

Mit den
Fallbeispielen
Carl Schlenk AG und
Münchner Suppenküche

Corona-Pandemie: Mit der Wachstums-DNA durch die Krise navigieren

Erfolgsfaktoren, mit denen sich mittelständische
Unternehmen auch in Krisenzeiten behaupten.



Inhalt

Vorwort	5
So sah (und sieht) die Wachstums-DNA mittelständischer Unternehmen aus	6
Was macht erfolgreiche Unternehmen auch in Krisenzeiten erfolgreich?	8
Geschäftspolitik	8
Personalpolitik	9
Finanzierung	10
Tradition und soziales Engagement	11
Fallbeispiele	12
Carl Schlenk AG: Mit robustem Geschäftsmodell und den richtigen Prioritäten durch die Krise	12
Navigieren durch die Corona-Krise in der Münchner Suppenküche	14
Fünf Thesen, warum Unternehmen mittels Wachstums-DNA erfolgreich durch die Krise navigieren	16
Baker Tilly. 4 Perspektiven. 1 Lösung. Weltweit.	17
Baker Tilly entwickelt Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Kunden ausgerichtet sind.	18
Autoren und Ansprechpartner	19

Das mittelständische Wachstumshaus

1. Nachhaltige Geschäftspolitik

- Langfristiger Bestand vor kurzfristiger Profitabilität
- Kundenzufriedenheit vor kurzfristiger Maximierung des Kundendeckungsbeitrages
- Behutsame Expansionsstrategie
- Fokus auf Kunden, nicht auf Analysten

2. Solide Unternehmensfinanzierung

- Hohe Eigenkapitalausstattung und Gesellschafterdarlehen
- Bankkredit dominiert mit Abstand
- Vermeidung von risikoreichen Finanzierungsinstrumenten
- Fundierte Finanzplanung

3. Verlässliche und klare Personalpolitik

- Know-how-Sicherung durch langfristige Beschäftigung
- Klares Rollenverständnis
- Vertrauen in die Mitarbeiter
- Respekt und Wertschätzung
- Hohe Ausbildungsleistung

4. Tradition und soziales Engagement

- Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie hat höchste Priorität
- Erhaltung von Standorten in Deutschland
- Unterstützung von Sport, Kultur und Sozialem

Innovation bei Produkten und Fertigungstechnologien

Fortwährende Kostenoptimierung

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter

Unternehmerfreundliche wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Vorwort

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,
liebe interessierte Leserinnen und Leser,

mittelständische Unternehmen zeichnen sich durch eine typische „DNA“ aus, wie wir sie unlängst in unserem „Baker Tilly Wachstumshaus“ beschrieben haben. Es sind die vier strategischen Eckpfeiler nachhaltige Geschäftspolitik, solide Unternehmensfinanzierung, verlässliche Personalpolitik und last but not least soziales Engagement, das auch zum Erfolg mittelständischer Unternehmen dazugehört.

Diese These haben wir bereits vor über einem halben Jahrzehnt im Rahmen einer breit angelegten Studie entwickelt und in den darauffolgenden Jahren mehrmals bestätigt. In einer Zeit also, in der Begriffe wie SARS-CoV, Inzidenzwert oder Basisreproduktionszahl nur einer überschaubaren Gruppe von Virologie-Experten bekannt waren und niemand ahnen konnte, dass eine weltweite Pandemie einmal nicht nur unser gesellschaftliches, sondern in ganz besonderer Weise unser wirtschaftliches, d. h. unser unternehmerisches und betriebliches Leben aus den Angeln heben würde.

Daher lag es nahe, dass wir in der Zeit der ersten und zweiten Corona-Welle nachgeforscht* haben, welche Erfolgsfaktoren mittelständische Unternehmen in dieser Zeit besonders auszeichnen. Oder anders ausgedrückt: Wir wollten herausfinden, ob die von uns einst identifizierte Wachstums-DNA auch ein Garant dafür ist, um erfolgreich eine Krise zu bewältigen. Genau diese Frage wollen wir in der nun vorliegenden Publikation beantworten:

„Ist die Wachstums-DNA besonders dazu geeignet, durch die Krise zu navigieren?“

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre verbunden mit der Hoffnung, dass Sie den ein oder anderen Denkanstoß zur Optimierung Ihrer Unternehmensstrategie für sich mitnehmen können.

