

## Die Verankerung eines Krisenfrüherkennungs- und Managementsystems (KMS) gemäß StaRUG beim Textilhändler aus der Praxis

Muss man ein Krisenfrüherkennungssystem ausgerechnet mitten in der schwersten Krise des Textileinzelhandels seit dem zweiten Weltkrieg einführen? Die einfache Antwort auf diese Frage ergibt sich aus dem am 1. Januar 2021 in Kraft getretenen Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen, denn es sieht die Verantwortung der Geschäftsführung zur Implementierung eines solchen Krisenfrüherkennungssystems verbindlich vor. Auch wenn der professionelle, vorsichtige Kaufmann keine gesetzliche Aufforderung braucht, um sich mit Krisenfrüherkennung bzw. -bewältigung zu beschäftigen, muss er sein Handeln inzwischen auch formaljuristisch absichern.

Genau dies war ausschlaggebend für die Geschäftsführer, um die bestehenden unternehmerischen Instrumente in einem StaRUG-konformen Krisenfrüherkennungs- und Managementsystem zu verankern. Bereits seit Beginn der COVID-19-Krise verfolgt das Management eine sehr proaktive und konsequente Krisenmanagementstrategie mit einer sehr engmaschigen Liquiditätssteuerung, zu der auch die Einführung eines Liquiditäts-War-Rooms, die 13-Wochen-Liquiditätsplanung und eine klare No-Go-Politik gehören – aber auch leistungswirtschaftliche Performance-Maßnahmen vom Standort-Mietportfolio bis hin zur Supply-Chain-Steuerung.

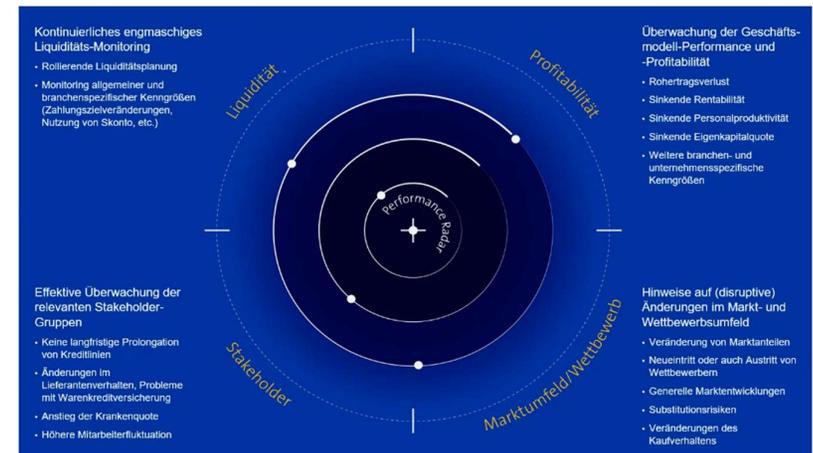
Mit einer Mischung aus größtmöglicher Transparenz und Vorausschau, akribischer Maßnahmenidentifikation und -bewertung sowie ihrer konsequenten Umsetzung ist es AWG bisher gelungen, erfolgreich durch diese außergewöhnliche Krise zu steuern – und das trotz sehr schlechter Prognostizierbarkeit sowie immer wieder verlängertem Lockdown und zahlreichen Rückschlägen. Der nächste logische Schritt für die Geschäftsführung war daher eine strukturierte und replizierbare Konsolidierung der bestehenden Instrumente in einem performance-orientierten Krisenfrüherkennungsradar und die Verankerung des Radars in der bestehenden Stakeholder-Kommunikation.

## Formale Anforderungen des StaRUG an die Krisenfrüherkennung

In § 1 Abs. 1 Satz 1 StaRUG wird mit der Einführung des neuen Stabilisierungs- und Restrukturierungsgesetzes die Pflicht zur Krisenfrüherkennung sowie zum Krisenmanagement für Geschäftsführer von haftungsbeschränkten Unternehmen geregelt. Damit werden Geschäftsführer zur Überwachung bestandsgefährdender Entwicklungen verpflichtet und müssen eine drohende Zahlungsunfähigkeit für einen Prognosezeitraum von 24 Monaten überwachen. Überbordende Komplexität und überfordernde Risikoüberwachungsanforderungen sollen zwar vermieden werden, doch sind Geschäftsführer klar gehalten, alle für den Fortbestand des Unternehmens relevanten Entwicklungen zu beobachten und hinsichtlich ihrer Risiken zu bewerten.

