

Flexibilität erhalten

## Krisen – gut geführte Unternehmen wünschen sich mehr davon

Persönliche Frage: Wie ist meine Meinung zu folgender Aussage? «Kaum etwas gefährdet ein Unternehmen mehr als 30 Jahre kontinuierlicher Erfolg.» Womit wir wieder beim Titel wären. 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.

### Drei Analogien

Verlassen wir einmal das Unternehmensumfeld und werfen einen Blick in den Sportbereich. Es ist bekannt, dass in der Formel 1 Erfolgspiloten wie Lewis Hamilton oder 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 Spitzensegelfteam wie die Mannschaft der Alinghi nicht stürmische Bedingungen auf hoher See? Jeder einzelne Griff an Bord, jeder strate-

► Krisen werden von gut geführten Unternehmen wesentlich besser verkraftet und überstanden als von schlecht geführten. Das ist ein Faktum.

gische Entscheid hat unter diesen Bedingungen viel mehr Gewicht und somit Differenzierungspotenzial als unter Schönwetterbedingungen.

Oder werfen wir 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 festgelegten Futterzeiten?

Auf den ersten Blick mag man sich fragen: Wie konnte sich denn bei der Drucklegung dieses Artikels ein solcher Fehler im Titel einschleichen? Welches Unternehmen bzw. welcher Manager oder Unternehmer wünscht sich Krisen? Das macht doch keinen Sinn.

---

*Dr. Markus Hess*

### Den «Ernstfall» üben

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; 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 «Sandkasten-



Unternehmen müssen die besten Kräfte ► an Bord holen und dafür sorgen, dass ein «wir in einem Boot»-Gefühl entsteht, und von Zeit zu Zeit Manöver durchführen.

spielen» 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 daraufhin 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.

## Flexibilität erhalten

Nur ein Unternehmen, das 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 hervorgehen. Auch die in den vergangenen 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 Fall einer Krise flexibel genug sind, um darauf entsprechend zu reagieren.

## Beste Kräfte an Bord holen

Stellen wir uns den America's Cup vor. Im Vorfeld wird ein enormer Aufwand betrieben, um das maximal Mögliche aus dem Bau der Boote herauszuholen. 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 beispielsweise im Fall eines plötzlich auftretenden Risses im Grossegel in der Lage ist, zu improvisieren und die kritische Situation zu retten.

Unternehmen müssen sich daher die besten Kräfte an Bord holen und dafür sorgen, dass ein «wir in einem Boot»-Gefühl entsteht, und von Zeit zu Zeit Manöver durchführen, die den «Ernstfall» simulieren. Unternehmer, die dies tun, werden es ihren Mitarbeitern spätestens bei der nächsten Krise danken. ■■

### Porträt

Dr. Markus Hess (44) ist geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung und Eigentümer von [www.schoggimail.com](http://www.schoggimail.com). Er war in vier Geschäftsleitungen mittelständischer Unternehmen tätig und hat drei Unternehmen aufgebaut. Seit einigen Jahren arbeitet er als Coach und Berater für mittelständische Unternehmen und verwendet erfolgreich Erkenntnisse aus der Natur (u. a. verwendet er auch Pferde für seine Führungstrainings), um mithilfe der Bionik unkonventionelle Lösungen für organisatorische und technische Probleme in Unternehmen zu finden. Nebenberuflich ist er als Dozent für Marketing, Strategie und Organisation tätig.

### Kontakt

**Dr. Markus Hess**  
Geschäftsführender Partner



Think-Beyond  
Rheinstrasse 4  
8193 Egglisau  
Tel. 043 300 93 48  
[markus.hess@think-beyond.com](mailto:markus.hess@think-beyond.com)  
[www.think-beyond.com](http://www.think-beyond.com)