

Mittelstand: Strategien entwickeln – Chancen aus der Krise

Als Krise wird allgemein eine gefährliche Entwicklung in einem natürlichen oder sozialen System bezeichnet. Sie ist gekennzeichnet von massiven und problematischen Funktionsstörungen über einen gewissen Zeitraum hinweg.



Die – so die Redewendung – jeder Krise innewohnende Chance ergibt sich dabei jedoch nicht zwangsläufig. Sie stellt sich im möglichen „Wendepunkt“ als Entscheidungssituation dar und bietet sowohl die Chance zur Lösung der Probleme als auch die Möglichkeit zu deren Verschärfung bis hin zum Niedergang oder Zusammenbruch. Dass es sich bei der Entscheidungssituation um einen Wendepunkt zum Guten handelt, kann jedoch – wie so oft im Leben - erst in der Rückschau festgestellt werden.

Nimmt die Entwicklung einen dauerhaft negativen Verlauf, so spricht man von einer Katastrophe (wörtlich in etwa „Niedergang“).

Höchste Zeit in dieser Corona-Krise also, sich als mittelständisches Unternehmen mit der skizzierten Entscheidungssituation systematisch auseinander zu setzen.

Zeit ist kostbar – vor allem in der Krise

„Ist die Zeit das Kostbarste unter allem, so ist Zeitverschwendug die allergrößte Verschwendug.“
(Benjamin Franklin)

Dies gilt auch und vor allem in der Krise. Vielleicht ist dieser Gedanke schon der wesentliche Treiber dafür, dass es bei der Strategieentwicklung auch um die Gestaltung von „Frühwarnsystemen“ geht. Je früher das Führungsteam Informationen darüber enthält, dass sich Dinge ungünstig entwickeln, desto frühzeitiger kann es Gegenmaßnahmen einleiten, um zu vermeiden, dass es zu krisenhaften Entwicklungen kommt.

Soviel zu Theorie und „Wissenschaft“. Wie bereits Peter F. Drucker wusste, ist jedoch Management eine Praxis und nicht so sehr eine Wissenschaft. Es ist nicht das Wissen um die Dinge, sondern das Treffen verantwortungsvoller Entscheidungen und die Ausführung der getroffenen Entscheidungen.

„Getting things done“ ist die Königsdisziplin, um die es am Ende des Tages stets geht.

Die im Grunde sehr einfachen Zusammenhänge zeigt die nachfolgende Graphik.

Geschäftsführerin:	Sitz der Gesellschaft	Kontakt
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	Göhrenstraße 2 72414 Rangendingen	Telefon 07471/ 9841 353
Geschäftsführer: Birgit Kohlhaas Michael Kohlhaas	Registergericht Amtsgericht Stuttgart: HRA 724431 Umsatzsteuer-IdNr.: DE266648787	Mobil 0176/ 431 1098 1 Internet www.100persent.de Mail m.kohlhaas@100persent.de

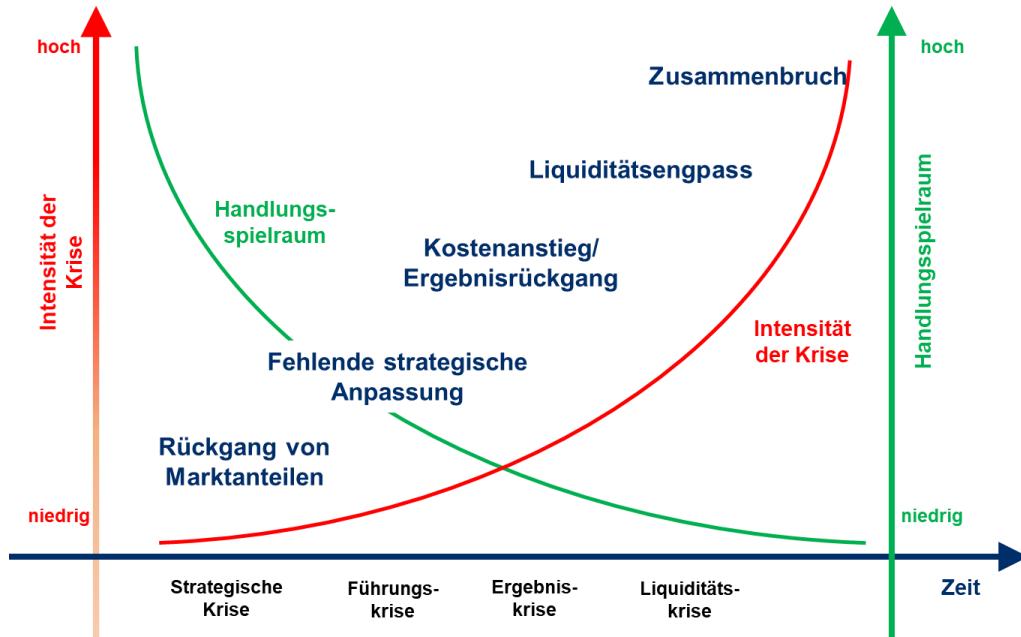


Abb. 1: Krisen im Zeitablauf (Quelle: eigene Darstellung)

Je höher die Intensität der Krise, je bedrohlicher also die Krise im Zeitablauf wird, desto geringer wird der Handlungsspielraum.

