



# Informationen aus der Beraterpraxis

Sonderausgabe Corona-Krise



## Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

das Unplanbare planen und anschließend umsetzen, heißt es jetzt für viele Unternehmen. Die Corona Krise stellt Unternehmer vor große Herausforderungen.

Die jetzige Situation ist hochdynamisch. Zum einen muss **die betriebliche Organisation** an die neue Verordnung für **Hygiene und Infektionsschutz** angepasst werden. Dies ist in erster Linie unbedingt notwendig, um Ihre Mitarbeiter zu schützen, aber natürlich auch, um betriebswirtschaftlich mehrwöchige Quarantänemaßnahmen zu vermeiden.

Die Unternehmensplanung gehört in Zeiten von Corona zur einer weiteren großen Herausforderung. Bisherige Erfahrungen allein sind nicht mehr zielführend, denn in diesen unsicheren Zeiten ist eine **belastbare, integrierte Unternehmensplanung mit mehreren Szenarien** für unternehmerische Entscheidungen unabdingbar.

In dieser **Sonderausgabe zur Corona-Krise** erfahren Sie mehr über systematischen Hygiene- und Infektionsschutz in Unternehmen sowie über eine integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung in Krisenzeiten.

Herzlichst Ihr

Carsten Müller

## Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement

Personal  
& Arbeitswelt 4.0

Digitalisierung & IT

Marketing & Vertrieb

Veränderungs-  
management

Finanzkommunikation  
& Finanzierung

Nachfolge /  
Mergers & Acquisitions

Sonderthemen

- Betriebliche Organisation in Zeiten von **COVID-19** – Fehler und Strafen vermeiden 2
- Unternehmensplanung in **COVID-19**-Zeiten 6
- Kontakt / SPOT 10

## Betriebliche Organisation in Zeiten von COVID-19 – Fehler und Strafen vermeiden

Sonderausgabe  
Corona-Krise

Es ist unbestreitbar – die COVID-19 Pandemie stellt unsere Gesellschaft in privaten und öffentlichen Umfeldern vor enorme Herausforderungen. Unternehmen stehen konkret in der Verantwortung. Dabei geht es nicht nur um den Schutz von Menschen. Es gilt auch das Unternehmen vor Betriebsunterbrechungen zu schützen – eine mehrwöchige Quarantäne kann schnell die Existenz bedrohen. Als Superspreader an den Pranger gestellt zu werden sorgt für „unbezahlbare“ Publicity! Gesetzliche Vorgaben werden immer stärker behördlich kontrolliert. Fehlende Nachweise führen schnell nicht nur zu unliebsamen Diskussionen. Verstöße werden geahndet.

### Es geht konkret um präventive Schadensvermeidung und Verantwortung

- Wie kann in Unternehmen die betriebliche Organisation so gestaltet werden, dass Hygiene- und Infektionsschutz systematisch gewährleistet sind?
- Wie können Beschäftigte, Kunden und Lieferanten eingebunden werden?
- Wie können bei Kontrollen schnell und sicher die notwendigen Informationen gewährleistet werden?
- Was passiert, wenn es passiert?

### Beschreibe, was du tun willst – und weise nach, dass du es getan hast!

#### Verantwortung

Ohne klare Verantwortung – keine gelebte Verantwortlichkeit! Schaffen Sie Klarheit. Beauftragen Sie einen Hygiene- und Infektionsschutzbeauftragten in Direktanbindung an die Geschäftsleitung. Mit einer Stellen- bzw. Funktionsbeschreibung lassen sich Kompetenzen und Befugnisse eindeutig festlegen.

- Über-, Unterstellungen, Stellvertretungen
- Prozess- und Einzelverantwortungen
- Befugnisse

Tun Sie dies schriftlich und mit Unterschriften von Beauftragenden und Beauftragten. Stellen Sie die Position im Organigramm klar dar.

Kommunizieren Sie diese Verantwortung klar in Ihr Unternehmen (Aushänge, Infobrief). Im Idealfall ist die/der Hygienebeauftragte/r als Ansprechpartner/in für die Beschäftigten verfügbar.



**Ralf Golanowsky**  
 Kooperationspartner  
 Johannes Müller  
 Wirtschaftsberatung  
 (BDU)  
 Organisationsentwickler  
 Prozess- und  
 Qualitätsmanager

Binden Sie die Führungsebenen ebenso wie den Betriebsrat, den Arbeitsschutzausschuss, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und das Qualitätsmanagement mit ein.

