

• EDITORIAL

Lieber Leser, lieber Unternehmer



Der Bundesrat hat ab Mitte März 2020 gestützt auf das Epidemiegesez und seine verfasungsrechtlichen

Notrechtskompetenzen (Art. 185 Abs. 3 BV) umfassende und eingreifende Massnahmen zum gesundheitlichen Schutz der Bevölkerung und zum Überleben der Wirtschaft getroffen, was grossen Einfluss auf die Wirtschaft und die Bevölkerung hat. Durch die Pandemie leiden auch die exportorientierte Schweizer Wirtschaft und der Tourismus.

Dies alles wird auch anhaltend grosse Auswirkungen auf den Finanzhaushalt von Bund, Kantonen und Gemeinden haben; die Unternehmen werden weniger Gewinne erwirtschaften und weniger investieren, die Bevölkerung wird weniger verdienen und weniger ausgeben, allenfalls steigen auch die Anzahl der Firmenkonkurse und die Anzahl der Arbeitslosen. Düstere Perspektiven – unser Finanzminister hat am 20. April 2020 in der NZZ verlauten lassen, «mir ist nicht mehr wohl in meiner Haut».

Die «Rezepte» aus der Krise müssen im ordentlichen Gesetzgebungsverfahren gefunden werden – allfällige Steuererhöhungen müssen ein Referendum überstehen; wiederkehrende Sparpakete müssen die parlamentarischen Hürden schaffen.

Gute Arbeit, zuverlässige Dienstleistungen gepaart mit Innovation und Erfindergeist – alles schweizerische Tugenden und Werte – werden uns auf dem Weg aus der Krise begleiten; wird dürfen trotz allem zuversichtlich sein – packen wir es gemeinsam an.

Herzlich Dr. iur. Hans Wipfli,
Rechtsanwalt, MPA Universität Bern

BEREIT FÜR DIE ZEIT NACH CORONA

Zukunftsausrichtung im Veränderungsprozess

Nichts wird mehr so sein wie vorher, so lautet der deutsche Titel von «Ghost Writer». Im Film kehrt der Geist eines Autors zurück und stellt die Welt auf den Kopf. Was alles nach der Corona-Krise anders sein wird, können wir nicht abschätzen, aber wir können uns proaktiv auf die Zukunft ausrichten.

• Von Daniel Seiler

Verhaltensmuster bei Veränderungen

Wir leben in sehr dynamischen Zeiten. Vieles verändert sich. Schon vor der Corona-Krise wurden viele Geschäftsmodelle auf die Probe gestellt. Sei es durch neue Technologien der Digitalisierung oder der Automatisierung, durch verändertes Kundenverhalten oder durch neue Konkurrenten.

Menschen reagieren unterschiedlich auf unerwartete Veränderungen. Während die einen quasi in eine Schockstarre verfallen und sich zurückziehen, reagieren die anderen rasch auf die veränderten Umstände und passen sich ihnen an. Mit viel Kreativität entwickeln sie neue Wege und Ideen, um die Herausforderungen zu meistern.

Was für Menschen gilt, ist auch bei Unternehmen in der Krise zu beobachten. Die staatlich verordneten Betriebschliessungen trafen viele Unternehmen unerwartet und heftig. Kleiderläden, Kosmetikstudios, Coiffeurgeschäften, Restaurants oder Gärtnereien brach von heute auf morgen der Umsatz weg. Die einen durften gar nicht mehr arbeiten, andere mussten neue Wege finden, um ihre Waren und Produkte an den Kunden zu bringen. Innert kürzester Zeit mussten bei vielen Unternehmen neue

Strukturen aufgebaut werden, damit die Ware auch weiterhin verkauft werden konnte. Im Vorteil war in dieser Situation z.B. die Gärtnerei, die schon vor der Krise nicht nur den Vertrieb der Produkte über eine Online-Plattform abwickeln konnte, sondern ihre Kunden auch systematisch in einer Datenbank erfasst und damit rasch per E-Mail oder WhatsApp auf Aktionen und das aktuelle Angebot der Gärtnerei aufmerksam machen konnte. Wer im März mit der Digitalisierung der Kundendaten, dem Aufbau eines Online-Shops oder einer Social-Media-Präsenz starten musste, der war spät dran und musste wohl rasch feststellen, dass das Ganze nicht so einfach funktionierte.

