

A chalkboard sign on a wooden frame stands on a cobblestone street. The word "CLOSED" is written in white chalk, underlined. Below it is a hand-drawn illustration of a coronavirus particle with a circular center and several spikes extending outwards. The background shows a narrow street with historic buildings and a church spire in the distance.

CLOSED

Aus Corona nichts gelernt?

Ergebnisse einer aktuellen Umfrage unter Führungskräften zum Thema Krisenmanagement und strategische Planung



Krise? Welche Krise?

Während strategischen Themen wie neuen Produkten oder Kommunikationskampagnen in Unternehmen viel Aufmerksamkeit, Zeit und Budget gewidmet wird, werden Fragen wie „was, wenn es mal anders kommt?“ eher seltener zum Zentrum von Kreativ-Workshops.

Das liegt zum Einen sicher daran, dass Krisen und disruptive Marktänderungen faktisch selten im Unternehmensalltag auftauchen. Unwahrscheinliches wird halt gerne als „praktisch unmöglich“ verdrängt - das ist sicher ein Teil der menschlichen Natur. Zum Anderen scheint es bei Unternehmen aber auch eine gewisse Resistenz diesen Themen gegenüber zu geben - so als würde die systematische Beschäftigung mit potentiellen Krisen das Unglück quasi anziehen.

Unwahrscheinlichkeit oder Unwillen – welcher Faktor überwiegt?

Der erste Faktor - Krisen seien ja so unwahrscheinlich - ist mit dieser Pandemie offenkundig hinfällig: praktisch jedes Unternehmen - ob Kleinstunternehmen oder internationaler Konzern - hat eine geschäftsbedrohende Krise erfahren. Für uns war das der perfekte Moment, um der Frage auf den Grund zu gehen: „Wenn Krisen plötzlich für jeden erfahrbar sind, wie ändert sich dann die Bereitschaft von Managern, Geschäftsführern und Inhabern, sich systematisch auf Krisen vorzubereiten?“ Die Ergebnisse haben uns in ihrer Deutlichkeit überrascht, auch wenn die Methodik der Umfrage nicht geeignet ist, ein wirklich repräsentatives Bild abzugeben. Aber als Stimmungsbild können diese Ergebnisse ein wichtiges Warnsignal für einzelne Unternehmen oder auch ganze Branchen sein

Die Methodik der Umfrage

Die zugrunde liegende Umfrage ist zwar in den Ergebnissen recht deutlich, aber dennoch nicht repräsentativ.

Insgesamt wurden zwischen 1. Februar und 5. März 2021 über das Business-Netzwerk XING über 10.000 Führungskräfte per Anzeige eingeladen, an dieser Umfrage teilzunehmen. Bewusst haben wir die

Zielgruppe weit gestreut - und nicht nur auf Krisenmanager beschränkt - denn Führungskräfte im Allgemeinen sollten aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen von strategischen Vorbereitungen für Marktänderungen oder Krisenmanagement Kenntnis haben .

Frage 1:

Hat sich - Ihres Wissens nach - Ihr Unternehmen vor dem Ausbruch der Pandemie systematisch mit Krisenmanagement befasst?



