

# IHK WirtschaftsFORUM

Unternehmermagazin für die Region FrankfurtRheinMain

A 4836 | Jahrgang 144

FOKUSTHEMA

## Krisenmanagement



**40\_ Pius-Förderung:**  
**Gut für das Klima**  
Nachhaltigkeit

**46\_ Metropolregion:**  
**Nachfrage steigt weiter**  
Rechenzentren

**62\_ Fairer Wettbewerb:**  
**Gesetz in Kraft**  
Anti-Abmahngesetz



FOKUSTHEMA

# Krisenmanagement

# Kühler Kopf in der Krise

Viele Unternehmen befinden sich seit einem Jahr im Krisenmodus: Die Corona-Pandemie legte schonungslos offen, dass bei Themen wie Liquiditätssicherung, Digitalisierung und Personal nicht selten deutlicher Nachholbedarf besteht.

Einmal im Monat begibt sich Michael Pachmajer auf eine spannende Spurensuche. In seinem kurz nach Ausbruch der Corona-Pandemie gestarteten Podcast „Der Moment der Wahrheit“ spricht der Unternehmer ausführlich mit Vertreter:innen aus Wirtschaft und Gesellschaft. Von ihnen will er wissen, was genau deren Bereitschaft ausgelöst hat, einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Für Unter-

## „Es gibt nicht genügend Heroes“

nehmer:innen bedeutet das: „Mit welchen Geschäftsmodellen sind wir im digitalen Zeitalter genauso erfolgreich wie in der Vergangenheit? Auf diese Frage müssen alle Unternehmen schnell eine Antwort finden“, glaubt der Gründer und Geschäftsführer von D.Quarks, Frankfurt, der seit Anfang 2020 eine Plattform für die unternehmerische und gesellschaftliche digitale Transformation betreibt und Kunden vom Kleinunternehmen über Konzerne bis zur öffentlichen Hand berät.

### Digitale Transformation ist Chefsache

Gesprochen hat Pachmajer auch mit Michael Rüffer, Geschäftsführer Technik und Betrieb der Verkehrsgesellschaft Frankfurt. Mit zahlreichen innovativen digitalen Mobilitätslösungen beweist das Verkehrsunternehmen, wie wichtig Verände-



„Digitale Transformation ist kein Tech Change, sondern ein People Change. Und die Verantwortung dafür ist Chefsache.“  
Michael Pachmajer, Gründer und Geschäftsführer, D.Quarks

rungsbereitschaft ist, um erfolgreich die Mobilitätswende zu schaffen. Für Pachmajer geht es aber nicht nur darum, neue Technologien einzuführen und Prozesse zu automatisieren, sondern, was für ihn wesentlich wichtiger ist, die Kultur im Unternehmen zu verändern. „Das wird sehr oft unterschätzt. Digitale Transformation ist kein Tech Change, sondern ein People Change. Und die Verantwortung dafür ist Chefsache.“ Mit der digitalen Transformation besetzt D.Quarks eines der



IHK ONLINE



Ausführliche und aktuelle Infos zum Thema Krisenmanagement finden Sie auf der Homepage der

IHK Frankfurt unter:

[www.frankfurt-main.ihk.de/  
unternehmenskrisen](http://www.frankfurt-main.ihk.de/unternehmenskrisen)



Topthemen der aktuellen Krise. Und doch ist sie nur eine von zahlreichen Herausforderungen, die die Führungskräfte zeitgleich managen müssen.

### Geschäftsmodelle anpassen

Millionen Mitarbeiter wechselten von jetzt auf gleich ins Homeoffice. Die Chefs müssen seitdem auch auf Distanz führen, dabei die Produktivität

aufrechterhalten, indem sie die Mitarbeiter motivieren und binden. Während die Umsätze sinken oder sogar wegbrechen, gilt es, die Liquidität zu sichern und Geschäftsmodelle anzupassen. Gleichzeitig sind offene oder freigewordene Stellen zu besetzen. Last, but not least, verlangen ständig neue Regeln zu Lockdowns von light über hart bis sehr hart oder Vorschriften zum Arbeitsschutz höchste Flexibilität.