### **Informationsbeschaffung und -verarbeitung**

Es gilt, sich in recht kurzen Zyklen mit sich verändernden behördlichen Vorgaben zu beschäftigen. Zentralisieren Sie diese Verantwortung beim Hygieneschutzbeauftragten. Diese Funktion sollte die aktuellen Vorgaben von z.B. dem BMWi, der Landesregierung und der Kommune sichten und bewerten. Nutzen sie zusätzliche Informationsquellen wie das RKI. Es macht einfach keinen Sinn, wenn sich mehrere Stellen im Unternehmen, schlimmstenfalls auch noch unkoordiniert, damit beschäftigen und Informationen in das Unternehmen streuen. Kanalisieren Sie Informationsgewinnung und -verarbeitung.



**„Mit einer pro-aktiven Kommunikation führen Sie aktiv. Ohne eine gesteuerte Kommunikation entsteht dagegen automatisch ein diffuses und damit verstörendes Bild.“**

*(Ralf Golanowsky)*

### **Kommunikation als Schlüssel**

Lassen Sie die Menschen in Ihrem Unternehmen nicht allein. Sorgen ernst zuzunehmen sorgt für Wertschätzung. Sehr viele Beschäftigte fragen sich, oft auch in vermeidlich einfachen Dingen, was gerade passiert – wie sie sich selbst verhalten sollen und fühlen sich dem eigenen Umfeld gegenüber verantwortlich. Mit einer pro-aktiven Kommunikation führen Sie aktiv. Ohne eine gesteuerte Kommunikation entsteht dagegen automatisch ein diffuses und damit verstörendes Bild. Nutzen Sie verschiedene Kommunikationskanäle und Medien im Unternehmen:

- Aushänge
- Mitarbeiteranschriften
- Intranet
- Interne Schulungen und Unterweisungen

Erstellen Sie einen Kommunikationsplan:

Welche Information wird mit welchem Medium, wann, durch wen, wo kommuniziert? Bedenken Sie dabei sprachliche Hürden. Nutzen Sie wenn möglich grafische Erklärungen.

### **Hygieneplanung**

Die Vorgaben sind gesetzlich und per Verordnung, je nach Branche, recht individuell. Zusätzlich gilt es die Vorgaben auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene zu berücksichtigen. Hier kann nur ein grober Ausschnitt mit systematischen Hinweisen gegeben werden. Grundsätzlich ist der methodische Ansatz einer Gefährdungsbeurteilung in den jeweiligen Betriebsbereichen hilfreich.

- In welchen Bereichen und Situationen kann es zu Infektionen kommen?
- Wie kann eine Infektion vermieden werden?
- Welche Vorgaben gibt es aktuell?

Sie haben Reinigungstätigkeiten extern vergeben? Hinterfragen Sie gemeinsam mit Ihrem Dienstleister dessen Vorgaben und Umsetzungen.

### **Einige Anregungen:**

- Mindestabstände (Bodenmarkierungen, Hinweisschilder, Schutzwände, Bestuhlung, Sperrung von Teilbereichen, Wege, ...)
- Persönliche Schutzausrüstung (PSA, Masken, Visiere, Handschuhe)
- Kontaminationsflächen (Werkzeuge, Tische, ... alles, was berührt wird – auch der Kopierer und die Türklinken)
- Reduzierung der Anwesenheiten (Home Office, Schichten, Video Kollaboration, weniger Besprechungen, Besucherregelungen, ...)
- Vorgaben für Verhaltensregelungen (Info-Aushänge, wöchentliche Schulung/Unterweisung)
- Dokumentation von Anwesenheiten
- Erstellung von Reinigungsplänen – Vorgabe: was, wann, durch wen, womit, wie zu desinfizieren ist (auch Fahrzeuge)
- Betrachtung von möglichen Risiken durch Lüftungsanlagen
- Bereitstellung sämtlicher Hygienehilfsmittel (Seife, Desinfektionsmittel, Mundschutz, Spender, ...)
- Verhaltensregeln (Tragen von Mundschutz, Krankheitsfall, ...)

### **Besucherregelungen**

Sorgen Sie für kontrollierten Zugang. Dokumentieren Sie jeden Besucher Ihres Unternehmens. Weisen Sie dabei Besucher auf ihre aktuellen Hygieneregeln hin. Lassen Sie sich die Infektionsfreiheit bestätigen. Überdenken Sie, ob eine Fiebermessung am Eingang sinnvoll ist. Denken Sie an die geltenden Datenschutzregelungen.