Gewährleisten lässt sich das durch die Einführung eines Krisenfrüherkennungssystems, das es der Geschäftsführung ermöglicht, Risiken frühzeitig zu erkennen, dies zu dokumentieren und rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Denn auch dazu ist der Geschäftsführer gemäß § 1 Abs. 1 Satz 2 StaRUG rechtlich verpflichtet. Bei Missachtung der in diesem Paragraphen geregelten Pflichten droht dem Geschäftsführer die persönliche Haftung.

Abbildung 1: Performance-Radar für das Krisenfrüherkennungssystem1



Dem Unternehmen war es sehr wichtig, dass das neue Krisenfrüherkennungs- und Managementsystem mehrdimensional aufgebaut ist. Es sollte Hinweise auf eine Krisenverschärfung, aber auch Chancen bzw. Ansätze zur Krisenvermeidung oder -bewältigung frühzeitig erkennen, damit geeignete Maßnahmen proaktiv eingeleitet werden können. Das für und mit AWG adaptierte System besteht daher aus vier Dimensionen:

1. Kontinuierliches engmaschiges Liquiditäts-Monitoring
2. Überwachung der Geschäftsmodell-Performance und -Profitabilität
3. Hinweise auf (disruptive) Änderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld
4. Effektive Überwachung der relevanten Stakeholder-Gruppen

Diese vier Dimensionen schaffen Transparenz hinsichtlich der wesentlichen Steuerungsmechanismen und ermöglichen ausreichende Antizipation, um nicht nur eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu überwachen,.

sondern darüber hinaus auch die langfristig optimale Performance des Geschäftsmodells aktiv abzusichern Dazu nutzen wir unser Performance-Radar und bauen es zu einem Krisenfrüherkennungs- bzw. Krisenmanagement-Radar aus (siehe Abbildung 1), dass diese vier Dimensionen umfasst und monatlich eine Standortbestimmung des Unternehmens ermöglicht. Damit lassen sich blinde Flecken vermeiden und alle für die Fortführung des Unternehmens relevanten Entwicklungen abdecken. Insbesondere während der aktuellen COVID-19-bedingten Krise ist es wichtig, alle vier Dimensionen zu monitoren („auf dem Radar zu haben“) und auf dieser Basis ggf. Chancen zur Krisenbewältigung auszuloten.

So wird zum einen das Risiko der Geschäftsführung (Geschäftsführerhaftung) reduziert und zum anderen auch der Fortbestand des Unternehmens möglichst nachhaltig abgesichert.

## Dimension 1: Liquidität – 13 Wochen engmaschig und 24 Monate Szenario-basiert

Wie sieht Ihre Liquidität in den nächsten 13 Wochen oder gar im Frühjahr 2023 aus? Auf diese Antwort haben heute immer noch sehr viele mittelständische Unternehmen in Deutschland keine Antwort. Wenn eine engmaschige Liquiditätssteuerung bei schwächerer Liquiditätsausstattung Pflicht und keine Kür mehr ist, fordert StaRUG durch die eingeführten neuen Planungs- und Sorgfaltspflichten für Geschäftsführer auch die Überwachung der drohenden Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung in einem Zeitraum von mindestens 24 Monaten. Hierzu ist eine rollierende, integrierte Unternehmensplanung mit Gewinn-und-Verlustrechnung, Bilanzplanung und resultierender Cashflow-Planung notwendig. Eine rollierende monatliche Aktualisierung dieser Planung entspricht nicht nur den rechtlichen Vorgaben, sondern ermöglicht es auch, die Konsequenzen aktuellen Handelns und die Auswirkungen der ergriffenen Maßnahmen auf die Zukunft des Unternehmens zu verfolgen und zu bewerten.

