
MM-Excellence GmbH

COVID 19 – Umgang mit dem “New Normal“

Marcus A. Fazio - Oktober 2020

Kostenfreies E-book mit Handlungsempfehlungen



Inhalt

1. Einleitung
2. Begriffe
3. Auswirkungen verstehen und antizipieren
4. Konzept zum Umgang mit dem „New Normal“
5. Fazit

1. Einleitung

Nun leben wir schon ein paar Monate mit der COVID-19 Pandemie. Wir alle sind in irgendeiner Form betroffen. Privat und Beruflich. Jeden Tag. Für uns alle ist die Zukunft ungewiss, stehen Veränderungen an, respektive haben wir bereits Veränderungen erfahren.

Sämtliche Auswirkungen, Folgen dieser Pandemie spüren wir letztlich auch im Wirtschaftsleben. Wir reisen weniger => die Tourismusbranche erfährt signifikante, gar lebensbedrohliche Einschnitte. Wir gehen weniger aus => die Gastronomie- und Eventwirtschaft erleidet nahezu Schiffbruch. Wir gehen weniger in den stationären Einzelhandel => viele Geschäfte mussten schließen. Der globale Handel kam zum Erliegen => die Unternehmen konnten nicht mehr produzieren, liefern, ihre Leistungen erbringen. Gewinneinbrüche, Liquiditätsprobleme, Katerstimmung macht sich nach dem Boom der letzten Jahre breit. Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind immer noch in Kurzarbeit oder auch entlassen. Es herrscht absolute Unsicherheit und eine Art von Krisenstimmung.

Absolute Unsicherheit als unser „New Normal“, als unser neues Weltverständnis.

Wie kann man mit dieser Situation als verantwortlicher Vorstand, Geschäftsführer, Inhaber umgehen, um auch in Zukunft erfolgreich am Markt zu bestehen? Welche Auswirkungen hat es auf meine Unternehmensziele? Muss ich die Strategie verändern?

Auf diese Frage werde ich in diesem E-book eingehen und Ihnen die Dringlichkeit zum Handeln aufzeigen, sowie Ihnen mein Konzept darlegen, um dieser Krise globalen Ausmaßes selbstbewusst entgegen zu treten.

Selbstverständlich komme ich gern in Ihre Firma und helfe Ihnen dabei, wieder auf die gewohnte Erfolgsspur zu kommen.

Vorab würde ich gern auf ein paar Begriffe eingehen, die mit den Wellen der Pandemie an unsere Bewusstseinsküsten gebrandet sind.

2. Begriffe

Aktuell ist die Rede von „New Normal“, „Known Unknown vs Unknown Unknown“, von „Plan Ahead“, von „New Working Model“. Was verbirgt sich dahinter?

„**New Normal**“: A new normal is a state to which an economy, society, etc. settles following a crisis, when this differs from the situation that prevailed prior to the start of the crisis. The term has been used in relation to the [financial crisis of 2007-2008](#), the aftermath of the [2008–2012 global recession](#), and the [COVID-19 pandemic](#). (aus Wikipedia). Aha, das ist doch mal ganz interessant. Gar nicht neu, sondern einfach nur wieder zum Leben erweckt. Darüber hinaus sollten wir uns fragen: gibt es überhaupt ein „old“ oder „altes Normal“? Ich behaupte nein, denn die Welt verändert sich permanent. **Unsicherheit ist nicht die neue Normalität, denn das Leben war schon immer unsicher.**

„**Known Unknown vs Unknown Unknown**“: Ist COVID-19 wirklich unvorhersehbar gewesen? Nein, auf gar keinen Fall. Im Zuge der Globalisierung, der immer vernetzteren Waren- und Personenströme, war eine Pandemie eine nahezu logische Konsequenz. Lediglich der Zeitpunkt des Eintreffens war nicht vorhersagbar. **Also eindeutig eine Krise, von der wir wussten, dass sie eintritt, nur eben nicht wann.** Ergo, auch kein sogenannter „Schwarzer Schwan“. Es stellt sich die Frage, wie wir auf etwas absolut Unvorhergesehenes reagieren werden, wenn uns schon etwas Vorhersehbares derart aus der Bahn wirft? Um zukünftigen Krisen begegnen zu können ist es unabdingbar, als Unternehmen eine Organisationskultur zu implementieren, die ein aktives Handeln und Gestalten vorsieht. Dies setzt ein Verständnis von meinem Unternehmen, Markt, Kompetenzen, also ein strategisches Denken, also Planung, voraus.

