

## Corona-Alarm: Was ist nun mit Wachstum? von Prof. Dr. Guido Quelle

### 1 Trotz Krise Wachstum ermöglichen

In Zeiten der Corona-Krise wird uns bewusst, wie wichtig es ist, dass wir mit unseren Unternehmen Geld erwirtschaften, weil wir uns nämlich manche Dinge sonst nicht leisten können. So ist es gerade auch in solchen Krisenzeiten besonders wichtig, Wachstum in unseren Unternehmen weiter voranzutreiben. Wir sollten uns gerade jetzt darum kümmern, damit wir auch in guten Zeiten weiterleben und unsere Unternehmen weiter aufbauen können. Zunächst ist festzuhalten, dass wir es mit einer Pandemie zu tun haben, die sich nicht stoppen, sondern nur verlangsamen lässt. Wachstum ist kein Foto, sondern ein niemals endender Film. Wachstum ist immer wichtig und das Arbeiten an Wachstum ist auch in dieser Corona-Zeit, die in die Historie eingehen wird, möglich und auch nötig. Wenn wir jetzt nicht weiter an Wachstum arbeiten, haben wir später das Nachsehen. Für viele mag das missverständlich und kontra-intuitiv klingen. So wird bei vielen Unternehmern die Frage aufkommen, wie man Wachstum in solchen Krisenzeiten weiter gewährleisten kann, während man gleichzeitig das Tagesgeschäft am Laufen halten, seine Mitarbeiter beruhigen muss und Ähnliches mehr. Vorab ist auch zu erwähnen, dass für eine erfolgreiche Bewältigung einer Krise auch die Haltung, die man einnimmt, entscheidend ist. So lässt sich eine positive Haltung mit ernsthaftem Handeln, das das gesunde Weiterentwickeln eines Unternehmens sicherstellt, durchaus vereinen. Die Haltung ist es, die vieles entscheidet, auch in dieser Zeit.

Es ist unstrittig, dass es sich bei der Corona-Krise, um eine Krise handelt. Grundsätzlich durchlaufen Krisen immer dieselben Phasen.

### 2 Jede Krise durchläuft dieselben Phasen

Zurzeit sind wir am Beginn der Arrangementphase. Der Schock ist vorbei und wir sind dabei, uns mit einigen Dingen zu arrangieren. Auch wenn noch nicht alles arrangiert ist, versuchen wir zumindest Dinge zu arrangieren. Die nächste Phase ist die Kritische. Entweder wird es eine Erholungsphase oder eine Ernüchterungsphase sein. Und von all dem, was wir wissen, müssen wir auf Erholung hoffen und von Ernüchterung ausgehen.

Die Ernüchterungsphase ist insofern etwas deprimierend und da hört der Optimismus dann vielleicht auch auf, weil wir noch tiefer graben müssen, um Erfolg zu finden. Die Erholungsphase wäre überraschend und sie wird nicht so schnell eintreffen. Das Wichtige bei einer Krise ist immer, dass wir Wachstum, den Turnaround und den Aufschwung im Blick haben, weil wir uns sonst in den ganzen Einzelheiten des

Turnarounds verlieren. Wir müssen dringend dafür Sorge tragen, dass wir den Turnaround beziehungsweise das Ziel im Auge behalten, weil wir sonst keine Richtung haben, in die wir arbeiten.

