

## POSITIVE LEHREN AUS DER KRISE ZIEHEN

### Was Führungskräfte jetzt für eine marktorientierte Unternehmensführung tun können

Immer wieder haben Krisen für Innovation und Weiterentwicklung in Organisationen und Unternehmen gesorgt. Auf der anderen Seite assoziieren wir mit dem Begriff nichts Positives: Gefahr für Wohlstand und Sicherheit, Bedrohung des Status Quo und negative Auswirkungen für die Betroffenen. Und doch erzeugen Krisen viele positive makro-politische Effekte, welche sich in mikro-unternehmerisches Handeln überführen lassen. Denn der unvorhergesehene Zustand

- macht den Blick frei für das Wesentliche,
- ermöglicht Zeitkontingente für wertschaffende Tätigkeiten,
- befreit die Umwelt temporär von Belastungen,
- gibt den Menschen äußere Ruhe zurück,
- erzeugt unternehmerischen Geist für das „Fahren auf Sicht“,
- rückt wesentliche Dinge wie die Familie oder den Kunden wieder in den Mittelpunkt,
- zeigt auf, wie elementar das wertschätzende und achtsame Miteinander ist,
- beschleunigt das Leben in virtueller-digitaler Umgebung und
- entmystifiziert jegliche Planung und pointiert schnelle Reaktionsfähigkeit.

In Krisensituationen können Unternehmenslenkerinnen und Unternehmenslenker die Weichen auf Zukunft und Erfolg stellen, indem sie sich sensitiv und adaptiv auf Unvorhergesehenes einstellen, mit Kundenblick auf

Marktentwicklungen schauen und ihre Risiken bewerten. Positive Lehren aus der Krise zu ziehen, steigert die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und ist eine hohe Kunst. Dabei wollen die Autoren dieses Positionspapiers Sie mit fünf Impulsen für Ihre Unternehmensführung begleiten.

### # The New Normal: Virtuelle und reale Welt wachsen zusammen

Globale Krisen zeigen uns die Stärken aber auch die Schwachstellen von Organisationen, Prozessen und Geschäftsmodellen auf. Händler ohne E-Commerce? Fatal. Produzierendes Gewerbe mit großen Key-Accounts ohne digitale Salesplattform? Schwierig.

Viele Industrien spüren aktuell die Versäumnisse der letzten Jahrzehnte insbesondere in Bezug auf die Digitalisierung. Digitale Technologie ist längst vorhanden und setzt im Übrigen auch Standards in vielen Bereichen. In B2C-Märkten überflügeln Online- und Mobileshopping schon lange den stationären Handel. Ein Beispiel hierfür ist der Streamingmarkt. Seit der Pandemie steigt der Umsatz rasant. Für das Jahr 2020 prognostiziert Goldmedia im deutschen Pay-VoD-Markt (kostenpflichtiges Video-on-Demand) einen Gesamtumsatz von rund 2,9 Milliarden Euro und damit ein Wachstum gegenüber 2019 um 18 Prozent.

Auch im B2B sind digitale Plattformen in vielen Segmenten und Bereichen gängige Praxis. Trotzdem sind zahlreiche Unternehmen bislang auch ohne Digitalstrategie gut über die Runden gekommen. Die fehlende Investition in digitale Kanäle, smarte Produkte und Online-Services muss nun konsequent nachgeholt werden.

Die zentrale Frage ist: Wie kann digitale Technologie mir in meiner individuellen Unternehmenssituation helfen?

#### ■ **Neues in den Markt bringen:**

Innovative Ansätze entstehen in der Regel an der Schnittstelle zwischen Bedürfnis (Kundenperspektive), Technologie (Machbarkeitsperspektive) und Wirtschaftlichkeit (Businessperspektive). Eine konsequente Analyse und iterative Ideenentwicklung entlang dieser drei Perspektiven liefern schnell konkrete, effektive Ansatzpunkte. Über eine Priorisierung (bspw. über eine Pain-Gain-Matrix) lassen sich Quick Wins und strategische Initiativen identifizieren und auf eine Zeitleiste legen.