„**Plan Ahead**“: To make all arrangements or preparations that one will or might find necessary or useful in advance of something happening (aus Wikipedia). Also vorausschauende, durchgängige Planung und Ableitung von Handlungs-empfehlungen, um einem möglichen Ereignis trotzen zu können. **Die mittel- und langfristige strategische Komponente, die in jedem Unternehmen verankert sein sollte.** Auch wohl nichts absolut

Neues. Aber, viele Firmen sind zu sehr in alten Denkmustern gefangen, dass eine wirklich vorausschauende Planung selten vorzufinden ist.

„**New working model**“: Die erzwungene Veränderung des physischen Arbeitsortes dank COVID-19. Um die Ansteckungsgefahr zu minimieren, sind die Unternehmen gezwungen gewesen, ihr Personal von zu Hause aus arbeiten zu lassen. Hier geht es tatsächlich um etwas Neues, allerdings Etwas, was bereits im Kontext zum Thema Industrie 4.0 auftauchte. Neu hieran war nur, dass es von heute auf Morgen im Zuge des Lockdown Umsetzung finden musste. Es gab keine Alternative, die Firmen mussten es umsetzen. Die Ergebnisse waren weitestgehend ermutigend. Die Arbeit wurde verrichtet, Verzicht auf unnötige Meetings, hohe interdisziplinäre Interaktion, flexible Arbeitszeiten, etc. Ja, das neue Arbeitsmodell wird sich durchsetzen in Hinblick auf den physischen Arbeitsort, auf die Führungsmodelle und die Arbeitszeit- und Bewertungsmodelle. **Die neue Organisationskultur ist gekennzeichnet durch Flexibilität, Vertrauen, Empowerment, alles basierend auf einem gemeinsamen Wertekanon.**

Wie gehe ich, wie geht mein Unternehmen nun aber um, mit dieser Herausforderung, mit den Auswirkungen dieser Pandemie? Dies will ich Ihnen in den nächsten Kapiteln näher bringen.

3. Auswirkungen verstehen und antizipieren

Zunächst geht es um die Frage, was bedeutet das New Normal für Ihre Firma, wie gestaltet sich daraus ableitend die Zukunft Ihrer Unternehmung?

Um diese Frage zu beantworten, muss ich zunächst eine Standortbestimmung durchführen:

- 1. In welchem Umfeld bewege ich mich?**
 - 2. In welcher Branche bin ich tätig?**
 - 3. In welchem Markt agiere ich?**
 - 4. Was für eine Absatzstrategie verfolge ich?**
 - 5. Was für eine Beschaffungsstrategie habe ich implementiert?**
 - 6. Wie habe ich meine Firma organisiert?**
-

7. Was prägt meine Organisationskultur?

8. Was treibt meine GuV, meine Bilanz, meinen Cash Flow?

Sämtliche o.g. Punkte muss ich dediziert analysieren und verstehen. Dies ist essentiell und meine Erfahrung zeigt, dies ist mitnichten eine Selbstverständlichkeit, viele Unternehmen tun sich schwer mit der Beantwortung der Fragen.

Wichtig dabei ist auch, diese Bereiche in einen größeren Kontext einzubinden. Das heißt: Wie entwickelt sich mein lokales Umfeld, wie entwickelt sich das nationale und globale Geschehen (anstehende Wahlen, BREXIT, Handelsstreit USA/China, Flüchtlingskrise)? Wie entwickelt sich die Wirtschaft (auch und v.a. Industrie 4.0 – dies ist dringend mit einzubeziehen, sonst wird es nur ein kurzer Etappensieg, jetzt ist das Bewusstsein geschärft für Veränderungen, das ist DIE Gelegenheit)? Was erwarten meine Stakeholder? Gibt es ein verändertes Konsumentenbewusstsein (Umweltbewusstsein, Nachhaltigkeit)?