Noch herrscht in Deutschland die Ruhe vor dem Sturm. Trotz des massiven Konjunkturerinbruchs sind die Insolvenzen im vergangenen Jahr laut Creditre-

### Corona-Checkliste

Die Corona-Checkliste der hessischen Industrie- und Handelskammern unterstützt beim Umgang mit den aktuellen Herausforderungen in Unternehmen und gibt wichtige Hinweise auf Maßnahmen im Betrieb sowie finanzielle Fördermöglichkeiten.

[www.hihk.de](http://www.hihk.de)  Corona-Checkliste

verlängerte Hilfs- und Stützungsmaßnahmen für die Wirtschaft beschlossen. Darüber hinaus wurde vorübergehend die Insolvenzantragspflicht ausgesetzt für pandemiebedingt überschuldete Firmen, deren Vermögen also nicht mehr ausreicht, um alle bestehenden Verbindlichkeiten zu decken, sowie für ebenfalls pandemiebedingt zahlungsunfähige Unternehmen (befristet bis 30. September 2020), die mehr als zehn Prozent ihrer fälligen Verbindlichkeiten in absehbarer Zeit (in der Regel binnen drei Wochen) nicht begleichen können. Immer noch sind überschuldete Unternehmen bis Ende April 2021 von der Antragspflicht befreit, vorausgesetzt, dass ihre Krise pandemiebedingt ist und sie mit Coronahilfen rechnen können.

### Vermeintliche Sicherheit

Für Matthias Beck, Geschäftsführer der BeckConsult Steuerberatungsgesellschaft, Kelkheim, und Senior Advisor bei der Wirtschaftsprüfungs- und

### IHK-Services

- Publikationen, Broschüren und Checklisten
- Finanzierungs- und Fördersprechtag (gemeinsam mit der WIBank)
- Sprechtag Unternehmensnachfolge
- Team Unternehmensförderung: Telefon 069/2197-2010, E-Mail [unternehmensfoerderung@frankfurt-main.ihk.de](mailto:unternehmensfoerderung@frankfurt-main.ihk.de)

Weitere Infos unter [www.frankfurt-main.ihk.de/unternehmensfoerderung](http://www.frankfurt-main.ihk.de/unternehmensfoerderung)



„Durch die Finanzhilfen und Insolvenzregeln sind viele Zombie-Firmen am Markt geblieben, die eigentlich gar nicht mehr überlebensfähig sind. Ich rechne mit einer großen Pleitewelle.“

Matthias Beck, Geschäftsführer, BeckConsult Steuerberatungsgesellschaft

form um 13,4 Prozent auf 16300 Fälle gesunken. Um die Pandemie abzufedern, hatte die Bundesregierung zahlreiche mehrfach bis ins laufende Jahr

Steuerberatungsgesellschaft Falk, Frankfurt, steht fest: „Durch die Finanzhilfen und Insolvenzregeln sind viele sogenannte Zombie-Firmen am Markt

geblieben, die eigentlich gar nicht mehr überlebensfähig sind. In diesem Jahr rechne ich deshalb mit einer großen Pleitewelle.“ Die Aufhebung der Insolvenzantragspflicht ist aus Sicht des Restrukturierungsexperten vom Gesetzgeber zwar gut gemeint gewesen, habe aber manche Unternehmer:innen in vermeintlicher Sicherheit gewogen, in der Annahme, die Insolvenzantragspflichten seien bedingungslos ausgesetzt. Nicht zuletzt deshalb, weil infolge der häufigen Änderungen von Fristen und Voraussetzungen nicht jedem Unternehmer klar sei, was auf seinen Betrieb zutreffe.