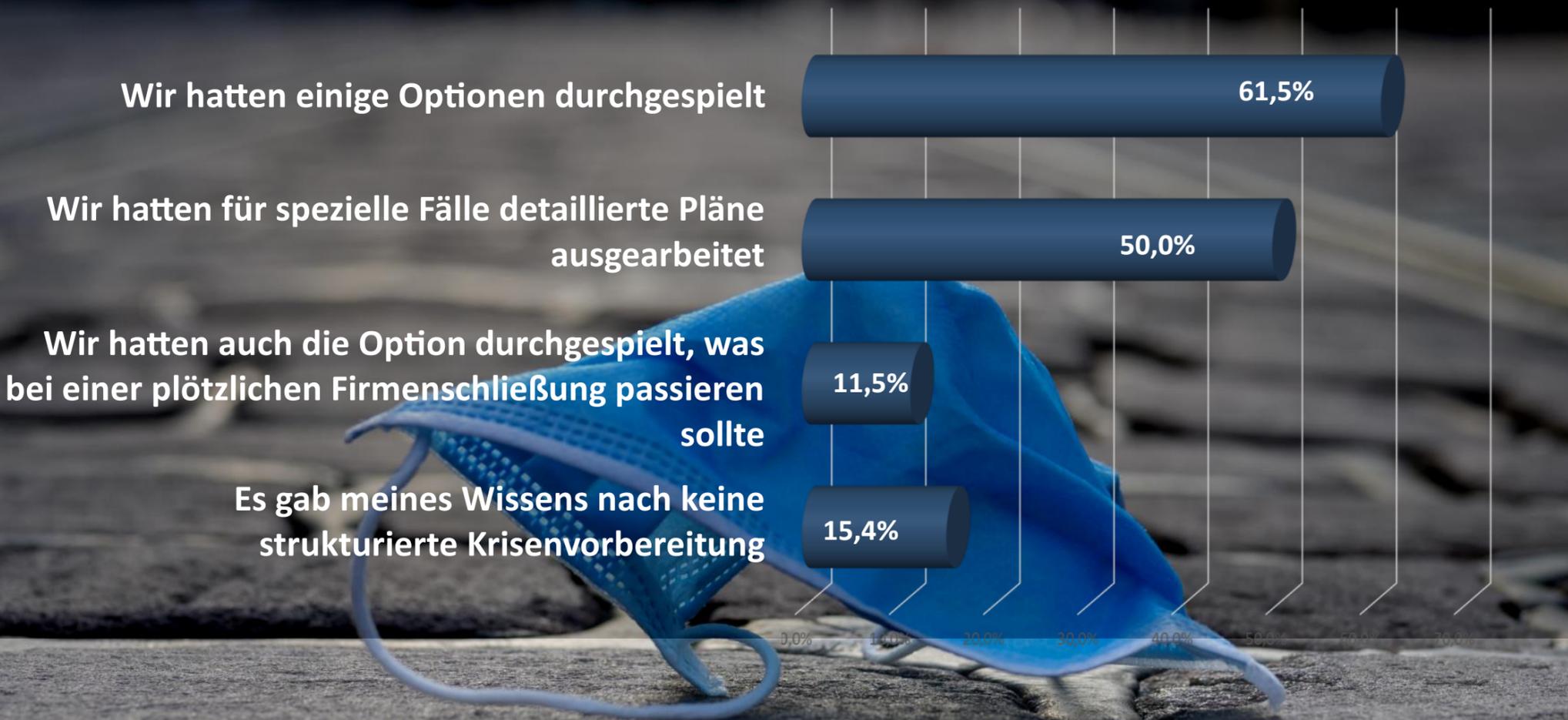
Erkenntnis 1:

Zwei Drittel aller Führungskräfte haben vor der Pandemie von einer strategischen Vorbereitung ihres Unternehmens auf Krisen und Marktveränderungen nichts mitbekommen. Wenn das Marktrealität ist, wäre das tragisch!

Krisen entstehen selten aus eindeutig voraussehbaren Gründen. Und sie entstehen auch selten zu Arbeitnehmerfreundlichen Zeiten. Der Tsunami 2005 am 1. Weihnachtsfeiertag etwa ist dafür ein leuchtendes Beispiel. Wer als Unternehmen wirklich gut vorbereitet sein will, braucht zunächst einmal eines: Alle verfügbaren Augen und Ohren am Markt!

Mitarbeiter, insbesondere aber Führungskräfte, müssen in Aktivitäten zur Krisenerkennung und –Prävention eingebunden sein— nur so erkennt man die Richtung rechtzeitig, aus dem der Sturm kommt. Dass in dieser Umfrage zwei Drittel aller antwortenden Führungskräfte eine solche strategische Krisenvorbereitung nicht erkennen konnten, deutet auf einen erheblichen Nachholbedarf.

Frage 2:
Falls sich Ihr Unternehmen systematisch mit Krisenmanagement befasst, hat: wie weit ging Ihre Vorbereitung damals?

