

# 2020 – Unternehmensführung in unsicheren Zeiten

## Worauf es jetzt ankommt

Das Jahr 2020 ist für die Wirtschaft die größte Herausforderung seit Mitte des vergangenen Jahrhunderts. Durch die globalen Auswirkungen der Corona-Pandemie durchleben zahlreiche Branchen gerade düstere Zeiten. Man kann von Glück sagen, dass das Elektrohandwerk zunächst glimpflich davongekommen ist.



„Das wäre dann Plan B!“

Quelle: Purwin

Natürlich gab es in zahlreichen Elektrobetrieben spürbare, negative Auswirkungen, allerdings nur in seltenen Fällen existenzgefährdend. In den Netzwerkgruppen haben sogar viele Unternehmer davon berichtet, dass sie die Zeit nutzen konnten, um in Ruhe Dinge wegzuarbeiten, die sonst regelmäßig liegengeblieben sind. Tatsächlich konnten viele den Einschränkungen und der damit verbundenen Entschleunigung etwas Positives abgewinnen. Ein mulmiges Gefühl jedoch bleibt. Es gibt schlichtweg zu viele Fragen, auf die es im Moment und auch in absehbarer Zukunft zu wenige Antworten gibt.

## Solide Planung

Zweite Welle – kommt die erst, oder sind wir schon mittendrin? Mit welchen wirtschaftlichen Spätfolgen ist zu rechnen? Mit welchen Auswirkungen wird die Elektrobranche unter Umständen zeitversetzt rechnen müssen?

### Autor

Christian Bredl ist seit 2005 als Berater, Trainer, Coach und Netzwerker für das Elektrohandwerk im gesamten deutschsprachigen Raum unterwegs.

In zahlreichen Betriebsberatungen geht es inhaltlich um die Klärung eben dieser Fragen. Natürlich haben auch wir keine Paradeantworten auf alles, aber man kann sich annähern. Aus unserer Sicht ist die wichtigste Grundlage eine solide Planung. Denn es hat sich bereits im Frühjahr dieses Jahres gezeigt, dass Unternehmen, die sich mit Planung auseinandersetzen, deutlich besser durch die Krisenzeit gekommen sind als die Unternehmen, die plötzlich „planlos“ mit diversen Problemstellungen konfrontiert waren.

Nur wenn ein Plan vorliegt, kann regelmäßige Kontrolle stattfinden. Nur wer einen Plan hat, erkennt eventuelle Abweichungen. Und wer Abweichungen erkennt, macht sich Gedanken über Gegenmaßnahmen. Eine saubere Planung bietet die Grundlage für eine schnellere Entscheidungsfindung und schnelles Handeln. Schnelligkeit kann in Krisenzeiten das Überleben sichern.

Außerdem kommt man durch diese Vorgehensweise auch automatisch zu einer Sache, die fast noch spannender ist als der eigentliche Plan. Und zwar ist das der „Plan B“. Während der Planungsphase macht man sich automatisch bereits Gedanken darüber, was passiert, wenn der eigentliche Plan so nicht eintritt. Ergo bedeutet Planung auch schon fast zwingend die Entwicklung von unterschiedlichen Szenarien für die Zukunft.

## Frühwarnsystem

Basis für die Entwicklung eines Szenarien-Modells sollten immer die betriebswirtschaftlichen Zahlen des Unternehmens sein. Wenn man sich in seiner Planungsrechnung den Zielumsatz für das Folgejahr vor Augen geführt hat, dann wird es spannend, unterschiedliche Szenarien durchzurechnen. Zum Beispiel: Wie sieht die Planungsrechnung aus, wenn man unterstellt, dass der Planumsatz um 20 %, oder gar 30 % geringer ausfällt. Welche Auswirkung hat diese Annahme auf das Ergebnis? Ab wann müssen die Alarmglocken läuten? Welche Stellschrauben gibt es, um dem entgegenzuwirken? Was muss getan werden, um einen 20-prozentigen Umsatzeinbruch entgegenzuwirken? Welche Schritte müssen eingeleitet werden, wenn der Umsatz um 30 % zurückgeht?