Ganz herzlich bedanken möchte ich mich abschließend bei Carl-Joachim von Schlenk-Barnsdorf, CEO der Carl Schlenk AG sowie Florian Fendt und Manfred Kneifel, Geschäftsführer der Münchner Suppenküche, die mit ihren Beiträgen über den Umgang mit der Krise in ihren jeweiligen Unternehmen unsere zweite Auflage sehr bereichert haben.



Ihr

Prof. Dr. Thomas Edenhofer
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Head of A&A, Partner, Baker Tilly

Nürnberg, im Mai 2021

* Die hier vorgelegte Analyse beruht auf einer Befragung, die Baker Tilly im Rahmen des Wettbewerbs BAYERNS BEST 50 durchgeführt und als Juror für das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie begleitet hat.

So sah (und sieht) die Wachstums-DNA mittelständischer Unternehmen aus

„Was haben mehr als 400 erfolgreiche Unternehmen gemeinsam?“ Diese Frage haben wir uns erstmals im Jahr 2014 gestellt und dazu im Rahmen einer aufwendigen Untersuchung die Entwicklung einer entsprechenden Anzahl von Unternehmen analysiert. Dabei haben wir eine ganze Reihe wiederkehrender Wachstums- und Erfolgsfaktoren identifiziert und deren Zusammenwirken beschrieben.

1. Nachhaltige Geschäftspolitik

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine nachhaltige Geschäftsentwicklung, bei der auf Basis robuster Strukturen vor allem der langfristige Bestand des Unternehmens über kurzfristige Wirtschaftlichkeit gestellt wird. Eine Maxime, die sich in Krisenzeiten natürlich ganz besonders bezahlt macht. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem persönliche Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und Geschäftspartnern. Kundenzufriedenheit und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, die auf Vorteile für beide ausgerichtet sind, stehen über Maximierung von Deckungsbeiträgen.

2. Solide Unternehmensfinanzierung

Nachhaltigkeit im Sinne von Stabilität und Langfristigkeit ist gleichsam auch das oberste Prinzip einer soliden Unternehmensfinanzierung. Eine hohe Eigenkapitalausstattung und – da wo notwendig – weitestgehende Bankfinanzierung anstatt risikoreicher Finanzierungsinstrumente vermeiden wenig berechenbare und beherrschbare Risiken und halten Finanzierungskosten gleichsam gering und planbar.

Unternehmen, die dies beherzigen, müssen sich auch in Zeiten ausgewachsener Konjunkturdellen keine Sorgen um die berühmte „stete Handbreit Wasser unterm Kiel“ machen, sondern sind auch in Zeiten konjunktureller Anspannung in der Lage, weiterhin ihren Fokus auf zukünftige Entwicklungen zu richten – als Basis unternehmerischer Schaffenskraft. So können von vornherein auch Ad-hoc-Maßnahmen vermieden werden, um kurzfristige Engpässe zu überwinden, die jedoch weitreichende und vor allem langfristige negative Auswirkungen mit sich bringen können.



3. Verlässliche und klare Personalpolitik

Langjährige Beschäftigung sichert den Unternehmen das Know-how und die Erfahrung ihrer Mitarbeiter, die das in sie gesetzte Vertrauen mit hohem Unternehmergeist und Engagement honorieren – vor allem auch dann, wenn es in Krisenzeiten einmal heißt, als ein Team zusammen zu stehen und den „Gürtel enger zu schnallen“. Eine nachhaltige Personalpolitik macht aus Mitarbeitern Unternehmer im Unternehmen, die auch bereit sind, die berühmten Extra-Meilen zu gehen oder auch mal kürzerzutreten, wenn es die Umstände erfordern.

4. „Abrundung“ durch Tradition und soziales Engagement

Verantwortung inner- und außerhalb des eigenen Unternehmens rundet das Bild eines wirklich nachhaltigen Unternehmers ab und wird von diesem nicht als gut kalkulierte Investition,

sondern als selbstverständlich erachtet. Dies zeigt sich in Unternehmensnachfolgen innerhalb der Familie, dem Erhalt von Standorten in Deutschland sowie einem umfangreichen sozialen Engagement.



Was macht erfolgreiche Unternehmen auch in Krisenzeiten erfolgreich?

