

Zehn Anregungen für das Management von Unternehmen und Organisationen in der „Corona-Krise“

von Prof. Dr. Ulrich Gartzke¹, Würzburg, 15.3.2020

CC0 – Public Domain (öffentliches Gemeingut)

Vorwort

Die nachfolgenden Hinweise und Empfehlungen habe ich zusammengestellt, weil ich ernsthafte Sorgen habe, dass viele Organisationen und Unternehmen, insbesondere kleine und mittelständische, durch die Ereignisse und Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Coronavirus **SARS-CoV-2** (nachfolgend Coronavirus) in ernsthafte wirtschaftliche Schwierigkeiten kommen können. Um diese Schwierigkeiten zumindest etwas zu lindern, habe ich auf Basis meiner langjährigen Erfahrungen als Unternehmensberater und meiner Erkenntnisse als Hochschullehrer nach bestem Wissen die Hinweise zusammengestellt. Um eine schnelle Hilfestellung leisten zu können, erfolgte dies nicht nach üblichen wissenschaftlichen Standards. Alle Erkenntnisse beziehen sich auf den Stand vom 14.3.2020. Vielen Dank an Dr. Carsten Filthuth und Herrn Prof. Dr. Götz Fellrath für ihre Ideen und Hinweise. Für weitere Hinweise und Ergänzungen bin ich dankbar und werde mich bemühen das Dokument zu aktualisieren.

Kontakt: ulrich.gartzke@fhws.de

¹ Der Autor ist Professor für Management in sozialen Diensten und Einrichtungen an der Hochschule Würzburg Schweinfurt <https://fas.fhws.de/fakultaet/personen/hauptamtlich-lehrende/person/prof-dr-ulrich-gartzke/>

1. „Ernst, aber nicht hoffnungslos“: Die Situation und die aktuellen Herausforderungen

Sehr viele Unternehmen und Organisationen sind durch das sog. Coronavirus betroffen. Zum jetzigen Zeitpunkt sind Dauer und Auswirkungen nicht seriös abschätzbar. Die Bundesregierung hat erste Maßnahmen beschlossen und weitere in Aussicht gestellt.²

Viele Personen in Leitungsfunktionen stehen vor folgenden Herausforderungen:

- Wie kann ich meiner Verantwortung als Führungskraft gerecht werden?
- (Wie) kann ich meinen Geschäftsbetrieb aufrechterhalten?
- Wie kann ich finanzielle Risiken möglichst gering halten?
- Wie führe ich mein Personal?
- Wie gehe ich mit meinen Kunden um?
- Wie gehe ich mit meinen Lieferanten um?
- Wie nutze ich die freigewordenen Ressourcen sinnvoll?
- Wie kommuniziere ich mit der Öffentlichkeit?
- Welche Rechts- und Haftungsfragen können entstehen?

Nachfolgend sollen für diese Herausforderungen einige Handlungsempfehlungen gegeben werden. Natürlich können nicht alle Handlungsempfehlungen auf alle Unternehmen bzw. Führungskräfte zutreffen, gleichwohl besteht die Hoffnung, dass für jeden Leser etwas Hilfreiches dabei ist.

Bezüglich der Rechts- und Haftungsfragen verweise ich auf die [Corona-Virus: FAQ Arbeitsrecht](#).

2. Nehmen Sie Ihre Verantwortung als Führungskraft wahr!

- Schützen Sie Ihre eigene Gesundheit sowohl bezogen auf die Ausbreitung des Coronavirus³ als auch auf mögliche stressbedingte Belastungen.

² <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/milliardenhilfen-wegen-corono-1730386>

- Sichern Sie Ihre Funktion durch mind. zwei Stellvertretungen ab. Sorgen Sie dafür, dass diese die notwendigen Unterschriftsbefugnisse / Vollmachten und das Wissen haben, um Sie im Ernstfall vertreten zu können.
- Führen Sie eine einfache Risikoanalyse für Ihr Unternehmen durch.⁴ Was sind die größten Risiken für Ihr Unternehmen und mit welchen Gegenmaßnahmen können Sie Ihr Unternehmen bestmöglich dagegen absichern? Definieren Sie kritische Funktionen: Kenntnis über alle Aufgaben, Projekte und Tätigkeiten der zugeordneten Mitarbeitenden.
- Vermeiden Sie Panik! Informieren Sie sich aus seriösen Quellen und treffen Entscheidungen auf dieser Basis.⁵
- Seien Sie ein Vorbild und gehen voran!⁶

3. „Cash is King“ – Stellen Sie die Liquidität des Unternehmens sicher

Führen Sie eine einfache Finanz- und Liquiditätsplanung durch, zum einen mit einem Szenario das Ihnen realistisch erscheint, zum anderen mit einem Szenario für den schlimmsten Fall, den Sie annehmen, und ermitteln den Liquiditätsbedarf.

