



Die Folgen von Corona in der Automobilindustrie: Wie können Führungskräfte die Krise erfolgreich managen?

5 Fragen an Holger Kilian, geschäftsführender Gesellschafter bei Genius Consulting GmbH. Der Headhunter und Führungskräfte-Coach im Gespräch mit Simone Friedrich.

Herr Kilian, die Maßnahmen zur Eindämmung der Infektionen treffen die deutsche Wirtschaft hart, auch und vielleicht sogar besonders die Automobilindustrie. Denn wir sprechen von einer Branche, an der hunderttausende Arbeitsplätze in Deutschland hängen, von einer Branche, die ohnehin einen schwierigen Wandel vollzieht. Wie schätzen Sie die Lage in Zeiten von Corona ein, insbesondere am Standort Deutschland?

Die Corona-Krise trifft die Automobilindustrie zur Unzeit und ich fürchte, sie wird ein großes Maß an Verwüstung hinterlassen. Die Nachfrage bricht global ein. Den europäischen Autobauern fehlt Geld für notwendige Investitionen im Rahmen der Verkehrswende. Und die Wertschöpfungsketten sind zusammengebrochen. Der Vorsprung der asiatischen Hersteller vor den europäischen Autobauern beim Thema Elektromobilität vergrößert sich nochmals deutlich. Ich möchte keine Prognose wagen, wann wir in der Branche wieder den Stand von 2019 erreichen.

Welche Unternehmen trifft die Krise denn nach Ihrer Einschätzung besonders?

Besonders schwer werden es kleine und mittelständische Unternehmen haben, die das Rückgrat der deutschen Wirtschaft allgemein und der Automobilindustrie im Besonderen bilden: Mehr als 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland zählen dazu. Der Mittelstand und KMU sind der Motor der deutschen Wirtschaft! Es werden viele „Hidden-Champions“ vom Markt verschwinden, deren Liquidität angesichts der Herausforderungen nicht einmal annähernd ausreicht. Dabei handelt es sich wohlgerne nicht um Start-Ups oder Unternehmen, deren Geschäftsmodell nicht funktioniert, sondern Unternehmen, die viele Jahre erfolgreich am Markt waren und die eine unfassbar hohe Innovationskraft haben. Die Maßnahmen der Bundesregierung zum Schutz von KMU sind nur ein Tropfen auf den heißen Stein und werden den Wenigsten nachhaltig helfen. Und sie haben nur



„Ich möchte keine Prognose wagen, wann die Automobilindustrie wieder den Stand von 2019 erreicht!“

dann einen Wert, wenn es eine klar kommunizierte und verlässliche Exit-Strategie der Regierung für die Corona-Maßnahmen gibt. Kein Unternehmer wird sich in der derzeitigen Situation verschulden, wenn er nicht abschätzen kann, wann und wie er wieder Geld verdienen darf. Um es mal drastisch zu formulieren: Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern oder 50 Mio € Umsatz fallen durch das Raster der Hilfsmaßnahmen: Die Einmalzahlungen des Bundes und der Länder sind nicht mehr als kosmetische Maßnahmen, mit denen die Unternehmer sich ihre Sorgenfalten mit einer Botoxbehandlung glätten lassen können. Die KfW-Kredite eignen sich nicht, um die Liquidität von KMU schnell und unbürokratisch zu verbessern und von dem Wirtschaftsstabilisierungsfonds können die meisten Firmen nur träumen! Ich fordere dringend eine negative Gewinnsteuer: sie ist unbürokratisch, wirkt schnell und spiegelt bei der Höhe des erstatteten Steuerbetrages gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der begünstigten Unternehmen wider.

Wie schätzen Sie die mittel- und langfristigen Folgen ein?

In einem Wort: dramatisch. Jeder Arbeitsplatz, der jetzt verloren geht, ist auch der Verlust von Know-How im Unternehmen. Das ist so schnell nicht wieder aufzuholen. Der Fachkräftemangel wird sich verschärfen. Mittelständler können im "War-for-Talents" ohnehin nur bestehen und künftig ausreichend Fachkräfte rekrutieren, wenn sie sich als

**„Es werden viele
,Hidden Champions‘
mit hoher
Innovationskraft
unwiederbringlich
vom Markt
verschwinden.“**

attraktiver Arbeitgeber positionieren, das heißt, wenn sie innovativ sind, erfolgreiche Produkte produzieren, interessante Tätigkeiten bieten und gute Karriere- und Verdienstmöglichkeiten bieten. Mit einem Lockdown unbestimmter Dauer haben wir in wenigen Monaten unser wirtschaftliches Koordinatensystem komplett verändert und vernichten Wohlstand in einem Ausmaß, das wir seit Kriegsende nicht gekannt haben!