### **Lediglich 25% der deutschen Unternehmen haben einen rollierenden Forecast.**

In diesem Punkt war das Management bereits vor über einem Jahr sehr konsequent und hat größten Wert auf eine vorausschauende Unternehmenssteuerung gelegt. Es wurde schnell erkannt, dass durch diese Weitsicht Entscheidungen präziser und konsequenter getroffen werden können. Die Erkenntnisse aus dem aktuellen Krisenmanagement untermauern diese Einschätzung: Aufgrund des seit Mitte Dezember andauernden zweiten Lockdowns, der nur von kurzzeitigen, sehr beschränkten Öffnungen unterbrochen und erst seit Ende Mai mit dem deutlichen Rückgang der Inzidenzen schrittweise aufgehoben wird, wurde das Unternehmen (wie viele andere stationäre Textilhändler auch) zu einem intensiven Kostenmanagement gezwungen. Nur durch enorme Anstrengungen lassen sich die hohen Fixkosten reduzieren und so die Chancen zur Überwindung der Krise steigern. Daher führt das Unternehmen auch umfangreiche und komplexe Verhandlungen mit unterschiedlichen Stakeholdern. Die relevantesten Stakeholder-Gruppen sind hierbei die Vermieter und Warenlieferanten. In diesen Verhandlungen geht es z.B. um Mieterlasse oder Mietstundungen bzw. um Stornierungen, temporäre Zahlungszielverlängerungen oder Verschiebungen von Warenlieferungen. Bei zu kurzem Planungs- und Steuerungshorizont würde die Geschäftsführung in solchen Verhandlungen Gefahr laufen, gravierende Fehlentscheidungen zu treffen, die sich zunächst sogar wie ein großer Erfolg anfühlten.

Da diese Problematik aber früh erkannt wurde, kann die Geschäftsführung durch die Implementierung des Krisenfrüherkennungsradars in Verbindung mit der rollierenden 24-Monats-Vorausschau auch mittelfristig (und eben nicht nur kurzfristig) optimal abgewogene Entscheidungen treffen. Denn was nützt es, wenn Sie es schaffen, Mietzahlungen im großen Stil über den gewohnten 13-wöchigen Liquiditätsplanungshorizont hinauszuschieben, die Rückzahlungen dann aber in die nächste Orderphase fallen. Das Unternehmen ist kurzfristig gerettet, doch die nächste größere Wareneingangsphase wird zur erneuten Zitterpartie. Die vollständigen Auswirkungen Ihrer Entscheidungen können Sie nur mit einer möglichst präzisen und vorausschauenden Abbildung und Berechnung auch der mittelfristigen wirtschaftlichen Konsequenzen ermessen. Natürlich erfordert das optimale Aussteuern von Stundungen oder Lieferverschiebungen neben partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und Verhandlungsgeschick, auch etwas Glück. Glück kann man nicht kontrollieren, sehr wohl aber, wie und auf welcher Basis Entscheidungen getroffen werden.

Eins darf man dabei nicht vergessen: die aktuelle Unsicherheit und Volatilität der Ereignisse kann Planungsprämissen sehr schnell obsolet werden lassen. Während wir mit dem Unternehmen zu Beginn des ersten Quartals 2021 für die 24-Monatsplanung noch von einer Wiedereröffnung aller Filialen spätestens im April 2021 ausgegangen waren, zeigte sich leider bald, dass diese damals sehr valide erscheinende Einschätzung doch falsch war. Mittlerweile wissen wir, dass erst jetzt im Juni wieder von einem einigermaßen normalen Geschäftsbetrieb ausgegangen werden kann. Um diese Unsicherheit abzudecken, ist ein Denken in Szenarien erforderlich. Anfangs hatten wir dazu zusammen mit der Geschäftsführung noch mehrere Szenarien parallel durchkalkuliert und vollständig simuliert, aber mittlerweile denken wir überwiegend in Bandbreiten. Über einen Base Case und einen Stress Case können sowohl die hohe Volatilität als auch die nach jeweils aktuellem Kenntnisstand plausiblen Krisenentwicklungen abgebildet werden. Dies erlaubt den Geschäftsführern konservatives Planen bei gleichzeitig trotzdem ambitioniertem Führen.