In der Zukunft wird sich vieles verändern

Was genau die mittel- oder langfristigen Auswirkungen der Corona-Krise sein werden, darüber wird viel diskutiert. Es werden Zukunftsszenarios entwickelt, und es wird darüber nachgedacht, welche Megatrends durch die Krise an Einfluss gewinnen oder verlieren werden. Vor der Krise dominierten die globalen Megatrends Digitalisierung, Globalisierung, Gesundheit und Klimawandel.

Wirklich wissen tun wir nicht, was die Zukunft genau bringen wird. Unab-



hängig davon, wie lange wir im Krisenmodus bleiben werden, es wird sicher nachhaltige Veränderungen geben. Einfach zu der Zeit vor der Krise werden wir nicht zurückkehren können – der verordnete Lockdown wird sich auch auf die Zukunft auswirken und einen starken Einfluss auf die Megatrends haben.

- Die Digitalisierung und die Automatisierung werden weiter voranschreiten.
- Die Arbeitsprozesse werden sich verändern – Homeoffice und Home-Learning werden an Bedeutung gewinnen.
- Staatliche Regulierungen, Sicherheits- und Vorsorgeaspekte werden zunehmen.
- Das Konsumverhalten wird sich ändern – Online-Shopping wird zunehmen.
- Es wird eine neue Balance zwischen Globalem und Lokalem geben. Die Krise hat die Verletzlichkeit der globalen Lieferketten aufgezeigt.
- Die Gesundheit und die gesunde Ernährung werden an Bedeutung gewinnen.

- Der Umgang mit Ressourcen und der Umwelt wird noch wichtiger.
- Das Mobilitätsverhalten wird sich verändern.
- Die Land-Stadt-Thematik könnte eine neue Richtung nehmen.

Ich bin kein Zukunftsforscher. Die vertiefte Beschäftigung mit Megatrends überlasse ich lieber Futuristen wie Matthias Horx und seinem Zukunftsinstitut.¹

Ich möchte aber betonen, dass das Sichauseinandersetzen mit der Zukunft heute nochmals deutlich wichtiger ist als vor der Krise. Das schon ältere Zitat von Matthias Horx ist heute aktueller denn je. Es wird keine Verlängerung der Vergangenheit ins Morgen geben.

Es gehört zur Pflicht eines Unternehmers, sich jetzt zu fragen, ob das Geschäftsmodell noch den Gegebenheiten der Gegenwart und den Perspektiven

¹ Zukunftsinstitut GmbH mit Dokumentation und Beschreibungen von Megatrends, www.zukunftsinstitut.de.

der Zukunft entspricht. Jedermann soll sich fragen, was die Megatrends und andere Veränderungen für einen Einfluss auf das eigene Geschäft haben könnten.

«Ich habe festgestellt, dass die Menschen sich gar nicht wirklich für die Zukunft interessieren. Sie interessieren sich eher für die Verlängerung der Vergangenheit ins Morgen. Genau das aber hat die Zukunft nicht im Programm.»

Trendforscher Matthias Horx

Taktik und Strategie führen zum Erfolg

Während der Krise sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen, währenddem die Umsätze einbrechen und die Mitarbei-

ter vielleicht in Kurzarbeit sind, ist nicht ganz einfach. Daher drängt sich in der heutigen Situation ein zweigleisiges Vorgehen auf: kurzfristige taktische Massnahmen zwecks Umsatzsicherung und Fortbestand des Unternehmens sowie mittel- und langfristiges strategisches Vorgehen zwecks Zukunftsausrichtung für die Zeit nach der Krise.

Trial-and-Error-Methoden sind im deutschsprachigen Raum auch heute noch wenig verbreitet. Fehler machen gilt als verpönt. Ausserordentliche Situationen fordern aber auch ausserordentliche Lösungsansätze. Mit Ausprobieren zum Erfolg, das funktioniert in der Informatik, um den besten Weg zur Lösung eines Problems zu finden. Heute gehören Trial-and-Error-Methoden zu den agilen Methoden, um Projekte anzupacken und voranzutreiben, Neues auszuprobieren und sich rasch an neue Gegebenheiten anzupassen. Solche Methoden eignen sich also im aktuellen Umfeld, um kurzfristige Massnahmen zur Neukundengewinnung zu ergreifen oder neue Vertriebsformen oder Angebote auszuprobieren und zu testen.

