



# COVID-19: notwendige Maßnahmen

März 2020

# Unser Überblick: Abwarten ist keine Lösung

- Covid-19 ist anders als frühere Krisen. Herkömmliche Herangehensweisen werden nicht ausreichen.
- Der Prozess der Eindämmung und Verlangsamung, der nun auch in Deutschland allmählich einsetzt, wird unabhängig von der Schwere der Virusausbreitung große Verluste nach sich ziehen.
- Es ist wahrscheinlich, dass es zu erheblichen Einnahmestörungen kommen wird und eine mögliche Liquiditätskrise die Folge ist.
- Die Erholung wird kein Selbstläufer. Richten Sie sich auf Quartale mit weniger Einnahmen ein.
- Mitarbeitende und Kunden haben höchstwahrscheinlich Angst und Panik.
- Sie sollten ein einsatzbereites Covid-19 Krisenteam ins Leben rufen, das sich rund um die Uhr mit diesem Thema beschäftigt.
- Als Geschäftsführer sollten Sie mögliche Notfallpläne für verschiedenste Szenarien vorhalten, die möglicherweise schlimmer ausfallen werden, als es ihre Belegschaft erwartet.
- Kunden werden ihre Verhaltensweisen nachhaltig verändern und frühere Trends beschleunigen. Selbstbewusstes Handeln kann Sie auf den Erfolg während des Abschwungs und darüber hinaus vorbereiten.

# Checkliste – Wir empfehlen diese Maßnahmen:

- Arbeitnehmer und Kunden schützen
  - Setzen Sie die behördlichen Richtlinien für Mitarbeitende und Kunden um – im Zweifel mehr als von Ihnen erwartet wird
  - Beachten Sie die Entwicklung und was andere Unternehmen tun – nehmen Sie so Feinabstimmungen vor
  - Kommunizieren sie transparent
  - Unterstützen Sie Initiativen zur Eindämmung von Covid-19 aller Art (Stichwort: CSR)
- Modellieren Sie die Entwicklung mit Stresstests für Gewinn und Liquidität
  - Skizzieren Sie gesamtwirtschaftliche Entwicklungen und prüfen Sie deren Einfluss auf Ihre eigenen Umsatz- und Gewinnerwartungen
  - Entwerfen Sie extreme Abwärtsszenarien – Covid-19 hat das Potential, zu einem Jahrhundertereignis zu werden
  - Planen Sie die wichtigsten operativen Aktionen
- Wappnen Sie sich gegen Einnahmeverluste
  - Betrachten Sie die Situation aus der Sicht Ihrer Kunden – wie sehen Vertrauen, Loyalität und Marktmacht während und nach der Krise aus?
  - Entwickeln Sie spezifische Maßnahmen zur Eindämmung von Einnahmeverlusten in den Kernbereichen
  - Investieren Sie Ihre Ressourcen in gewinnbringende und vielversprechende Geschäftsfelder
- Stabilisierung der Situation im neuen Status-quo
  - Sichern Sie die Lieferkette gegen mögliche geografische oder arbeitstechnische Unterbrechungen
  - Erstellen Sie operative Notfallpläne für alle Geschäftsfelder
- Planen Sie Ihre Ausgaben, um die Liquidität sicherzustellen
  - Skizzieren Sie die zukünftige Kostenstruktur automatisierter, variabler und krisenresistenter
- Angriff ist die beste Verteidigung
  - Planen Sie, wie Sie Ihren Wettbewerb übertreffen und wie Sie dadurch aus der Krise gestärkt hervorgehen
  - Bereiten Sie sich sowohl auf Rückschläge als auch auf die Erholung vor
  - Stellen Sie sich auf eine sprunghafte Veränderung des Kundenverhaltens ein