### 3 Chancen der Krise

In dieser Krise liegt auch – auch wenn es ein eigentlich 5-Euro-Phrasenschwein-Begriff ist – eine Chance. Auch wenn dies für den einen oder anderen euphemistisch klingen mag, bestehen wirklich große Chancen. Beispielsweise werden im Dienstleistungssektor die Remote-Arbeitsmöglichkeiten jetzt auch von denen genutzt, die stets dagegen waren. Und es funktioniert. Dadurch ist jegliche Überlegung im Vorfeld obsolet geworden. Der Dienstleistungssektor wird davon mittelfristig profitieren. Auch bin ich der festen Überzeugung, dass die Menschen den stationären Einzelhandel besser zu schätzen wissen werden, weil sie jetzt erst merken, was ihnen fehlt, wenn sie einen Laden nicht betreten können. Natürlich handelt es sich hier um einen schmalen Grad, da sich viele Einzelhandelsgeschäfte gezwungen sehen, ihre Geschäfte zu schließen. Gleiches gilt für die Gastronomie und Hotellerie. Die Menschen werden sagen, sobald sie sie wieder nutzen können: Endlich wieder! Die etlichen Vorteile, die Online-Möglichkeiten bieten, brauche ich nicht aufzuzählen. Alle Online-Medien, Streamingdienstleister, all diejenigen, die Online-Services zur Verfügung stellen, sind sowieso ganz weit vorne.

Am Beispiel von Healthcare wird uns die Nicht-Selbstverständlichkeit eines funktionierenden Systems und dessen essentielle Bedeutung für unsere Gesellschaft bewusst. Dadurch das dies überall und allerorten betont wird, werden wir auch hier einen Wandel hin zum Positiven erleben.

In der Industrie wird der Erfindungsgeist, davon bin ich zutiefst überzeugt, zu viel effizienteren Prozessen in der Zusammenarbeit führen. Und ich könnte noch viele andere Beispiele nennen, wo wirkliche Chancen liegen. Immer attestierend, ja, es ist schwierig, es besteht jetzt ein Krisenmodus, aber wir müssen auch die Zeit nach der Krise bedenken. Das Leben geht weiter. Nebenbei erwähnt, werden auch diejenigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die ihren Job nicht verloren haben, das zu schätzen wissen. Und es sei auch ganz deutlich gesagt, dass es auch jetzt möglich ist, Wachstumsschritte durchzusetzen. Dabei können es Dinge sein, die zuvor nicht möglich waren, weil erst jetzt die Akzeptanz dafür gegeben ist.

### 4 Die drei Ebenen der Krisenbewältigung

Grundsätzlich gilt zu beachten, dass wir zurzeit auf Sicht fahren müssen. Beim Fliegen nennt man das „Sichtflug“ im Gegensatz zu einem „Instrumentenflug“. Wir müssen also auf Tagessicht fahren und sehen, was passiert und darauf aktiv reagieren. In meinem Unternehmen haben wir anfangs überlegt auf Wochensicht zu fahren, aber wir müssen auf Tagessicht bleiben, weil wir sonst die Sicht für die Entwicklungen verlieren. Was heute richtig ist, kann morgen falsch sein. Und wir müssen in dieser Tagessichtbetrachtung die drei Ebenen vor Augen haben. Mit diesen drei Ebenen haben wir uns jetzt während der Krise zu beschäftigen und zwar weitgehend parallel, auch wenn Multitasking nicht möglich ist.

#### 4.1 1. Die Ebene der Absicherung

Das Erste ist die Ebene der Absicherung. Die höchste Priorität nehmen hier die Themen Cash-Management, Liquidität, Geld, Bares und Kontostand ein. Das ist das A und O, das ist der Treibstoff

