird man jedenfalls nicht haftbar halten können. Auch gibt es nach meiner Kenntnis keinen Versicherungsschutz für Schäden infolge einer Pandemie.

Allerdings habe ich trotz der eindrucksvollen Fernsehbilder noch nicht von wirklich wesentlichen Behinderungen und Verzögerungen gehört – eine Ausnahme war vielleicht letzte Woche bei der Ausreise von Deutschland nach Polen. Da soll man schonmal 15 Stunden Wartezeit gehabt haben. Schwieriger scheint die Situation tatsächlich teilweise an den Ladestellen in Südeuropa zu sein. Hauptsächlich aber hat der LEH aktuell die gestiegenen Volumen mancherorts nicht im Griff und an einigen Rampen kommt es zum Teil zu erheblichen Verzögerungen, wie ich von einigen Spediteuren gehört habe.

Digitalisierung war und ist das Stichwort für die Unternehmen. Glauben Sie, dass hier genug investiert wurde?

Ich glaube, dass viele Unternehmen jetzt merken, wie segensreich einige Digital Tools in der aktuellen Situation sind. Homeoffice, Videokonferenzen, Workflow-Lösungen lassen sich mit relativ wenig Aufwand etablieren und helfen die Prozesse am Laufen zu halten und die Gesundheit der Belegschaften aktiv zu schützen. Ich glaube, dass nach der

Krise diesbezüglich ein anderes Verständnis herrscht als davor. Auch die Akzeptanz mobiler Lösungen wird weiter steigen, da die Erfahrungen hier durchaus positiv sind. Diese Lösungen werden in wesentlich größerem Umfang in den Notfallplänen auch kleiner und mittlerer Unternehmen Berücksichtigung finden. Wurde genug investiert? Ich glaube, die Frage lässt sich pauschal nicht korrekt beantworten. Etliche Unternehmen nutzen die digitalen Möglichkeiten heute schon viel intensiver als noch vor wenigen Jahren. Das ist eine Evolution und Ereignisse wie diese Pandemie beschleunigen die Dinge und zwingen die Marktbeteiligten zur Anpassung. Sie machen dadurch positive Erfahrungen, die sie unter normalen Bedingungen nicht freiwillig und ernsthaft gemacht hätten.

Speziell das Thema Homeoffice ist für manche Führungskraft ein echtes Problem. Homeoffice ist in der Wahrnehmung einiger Vorgesetzter immer noch gleichbedeutend mit Kontrollverlust. V.a. was die Produktivität anbetrifft, beobachte ich in meinem direkten Umfeld jedoch, dass diese Ängste unbegründet sind. Allerdings stellen Homeworker besondere Anforderungen an die Führungskraft und an deren Mindset. – Stichworte: Delegieren, Vertrauen

Haben Sie noch einen allgemeinen Rat aus Ihrem Erfahrungsschatz?

Ruhe bewahren, mutig entscheiden, entschlossen handeln. Auch nach dieser Krise werden sich einige Unternehmen eine verbesserte Ausgangsposition erarbeitet haben. Wo bisher noch nicht geschehen, sollten sich Inhaber oder Familienunternehmer mit ihrem „Unternehmer-testament“ befassen. Die nächste Unternehmenskrise kann jederzeit durch einen plötzlichen, längeren Ausfall des Inhabers ausgelöst werden. Auch für solche Krisen Notfälle braucht es klare Regelungen und Vorsorge. ●