

STRATEGIE: Wie Unternehmen gestärkt aus Krisen hervorgehen

Gesprächspartner von Unternehmern setzen sich häufig mit dem Motto „Krisen als Chancen nutzen“ auseinander. Dabei überrascht es, dass es doch viele Unternehmer gibt, die Zukunftschancen in der derzeitigen Krisensituation sehen. Unternehmer zu motivieren nicht die Krisensituation zu beklagen, sondern sich auf die Chancen für die Zukunft zu konzentrieren, scheint ein sinnvolles Unterfangen. Der folgende Beitrag möchte dazu anregen.

*Dr. Rudolf K. Sprüngli, Mitglied des Beirats Institut für Wirtschaftsberatung Niggemann, Fischer & Partner GmbH, Zürich;
Mark Niggemann, Geschäftsführer, Institut für Wirtschaftsberatung Niggemann & Partner GmbH, Meinerzhagen*

1 CORONA: NUR EINE VON VIELEN KRISEN

In der aktuellen Krisensituation liegt es nahe, den Blick zurück auf geschichtliche Vorläufer zu richten. Es waren ungefähr 15 Krisen, denen die Wirtschaft während der letzten Jahrzehnte ausgesetzt war. Dazu zählte in den 1970er-Jahren die Erdölkrise, das Platzen der Dotcom-Blase zu Beginn der 2000er-Jahre, 9/11 und die uns allen noch gegenwärtige große Finanzkrise im Jahr 2008. In den 1970er-Jahren sagte die Studie des Club of Rome „Die Grenzen des Wachstums“ die Erschöpfung praktisch aller Rohstoffe voraus. Auch ein Buch namens „Future Shock“ von Alvin Toffler sorgte für großes Aufsehen. Nicht alle negativen Voraussagen sind so eingetreten, wenn auch die gewaltige ökologische Herausforderung sich eher noch verschärft hat. Viele dieser Krisen gingen vorüber, und oft ist die Welt gestärkt, innovativer und leistungsfähiger daraus hervorgegangen.

2 NOT MACHT ERFINDERISCH

Der Krisendruck führte dazu, dass viele Unternehmen fit für die Zukunft gemacht wurden. Neue Technologien, Verfahren und Kommunikationsmittel eröffneten Chancen, die vormals gar nicht erkannt werden konnten. Regelmäßig wurden die Innovationskraft und die Anpassungsfähigkeit der Menschheit unterschätzt – vor allem, wenn sie unter Druck gerät. Regelmäßig erleben wir, dass wir uns zukünftige, vor allem exponentielle Entwicklungen schwer vorstellen können.

Dass es einmal ein Internet, Personal Computer, iPads, iPhones und Millionen von Apps geben und wie gewaltig sich dies auf Wirtschaft und Gesellschaft auswirken würde, konnten sich nur wenige vorstellen. Das iPhone gibt es erst seit 2007, den App-Store erst seit 2008 – und wir erleben erst den Anfang der dadurch ausgelösten Kreativität und Produktivität und deren positiven Effekte.

Berater medizintechnischer Unternehmen müssen sich in jüngster Zeit intensiv mit dem Thema „Zukunft Medizin“ auseinandersetzen. Rasant wachsende Mengen medizinischer Daten – gepaart mit neuen Möglichkeiten und deren Auswertung – führen zu einer zunehmend differenzierten Optimierung der medizinischen Versorgung. Digitalisierung ist die Basis für eine wünschenswerte individuelle Optimierung von Diagnostik und Therapie. Auch leistet die Digitalisierung auf Basis zunehmender Transparenz einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung des „mündigen Patienten“.

Selbst wenn wir ähnliche Gesundheitskatastrophen wie Corona historisch Revue passieren lassen, finden wir Fakten, die das, was wir gerade erleben, in einen größeren Zusammenhang rücken und relativieren. So forderten schon die Pest, die „Spanische Grippe“ oder auch die Cholera Millionen von Toten.

