



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
 fabian.vollberg@mandat.de
 Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

Zum Umgang mit Krisen und Risiken

Wachstumsorientierter Umgang mit Risiken und Unternehmenskrisen – wahrlich keine neue, aber eine hochaktuelle Führungsaufgabe.

Reale Krisen und Risiken, die den Erfolg und schlussendlich auch die Überlebensfähigkeit von Unternehmen bedrohen, gehören zur unternehmerischen Realität unabänderlich dazu. Der passende, wachstumsorientierte Umgang hiermit zeichnet die Unternehmen aus, die über Jahre und Jahrzehnte gesund und profitabel wachsen.

Erfolg bedeutet immer, dass es einem Unternehmen gelungen ist, sich so zu positionieren, dass Marktbedürfnisse, Marktteilnehmer, Marktbedingungen auf der einen Seite und Marktleistungen, Marke, Aufstellung und Handeln des Unternehmens auf der anderen Seite zueinander passen. Kunden und Unternehmen profitieren in einer solchen Situation voneinander und man wächst miteinander. Alles verändert sich. So auch Kunden, Marktbedingungen und Unternehmen. Es gilt, diese funktionierende Symbiose also immer wieder neu zu kalibrieren und neu zu finden.

Prinzipien und Erfolgsmuster

Wenn man diese grundlegenden Annahmen annimmt, akzeptiert und in die eigenen strategischen Überlegungen einbezieht, ist schon viel gewonnen, denn die so geschärfte Aufmerksamkeit hilft dabei, Entwicklungen rechtzeitig zu er-

kennen, sich nicht von der Überraschung lähmen zu lassen und angemessen zu reagieren. Eine gute Nachricht: Mit jeder erfolgreich und aktiv überwundenen Krise wachsen Selbstvertrauen, Fähigkeiten und die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens. Übung macht auch hier den Meister.

Bevor wir aber anfangen, die positiven Seiten von Krisen und Risiken zu würdigen (danach ist in der Retrospektive, nach der Krise, immer noch genug Zeit – im ersten Moment steht der Sinn wahrlich nicht nach Optimismus und guter Laune), starten wir bei Prinzipien und Erfolgsmustern, die sich lohnen, ins Kalkül zu ziehen. Und zwar dann, wenn die Aufgabe, eine Unternehmenskrise abzuwenden oder zu überwinden, ganz und gar nicht positiv vor uns liegt. Wenn die Situation Antworten fordert, die nicht trivial und eindeutig sind. Der Extremfall ist der Turnaround, aber auch Vorstufen der realen, existenzbedrohenden Unternehmenskrise lassen sich mit den folgenden Überlegungen besser lösen:

› **Wachstum kommt von Weglassen. Auch was man unterlässt, entscheidet über den Erfolg.** Es gilt, möglichen Impulsen zu widerstehen, sich im Lamento zu verlieren,

in Aktionismus zu verfallen und kurzfristige Befriedigung in Schuldzuweisungen zu suchen. Wenn wir beobachten, dass ein Mensch auf einem vereisten See eingebrochen ist, so hilft es nicht, zu lamentieren, dass man nicht auf Eisflächen gehen sollte, es rettet niemanden, aufgeregt umherzuirren, und Beschwerden über die mangelhafte Absperrung des Sees sind auch nicht sonderlich nützlich. Regel Nummer eins lautet also: Ruhe bewahren, überlegen, konzentriert handeln, helfen und die Situation lösen.

› **Das Ziel eines Unternehmens ist und bleibt gesundes, profitables Wachstum, nicht «nur» das blanke Überleben.** Verlassen wir das zuvor genannte Beispiel aus dem frostigen See und schwenken wir auf die unternehmerische Realität. Für einen wachstumsorientierten Umgang mit Risiken und Krisen müssen zwei Perspektiven erwogen und in bestmögliche Übereinstimmung gebracht werden. Im Turnaround – dem Extremfall – lauten diese: Erstens «Überleben». Was ist notwendig, um das Überleben kurzfristig zu sichern? Dies sind kurzfristig wirksame Massnahmen, die die Leistungserstellung sichern und direkte Wirkung auf Umsatz und/oder Kosten haben. Wichtig ist es hierbei, klare Meilensteine und Erfolgsmessgrössen zu bestimmen, die zeigen, ob man sich auf Kurs in Richtung Überleben befindet.