Agile Methoden ersetzen nicht die Strategie. Agile Methoden können aber den Strategieprozess unterstützen, und die Erkenntnisse von taktischen Massnahmen sollten natürlich in die strategische Zukunftsausrichtung einfließen.

Den Spirit für die Zukunft entwickeln

Jedes Unternehmen besitzt eine eigene Identität, einen einzigartigen Geist. Dieser ist verwurzelt in der Herkunft und

Geschichte des Unternehmens oder des Patrons. Er formt die Persönlichkeit, die Dienstleistungen, die Produkte sowie die Marktposition im Wettbewerbsumfeld.

Im Laufe der Zeit oder durch eine Krise kann dieser Geist verloren gehen. Bei der Zukunftsausrichtung im Veränderungsprozess geht es darum, den «Spirit» für alle greifbar zu machen. Die Herausforderung im Veränderungsprozess ist, alle Stakeholder von Anfang an mit auf den Weg zu nehmen. Die grosse Kunst besteht darin, gemeinsam die historisch relevanten und zukünftigen Erfolgsfaktoren in ein Wertesystem zu integrieren. Dadurch wird der Unternehmensgeist zum Leben erweckt und das Wirgefühl gestärkt.

Startpunkt für die Erarbeitung des Spirits für die Zukunft ist ein Analyseprozess. Er basiert auf einem ganzheitlichen Strategieansatz: Zuerst werden mittels Analyse und Befragung die Bedürfnisse und die Wahrnehmung der Kunden über die Firma und die Konkurrenz erfasst. Danach werden in Workshops die interne Sicht der Mitarbeiter und des Managements der Kundenwahrnehmung gegenübergestellt. Schliesslich wird das umfassende Datenmaterial konsolidiert und zusammen mit dem Management validiert, modelliert und das Zukunftsbild bzw. die Vision und zukünftige Zielpositionierung im Markt festgelegt.

Sind die Zielsetzungen definiert, dann geht es um die Implementierung und die Umsetzung der Strategie. Zeitpläne

und Verantwortlichkeiten werden definiert sowie Prozesse gegebenenfalls angepasst. Für die Überprüfung der Strategie braucht es definierte und messbare Kennzahlen über den Fortschritt der Implementierung der Strategie.

• TIPP



Erfolgsfaktoren bei der Zukunftsausrichtung

- Neues Ausprobieren – Trial-and-Error
- Ziele und Zeitplan definieren
- Kreativitätstechniken nutzen
- Einbindung der Kunden
- Workshops durchführen
- Megatrends interpretieren
- Teamspirit nutzen
- Vorbildrolle der Vorgesetzten
- Umsetzungs- und Implementierungsstrategie
- Visionen

Fazit

Es hört sich vielleicht etwas abgedroschen an, aber wer die heutige Krise auch als Chance sieht, Bestehendes zu hinterfragen, und sich rasch und aktiv mit der Zukunft auseinandersetzt und hartnäckig nach neuen Wegen sucht, der wird auch rasch Ergebnisse sehen. «Trial-and-Error» und agile Methoden eignen sich gut, um kurzfristig Ergebnisse zu erreichen. Langfristig erfolgreich werden aber auch im veränderten Umfeld diejenigen Unternehmen sein, die aufgrund einer soliden Analyse die Strategie für die Zukunft entwickeln oder weiterentwickeln. Und diejenigen, die die Strategie konsequent umsetzen und gegebenenfalls im dynamischen Umfeld auch wieder anpassen.



AUTOR

Daniel Seiler, Betriebsökonom HWV/FH, Berater für Strategie und Marketing, ist Inhaber und Geschäftsführer von www.rainmakercorp.ch.

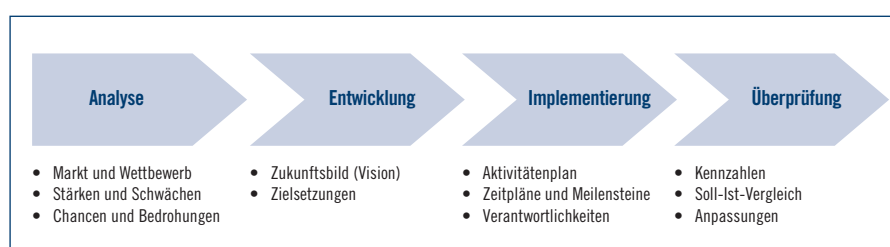


Abbildung 1: Klassische vier Schritte für die Zukunftsausrichtung