Um der Frage nachzugehen, ob die Wachstums-DNA auch die Basis dafür sein kann, Unternehmen besser durch ausgewachsene Krisen, wie sie in zahlreichen Branchen durch die Corona-Pandemie ausgelöst wurden, zu navigieren, haben wir mehr als 200 über die letzten Jahre hinweg nachweislich sehr erfolgreiche Unternehmen dazu befragt, wie sie sich in der aktuellen Krise behaupten. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, wie sich die Auswirkungen der Corona-Pandemie für bzw. in den Unternehmen ganz konkret bemerkbar machen und wie die jeweiligen Reaktionen darauf aussahen und aussehen. Dabei ging es nicht nur um die Frage, ob die im vergangenen Jahr eingeleiteten, pandemiebedingten Maßnahmen im Einklang mit der „Wachstums-DNA“ stehen, sondern auch darum, ob diese Unternehmen grundsätzlich „krisenfester“ aufgestellt sind.



Geschäftspolitik

Bei der Frage „Wie wird sich die Corona-Pandemie voraussichtlich auf Ihren Umsatz in 2020 auswirken?“ gaben exakt die Hälfte der befragten Unternehmen an, in 2020 keine negativen Auswirkungen auf den Umsatz zu verzeichnen (vgl. Abb. unten). In Summe mehr als ein Viertel sagten sogar, dass sich die Pandemie „positiv“ (16 %) oder sogar „sehr positiv“ (14 %) mit einem Umsatzplus von bis zu über 10 % bemerkbar macht. 28 % gaben an, dass der Umsatz leicht rückläufig war. Lediglich 18 % waren von Umsatzeinbrüchen von über 10 % betroffen. Zum Vergleich: Die deutschen DAX-Konzerne liegen nach z. T. massiven Umsatzeinbrüchen im zweiten Quartal und einer deutlichen Erholung im dritten Quartal beim Umsatz mit einem Plus von 0,4 % in Summe nur knapp über dem Vorjahresniveau (Quelle: Handelsblatt vom 13.11.2020).

Interessant ist auch, dass die befragten Unternehmen, bei denen es pandemiebedingt zu Umsatzrückgängen kommt, überwiegend bereits nach spätestens zwei Jahren wieder das vorherige Umsatzniveau erwarten und daher diesbezüglich weniger Handlungsbedarf sehen.

Wie wird sich die Corona-Pandemie voraussichtlich auf Ihren Umsatz im Jahr 2020 auswirken?



Geschäftsmodelle und Geschäftsorganisation erfolgreicher mittelständischer Unternehmen sind also gegen externe Krisenursachen widerstandsfähiger. Auch wenn einzelne Unternehmen branchenbedingt weniger von der Krise betroffen sind, besteht die Zuversicht, dass sie recht schnell wieder die alte Stärke erreichen. Fundament dafür ist eine Geschäftspolitik, die auf eine stetige und langfristige Entwicklung hin angelegt und ausgerichtet ist.

Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch, dass bei erfolgreichen Unternehmen, und zwar bei 54 %, eine nochmals beschleunigte Digitalisierung des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse sowie Arbeits(platz)organisation ganz oben auf der CEO-Agenda stehen (vgl. Abb. unten). Die Bildung zusätzlicher finanzieller Rücklagen (19 %), die Diversifizierung der Lieferantenstruktur (15 %) oder Änderungen im Produktportfolio (12 %) werden vergleichsweise deutlich weniger in Erwägung gezogen, da diese Stellschrauben bei erfolgreichen Mittelständlern zum Grundrüstzeug gehören, mit dem gearbeitet wird – die erfolgreichen Unternehmen sind insoweit bereits gut aufgestellt.

Unsere Beobachtungen: Die von uns untersuchten Unternehmen erweisen sich als besonders widerstandsfähig. Der Schlüssel dazu ist eine nachhaltige Geschäftspolitik, die auf Langfristigkeit und Beständigkeit ausgerichtet ist. Die vielfach beschriebene Digitalisierung der Arbeitswelt wurde durch die Corona-Krise extrem beschleunigt und stellt nach wie vor eine der größten Herausforderungen für die notwendige Transformation der Unternehmen dar.



Personalpolitik

Die Pandemie hat von den Unternehmen vor allem eines gefordert: Agilität! 66 % der Unternehmen gaben bei der Frage „Was waren die größten Auswirkungen aufgrund der Corona-Pandemie?“ an: den Umgang mit Kunden und Lieferanten sowie die Arbeitsorganisation in der Produktion und in der Verwaltung auf die Abstands- und Hygieneanforderungen umzustellen. Die Stichworte „Digitales Arbeiten“ und „Homeoffice“ in der Verwaltung spielen hier die bekannten zentralen Rollen.