Die Menschheit hat erwiesenermaßen schon viele größere Krisen erlebt und letztlich auch überwunden. Auch heute sind neben einer Vielzahl globaler Herausforderungen Instrumente entwickelt worden, um Krisen überwinden zu können. Ohne das damit verbundene menschliche Leiden und die Suche nach dessen Linderung wäre der gesamte medizinische Fortschritt kaum in dieser fulminanten Weise erfolgt.

Natürlich sind die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Wirtschaft gravierend. Wir werden in den nächsten Monaten sehr wahrscheinlich gewaltige Probleme bewältigen müssen. Und doch können wir davon überzeugt sein, dass – wie schon in früheren Zeiten – auch diese Krise sich als ein ungeheurer Katalysator für menschlichen Erfindergeist, Innovationen, Anpassungsleistungen, Reorganisation und Evolution auf einer höheren Entwicklungsstufe erweisen wird. Die Geschichte hat oft gezeigt, zu welchen unwahrscheinlichen Anstrengungen

und zu welcher erstaunlicher Kreativität Menschen fähig sind, wenn sie unter Druck geraten und ihr Überleben bedroht ist. Eine Krise ist immer ein außergewöhnliches, bedrohliches Ereignis, das uns herausfordert und uns zwingt, unsere Situation neu zu beurteilen und Handlungsalternativen zu entwickeln und umzusetzen. Neue Entwicklungen der Evolutionstheorie zeigen, dass Turbulenzen und Fluktuationen geradezu die Voraussetzung dafür sind, dass sich Systeme höherer Ordnung entwickeln können. Eine Antwort aller Lebewesen auf neue Herausforderungen aus der Umwelt ist die Entwicklung einer Vielzahl von Handlungsalternativen, die dann wiederum an der veränderten Umwelt getestet werden.

Marktverhältnisse ändern sich, es kommen neue Konkurrenten mit neuen Technologien und Produkten, die kostengünstiger, leistungsfähiger oder qualitativ besser sind. Etablierte Unternehmen müssen darauf reagieren, wenn sie nicht untergehen wollen.

Wenn wir unseren Blick von der Krise in der Vergangenheit auf die Gegenwart lenken, können wir feststellen, dass unsere Instrumente zur Krisenbewältigung noch nie so vielfältig und erfolgversprechend waren wie heute. Die durch das Internet und andere technologische Entwicklungen ermöglichte globale Vernetzung erlaubt internationale Kooperationen in einem noch nie dagewesenen Ausmaß. Die gegenwärtige fiebrige internationale Suche nach einem Impfstoff zeigt dies sehr anschaulich.

Noch nie hat eine so globale Forschungskoope- ration unter Mitwirkung von über 300 Biotechnologie- und Pharmafirmen stattgefunden. Sie wird die Art und Weise der Medikamentenentwicklung nachhaltig verändern und neue, schnellere und effizientere Technologien und Verfahren hervorbringen. Die CRISPR-Technologie der beiden diesjährigen Nobelpreisträgerinnen Emmanuelle Charpentier und Jennifer Doudna wird dabei eine zentrale Rolle spielen.

Bemerkenswert ist auch die gegenwärtige Beschleunigung der Verlagerung vieler Geschäftsprozesse auf Online-Kanäle. Das Virus erweist sich als Katalysator einer schnelleren und konsequenteren Digitalisierung. Viele Unternehmen waren überrascht zu entdecken, dass auf digitalem Wege weit mehr möglich ist als bisher angenommen – letztlich einfach, weil wir dazu gezwungen wurden. Falls es zu weiteren Lockdowns kommt, wird sich das auszahlen. Auch werden sich Entwicklungen, die digitales Kommunizieren und Arbeiten angenehm und effizienter machen, beschleunigen. Methoden zur Anreicherung der digitalen Erfahrung – wie 3D-Imaging und Holografie – und zur Ansprache aller Sinne werden zunehmend integriert werden und auch vielen Technologien einen Schub verleihen. Die Verlagerung vieler Aktivi-

täten auf Homeoffice hat bereits erste Auswirkungen auf den Markt für gewerbliche Immobilien, für den Fachleute neue Nutzungsmöglichkeiten entwickeln müssen.