**Liquidität sichern**

„Und auch in dieser Zeit gilt es, die Liquidität durch geeignete Maßnahmen bestmöglich zu sichern, gegebenenfalls mit den staatlichen Hilfspaketen.“ Doch da steckt der Teufel oftmals im Detail. „Einerseits soll es natürlich schnell gehen, andererseits macht man sich schnell strafbar, wenn die Anträge falsch ausgefüllt werden.“ Der Haken: Zweifelsfragen, insbesondere zu verbundenen Unternehmen, würden von der Hotline des Bundeswirtschaftsministeriums nicht verbindlich beantwortet. Als positiv bewertet Beck, dass für

PRAXISTIPPS

So können Sie Ihre Finanzierung auf eine breitere Basis stellen:

- Bei Darlehensaufnahmen darauf achten, dass zu viele Fälligkeiten zu einem Zeitpunkt vermieden werden.
- Separaten Aval-Kreditrahmen einräumen; der Kontokorrentkreditrahmen bleibt dadurch frei.
- Kreditlinien entlasten, indem Avalkredite auf Kreditversicherer ausgelagert werden oder Leasing genutzt wird.
- Wo immer möglich, öffentliche Förderkredite mit Haftungsfreistellungen und / oder tilgungsfreien Zeiten einsetzen.
- Factoring (Forderungsverkauf) als Finanzierungsalternative prüfen.

die dritte Phase der Finanzhilfen ein Experten-Desk angekündigt wurde, der sich schriftlich äußert. „Wir behelfen uns, indem wir Aktenvermerke den Anträgen beifügen, in denen wir unsere Rechtsauffassung gegenüber Bewilligungsstellen offenlegen.“

**Großer Restrukturierungsbedarf**

Der Wirtschaftsprüfer sieht großen Restrukturierungsbedarf vor allem in

Branchen, die schon vor der Pandemie mit ihren Geschäftsmodellen unter Druck geraten waren, wie der stationäre Einzelhandel, der nicht gleichzeitig E-Commerce betreibt, oder auf Verbrennertechnologie ausgerichtete Automobilzulieferer, aber auch die Touristik, die zu den größten Krisenverlierern gehört. „Seit Jahresbeginn bietet zudem das Stabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz (Starug) mit seinen erweiterten finanzwirtschaftlichen

**Notfallhandbuch für Unternehmen**



Was, wenn der Chef oder die Chefin plötzlich ausfällt? Um den Betrieb vor unnötigem

Schaden zu bewahren, sollte es für diesen Fall im Unternehmen einen Notfallkoffer geben, der mit Vollmachten, Vertretungsplan und wichtigsten Dokumenten gefüllt ist. Die hessischen IHKs haben ein Notfall-Handbuch erstellt, das aufzeigt, was in den Notfallkoffer gehört. Es ist Anregung, Orientierung und Werkzeug zugleich, damit im Falle eines Falles Vertrauenspersonen handlungsfähig bleiben.



### Krisen und Insolvenzen vermeiden

Die Beratungspraxis zeigt, dass in kleinen Unternehmen Risiken oder Bedrohungen häufig spät bemerkt werden oder gar unentdeckt bleiben. Höchste Not herrscht dann, wenn aus einem theoretischen Risiko ein wirklicher Schadens- oder Notfall wird, der den Fortbestand des Unternehmens gefährdet. Der Leitfaden „Probleme erkennen“ soll Unternehmen eine Hilfestellung geben, damit aus Problemen keine Krisen werden, die dann zur Insolvenz führen. [www.frankfurt-main.ihk.de/publikationen](http://www.frankfurt-main.ihk.de/publikationen)  Leitfaden

Sanierungsinstrumenten die Chance, ohne Insolvenzverfahren in die Restrukturierung zu gehen“, ergänzt Beck. 75 Prozent der betroffenen Gläubiger müssten zustimmen, Akkordstörer können überstimmt werden. Mit dem Gesetz sollen die Nachteile einer Insolvenz vermieden werden, etwa ein drohender Reputationsverlust durch Forderungsausfälle bei Lieferanten, hohe Kosten oder auch Einschränkungen bei der Entscheidungsfreiheit der Geschäftsführung.