Zweitens «Wachsen». Was kommt nach dem Überleben – wie sieht ein Bild einer attraktiven Zukunft aus, zu dem wir steuern wollen? Welche Strategie soll uns zu diesem Bild bringen? Was auf den ersten Blick wie eine Ablenkung aussieht, hilft in Wirklichkeit deutlich bei der Orientierung und der Identifikation der gesamten Mannschaft, die den Umgang mit einer Krise gestalten soll. Auch bewahrt einen die Kombination der Perspektiven vor kurzfristig wirksamen Massnahmen, die aber auf lange Sicht das Unter-

nehmen gefährden. Verspreche ich in der Krise beispielsweise Leistungen, die ich nicht in guter Qualität erbringen kann, so hilft mir der Umsatz zwar kurzfristig, aber wichtige Erfolgsfaktoren wie Kundenvertrauen und den Wert der Marke höhle ich so aus.

› **Eine starke, sauber ausgearbeitete Unternehmensstrategie ist ein starkes Asset beim Umgang mit Krisen und Risiken.** Auch in der Corona-Krise wurde deutlich, dass diejenigen Unternehmen, die sich regelmässig und substanziell mit dem Thema Strategie befassen, in vielen Fällen besser durch die Krise kamen als der Branchenschnitt. Die Gründe liegen, unseren Erkenntnissen und den Erfahrungen unserer Klienten nach, vornehmlich darin, dass die dokumentierte Strategie dabei hilft, schneller und umfassender zu verstehen, welche der Strategie zugrunde liegenden Annahmen betroffen sind, welche Bausteine der Strategie dadurch wiederum tangiert werden und welche weiteren Zusammenhänge bestehen.

Auch die Besinnung auf die strategischen Ziele und die Grundlagen des Erfolgs helfen deutlich dabei, nicht orientierungslos zu agieren. Auf dieser Grundlage lassen sich in den geeigneten Kreisen auch Diskussionen strukturiert führen, welche Handlungsoptionen bestehen, welche Effekte man vermutet und wie man nunmehr vorgehen möchte. Eine Strategie verschafft ein wenig klarere Sicht im Nebel und beständige Klarheit dazu, wo man eigentlich hinwill. Nicht zu unterschätzende Vorteile im Umgang mit Krisen und Risiken.

› **Wachstum ist ein Team-Sport, auch in der Krise und im Umgang mit Risiken.** Die Bereiche eines Unternehmens hängen zusammen – selbst wenn man sie (meist ungeeignet) als Silos organisiert, haben Handlungen und Veränderungen eines Bereichs immer Auswirkungen auf an-

dere Teile und kaum ein Bereich kann vollständig ohne die Unterstützung weiterer Einheiten dauerhaft erfolgreich sein. Es bringt auf Dauer nichts, wenn man den Sturm Tore schießen lässt (also den Vertrieb Umsatz machen lässt), wenn der Rest der Mannschaft nicht in die gleiche Richtung arbeitet und nicht nach hinten sauber verteidigt.

Im unternehmerischen Kontext empfiehlt es sich von der Analyse über die Strategiearbeit, die Massnahmenplanung bis zur Umsetzung alle betroffenen und beteiligten Einheiten geeignet einzubeziehen. Das kann Mitarbeitern bedeuten, heisst aber immer, in der jeweils gebotenen Tiefe zu informieren und im besten Sinne mitzunehmen.

› **In Krisen gilt es, Fokus zu finden, diesen zu operationalisieren und konsequent zu führen.** Ein wachstumsorientierter Umgang mit Krisen braucht die zuvor beschriebenen Ziele und messbaren Meilensteine, um kurzfristig zu überleben und langfristig die Weichen in Richtung Wachstum zu stellen. Diese Ziele geben Orientierung, die allerdings erst dann wirklich nützt, wenn konkrete Massnahmen abgeleitet werden, die mit der begründeten Erwartung versehen sind, dass sie die Ziele auch erreichen lassen. Jede, wirklich jede Massnahme ist in Zeiten von Unternehmenskrisen im Hinblick darauf zu prüfen, ob sie bei der Zielerreichung substanziell hilft. Es ist nicht die Zeit für «Schleifchen», also Themen ohne Wirkung auf Umsatz, Kosten oder die erfolgreiche Strategierealisierung.

Gelingt es, diese überschaubar vielen Aspekte in den Umgang mit Unternehmenskrisen einzubeziehen, dann ist viel gewonnen und die Chancen erhöhen sich deutlich, nicht nur mit einem fortbestehenden, sondern mit einem gestärkten Unternehmen belohnt zu werden und den Wachstumsweg erfolgreich fortzusetzen. ‹‹