3 DIGITALISIERUNGSBESCHLEUNIGER COVID-19

In naher Zukunft wird neben dem Personal Computer zuhause ein 3D-Drucker stehen, um alle möglichen Artefakte, Produkte und Gebrauchsgegenstände – aber auch Güter des täglichen Bedarfs, Lebensmittel und Medikamente – ausdrucken zu können. Schon heute ist es möglich, z.B. auf einer Website namens „Thingiverse“ Programme für Gegenstände auszuwählen, die zu Hause auf dem 3D-Drucker ausgedruckt werden können. Auch die Anzahl der Materialien, die durch einen 3D-Drucker bearbeitet werden können, erhöht sich laufend. Dies wird unsere Warenströme und unsere globale Logistik transformieren und wohl auch ökologisch positive Effekte haben. Weniger Transporte und weniger Reisen bedeutet nicht nur enorme Zeitersparnisse und mehr Produktivität, sondern auch weniger Umweltbelastungen und saubere Luft, wie wir im letzten Lockdown erlebt haben.

Wie wir alle wissen, wird der so dringend erforderliche ökologische Umbau unserer Wirtschaft nicht ohne Druck erfolgen. Wir können zuversichtlich sein, dass Corona diesen Druck noch erhöht und ökologische Optimierungen hervorbringen wird, obwohl wir wissen, dass angeblich die für die Krisenbewältigung erforderlichen Geldmittel für die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft fehlen. Wir dürfen im Gegenteil davon überzeugt sein, dass diese globale Krise einen gewaltigen Innovationsschub auslösen wird. Die digitale Vernetzung unseres Planeten ermöglicht schon heute eine globale Kooperation und Kreativität noch nie dagewesenen Ausmaßes, die nun Fahrt aufnimmt. Die explosiv ansteigende Anzahl von Apps und kostenfreien Ausbildungsangeboten aus dem Internet gibt jedem die Chance, sich persönlich weiterzubilden und noch schöpferischer und produktiver zu sein. Neue Fabrikationstechnologien ermöglichen dezentrale Netzwerke von Erfindern, Bastlern und Tüftlern in sogenannten „Maker Spaces“. Corona wird diese Entwicklung beschleunigen – einfach, weil wir diese innovativen Instrumente rasch weiterentwickeln und noch intensiver nutzen müssen, wenn wir wirtschaftlich und gesellschaftlich überleben wollen.

4 AUFBRUCH UND KULTURWANDEL IN EINE NEUE ZEIT

Sicher ist es gegenwärtig absehbar, dass die derzeitige Krise in der globalen Wirtschaft zunächst negative Spuren hinterlassen wird. Damit einher geht aber auch ein Zwang zu kostengünstigerer effizienterer Produktion.

Das war praktisch in jeder Krise der Vergangenheit so. Es werden neue und sinnvollere Arbeitsplätze geschaffen, und die Grenzkosten in der Produktion werden immer mehr gegen null gehen, wie das Jeremy Rifkin in einem seiner letzten Bücher anschaulich darlegt. Die durch Corona beschleunigte Online-Verlagerung vieler Arbeitsprozesse wird auch die Konkurrenz auf dem internationalen Arbeitsmarkt massiv erhöhen. Für viele, die sich behaglich in ihrem jetzigen Job eingerichtet haben, könnte es ein böses Erwachen geben. Die Konkurrenz wird immer globaler und agiler. Schon heute sind viele Prozesse von der Auftragsforschung von Pharmafirmen bis hin zu Callcentern ins Ausland verlagert worden. Es gibt eine Vielzahl indischer Lehrer, die europäischen Kindern sehr gern online Mathematik und andere Schulfächer beibringen. Doch Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft und erzeugt Innovation und Fortschritt.