#### ■ **Organisation schlagkräftig machen:**

Digitale Technologie hilft Effizienz in Prozesse zu bringen. Hier schlummert Potenzial in vielen Organisationen. Eine systematische Überprüfung der Prozesse offenbart schnell die Potenziale für Automatisierung, die Überwindung von Medienbrüchen und Beschleunigung von Abläufen.

### **Die Zukunft des Arbeitens ist virtuell – zumindest in Teilen**

Fehlende Zugänge, fehlende Mobilität, fehlende Werkzeuge zur Zusammenarbeit. Für viele Unternehmen wurde Corona zunächst zur technischen Herausforderung. Bandbreite, Hardware und Zugang zu Daten stellten die erste Hürde für ein digitales Arbeiten dar.

Doch auch auf organisatorischer Ebene funktionierte die zur physischen Distanz verurteilte Arbeitswelt nicht mehr. Unterschriftenregelungen, Beschlussachen, Hauspost, Umlaufverfahren, Zugriffsberechtigungen, Dienstordnung für Angestellte (DOA), Abstimmung zwischen Abteilungen, Gestaltung von Schnittstellen, Agiles Arbeiten, Onboarding neuer Mitarbeiter – diese bisher auf Präsenz ausgelegten Prozesse und Organisationsformen müssen neu gedacht werden.

Wenn Technik und Prozesse funktionieren, stellen sich die Herausforderungen auf der menschlichen Ebene ein. Hier geht es um Führung, Kommunikation und Kultur. Virtuelle Meetings haben viele Vorzüge, aber auch eine Schattenseite. Die fehlende Erfahrung der zwischenmenschlichen Begegnung im virtuellen Raum beschränkt soziale Nähe, funktionale Vertrautheit und Empathie für

das Gegenüber. Gestik, Mimik und Körpersprache kommen nur bedingt an.

Schlussendlich geht es um die Verschmelzung von realer und virtueller Welt. Remote Work birgt enormes Produktivitätspotenzial. Präsenzmeetings und Kommunikation vor Ort im Office werden aufgewertet und bereichern die Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen.

### **# Transparenz über die eigene Leistungsfähigkeit**

„Wir fahren auf Sicht“ ist die Prämisse in der Krise. Die Ungewissheit über die nahe Zukunft nimmt zu. Bei voller Fahrt droht eine Kollision. Um das zu verhindern, passen Führungskräfte die Geschwindigkeit an. Darüber hinaus braucht es Transparenz. Diese hat zwei wesentliche Aufgaben in Krisenzeiten: Zum einen ist sie die Voraussetzung, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, zum anderen ist sie auch elementarer Grundstein der internen Kommunikation.

Transparenz über den Stand von Vorhaben und Entwicklungsprojekten, die der Strategieumsetzung dienen, ist zu jeder Zeit sinnvoll und notwendig. In Krisensituationen bedarf es aber vor allem einer schnelleren Aktualität, um flexibel auf das sich ändernde Umfeld zu reagieren. Die verfügbaren Ressourcen werden beeinflusst durch Krankheit, räumliche Verfügbarkeit oder die Verknappung durch Kurzarbeit oder Entlassungen. Geschäftskritische Themen mit kurzen und mittelfristigen Amortisationszeiten bekommen eine höhere Priorität. Um den Überblick zu behalten sind folgende Elemente hilfreich:

- Alle laufenden und geplanten Vorhaben sowie die verfügbaren Ressourcen erfassen.
- Die schnelle Entwicklung von Szenarien
  - a. Welche Must-Have-Themen müssen jetzt im Vordergrund stehen?
  - b. Welche Themen tragen in der aktuellen Situation nichts bei?
- Das Einbeziehen der Stakeholder aus den betroffenen Vorhaben.
- Treffen von Entscheidungen und deren aktive und transparente Kommunikation.
- Wiederholen dieses Procederes in kurzen Abständen, im Zweifel wöchentlich.

