

Was Gewinner aus Krisen lernen

Marcus A. Fazio - April 2020

Kostenfreies E-book mit Handlungsempfehlungen



Inhalt

1. Einleitung
 2. Krisen
 3. Survival of the Fittest
 4. Ansätze zur Umkehrung einer Krise in Erfolg
 - 4.1. Analyse der Krise
 - 4.2. Kommunikation
 - 4.3. Organisationskultur
 - 4.4. Adaptive Prozesse
 - 4.5. Kreative Ansätze
 - 4.6. Handeln
 5. Fazit
-

1. Einleitung

Die Wirtschaftswelt – und nicht durch die – ist immer wieder von Krisen heimgesucht worden und wird auch in Zukunft immer wieder Krisen ausgesetzt sein. Nun ist es mit dem Corona Virus eine Pandemie. **Erstmalig seit der Globalisierung eine nicht ausschliesslich dem Wirtschaftskreislauf entstammende Krise.** Dieses Mal war es nicht Fehlspekulation, technologische Umbrüche, Verschiebungen am Arbeitsmarkt, Wegbrechen von Absatzmärkten, Rohstoffmangel oder ein ähnlicher Grund, sondern ein Virus, der seinen Schatten wie eine schwarze Wolke auf uns alle wirft.

Wir alle können noch nicht absehen, wie schlimm es noch wird, wann wir die Situation unter Kontrolle haben werden und wir quasi aus den Trümmern auferstehen, um wieder auf die Erfolgsspur zu wechseln.

Nur, eines ist sicher: es muss gehandelt werden. **Es muss guter alter Unternehmergeist wehen.** Wir müssen die Dinge anpacken und umsetzen. Wer jetzt zu spät kommt, den bestraft wahrlich das Leben.

Negativ hat mich allerdings der pure Egoismus betroffen gemacht. Hamsterkäufe, Nicht-Einhalten von Schutzmassnahmen, Schuldzuweisungen, Ablenkungs-manöver, etc. - statt gemeinsamen Handelns. Es ist global, wie im Mikrokosmos Unternehmen. Arbeite ich nicht als Team, dann werde ich Genickbruch erleiden.

Positiv ist für mich, dass allein das Thema Home-Office sehr schnell aufgegriffen wurde und entsprechende Massnahmen postwendend umgesetzt wurden und noch werden. Wie oft, wie lange schon haben sich viele Firmen mit diesem Thema auseinandergesetzt und immer wieder Gründe gefunden, warum es doch nicht sinnvoll erscheint. Und nun, ja jetzt geht es auf einmal, weil wir gar keine andere Wahl haben. Das finde ich schon mal ein gutes und gewünschtes Ergebnis dieser Pandemie, dieser Krise.

Darauf will ich im Folgenden abstellen:

Krisen, Herausforderungen sind dazu da, sie zu meistern und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Was lernen Gewinner aus Krisen, wie meistern sie diese, wie stellen sie sich diesen?

2. Krisen

Krisen: im Grunde ist die Vielfalt auf diesem unseren Planeten, die Evolution, alles stark geprägt und determiniert durch Krisen. Das Leben musste sich immer wieder adaptieren, auf die neuen Herausforderungen reagieren und hat sich somit stets weiterentwickelt. So gesehen sind Krisen zunächst eigentlich ein Segen.

Die momentane Pandemie ist eine einzigartige Situation, erscheint doch zunächst ganz anders zu sein, als die vorherigen dunklen Momente wie die Weltfinanzkrise, die 2007 ihren Lauf nahm, die EURO-Krise (gerade für die Schweiz eine noch bittere Pille), oder die noch anhaltende Tiefzinskrise, mal abgesehen von den schwelenden Bränden auf weltpolitischer Bühne (USA ⇔ China als ein Beispiel). Diesmal sind wirklich alle betroffen, dies ist in der Tat ein Novum.

Aber, ist es wirklich so ganz und überhaupt anders? Ich meine, nein. Es liegt am Betrachtungswinkel. Erkenne ich jegliche Störung auf mein Geschäft als Krise an, dann ist es im Grunde egal, was denn diese Krise ausgelöst hat.