Bei stagnierendem oder (leicht) sinkendem Umsatz sollten also bereits die ersten strategischen Warnleuchten einschalten. Gerade nach langen Phasen des Umsatzwachstums neigt der Mensch dazu, das Umsatzwachstum als Selbstläufer zu begreifen, quasi als etwas Selbstverständliches und „Natürliches“. Doch selbst wenn das Unternehmen nach wie vor alles so gut macht wie zuvor: die Welt bleibt nicht stehen. Immer gibt es Entwicklungen auf anderen Märkten, technische Entwicklungen, Verbesserungen bei Wettbewerbern, um nur einige Bereiche zu nennen, die dazu führen, dass die eigene Position am Markt geschwächt wird. Je früher der Unternehmer dies erkennt, als Fakt akzeptiert und gegensteuert, desto größer ist der Handlungsspielraum und desto geringer werden die zu treffenden Maßnahmen in Besitzstände einschneiden.

Aus den verschiedenen Change-Modellen wissen wir seit Jahren, dass Veränderungen Widerstände hervorrufen. „Was sollen wir denn ändern? Es läuft doch.“ „Wegen dem einen Jahr Umsatzrückgang: das wird schon wieder.“

Wenn aber Marktanteile nachhaltig sinken, regelrecht „wegbrechen“, dann kann man mit Fug und Recht von einer strategischen Krise sprechen. Diese geht nicht selten mit einer Führungskrise einher, nämlich dann, wenn die erforderlichen Entscheidungen hinsichtlich der strategischen Anpassungen nicht getroffen und/ oder nicht umgesetzt werden.

Geschäftsführerin:	Sitz der Gesellschaft	Kontakt	
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH	Göhrenstraße 2		
Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	72414 Rangendingen	Telefon	07171/ 9841 353
Geschäftsführer:	Registergericht	Mobil	0176/ 431 1098 1
Birgit Kohlhaas	Amtsgericht Stuttgart:	Internet	www.100persent.de
Michael Kohlhaas	HRA 724431	Mail	m.kohlhaas@100persent.de
	Umsatzsteuer-IdNr.:		
	DE266648787		

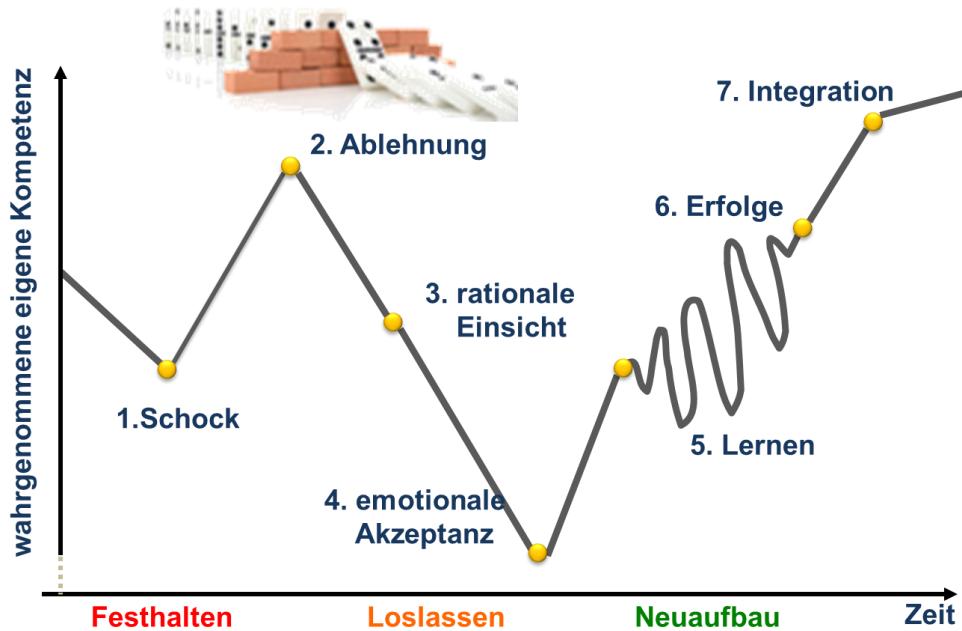


Abb. 2: Typische Phasen, die nach Fatzer (1993) bei Veränderungs- und Lernprozessen durchlaufen werden

Aber selbst, wenn es für den sachverständigen Außenstehenden offenkundig ist, dass „etwas passieren“ muss, habe ich oft erlebt, dass das System „Unternehmen“ in einer Schockstarre verharrt. Die Menschen halten am Bekannten fest, verleugnen das Vorhandensein der problematischen Situation und lehnen Neuerungen rundweg ab. Auf diese Weise wird weitere Zeit vergeudet, indem nicht zielführend gehandelt wird.