Prüfen Sie folgende Maßnahmen, um die Liquiditätssituation zu verbessern:

- Erhöhung von bestehenden Kreditlinien bei den Kreditinstituten (sofern Sie davon überzeugt sind, dass Sie die Kredite künftig zurückzahlen können). Seien Sie vorsichtig, wenn Kreditinstitute die Gelegenheit nutzen wollen, um zusätzliche Kreditsicherheiten zu vereinbaren, z.B. persönliche Bürgschaften.
- Schnellere Generierung von Einnahmen, z.B. Sonderverkäufe, ggf. Gewährung von Skonti oder Nutzung von Factoring
- Reduktion von Lagerbeständen; Verzögerung von Investitionen
- Gespräche mit Lieferanten und Vermietern über eine Verlängerung von Zahlungszielen und/oder Nachlässe
- Gespräche mit Sozialversicherungen / Finanzamt / Krankenkassen über eine Reduzierung von Abschlägen oder spätere Zahlung (Achtung: Eine verspätete

³ [Coronavirus SARS CoV 2](#)

⁴ [Risikoanalyse: Was bedroht Ihr Unternehmen? So erkennen Sie Gefahren](#)

⁵ Podcast mit Christian Drosten (Virologe der Berliner Charité) [Das Coronavirus-Update mit Christian Drosten](#); Robert Koch Institut: [RKI - Startseite](#); [Bundeswirtschaftsministerium](#)

⁶ Polarforscher Ernest Shackleton als Vorbild für Manager in Krisensituationen: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2010/irrationalitaet/helden-wie-wir>

Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen ohne Absprache kann zu persönlicher Haftung führen⁷⁾

- Beantragung öffentlicher Fördermittel, wie Kurzarbeitergeld und Kreditunterstützung⁸⁾. Bedenken Sie, dass auch die öffentliche Verwaltung vom Coronavirus betroffen ist und es einige Zeit dauern kann, bis die versprochenen Hilfen tatsächlich ausgezahlt werden.

4. Halten Sie den Geschäftsbetrieb aufrecht

- Setzen Sie im Tagesgeschäft klare Prioritäten und fokussieren sich. Eine Einteilung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit gem. der Eisenhower-Methode kann hierfür hilfreich sein.⁹⁾
- Setzen Sie sich und Ihrem Team kurzfristige Ziele und arbeiten an diesen. Tauschen Sie sich regelmäßig aus und passen ggf. die Ziele an.
- Überlegen Sie, mit welchen (digitalen) Tools Sie und Ihr Team ihre Arbeit auch von unterschiedlichen Orten aus fortsetzen können.¹⁰⁾ Nutzen Sie im Zweifel einfache und bewährte Tools, anstatt in dieser Phase die Beschäftigten auch noch mit der Einarbeitung in eine Software / Technologie zu belasten. Achten Sie dennoch auf den Datenschutz!
- Treffen Sie Entscheidungen. Binden Sie Ihr Team in die Entscheidungsvorbereitung ein. Ihre Beschäftigten haben oft detaillierte und aktuelle Kenntnisse über die Situation von Kunden oder Lieferanten.

Treffen Sie Entscheidungen schnell und leiten die erforderlichen Maßnahmen zeitnah ein. Im Interesse des Unternehmens müssen vielleicht auch sehr schwere Entscheidungen getroffen werden (Kündigungen, Beendigung von Geschäftsbeziehungen, etc.), um das Unternehmen zu retten.

- Scheuen Sie sich nicht, Ihre getroffene Entscheidung zu revidieren, wenn sich neue Erkenntnisse ergeben oder Überlegungen sich als nicht zutreffend erwiesen haben.
- Verhalten Sie sich fair, kooperativ und hilfsbereit (soweit einigermaßen wirtschaftlich vertretbar), ggf. sind Sie auch für fremde Hilfe dankbar.