Die aktive, transparente und wiederkehrende Kommunikation ist der Schlüssel für die Motivation der Mitarbeiter. Die Unsicherheit trifft auch jeden Einzelnen in der Organisation und wird durch vielfältige Informationen beeinflusst. Durch Presse, Social Media oder durch Erfahrungen und Ängste aus dem persönlichen Umfeld. Umso wichtiger ist, dass die Situation des Unternehmens – insbesondere, wenn diese kritisch ist – für alle Mitarbeiter nachvollziehbar ist. Das hilft Unruhe und unschöne Entwicklungen zu vermeiden und vor allem den Fokus auf die Themen zu setzen, die helfen und Mehrwerte schaffen.

### **# Werte leiten das Handeln in Zeiten hoher Unsicherheit**

Weil Vieles nach der Krise anders sein wird, lohnt sich gerade jetzt die Überprüfung der Strategie: Überstehen Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten die Krise? Wird das frühere Produktportfolio auch künftig nachgefragt? Ist unser Distributionsweg der Richtige? Für viele Geschäftsmodelle zeichnen sich bereits heute signifikante Änderungen im Markt ab. Um rechtzeitig neue Chancen zu ergreifen, ist es empfehlenswert, Zeiten geringerer Produktivität für die Entwicklung einer adaptiven Strategie zu nutzen. Bei der strategischen Umsetzung helfen Unternehmenswerte.

In der Krise zahlt es sich aus, wenn Mitarbeiter in Unternehmen ein gemeinsames Werteverständnis haben. Werte leiten uns im Handeln, sichern die Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung und lenken die Mitarbeiter, ohne dass über jeden kleinen Schritt Diskussionsbedarf entsteht. Im Dreiecksverhältnis von Werten, Führungsgrundsätzen und Unternehmenskultur sind die Werte der Kompass, an dem sich alles ausrichtet. Durch Priorisieren der Werte kondensieren Führungskräfte, die für ihr Unternehmen wesentlichen Aspekte.

In der Praxis hat es sich bewährt, Unternehmenswerte aus den folgenden drei Bereiche auszuwählen:

- Zusammenarbeit/Kollaboration im Unternehmen
- Unternehmerische Leistung/Performance
- Selbstverständnis des Unternehmens/Bezug zur Unternehmensumwelt

Die Zusammenarbeit in der Organisation und die Mitarbeiterführung sind massiv von den Auswirkungen der aktuellen Krise betroffen. Durch die teils komplette Virtualisierung der Zusammenarbeit gehen gewohnte und wichtige Elemente verloren. Über Telefon- oder Videokonferenz wird die Körpersprache unvollständig oder gar nicht übermittelt. Der offene Konflikt findet im Online-Meeting seltener statt, weil Teilnehmer sich oft scheuen, kritische Meinungen in großer Runde in ein Mikrofon zu sprechen.

Den Chef in heimischer Umgebung, womöglich im T-Shirt vor der Kamera zu sehen, ist ein ungewohnter Anblick. Die Videokonferenz führt zu einer weiteren Demokratisierung der Führung, denn auch der Chef ist nur eine Kachel von vielen auf dem Monitor. Führung auf Distanz gelingt besser durch positive Bestärkung und Vertrauen als durch strenge Vorgaben und Kontrolle.

Doch die für alle neue Situation hat auch Vorteile: Es darf wieder ausprobiert werden und jeder macht mit.

### **# Fokus auf den Kunden – Routinen und Gewohnheiten hinterfragen**

Sind – wie in der Corona-Krise – nicht nur das eigene Unternehmen sondern alle Wirtschaftsteilnehmer von den Konsequenzen betroffen, zeigt sich sehr schnell, wer sich wirklich auf seine Kunden konzentriert und pragmatische Ansätze beim Lösen der Kundenprobleme liefert.

