

Wie sich die Krise managen lässt

Was Unternehmenschefs und Führungskräfte in der Krise wirklich bewegt, wird meist erst im vertraulichen Zweiergespräch deutlich. Der VON BONIN UNTERNEHMER DIALOG war als kostenfreies Hilfsangebot der Personalberater und Signal der Solidarität gedacht. Die Resonanz fiel größer als erwartet aus. Die Consultants lieferten Antworten auf dringende Fragen der Hospitality, Touristik und Zulieferindustrie.

Die Aktion: Unternehmer und Top Manager konnten drei Wochen lang in vertraulichen Telefonaten ihre dringenden Fragen diskutieren. Albrecht von Bonin und seine Partner Clemens Buchauer und Mario Pick hatten nach der Aktion buchstäblich glühende Ohren. Rückwirkend sehen sie in der starken Resonanz nicht nur den hohen Bedarf an Orientierung und handfesten Krisenlösungen, sondern auch das Signal des Vertrauens in die Kompetenz der Consultants weit über die Suche nach Spitzenkräften hinaus. „Das liegt sicher daran,“ so von Bonin, „dass wir in über 40 Jahren als Consulting Unternehmen schon einige Krisen erlebt und anderen dabei geholfen haben, schwere Zeiten zu überwinden“.

Es wurde deutlich: Überlebenskampf und Krisenmodus halten weiter an. Die Pandemie hat die deutsche Wirtschaft nach wie vor fest im Griff. „Wir wissen zwar, dass es irgendwie weitergeht – aber wir wissen nicht wirklich, wie“, klagen viele Unternehmer. Der Lockdown traf manchen völlig unvorbereitet. Das bekamen die Consultants an ihrer Telefon-Hotline drei Wochen lang deutlich zu spüren. Weit über 100 Rat suchende Unternehmer nutzten den kostenfreien VON BONIN UNTERNEHMER DIALOG. Die Fragen reichten von Themen wie Liquiditätssicherung, Personalarbeit, Maskenpflicht und Hygienevorschriften, drohende Unterbrechung der Supply Chain bis zu Umsatzeinbrüche und Betriebsschließungen.

Mario Pick fasst die Aktion zusammen. „Im Dialog mit Unternehmern und Top Managern aus Hotellerie, Touristik, Zulieferindustrie und Investoren zeigte sich, dass neben täglichen Herausforderungen alles auf zwei Fragen hinausläuft: Wie kommen wir klug und besonnen durch das Tal der Finsternis? Und: Wie machen wir aus der Niederlage einen Sieg? Die Anrufer berichteten offen und ehrlich über ihre teils dramatischen Sorgen und Nöte.“

KURZFRISTIGE LÖSUNGEN GEFRAGT

Im Zentrum stand die Frage: „Wie manage ich die Krise jetzt – um die Existenz meines Unternehmens zu retten?“ Hier konnten die Berater beispielsweise Ant-

worten zum Liquiditätsmanagement liefern. Es wurden Möglichkeiten wie staatliche Förderungen, Kreditaufschub oder -Aufstockung, Pachtstundung, Lieferantengespräche, Verzögerung geplanter Investitionen, Betriebsrenovierungen ja/nein und sinnvolles Kosten-Management diskutiert.

Beim Thema Personalarbeit ging es vorrangig um Kurzarbeit, Entlassungen, Führung, Mitarbeiterkommunikation, Bindung der Leistungsträger, Trainings, Prüfen von Home-Office-Regeln bis zu der Frage: „Haben wir die krisenfesten Manager, mit denen wir die Zukunft neugestalten können?“ Selbst so radikale Gedanken wie „Müssen wir nicht gerade jetzt unsere Spitzenkräfte auf den Prüfstand stellen? Und wenn ja – wie?“ kamen zur Sprache.

Angeregt durch Denkanstöße der Consultants hinterfragten Unternehmer Arbeitsprozesse, liebgelebene Gewohnheiten, suchten nach effizienterem Personaleinsatz, sinnvoller und sicherer Flächen- und Raumnutzung, Automatisierung, Reduzierung von Kontrollaufwand, innovativen Hygienekonzepten u.v.m.

JETZT AN DIE ZUKUNFT DENKEN

Clemens Buchauer ergänzt: „Den meisten Gesprächspartnern konnten wir klarmachen, dass es keine Rückkehr zum alten Trott geben wird. Auch wenn sich viele nach der vertrauten Normalität sehnen, so reift jetzt die bittere Erkenntnis, dass nach der traumatischen Corona-Erfahrung vieles ganz anders sein wird als zuvor – und zwar für lange Zeit. Sich darauf jetzt einzustellen, war unsere Kernbotschaft“.

