



(adobe stock/ Stefan Körber)

## Die Krise ist da – was tun? 10 Wegweiser für ungewisse Zeiten

Wolfgang Lassl, Pure Management Group

In einer Krise kommen Orientierungspunkte abhanden und das Gewohnte wird das Unwahrscheinliche. Was soll man daher in dieser Krise tun, worauf soll man achten?

Zwei Punkte gilt es im Blick zu behalten: erstens, **Ihr Unternehmen und dessen Geschäft** und zweitens, das **eigene Führungsverhalten**, d. h. wie Sie als Führungskraft handeln, kommunizieren und entscheiden. Hier gilt es, sich die wesentlichen Punkte immer wieder vor Augen zu führen – nicht, weil sie neu sind, sondern weil man riskiert, auf sie zu vergessen.

Und, es gilt auf **beide Dimensionen zu achten**: das Führungsverhalten trägt möglicherweise nicht sofort zum Geschäftsergebnis bei. Aber es beeinflusst die **Dynamik** und das **Durchhaltevermögen Ihrer Organisation** und damit, ob Sie und Ihr Unternehmen langfristig gut durch die Krise kommen.

### Vier Wegweiser für die Steuerung Ihres Geschäfts

#### 1. Nur Bares ist Wahres – Liquidität absichern und Kosten auf Wesentliches reduzieren

Das „Blut“ des Wirtschaftskreislaufs ist Geld. In Krisen wie diesen kommt dieser Kreislauf ins Stocken, Geld kann zur Mangelware werden. Nicht umsonst legen Regierungen und Zentralbanken entsprechende Programme auf. Vereinbarungen neuer Zahlungsziele, stärkeres Ausschöpfen von öffentlichen Unterstützungen



und Kreditlinien bei der eigenen Bank sind Gebot der Stunde. Liquidität absichern, impliziert natürlich auch Kosten zu senken. Jeder Cent zählt.

Wie verhandelt man aber gut mit Lieferanten und Banken? Wie geht man mit den bürokratischen Hürden um? Wie hinterfragt man intelligent die Kosten? Was gehört zu den „Essentials“ Ihres Betriebs und was nicht? Das hört sich einfach an, aber der Teufel steckt im Detail und es wird vermutlich schwieriger, je länger sich die Krise hinzieht und die „tief hängenden Früchte“ der ersten Wochen geerntet sind. Die **Kosten- und Liquiditätssituation zu verbessern ist ein Dauerprogramm** - in der Krise mehr denn je.

Je nach Größe zahlt es sich daher aus, ein **eigenes Team aufzubauen** (eine Art „task force“), das sich speziell **auf diese Fragen**

**konzentriert, Erfahrungen und Kompetenzen** aufbaut (gerade auch in steuerlicher und juristischer Hinsicht wie auch im Umgang mit Behörden) und mit einem  **kreativen Geist** unterwegs ist. Innovation ist jetzt auch im Liquiditäts- und Kostenmanagement gefordert.

## 2. Den Kunden nahe sein und den Kundennutzen schärfen – die Grundlagen des Geschäfts sichern

Seien Sie Ihren **Kunden jetzt nahe** (ohne sie zu nerven) und fragen Sie sich, wie Sie besser Nutzen stiften können. Das kann von kleinen Aspekten in der täglichen Zusammenarbeit bis zur Frage reichen, wie man gemeinsam die Wertschöpfungskette und sogar das bisherige Geschäftsmodell durch neue Formen der Zusammenarbeit adaptieren kann.



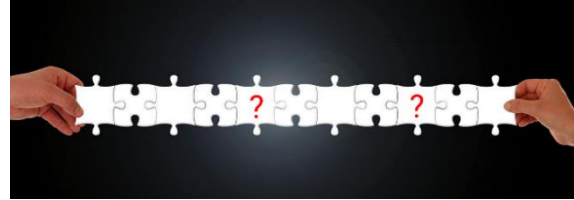
Behalten Sie einen Fuß in der Tür Ihrer Kunden, um gleichzeitig **wichtige Informationen** zu bekommen. Ihre Kunden sind nicht nur die Quellen Ihres Umsatzes, sie verfügen oft über Informationen über die Ihnen vorgelagerten Märkte, zu denen Sie keinen direkten Zugang haben. Informationen darüber sind wichtig für Ihre zukünftigen Entscheidungen und Strategien.