Ich konzentriere mich besser auf Lösungen, auf Antworten auf die wirtschaftlichen Folgen, die mein Unternehmen treffen. Jammern ist menschlich, Ursachensuche, Alternativen erarbeiten und unternehmerisches Handeln erscheinen mir jedoch vielversprechender. Zugegeben, auf den ersten Blick können Sie mir entgegenhalten, dass doch eine Ursachensuche bei einer Pandemie gar nichts bringt, denn dies ist ja nicht wirtschaftlich begründet.

Ist dies wirklich zu 100% so?

Ich sage nein. Die Globalisierung hat es erst ermöglicht. Ich bin wahrlich kein Gegner der Globalisierung, möchte nur dahingehend sensibilisieren, dass wir uns auch bewusst sind, welche Folgen dies haben kann. Im Moment spüren wir es durchaus. Ein sinnvolles, verantwortliches Mass an globaler wirtschaftlicher Verflechtung ist das, was ich meine. Die Lieferketten müssen nicht zwingend so eklatant lang sein, wie sie es zurzeit sind. Durch clevere, alternative Geschäftsmodelle und Ansätze und vor allem weniger irrwitzige steuerliche Anreize lässt sich hier die Transportflut wahrlich eindämmen. Auch spüren wir viele Engpässe in der Verfügbarkeit

von notwendigen Produkten, weil eben die globalen Lieferketten teilweise unterbrochen, oder gehemmt, sind.

Bereits im Vorfeld getrieben v.a. durch den Handelsstreit zwischen den USA und China waren viele global agierende Unternehmen auf der Suche nach Wegen, die internationalen Lieferketten zu verkürzen. Es liegt auf der Hand, das (zunächst) die Preise steigen werden, da trotz kürzerer Lieferketten, die Produkte teurer werden. Allerdings sinkt die Abhängigkeit und es dürften sich qualitätsbezogene Determinanten verbessern. Mitunter, aufgrund von geringeren Kosten verursacht durch qualitative Mängel unter dem Strich wieder ein Ausgleich zu den erst gestiegenen Preisen.

Wir müssen Alternativen erarbeiten, wir müssen sinnvolle, auf Dauer erfolgsversprechende Strategien und Modelle entwickeln, um zu einem gesunden Masse unabhängiger zu werden. Das impliziert definitiv die Erhaltung von Standorten bei uns vor der Haustür. Besondere Situationen erfordern besondere Massnahmen. Es gilt flexibel auf geänderte Umstände zu reagieren.

3. Survival of the Fittest

Ich nehme noch einmal den Faden auf von Evolution und der Korrelation mit Krisen. Es ist unbestreitbar, dass hier Panik oder lähmende Angst, gar Aussitzen mitnichten erfolgsversprechende Reaktionen sein können.

Im Gegenteil, jetzt ist Handeln gefordert, Respekt statt Angst. Ist mein Unternehmen adaptionsfähig, weil es eine flexible Struktur aufweist? Steht das Human-Kapital (siehe weiteres, kostenfreies E-Book von mir) zur Verfügung, weil ich eine tolle Corporate Identity und eine erstklassige Organisationskultur aufweisen kann? Dies sind die spielentscheidenden Faktoren, wenn ich auf gefragte Produkte und Dienstleistungen zurückgreifen kann.

Wie immer: die Besten, die Fittesten werden überleben, werden noch erfolgreicher aus jeglicher Krise herausgehen.

4. Ansätze zur Umkehrung einer Krise in Erfolg

Gern möchte ich Ihnen näherbringen, wie aus meiner langjährigen, praxiserprobten Erfahrung aus einer Krise, Erfolg, nachhaltiger Erfolg generiert werden kann.