### **Dimension 3: Disruptive Marktveränderungen und ihre Folgen**

Klar ist: in der Krise geht Liquidität vor Rentabilität. In einem branchenweiten Strukturwandel kommt es allerdings nicht minder auf die mittelfristige Zukunftsfähigkeit des bestehenden Geschäftsmodells an – ohne nachhaltige Profitabilität ist jedes Liquiditätspolster endlich. Gerade in der Textilhandelsbranche wird dieses Thema immer wichtiger. Denn die Krise wird nur derjenige stationäre Einzelhändler nachhaltig hinter sich lassen können, der es schafft, bei der aktuellen Wiedereröffnung seiner Filialen auch wieder profitabel zu wirtschaften. Das Unternehmen hat diese Fähigkeit bereits nach dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 bewiesen und durch geschicktes Marketing, kombiniert mit einem wertorientierten Pricing sowie unverändert straffem Kostenmanagement, die Grundlage dafür geschaffen, auch den langen zweiten Lockdown zu überstehen.

COVID-19 hat die Schwachstellen vieler Unternehmen und Geschäftsmodelle in aller Deutlichkeit offengelegt. Für den stationären Handel ist dies primär die rasant beschleunigte Entwicklung hin zum Online-Handel. Im Krisenjahr 2020 ist der Online-Umsatz im Einzelhandel um schätzungsweise 20% gestiegen. Als klassischer stationärer Textileinzelhändler kann das Unternehmen mit dem bestehenden „Nahversorger“-Geschäftsmodell von diesem Trend, mit einem stark wachsendem eigenen Online-Shop, in überschaubarem Maße profitieren. Es stellt sich also die Frage, ob das Geschäftsmodell mittelfristig überhaupt noch profitabel sein kann. Wesentliche Antworten liefert die übersichtliche, aber intensive Markt- und Geschäftsmodellanalyse des Krisenfrüherkennungsradars: Momentan erweist sich das Geschäftsmodell demnach als sehr resilient. Was vor der Krise das Fundament des Erfolgs war, wurde in der Krise der härtesten Bewährungsprobe unterzogen und hielt stand. Die Geschäftsführung setzt nun noch konsequenter auf die Stärken des Geschäftsmodells. Hierzu zählen neben dem Fokus auf Bedarfskäufe in Kombination mit einer guten Standortstrategie als Nahversorger auch die deutlich überdurchschnittlich große und vor allem treue Stammkundschaft. All das führte in den Öffnungsphasen nach dem ersten und während des zweiten Lockdowns zu einem geringeren Einbruch der Besucherfrequenz als im Branchenschnitt. Auch die Umsätze entwickelten sich so besser als beim Wettbewerb und zeigen insbesondere mit den weitreichenden Lockerungen seit Ende Mai eine beeindruckende Performance.

Ob diese Stärken des Geschäftsmodells auch langfristig Erfolgsfaktoren bleiben, ist schwer zu bewerten. Immerhin sagen einige Zukunftsforscher schon das Ende des klassischen Einzelhandels in der bestehenden Form voraus. Zumindest mittelfristig wird allerdings mit durchschnittlich sechs Prozent jährlichem Wachstum von 2020 bis 2025 noch ein starker Anstieg des Volumens im Bekleidungsmarkt prognostiziert (siehe Abbildung 5). Der Online-Umsatzanteil soll dabei von 18 Prozent im Jahr 2020 nur auf 20 Prozent im Jahr 2023 steigen.

Für die Geschäftsführung gilt es dennoch, Veränderungen und aufkommende Trends weiter eng zu verfolgen und die Auswirkungen auf das Geschäftsmodell immer wieder neu zu bewerten.

## **Dimension 4: Professionelles Stakeholder-Management und transparente Kommunikation**

Ein gutes Liquiditätsmonitoring, weit vorausschauende Planungen und ein intensives Screening des Marktumfelds sind für ein ganzheitliches Krisenfrüherkennungsradar noch nicht ausreichend. Ein letzter wesentlicher Baustein, der gerade jetzt in der COVID-19-bedingten Krise des stationären Einzelhandels an Relevanz gewinnt, ist das strukturierte Beobachten und Bewerten des Stakeholder-Verhaltens und der Stakeholder-Beziehungen. Anzeichen für eine sich anbahnende Stakeholder-Krise sollten frühzeitig erkannt werden, um rechtzeitig gegensteuern zu können.

Zu den sicherlich relevantesten Stakeholdern gehören Kunden, Lieferanten, Finanzierer und selbstverständlich auch die Mitarbeiter. Die Geschäftsführung hat für die Stakeholder-Dimension ihres Krisenfrüherkennungsradars eine Mischung aus harten und weichen Faktoren gewählt. Zur Bewertung dieser Dimension werden zum einen also „harte“ KPIs, wie zum Beispiel die Einhaltung von (Covenant-)Vereinbarungen mit Finanzierern oder die Fluktuation und Krankenquote bei Mitarbeitern nachverfolgt. Zum anderen werden aber auch „weiche“, qualitative Stimmungsbilder aus der Sphäre der entscheidenden Stakeholder eingefangen.