Eine Einzelerfassung mit klaren Datenschutzhinweisen statt Listen ist sinnvoll. Wo werden wie lange die Dokumentationen aufbewahrt und wann wie entsorgt?

### **Anwesenheiten Beschäftigte**

Dokumentieren Sie alle Anwesenheiten Ihrer Beschäftigten. Bietet Ihr Zeiterfassungssystem dies? Falls nicht, führen Sie eine manuelle Dokumentation ein.

### **Notfallplanung**

Was ist zu tun, wenn es doch passiert? Machen wir uns nichts vor! Auch wenn Sie alle präventiven Möglichkeiten umsetzen, volle Sicherheit gibt es nicht. Überlegen Sie in der Führung, was zu tun ist, wenn es doch zu Infektionen (auch nur Verdachtsfällen) gekommen ist?

- Information: Mitarbeiter, Behörden, Geschäftspartner, Presse
- Sofortmaßnahmen: Information, Räumung, Sperrungen von Bereichen, Dekontamination
- Erreichbarkeit von Beschäftigten und Besuchern
- Ansprechpartner im Unternehmen, Behörden, Hilfsorganisationen

### **Dokumentation**

#### **Beschreibe, was du tun willst – und weise nach, dass du es getan hast!**

Wenn Sie in der beschriebenen Systematik die Punkte für Ihr Unternehmen schriftlich festlegen, haben Sie eine gute Basis, um alle Beteiligten zu informieren und die Kompetenzen klar zu kommunizieren. Nutzen Sie dazu bereits vorhandene Systeme wie das Qualitätsmanagement oder die Arbeitssicherheit.

Sorgen Sie für dokumentierte Nachweise zu Unterweisungen, Schulungen, Anwesenheiten. Damit sind Sie in der Lage, die Einhaltung der Vorgaben zu beweisen. Im Falle eines Falles schaffen Sie so Nachvollziehbarkeit, können helfen Infektionsketten zu unterbrechen und sind als Unternehmen und auch als verantwortliche Person nicht so schnell angreifbar.

### **Fazit**

Ja – es ist lästig, kostet Zeit und Geld, vieles ist dabei neu.

Ist nichts oder zu wenig zu tun eine Alternative?

NEIN! – Sie riskieren nicht nur die Gesundheit von Menschen und die Vitalität von Gesellschaft und Wirtschaft, sondern auch Strafen und die Existenz Ihres Unternehmens.

Ist die Umsetzung wirklich ein Problem? Nein – Sie müssen es nur tun! Gern helfen wir weiter. Die Experten der Johannes Müller Wirtschaftsberatung unterstützen Sie gerne darin, die neuen Herausforderungen zu meistern.

**„Sorgen Sie für kontrollierten Zugang. Dokumentieren Sie jeden Besucher Ihres Unternehmens. Weisen Sie dabei Besucher auf ihre aktuellen Hygieneregeln hin.“**

*(Ralf Golanowsky)*

## Unternehmensplanung in COVID-19-Zeiten

Sonderausgabe  
Corona-Krise

*Ralph P. Obersteiner*

**Bereits in der Finanzkrise 2007 / 2008 und der anschließenden Euro-Krise haben viele Unternehmen festgestellt, dass starre Unternehmensplanungen mit mehrjährigen Planungszeiträumen kein adäquates Mittel sind, um mit den Herausforderungen einer solchen Krise umzugehen. Noch mehr gilt dies nun für die Zeit, während der wir mit der Corona-Virus-Pandemie und COVID-19 leben müssen.**

Zudem haben sich die politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse in Europa seit dem Jahr 2008 verschlechtert. Griechenland ist durch die Pandemie wirtschaftlich stark betroffen und wird in seinen Stabilisierungsbestrebungen erheblich zurückgeworfen. Länder wie Spanien, Portugal und insbesondere Italien stellen für die EURO-Zone zusätzliche signifikante Risiken und ein erhebliches Krisenpotenzial dar. Dann wären da noch der bisher in seinen Auswirkungen unverarbeitete Brexit, die andauernde Flüchtlingskrise und die unberechenbare Handelspolitik des erratischen US-Präsidenten Trump. Dies alles wird zur Belastungsprobe für die Europäische Union. Die Gemengelage ist explosiv und hat in Summe das Potenzial für die massivste globale Wirtschafts- und Finanzkrise, die alle bisherigen ökonomischen Krisen in den Schatten stellen könnte. Unternehmen müssen sich darauf vorbereiten, einen längeren Zeitraum in einem durch Krisen bestimmten Umfeld zu leben und zu überleben.