4.1. Analyse der Krise

Zunächst muss ich dediziert analysieren, welche Auswirkungen die Krise auf meine Tagesgeschäft hat oder haben wird. Hierzu ist es unerlässlich, dass ich genau verstehen muss, was die Treiber sind, die mein Geschäft beeinflussen. **Ich muss also mein Geschäft verstehen.** Dies ist nicht so selbstverständlich, wie es scheint. Nicht nur einmal habe ich feststellen müssen, dass die Entscheidungsträger im Unternehmen nicht zu 100% das Geschäft durchdrungen hatten. Dann ist es schwierig, eine fundierte Analyse zu tätigen, gar die richtigen Maßnahmen einzuleiten.

Beziehen Sie bei der Analyse sämtliche relevanten Personen mit ein. Dies durch sämtliche Abteilungen und Level und in steter Interaktion zueinander. Ihre Mitarbeiter/innen verfügen in der Regel über derart viel Wissen vom Unternehmen, dass sie entsprechend geführt und ermuntert mit dem Top Level gemeinsam ein akkurates Bild der Situation und der Ursachen für die Schräglage zeichnen können.

Exkurs MIS:

Verfügen Sie über ein zielgerichtetes MIS (Management Information System) und nutzen Sie dies regelmäßig, dann geben Ihnen die KPI (Key Performance Indices) meist einen klaren Hinweis auf die Bereiche, wo die größten Herausforderungen liegen.

Ein fundiertes MIS muss sich auf die wesentlichen Treiber des Unternehmens beziehen und es darf auf gar keinen Fall eine inflationäre Tendenz von KPI's vorherrschen. Ferner muss es immer kurzfristige, als auch mittel-/ langfristige Tendenzen aufzeigen. Ich muss mit dem MIS mein Tagesgeschäft steuern können, als auch

z.B. einen Vergleich zum Vorjahr und zum Jahresbudget ermöglichen.

Welche KPI's relevant sind, hängt von der Branche, von dem Unternehmen und der Situation ab. Grundsätzlich sind die Positionen Auftragseingang, Auftragsbestand und Umsatzvorausschau die wichtigsten Parameter. Ferner einen Überblick über momentane Aktivitäten, die zu Aufträgen führen können. Falls möglich, auch eine Abschätzung der zu erzielenden Margen. Daraus ableiten kann ich dann die Auslastung der Belegschaft sowie auch finanzielle Kennziffern wie Cash Flow, Working Capital und EBITDA. Somit alles, was ich zur Lage der Firma wissen muss.

Es ist wichtig, dass ich sämtliche Zahlen auf nicht mehr als 2 Seiten und gut und einfach nachvollziehbar aufbereite. Zeit ist Geld. In der Regel werden zu umfangreiche MIS Reports genutzt. Hier gilt: **mit Excel verdient man kein Geld, sondern mit Agieren am Markt.** Dafür benötige ich das MIS, also als ein Tool, um mein Geschäft zu steuern. Aktuelle „Problembereiche“ sollten inkludiert werden, möglichst unter der Prämisse, dass dafür eine andere Kennzahl wegfallen, z.B. eine solche, wo es vormals Probleme gab, die aber nachweislich gemeistert wurden. Hierdurch vermeide ich ein Aufblähen des MIS.

Innerhalb der jeweiligen Abteilungen kommen dann zusätzliche KPI's hinzu - diese dienen der Feinsteuerung des Unternehmens. Mithilfe eines soliden, wohl durchdachten und stets aktuellen Informationssystems bringe ich mich in die Lage, tagesaktuell auf das Geschehen im Unternehmen Einfluss zu nehmen, um somit sehr schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Im Normalbetrieb reicht es vollkommen aus, wenn das MIS auf wöchentlicher Basis mit dem relevanten Management kurz und knapp besprochen wird und falls notwendig sofort Massnahmen definiert werden. Diese spiegeln sich dann in den abteilungsrelevanten Informationssystemen wider. Nochmals: weniger ist mehr. Beschäftigen Sie nicht zu viele Leute mit dem Reporting, denn dann haben Sie zu wenig Gelder übrig für

die Personen, die die Aufträge an Land ziehen und diese dann zu Umsatz transformieren.