Die enorme Dynamik der Pandemieentwicklungen forderte von den Unternehmen vielerorts schnelle Entscheidungen und rasche Umsetzungen in ihrer Arbeitsplatzorganisation. Darüber hinaus erfordert vor allem bei Familien mit Kindern beispielsweise Homeschooling oder eingeschränkte Kleinkinder-Betreuungsmöglichkeiten viel Flexibilität von Arbeitnehmern und Unternehmen. Die notwendigen Anpassungen fielen dabei jenen Unternehmen besonders leicht, die auf Grundlage guter persönlicher Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie weiteren Geschäftspartnern bereits mit modernen Kommunikationsmedien ausgestattet und vertraut waren und keinen allzu großen Nachholbedarf

Welche Themen stehen ganz oben auf der CEO-Agenda?



Welche finanziellen Maßnahmen haben Sie zur Abmilderung der Folgen der Corona-Pandemie ergriffen?



auszugleichen hatten. Akzeptanz und Vertrautheit sind in einer solchen Phase nicht zu unterschätzende Erfolgskriterien, damit sich Mitarbeiter rasch auf eine andere Arbeitswelt umstellen können. Die meisten der erfolgreichen Unternehmen haben dies mit Loyalität und Anreizen gegenüber der eigenen Belegschaft, wie z. B. mit 100 % Überstundenzuschlag, Zuschlägen zum Kurzarbeitergeld, Freistellungen für private Betreuungsinitiativen oder steuerlich begünstigten Corona-Boni, honoriert. Auffallend oft betonten die Unternehmen dabei von sich aus, dass sie bei der Nutzung von Kurzarbeit ganz besonders auf Offenheit und Transparenz gegenüber allen Mitarbeitern geachtet haben und Dauer und Umfang der Maßnahmen stets der gesamten Belegschaft bekannt waren – getreu der Prämisse, auch in schweren Zeiten für eine verlässliche und klare Personalpolitik zu sorgen –, um so die hohe Loyalität der Belegschaft gegenüber ihrem Arbeitgeber aufrecht zu erhalten: „In guten wie in schlechten Zeiten ...“

Unsere Beobachtungen: Offenheit, Transparenz und Flexibilität schafften vielfach Planungssicherheit und auf dieser Basis eine stärkere Verbindung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern. Wir gehen davon aus, dass die Unternehmen von der stärkeren Mitarbeiterbindung auch nach der Corona-Krise profitieren werden.



Finanzierung

Vor allem Unternehmen mit signifikanten Umsatzrückgängen haben staatliche Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch genommen und konnten dadurch die Finanzeinbußen ganz oder in weiten Teilen auffangen. Das zeigt, dass in einer Pandemie staatliche Unterstützungsmaßnahmen notwendig und gerechtfertigt sind. Hier dominieren Kurzarbeit (48 %), Steuerstundungen (28 %) und Förderkredite (16 %) (vgl. Abb. oben). Lediglich 8 % mussten bei ihrer Hausbank vorstellig werden, um eine mögliche Ausweitung der Bankfinanzierung Kreditlinien auszuhandeln. 28 % mussten in puncto Finanzierung gar nicht tätig werden. Das deutet auf eine insgesamt solide Unternehmensfinanzierung hin.

Dies bestätigt die Analyse der Eigenkapitalquoten der im Rahmen der Studie befragten Unternehmen. Ausgehend vom Jahr 2015, stieg deren Eigenkapitalquote von durchschnittlich 40 % stetig über fünf Jahre auf 47 % im Jahr 2019 an. Erfolgreiche mittelständische Unternehmen setzen also verstärkt auf eine solide Eigenkapitalausstattung und somit auf einen geringeren Verschuldungsgrad.

Ein Vergleich mit den deutschen DAX 30 Unternehmen zeigt, dass deren Eigenkapitalquoten im Mittel mit 35 % im Jahr 2019 sehr viel geringer sind. Damit liegt die durchschnittliche Eigenkapitalquote des Mittelstands stolze 12 Prozentpunkte über der Quote der DAX 30 Unternehmen. Auch im Zeitablauf der vergangenen Jahre schlagen die mittelständischen Unternehmen die DAX 30 Konkurrenz. Deren Eigenkapitalquote ist im Zeitablauf nahezu unverändert und betrug im Jahr 2015 34 %.

Offensichtlich schafft es der Mittelstand, seine Substanz durch Gewinnthesaurierung zu stärken und zwar auch dann, wenn das Unternehmenswachstum – hier ausgedrückt durch Bilanzsummenwachstum – einer Zunahme der Eigenkapitalquote entgegenwirkt.