Wenn jetzt diese Planzahlen noch auf den jeweiligen Monat heruntergebrochen werden, dann hat man automatisch ein Frühwarnsystem, das eine möglichst schnelle Reaktion zulässt.

Zu wissen, in welchem Zielkorridor man sich zwischen der klassischen „Best-Case“ (Szenario bei optimaler Entwicklung) und „Worst-Case“-Betrachtung (Szenario bei negativer Entwicklung) bewegt, gibt einem Entscheider den Überblick und die Zuversicht, auch in schweren Zeiten richtig zu handeln.

Haben Sie, lieber Leser, bereits eine Planung für das Jahr 2021? Haben Sie bereits Maßnahmenpakete in der Schublade, die einen Plan B darstellen? Haben Sie bereits in aller Ruhe die eventuell erforderlichen Schritte ausgearbeitet, die bei Bedarf möglichst sofort umgesetzt werden können?

### ep TIPP

Damit Betriebe sich nicht alleine den Herausforderungen der Zukunft stellen müssen, können für allgemeine Betriebsberatungen Bundeszuschüsse bis zu 50 % maximal 1.500 € beantragt werden.

Glückwunsch an all diejenigen, die ihre Planungen für 2021 bereits erledigt haben. Wenn man nicht nur weiß, was man erreichen will, sondern darüber hinaus auch noch einen Maßnahmenplan in der Tasche hat, mit dem man auch negativen Entwicklungen zumindest ein Stück weit trotzen kann, dann sollte man nachts auch besser schlafen können. Natürlich kann eine sorgsame Planung nicht alles verhindern, aber es kann sichergestellt

werden, dass man besonnen und strukturiert vorgeht, mit der Gewissheit, das Beste getan zu haben. Manchmal hilft diese Vorgehensweise auch dabei, den Punkt zu erkennen, an dem es sinnvoll wäre aufzuhören. Bei Sanierungsberatungen erlebt man leider viel zu oft, dass dieser Punkt sehr oft überschritten wird.

## Vertrauen schaffen

Man könnte nun aber auch noch ein Stück weiter gehen, in dem man den Plan um weitere Facetten ausbaut und die Belegschaft mit einweiht. Gemeinsam mit den Mitarbeitern oder einem Kernteam, das sich aus den Schlüsselpositionen des Unternehmens zusammensetzt und weitere Aspekte ausarbeitet, die im Folgejahr umgesetzt werden sollen. Wenn jemand aus der Belegschaft dazu ein-

geladen wird, im Team an der Zukunft des Unternehmens zu arbeiten, dann ist das Engagement und die Motivation für gewöhnlich um einiges größer, als wenn man immer bereits fertige Tatsachen serviert bekommt. Wenn man mit der Belegschaft über mögliche negativ Szenarien spricht, dann schafft das in der Regel Vertrauen, stärkt den Team-Gedanken und schweißt die Mannschaft auch für schwere Zeiten zusammen. Erstaunlich ist auch der Umstand, dass plötzlich aus „Ich suche dringend noch den ein oder anderen Mitarbeiter.“ ein „Wir suchen dringend ...“ wird. Unsere aktuellen Erfahrungen aus dem Beratungsalltag zeigen, dass viele Unternehmen gerade diesen Weg gehen:

- Einen tragfähigen Plan für das nächste Jahr entwickeln.
- Die betrieblichen Zahlen im Griff haben.

- Kontrollgrößen und -mechanismen entwickeln.
- Für alle Eventualitäten gewappnet sein und im besten Fall schon ein Bündel an Maßnahmen fertig entwickelt in der Tasche zu haben.
- Die ganze Mannschaft auf die Zukunft einschwören.
- Aus dem „Ich“ ein motivierendes „Wir“ machen.

Sobald man sich mit Planung, Szenarien, Zielen und der Zukunft auseinandersetzt, wird man erkennen, dass es nicht nur darum geht, Gefahren rechtzeitig zu erkennen. Es geht auch darum, Chancen rechtzeitig zu sehen und zu nutzen.