Das beginnt mit der Kommunikation und Erreichbarkeit. Neben der Sichtbarkeit, wie man erreichbar ist, müssen Unternehmen sicherstellen, dass sie auch über die technische Infrastruktur verfügen, damit sie mindestens so gut erreichbar sind wie zuvor. Dabei ergibt sich gleichzeitig die Chance, viele Formen der Interaktion zu digitalisieren und Online-Kanäle effektiv einzusetzen.

Im Vertrieb und in der Umsetzung überzeugt man mit neuen Ansätzen der Zusammenarbeit durch Online-Formate, Asynchronität oder neue Software-Tools. Dabei hat die Zusammenarbeit zwei Perspektiven. Zum einen ist es notwendig zu erfahren, wie sich Kunden auf die Situation einstellen. Unternehmen sollten sich die Frage stellen, was sich bei ihren Kunden ändert und wie sie sie unterstützen können. Viele Kunden schätzen eine proaktive

Kontaktaufnahme und das Interesse an ihrem Unternehmen.

Zum anderen ergibt sich auch die Chance, Impulse und eigene Best Practices mit dem Kunden zu teilen. Da sich für alle eine neue Situation ergibt, freut sich jeder über Erfahrungen anderer, die er selbst intern nutzen kann. Beim Auflösen von konkreten Herausforderungen in der Kundenbeziehung zahlt sich der empathische Umgang mit der Situation langfristig aus. Flexible Lösungen für Angebote und Zahlungsziele helfen nicht nur Engpässe bei Kunden zu überbrücken, sondern bieten auch die Chance, Aufträge sinnvoll zu portionieren, um schnelle Erfolge mit Projekten oder Dienstleistungen zu erzielen. Dabei empfiehlt es sich nicht nur reaktiv zu sein, sondern insbesondere „unangenehme“ Themen gemeinsam aufzulösen.

Durch die konsequente Fokussierung auf den Kunden sind Unternehmen gezwungen, ihre eigene Arbeit zu priorisieren. Dabei bietet es sich an, interne Gewohnheiten zu hinterfragen und den Ballast gegebenenfalls über Bord zu werfen, wie zum Beispiel Regeltermine und Routinen, Zielsetzung, Frequenzen von Terminen und Auswahl von Teilnehmern. Das ist nicht nur befreiend, sondern lässt mehr Spielraum für den Kunden.

## # Schnelle Reaktion auf Veränderung im Markt

In der Krise verändern sich Bedürfnisse von Kunden von heute auf morgen oder sind nicht mehr existent. Reaktionsschnelle Unternehmen sind in der Lage, sich immer wieder neu am Markt auszurichten. Viele Unternehmen zeigen das vorbildlich und entwickeln in der Krise innovative Geschäftsmodelle: Sterne-Restaurants bieten Gerichte für Zuhause an, Maschinenbauer stellen Vlies für Masken her, Unternehmen für Selbstmedikation produzieren Desinfektionsmittel, der stationäre Handel stellt kurzfristig auf Online-Shops und ortsübergreifende Plattformen um, Musikunterricht findet online statt usw.

Natürlich haben diese Umstellungen ihre Grenzen, aber die Krise hebt die Reaktionsgeschwindigkeit einiger Unternehmen hervor. Dies ist eine unternehmerische Fähigkeit, welche manchen Unternehmen in Zeiten von Wachstum und Stabilität abhandengekommen ist. Dazu

zählen mittelständische Unternehmen in der zweiten oder dritten Generation genauso wie konzernstrukturierte Organisationen. Diese Erfahrungen in der Krise führen zu einer großen Lernchance, in welcher die folgenden Fähigkeiten in der marktorientierten Unternehmensführung verankert werden:

