

# White Paper Compact

## Supply Chain Management Corona War Room Krisenmanagement – Wer jetzt nicht eng führt, wird verlieren.

Whitepaper compact  
Miebach Consulting GmbH  
April 2020  
Autor:



Dirk Friebel,  
friebel@miebach.com

# Unternehmen können ohne Krisenmanagement nicht zeitnah steuern – Unsere Empfehlung: Corona War Room Krisenmanagement aufsetzen.

## Die Krise hat uns frontal und unvorbereitet getroffen

Corona bzw. Covid-19 hat Unternehmen mit voller Wucht getroffen. Ende 2019 war diese Krise nicht erkennbar. Das hat sich in den ersten Monaten dieses Jahres sehr verändert. Zuerst sind teilweise die Supply Chains insbesondere aus Asien zusammengebrochen, ab Februar wurde eine Absatzkrise sichtbar und zum Teil kam es zu einem Hochlauf an FE-Beständen und seit spätestens März ist eine Ergebnis- und Liquiditätskrise erkennbar.

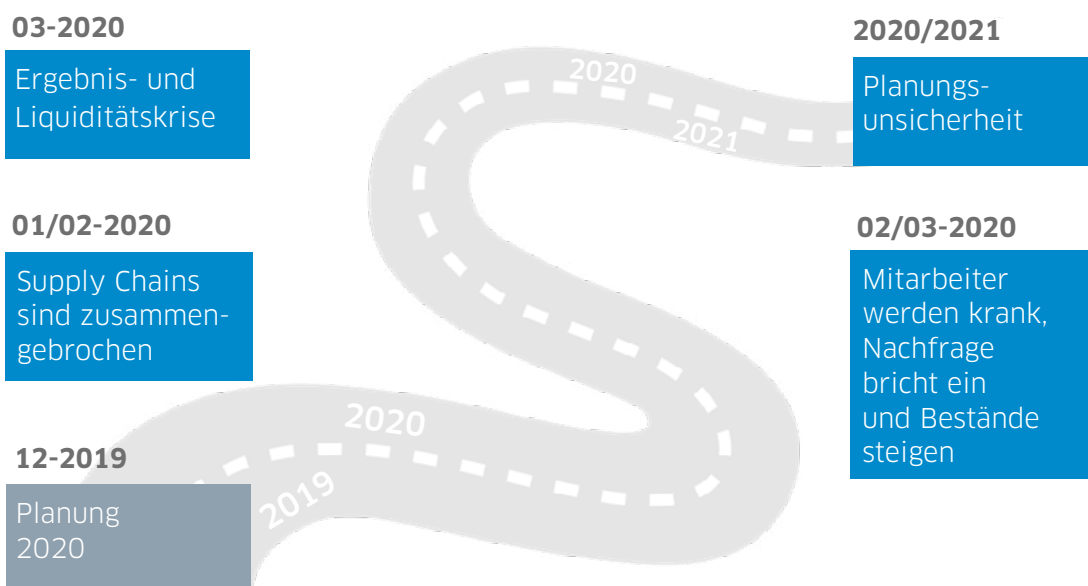
## Keine Zeit verschwenden – sofort reagieren – „War room“

Wir empfehlen, einen sogenannten „War room“ einzurichten, der neben der Entwicklung der Virusverbreitung, offiziellen Entscheidungen und Social-Media, insbesondere die folgenden Fokus-Bereiche anhand von KPIs überwacht und steuert: Beginnend mit der belastbaren Kunden-/Absatzplanung, daraus abgeleitet das notwendige Operations-Set-up und den notwendigen Mitarbeitern.

Diese Fokus-Bereiche (nähere Vorstellung siehe nächste Seite) münden alle in die Finanzplanung. Die Reihenfolge ist logisch, aber je nach Geschäftsmodell unterschiedlich zu gewichten. Jedenfalls ist eine eindeutige und schlagkräftige Bevollmächtigung notwendig.

Der „War room“ koordiniert sehr zeitnah alle Maßnahmen aus den Fokus-Bereichen und die interne (Mitarbeiter/-vertretungen) und externe Kommunikation (Lieferanten, Kunden, Kreditinstitute und Eigner) – Das Management benötigt tägliche Lageberichte. Ein schnelles Eingreifen im Sinne von Task-Forces muss ressourcentechnisch ermöglicht werden.

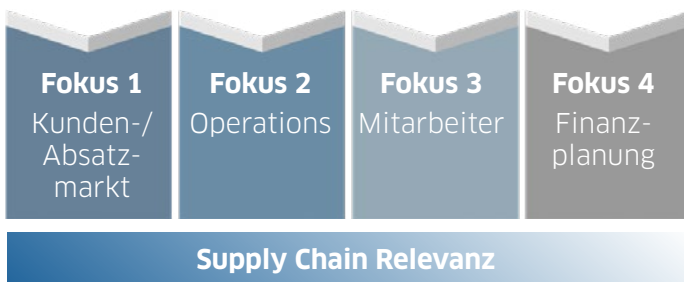
**Ziel ist der Werterhalt im Bereich Finance, Operations und Reputation des Unternehmens.**



# Corona War Room Krisenmanagement aufsetzen

## Fokus 1 – Kunden- und Absatzmarkt belastbar bewerten

Im positiven Fall ist eine Umsatz-/Absatzsteigerung erkennbar, insbesondere, wenn das Unternehmen z.B. in der Medizintechnik, im B2C oder im FMCG-Einzelhandel aktiv ist. In vielen Fällen jedoch ist ein dramatischer Rückgang des Absatzes oder Auftragseingangs zu verzeichnen. Hierzu muss sofort eine belastbare Planung erstellt und täglich rollierend angepasst werden. In jedem Fall muss der Service aufrecht erhalten werden und eine gegebenenfalls erhöhte Nachfrage bedient werden.