**Planung heißt Verantwortung übernehmen, um die Zukunft aktiv zu gestalten.**

# Bald keine Pleiten mehr?

## Nachhaltige Restrukturierung ab Januar 2021

**Corona-geschädigten Unternehmen steht schon bald ein neues Sanierungsinstrument zur Verfügung: der „Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen“, kurz „SRR“. Er bietet Unternehmen erstmals einen gesetzlich geschützten Rahmen, in dem sie sich ohne ein Insolvenzverfahren restrukturieren können.**

Die Bundesregierung plant, den SRR am 1. Januar 2021 in Kraft zu setzen. Bis das neue Restrukturierungsinstrument zur Verfügung steht, sind es also nur noch wenige Wochen. Von einer Krise betroffene Unternehmen tun deshalb gut daran, sich rechtzeitig auf die schöne neue Sanierungswelt vorzubereiten.

Im Folgenden ist deshalb in aller Kürze zusammengefasst, was sich nach jetzigem Stand durch den „Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen“ im Wesentlichen ändern wird.

## Insolvenzmakele entfällt

Wenn ein Unternehmen den „Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen“ nutzen will, muss die Geschäftsführung keinen Antrag mehr stellen. Der Beginn des Prozesses wird dem zuständigen Gericht lediglich angezeigt. Auch bestellt das Gericht keinen Insolvenzverwalter oder Sachwalter mehr. „Lediglich in Ausnahmefällen muss ein sogenannter ‚Restrukturierungsbeauftragter‘ eingesetzt werden“, erläutert Burkhard Jung, Geschäftsführer der Sanierungsberatung „Restrukturie-

rungspartner“. Dieser habe dann aber nur noch überwachende Funktion“, so Jung weiter. Unternehmen, die den SRR nutzen, sind ausdrücklich nicht insolvent. Trotzdem können diese Unternehmen viele Sanierungsinstrumente nutzen, die zuvor nur in Insolvenzverfahren zur Verfügung standen. „Zum Beispiel sind die Unternehmen für die Dauer des Sanierungsprozesses vor Vollstreckungsmaßnahmen der Gläubiger geschützt“, so Sanierungsberater Jung. „Zudem wird es möglich sein, unter Aufsicht des Gerichts schädliche Verträge kurzfristig zu beenden.“

## Unternehmer bleibt Herr im eigenen Haus

Während der gesamten Phase des „Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens“ bleibt die ursprüngliche Geschäftsführung am Ruder und steuert die Sanierung. Insbesondere entwickelt die Geschäftsleitung gemeinsam mit den Gläubigern den „Restrukturierungsplan“. Dieser Plan ist die gesetzlich vorgegebene Grundlage der operativen und finanziellen Sanierung. Er regelt alles, was für eine erfolgreiche Restrukturierung notwendig ist.

Bei der abschließenden Abstimmung über den „Restrukturierungsplan“ reicht eine Mehrheit von 75 Prozent. Es können also Gläubiger überstimmt werden – wobei hierfür die Höhe der Forderungen und nicht die Zahl der Gläubiger ausschlaggebend ist. Eine Planabstimmung unter Aufsicht des Gerichts ist nur in seltenen Fällen vorgesehen.

## Also keine Pleiten mehr?

Doch. Aber erheblich weniger. Bisher haben viele Krisen-Unternehmen die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen so lange wie möglich verschoben, weil sie auf Teufel komm raus ein Insolvenzverfahren vermeiden wollten. „Künftig können die Unternehmen viele Vorteile eines Insolvenzverfahrens nutzen, ohne die wesentlichen Nachteile in Kauf nehmen zu müssen“, sagt Jung. „Das ist ein Riesenschritt.“

## Lohnt es zu warten?

Auf jeden Fall!“, so Burkhard Jung abschließend. „Jedenfalls dann, wenn dies wirtschaftlich machbar und vertretbar ist. Eine Sanierung mit dem SRR ist für Unternehmen wesentlich einfacher, geräuschloser, schneller, schmerzloser und billiger als mit einem Schutzschirm- oder Insolvenzverfahren.“ Aber: Die Insolvenzantragsfristen der Insolvenz-Ordnung gelten unverändert (wobei die Insolvenzantragspflicht bei Überschuldung noch bis Jahresende ausgesetzt ist). Wer insolvent ist, muss weiterhin Insolvenzantrag stellen. Nur wer noch nicht zahlungsunfähig ist, kann den SRR nutzen.