4.2. Kommunikation

Die Anzahl der Artikel, Aufsätze, Bücher, die sich mit dem Thema Kommunikation, respektive dem Mangel an Kommunikation befassen, sind Legion. Dennoch stolpern wir immer wieder über einfachste Grundregeln. Besitzt eine klare, verständliche und zielgerichtete Kommunikation schon im wirtschaftlichen Leben, außerhalb einer Krise, einen hohen Stellenwert, so gilt dies im Falle einer Krise doch umso mehr.

Alle Mitarbeiter/innen müssen wissen, was die Auswirkungen der Krise sind, also was haben die dedizierten Analysen ergeben. **Es muss sichergestellt sein, dass alle wissen, wie man reagieren will.** Alle müssen das gleiche Ziel mit Inbrunst verfolgen, alle müssen an Alternativen arbeiten, alle müssen kreativ sein, alle müssen mitwirken, alle müssen Verantwortung übernehmen.

Kommunikation ist hierbei als durchgängig gefordertes Mittel zu verstehen, also sollte sich nicht nur auf einzelne Aktionen oder Situationen beschränken, sondern es sollte ein gelebter, täglicher Prozess dahinterstehen. Es gilt keinen Informationstsunami in Gang zu setzen, sondern ebenso wie bei dem MIS/KPI's muss sich auf das Wesentliche beschränkt werden. Alles, was notwendig ist, sodass jede Person im Unternehmen mit voller Kraft auf das Ziel hinarbeitet, muss ohne Abstriche kommuniziert werden. Erst, wenn die gesamte Unternehmung in die eine gewünschte Richtung läuft, kann es zum Erfolg kommen.

Voraussetzung ist, dass ich die Nachrichten, Informationen derart adressiere, dass ich nicht nur verstanden werde; ich muss Begeisterung wecken, ich muss Bereitschaft zur Leistung, absolute Motivation hervorrufen. **Kurzum: ich muss die Menschen mitreißen können.** Worte und Gesten, gelebte Werte und Tugenden, absolute Identifikation mit dem Unternehmen sind ein signifikanter Faktor hierbei.

Je besser die Abteilungsleiter, die Teamleader informiert sind und sich mit dem Ziel identifizieren, desto grösser ist die Wahrscheinlich-

keit, dass sämtliche Hierarchieebenen hinter den Maßnahmen und Zielen stehen.

4.3. Organisationskultur

Verfügt Ihr Unternehmen über eine vorbildliche Organisationskultur, über eine solide Corporate Identity, dann wird es Ihnen einfacher fallen, mit einer Krise umzugehen.

Eine erstklassige Organisationskultur umfasst mindestens folgende Elemente:

- Eine unbedingte Vision
- Eine gelebte Kultur
- Ein klar kommuniziertes Ziel und ein Sinn in der Aufgabe
- Ein absoluter Teamgeist
- Keine hierarchischen Allüren
- Empowerment
- Stete Weiterbildung

Wie ich meine, alles Elemente, die unabdingbar sind für ein Unternehmen, in der sich die Menschen wohl fühlen und sich voll entfalten können und Ihr Unternehmen zu größtmöglichem Erfolg bringen.

Loyale, geförderte und geforderte Mitarbeiter/innen, die es gewohnt sind und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, sind in der Lage, das Unternehmen auch durch heftigsten Sturm zu bringen.

Die Mitarbeiter/innen sind hoch motiviert, etwas zu tun, gegen zu steuern, Ideen zu generieren, Lösungen zu suchen, die Extrameile zu gehen.

Es muss ein Teamspirit mit der Attitüde des „gemeinsam schaffen wir das“ vorherrschen. Es muss der Glaube an den Erfolg der Maßnahmen vorhanden sein. Dies habe ich nur dann, wenn ich in der Vergangenheit die Menschen respektvoll behandelt habe. Wenn die Unternehmensführung eine Vorbildfunktion inne hat, wenn ich

den Worten Taten folgen lasse und hierbei stets und ausschließlich das Wohl des gesamten Unternehmens vor Augen habe und persönliche Interessen hinter das gemeinsame Ziel stelle.