#### „Cash is King“

Für Rainer Langen, Inhaber der Rainer Langen und Partner Mittelstandsfinan-

zierung, Bad Kreuznach, kommt es während der Krise vor allem auf Offenheit, Kommunikation und Transparenz an. Wie die Unternehmen ihre Liquidität sichern können, das ist sein Thema. „Engpässe treffen ja nicht nur Firmen, die direkt etwa vom Lockdown betroffen sind“, sagt er. Zu seinen Mandanten zählen Dienstleister, die zum Beispiel für die Kulturbranche arbeiten, oder Zu-

lieferer für die Automobilindustrie ebenso wie Kunststoffproduzenten, die von explodierenden Rohstoffpreisen getroffen wurden. „Dieser Kreis ist viel größer, als man denkt.“ Und für alle gilt: „Cash is King, man darf nicht illiquide werden.“ In guten Zeiten wisse jeder Unternehmer beim Blick auf sein Konto aus dem Bauch heraus, ob die Liquidität stimmt. „Aktuell ist das definitiv nicht der richtige Weg.“

#### Außenstände einfordern

„Eine möglichst aktuelle und detaillierte Liquiditätsplanung mit allen Verpflichtungen, seien es zu erwartende Steuernachzahlungen aus den guten Jahren 2018 und 2019 oder fällige Tilgungen, ist unerlässlich“, warnt der Berater. Mit seinen Mandanten geht der Finanzie-



„Wer nicht schreit, kriegt auch nichts.“

Rainer Langen, Inhaber, Rainer Langen und Partner Mittelstandsfinanzierung



rungsexperte alle Maßnahmen durch, die in der Krise helfen können. Sein Rat: „Wer nicht schreit, kriegt auch nichts.“ Langen ist immer wieder erstaunt, wie hoch die Außenstände bei vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sind. Das Geld komme schon, man wolle seine Kunden ja auch nicht vergraulen, das hört er immer wieder. Er rät zu Anrufen in der Buchhaltung, zur Verkürzung von Zahlungszielen, zum Einholen von Bonitätsauskünften und als äußerstes Mittel auch zur Vereinbarung einer Ratenzahlung. „So bekommt man zumindest etwas.“

Gleichzeitig empfiehlt er, bei Bedarf mit allen Gläubigern wie Banken, Vermietern, Finanzamt, Lieferanten über eine Stundung von Zahlungen zu sprechen, falls nötig. „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“, diese Weisheit hat für ihn in der Krise keinen Bestand. Langen

### Beratungsförderungen zur Unternehmenssicherung



Das Beratungsförderprogramm „Förderung unternehmerischen Know-hows“ ermöglicht die Bezuschussung eines Berater-einsatzes. Mit dem Modul „Unternehmen in Schwierigkeiten“ ist ein Zuschuss in Höhe von 90 Prozent des Beraterhonorars möglich. Zuständig für die Umsetzung des Programms ist das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Bafa).

macht viel mehr die Erfahrung, dass 90 Prozent der Beteiligten gesprächsbe-reit sind. Da macht sich dann auch eine aktuelle transparente Liquiditätsplanung bezahlt. „Wer eine Stundung gewähren soll, will vernünftige Zahlen sehen und nicht den Eindruck bekommen, dass sein Gegenüber schon vor Corona fast pleite war“, sagt der Unternehmer.

### Digitale Kreditvergabe

Gute Erfahrungen macht Langen aktuell mit der digitalen Kreditvergabe. Die Kreditnehmer müssten bei den Onlineanbietern zwar oft höhere Zinsen in Kauf nehmen, hätten aber den Vorteil, dass sie schnell ihren Cashflow verbessern könnten, um in der Krise gegenzusteuern. Wichtig sei es dabei, die Modalitäten für eine vorzeitige Rückzahlung zu klären. Last, but not least, rät Langen seinen Mandanten, teure Kontokorrentkredite in günstigere Tilgungskredite umzuschulden.

