

Interview mit der EMChoch2 – Taskforce

Günter Althaus und Wolfgang Pachali

Warum tun sich viele mittelständische Unternehmen so schwer in der Bewältigung einer Krise?

Althaus

Wir neigen dazu die Radikalität von Veränderungen in der Krise zu unterschätzen und überschätzen gleichzeitig unsere Fähigkeit optimal in der Krise zu handeln. Wir haben verlernt oder wir weigern uns daher lange das (un)denkbare zu denken, das (un)mögliche uns vorzustellen.

Was bedeutet das konkret vor dem Hintergrund der Corona-Krise?

Pachali

Wir sind derzeit auf zwei Gebieten gefordert: Der operativen, die sich mit der Frage beschäftigt wie wir möglichst viele mittelständische Unternehmen – insbesondere im stationären Einzelhandel und der Gastronomie - retten können und auf dem strategischen Gebiet, nämlich der Fähigkeit aus der Krise die richtigen Schlüsse zu ziehen. Also die Frage zu beantworten welche Fehlentwicklungen in unserem Wirtschaftssystem und welche Fehleinschätzungen der Politik in der Krise haben die Krise verstärkt, mit welcher neuen Haltung, welchem neuen Selbstverständnis müssen wir in der Zukunft „Krisen in der Gesellschaft und Wirtschaft“ denken.

Was ist auf der operativen Ebene jetzt am meisten gefordert?

Althaus

Operativ ging es zu Beginn der Corona-Krise darum schnell den entscheidenden Engpass zu identifizieren und ihn wirkungsvoll zu beseitigen. Das klingt so einfach. War es aber nicht. Mittelständische Unternehmen – insbesondere des Einzelhandels und der Gastronomie – hatten zu Beginn der Krise einen massiven Liquiditätsengpass. Und diese Liquidität haben sie nicht irgendwann, sondern sofort benötigt – innerhalb von 30 max. 60 Tagen. Und genau hier begann das Problem.

Welches Problem?

Pachali

Das Problem, dass wir gerne mit den Lösungen von gestern die Herausforderungen von heute meistern wollen. Und genau das funktioniert nicht. Die politisch Verantwortlichen suchten nach Lösungen im bestehenden System (KfW, Bürgschaftsbanken). Dieses System ist aber nicht auf Schnelligkeit ausgerichtet. Beantragen, bearbeiten, kontrollieren, genehmigen, auszahlen ...diese klassische Schrittfolge schafft Sicherheit und ermöglicht Fehlerfreiheit – aber eben nicht Geschwindigkeit. Es fehlte Mut und Weitsicht! Mut neue Wege zu gehen, Weitsicht, dass die Finanzierung von Verlusten durch Kredite nicht das Überleben sichern, sondern nur das „sterben“ hinauszögern.

Und wie sah Ihre Lösung aus, die Sie mit den Medien und der Politik diskutiert haben?

Althaus

Auch in der Krise müssen wir radikal denken, (un)denkbares Denken. In unserem Beispiel hätte die Lösung darin bestehen können, dass wir etwas vorhandenes zu einem ganz anderen Zweck nutzen. Über die vorhandene Infrastruktur der Zentralregulierung hätten die deutschen Verbundunternehmen auf ganz einfache und schnelle Art die notwendige Liquidität in das System pumpen können. Blitzschnell hätten wir Zahlungsstörungen zwischen Handel, Verbundgruppen und Industrie verhindern können. Nach dieser „Notfall-Soforthilfe“ hätten wir wieder auf die alten Systeme zurückgreifen und sie handwerklich fit machen können für einen reibungslosen Prozess.

Sie fordern ein „neues“ Denken und Handeln?

Pachali

In der Krise werden notwendige – eigentlich unaufhaltbare – zukünftige Entwicklungen in der Regel klarer sichtbar: z.B. die Notwendigkeit Lösungen in interdisziplinären Teams zu erarbeiten. In der Corona-Krise müssen sowohl gesundheitliche als auch wirtschaftliche Herausforderungen und Folgen zeitgleich betrachtet werden, Epidemiologen und Ökonomen müssen Hand in

Hand arbeiten. Einseitige Betrachtung mag kurzfristig helfen, langfristig schadet sie mehr als sie nützt.

Oder die Notwendigkeit des Arbeitens losgelöst von Raum und Zeit in einer digitalen globalen Welt: Home-Office, virtuelle Konferenzen setzen leistungsfähige Netze eine zeitgemäße digitale Infrastrukturen voraus – aber auch eine hohe digitale Kompetenz aller Betroffenen. Und um vielleicht noch ein kulturelles Thema hinzuzufügen: Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Der Mittelstandsverband war gut beraten sofort eine interdisziplinäre und unternehmensübergreifende Taskforce einzurichten und sofort nach einer eigenen Lösung zu suchen, statt zu warten bis Staat und Politik die Probleme lösen.

Glauben Sie das die „neue Art zu arbeiten“ auch nach der Krise Bestand haben wird?

Althaus

Niemand kann die Zeit zurückdrehen. Warum auch! Wir erleben gerade die Chancen und Begrenzungen von „New Work“. Virtuelle Konferenzen sind hervorragend geeignet, um schnell und einfach Themen zu besprechen, aber sie ersetzen nicht das Gespräch von Mensch zu Mensch – Face to Face hat eine andere Qualität! Kostenoptimierte Lieferketten steigern die Effizienz, aber nicht die Effektivität, sie machen abhängig. Auf Volllastung ausgerichtete Intensivstationen in Krankenhäusern minimieren Kosten, aber sie berauben uns die Fähigkeit zu „atmen“, zur schnellen Anpassung an ungeplante, überraschende Notwendigkeiten.

Wie werden die Staats- und Unternehmenslenker, die Journalisten und Chronisten in 10 oder 20 Jahren rückblickend die derzeitige Krise bewerten?

Pachali

Blicken wir doch zunächst mal selbst zurück: Bankenkrise, Schweinepest, Ebola ... schon immer hat es große Krise mit erheblichen strukturellen Verwerfungen gegeben. Entwicklungsfähige Volkswirtschaften sind stets gestärkt aus den Krisen hervorgegangen. Sie haben die Fähigkeit entwickelt nützliche Schlüsse zu ziehen, Institutionen, wie z.B. die WHO oder die EZB, sind als „Specialized Agencies“ aus Krisen hervorgegangen und stehen uns heute als stabilisierende Instanzen zur Verfügung.

Althaus

Genossenschaften z.B. sind in Krisenzeiten entstanden, deren Prinzipien Selbstverantwortung und Selbsthilfe sind heute die tragenden Säulen neuer Management-Ansätze, wie z.B. New Work, agiles Arbeiten, interdisziplinäre Teams.