4.4. Adaptive Prozesse

Ein weiterer wichtiger Faktor, um dauerhaft am Markt zu existieren und somit auch auf Krisen reagieren zu können, sind nahezu perfekte Prozesse im Unternehmen. Aufgrund der sich verändernden Umwelt und der üblichen menschlichen Schwächen, wird es niemals perfekte Prozesse geben. Dies ist auch gar nicht notwendig.

Notwendig vielmehr ist es, dass die Prozesse ...

- a) Einheitlich sind
- b) Dokumentiert sind
- c) Kontrollpunkte aufweisen
- d) Messbar sind
- e) Weitestgehend automatisiert, respektive EDV-unterstützt sind
- f) Flexibel sind
- g) Adaptierbar sind
- h) Und von allen gelebt werden.

Die Prozesse müssen maßgeschneidert auf das Unternehmen und seine Kultur sein. Es muss das gesamte Geschäft, verständlich und nachvollziehbar, abgebildet sein.

Es muss ersichtlich sein, wer, was, wann, warum tut und welche Kontrollinstanzen implementiert sind, um Fehler weitestgehend auszuschließen. Notwendige Messgrößen, also KPI's, ergeben sich nahezu automatisch daraus (vgl. oben Exkurs MIS/KPI's). Je mehr

ich die Prozesse auch EDV-technisch, also innerhalb z.B. des ERP, abbilden kann, desto besser.

Ein ungemein wichtiger Punkt hierbei ist es, die Prozesse und die dahinterstehenden Systeme derart aufzubauen, dass sie flexibel und adaptierbar sind. Ich muss einen quasi evolutionären Prozess implementieren. Dieser ermöglicht dem Unternehmen, schnell und zielgerichtet auf Veränderungen einzugehen und diese in den Prozessen zu etablieren. Dies gelingt mir nur, wenn ich

- a) Über die notwendige Organisationskultur verfüge, also motivierte, gut ausgebildete, flexible Mitarbeiter/innen
- b) Adaptive Systeme oder Komponenten implementiert habe, also keine schwerfälligen IT- und Hardwarelandschaften
- c) Permanent über das Marktgeschehen Bescheid weiß und auch weit über den Tellerrand hinausblicke, also zu verstehen versuche, was auf das Unternehmen zu kommen könnte, welche neuen Entwicklungen sich auftun, welche neuen Trends sich herauskristallisieren (könnten).

Zusammenfassend halte ich fest, dass je weniger Gedanken ich mir über die notwendigen Veränderungen der Prozesslandschaft im Unternehmen machen muss, desto mehr Zeit kann ich erübrigen, die Herausforderungen in Erfolg umzumünzen, mich also voll und ganz auf den Markt konzentrieren.

4.5. Kreative Ansätze

Alle vorstehend beschriebenen Punkte sind die Basis dafür, dass mein Unternehmen in der Lage ist, sich Krisen oder Herausforderungen erfolgreich zu stellen. Dies durch kreative Ansätze.

Folgende Manifestationen müssen herrschen:

- ✓ Geht nicht gibt es nicht
 - ✓ „Es war schon immer so“ ist dem Tode geweiht
-

-
- ✓ Aus der Komfortzone heraus gehen
 - ✓ Das Unmögliche denken, keine Idee ist zunächst schlecht oder wird gar belächelt.

Wie generiere ich nun kreative Lösungen, wie gelange ich an brauchbare Alternativen zu meinem bisherigen Geschäftsmodell, um überlebensfähig zu bleiben?

In jedem Unternehmen schlummert eine Unmenge an Wissen, an Ideen, dies muss genutzt werden. Allen muss es ermöglicht sein, am Ideenfindungsprozess teilnehmen zu können. Dies kann gut strukturiert über die jeweiligen Abteilungen gesteuert werden und ein Gremium bestehend aus den Top Leuten muss diesen Prozess betreuen und verantworten. Nutzen Sie also das vorhandene Potenzial, was Ihrem Unternehmen innewohnt, und generieren Sie daraus Handlungsalternativen. Wecken Sie den Unternehmergeist im ganzen Unternehmen.