**Eine integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung ist unabdingbar**

Das Management benötigt in einem solchen Umfeld einen anderen Ansatz für die Unternehmensplanung als in „normalen“ Zeiten. Da aus insolvenzrechtlichen Gründen - trotz der befristet gültigen Erleichterungen hinsichtlich der Insolvenzantragstatbestände des CovInsAG<sup>1</sup> - die Insolvenzantragsgründe Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung weiterhin laufend geprüft werden müssen, ist eine integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung unabdingbar. Sowohl die Liquiditätsentwicklung als auch die Entwicklung des Eigenkapitals müssen im Fokus des Managements bleiben und mit hinreichender Sicherheit prognostiziert werden. Dies steht auch



● ● ● | **Ralph P.  
Obersteiner**  
**MACRO**  
**Unternehmensberatung**  
Inhaber  
*Externes Controlling  
Kostenmanagement  
Unternehmensnachfolge*

<sup>1</sup> CovInsAG = Gesetz zur vorübergehenden Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und zur Begrenzung der Organhaftung bei einer durch die COVID-19-Pandemie bedingten Insolvenz, befristet zunächst auf dem 30.09.2020 mit einer Verlängerungsoption auf den 31.03.2021

im Einklang mit den GoP<sup>2</sup> / BDU, insbesondere hinsichtlich der rechtlichen Verpflichtung zur Unternehmensplanung für die Geschäftsleitung.

Sollten mit der Planung auch Anforderungen gemäß IDW S 2, S 6, S 9 oder S 11 zu erfüllen sein, so gelten in einem solchen Kontext die nachstehenden Ausführungen umso mehr.



### **Rollierender Forecast statt statische Planung**

Eine Unternehmensplanung in einem derart unübersichtlichen Szenario, wie wir es aktuell mit COVID-19 erleben, muss eine schnelle Neuausrichtung der Planung sowie der daraus abzuleitenden Maßnahmen unterstützen und zugleich die Krisenresilienz des Unternehmens fördern und verbessern.

Dies ist bei der in einer solchen Krise herrschenden Prognoseunsicherheit mit einer starren Mehrjahresplanung nicht zu erreichen. Ein rollierender Forecast dagegen, ergänzt um eine Bandbreite sorgsam ausgewählter Szenarien, ist in der Lage, schneller und deutlich fundierter Auskunft zu der Entwicklung der wesentlichen Erfolgs-, Bilanz- und Finanzkennzahlen in Abhängigkeit sich nicht ausreichend vorhersehbar verändernder Entwicklungspfade zu geben.

In „normalen“ Zeiten wird für die Budgetierung sowie für die Erstellung von Forecasts und Abweichungsanalysen ein der jeweiligen Sicht entsprechendes, treiberbasiertes Modell genutzt. In den Zeiten von COVID-19 reicht dies allein nicht mehr aus.

<sup>2</sup> GoP/ BDU = Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP), Fassung 2.1, siehe auch <https://www.bdu.de/media/3706/gop21-web.pdf>

Vielmehr ist es erforderlich, systematischer vorzugehen und dabei die tatsächliche Ausgangslage des Unternehmens sicher zu fixieren, einen Abgleich mit einer ggf. vor Ausbruch von COVID-19 vorhandenen Unternehmensplanung vorzunehmen, eine für das Unternehmen richtungsweisende Basisplanung mit den situationsgerechten Handlungsoptionen zu erstellen, eine taugliche und flexible Datenbasis für die Gestaltung einer Bandbreite situationsgerechter Szenarios (sich komplementär ergänzende Worst-, Real- und Best-Case-Szenarios) aufzubauen, die „richtigen“ und entscheidenden Treiber (auf Erfolg & Cash) herauszufinden, die es ermöglichen, einen rollierenden, szenariobasierten Forecast - ohne den gesamten Planungsprozess im Unternehmen erneut zu starten - leicht anzupassen und fortzuschreiben, dem konservativen Setup von Planprämissen den Vorzug zu geben und auf übertriebene Präzision zu verzichten.