⁷⁾ [Geschäftsführer haftet zivilrechtlich gegen Sozialversicherung | Personal](#)

⁸⁾ [Kurzarbeitergeld: Übersicht](#)

⁹⁾ [Eisenhower-Prinzip](#)

¹⁰⁾ Eine Übersicht über einige Tools zur digital unterstützten Zusammenarbeit finden Sie hier: <https://www.computerwoche.de/a/slack-ms-teams-hangouts-und-co-welches-chat-tool-eignet-sich-fuer-wen,3331521>; <https://www.impulse.de/it-technik/computer-internet/collaboration-tools/3563295.html>; <https://www.vodafone.de/business/featured/digitales-business/digitaler-arbeitsplatz/google-meet-online-besprechungen-planen-und-durchfuehren/>

5. Unterstützen Sie Ihr Team

Durch das Virus, aber auch dadurch, dass Ihre Beschäftigten sich ggf. um ihre Kinder oder weitere Angehörige kümmern müssen, kann es sein, dass diese –auch kurzfristig-vorübergehend nicht mehr in dem bisherigen Umfang oder an dem Ort für Ihr Unternehmen tätig sein können. Um Ihr Team bestmöglich zu unterstützen, sollten Sie folgende Aktivitäten überlegen:

- Stellen Sie den Gesundheitsschutz Ihrer Beschäftigten sicher!¹¹
- Führen Sie regelmäßige (Telefon-)Besprechungen durch oder geben E-Mail-Informationen über die aktuelle Situation und die Entscheidungen.
- Kommunizieren Sie transparent an Ihr Team, dass die Gesamtsituation nicht seriös planbar ist und ein erhöhtes Maß an Flexibilität von allen Beteiligten erfordert. Die Mitarbeiter müssen auch den Unternehmenszusammenhang verstehen und ihren Beitrag zum Erhalt des Unternehmens leisten.
- Stellen Sie die Stellvertretungen für die Beschäftigten (Wissen / Befugnisse / Zugriff auf E-Mail-Postfächer und Dateiablagen) sicher. Bitten Sie Ihre Beschäftigten am Ende des Arbeitstages eine kurze Zusammenfassung zum aktuellen Stand der Arbeit zu erstellen und entsprechend zu kommunizieren.

Suchen Sie mit den Beschäftigten individuelle Lösungen: mal ist es Homeoffice, mal unbezahlter Sonderurlaub, mal Kurzarbeit, mal andere Arbeitszeiten

- Sofern Ihre Beschäftigten im Home-Office arbeiten, passen Sie Ihren Führungsstil entsprechend an. Besprechen Sie mit den Beschäftigten die Arbeitsaufträge, Fertigstellungstermine, die benötigten Ressourcen und stehen Sie bei Problemen und Rückfragen zur Verfügung. Treffen Sie Absprachen, wer wie lange erreichbar sein soll und welche betrieblichen Vorgaben für mobiles Arbeiten gelten.
- In der Kommunikation ist es auch wichtig, durch gelegentliche Telefonate einen Eindruck von ihrer persönlichen Situation und möglicher Unterstützungsbedarfe zu erhalten.
- Wertschätzen Sie das Engagement Ihrer Beschäftigten und ihre Bereitschaft trotz der Widrigkeiten ihrer Arbeit nachzugehen.

6. Kümmern Sie sich um Ihre Kunden

- Überlegen Sie, inwieweit Sie Kulanz bei Stornierungen und Rücktritten anbieten können, ohne Ihr Unternehmen, aber auch die Kundenbeziehung zu ruinieren.

¹¹ Hygienehinweise in verschiedenen Sprachen: [Coronavirus in Deutschland | Find information in your language here](#)

Gutscheine oder symbolische Ersatzleistungen¹² können ggf. einen Kompromiss darstellen. Verbinden Sie Ihr Entgegenkommen mit einem Commitment der Kunden für künftige Aufträge.

- Bleiben Sie in Kontakt mit Ihren Kunden, z.B. über Newsletter, Social Media, Telefonate.
- Finden Sie heraus, was Ihren Kunden jetzt und in Zukunft weiterhelfen würde und versuchen es ihnen anzubieten, z.B.
 - Persönliche Beratung
 - Digitale Ersatzprodukte / -dienstleistungen
 - Digitale Zusatzfunktionen (z.B. Tutorials)
 - Neue Produkte
 - Austausch mit anderen Kunden
 - Lieferservice
 - (vorgezogene) Wartungen / Reparaturen
 - Rabatte, geänderte Zahlungsbedingungen, andere Liefermengen oder Zeiträume
- Bereiten Sie sich auf die Zeit nach dem Virus und ein dann möglicherweise geändertes Kundenverhalten vor.