Hier ein paar Beispiele:

- ✓ Suchen Sie nach alternativen Lieferanten, wenn ihre Lieferkette unterbrochen ist, oder, wenn der bisherige Lieferant zu nicht mehr tragbaren Preisen anbieten kann. Geben Sie im Zweifel ihrem Lieferanten Ideen an die Hand, um liefern zu können, um die Preise adäquat halten zu können (Stichwort Business Partnerschaft)
 - ✓ Kommunizieren Sie mit Ihren Kunden, wenn Sie selbst über Lieferengpässe zu klagen haben. Versuchen Sie – gemeinsam auch hier – Alternativen zu erarbeiten. Und sei es nur ein späterer Liefertermin. Suchen Sie Verständnis aufzubauen und bieten ggf. zunächst ein Standardprodukt an, welches die Bedürfnisse des Kunden übergangsweise befriedigt, um dann zu einem späteren Zeitpunkt dieses Produkt anzupassen, um
-

den ursprünglich vereinbarten Spezifikationen gerecht zu werden.

- ✓ Bieten Sie hochwertige Serviceleistungen an und versuchen Sie Ihre Kunden zu unterstützen wo es nur geht, wenn sich dort die Auswirkungen der Krise negativ bemerkbar machen.
- ✓ Habe ich die Möglichkeit, kurzfristig meine Angebotspalette an die Gegebenheiten anzupassen? Kann ich zusätzliche Dinge anbieten, die mitunter bislang gar nicht in meinem Produktportfolio enthalten waren? Denken Sie außerhalb Ihrer „festgefahrenen“ Pfade, Sie werden feststellen, es gibt nahezu immer Optionen.

All dies kann und wird sich auf lange Frist auszahlen. Nach dem Motto, während der Krise waren wir alle füreinander da. Somit ist die geschäftliche Beziehung geprägt von Vertrauen, von absoluter Partnerschaft. Ein sehr gutes Fundament, auf dem die Firmenzukunft aufgebaut ist.

Es muss dann kanalisiert werden, welche Vorschläge kurzfristig Entlastung bringen, welche mittelfristig erfolgsversprechend sind und welche strategische Natur sind, also langfristig den Unternehmensbestand sichern.

Aktuell können wir landauf, landab gut beobachten, wie hier diverse Unternehmen auf die Auswirkungen des eingeschränkten (Wirtschafts-)Lebens reagieren. So bieten Restaurants nun auch Lieferservice an, bieten Logistiker Unterstützung im Rahmen Home Delivery an. Oder rüsten ihre Produktion in Richtung medizinischen Bedarfsgütern um. Natürlich gibt es immer Grenzen meines Handelns, aber der Wille zu kämpfen sollte absolut vorhanden sein. Es gibt immer einen Weg aus dem Dunkel.

4.6. Handeln

Die beste Idee nützt nichts, wenn sie nicht umgesetzt wird.

Aus den gemeinsam abgestimmten Alternativen muss ich ableiten, welche Massnahmen durch wen und bis wann mit welchen Mitteln umzusetzen sind. Eine sorgfältige Planung über die benötigten Ressourcen ist unumgänglich, ebenso das Verfolgen über einige wenige KPI's.

Es ist enorm wichtig, dass die Entscheidung für und gegen eine Alternative, also Maßnahme, von allen getragen wird. Grundsätzlich sollte der Entscheid auf Basis von vorher festgelegten Kriterien gefällt werden. Im Zweifel entscheidet der Ranghöchste, falls es zu Patt-Situationen kommen sollte. Wichtig auch, die Massnahme muss verstanden und verinnerlicht werden. Wenn jedes Mitglied des Unternehmens diese unterstützt, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass diese auch erfolgreich und schnell umgesetzt werden wird.