Dr. Michael Reckhard sorgt mit der Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WIBank) im Auftrag des Landes dafür, dass die Unternehmen auch in der Krise liquide bleiben. „Uns war es vor allem wichtig, dass wir in enger Abstimmung mit Wirtschaftsförderern, IHKs, Handwerkskammern, Land und Hausbanken Hilfsprogramme auf



existierende Strukturen aufsetzen, um schnell handeln zu können“, sagt der Jurist. Mit insgesamt rund einer Milliarde Euro unterstützte das Förderinstitut im Auftrag des Landes hessische Unternehmen sowie Gesundheitseinrichtungen seit Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 in Form von Treuhand-Darlehen, Krediten, Zuschüssen, Bürgschaften und Beteiligungen.

eine Bilanzsumme von mehr als zehn Millionen Euro auswies und zwischen mehr als zehn und maximal 50 Millionen Euro umsetzten oder zwischen 50 und 249 Mitarbeitende beschäftigten. Während Unternehmer:innen bei den Finanzhilfen des Bundes wie November- und Dezemberhilfe oder Überbrückungshilfen über zu viel Bürokratie, komplizierte Einzelfallrege-



„Auch nach der Coronakrise brauchen die Unternehmen Liquidität, um die Transformation der Wirtschaft weiter voranzutreiben.“  
Dr. Michael Reckhard, Mitglied der Geschäftsleitung, Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen

### Hilfsprogramme des Landes

Um auch 2021 handlungsfähig zu bleiben, haben das Land Hessen und die WIBank im Dezember 2020 den Hessenfonds aufgelegt. Für Bürgschaften stehen bis zu fünf Milliarden Euro zur Verfügung, für stille Beteiligungen bis zu 500 Millionen Euro. Der Fonds dient zur Stabilisierung von Unternehmen, die im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr vor dem 1. Januar 2020

lungen, nachträgliche Zugangsänderungen und insbesondere die schleppende Auszahlung klagen, scheinen die von der WIBank nach Ausbruch der Pandemie gestarteten Landes-Hilfsprogramme die Wirtschaft deutlich schneller zu erreichen.

„Bei dem Programm Hessen-Mikroliquidität etwa wurden die Hilfen anfangs nach rund zwölf Tagen bewilligt, kurze Zeit später schon nach fünf bis sechs

## DREI FRAGEN AN



Melanie Nolte, Vizepräsidentin der IHK Frankfurt,  
über Auswirkungen der Coronakrise für die Unternehmen

**Frau Nolte, wie ist es Ihnen als Kommunikationsberaterin in der Krise ergangen?**

Ich hatte Glück mit meinen Aufträgen. Aber viele Kollegen meiner Branche nicht, da Budgets enorm gekürzt wurden. Der Cut im Frühjahr 2020 war für viele abrupt, im Sommer kamen nur zögerlich Aufträge, seit November herrscht wieder Stillstand.

**Worüber haben Sie sich besonders geärgert?**

Dass die Politik zwar Hilfe für alle versprochen hatte, die spezifische Situation Soloselbstständiger aber nicht auf dem Radar war. Fast alle Programme decken nur betriebliche Fixkosten ab, die bei uns kaum ins Gewicht fallen. Dass wir ohne Umsatz auch unseren Lebensunterhalt verlieren, hat man nicht bedacht.

**Sehen Sie mittlerweile Licht am Tunnelende?**

Wir hoffen auf die Impfung, aber finanziell läuft für viele Kollegen die Zeit davon. Neuerdings gibt es zwar die Neustarthilfe für Soloselbstständige, aber der Betrag ist gering. So bleibt vielen nur die Grundsicherung. Wenn man bisher am Markt erfolgreich war, ist das mehr als frustrierend.

Die Fragen stellte Dr. Matthias Schoder, IHK Frankfurt.

## Rechtsberatung rund um meine Immobilie?

### Dafür habe ich jemanden: Haus & Grund Frankfurt am Main e.V.!



**Haus & Grund®**

Eigentum. Schutz. Gemeinschaft.  
Frankfurt am Main

Alles, was Eigentümer und Vermieter wissen müssen, lesen sie in **PRIVATES EIGENTUM**, dem Mitgliedermagazin von Haus & Grund Frankfurt am Main.

Jetzt unverbindlich kostenlos Probeabo bestellen per Mail an: [willkommen@haus-grund.org](mailto:willkommen@haus-grund.org)  
Betreff: Probeabo /Wirtschaft

Haus & Grund Frankfurt am Main e.V. unterstützt Sie mit erfahrenen Rechtsanwälten und Fachanwältinnen für Miet- und Wohnungseigentumsrecht bei allen rechtlichen Fragen rund um Vermieten, Verwalten und Wohnungseigentumsgemeinschaft.