7. Bleiben Sie im Austausch mit Ihren Lieferanten

Auch Ihre Lieferanten machen vermutlich gerade eine schwere Zeit durch. Sollte Ihr Unternehmen von wenigen Lieferanten sehr abhängig sein und dies ein erhebliches Risiko darstellen, so sollten Sie ggf. alternative Lieferanten oder eine Herstellung von Vorprodukten in Eigenregie prüfen.

Auch wenn Ihr Unternehmen momentan keine oder nur gering Mengen vom Lieferanten abnimmt, sollten Sie in einem engen Austausch bleiben. Vielleicht gibt es Unterstützungsangebote, die ihnen helfen können. Oder Sie können sich mit ihm darüber austauschen, ob er ihnen künftig Produkte anbieten kann, die noch besser zu Ihrem Bedarf passen.

Ebenso sollten Sie, wenn ein Ende der Krise erkennbar ist, ihn rechtzeitig über künftige Bedarfe informieren, damit er seine Produktion und Logistik hierauf vorbereiten kann.

¹² Ein Beispiel hierfür: <https://www.bild.de/sport/fussball/fussball/2-bundesliga-vfl-bochum-verkauft-geisterspiel-tickets-69339984.bild.html>

8. Behalten Sie die Deutungshoheit in der Öffentlichkeit

In der aktuellen Situation kann es verstärkt passieren, dass in Medien oder über Social Media von einem Problem in Ihrem Unternehmen berichtet wird. Nutzen Sie dazu den Zeitraum zwischen einer Aktion oder einem Ereignis und dem Eintreten einer Reaktion, um die Steuerungs- und Deutungshoheit gewinnen („Vor die Welle kommen“).

- Stellen die Informationen nach folgendem Duktus für die Medien zusammen:
 - Wir kennen den Sachverhalt und arbeiten uns in das Thema ein
 - Wir haben eine plausible Lösung/Vorgehensweise dafür entwickelt und sind aktiv
 - Dazu haben wir auch die Interessen und Bedürfnisse der Betroffenen erkannt und zeigen dadurch Empathie
- Beachten Sie bei den Informationen und Aussagen auch die Perspektive anderer Beteiligter (Kunden, die sich noch nicht beschwert haben; Wettbewerber; Öffentlichkeit, Beschäftigte, etc.).
- Stellen Sie sicher, dass in Ihrem Unternehmen hierüber einheitlich (ggf. nur von einer medienerfahrenen Person) nach außen kommuniziert wird.
- Nur eine offene und wahrheitsgetreue Kommunikation schafft Glaubwürdigkeit und hilft den Anderen Ihre Problemlösungen zu akzeptieren.

9. Nutzen Sie die Zeit

Einige Branchen werden durch die Entscheidungen der Politik tatsächlich oder faktisch stillgelegt. Andere werden eine deutlich geringere Nachfrage feststellen. Schauen Sie, ob Sie und Ihre Beschäftigten mögliche freie Kapazitäten für folgende Aktivitäten nutzen können:

- Überarbeitung der Unternehmensstrategie
- Nutzen von (digitalen) Weiterbildungsangeboten
- Verstärkung der Entwicklung von neuen Produkten oder Innovationen¹³
- Optimierung von Geschäftsprozessen
- Aufbau oder Ausbau des Wissensmanagements

¹³ Nutzen Sie dazu Kreativtechniken, wie z.B. Design Thinking <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>

- Entwicklung eines Marketingkonzepts für die Zeit nach dem Virus
- Überarbeitung von Homepage, Corporate Design, etc.
- Bieten Sie anderen Unternehmen und Organisationen, die aktuell einen höheren Bedarf / Engpass haben, Ihre Unterstützung an. Hierdurch können Sie ggf. auch Ihr Unternehmensimage verbessern.

10. Coronakrise als Chance

Stellen Sie Überlegungen für Ihr Unternehmen an, wie Sie die Krise und die Zeit nach der Krise nutzen können, um erfolgreich zu wirtschaften.

Was können Sie mit Ihren Fähigkeiten und Ressourcen machen, um in der Krise einen Beitrag zu leisten oder Geschäft zu generieren? Was werden die Menschen nach der Krise nachholen wollen bzw. für neue Bedürfnisse haben? Können Sie z.B. Gutscheine mit Rabatt anbieten?

Können Sie Unternehmen und Organisationen, die in der jetzigen Situation einen Mehrbedarf haben, Know-how, Produkte und Dienstleistungen oder Logistik anbieten?

In welchen Feldern können durch Kooperationen Systemlösungen angeboten werden, die alleine nicht oder nur mit großem Aufwand oder Zeitverzug realisierbar wären?