Die Krise verschärft sich auf diese Weise weiter und führt zu einer Ergebniskrise. Die Ergebnisrückgänge führen in der Folge zu den sattsam bekannten Kosteneinsparungsprogrammen, an deren Ende oft ein drastischer Personalabbau steht. Es handelt sich dabei selten um Sternstunden der Unternehmensführung.

Spätestens jetzt trennt sich die Spreu vom Weizen: nur wenn es dem Unternehmen, d.h. den Führungskräften und allen Mitarbeiter*innen, gelingt loszulassen, sich von dem Althergebrachten sowohl rational als auch emotional zu verabschieden, dann kann der Neuaufbau gelingen.

Wird aber selbst zu diesem Zeitpunkt nicht oder zu zögerlich gehandelt, dann wächst sich die Krise zu einer Liquiditätskrise aus, die nicht selten im Zusammenbruch endet.

Geschäftsführerin:	Sitz der Gesellschaft	Kontakt
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH	Göhrenstraße 2	
Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	72414 Rangendingen	Telefon 0711/ 9841 353
Geschäftsführer:	Registergericht	Mobil 0176/ 431 1098 1
Birgit Kohlhaas	Amtsgericht Stuttgart:	Internet www.100persent.de
Michael Kohlhaas	HRA 724431	Mail m.kohlhaas@100persent.de
	Umsatzsteuer-IdNr.:	
	DE266648787	

Zeit gewinnen durch strategische Planung

Das Gewinnen von Zeit sowie die Entwicklung von strategischen Handlungsoptionen für die eigenen Kernkompetenzen und Erfolgspotentiale stehen also im Zentrum der strategischen Planung. Auch die aktuelle Corona-Krise zwingt die Unternehmen zum Umdenken. Vorgehensweisen, die gestern noch undenkbar schienen, sind heute bereits vielfach Realität.

Wenn unser aktuelles Geschäftsmodell bedroht ist, rücken zum Beispiel folgende Fragen in den Blickpunkt:

- Wo und wie können wir mit unseren Kernkompetenzen neue Märkte erschließen?
- Welche zusätzlichen Fähigkeiten könnten wir uns aneignen?
- Welche (digitalen) Techniken könnten wir nutzen?
- Etc.

Die strategische Planung ist eine notwendige Bedingung, um eine Krise zu meistern. Aber sie ist nicht hinreichend. „Strategy Deployment“, also die Umsetzung der Strategie ist letztlich entscheidend. Um abschließend nochmals Peter Drucker zu bemühen: „Unless a decision has “degenerated into work”, it is not a decision; it is at best a good intention.“

Wirksame Werkzeuge und Methoden zur Strategiumsetzung, wie z.B. die X-Matrix bei Hoshin Kanri erhöhen die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Strategie und damit die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs ganz entscheidend: Nutzen Sie die Chancen und vermeiden so den Niedergang.

Überzeugen Sie sich selbst und rufen Sie uns an: 07471/ 9841 353. Wir beraten Sie gerne.

Hier finden Sie die [**Strategie-Workshops**](#), die Ihre Strategiearbeit professionalisieren.

■ Michael Kohlhaas

Die 100PersEnt GmbH hat sich auf das Thema Führung im Mittelstand fokussiert.

Schwerpunkte unserer Arbeit sind die [**Strategieentwicklung**](#) und die [**Strategiumsetzung**](#) im Mittelstand.

Darüber hinaus bieten wir auch Werkzeuge im Umfeld der Führungskräfteentwicklung an: vom [**Online-Angebot**](#) zur Eignungsdiagnostik von Führungskräften ([**BIP**](#)), über die Analyse des Führungsverhaltens ([**LSA**](#)) bis hin zum Coaching, gerne auch als [**Online-Coaching**](#) mit Zoom als Werkzeug.

Wenn Sie ein unverbindliches Kennenlerngespräch vereinbaren möchten, stehe ich Ihnen gerne unter m.kohlhaas@100persent.de oder telefonisch unter 07471/ 9841 353 zur Verfügung.

Geschäftsführerin:	Sitz der Gesellschaft	Kontakt
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	Göhrenstraße 2 72414 Rangendingen	Telefon 07471/ 9841 353
Geschäftsführer: Birgit Kohlhaas Michael Kohlhaas	Registergericht Amtsgericht Stuttgart: HRA 724431 Umsatzsteuer-IdNr.: DE266648787	Mobil 0176/ 431 1098 1 Internet www.100persent.de Mail m.kohlhaas@100persent.de