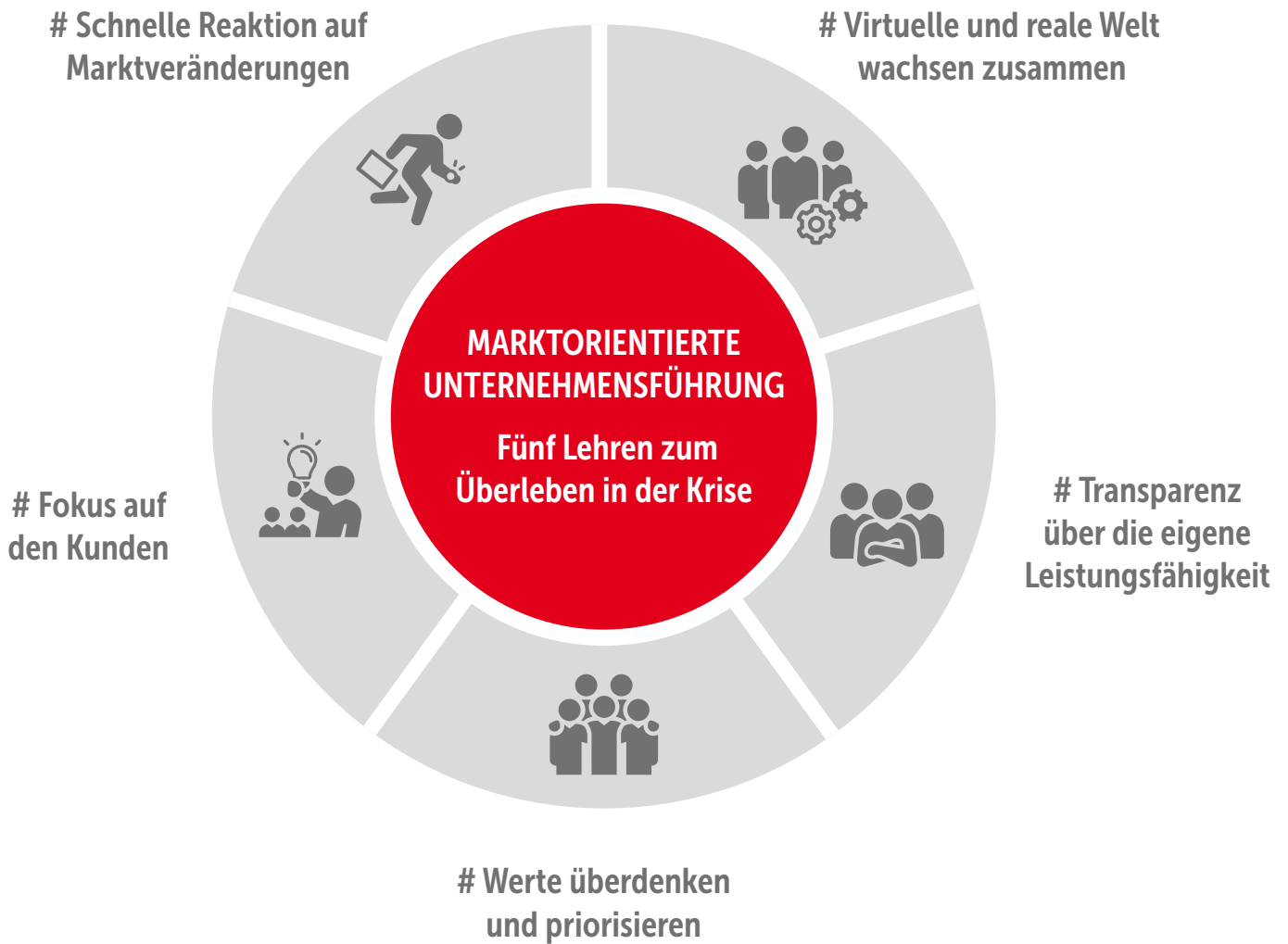
### ■ Kundenbedürfnisse regelmäßig aktuell halten

Frühwarnung bei der Wahrnehmung von Veränderungen im Umfeld der Kunden oder direkt bei deren Bedürfnissen. Frühwarnungen werden regelmäßig in der Unternehmensführung diskutiert und Disruptions- oder Value-Proposition-Teams gebildet, welche kreativ die Bedürfnisse und damit Produkte in Frage stellen und gleichzeitig neue Bedürfnisse über das Hineindenken in den Kunden ermitteln.