An dieser Stelle verweise ich auf Veröffentlichungen, Fachberichte, diverser Indizes für Geschäftsklima, Investitionen, Konsumentenverhalten, etc., Arbeitslosenstatistiken, Börsenanalysen, Kunden- und Lieferantenaussagen, jegliche brauchbare Informationsquelle.

Es ist wichtig, daraus für mein Unternehmen mögliche Szenarien abzuleiten, um daraus 3 Planungs-Modelle zu generieren:

„Best Case“, „Worst Case“ und „Most likely Case“.

Sobald ich diese Schritte vollzogen habe, muss ich die möglichen Auswirkungen auf mein Geschäftsmodell antizipieren und verstehen. Was bedeutet es für mein bestehendes Geschäftsmodell, wenn ich z.B. nicht mehr aus China beliefert werden kann? Was bedeutet es für meinen Absatzkanal, wenn ich meine Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter nicht mehr zum Kunden schicken kann? Was bedeutet es für mein Geschäftsmodell, wenn das Personal größtenteils nicht vom Büro aus arbeitet? Was bedeutet es für mein Geschäftsmodell, wenn Umsätze

ausfallen, wenn Liquidität ausbleibt? Was bedeutet es für meine Immobilien, wenn ich weniger Bürofläche benötige?

Diese Übung muss akribisch durchgeführt werden. Denn, nur wenn ich mein Geschäft verstehe und möglichst sämtliche Treiber in einen Kontext zu meinem Geschäftsmodell bringen kann, nur dann kann ich eine erfolgreiche Planung, eine erfolgreiche Strategie, ableiten.

4. Konzept zum Umgang mit dem „New Normal“

Im Folgenden zeige ich Ihnen ein Konzept auf, um auf das sogenannte „New Normal“ reagieren zu können und Sie auch in Zukunft eine erfolgreiche Firma führen können.

Nachdem ich die Ist-Situation aufgezeigt habe, wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, muss ich für mein Geschäftsmodell ableiten, wie ich auf die unterschiedlichen Szenarien reagiere. Ich muss Handlungsalternativen definieren, respektive Handlungskorridore aufzeigen, in denen sich mein Unternehmen bewegen wird. Ausgangspunkt hier ist die Lage bis zum Eintritt der Krise. Wie sahen die wesentlichen Kennzahlen meines Unternehmens aus? Wo stehen wir heute? Und wo gehen wir hin (hier kommen die 3 verschiedenen Szenarien – Best case, worst case, most likely case zum Einsatz)?

Hilfreich hierbei ist der Einsatz einer SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analyse, um daraus letztlich ableiten zu können:

- Wo ich hin will mit meiner Firma,
- Wie die Firma dahin kommen will und
- Wie die Firma es organisatorisch umsetzen muss, damit sie weiterhin Erfolg hat.

Nun muss ich Maßnahmen definieren, um die jeweiligen betroffenen Bereiche und Prozesse zu adressieren.

Ich unterscheide hier zwischen Maßnahmen, die die Pandemie direkt betreffen und solchen, die mein Geschäftsmodell betreffen.

Maßnahmen, die direkt aus der Pandemie resultieren sind u.a. alles, was ich umsetze, um die Belegschaft, die Kunden, die Lieferanten vor Ansteckung zu schützen und lokale und nationale Auflagen zu erfüllen.

Maßnahmen, die mein Geschäftsmodell betreffen, sind z.B.: Alternative Beschaffungsmodelle prüfen und implementieren, der Belegschaft zu ermöglichen, mobil für die Firma zu arbeiten, Kunden via Zoom, Teams, Skype, etc. zu kontaktieren, Service Intervalle weitestgehend auf Remote setzen, fixe Kostenblöcke zu variabilisieren, Zahlungsströme zu optimieren.

Prägnant und zusammenfassend, können die zu adressierenden Aspekte wie folgt aufgeführt werden:

1. Kontrolle über das Geschehen erlangen

Krisenstab einrichten, kurze Entscheidungswege definieren, dedizierte Szenarien ableiten und deren Auswirkung auf die GuV und den Cash Flow definieren

2. Maßnahmenpaket definieren

Maßnahmen definieren, die bestmöglich auf die verschiedenen Szenarien abgestellt sind. Abstellen auf ein Minimum an Kennziffern zur Steuerung und Abweichungsanalyse. Sicherstellen, dass sämtliche Maßnahmen von allen Verantwortlichen verstanden und gelebt werden.