## 3. Supply Chain absichern – Ihre Lieferanten sind eine wichtige Stütze und Ihre Partner

Ihre Marktposition hängt auch von der **Stärke Ihrer Lieferanten** ab. Nicht jeder Ihrer Zulieferer ist so gut aufgestellt wie Sie. Analysieren Sie jetzt Ihre Lieferkette, identifizieren Sie gemeinsam mit Ihren strategischen Lieferanten Schwachpunkte und entwickeln Sie gemeinsam Gegenmaßnahmen. Seien Sie auch bei jenen Lieferanten wachsam, die Ihnen noch keine ernsthaften Probleme signalisiert haben. Der

Ernstfall kann oft erst in zwei oder drei Monaten kommen.

Nicht jeder Lieferant wird Ihnen sofort über seine Schwächen erzählen. Voraussetzung dafür ist, dass Sie jetzt **Vertrauen und ein offenes Gesprächsklima** entwickeln wie auch Ihren



Lieferanten die **Sicherheit** geben, diese Offenheit nach der Krise nicht ausnutzen zu wollen.

## 4. Innovationen nicht reduzieren, aber nachjustieren

In Krisen werden Kosten reduziert. Die Versuchung ist groß, auch die **Innovationsbudgets** zu kürzen. Aber das kann sich rächen, wenn die Krise vorbei ist. Krisen verändern Marktstrukturen. Sie intensivieren den Wettbewerb, aber können auch neue Chancen bieten, Marktanteile zu gewinnen. Punkten kann nach der Krise, wer die bessere, d. h. maß-geschneiderte Lösung hat. Dabei sollte man nicht übersehen: nach der Krise werden die Kunden möglicherweise **nicht mehr dieselben Probleme haben und dieselben Lösungen benötigen** wie vor der Krise.

Daher: **Passen Sie Ihr Innovationsportfolio** an die neue Situation Ihrer Kunden an. Welche Ihrer Innovationen werden Ihre Kunden am dringendsten nach der Krise benötigen und am nützen können? Das sollte der Maßstab sein.

## Sechs Wegweiser für Sie als Führungskraft

### 1. Tunnelblick vermeiden

Im Krisenmodus wird man zum Getriebenen und das **Gesichtsfeld engt sich ein**. Dagegen müssen Sie aktiv arbeiten. Versuchen Sie, Entscheidungen nicht überhastet zu treffen (mindestens immer eine Nacht darüber schlafen). Beziehen Sie andere Personen und Externe ein, die Ihnen helfen, das Problem aus **einer anderen Perspektive** zu betrachten, blinde Flecken aufzudecken und neue Zugänge zu entwickeln. Der erste Impuls in Krisen ist nicht immer der richtige.



### 2. Kommunikation mit MitarbeiterInnen bewusst pflegen – es tut auch Ihnen gut

Vergessen Sie nicht Ihre MitarbeiterInnen und ziehen Sie sich nicht in Ihr Büro oder in Ihren engeren Entscheidungskreis zurück. Die Krise werden Sie nur **mit Ihren MitarbeiterInnen** bewältigen und diese brauchen ebenso **Orientierung** und **Vertrauen**.

Versuchen Sie die **Krise nicht im Alleingang**, sondern als gemeinsames Projekt mit Ihren MitarbeiterInnen zu bewältigen. Sie werden sehen, welche **Kraft, Rückhalt und Ideen** Ihnen Ihre MitarbeiterInnen geben können. Nicht allein zu sein, ist auch ein gutes Gefühl.



### 3. In systemischen Szenarien denken

Die exponentielle Kurve von Covid 19 führt uns den **komplexen und systemischen Charakter der Krise** deutlich vor Augen. **Lineares Denken** und Fokussierung auf die **gewohnten Einflussfaktoren** reichen nicht aus. Die Faktoren, die Ihr Geschäft beeinflussen (werden), liegen außerhalb Ihres üblichen Radars, sei es in anderen Industrien, Ländern oder gesellschaftlichen Akteuren. Diese stehen in keiner linearen Beziehung zueinander, sondern in **dynamischen Wechselwirkungen**, wie es für **komplexe Systeme** typisch ist.