für das Unternehmen. Falls Sie derzeit Liquiditätsprobleme haben, so können Sie sich an Kammern wenden, um Rat und Informationen einzuholen. So ist die IHK ein Bündelzentrum an Kompetenz und ist genau für solche Zwecke da. Verlassen Sie sich bitte nicht auf die staatlichen Hilfen. Bei genauerer Betrachtung erweisen sie sich als gut gemeint, aber wenig hilfreich. Beispielsweise gewährt das Bundesland Bayern Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern 30.000 Euro. Aber wie weit kommt damit ein Unternehmen bei einer so hohen Anzahl von 250 Mitarbeitern? Aller Ehren wert, aber letztendlich ist diese Hilfe nicht hinreichend. Zumindes zum aktuellen Zeitpunkt, wo dieser Beitrag entsteht. Wenden Sie sich daher an Ihre Bank. Ich hoffe, dass Sie den Kontakt zu Ihrer Bank in der Vergangenheit gepflegt und ein gutes Verhältnis zu ihr haben. Überlegen Sie, was möglich ist und nutzen Sie ihre Cashreserven aus. Ich hoffe, dass Sie sich Rücklagen geschaffen haben. Sie sind wahrscheinlich, auch wie wir, mittelständisch geprägt bzw. im gehobenen Mittelstand, wie fast alle in unserer Zielgruppe und sind sorgsam mit Ausschüttungen in der Vergangenheit umgegangen, so dass jetzt auch ein Cashpolster angegangen werden kann. Die Absicherung ist die erste Ebene. Dazu gehört auch, dass die Mitarbeiter handlungsfähig bleiben und zwar durch richtige Informationen, Anweisungen, Gespräche, regelmäßige Abstimmungen und Miteinander. Denken Sie daran, wir fahren auf Sicht, wir fahren tageweise. Schauen Sie, dass Sie bei der Absicherung auch Ihre Kunden im Auge haben und helfen Sie Ihren Kunden. Fragen Sie Ihren Kunden, was für ihn wirklich wichtig ist und Priorität hat. Erörtern Sie mit ihm gemeinsam wie Sie ihm durch unkonventionelle Möglichkeiten entgegenkommen können. Denn Ihr Kunde ist in der gleichen Situation wie Sie. Sie sollten das auch tun, wenn es kostenfrei ist. Wir haben unseren besten Klienten auch das eine oder andere honorarfrei angeboten. Nicht weil wir einen Mangel an Arbeit oder weil wir jetzt jede Menge Leerräume in unseren Kalendern hätten, sondern weil wir das richtig finden, mit unseren besten Klienten auch in Krisen zusammen zu stehen und zu arbeiten. Man vergisst die Menschen nicht, die einem in der Krise geholfen haben. Und das ist doch eine Win-Win-Situation, die für alle gut ist. Fragen Sie daher Ihre Kunden, ob sie kritische Themen haben und ob es irgendetwas gibt, wo sie helfen können, um diese Krise besser zu meistern? Das ist ein ehrliches Angebot und wird nicht so schnell vergessen. Auch wenn Sie derzeit in der Corona-Krise von der Krise profitieren, wie einige unserer Klienten, könnten es Vorzieheffekte sein. Seien Sie darauf gefasst, dass sich die Folgen der Krise bei Ihnen erst verzögert einstellen werden und bereiten Sie sich darauf vor. Auch das gehört zur Absicherung dazu.

## **4.2 2. Die Ebene der Strategie**

Nach der Ebene der Absicherung kommt die zweite Ebene der Strategie. Jawohl Strategieausbau, Weiterentwicklung des Unternehmens, Weiterentwicklung dessen, was wir unter Wachstum verstehen. Natürlich sind diejenigen, die bereits in der jüngeren Vergangenheit an der Strategie gearbeitet haben, klar im Vorteil. Sie haben eine größere Orientierung und müssen sich jetzt nicht hinsetzen und strategisch überlegen. „Hätte ich doch...“ – Das funktioniert nie und das wissen Sie. Trotzdem ist jetzt auch noch Strategiearbeit möglich und richtig. Verbringen Sie nicht nur Ihre Zeit damit, operative Dinge zu lösen, sondern versuchen Sie, sich Zeit zu nehmen, zumindest etwas an kleinen strategischen Elementen zu arbeiten. Gerade jetzt ist es die größte Gefahr keine ausreichende Strategie zu haben. Jetzt kann man sich aber aufgrund der Krise nicht darum kümmern und später auch nicht, da das Geschäft dann wieder brummt. Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft und das ist eine Falle. Versuchen Sie aber strategische Überlegungen anzugehen. Dazu kann es auch gehören, Ihr Dienstleistungsportfolio, Ihr Produktportfolio, Ihre Prozesse, Ihr Kundenportfolio zu hinterfragen. Möglicherweise machen Sie dies ohnehin regelmäßig. Diskutieren Sie mit Ihren engsten Mitarbeitern, worin Chancen liegen, wo können Dinge neu geordnet, wo können Prioritäten neu gesetzt werden. Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, was eigentlich jetzt wirklich