# Arbeitnehmer und Kunden schützen

- Arbeitnehmersicherheit
  - Befolgen Sie alle staatliche Hinweise
  - Reinigen und desinfizieren Sie Flächen und Möbel in den Büros
  - Fordern Sie häufiges Händewaschen
  - Statten Sie alle Arbeitnehmer mit der nötigen persönlichen Schutzausrüstung aus (Handschuhe, Atemschutzmasken,...)
  - Betonen Sie, dass Arbeitnehmer mit Symptomen nicht im Büro erscheinen sollen
    - Ziehen Sie Gesundheitschecks im Betrieb in Betracht
    - Gestatten Sie allen Beschäftigten das Fernbleiben, selbst bei geringen Symptomen
  - Nutzen Sie alle Möglichkeiten der Telearbeit
  - Vermeiden Sie alle überflüssigen Reisen
  - Vermeiden Sie Ansammlungen von mehr als 20 Menschen
  - Minimieren Sie Kundenkontakt
- Kundensicherheit
  - Teilen Sie Ihren Kunden mögliche Auswirkungen des Covid-19 mit und verlagern Sie so viel wie nur möglich ihrer Geschäftstätigkeit in das Internet (z.B. Verkauf und Service)
  - Bleiben Sie in Kontakt zu Großkunden und zeigen Sie Verständnis für die Ängste der Verbraucher
  - Erarbeiten Sie einen Kommunikationsplan, um Kunden über Sicherheitsbedenken etc. zu informieren
- Stellen Sie sicher, dass Sie transparent und ausreichend mit Mitarbeitern und Kunden kommunizieren
- CSR
  - Helfen Sie besonders betroffenen Regionen
  - Unterstützen Sie die Bemühungen zur Eindämmung von Covid-19 mit allen Ihren Möglichkeiten

# Modellieren Sie die Entwicklung mit Stresstests

- Level 1: fehlender Plan
  - Einfluss auf Ihr Unternehmen:
    - Erkennbare Veränderungen im Kundenverhalten
    - Leichter Rückgang der Einnahmen
    - Beherrschbare Unterbrechungen des Betriebs
  - Mögliche Gegenmaßnahmen:
    - Nachfrage durch Verlagerung der Marketingausgaben in rentable Geschäftsbereiche lenken
    - Versorgungssicherheit des Betriebs gewährleisten
    - Unnötige Kosten vermeiden
- Level 2: schwerer Abschwung
  - Einfluss auf Ihr Unternehmen:
    - Dramatische Auswirkungen auf die Gewinne – möglicherweise über mehrere Jahre
    - Wichtige Geschäftsbereiche arbeiten nicht mehr mit positivem Deckungsbeitrag
    - Unkontrollierbare Betriebsunterbrechungen
  - Mögliche Gegenmaßnahmen:
    - Aggressive Marketingstrategien anwenden – wenn möglich aber auf allgemeine Preisreduzierungen verzichten
    - Kurzarbeit anordnen oder Standorte vorübergehend schließen
    - Kosten auf ein Minimum reduzieren
- Level 3: Liquiditätskrise
  - Einfluss auf Ihr Unternehmen:
    - Ausbleiben von Einnahmen und starke Liquiditätsprobleme
    - Fragliche Zukunftsfähigkeit einiger Unternehmensbereiche
  - Mögliche Gegenmaßnahmen:
    - Dauerhafte Schließungen von Bereichen/Regionen/Vertriebskanälen in Betracht ziehen
    - Betriebsgröße auf ein vertretbares Maß anpassen
    - Liquiditätsreserven aufbauen

# Wappnen Sie sich gegen Einnahmeverluste

- Kundenorientierte Sichtweise : Vertrauen, Loyalität und Marktorientierung
  - Kontaktieren Sie alle Kunden proaktiv und informieren Sie, dass der Geschäftsbetrieb wie gewohnt weiterläuft
  - Betreiben Sie gezieltes Kundenmanagement und Marketingkampagnen für bedrohte Produktbereiche
- Kerngeschäft stärken
  - Verhindern Sie Abwärtstrends so früh wie möglich – fokussieren Sie sich auf betroffene Kundensegmente und bedrohte Vertriebskanäle
  - Überprüfen Sie aktuelle Vertriebswege und briefen Sie alle Führungskräfte, um rechtzeitig gegensteuern zu können
  - Entwickeln Sie klare Preisstrategien zur kurz- und langfristigen Gewinnmaximierung
- Vorhandene Ressourcen für nachhaltiges Wachstum einsetzen
  - Kurzfristig rentable Einnahmemöglichkeiten erschließen
  - Langfristig gilt: Angriff ist die beste Verteidigung!