Erweitern Sie daher Ihre Landkarte. Denken in Systemen, Szenarien und Wirkungsgefügen - das sind jetzt die Methoden der Zeit, nicht die lineare Fortschreibung von Trends und Zahlen aus der Vergangenheit.

### 4. Freiräume für zukünftige Entscheidungen aufbauen

Eines ist ziemlich sicher: Was immer wir annehmen, wir werden falschliegen. Derzeit bewegen wir uns im Nebel. Die Halbwertszeit von Prognosen sinkt auf unter wenige Stunden. Es wird anders kommen als wir annehmen. Wichtig bei Ihren Entscheidungen ist es daher, Flexibilität für die Zukunft aufzubauen und auf Vorsicht zu setzen. Wählen Sie jene Option, die Ihnen mehr **Freiräume für zukünftige Entscheidungen** bietet.





## 5. Kreativität und Ideen im Unternehmen bewusst fördern

Der Mensch hat in seiner Geschichte immer wieder Wege aus scheinbar ausweglosen Situationen gefunden. Sein größtes Talent sind **seine Kreativität** und **seine Ideen**. Ihr Unternehmen ist voll von Ideen. Darauf können Sie vertrauen.

Fördern Sie daher die Ideenentwicklung in Ihrem Unternehmen und ermutigen Sie MitarbeiterInnen, Ideen zu äußern. Wählen Sie



dabei die richtige Methode: E-Mails mit Aufforderungen für Ideen sind oft wenig ergiebig, das persönliche Gespräch und die Diskussion (auch über Videokonferenzen) stimulieren Ihre MitarbeiterInnen meist mehr und zeigen ihnen, dass sie wichtig und wertvoll sind.

## 6. Quellen der Hoffnung und Resilienz aufbauen

Krisen kosten Kraft, lösen Selbstzweifel aus und nagen an der eigene Identität. Mentale Stärke aufbauen, ist jetzt wichtig, wie bei einem Marathon. Positives Denken, Feiern kleiner Erfolge und sich an frühere Erfolge erinnern, sind jetzt wichtig, um durchzuhalten.

Leben Sie gesund, nehmen Sie sich Zeit für Sport und suchen Sie die Nähe zu jenen Menschen, die Ihnen Kraft und Vertrauen geben. Bei all dem überfordern Sie sich nicht mit zu hohen Erwartungen: ans Ziel kommt, wer kontinuierlich einen Schritt nach dem anderen setzt. Ein erfolgreicher Tag bedeutet, dem Ende der Krise ein Stück näher zu sein – feiern Sie das.

## ... und danach?

Wenn sich der Sturm gelegt hat, dann nutzen Sie die Krise zur **Bereinigung, Fokussierung und Neuausrichtung Ihrer Organisation**. Krisen erlauben, Überkommenes und Unnötiges gerade auch angesichts der **Digitalisierung** offen zu hinterfragen, neu zu gestalten oder ganz abzuschaffen. Der Mut und die Bereitschaft dazu ist größer als in Normalzeiten und das Verbesserungspotenzial in jeder Organisation ist groß – davon können Sie ausgehen. Vermeiden Sie, wieder in alte Muster zurückzufallen.

Passen Sie auch Ihre **Marktstrategie** an: Die Krise kann Ihnen auch **neue Möglichkeiten** verschaffen. Beginnen Sie damit frühzeitig vor dem Ende der Krise. Wenn Sie auf deren Ende warten, kann es bereits zu spät sein.

Und welche Lehren können wir für **zukünftigen Strategien** und **die Steuerung** von

Zu guter Letzt: Vergessen Sie nicht, allen Ihren **MitarbeiterInnen** nach der Krise **für deren Einsatz über das Selbstverständliche hinaus zu danken**. In der Krisenzeit hat sich vermutlich in Ihrem Unternehmen zusätzlich etwas sehr wertvolles herausentwickelt: eine **Gemeinschaft**, die durch "dick und dünn" geht. Diese Gemeinschaft ist vielleicht das Wertvollste in der Bilanz Ihres Unternehmens, denn sie hat keinen Preis und ist die Grundlage für die Leistungskraft Ihrer Organisation. Tun Sie nach der Krise alles, um diese Gemeinschaft zu schützen und zu pflegen.

Fragen, Kommentare oder Ergänzungen willkommen: [wolfgang.lassl@puremanagementgroup.com](mailto:wolfgang.lassl@puremanagementgroup.com)