Dies kann zum Beispiel durch qualitative Interviews, kurze Umfragen oder schlichtweg durch die Einschätzung seitens relevanter Mitarbeiter im eigenen Unternehmen erfolgen. Während der aktuellen COVID-19-Krise betrifft dies insbesondere die Lieferanten und Vermieter des Unternehmens.

Diese Stakeholder-Gruppen sind für die Geschäftsführung von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Überwindung der Krise. Denn mit Stundungen oder Erlassen seitens der Vermieter oder Stornierungen, Rabatten oder Verschiebungen seitens der Lieferanten leisten diese Stakeholder partnerschaftlich einen entscheidenden Beitrag. Gleichzeitig sind gute und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen zu diesen Stakeholdern auch für die Post-COVID-Erholung des Geschäftsbetriebs unabdingbar. Entscheidend ist es also, den Bogen nicht zu überspannen und zu einvernehmlichen Lösungen auf Augenhöhe zu kommen. Aktuelle Stimmungsbilder helfen der AWG-Geschäftsführung, die Lage richtig einzuschätzen, passende Entscheidungen zu fällen und den richtigen Ton zu treffen.

Auch die offene und strukturierte Kommunikation mit Beirat und Gesellschaftern gehört in der Krise zu den wichtigen Aufgaben des Managements. Viele Unternehmen mit einem Beirat oder Aufsichtsrat suchen nach geeigneten Informations- und Kommunikationsinstrumenten. Während die Informationspflichten inhaltlich häufig klar geregelt sind, so sind doch Art und Form der Information nur sehr selten definiert. Mit dem Krisenfrüherkennungsradar hat die Geschäftsführung das ideale Instrument geschaffen, um den Beirat monatlich mit den entscheidenden Informationen zu versorgen.

Der Beirat wiederum erhält eine regelmäßige, standardisierte Berichtsstruktur und kann Informationen dadurch schneller und besser verarbeiten. Gleichzeitig werden unwesentliche Informationen, schlimmstenfalls sogar „Nebelkerzen“ so vermieden. Damit können Abstimmungen viel besser auf Augenhöhe vorgenommen und Entscheidungen, die einer Beiratszustimmung bedürfen, deutlich schneller getroffen werden.

## Jetzt proaktiv und vorausschauend handeln!

In unserer komplexen, volatilen Welt – und das gilt erst recht in Krisen- und Pandemiezeiten – wird der Sinn von Planungen immer wieder gerne spöttisch in Zweifel gezogen. Sollte die Einführung eines solchen Radars, bei dem gerade die rollierende Planung wesentlicher Bestandteil ist, also nicht besser verschoben werden? Und erst nach der Krise, in ruhigeren, weniger volatilen Zeiten aufgebaut werden? Dazu hat CEO

eine ähnlich klare Meinung wie wir: „Das Aufschieben ist wie eine Realitätsverweigerung“. Nur wer die Konsequenzen seines Handelns in der Krise kennt, kann geeignete Maßnahmen beschließen und konsequent umsetzen.

## Fazit:

Planung ist eine bewusste, differenzierte Auseinandersetzung mit unserer Umwelt. Wenn die Umwelt wie in der aktuellen Krise besonders volatil ist, wird es zugegebenermaßen schwerfallen, ungewisse Prämissen möglichst valide und Auswirkungen in der Zukunft korrekt einzuschätzen. Das Bewerten von Einflussfaktoren, Chancen und Risiken sowie Handlungsalternativen bleibt trotzdem die einzige Möglichkeit zur Vorbereitung auf die (Post-COVID) Zukunft und ist daher essenziell. Beachten Sie jedoch: je turbulenter das wirtschaftliche Umfeld ist, desto wichtiger ist die regelmäßige Anpassung der Planungsprämissen, um eventuell notwendige Kurskorrekturen abzuleiten. Planen Sie also trotz aller Ungewissheit, seien Sie vorausschauend und bleiben Sie dadurch flexibel.