### ■ Entscheidungskraft in den Kundenkontakt

Sind Kundenbedürfnisse in der Marktanalyse und Kundenkontakt identifiziert, geht es um eine schnelle Umsetzung. Dabei behindern sich Unternehmen häufig selbst durch Streben nach Perfektion. Der Business-Plan muss Rendite-Anforderungen erfüllen, Unsicherheiten in der Produktion (Machbarkeit und Kapazität) dürfen nicht vorkommen. Sobald all diese Anforderungen erfüllt sind, haben sich die Kundenbedürfnisse u. U. weiterentwickelt und/oder der Wettbewerber deckt diese bereits ab.

Um sich als Unternehmen hier nicht selbst im Weg zu stehen und gleichzeitig den Kunden direkt einzubeziehen, kann bei neuen oder veränderten Produkten und Services mit Prototypen gearbeitet werden. Diese müssen im Einsatz bei Pilotkundengruppen nicht 100-prozentig ausgereift sein. Die Rückmeldungen und Erfahrungen aus dem direkten Kundenkontakt sind unersetzlich und lassen sich in die Produkt- und Serviceweiterentwicklung zurückführen.



### Fazit

Krisen sind von jeher ein Gradmesser der Überlebensfähigkeit von Organisationen und Unternehmen. In Krisensituationen können Unternehmenslenker die Weichen auf Zukunft und Erfolg stellen. Dazu bedarf es nicht immer langwieriger und vollumfänglicher Analysen und Abwägungen. Notwendig hingegen sind vielmehr ein Blick für die Zusammenhänge, ein stabiles Wertegerüst und Prioritäten sowie die Nähe zur Organisation und den Menschen. Dann entsteht ein Gefühl der Dringlichkeit, der gemeinsame Wille Veränderung zu bewirken und Lösungen für die neue Realität zu entwickeln.



**Autoren des Positionspapiers im Rahmen  
ihrer Mitgliedschaft im Fachverband  
Unternehmensführung + Marketing:**

Christoph Adamczyk  
itdesign GmbH  
christoph.adamczyk@itdesign.de

Dr. Jan-Arne Gewert  
Gewert Consulting  
gewert@gewert-consulting.de

Manuel Kreutz  
Kreutz & Partner GmbH  
m.kreutz@kreutz-partner.de

Prof. Dr. Carsten Suntrop  
CMC<sup>2</sup> GmbH  
carsten.suntrop@cmc-quadrat.de

November 2020

In unserem Fachverband Unternehmensführung + Marketing sind aktuell rund 25 Unternehmensberater zusammengeschlossen, die sich auf den Bereich der klassischen Managementberatung spezialisiert haben. Das breite Spektrum der Mitglieder von Vertretern großer internationaler Beratungsgesellschaften bis zum selbstständigen Marketingspezialisten führt zu einem spannenden Austausch bei den drei jährlichen Fachverbandstagungen.

Beratung in Unternehmensführung und Marketing eines Unternehmens bedeutet, eine klare, zukunftsorientierte Zielsetzung und Strategie der Unternehmenspolitik sowie sinnvolle Frühwarnsysteme zu installieren. Unsere Unterstützung ist besonders gefragt bei Fragen des Umsatzwachstums, der Eigenkapitalbildung, der Organisationsentwicklung, der Veränderung von Führungsverhalten und -stilen, der Marktforschung und -analyse, der Vertriebsgestaltung, des strategischen und operativen Marketings und vielem mehr.

Immer wichtiger wird die stärkere Vernetzung und Übertragung des Marketings als unternehmerische Denkhaltung auf sämtliche Unternehmensbereiche. Marktorientierte Unternehmensführung entwickelt sich zum Schlüssel des Unternehmenserfolges.