Gibt aus Ihrer Sicht denn auch positive Aspekte der Corona-Krise, Veränderungen in den Unternehmen, die ohnehin nötig waren?

- HOLGER KILIAN

Neben den positiven Auswirkungen auf unsere Umwelt und einem breit zu führenden gesellschaftlichen Diskurs werden wir hoffentlich eine intensive Auseinandersetzung über die "DNA" von Führungskräften haben. Viele Unternehmen werden sich unangenehmen Fragen stellen müssen zu Defiziten in der Unternehmenskultur und zur Zukunft ihrer Organisations- und Führungsmodelle. Die Führungsbelastung ist hoch. Und ich merke in meinen Coachings, wie ausgeprägt die Verunsicherung bei Managern ist. Die erfolgreiche Führungskraft in der Welt nach Corona ist kein Top-Down Manager mehr, der vom Elfenbeinturm aus als administrativer Vollstrecker agiert. Vielmehr wird die Autorität von Führungskräften in Zukunft maßgeblich von deren Stakeholder-Management abhängen und davon, wie gut es Ihnen gelingt, sich und ihre Organisationen an veränderte Situationen anzupassen. Auch Führungskräften muss man einen Moment der Hilflosigkeit zugestehen. Wichtig ist jedoch, das Heft des Handelns unmittelbar wieder in die Hand zu nehmen.

Welchen Ratschlag können Sie denn Führungskräften in der jetzigen Situation geben, wie sie in dieser Krise agieren müßten?

Ich vermittele meinen Coaching-Klienten 5 Schritte zur Bewältigung von Krisen in Unternehmen:

1. **Bewahren Sie ihre innere Balance!** Demonstrieren Sie also Gelassenheit, Ruhe und Besonnenheit! Sie können die Krise nicht verhindern. Sie können der Krise nur offensiv

begegnen. Geben Sie Ihr Bestes, mehr können Sie nicht tun. Steuern Sie aktiv Ihre Emotionen und entspannen Sie sich.

2. **Face the Facts!** Zeigen Sie Ihre Fähigkeit, klar strukturiert zu denken und zu handeln. Schauen Sie den Tatsachen ins Auge und reflektieren Sie diese und deren Auswirkungen auf Sie und Ihr Unternehmen regelmäßig. Entwickeln Sie neue Ziele und Handlungsstrategien.
3. **Reden. Reden? Reden!** Beweisen Sie sich als guter Kommunikator. Kommunizieren Sie vom ersten Tag an hierarchieübergreifend und transparent. Vermeiden Sie Phrasen, reden Sie Klartext. Nur Mitarbeiter, die sich gut informiert fühlen, vertrauen Ihnen auch. So verschaffen Sie sich Handlungsspielräume und beugen der Verbreitung von Fake-News durch den Flurfunk vor. Öffnen Sie im wahrsten Sinne Ihre Tür und bleiben Sie ansprechbar.
4. **Stärken bündeln!** Demonstrieren und sammeln Sie Sachkenntnis. Etablieren Sie eine Task Force unter Einbindung aller unternehmensrelevanter Bereiche, die in regelmäßigen Abständen tagt. Sie partizipieren so von Sichtweisen anderer und können Verantwortung gezielt übertragen. Sie bleiben so in engem Austausch mit Ihren Mitarbeiter:innen und sorgen damit für eine hohe Akzeptanz Ihrer Entscheidungen innerhalb des Unternehmens.
5. **Accept to get fired!** Stellen Sie Ihre Entscheidungsstärke unter Beweis. Ihre Aufgabe ist es, lösungsorientiert zu agieren. Drücken Sie sich nicht vor Entscheidungen. Entscheiden Sie zügig und eindeutig. Akzeptieren Sie, dass Ihre Entscheidung sich im Nachhinein als falsch herausstellen könnte.

Führen in der Not

5 Führungsregeln für schwierige Zeiten