Für jede Massnahme gilt es dann einen Projektplan zu erstellen. Der Inhalt sollte folgende Punkte umfassen:

- Projektname
- Projektbeschreibung
- Projektverantwortlicher
- Projektstart und -dauer
- Projektressourcen
- Projektstatus / gern auch über ein oder zwei spezifische KPI's

Auch hier gilt: weniger ist mehr. Verschwenden Sie keine Zeit mit Form und Design, sondern mit Fakten und vor allem der praktischen Umsetzung.

Eine wöchentliche Statusabfrage ist in der Regel ausreichend. Wichtig hierbei ist, dass es

- a) Ein stark strukturiertes, kurzes Meeting ist
 - b) Entscheidungsbefugnis im Meeting vorhanden ist
-

c) Sofort nächste Massnahmen, Korrekturen, etc. beschlossen werden

d) Auswirkungen aus c) sind im Projektplan einzuarbeiten.

Auch muss klar sein: gibt es triftige Gründe dafür, dass eine Massnahme keinen Erfolg zeigt, ist diese einzustellen. Nicht gutes Geld schlechtem hinterherwerfen.

Es gilt zu beachten, dass die Anzahl der definierten Projekte eine bestimmte Anzahl nicht übersteigt. Es wird mit Sicherheit Projekte geben, die relativ schnell, mitunter sogar direkt umsetzbar sind, diese sind vorzuziehen und entsprechend bereits in der Belegschaft zu kommunizieren. Dies hat auch einen positiven Aspekt auf die Firmenpsyche und gibt Vertrauen. Die mittel- und langfristigen Projekte können parallel bearbeitet werden. Voraussetzung hierbei ist natürlich, dass genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. Oftmals muss gerade in kleineren Unternehmen auf die gleiche Handvoll Personen zurückgegriffen werden. Eine Überlastung, eine Überforderung, ist tunlichst zu vermeiden. Besser ist es, auch andere mit an Bord zu holen. Jetzt zahlt es sich aus, wer in die Ausbildung seiner Mitarbeiter/innen investiert hat, da schlummert so einiges an Potential und Energie, was nun abgerufen werden kann.

Zurückschrecken vor der Arbeit die ansteht, vor den Kosten, die damit verbunden sind, vor mitunter auch dem – möglichst – geringen Einfluss auf die tägliche Arbeitsroutine, ist nicht hilfreich, sondern gefährdet die Umsetzung der Projekte und somit der Massnahmen zum Entgegenstemmen gegen die Krise. Dies käme einer Kapitulation gleich. Aufgabe der Führungskräfte ist es hier für eine ausgewogene Atmosphäre zu sorgen. Die Teams müssen sich derart organisieren, dass sämtliche freien Kapazitäten genutzt werden. Denn schliesslich ist ja eine Auswirkung von Krisen, dass nicht alle Ressourcen voll genutzt werden können. Hier muss clever „umgeschichtet“ werden. Wenn Sie vor der Krise zum Beispiel eine Auslastung von 85% hatten. Dann zu Beginn der Krise, die Auslastung insgesamt auf sagen wir 65% abgesunken ist, haben Sie also 20% freie Kapazitäten zur Verfügung respektive 35% bis zur

Kapazitätsgrenze (ohne Überzeiten). Seien Sie auch hier kreativ und ermutigen Sie die Belegschaft hier ebenfalls kreativ und flexibel zu Werke zu gehen.

Wie Sie die Projekte organisieren und gestalten hängt stark von Ihrer Organisationsstruktur und -kultur ab. Unter welchem projekttheoretischem Segel Sie in See stechen, ob Sie Projektstrukturplanung, Netzplantechnik, Kanban, etc. anwenden, sich dabei auf SCRUM stützen, sich agiler Teams bedienen, ist letztlich völlig ohne Belang. Oftmals bedienen sich starke Organisationen nahezu intuitiv der für sie optimalen Herangehensweise respektive Projektorganisation. Wichtig ist einzig, dass der administrative Aufwand zur Projektbegleitung lediglich ein absolutes Minimum erreicht. In Krisenzeiten, und nicht nur dann, gilt es schnell zu sein, agieren zu können, Vorreiter sein, die besten Plätze zu besetzen. Effizienz und Effektivität sind das Fundament für das Podest, auf dem der Gewinner steht.