So lag bei vielen Gesprächspartnern die Frage nahe: „Wie stelle ich meinen Betrieb rechtzeitig auf die Zeit nach Corona ein?“ Da ging es vom kritischen Überprüfen bisheriger Business-Modelle, Entwicklung neuer Serviceleistungen, Produkte, Angebote, Preisstrategien, Zielgruppen, Marktsegmente, Tests von Roboter-Einsätzen am Gast bis zur disruptiven Frage, ob man sich künftig F&B Angebote überhaupt noch leisten solle. Im Bereich Marketing konzentrierten sich die Fragen auf Strategien zur raschen Umsatzsteigerung nach dem Lock Down, deutlichere Profilierung des USP, Website Tuning, den Einsatz neuer E-Commerce Technologien, konsequenteren Ausbau von Direktbuchungen, Social Media Marketing, Upselling Trainings für Mitarbeiter (gerade jetzt!) bis zu Lösungen zur Krisen-PR.

Ebenso spielte das Thema Digitalisierung in zahlreichen Telefonberatungen eine wichtige Rolle: Wie können wir Buchungsprozesse verkürzen? Automatisierter Zahlungsverkehr, Gebäudetechnik, Vernetzung von in-room-Entertainment, Community Apps, Gästekommunikation (Pre-stay/After-stay), Tablets etc.

Mit Blick auf „After Corona“ drehten sich im HR-Bereich die Fragen vor allem um künftige Ansätze für effizienteren Personaleinsatz, Gestaltung agiler Teams, in-



Aus nahezu allen Beratungsgesprächen war Verunsicherung und Verzweiflung zu spüren.

novative Arbeitsmodelle, Vergütung, neue Rekrutierungsstrategien, Screening-Modelle, E-Recruiting Plattformen, Employer Branding bis zur Frage: „Wie wird sich der Arbeitsmarkt entwickeln?“ Und: „Wie werden sich die Anforderungen an Führungskräfte verändern?“

HOCH EMOTIONALE STIMMUNG UNTER UNTERNEHMERN

Aus nahezu allen Beratungsgesprächen war große Verunsicherung, ja Verzweiflung durch die ständig wechselnden Lock-Down-Szenarien, die Dauer der Ausgangsbeschränkungen bzw. die Öffnung der Restriktionen für Hotellerie und Touristik zu spüren. Viele Unternehmer klagten über „schlaflose Nächte wegen der ungewissen Zukunft meines Unternehmens“. „Wer soll da noch planen, wann man den Betrieb wieder hochfahren kann“, so das einhellige Klagen. Dennoch gelang es den Beratern, bei ihren Gesprächspartnern die Bereitschaft zu wecken, alles Gewohnte radikal infrage zu stellen.

Aber es gab auch zuversichtliche Stimmung im VON BONIN UNTERNEHMER DIALOG. Stellvertretend für die Mutmacher unter den Anrufern fiel der bemerkenswert ehrliche Zwischenruf von Dr. Clemens Ritter von Kempfski (Ritter von Kempfski Privathotels) auf, der zugab: „Die Wochen nach dem 20. März waren die intensivsten meines Lebens. Die Fülle an neu zu entwickelnden Prozessen, täglich einzuschätzenden Entwicklungen und letztlich schweren Entscheidungen waren atemberaubend. Aber meine kleine Unternehmensgruppe hat es richtig gut hinbekommen. Dieses Jahr werden wir zwar zirka 1,5 Millionen Euro Verlust machen und damit alle in den letzten 17 Jahren erwirtschafteten

Reserven aufbrauchen. Aber ich werde cash einschießen und persönliche Bürgschaften übernehmen. Dennoch habe ich das Kurzarbeitergeld aus tiefster Überzeugung für alle Mitarbeiter auf 80 Prozent erhöht. Zusammen mit meinem Management habe ich in den letzten 17 Jahren jede freie Liquidität reinvestiert – und deshalb steht das Unternehmen so gut da. In dieser Zeit ist aus einem insolventen 3-Sterne-Harzhotel die kleine, aber potente RvK-Gruppe mit dem Flaggschiff Natur Resort Schindelbruch und weiteren Betrieben entstanden. Und ich würde und könnte es wieder tun!“

Das Resümee der VON BONIN Partner: „Die Stimmung ist zwar am Boden. Doch es ist spürbar, die Augen und Planungen richten sich wieder vorwärts. Viele Unternehmer nutzen im Nachgang zur Online-Ankündigung von Cost & Logis weiterhin die Möglichkeit, die Ergebnisse des Unternehmer-Dialogs mit uns zu diskutieren und zu vertiefen. Das zeigt die Dringlichkeit der Suche nach praktikablen Lösungen.“

Weit über hundert Unternehmer nutzten den kostenfreien VON BONIN UNTERNEHMER DIALOG.

UNTERNEHMER/TOP-MANAGER AUS WELCHEN BETRIEBEN?

113 Gesprächspartner im VON BONIN UNTERNEHMER DIALOG aus diesen Betriebsarten:

Hotellerie	
Individualhotels unter 100 Zimmer	12
Individualhotels über 100 Zimmer	37
Konzernhotels unter 100 Zimmer	11
Konzernhotels über 100 Zimmer	25
Eigentümer/Investoren von Hotels	12
Industrie/Dienstleister	
Hospitality Zulieferer	8
Touristik	
Reisebüros, Veranstalter/Mobilitätsdienstleister	8