



Krisen – na und!

Auf den ersten Blick denken Sie sich vermutlich, der Autor hat gut schreiben. Er sollte mal auf meinem Stuhl sitzen. Dann würde er nicht solche Überschriften verwenden.

Und was ist Ihre Meinung zu folgender Aussage? «Kaum etwas gefährdet ein Unternehmen mehr als 30 Jahre kontinuierlicher Erfolg!»

Erkennen Sie, auf was der Autor Sie mit der Überschrift hinweisen will? Fakt ist, dass gerade Krisen von gut geführten Unternehmen wesentlich besser verkraftet und überstanden werden als von schlecht geführten. Gut geführte Unternehmen nutzen Krisen, um in einem unsicheren Umfeld ihre Stärken auszuspielen und sich Marktanteile von schwächeren Mitbewerbern zu sichern.

Verlassen wir einmal das Unternehmensumfeld und werfen einen Blick in den Sportbereich. Ist dort nicht bestens be-

kannt, dass in der Formel 1 sowohl Lewis Hamilton wie auch früher Michael Schumacher sich Regenwetter (Krise) wünschten. Warum? Weil sie unter schlechten Bedingungen ihre fahrerische Stärke gegenüber der Konkurrenz besser nützen können. Wünscht sich ein Spitzensegeltteam wie z. B. die Mannschaft der Alinghi nicht stürmische Bedingungen auf hoher See? Jeder einzelne Griff an Bord, jeder strategische Entscheid hat unter diesen Bedingungen viel mehr Gewicht und somit Differenzierungspotential wie unter normalen Schönwetterbedingungen.

Oder werfen wir mal einen Blick in die Natur. Wann macht die Schnelligkeit und Stärke eines Raubtiers den entscheidenden Unterschied? Unter Bedingungen in

der freien Wildbahn, nachdem vielleicht schon eine Dürre den Bestand an Beute stark dezimiert hat oder unter Bedingungen eines Safariparks mit fest gelegten Futterzeiten?

Ziel eines jeden gut geführten Unternehmens muss es daher sein, so flexibel und so kräftig aufgestellt zu sein, dass es souverän mit Krisen umgehen kann. Allzu leicht verfällt man in guten Zeiten aber in eine Art «Trance», d. h. man richtet sich in seinem «Komfortkreis» so wohlig ein, dass man vergisst, dass es auch wieder andere Zeiten geben wird. Nur wenige Firmen schaffen es, auch in guten Zeiten wie beim Militär üblich, immer wieder «Manöver» abzuhalten oder in «Sandkastenspielen» den «Ernstfall einer Krise»



zu üben, um dann im entscheidenden Augenblick beim Eintreffen einer Krise entsprechend gewappnet zu sein.

Jack Welch hat bei General Electric eine eigene Abteilung installiert, die sich nur damit beschäftigte, wie man am einfachsten General Electric schaden kann. Die Ergebnisse dieser Gruppe hat er sich dann regelmässig vortragen lassen und darauf hin entsprechende prophylaktische Gegenmassnahmen installiert. Wenngleich nicht jedes Unternehmen in der Lage ist, eine solche Einheit zu beschäftigen, sollten diese gedanklichen Überlegungen in regelmässigen Abständen in strategische Überlegungen mit einfließen.

Nur ein Unternehmen, welches in der Lage ist bei seinen Mitarbeitern immer eine Art «Manövermodus» zu erhalten und das Thema «Flexibilität» gleich gewichtet wie «absolute Perfektion» wird aus Krisenzeiten gestärkt hervor gehen. Auch die in den letzten Jahren immer wieder gepredigte «Konzentration auf Kernkompetenzen» ist zum grössten Teil fehlinterpretiert worden. «Kernkompetenz» wurde nur allzu oft als Fokussierung auf eine Branche oder auf eine bestimmte Aufgabe verstanden. Diese Fokussierung wird dann in schlechten Zeiten einem grossen Teil dieser Unternehmen «das Genick brechen», da sie nicht mehr in der Lage

sind, Ihre eingefahrenen, vielleicht auch perfektionierten Gleise zu verlassen.

Oberstes Ziel eines Unternehmens muss es daher sein, «Kernkompetenz» über seine Mitarbeiter zu definieren. Nicht die Prozesse, nicht die Branche, nicht das Produkt wird über kurz oder lang über das Wohl des Unternehmens entscheiden, sondern die Mitarbeiter, die im Vorfeld einer Krise diese erkennen und das Unternehmen entsprechend darauf vorbereiten oder im nicht vorhersehbaren Falle einer Krise flexibel genug sind, um darauf entsprechend zu reagieren.

Stellen Sie sich den America's Cup vor. Im Vorfeld wird ein enormer Aufwand betrieben um das maximal Mögliche aus dem Bau der Boote heraus zu holen. In den wenigsten Fällen werden diese minimalen Unterschiede zwischen den Booten der vier Top Teams aber den Ausschlag über Sieg oder Niederlage geben. Bis zum heutigen Tag ist es noch immer die Mannschaft (bei Rennen mit gleichen Booten nur die Mannschaft), die dann entweder bei stürmischen Bedingungen die richtigen strategischen Entscheide trifft und bestmöglich auf Deck umsetzt oder z. B. im Falle eines plötzlich auftretenden Risses im Grosssegel in der Lage ist zu improvisieren und die kritische Situation zu retten.

Holen Sie sich daher die besten Kräfte an Bord, sorgen Sie für ein «wir in einem Boot» Gefühl und führen Sie von Zeit zu Zeit Manöver durch, die den «Ernstfall» simulieren. Ich versichere Ihnen, Sie werden es Ihren Mitarbeitern spätestens bei der nächsten Krise danken.



Kontakt

Dr. Markus Hess

Think Beyond
Rheinstr. 4

CH-8193 Eglisau

Tel. +41 43 3 00 93 48

markus.hess@think-beyond.com

www.think-beyond.com