Zusammengefasst: Maßnahmen definieren, Projekte definieren und umgehend umsetzen. Schnelle Entschlusskraft gepaart mit einem Höchstmaß an unternehmerischem Denken und Handeln sind jetzt gefragt.

5. Fazit

Analysieren, Entscheiden, Kommunizieren, Umsetzen & Transformieren. Darum geht es, das sind die Kriterien, an denen sich Gewinner messen lassen.

Fundierte Analysen beweisen, dass man das Geschäft versteht, dass man die richtige Mannschaft an Bord hat. Basierend darauf Entscheidungen fällen, die aufgrund einer zielgerichteten, respektvollen und auf Vertrauen aufgebauten Kommunikation von allen mitgetragen werden. Dank einer herausragenden Organisationsstruktur und -kultur die Massnahmen/ Projekte umsetzen und die Prozesse auf die neuen Gegebenheiten hin transformieren. **Für den erfolgreichen Umgang mit Krisen oder Ausarbeitung zum Handeln bedarf es keiner wissenschaftlichen**

Studien. Hier ist unternehmerisches Denken gefragt. Mut, etwas zu wagen, Mut, kreativ zu denken, Mut, flexibel zu sein, Mut, sich auf das Know How, auf das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter/innen, zu verlassen.

Nun, was lernen denn nun Gewinner aus Krisen? Lernen Sie überhaupt etwas, oder liegt es an Ihrem Gewinner-Gen, dass sie einfach stets das Richtige tun, die richtige Richtung vorgeben und von Erfolg zu Erfolg gelangen? Nein, dem ist mitnichten so.

Ja, gerade weil sich Gewinner ihrer Schwächen bewusst sind, gerade weil sie sich darüber im Klaren sind, dass es nicht nur Sonnenschein, sondern auch Regen gibt, ja, dass Krisen zum Leben dazu gehören, gerade deshalb sind sie lernwillig und lernfähig.

Ein Unternehmen, wie jeder Organismus, muss sich der Evolution stellen. Sprich auf Veränderungen zu reagieren und in der Lage zu sein diese gemeinsam zu bewältigen. Besser sogar: im Vorfeld einer Krise zu agieren, um dann nicht mit voller Wucht, oder sogar gar nicht negativ betroffen zu sein. Gewinner lernen, dass man nicht an allem festhalten kann, sondern sich den veränderten Gegebenheiten anpassen muss, was mitunter auch loslassen bedeutet und stattdessen Neuausrichtung auf vielversprechendere Tätigkeiten. Ja, im Notfall muss ich mich komplett neu erfinden.

Am wichtigsten erscheint mitunter, dass Gewinner lernen oder gelernt haben, Ihr Potenzial respektive das Potenzial ihrer Organisation voll auszuschöpfen und nicht aufgrund kurzfristiger Rückschläge entmutigt den Kopf in den Sand stecken, sondern den eingeschlagenen Weg weiterverfolgen. Stets wieder neu justiert, aber doch unbeeindruckt weiter gehen, bis der Erfolg sich einstellt.

Gewinner sind Menschen mit einer Vision, mit einer Mission, denen wir gerne folgen, mit denen wir gerne gemeinsam aus Krisen lernen und diese zu meistern verstehen.

Ja, es gibt in der Tat eine Reihe von Firmen, die dadurch, dass sie ihr Human-Kapital mit Würde und Respekt behandeln, durchaus in der Lage sind, aus Krisen zu lernen, sich also kontinuierlich verbessern. Handeln, also Leistung, ist hier der Massstab, an dem gemessen wird.

Warten Sie nicht, transformieren Sie Ihr Unternehmen auch zu einem solchen Unternehmen, welches als Gewinner aus Krisen lernt und daraus ihren Erfolg ableitet.

Ihre Herausforderungen sind unsere Leidenschaft. Gern begleiten wir Sie tatkräftig auf dem Weg zu Ihrem Status als Gewinner.