Ihre Prioritäten sind, auch auf die Gefahr hin, dass Sie hier einen Fehler machen. Aber wir müssen priorisieren, denn wir können nicht überall gleichzeitig handeln. Möglicherweise sind Ihnen schon Mitarbeiter ausgefallen, möglicherweise fallen Ihnen noch Mitarbeiter aus, möglicherweise fallen Sie noch aus, was ich Ihnen nicht wünsche. Ich wünsche Ihnen allen und uns allen Gesundheit. Aber darauf müssen wir vorbereitet sein. Deswegen sind die Prioritäten so wichtig und deswegen ist es auch so wichtig, dass die Prioritäten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt sind. Wenn Sie schon Prioritäten haben, ist jetzt der Zeitpunkt, sie noch einmal zu kommunizieren. Was passt eigentlich zur Marke, was passt zu unserem Unternehmen? Was passt jetzt zu uns und was ist jetzt richtig? All das sind strategische Überlegungen, die jetzt an der Reihe sind und damit meine ich auch die Art und Weise des Handelns. Überlegen Sie sich, ob jetzt die richtige Zeit ist, Dinge zu entwickeln und anzugehen, die für die Zukunft, für die Zeit nach der Krise wirksam sind. Was machen wir eigentlich nach Corona, was machen wir, wenn die Krise vorbei ist? Schauen Sie in die Zukunft, auch das ist Teil einer Strategie. Es kann schnell gehen, darauf sollten Sie auch vorbereitet sein. Und entwickeln Sie in der Unternehmensführung unbedingt ein Szenario dafür. Setzen Sie sich zusammen mit Ihren Geschäftsführungs- oder Vorstandskollegen und/oder mit ihren leitenden Mitarbeitern und entwickeln Sie ein Szenario. Was machen wir eigentlich nach Corona, was ist dann anders und was tun wir dafür? Manches Geschäft wird vielleicht verschoben, manches wird möglicherweise sehr, sehr schnell nachgefragt werden. Es ist vergleichbar mit einer Zille, einer Fletsche. Das Gummi wird gerade gespannt und irgendwann lässt hinten einer los und dann müssen wir schauen, dass nicht der Fletscheffekt kommt. Plötzlich ist alles überlaufen, die Nachfrage steigt wie verrückt und wir können sie nicht mehr bedienen. Wobei das meiner festen Überzeugung nach durch die Behörden eingebremst werden kann. Nicht zuletzt schauen Sie auch auf Ihre Wettbewerber. Möglicherweise – und das meine ich in aller Ernsthaftigkeit – bietet sich jetzt auch die Chance, einen Wettbewerber, deren Kunden oder deren Mitarbeiter zu übernehmen. Das kann eine Win-Win-Situation sein. Die ist für Sie gut, weil Sie eine neue Basis geschaffen haben und für Ihren Wettbewerber gut, weil er vielleicht nicht Insolvenz anmelden muss und für die Kunden gut, weil sie weiterhin gut versorgt werden.