Mehr als 10.500 Mitglieder im Rhein-Main-Gebiet vertrauen auf unsere Kompetenz. Fragen Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Beratung und Unterstützung für Vermieter, Hausbesitzer und Wohnungseigentümer

Haus & Grund Frankfurt am Main e.V.  
Grüneburgweg 64, 60322 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 95 92 91 -0  
E-Mail: [willkommen@haus-grund.org](mailto:willkommen@haus-grund.org)

[www.haus-grund.org](http://www.haus-grund.org)

## PRAXISTIPPS

So können Sie Krisen **rechtzeitig** erkennen und erfolgreich gegensteuern:

- Beobachten Sie **kontinuierlich** die Entwicklung Ihres Unternehmens, um Krisen frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.
- Auch für kleine und **mittlere** Unternehmen ist ein Controllingssystem unabdingbar.
- Reagieren Sie bei **ersten Anzeichen** einer Fehlentwicklung und warten Sie nicht ab.
- Überprüfen Sie **alle Geschäftsfelder**; identifizieren Sie Produkte, Leistungen und Ressourcen, die den Erfolg gefährden.
- Klären Sie rechtzeitig **Mitarbeiter**, Geschäftspartner, Banken und Institutionen über eine Schieflage auf und binden Sie diese ein.
- Nutzen Sie frühzeitig **die Hilfe Dritter**. Die IHKs verschaffen Ihnen den Zugang zu Beratungsangeboten und Beratungsförderprogrammen.

Tagen“, betont Reckhard. Gewährt werden Darlehen in Höhe von maximal 35000 Euro, die KMU unter Einbindung der Kooperationspartner der WIBank, wie zum Beispiel der IHK Frankfurt, über ein Onlineportal beantragen können. Die Liquiditätshilfe für hessische KMU, ein gleichfalls unmittelbar nach Start der Pandemie aufgelegtes neues Produkt, vergibt seit April 2020 Nachrangdarlehen bis zu 500000 Euro. „In

Hessen haben wir Förderangebote für Unternehmen jeder Größenordnung und sind damit sehr gut aufgestellt“, unterstreicht Reckhard, der damit rechnet, dass das Land besser als zunächst befürchtet durch die Krise kommt.

Wie gut sich die Wirtschaft künftig entwickelt, hängt nicht zuletzt von deren Fähigkeit ab, erfolgreiche nachhaltige Geschäftsmodelle für das digitale

Zeitalter zu entwickeln. Soll das gelingen, müssen Unternehmen aus Sicht von Transformationsberater Pachmajer in den Aufbau der vier Kompetenzfelder „Kultur, Innovation, Plattform/Technologie und Netzwerk“ investieren. Konkret seien zum Beispiel Punkte wie vertrauensvolle, agile Zusammenarbeit, Kommunikation auf Augenhöhe, gegenseitige Information, Fördern von Kreativität und Innovation, Umgang mit Fehlern, technologische Grundlagen, modulare IT-Strukturen sowie Aufbau von fairen Partnerschaften in Angriff zu nehmen.

### Prioritäten setzen

Die lange To-do-Liste zeigt: Der Prozess braucht Zeit. „Neben dem Commitment der Führungsspitze muss sich deshalb ein spezielles Team dauerhaft mit dem Aufbau dieser Fähigkeiten und der Zukunft des Unternehmens beschäftigen“, ist er überzeugt. Schließlich sei es unerlässlich, Prioritäten zu setzen und dabei seine Ressourcen im Blick zu behalten. Als Beispiel aus der eigenen Praxis nennt der d.quarks-Inhaber einen Mittelständler aus der Lebensmittelbranche.