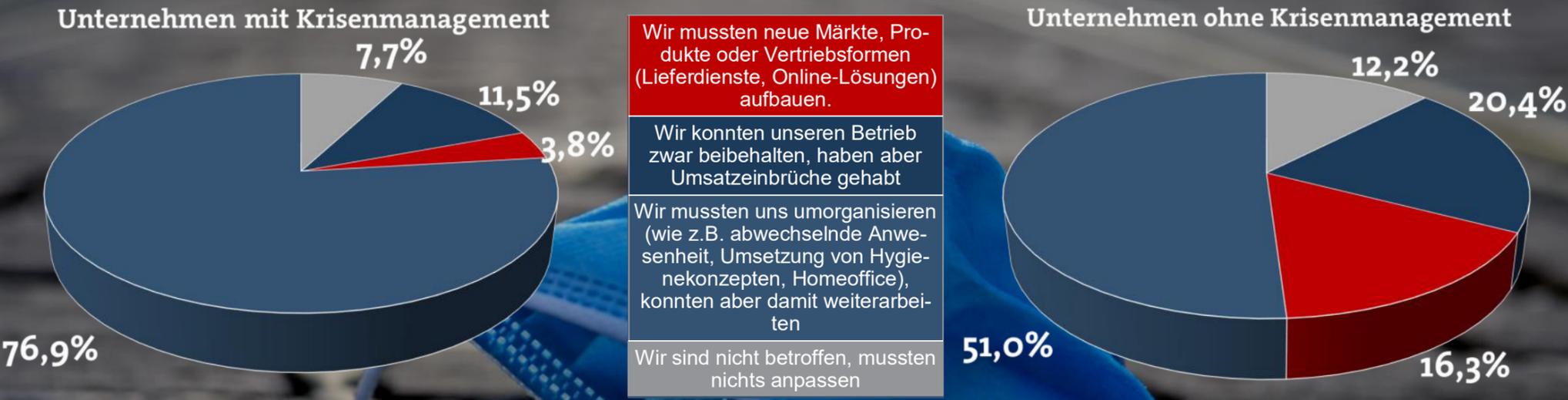


Erkenntnis 2:

Selbst dort, wo es eine Vorbereitung gab, hatten nur die Hälfte der Unternehmen konkrete Aktionspläne vorbereitet.

Krisenprävention und Veränderungsmanagement funktionieren nur, wenn man sich systematisch mit möglichen Veränderungen bzw. Krisenherden auseinandersetzt. Selbst für viele Befragte, die in ihrem Unternehmen einen Prozess zum Krisenmanagement wahrgenommen haben, ist ein strukturiertes Vorgehen nicht klar erkennbar gewesen: Nur etwa die Hälfte dieser Teilnehmer haben Kenntnis von konkreten Plänen, die im eigenen Unternehmen durchgespielt wurden. Und nur etwa 12 % aller Teilnehmer wissen von Szenarien, die sich mit der Möglichkeit einer zeitweiligen Firmenschließung befassten.

Frage 3:
Wie weit hat die Pandemie Ihre Unternehmensaktivitäten beeinflusst?



Erkenntnis 3:

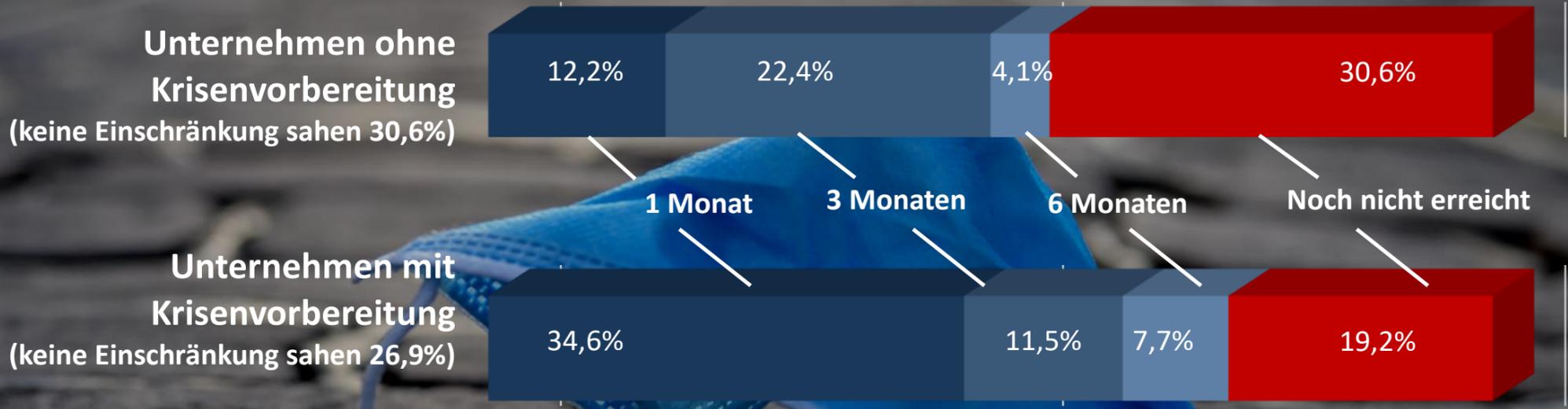
**90,5% aller Unternehmen waren von der Pandemie massiv betroffen.
 Fast 73% mussten sich auf die eine oder andere Art neu erfinden.
 Zweidrittel taten dies ohne Vorbereitung.**