#### **4.3 3. Die Ebene der Führung**

Neben der Ebene der Absicherung und der Strategie besteht die Ebene der Führung. Und wie Sie wissen, ist es an der Spitze einsam. Es ist aber auch einfach, denn Sie haben alle Hebel in der Hand. Daher geben Sie den Mitarbeitern jetzt Orientierung. Das Erste, woran Ihre Mitarbeiter denken, ist ihr Arbeitsplatz, ihre Existenz, ihre Familie, ihr Gehalt und wie es weiter gehen wird. Lassen Sie es nicht dabei, nur einmal mitzuteilen, dass alles gut ist und geregelt wird, sondern sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Geben Sie, auch das ist Führung, Leitplanken aus, was die Führungskräfte an ihre Mannschaften weitergeben sollen und dürfen. Machen Sie Ihren Führungskräften Mut, dass sie auch zugeben dürfen, dass sie auf die eine oder andere Frage keine Antwort haben. In diesem Fall sollten Ihre Führungskräfte zu Ihnen kommen und mit Ihnen gemeinsam eine Antwort finden, die sie dann an ihre Teams zurückspiegeln. Bitten Sie zudem Mitarbeiter um Flexibilität. Sorgen Sie dafür, dass sie nicht an starre Arbeitszeiten gebunden sind. Binden Sie Ihren Betriebsrat ein und werben Sie für Verständnis dafür, dass in diesen besonderen Zeiten auch besonderes Miteinander gefordert ist, denn das ist für alle gut. Ordnen Sie, wenn Sie größere Teams haben, feste Einheiten zusammen, die getrennt voneinander arbeiten, so dass sie keinen Kontakt miteinander haben. Fällt ein Team aus, kann das andere entweder Aufgaben übernehmen oder sich splitten und beide Dinge weitermachen. Informieren Sie regelmäßig Ihre Mitarbeiter, informieren Sie sie über das Intranet, über eine Betriebsversammlung, über Whatsapp und im Gespräch. Richten Sie ein Fragenboard ein, wo Mitarbeiter auch anonym Fragen posten können. Und schieben Sie Dinge nicht zu sehr in die Zukunft. Lassen Sie nicht zu, dass Hektik alles dominiert.

Viele Unternehmer umtreibt die Frage, wie sie sicherstellen können, dass nicht alle Projekte verschoben werden. Leider kann man das gar nicht als Externer sicherstellen, man kann nur dafür werben, dass die wichtigen Projekte weiter vorangehen. Ich kann von uns sprechen, unsere Mandate laufen weiter, zwar anders, aber sie laufen weiter. Unsere Klienten wissen, dass es sich um extrem wichtige Mandate handelt, die jetzt weiter voranzubringen sind. Lassen Sie nicht zu, dass alles in die Zukunft geschoben wird. Getreu dem Motto: „Wir müssen jetzt nur noch Krisenmodus machen, wir müssen jetzt alles retten, was zu retten ist und wir machen nichts Zukunftsorientiertes mehr.“ Einen Brand löscht man nicht dadurch, dass alle durcheinanderlaufen und möglicherweise noch Löcher in die Rohre bohren. Den nächsten Brand, den löscht man nur, wenn das Equipment intakt ist. Also sorgen Sie dafür, dass auch an der Zukunft gearbeitet wird, dass die Führung auch dafür Sorge trägt, dass Dinge, die vorher gemacht wurden, weiter gemacht werden. Nicht stur, nicht um jeden Preis und nicht ohne eine angemessene Bewertung der Situation. Aber dass alles liegen bleibt, ist einfach nicht smart. Das grenzt auch sehr schnell an Ausrede.

## 5 Fazit

Um diese Krise zu bewältigen und um stärker aus ihr hervorzugehen, braucht es neben absichernden Interventionsmaßnahmen die richtigen strategischen Schritte für eine erfolgsversprechende Zukunft. Wegweisendes und orientierungsstiftendes Führungshandeln ist in so einer Zeit mehr denn je von Ihnen gefragt. Überlassen Sie den weiteren Erfolg Ihres Unternehmens nicht dem Zufall, sondern nutzen Sie die Chancen der Krise, um neue Wachstumsmöglichkeiten zu erkunden. Denken Sie auch längerfristig und behalten Sie die Zeiten nach der Krise im Auge. Denn Wachstum ist kein Foto, sondern ein niemals endender Film.