### Perspektivenberatung des Landes Hessen

Hessischen Unternehmen, die sich in einer bedrohlichen Lage befinden, bietet das RKW Hessen eine Perspektivenberatung an. Unternehmensverantwortliche werden dabei unterstützt, in Krisensituationen abzuwägen, was in einer Krisensituation getan werden kann und welche Hilfen kurzfristig zur Verfügung stehen. Das RKW Hessen wird von Unternehmen, Kammern, Verbänden, Gewerkschaften, Universitäten und der Landesregierung getragen und ist sozialpartnerschaftlich organisiert. Die Perspektivenberatung kann bis zu 59 Prozent über das Land Hessen und die EU (Efre) gefördert werden.

[www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

 Perspektivenberatung





Der nutzt die Krise, um neue digitale Wege in der Kundenkommunikation zu beschreiten. Statt ausschließlich dem Handel dieses Feld zu überlassen, geht der Produzent jetzt via Onlinemarketing direkt auf seine Kunden zu, um so eine größere Bindung zu erreichen, etwa über Koch-Communitys und Influencer.

### Recruiting in Coronazeiten

Für Sigrid Laubner-Peters hat das Geschäftsjahr trotz Corona-Pandemie gut begonnen. Zu den Kunden der auf Executive Search spezialisierten Beraterin gehören neben der stark leidenden Touristik die von der Krise kaum betroffenen Infrastruktur- und Konsumgüterindustrien im In- und Ausland. „Für sie suchen und gewinnen wir aktuell vor allem technische und kaufmännische Geschäftsführer, Onlinemarketing- und Vertriebsspezialisten sowie Experten für die Digitalisierung“, sagt die Geschäftsführerin der im Jahr 2009 gegründeten Exgeniam Executive Search Personalberatung, Kronberg.

Doch vor allem die Digitalisierungsprofis sind nicht leicht zu bekommen. „Es gibt nicht genügend Heroes“, stellt die studierte Betriebswirtin fest. „Um die Lernkurve in digital weniger

fortgeschrittenen Unternehmen zu verflachen, suchen wir, falls das bei der ausgeschriebenen Position möglich ist, auch in Branchen, die schon mehr Erfahrung in der digitalen Transformation haben.“ Wurde eine Führungskraft gefunden, gilt es, die nächste Hürde zu meistern: das Onboarding, das am ersten Arbeitstag in der Regel vor Ort stattfindet, sich dann aber zumindest teilweise in den digitalen Raum verlagert. „Auch beim Hybrid-Modell kommt es darauf an, dass sich der neue Mitarbeiter abgeholt und aufgehoben fühlt. Gelingen kann das nur, wenn er in klar strukturierte Prozesse eingebunden wird, um Kollegen, interne Abläufe und die Unternehmenskultur kennenlernen zu können“, sagt die Expertin.



„Die Mitarbeiter wollen zunehmend wissen, welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten können – in der Krise und danach.“

Sigrid Laubner-Peters, persönlich haftende Gesellschafterin, Exgeniam Executive Search Personalberatung

### Nähe trotz Distanz

Unabhängig von den verschiedenen Industrie- oder Dienstleistungszweigen

ist die Coronakrise für alle Manager gleichermaßen mit enormen Herausforderungen verbunden. Die verstärkte virtuelle Zusammenarbeit stellt hohe Ansprüche an die Kommunikationsfähigkeit und die Transparenz der Führungskräfte. „Manche Mitarbeiter haben ihre Chefs noch nie so oft gesehen wie in den Zeiten der Videokonferenzen“, beschreibt Laubner-Peters den Idealfall. Für die Exgeniam-Chefin kommt es vor allem darauf an, trotz der Distanz Nähe und Empathie für den Einzelnen, aber auch für seine Familie zu zeigen. Mit den Mitarbeitern müsse regelmäßig, offen und transparent kommuniziert werden, um deren Motivation aufrechtzuerhalten, sie an das Unternehmen zu binden und letztlich die Produktivität sicherzustellen. „Das wird sich nach der Krise auszahlen.“