Besonders spannend wird diese Analyse, wenn man die Unterschiede betrachtet zwischen den Unternehmen, die sich vorbereitet haben und jenen, bei denen die Führungskräfte keine Vorbereitung wahrgenommen haben:

Die vorbereiteten Unternehmen mussten - nach Wahrnehmung der Führungskräfte - deutlich seltener auf die Entwicklung neuer Produkte, Angebote oder Vertriebsformen zurückgreifen (4% statt 16% bei den unvorbereiteten Unternehmen) und scheinen darüber hinaus auch weniger von Umsatzeinbußen betroffen gewesen zu sein. (8% statt 12%)

Frage 4:
**Wie lange hat Ihr Unternehmen gebraucht,
 um operativ 'wieder rund' zu laufen?**

Wieder in „einer Art“ Normalmodus nach...



Erkenntnis 4 :

**Vorbereitete Unternehmen erholen sich schneller.
 Und: wer nach 3 Monaten noch nicht wieder im Normalmodus war,
 arbeitet heute noch immer daran.**

Ein wesentlicher Unterschied zwischen vorbereiteten und nicht vorbereiteten Unternehmen ist die Rekonvaleszenz-Zeit, also die Zeit, die ein Unternehmen braucht, um nach Eintritt einer Krise wieder in eine Art „Normalmodus“ zurückzukehren. Das Ergebnis war zwar zu erwarten, überrascht aber in der Deutlichkeit:

Über ein Drittel (35%) aller vorbereiteten Unternehmen war bereits nach vier Wochen wieder in einem operativen Normalmodus – vielleicht mit Einschränkungen, aber die Zeit der Improvisation war einer operativen Routine gewichen. Nach Einschätzung der Führungskräfte hatten das bei den unvorbereiteten Unternehmen gerademal 12% erreicht.

Insgesamt hatten nach 3 Monaten fast die Hälfte aller vorbereiteten Unternehmen wieder Normalbetrieb (46,1%), während es bei den Unvorbereiteten lediglich 34,6% waren.

Besonders tragisch daran ist, dass zum Zeitpunkt der Umfrage, also ein Jahr nach Ausbruch der Pandemie, immer noch über 30 % aller unvorbereiteten Unternehmen an einer Wiederherstellung der operativen Normalität arbeiteten, wohingegen es bei den Vorbereiteten nur 19% sind.



Frage 5:
Werden Sie aus dieser Erfahrung heraus etwas in Ihrer langfristigen Planung ändern?



Erkenntnis 5:
Ein Jahr nach Beginn der Pandemie sieht nur ein Drittel der Führungskräfte das eigene Unternehmen schon aktiv an einer Planungsüberarbeitung

Die nächste Krise scheint weit weg: Ein Jahr nach Beginn der Pandemie und des ersten Lockdowns arbeiten nach Wahrnehmung der Führungskräfte nur etwa ein Drittel (32,9%) der Unternehmen schon aktiv an Plänen zur besseren Vorbereitung.

Hier ist der Unterschied zwischen vorbereiteten Unternehmen und Unternehmen ohne konkrete Krisenplanung besonders deutlich: Die vorbereiteten Unternehmen arbeiten bereits zur Hälfte (46%) an einer Überarbeitung ihrer Strategie zur Krisen und Veränderungsbewältigung, weitere 20% wollen das aktiv angehen.