Unsere Beobachtungen: Solide Eigenkapitalquoten und passgenaue staatliche Fördermaßnahmen führen dazu, dass mittelständische Unternehmen trotz der Corona-Krise nur in geringem Umfang auf zusätzliches Fremdkapital zugreifen müssen. Dadurch kann diese ertragsschwächere Phase einfacher und besser gemeistert werden.



Tradition und soziales Engagement

Mittelständische Unternehmer sind sich ihrer sozialen Verantwortung innerhalb und außerhalb ihrer Unternehmen mehr als bewusst. In vielen Gesprächen mit den Unternehmern konnten wir feststellen, dass sich daran auch in dieser Krise nichts geändert hat.

„Verantwortung heißt für mich auch, unseren Mitarbeiter(innen) in ihrer täglichen Arbeit so viel Flexibilität zu gewähren, dass sich Arbeit und Homeschooling vereinbaren lassen.“ Diese und ähnliche Aussagen haben wir vielfach gehört. So hatten viele Unternehmen bereits umfassende Hygienekonzepte realisiert oder haben kostenlos Schutzmasken an ihre Mitarbeiter ausgegeben, noch bevor derartige Maßnahmen verordnet wurden. Vielfach wurde – trotz zum Teil hoher Kosten – frühzeitig und länger als von der Politik gefordert, auf Homeoffice umgestellt, um die allgemeine Ansteckungsgefahr zu reduzieren und Homeschooling dauerhaft möglich zu machen. Keines der befragten Unternehmen deutete an, sein soziales Engagement außerhalb des eigenen Unternehmens reduziert zu haben oder dies in Zukunft tun zu wollen.

Unsere Beobachtungen: Vielfach übertreffen die von uns untersuchten Unternehmen zum Wohle ihrer Mitarbeiter die von der Politik geforderten Corona-Schutzmaßnahmen. Dies zeigt die hohe soziale Verantwortung, die gegenüber den eigenen Mitarbeitern in dieser Corona-Krise wahrgenommen wird.

Carl Schlenk AG: Mit robustem Geschäftsmodell und den richtigen Prioritäten durch die Krise

Unser auf Stabilität ausgerichtetes Geschäftsmodell erwies sich auch in dieser Krise als sehr robust. Zwar hatten auch wir in 2020 erhebliche Umsatzeinbußen zu verzeichnen, dank unserer starken Eigenkapitalquote und der consequenten Nutzung des Instrumentes Kurzarbeit konnten wir das Geschäftsjahr 2020 aber mit vernünftigen Ergebnissen abschließen.

Mitarbeitende und Kunden im Fokus

In einer Krise kommt es auf die richtige Prioritätensetzung an. Für uns waren das erstens der Schutz unserer Mitarbeitenden und zweitens die Versorgung unserer Kunden. Neben dieser hohen sozialen Verantwortung sichern wir dadurch unsere Lieferfähigkeit und können die Bedarfe unserer Kunden bedienen. Wir haben dazu von Anfang an die möglichen Schutzmaßnahmen für die Kolleginnen und Kollegen vorausgedacht und hatten diese umgesetzt bevor sie von offizieller Seite vorgeschlagen oder gefordert wurden. Dies und die Flexibilität unserer Mitarbeitenden ermöglichten es in all unseren Werken fast alle Liefertermine einzuhalten.

Das konsequent genutzte Mittel des mobilen Arbeitens funktionierte für die tägliche Arbeit von Anfang an sehr gut. Die negative Seite ist allerdings die Projektarbeit: Als Unternehmen, das Materialien für eine Vielzahl von industriellen Anwendungen produziert, verbessern wir permanent unsere Produktionsverfahren und Produkte und forschen an neuen Technologien. Digitalisierung und grüne Technologien erhöhen laufend die Taktung und den Anspruch. So konn-

ten wir auch während der Pandemie in unseren Entwicklungsabteilungen und Laboren Fortschritte verzeichnen, diese blieben aber hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück.

Das gilt es wieder aufzuholen. Dennoch sind wir davon überzeugt, dass wir von unseren jetzigen Erfahrungen des Krisenmanagements profitieren werden.



Carl-Joachim von Schlenk-Barnsdorf
CEO der Carl Schlenk AG



Die Carl SCHLENK Aktiengesellschaft ist ein international erfolgreiches Familienunternehmen.