**"Führen heißt planen und Führung ist insbesondere in Zeiten einer Pandemie eine Herausforderung, der sich das Management nachhaltig und mit dem unbedingten Willen zum Erfolg stellen muss."**

*(Ralph P. Obersteiner)*

Erfolgskritisch ist die Analyse der Treiber, die auf das eigene Geschäft wirken und dessen Entwicklung maßgeblich beeinflussen. Aktuell ist zudem durchaus anzuraten, eine höhere Zahl von Szenarien als „nur“ jeweils ein Worst-, Real- und Best-Case-Szenario zu erstellen, die dem Management in Abhängigkeit von dem eintretenden Entwicklungspfad schnell ermöglichen, die Auswirkungen auf die entscheidenden Kennzahlen und die daraus resultierenden Handlungsoptionen und Entscheidungen abzuleiten. Eine wesentliche Schwierigkeit in dieser Zeit ist für viele Unternehmen, den Grad der Leistungsminderung bzw. des Nachfrageausfalls im Zeitverlauf der kommenden Monate zu prognostizieren. Dies hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Dennoch lassen sich umsatzabhängige Kosten gut in Abhängigkeit von der Umsatzbasis des Unternehmens budgetieren. Ebenso gilt dies für das aktuell häufig eingesetzte Instrument „Kurz-

arbeit". Hat man die Fixkosten und die sprungfixen Kosten für die Basisplanung sicher bestimmt, ist es - ein leistungsfähiges Planungssystem vorausgesetzt - eine überschaubare Aufgabe, für unterschiedliche Leistungskurven in den kommenden Monaten Planszenarien zu entwickeln. Dabei sollten die Prognoseparameter die Dauer, die Ausprägung bzw. Tiefe der Krise und die Zeitspanne bis zur Normalisierung des Geschäftsverlaufes mit Bedacht variiert werden. Die Zeitspanne der Szenarioplanung sollte mindestens 12, besser 18 Monate umfassen.

### **Krisenresilienz des Unternehmens stärken**

Wesentlich ist es in einer solchen Krise, die kurz- und mittelfristige Entwicklung des Cashflows im Focus zu behalten. Einer besonderen Sorgfalt bedarf es daher bei der Erstellung der Finanzplanung. Sofern die Zeitschritte der Planung Monate umfassen, sollte davon abweichend (ab Übergang Ist auf Plan) eine rollierende Feinplanung als 13-Wochenplanung erstellt werden. Grundsätzlich sollte das Management sich auf die KPI's konzentrieren, die wirklich für das Unternehmen und sein Geschäft von bestimmender Bedeutung sind. Diese sollten sorgsam mit dem treiberbasierten Modell für die Unternehmensplanung bzw. den rollierenden Forecast abgeglichen werden.

Planung war noch nie eine besonders einfache Managementaufgabe. Führen heißt planen und Führung ist insbesondere in Zeiten einer Pandemie eine Herausforderung, der sich das Management nachhaltig und mit dem unbedingten Willen zum Erfolg stellen muss. Dazu gehört auch, die bisherigen Strategien in Bezug auf Supply Chain und Global Sourcing auf den Prüfstand zu stellen. Es gilt hier die Frage zu beantworten, wie die Krisenresilienz des Unternehmens gestärkt und die Folgen eines zukünftigen Lockdowns gemildert werden können.

Nicht außer Acht gelassen werden sollte die ebenfalls in diesen Zeiten gültige Feststellung, dass jede Krise auch Chancen birgt. Neben dem Vortreiben der Digitalisierung in den Unternehmen sollte auch der Wettbewerbsbeobachtung hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden. Gerade in solchen Krisen bieten sich Chancen für Übernahmen, Beteiligungen oder Unternehmenszusammenschlüsse.

## Bleiben Sie mit uns in Kontakt!

---

### GERNE BEANTWORTEN WIR IHRE SPEZIELLEN FRAGEN

Sie erreichen uns telefonisch unter **05223 / 13144**

Oder informieren Sie sich über unseren Blog



## SPOT

---



## Impressum

### Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung  
GmbH & Co KG  
[johannes.mueller@mueller-beratung.de](mailto:johannes.mueller@mueller-beratung.de)

Holtkampstraße 8  
32257 Bünde  
Tel. 05223 13144  
Fax 05223 13188  
[www.mueller-beratung.de](http://www.mueller-beratung.de)

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vertreibung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.