Bedrohlich hingegen die Zahlen bei den nicht vorbereiteten Unternehmen: Geradema ein Viertel dieser Unternehmen (26%) beschäftigen sich - ein Jahr nach den ersten Lockdowns - aktiv mit einer Überarbeitung der eigenen Veränderungsstrategien, 40 Prozent haben das vor.



Zusammenfassung: Unternehmen auf dem Weg durch die Krise

Zunächst sei noch einmal betont, dass die Umfrage nicht als repräsentativ angesehen werden kann. Wenn aber das Stimmungsbild der befragten Führungskräfte ansatzweise die Realität widerspiegelt, dann war ein Großteil aller Unternehmen kaum bis gar nicht auf Krisen jeder Art vorbereitet. **Sogar bei den vorbereiteten Unternehmen hatten nur die Hälfte fertige Aktionspläne - und nur knapp 12 % aller vorbereiteten Unternehmen hatte die Möglichkeit einer temporären Firmenschließung überhaupt bedacht.**

Das ist in soweit kritisch, als Krisen jederzeit und in jeder Größe auch nur einzelne Unternehmen treffen können. Auch temporäre Firmenschließungen können aus den unterschiedlichsten Gründen heraus jedes Unternehmen treffen.

Auch die aktuelle, für jeden erlebbare **Pandemie hat anscheinend nicht dazu geführt**, dass sich die **Bereitschaft der Unternehmen zur Krisenvorbereitung** wesentlich verändert hat. Zudem steht zu befürchten, dass mit nachlassendem Druck aufgrund guter Impfergebnisse das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Prävention weiter schwindet.

Andererseits legt die Umfrage nahe, dass Unternehmen, die sich systematisch auf Krisen vorbereiten, leichter durch die Krise kommen und die Rekonvaleszenz schneller einsetzt.

Die aktuelle Pandemie hat in vielerlei Hinsicht die Schwächen des deutschen und weltweiten Wirtschaftssystems aufgezeigt. Auch wenn viele Unternehmen leiden, konnten die allergrößten Folgen diesmal noch über staatliche Unterstützungsprogramme abgefedert werden. **Was aber, wenn die Fähigkeit zur staatlichen Rettung einmal erschöpft sein sollte? Die dritte Welle scheint ja aktuell gerade auf uns zuzurollen...**

Unternehmensmanager haben deshalb - neben einer Erhöhung des Shareholder Value - auch die Aufgabe, für ihr Unternehmen Marktveränderungen und Krisen zu antizipieren und entsprechende Konzepte für mögliche Reaktionen vorzubereiten.

Lösungsansätze: Mit Kreativität gegen Krisen.

Kreative Krisenprävention klingt zunächst einmal kompliziert und aufwändig. Ist das möglicherweise ein Grund, weshalb sich nur so wenig Unternehmen mit diesem Thema befassen?

Dabei ist es eigentlich ganz einfach und kann sogar Spaß machen:

- 1. Führungskräfte ins Boot holen:** Viele Augen und Ohren nehmen Krisen früher wahr!
- 2. Den Kreativprozess starten:** Erlauben Sie den Führungskräften, zum Beispiel in einem Workshop mal alle denkbaren - und auch die „unmöglichen“ - Krisen durchzuspielen. Na los, keine Hemmungen - es tut nur gut, nicht weh!
- 3. Pläne schmieden:** Für die wichtigsten 10 Krisentypen erarbeiten Sie dann Alarmketten und Gegenmaßnahmen.

Fertig!

Unternehmenskrisen, disruptive Branchenumschwünge oder auch generische Probleme wie die aktuelle Pandemie sind genau betrachtet nichts anderes als drastische, meist plötzlich und scheinbar überraschend auftretende Marktveränderungen. Wie einfach Unternehmen jeder Größe damit umgehen können, beschreibt die aktuelle Ausgabe des Strategieratgebers *Zukunftsmanagement für den Mittelstand*. - Ein Leitfaden für Krisenzeiten. Auszüge aus den dort vorgestellten Techniken finden Sie rechts.