# Stabilisierung der Situation im neuen Status-quo

- Beschaffung, Herstellung und Lieferkette:
  - Täglich mit betroffenen Teams sprechen, um Risiken frühzeitig zu erkennen
  - Besonders Risikogebiete im Auge behalten
  - Gemeinsam mit den Lieferanten an einer abgesicherten Lieferkette arbeiten
  - Die Produktion an den Kundenbedürfnissen anpassen
  - Notfallpläne vorhalten, falls die Nachfrage schlagartig einbricht
- Notfallpläne für alle Geschäftsbereiche erstellen:
  - Betriebszeiten anpassen und die Onlineaktivität erhöhen, um fehlendes Material und fehlende Mitarbeiter auszugleichen
  - Arbeitskräfte flexibilisieren, um sich der Nachfrage anzupassen
  - Überflüssige Arbeiten verschieben, um über mehr Arbeitskräfte zu verfügen und weniger störungsanfällig zu sein
  - Kernfunktionen auf mehrere Mitarbeiter verteilen, damit Schlüsselfunktionen trotz möglicher Quarantänemaßnahmen stets besetzt bleiben
  - Die Funktion des Hauptsitzes und der IT sicherstellen

# Ausgaben planen, um die Liquidität sicherzustellen

- Überflüssige Kosten reduzieren
  - Einstellungspläne aussetzen
  - Alle Reisen streichen, die nicht zwingend notwendig sind
  - Verbindlichkeiten mit Lieferanten zeitlich strecken, um flexibler zu bleiben
  - Große Investitionen verschieben
- Sich auf einen Zusammenbruch vorbereiten
  - Meilensteine für stärkere Maßnahmen definieren
  - Vorstand und Aufsichtsrat müssen hinter dem Krisenplan stehen
  - Krisenpläne mit anderen Unternehmen abstimmen
- Kostenstruktur mittel- bis langfristig optimieren
  - Aktuelle Kostenstruktur aufarbeiten und langfristig verbessern
  - Ständig die Liquidität und die Bilanz im Auge behalten



# Angriff ist die beste Verteidigung

- Planen Sie, wie Sie Ihren Wettbewerb übertreffen
  - In der Krise expandieren, um dem Wettbewerb voraus zu sein
  - Die eigene Flexibilität und Fähigkeiten ausbauen
  - Bei sinkender Nachfrage einen nachhaltigen relativen Kostenvorteil generieren
  - Solide Finanzen, um feindliche Übernahmen zu verhindern
- Bereiten Sie sich sowohl auf Rückschläge als auch auf Entspannung vor
  - Notwendige Investitionen fortsetzen, um am Markt präsent zu bleiben
  - Meilensteine zum Wiedereinsetzen der Investitionstätigkeit definieren
  - Aus dieser Krise lernen und widerstandsfähiger werden
  - In Teams, Werkzeuge, Systeme etc. investieren, die das Unternehmen in Zukunft schützen
- Stellen Sie sich auf eine sprunghafte Veränderung des Kundenverhaltens ein.
  - Nachhaltige Veränderungen im Kundenverhalten planen und für sich nutzen
  - Bei Besserung rasch investieren, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen

# Erste Schritte

- Die Führungskräfte alarmieren
  - Die gesamte Belegschaft auf die Auswirkungen von Covid-19 vorbereiten
  - Sicherheit hat die oberste Priorität.
  - Erträge maximieren und Liquidität aufrecht erhalten
  - „Abwarten und Tee trinken“-Mentalität in allen Bereichen verhindern
- Ein Krisenteam einrichten
  - Fachkräfte aus allen Bereichen mit in das Boot nehmen
  - Wichtigste Geschäftsfelder identifizieren, täglich voranschreiten und agil bleiben
  - Den üblichen Informationsfluss verwerfen – die Lage fordert täglich informelle Briefings
- Szenarien durchspielen und Masterpläne erarbeiten
  - Sich auf Einnahmeverluste und Betriebsunterbrechungen vorbereiten
  - Aktiv, nicht reaktiv
  - Schnell handeln – in Tagen, nicht in Wochen

