



## **Der Ukrainekrieg wird zur Belastungsprobe – wie Sie Ihr Unternehmen nachhaltig resilienter aufstellen**

Aufgrund der tiefgreifenden Auswirkungen des Ukrainekriegs haben wir die jüngsten Entwicklungen für Sie zusammengefasst und konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet, die Ihrem Unternehmen zu gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz verhelfen können. Wir hoffen, dass wir damit einen Beitrag zur Eröffnung neuer Denkräume liefern. Gerne möchten wir auch weitere Diskussionen anregen und bei Bedarf mit individuellen Lösungen helfen.

### **Die Ukraine Krise verschärft die Herausforderungen für Unternehmen**

Auch nach zwei Jahren Coronakrise sind die pandemiebedingten Verwerfungen überaus präsent: Die Infektionszahlen bewegen sich in vielen Regionen der Welt auf Rekordniveau und insbesondere die chinesische Regierung reagiert mit rigorosen Lockdowns. Die Folge sind Versorgungsengpässe, die Überlastung von Häfen, steigende Energie- und Transportpreise sowie erneute Produktionsstopps.

All dieses Übel wird in den Schatten gestellt von einer humanitären Katastrophe infolge Russlands Invasion der Ukraine. Neben großem Leid und Flüchtlingsströmen bringt der Krieg zusätzliche Dynamik in eine für viele Firmen ohnehin bereits brenzlige Situation: So sind die Treibstoffpreise in den vergangenen Wochen regelrecht explodiert. Darunter leiden insbesondere energieintensive Branchen wie die Stahlproduktion oder das Logistikgewerbe. Doch auch die Chemiebranche, Lieferant für nahezu alle produzierenden Branchen, ist für rund ein Viertel des deutschen Gasbedarfs verantwortlich und hat folglich mit weitreichenden Konsequenzen zu kämpfen. Einige Unternehmen dieser Branchen haben bereits den Betrieb eingestellt, da nicht mehr kostendeckend gearbeitet werden kann. Hinzu kommen Störungen der ohnehin angespannten Lieferketten, da der Handel mit Russland und der Ukraine in weiten Teilen zum Erliegen gekommen ist. Zudem ist die Transportkapazität auf der Straße reduziert infolge fehlender ukrainischer LKW-Fahrer, See- und Luftfracht aus Asien findet ihren Weg nach Europa teils nur über große Umwege. Besonders betroffen sind Unternehmen mit komplexen Lieferketten wie die Automobilindustrie: Hier zwingen fehlende Rohstoffe und Vorprodukte die OEMs bereits zum Drosseln der Produktion mit den bekannten Konsequenzen für die Zulieferer.

Auch wenn diese Entwicklungen recht jung und viele Auswirkungen noch nicht im Detail absehbar sind, sprechen zahlreiche Faktoren dafür, dass sich die Rohstoff-, Energie- und Transportpreise auch über die unmittelbare Kriegssituation hinaus auf einem hohen Niveau bewegen werden. In der Konsequenz steigt auch die Inflation und die gesamtwirtschaftliche Prognose trübt sich ein. Hinzu kommen volatile Absatzmärkte und gestörte Lieferketten. Insgesamt ergeben sich somit absehbar erschwerte Bedingungen sowie erhebliche Unsicherheiten und Risiken, die insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen vor noch größere Herausforderungen stellen.

### **Wie Sie Ihr Unternehmen nachhaltig resilienter aufstellen**

Um die derzeitigen und auch zukünftige, noch unbekanntere Herausforderungen meistern zu können, sollten sich gerade kleine und mittelgroße Unternehmen insgesamt adaptions- und widerstandsfähiger aufstellen. Hierzu haben wir konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet, die sich über drei Zeithorizonte erstrecken.

Sollte Ihr Unternehmen unmittelbar von den zuvor erläuterten Verwerfungen betroffen sein, liegt der Fokus zunächst auf der Schadensbegrenzung im operativen Geschäft. Das bedeutet maßgeblich, die Versorgung mit kritischen Rohstoffen und Vorprodukten zu gewährleisten bzw. die kurzfristige Suche nach Alternativen. Sofern keine durchgängige Materialversorgung möglich sein sollte oder Absatzmärkte einbrechen, sind ad-hoc-Kapazitätsanpassungen (z.B. mittels Kurzarbeit) oftmals unausweichlich. Zur Sicherstellung der kurzfristigen Handlungsfähigkeit gehört auch das Vorhalten von ausreichend Liquidität. Falls nötig können zu diesem Zweck kurzfristig Kosteneinsparungen erzielt werden durch Streichen oder Aufschieben nicht betriebsnotwendiger Ausgaben, beispielsweise durch eine Verlängerung von Wartungsintervallen. Auch können Maßnahmen wie Sale & Lease Back und ein aktives Management der Verbindlichkeiten, Lagerbestände und Forderungen (ggf. sogar mittels Factoring) kurzfristige Liquiditätsengpässe entschärfen.

Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz		
Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig
<p><b>Operatives Geschäft funktionsfähig halten und Liquidität sichern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lieferketten insbesondere für kritische Artikel kurzfristig sicherstellen</li> <li>▪ Ad-hoc-Kapazitätsanpassungen an fehlende Teile oder Einbruch des Absatzmarkts</li> <li>▪ Ad-hoc-Kosteneinsparungen</li> <li>▪ Aktives Management der Forderungen, Verbindlichkeiten und Lagerbestände</li> </ul>	<p><b>Effizienz steigern, Kostenstrukturen anpassen und Mehrkosten weitergeben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigerung der Auslastung</li> <li>▪ Effizienzsteigerung/ Prozessoptimierung</li> <li>▪ Redundanzen und Kapazitäten für kritische Funktionen vorhalten</li> <li>▪ Lagerreichweite bewusst steuern</li> <li>▪ Kostenstrukturen anpassen</li> <li>▪ Mehrkosten an Kunden weitergeben</li> </ul>	<p><b>Strategische Rekalibrierung des Produktportfolios, der Absatzmärkte und der Lieferketten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portfoliobereinigung</li> <li>▪ Diversifizierung der Absatzmärkte</li> <li>▪ Diversifizierung der Lieferanten für kritische Bauteile (wenn möglich aus verschiedenen Regionen)</li> <li>▪ Szenarien und Notfallpläne erstellen und regelmäßig neu bewerten</li> </ul>
Offene Unternehmenskultur & Gemeinsame Vision		

Ist der unmittelbare Einschnitt abgefangen, empfiehlt sich das Angehen mittelfristiger Ziele, ohne dabei das strategische Gesamtbild aus den Augen zu verlieren. Begonnen werden sollte zunächst bei den Haupttreibern des Unternehmens – häufig betrifft dies die Auslastung der Produktion oder der Mitarbeiter. Kommt es sporadisch zu Produktionsspitzen, könnte der Einsatz von Zeitarbeit eine Lösung sein, um das Unternehmen variabler aufzustellen. In der Folge können Effizienzsteigerungen durch Verbesserungen der Prozessabläufe erzielt werden, LEAN Management ist hier ein zielführender Ansatz. Auch der gezielte Einsatz digitaler Lösungen kann Prozesse beschleunigen und Kapazitäten freisetzen. Das Vorhalten dieser Kapazitäten trägt wesentlich zur Resilienz eines Unternehmens bei, da freie Kapazitäten (kritischer Funktionen) in Krisenzeiten die Handlungsfähigkeit verbessern. Weiterhin sollte die Lagerreichweite bewusst gesteuert werden: Größere Lagerbestände machen das Unternehmen naturgemäß weniger anfällig für Störungen der Lieferketten und Fluktuationen der Einkaufspreise. Da sie jedoch Kapital binden, sollte differenziert werden zwischen problematischen und weniger problematischen Artikeln. Auch eine kritische Analyse der Kostenstrukturen ist von großer Bedeutung. Gerade in einem dynamischen Marktumfeld nehmen Preisunterschiede zwischen Anbietern in der Regel zu. Daher kann es sehr lohnenswert sein, die Entwicklungen beispielsweise auf dem Logistik- und Energiemarkt im Blick zu behalten. Trotz aller Bemühungen lässt es sich nicht immer vermeiden, Mehrkosten weiterzugeben. Für diesen Fall sollten die Absatzpreise jedoch wohl bedacht und möglichst differenziert angepasst werden, da profitablere Kunden üblicherweise weniger

preisempfindlich sind. Auch können Preissteigerungen in manchen Fällen durch ein Anpassen der Rabatte oder Mengen realisiert werden und sind dadurch weniger offensichtlich.

Insbesondere die strategischen Themen erfordern typischerweise einen langfristigen Zeithorizont. Gleichzeitig stellen sie den größten Hebel dar, um das Unternehmen nachhaltig wirtschaftlicher und resilienter aufzustellen. Konkrete Maßnahmen sind unter anderem die Bereinigung des Portfolios um unprofitable Produkte oder Dienstleistungen, für die jedoch eine effektive Nachkalkulation zentrale Voraussetzung ist. Zudem sollten sowohl aus Gesichtspunkten der Risikominimierung als auch der Profitabilität weitere Absatzmärkte in Erwägung gezogen werden. So könnte ein Spritzgusshersteller neben der Automobilindustrie prinzipiell auch Hersteller von Medizintechnik beliefern. Neben den Absatzmärkten ist auch die Diversifizierung der Lieferanten ein zentraler Punkt, um sich krisenfester aufzustellen. Insbesondere die wichtigsten Artikel sollten von mehreren Lieferanten bezogen werden, nach Möglichkeit sogar aus verschiedenen Regionen der Welt. Eine weitere Maßnahme, um sich konkret auf Unsicherheiten vorzubereiten, ist die Erstellung verschiedener Szenarien und Notfallpläne, welche in regelmäßigen Abständen neu bewertet werden. Dieser Prozess ist bislang zwar in den wenigsten mittelständischen Firmen etabliert, kann aber im Krisenfall von großem Wert sein, da Notfallpläne als Orientierungshilfe dienen und die Reaktionsgeschwindigkeit verbessern.

Unabhängig von konkreten Maßnahmen ist zudem die kontinuierliche Arbeit an der Unternehmenskultur und der gemeinsamen Vision zu nennen. Auch wenn diese Faktoren schwierig zu greifen sind, tragen sie doch ganz entscheidend zur Resilienz eines Unternehmens bei. Denn eine offene Fehlerkultur und die respektvolle Zusammenarbeit sind wesentliche Voraussetzungen für konstruktive Lösungen und die gemeinsame Vorstellung von Werten und Zielen helfen dabei, Mitarbeiter über ein rein transaktionales Verhältnis hinaus zu Höchstleistungen zu motivieren – in Krisenzeiten und darüber hinaus.

Hannover, 07.04.2022



Jörg Müller



Rick Frey