Gegründet 1879 findet sich der Stammsitz des Unternehmens im mittelfränkischen Barnsdorf in Roth bei Nürnberg. Mit weltweit ca. 900 Mitarbeitern ist SCHLENK ein international führender Hersteller von Metallpulvern, Metallpigmenten und Metallfolien. Als Holding gliedert sie ihr Geschäft in die beiden Spartengesellschaften SCHLENK Metallic Pigments und SCHLENK Metallfolien und ist heute in den Geschäftsfeldern Metallfolie, Lack & Kunststoffindustrie, Druck & Graphische Industrie, Baustoffe & Chemische Industrie sowie Werkstoffe aktiv.

Weltweite Präsenz mit Produktionsstandorten in Europa und den USA, anwendungstechnische Abteilungen in Deutschland, USA, China und Südostasien, sowie ein globales Vertriebs- und Servicenetzwerk machen SCHLENK zu einem verlässlichen Partner eines anspruchsvollen, internationalen Kundenstamms.

SCHLENK 



Navigieren durch die Corona-Krise in der Münchner Suppenküche



Die Münchner Suppenküche ist Lieferant des Lebensmitteleinzelhandels sowie Partner der Systemgastronomie in der DACH-Region. Des weiteren bestehen fünf eigene Restaurants und ein Catering-Service mitten in München. Die Münchner Suppenküche bietet delikate Suppen, Eintöpfe und andere Gerichte, hergestellt aus frischen, hochwertigen Zutaten, mit bayerischer Tradition für Feinschmecker aus aller Welt.



Florian Fendt
Geschäftsführer der
Münchner Suppenküche



Manfred Kneifel
Geschäftsführer der
Münchner Suppenküche

Die Corona-Pandemie bedeutete für uns: Lockdown unserer größten Kunden und damit einhergehend ein Rückgang der Produktion um über 90 % – und das buchstäblich von heute auf morgen.

Solide Finanzplanung ermöglicht Flexibilität in den Lieferketten

Zuerst mussten die Lieferketten geordnet und so weit wie möglich die im Vorlauf befindlichen Waren abbestellt werden. Dies war mit unseren jahrelangen guten Lieferantenbeziehungen möglich. Unter anderem haben wir unsere offenen Posten bei unseren Lieferanten auch vor Fälligkeit bezahlt, um unsere Liquidität zu zeigen und unseren kleineren Lieferanten entgegenzukommen, da diese selbst in Liquiditätsengpässe zu

geraten drohten. Hier hat uns unsere solide Geschäftsplanung (Gewinnthesaurierung, Bankbestandsmanagement, Finanzierungsmix basierend auf einer rollierenden mehrjährigen Finanzplanung) sehr geholfen.

Proaktive Informationspolitik gegenüber allen Stakeholdern und MitarbeiterInnen

Gerade bei der Wiederaufnahme der Produktion hat dies sehr geholfen, da wir von unseren Lieferanten bevorzugt behandelt wurden. Zeitgleich haben wir unsere Kernbanken über den Sachstand mit unserer adaptierten Planrechnung informiert und unsere Optionen und den Maßnahmenkatalog offengelegt.

Proaktive Informationspolitik ist in einer Black-Swan-Situation unumgänglich. Wir haben unsere Mitarbeiter in einem Town Hall Meeting über den damals bekannten Sachstand informiert, für unsere Kernmitarbeiter eine Arbeitsplatzzusicherung ausgesprochen und hierbei gleichzeitig über das Mittel Kurzarbeit und den Impact für jeden Mitarbeiter informiert. Im gewerblichen Umfeld haben wir die Kurzarbeitergelder aufgestockt, um Härten abzufedern.

Die Zukunft weiterhin fest im Blick

Auf Leitungsebene wurde ein Fit-for-future-Programm aufgelegt, das notwendige Prozessverbesserungen und offene organisatorische Baustellen identifiziert und gegliedert hat. Diese wurden in entsprechenden Teams während der ersten Lockdown-Phase in Vollzeit bearbeitet, um danach geregelter und besser wachsen zu können. Es wurden auch diverse Führungskräfte trainings angeboten und durchgeführt, um



unsere MitarbeiterInnen zu motivieren, ihnen unsere Wertschätzung zu vermitteln und ihnen so eine "Wir rechnen mit euch in unserer gemeinsamen Zukunft"-Mentalität näherzubringen.

Des Weiteren haben wir auch unseren Warenkorb optimiert und nach einer strengen Deckungsbeitragsbetrachtung einige Produkte und Kunden aussortiert, die den Anforderungen an unseren DB nicht gerecht werden und gleichzeitig Produktionskapazitäten freibekommen, die mit DB-stärkeren Produkten aufgefüllt wurden.