### Arbeitgebermarke stärken

Denn der Fach- und Führungskräfte-mangel bleibt ein Topthema. Die Attraktivität eines Arbeitgebers hänge schließlich nicht zuletzt davon ab, wie die Organisation aufgestellt sei, welche Haltung

sie zeige und wie sie sich dem Gemeinwohl verpflichtet fühle. „Die Mitarbeiter wollen zunehmend wissen, welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten können, in der Krise und danach“, ist Laubner-Peters überzeugt. Nicht nur für die Mitarbeiter, auch für die Führungskräfte hat die Coronakrise die Frage nach dem „Warum“ stärker in den Fokus der Karriereplanung gerückt. Laut einer Ende 2020 veröffentlichten Studie der auf Executive Search spezialisierten Personalberatung Odgers Berndtson belegte zwar der „Einsatz der persönlichen Stärken und

Begabungen“ mit gut 62 Prozent unter den Karrieremotivatoren Platz eins. Auf Rang zwei folgte aber schon die „Sinnhaftigkeit der eigenen Aufgabe“, die in den Vorjahren nur Platz vier oder fünf belegt hatte.

**„Nach der Krise ist vor der Krise“**

Auch die Erwartungen an Agilität und Flexibilität hätten enorm zugenommen, beobachtet Laubner-Peters: „Nach der Krise ist vor der Krise. Die Arbeitswelt verändert sich in einer immer schnelleren Taktung.“ Darauf müssten die Unternehmen mutig und zügig reagieren. Als Beispiel nennt die Personalberaterin einen Klienten, der binnen kürzester Zeit seine Produktion von der Alkoholherstellung auf die Produktion von Desinfektionsmitteln umgestellt habe und sich damit gleichzeitig für das Gemeinwohl engagiere. „So kann das Unternehmen auch noch als attraktiver

Arbeitgeber punkten.“ Ihr Tipp: Mut bei der Auswahl von Führungskräften beweisen, auch ungewöhnlichen Profilen und Quereinsteigern eine Chance geben.

Nicht aus den Augen verlieren dürfe man die Zeit nach Ende der Krise, unterstreicht Reckhard. „Auch dann brauchen die Unternehmen Liquidität, um die Transformation der Wirtschaft weiter voranzutreiben.“ Finanzierungsexperte Langen rechnet damit, dass im zweiten Halbjahr die Wirtschaft wieder größtenteils normal läuft: „Geht die Inzidenz weiter zurück, wird der Druck immer größer, die Beschränkungen zurückzunehmen.“ Restrukturierungsexperte Beck glaubt allerdings: „So schön wie vor Corona mit niedriger Arbeitslosigkeit, stabilem Wachstum und ausgeglichenem Haushalt wird die Wirtschaftswelt dann nicht mehr sein.“



DIE AUTORIN



**Eli Hamacher**  
Freie Journalistin, Berlin  
[eh@eliamacher.de](mailto:eh@eliamacher.de)

FÜR SIE IN DEN BESTEN LAGEN



VON POLL  
IMMOBILIEN®

**Im Rhein-Main-Gebiet daheim. Und die Besten für Ihr Zuhause.**

Als Frankfurter Maklerhaus fühlen wir uns dem Rhein-Main-Gebiet sehr verbunden. Wenn Sie Ihre Immobilie verkaufen möchten, stehen Ihnen unsere Immobilienmakler (IHK) und geprüften freien Sachverständigen für Immobilienbewertung (PersCert®/WertCert®) in allen Phasen der Vermittlung kompetent zur Seite. Unsere Immobilienexperten sind mit 32 Immobilienshops in der Frankfurter Metropolregion für Sie da – und europaweit an über 350 Standorten.



Nutzen Sie auch unsere **Online-Immobilienbewertung.**

BAD NAUHEIM | HOCHTAUNUSKREIS | LIMBURG | BAD ORB | BAD HOMBURG (2) | OBERURSEL | IDSTEIN | MAIN-KINZIG-KREIS | KRONBERG | KÖNIGSTEIN | BAD VILBEL EPPSTEIN | BAD SODEN | FRANKFURT (5) | WIESBADEN | HOFHEIM | OFFENBACH | SELIGENSTADT | RHEINGAU | DREIEICH | MAINZ | GROSS-GERAU NORD (WALLDORF) | ASCHAFFENBURG | DARMSTADT | GROSS-GERAU SÜD | BENSHEIM | ODENWALD

[www.von-poll.com](http://www.von-poll.com)