## Fokus 2 – Operations „beherzt“ anpassen

Die Absatzplanung wird in eine Supply-Chain-Planung umgesetzt. Zur Erfüllung des Absatzes werden Distributions-, Produktions- und Beschaffungsstrukturen neu geplant – parallel mit der Planung der notwendigen Mitarbeiter (Identifikation kritischer Ressourcen) und Bestände in der Supply Chain. Der Gap zwischen dem Status-Quo und der Zielstruktur wird mit Maßnahmen geschlossen – von der Mitarbeiterentlassung hin zu zusätzlichen Zeitarbeitskräften – von „Fire Sales“ bis zu gezieltem Bestandsaufbau. Bei Versorgungsengpässen werden alternative Lieferanten gesucht und aufgebaut bzw. schnellere Verkehrsträger bewertet

## Fokus 3 – Mitarbeiter schützen – ebenso das Unternehmen

Die Gesundheit der Mitarbeiter geht vor. Sämtliche Schutzmaßnahmen – Akzeptanz und Einhaltung von Sicherheitsabständen bis hin zu Desinfektionsmöglichkeiten und Arbeitsplatzdesinfektion – müssen eingeführt werden. Heimarbeit sollte immer dann genutzt werden, wenn möglich. Meetings und Dienstreisen müssen minimiert werden. Darüber hinaus sind die Fixkosten

## Miebach Consultants - Krisenerfahrung

Als Miebach Consultants entwickeln und verbessern wir seit mehr als 47 Jahren sehr erfolgreich Supply Chains. Wir kennen die relevanten Erfolgshebel Ihrer Wertschöpfungskette und sind in guten und in Krisen-Zeiten anerkannte Berater für Ihre Themen. Bitte treten Sie mit uns in Kontakt, wenn Sie Ihre momentanen Herausforderungen mit uns diskutieren möchten.

eines evtl. bestehenden Personalüberhangs zu minimieren. Dazu gibt es Optionen: Mitarbeiter an benachbarte Firmen mit Personalbedarf „vermieten“, Einführung von Kurzarbeit, freiwillige Beiträge des Managements bis hin zu betriebsbedingten Kündigungen.

In allen Fällen ist eine offene, individuelle und vorbildlich respektvolle Kommunikation mit den Mitarbeitern wichtig, um auch nach der Krise wieder ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Die Wahrnehmung einer „2-Klassen-Gesellschaft“ mit Mitarbeitern, die im Betrieb vor-Ort arbeiten müssen und Mitarbeitern, die aus dem Home-Office arbeiten, muss vermieden werden – hier ist eine entsprechend honorierende Kommunikation ratsam.

## Fokus 4 – Finanzplanung belastbar aufsetzen

Weitere Kostensenkungsmaßnahmen, Investitionsstopps, Stundungsvereinbarungen mit Lieferanten, Forderungsmanagement werden geplant und die Finanzplanung wird an die veränderte Situation angepasst werden – „Best case“- und „Worst case“-Szenarien müssen modelliert, der Cashflow und der Liquiditätsstatus-/bedarf (nach allen o.g. Bewertungen und Maßnahmen) müssen ermittelt, Stresstest durchgeführt und ggf. Covenants bewertet werden. Der Finanzierungsbedarf kann über bestehende Kreditlinien gedeckt werden, bzw. werden nach Abstimmung mit den Kreditinstituten Covenants über Waiver entlastet. Steuerstundungen sollten sofort in Anspruch genommen werden, KfW-Darlehen geprüft und bei Bedarf ebenfalls genutzt werden. In allen Fällen ist eine enge Abstimmung bzw. Erfüllung des Informationsbedarfes der Kreditinstitute notwendig und sinnvoll.

## Chancen nutzen – das Beste aus der Situation machen

Diese Krise kann für die Unternehmen auch eine Chance sein. Es ist zu erwarten, dass sich Absatzkanäle und Konsumentenverhalten nachhaltig verändern. Unternehmen sollten das planen und sich für die Zeit nach COVID-19 vorbereiten. Intern bieten sich auch Chancen wie die bessere Zusammenarbeit durch verstärkte Nutzung der Digitalisierung (Home Office), die erfolgreiche Erprobung neuer Prozesse, aber auch Team Spirit durch gemeinsames Meistern der Krise. Extern bieten sich Chancen, um durch M&A/Übernahmen von Unternehmen Marktanteile bzw. Kernkompetenzen zu erwerben und so gestärkt in die Zukunft zu gehen. Die Sicht auf die Zeit nach COVID-19 ist Aufgabe des „War room“ und notwendige Information für das Management.