Wir haben im Bereich Forschung & Entwicklung neues Personal eingestellt und verstärkt neue Produkte für unsere Kunden entwickelt und diese mit unserem Vertrieb in den Markt lanciert. Da einige unserer Marktbegleiter ihren Vertrieb bzw. die F&E-Abteilung in Kurzarbeit 0 geschickt haben, konnten wir neue Kunden in unterschiedlichen Segmenten gewinnen.

Unsere Strategie haben wir angepasst. Hieraus ist ein M&A-Projekt mit externem Dienstleister entstanden, das sich aus 250 Targets auf drei Unternehmen verdichtet hat, die wir gekauft haben bzw. gerade die Verträge unterzeichnen. Diese Unternehmen zeichnen sich durch ergänzende Sortimente aus, die wir entweder noch nicht entwickelt haben oder etablierte Marken, die einen starken Partner für das weitere Wachstum brauchen oder unser Know-how stärken können, in Bereichen, die wir selber nicht abdecken. Diese Beteiligungen werden uns helfen, die geänderten Kundenerwartungen nach der Pandemie noch besser zu erfüllen und einen Beitrag zu unserem organischen Wachstum leisten.

Wir haben auch in der internen Organisation sowie in der Kunden- und Lieferantenansprache Werkzeuge der Digitalisierung umgesetzt oder vorhandene Instrumente besser eingesetzt, um die Kommunikation mit diesen Gruppen zu intensivieren und auf unserer Prozessseite zum Kunden eine schnellere Reaktionszeit zu erreichen. Ein schöner Nebeneffekt hierbei ist, dass wir die Wissensbasis der Unternehmung erhöht haben und etwas weniger abhängig von Kopfwissen einzelner Mitarbeiter sind (Stichwort internes Firmen-WIKI, Optimierung ERP-Programm, CRM-Umsetzung, Integrierte DB-Rechnung bzw. Rollierende Absatzplanung).

Unsere Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- Wir haben vor der Krise Respekt, aber keine Angst.
- Unpopuläre Maßnahmen werden offen und ehrlich in der Unternehmung kommuniziert und entscheidungsschnell umgesetzt, um den gesunden Kern zu stabilisieren.
- Aus der Stabilität hinterfragen wir uns intern selbst „Machen wir alles gut?“ und schärfen dort nach, wo nötig.
- Aus einer Position der Stärke erkennen und erarbeiten wir uns selbst Chancen und setzen diese mit unternehmerischem Mut um.



Fünf Thesen, warum Unternehmen mittels Wachstums-DNA erfolgreich durch die Krise navigieren

These 2:

Die vielfach beschriebene Digitalisierung der Arbeitswelt wird durch die Corona-Krise stark beschleunigt und stellt nach wie vor eine der größten Herausforderungen für Unternehmen dar.

These 4:

Solide Eigenkapitalquoten und passgenaue staatliche Fördermaßnahmen führen dazu, dass mittelständische Unternehmen trotz der Corona-Krise nur in geringem Umfang auf zusätzliches Fremdkapital zugreifen müssen. Dadurch können sie diese ertragsschwächere Phase einfacher und besser meistern.

These 1:

Geschäftsmodelle und Geschäftsorganisation erfolgreicher Unternehmen sind gegen externe Krisenursachen widerstandsfähiger. Es besteht die Zuversicht, recht schnell wieder die alte Stärke zu erreichen.

These 3:

Offenheit, Transparenz und Flexibilität schaffen vielfach Planungssicherheit und daraus eine stärkere Verbindung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer. Davon werden die Mittelständler auch nach der Corona-Krise profitieren.

These 5:

Vielmehr übertreffen die von Unternehmen ergriffenen Schritte zum Schutz ihrer Mitarbeiter vor Corona die von der Politik geforderten Maßnahmen. Dies zeigt die hohe soziale Verantwortung, die mittelständische Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern in der Corona-Krise wahrnehmen.

Baker Tilly.

4 Perspektiven. 1 Lösung. Weltweit.

Baker Tilly bietet mit 37.000 Mitarbeitern in 148 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um.

In Deutschland gehört Baker Tilly mit 1.160 Mitarbeitern an zehn Standorten zu den größten partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften.

Die Baker Tilly Competence Center und Industry-Teams bündeln Know-how und Erfahrungen aus unterschiedlichen Disziplinen und Branchen in berufsgruppenübergreifenden Teams und fokussieren sich dabei auf die speziellen Anforderungen von Mandanten und deren Märkte.

