

SMG Best Practice Meeting Bucher Industries AG, Niederweningen 23.6.2010
Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung und lessons learned

Die aus den 3 Gesprächsrunden am Tisch 5 resultierenden mind maps unterscheiden sich im Bezug auf Krisenursachen, Krisenerkennung, Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung, konkrete Massnahmen und lessons learned nicht grundsätzlich von den Zusammenfassungen der Nebentische.

Aus diesem Grund möchte ich mich an dieser Stelle auf die am Tisch kontrovers diskutierte Wichtigkeit der „Strategie in Krisensituationen“ limitieren, konkret:

→ An Strategie festhalten!

→ Strategie anpassen?

Die folgenden Notizen sollen als Gedankenanstösse in beide Richtungen dienen.

Szenario A) → positiv

Voraussetzungen:

- Strategie basierte auf einer fundierten SWOT
- Strategie war auf Relevanz auch in schwierigem Wirtschaftsumfeld geprüft (contingency planning)
- Strategie wurde durch solide Eigenmittel gestützt, zusätzlich wurden Reserven in erfolgreichen Jahren geschaffen (Gewinne vor [aber auch während] der Krise wurden optimiert, nicht maximiert)
- Strategie ist langfristig ausgerichtet und wird von Inhabern, VR und Management getragen (keine kurzfristigen CEO Egotrips)

An Strategie festhalten!

Chancen:

- Klarer Fokus auf „how to do“ nicht „what to do“
- Wettbewerbsvorteil gegen zaudernde Konkurrenten, Gewinn von Marktanteilen
- Starkes Vertrauenszeichen an alle stakeholders
- F&E läuft weiter im Kerngeschäft

Risiken:

- Durch die Krise verursachte, jedoch nachhaltige Marktveränderungen werden nicht genutzt
- Optimierungen/Kaizen allenfalls schwieriger umsetzbar

Szenario B) → negativ

Mögliche Gründe:

- Strategie basierte auf strengths & opportunities aber weaknesses & threats wurden ausgeblendet
- Strategie war auf betriebswirtschaftliche Tauglichkeit in worst case Szenarien nicht geprüft
- Zu starke Fremdfinanzierung, erarbeitete Gewinne wurden nicht zur Stärkung der Unternehmenssubstanz oder für strategische Investitionen zurückbehalten
- Eher opportunistisches, anstatt langfristig strategisches Geschäftsgebaren

Strategieanpassung!
(aufgrund von Leidensdruck unvermeidlich)

(Krise als) Chance:

- Bewusstsein für ausgewogene Strategie wird geschärft, Unternehmung wird zu sauberer SWOT und contingency Planung gezwungen
- Möglichkeit zur Anpassung auf verändertes Marktumfeld, allenfalls „back to the roots“
- Dezierte Prozessoptimierungen, wo nötig Organisationsveränderungen und Restrukturierungen

Risiken:

- Verunsicherung, Orientierungslosigkeit und Vertrauensverlust bei Kunden und Mitarbeitern
- Verlust von Marktrelevanz
- Finanzierungslücken

Szenario C) → realistisch/wünschenswert

- Voraussetzungen für eine erfolgreiche, langfristige Strategie vor der Krise schaffen
- In Szenarien planen, Finanzierung sicherstellen, Reserven schaffen, alle stakeholder einbinden, häufig, transparent und ehrlich kommunizieren
- Prozessoptimierungen, Effizienzsteigerungen, Problemlösungen sind permanente Aufgaben
- F&E in jeder Phase aufrechterhalten, allenfalls stärken
- Frühwarnsysteme für makroökonomische Veränderungen entwickeln
- Neue Herausforderungen für den Aufschwung identifizieren und bewältigen



An langfristiger Strategie festhalten!

jedoch:

- Überprüfung Umsetzungsgeschwindigkeit
- Evaluierung von zusätzlichen strategischen Optionen aufgrund von Marktveränderungen

Übrigens wird es wohl kaum erstaunen, dass kein Konsens gefunden werden konnte, ob wir noch in der Krise stecken, sie bereits hinter uns gelassen haben oder gar knapp vor der Nächsten stehen...

24.6.2010 Martin Bachmann