3. Sicherheit für Ihre Mitarbeiter

Richtlinie erarbeiten, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt, sich konform zu den Pandemie-Bestimmungen zu verhalten und gesund zu bleiben. Sicherstellen, dass sämtliche technischen Möglichkeiten ausgenutzt werden, um ein mobiles und interaktives Arbeiten zu ermöglichen.

4. Wertebasierte Unternehmenskultur

Proaktive, ehrliche und durchgehende Kommunikation. Regelmäßiger Austausch von Neuigkeiten, stringente Kommunikation der Maßnahmen und der Strategie. Fairer und respektvoller Umgang. Sicherheit ausstrahlen und Zuversicht ausstrahlen.

5. Beschaffungssicherheit herstellen

Analyse der aktuellen Beschaffungskanäle und der möglichen Bedrohung durch Lieferengpässe, vor allem für kritische Komponenten. Gegenmaßnahmen definieren, wie höherer Lagerbestand, alternative Lieferanten, Aufbau alternativer Lieferanten, alternative Transportwege, alternative Komponenten. Sicherstellen, dass die Firma fähig ist, flexibel auf Beschaffungs- und Absatzmengenveränderungen reagieren zu können. Verstehen der kostenmäßigen Auswirkungen und daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Sicherstellung eines ausreichenden Gewinns.

6. Absatzkanäle absichern

Kundenbindung erhöhen, Markenattraktivität fördern. Verständnis des Kunden ausbauen. Alternative Produkte und Dienstleistungen definieren.

7. Liquidität sicherstellen

Zahlungsmodalitäten Beschaffungs- und Absatzseitig überarbeiten. Gebundenes Kapital sinnvoll freisetzen. Kreditvolumen ausweiten.

Die Vorgehensweise zum Umgang mit dem „New Normal“ unterscheidet sich im Grunde nicht von den von mir dargelegten Handlungsempfehlungen zur Umkehrung einer Krise in Erfolg (vgl. E-book „**Was Gewinner aus Krisen lernen**“):

- 1. Analyse der Krise**
- 2. Kommunikation**
- 3. Organisationskultur**
- 4. Adaptive Prozesse**
- 5. Kreative Ansätze**
- 6. Handeln.**

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.

5. Fazit

Wir sollten uns immer vergegenwärtigen, dass das Leben von Unsicherheit bestimmt ist. Wir müssen damit umgehen können. Wir müssen unsere Unternehmen derart fit machen, dass sie flexibel aufgestellt sind, dass sie das interne Know-How zu nutzen im Stande sind, dass sie sich immer wieder in Frage stellen und vor allem in langfristigen Szenarien denken und agieren können. Ich muss verstehen, welche Faktoren Einfluss auf mein Geschäftsmodell haben (können), welche Auswirkungen eine Veränderung haben kann, welche Szenarien für mein Unternehmen naheliegend sein werden und wie ich damit umgehen werde.

Kurzum: ich muss die Kontrolle behalten oder zurück gewinnen über die Situation. Sie, Ihre Firma, hat das notwendige Rüstzeug, das notwendige Wissen hierzu.

Es geht darum kreative Ansätze zu finden, unternehmerisches Denken einzusetzen und die Zukunft aktiv zu gestalten.

Die MM-Excellence GmbH steht Ihnen gern als Moderator, Berater und Sparringpartner zur Seite. Ich helfe Ihnen dabei, das Know-How in Ihrer Firma bestmöglich freizulegen und für den Fortbestand der Firma nutzbar zu machen. Ich werde die Kreativität, die in Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steckt, wecken. Ich werde gemeinsam mit Ihnen alte Denkmuster aufbrechen und neue Denkmuster aufzeigen. Sie werden in der Lage sein, die notwendigen Maßnahmen (kurz-, mittel- und langfristig) zu definieren und ich werde Ihnen aufzeigen, wie sie diese auch nachhaltig umsetzen können und diese dauerhaft in Ihrem Unternehmen gelebt werden.

Ihre Herausforderungen sind unsere Leidenschaft.

Gern begleite ich Sie tatkräftig, um gemeinsam mit Ihnen, ein für Ihre Firma maßgeschneidertes und zum Erfolg führendes Konzept zu erarbeiten.