Persönliche Beziehungen: weltweit und in Deutschland

37.000 Mitarbeiter
in 148 Ländern

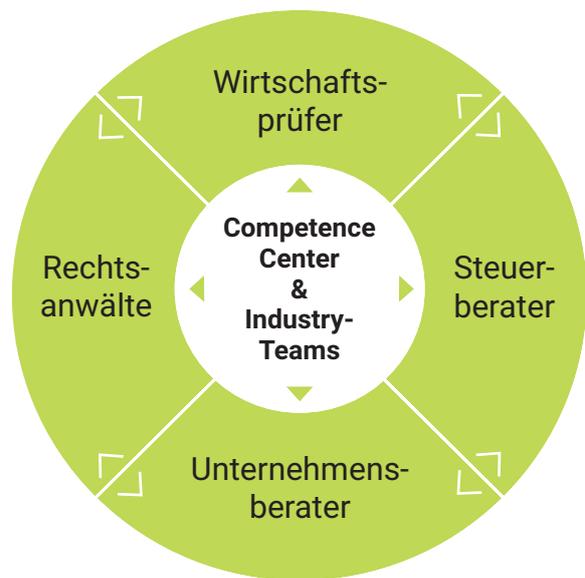
weltweite Expertise



Baker Tilly entwickelt Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Kunden ausgerichtet sind.

Ihr Weg zum Erfolg mit Baker Tilly

Unsere Competence Center bieten keine vorgefertigten Beratungskonzepte an, sondern stellen Mandanten Teams zur Verfügung, die mit Wissen und Erfahrung individuelle Lösungen erarbeiten. Diese Teams agieren berufsgruppenübergreifend in Competence Centern zusammen, in denen Sachexpertise und das Wissen von Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Steuerberatern und Unternehmensberatern zusammenfließen.



Ausgezeichnet! Unsere Leistung und die Qualität unserer Services werden anerkannt.



Best Lawyers

Best Lawyers
in Germany 2020:
14 Baker Tilly Partner
ausgezeichnet



brand eins

Beste Wirtschaftsprüfer
und Beste Steuerberater
2021



FOCUS Spezial 2019

Deutschlands
Top-Beratungsunternehmen
u. a. im Bereich
Wirtschaftsprüfung

Autoren und Ansprechpartner



Juror beim Wettbewerb
BAYERNS BEST 50

Prof. Dr. Thomas Edenhofer ist Head of A&A und Partner bei Baker Tilly und berät seit über 20 Jahren als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater national und international tätige mittelständische Unternehmensgruppen unterschiedlicher Branchen und Größen. Zudem ist er als Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg tätig und referiert vor allem vor Gesellschaftern, Aufsichtsräten/Beiräten und Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen über strategische Themen sowie Internationalisierung oder Corporate Governance und Compliance. Durch seine langjährige Erfahrung weiß er ganz besonders, wie die Stakeholder mittelständischer Unternehmen denken und mittelständische Unternehmen funktionieren.

thomas.edenhofer@bakertilly.de



Juror beim Wettbewerb
BAYERNS BEST 50

Andreas Weissinger leitet das Industry-Team Medical & Biotech bei Baker Tilly und berät seit über 20 Jahren als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater national und international tätige mittelständische Unternehmensgruppen. Darüber hinaus ist er Mitglied bei DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V. Aufgrund seiner über zwanzigjährigen Berufserfahrung in der Beratung und der Mitgliedschaft bei den Familienunternehmern ist Andreas Weissinger mit mittelständischen Unternehmensstrukturen sowie dem Dreiklang von Unternehmen, Unternehmer(in) und Familie in mittelständischen Strukturen sehr gut vertraut. **andreas.weissinger@bakertilly.de**

Haftungsausschluss

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion und Baker Tilly keine Gewähr. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Baker Tilly. Alle Rechte vorbehalten. Die Publikation und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Baker Tilly.

Now, for tomorrow

Follow us:      

AUDIT & ADVISORY • TAX • LEGAL • CONSULTING

Baker Tilly bietet mit 37.000 Mitarbeitern in 148 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Kunden ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. In Deutschland gehört Baker Tilly mit 1.160 Mitarbeitern an zehn Standorten zu den größten partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften.

© Baker Tilly | 2021



Baker Tilly
T: +49 800 8481111
kontakt@bakertilly.de

bakertilly.de