# Führungskräfte alarmieren

- Die gesamte Belegschaft auf den Ernst der Lage vorbereiten
  - Mittels worst-case Szenarien die möglichen Auswirkungen von Covid-19 darstellen
  - Klar kommunizieren, dass sich die Situation schnell verändern kann
- Sicherheit hat die oberste Priorität...
  - Erfüllen Sie stets alle Anforderungen der Behörden
- ...Erträge maximieren und Liquidität aufrecht erhalten
  - Die Liquidität und die Erträge sicherstellen, wo möglich
  - Geschäftsfelder stärken, die weniger von Covid-19 betroffen sind
- „Abwarten und Tee trinken“-Mentalität verhindern
  - Handeln Sie, statt zu warten – die meisten Entscheidungen können rückgängig gemacht werden
  - Installieren Sie einen Krisenstab, halten Sie den Betrieb am Laufen und kommunizieren Sie mit allen Stakeholdern – seien Sie von Tag zu Tag flexibel
  - **Mitarbeiter erwarten eine Führung, die Orientierung und Halt vermittelt – Nichtstun kann zu Instabilität im gesamten Betrieb führen**

# Mögliche Szenarien und Gegenmaßnahmen

## **Level 1: fehlender Plan**

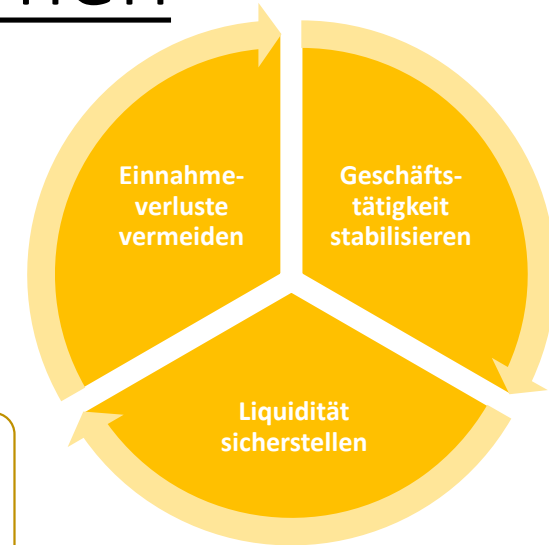
- Kommunizieren Sie mit Ihren Kunden und Lieferanten – sorgen Sie für eine stabile Lieferkette
- Verlagern Sie alle möglichen Aktivitäten in das Internet (z.B. Service und Vertrieb)
- Erhöhen Sie Lagerbestände und vermeiden Sie Leerzeiten, bereiten Sie Mitarbeiter auf Kurzarbeit vor
- Hygienevorschriften beachten – reinigen und desinfizieren Sie stark frequentierte Orte
- Einstellungspläne aussetzen, unnötige Kosten verhindern und Investitionen aufschieben

## **Level 2: schwerer Abschwung**

- Verlagern Sie die Geschäftstätigkeit in rentable Bereiche
- Besetzen Sie Schlüsselpositionen doppelt und halten Sie die Onlineaktivitäten aufrecht
- Schöpfen Sie alle möglichen Kreditquellen aus
- Verhandeln Sie mit Lieferanten über längere Zahlungsfristen
- Setzen Sie unrentable Geschäftszweige kurzzeitig aus und ziehen Sie sich aus Risikogebieten zurück

## **Level 3: Liquiditätskrise**

- Führen Sie Loyalitätsboni für Mitarbeiter ein
- Bieten Sie Bestellungen versandkostenfrei an, um mehr Absatz zu erzielen
- Schließen Sie unrentable Bereiche und finden Sie eine neue optimale Betriebsgröße
- Halten Sie Ihre Kernfunktionen aufrecht
- Setzen Sie überschüssige Bestände und Inventar zu Geld um



# Mögliche Szenarien und Gegenmaßnahmen