So geht's (Auszüge):

Mit der *Szenariotechnik* möglichst systematisch zukünftige Entwicklungen antizipieren

Aus welchen Richtungen könnten Krisen erwachsen? Aus welchen Entwicklungen könnten drastische Marktveränderungen entstehen? Mit diesen Fragen befasst sich die Szenariotechnik, die erstmals von Shell in den späten 60er Jahren im großen Umfang eingesetzt wurde. Sind die potentielle Ursachen für Krisen und drastische (disruptive) Marktänderungen einmal identifiziert, lassen sich für jedes Szenario Gegenmaßnahmen planen.

Im *Business Wargame* Reaktionen von Marktteilnehmern und anderen Stakeholdern erkennen.

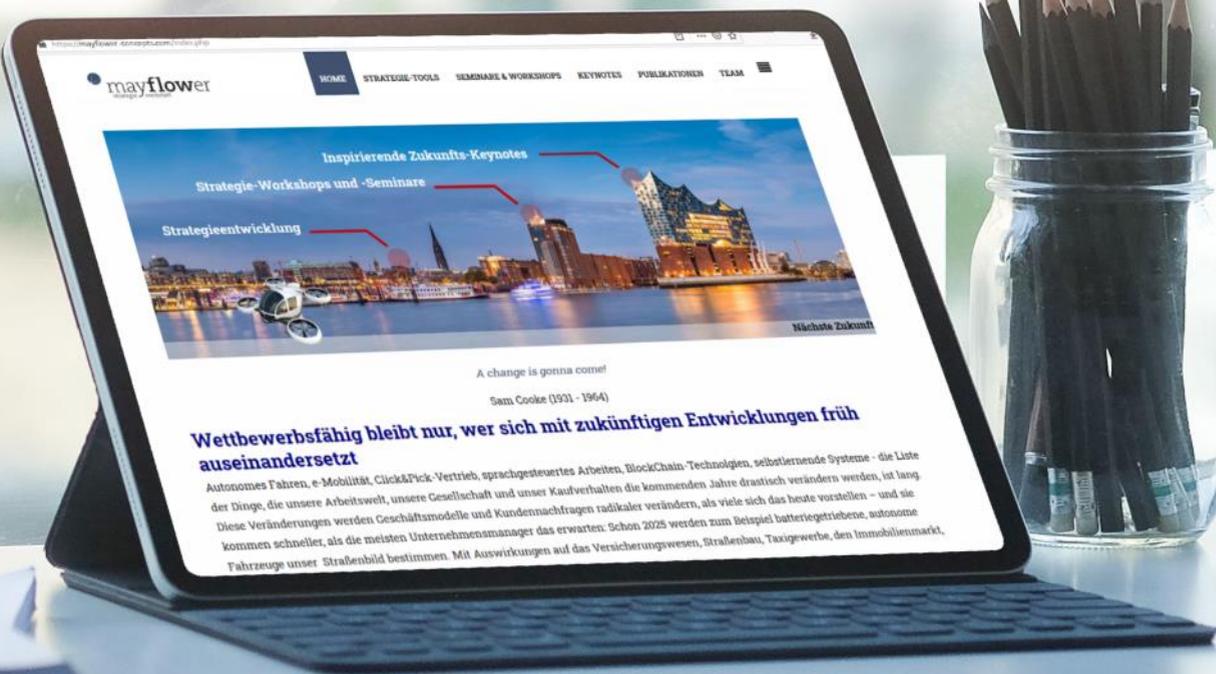
Hat man mithilfe der Szenariotechnik die wichtigsten Entwicklungen sowie notwendige Gegenmaßnahmen erarbeitet, gilt es mögliche Reaktionen von Kunden, Wettbewerbern oder anderen Stakeholdern (wie z.B. Gesetzgeber) vorausszusehen - und dafür wiederum Gegenmaßnahmen zu erarbeiten. Auch dies ist ein kreativer Workshop, der trotz des ernsten Themas sogar Spaß machen kann.

Mehr zu Krisenprävention und Vorbereitung auf Marktveränderungen finden Sie in der aktuellen Ausgabe .

**Erschienen im Verlag
SpringerGabler**

ISBN: 978-3-658-31245-9





Interessiert?
Hier erfahren Sie mehr:

Mayflower Concepts

Stormarnhöhe 36

21031 Hamburg

www.mayflower-concepts.com

040 3089 2227

contact@mayflower-concepts.com