Ein weiterer Effekt dieser Krise ist eine Tendenz zur globalen Solidarität. Neben dem beobachtbaren Rückzug aufs Nationale bei der Bewältigung der anstehenden Probleme wächst auch zunehmend die Erkenntnis, dass wir global kooperieren und agieren müssen, wenn wir diesen mächtigen Feind besiegen wollen. Corona ist ein großer Equalizer. Das Virus macht weder vor Landesgrenzen noch vor Donald Trump oder Boris Johnson halt. Es offenbart Hybris, Missmanagement, Ineffizienzen des Staates und in der Wirtschaft, Egoismus, Korruption und Unfähigkeit knallhart. Vor dem Virus sind grundsätzlich alle gleich, und wir sind gezwungen, das Problem zusammen anzugehen.

Die Krise lehrt uns so auch Demut – sie lässt uns die Grenzen der Machbarkeit erleben, das Gefühl des Ausgeliefertseins an eine Situation, das leider für die Mehrheit der Menschen auf unserem Planeten noch immer alles andere als fremd – ja oft harte, tägliche Realität ist. Die so erzwungene Übung in globaler Solidarität könnte uns als Menschheit weiterbringen, auch wenn dies einigen etwas optimistisch erscheinen mag.

Krisen reißen uns aus unserer Bequemlichkeit, katapultieren uns aus unserer Komfortzone und bringen uns zum Lernen und Adaptieren. Sie lassen uns unter Druck ganz neue Fähigkeiten erkennen und entwickeln. Nicht

immer kann man aus einer Zitrone, die uns das Leben serviert, eine Limonade zubereiten – aber es geht öfter als man meint, wenn man es nur richtig versucht.

Erfolgreich gemeisterte innere Krisen machen auch empfänglicher für das Leiden und die Probleme anderer – Menschen werden dadurch tendenziell empathischer, sensibler und idealerweise auch solidarischer.

5 KÖNNEN WIR DIESE UND KOMMENDE KRISEN ALS CHANCE NUTZEN?

Wir können aktiv zur Bewältigung der Krise beitragen, anstatt in Angst, Verzweiflung und negativem Denken zu verharren. Wir können ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickeln oder fördern, das oder die der Gemeinschaft nützt und den Menschen weiterhilft. Wir können in Firmen und Technologien investieren, die zu Problemlösungen beitragen, oder im Lockdown in die eigene Zukunft unserer Aus- und Weiterbildung investieren, die eigenen Handlungsoptionen erweitern, anpassungsfähiger und fitter für die Zukunft werden. Wir können uns damit auf den kommenden Aufschwung vorbereiten – denn dieser wird rascher kommen als wir denken!

Es könnte sogar sein, dass diese Krise eine Art Übungslauf für Größeres ist, das noch kommen könnte – eine Möglichkeit, globales Bewusstsein und globale Warnsysteme und Problemlösungen zu entwickeln sowie unsere internationale Koordination zu erhöhen. Wir können in der Krise auch lernen, besser mit Informationen umzugehen, unsere Informationsaufnahme bewusster zu steuern, unsere Informationsquellen selektiver auszuwählen und uns nicht von Negativismus und Angstmacherei anstecken zu lassen. Wir können versuchen zu erkennen, dass die durch die Krise erzwungenen Verhaltensänderungen auch indirekt unsere Gesundheit und das Gesundheitswesen positiv beeinflussen. Wir erleben, mit wie viel Kreativität sich Unternehmer auf die Zukunft vorbereiten – auch indem sie andere Unternehmensbereiche oder Unternehmen erwerben, mit denen sie ihre Kompetenzen stärken oder auch Eigenkapitalpartner aufnehmen, mit deren Kapital und Unterstützung durch Netzwerke und Know-how die zukünftigen Herausforderungen bewältigt werden können.

VERTRIEBSIMPULS

- Flexibel auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren und das Geschäftsmodell schnell anzupassen, war für Unternehmer schon immer eine wichtige Fähigkeit – hat aber in der Corona-Krise enorm an Bedeutung gewonnen. In dieser Phase sind Sie als qualifizierter Gesprächspartner sehr willkommen.