



**Chefsachen** – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln wollen

Ausgabe 2\_2020

# Zwischen Überlebenssicherung und Aufbruch Unternehmensführung in Corona-Zeiten

Hans-Joachim Grabow  
**Krisenmanagement während der  
Corona-Pandemie**  
Seite 3

Roman Stöger  
**Die Chancen-Agenda für Krisenzeiten**  
Seite 7

Klaus Eidenschink & Kathrin Großheim  
**ANGST – Über den Umgang mit einem  
unbeliebten Gefühl**  
Seite 12

Myra Mani  
**Krisenmanagement im Pflegedienst**  
Seite 15

Mark König-Philipp  
**Auf dem Weg durch die Krise mit  
digitaler Sportbegleitung**  
Seite 18

Patrick Großheim & Alexander Sonntag  
**Strategieentwicklung in der Krise**  
Seite 21



# Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

nichts hat in der ersten Jahreshälfte unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben derart geprägt wie die Corona-Pandemie. Sie hat viele Menschen, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln, in kürzester Zeit mit großen Herausforderungen, enormen Unsicherheiten und nicht selten existenziellen Nöten konfrontiert. Und auch wenn wir bereits erste Lockerungen vollziehen, werden uns die Krise und ihre Folgen noch länger begleiten und bewährte Vorgehensweisen, Erfolgsrezepte und Gewissheiten zur Disposition stellen. Mit dieser Ausgabe gehen wir der Frage nach, wie sich durch die Corona-Pandemie die Unternehmensführung verändert hat und verändern wird.

Dafür haben wir einige Autorinnen und Autoren unserer letzten Ausgaben eingeladen einzuschätzen, worauf es derzeit besonders ankommt und einige Unternehmen befragt, wie sie die Situation bewältigen. Von seinen Erfahrungen aus vergangenen Krisen und mit Turnaraound-Situationen leitet Hans-Joachim Grabow ab, worauf es in der aktuellen Krise besonders ankommt, um ein Überleben der Organisation sicherzustellen: Gemeinsam abgestimmte Führung, 360-Grad-Kommunikation sowie ein professionelles Liquiditätsmanagement. Roman Stöger dagegen richtet seinen Blick bereits über die Krise hinaus und sieht die Zeit gekommen, um die Weichen zu stellen und

Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Klaus Eiden-schink und Kathrin Großheim nehmen hingegen die Führungskraft als Mensch in den Blick und stellen dar, welchen Unterschied der kompetente Umgang mit den eigenen Ängsten in krisenhaften Situationen machen kann. Aus zwei betroffenen Betrieben berichten Myra Mani und Mark König-Philipp: Mit Myra Mani sprachen wir über ihr Krisenmanagement in den ersten Wochen der Krise beim Mani Pflegedienst in Lüdenscheid. Wie kann ein Sportzentrum angesichts von „Physical Distancing“ sein Geschäftsmodell in Windeseile verändern und digital neu denken? Diesen Fragen widmet sich Mark König-Philipp in seinem Bericht aus dem Herbert-Kuhaupt-Sportzentrum des TSV Korbach e.V. Zum Abschluss unseres Managementbriefs verdichten Patrick Großheim und Alexander Sonntag in ihrem Artikel die verschiedenen Perspektiven unter der Fragestellung, was Unternehmen gerade über die Art und Weise lernen können, wie Strategiearbeit erfolgreich betrieben werden kann.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen beste Gesundheit, einen erfolgreichen Weg durch die Krise und eine anregende Lektüre,

Ihr RKW-Chefsachen-Team



**Kathrin Großheim**  
k.grossheim@rkw.de  
06196 495-2813

**Sabine Erdler**  
erdler@rkw.de  
06196 495-3207

**Patrick Großheim**  
grossheim@rkw.de  
06196 495-3215

**Alexander Sonntag**  
sonntag@rkw.de  
06196 495-3230

**Sascha Hertling**  
hertling@rkw.de  
06196 495-3211

**Ute Juschkus**  
juschkus@rkw.de  
06196 495-3505



# Krisenmanagement während der Corona-Pandemie



**Dr. Hans-Joachim Grabow** ist Partner in der Struktur Management Partner GmbH | Dipl.-Kaufmann | M.Sc. | EMCCC (Insead) | geb. 1961 | Konzeption und Management in Umbruch (Turnaround-, Restrukturierungs-, Wachstums-) situationen im gehobenen Mittelstand | Fokus: Strategie-, Umsetzungs- und Changemanagementprozesse | Erfahrung: Bei SMP seit 1993, 24 Jahre Erfahrung in diversen Unternehmens- und Branchenkontexten | Mitautor des Buches „Turnaroundmanagement in der Praxis“, Campus 5. Auflage sowie weitere Publikationen zum Thema Turnaround und Changemanagement | Kontakt: [h.grabow@struktur-management-partner.com](mailto:h.grabow@struktur-management-partner.com)

**RKW: Lieber Herr Grabow, Sie sind als erfahrener Turnaround-Berater dieser Tage sicher sehr gefragt. Spüren Sie einen Unterschied in der Nachfrage nach Ihren Leistungen und wie sieht diese veränderte Nachfrage aus?**

*Hans-Joachim Grabow:* Natürlich sind wir aktuell stärker gefragt als üblich, beispielsweise ablesbar an den zunehmenden Anfragen potenzieller Klientinnen und Klienten. Tatsächlich begleiten wir aktuell aber vornehmlich unsere bestehende Kundschaft dabei, in den verschärften „Krisenmodus“ zu kommen, dazu telefonieren wir mitunter täglich miteinander oder leisten anderweitige Remote-Unterstützung. Damit auch andere von unseren Erfahrungen profitieren können, haben wir ein kompaktes Paper – „Emergency-Modus in der Praxis – Konkrete Empfehlungen zur Existenzsicherung in der COVID-19-Phase“ – erstellt, das als praktischer Leitfaden zur Orientierung für Führungskräfte Handlungsimpulse geben soll. Eine zentrale Maßnahme – darauf kommen wir später noch – besteht in der Installation einer täglich zusammenkommenden „Krisen-Taskforce“. Wir haben Sie „Corona-Taskforce“ genannt. Hintergrund dafür ist, dass wir es nach 10 Jahren Boom zwar mit wachstums-, aber wenig krisenerfahrenen Führungskräften und -gremien zu tun haben. Diese müssen jetzt quasi über Nacht in einen radikal anderen Modus wechseln, den sie kaum aus eigener Erfahrung kennen. Darum ist Unterstützung dieser Tage so wichtig.



**Wie schätzen Sie die aktuelle Wirtschaftskrise im Vergleich zu den vergangenen ein? Gibt es Besonderheiten oder Gemeinsamkeiten?**

Ganz ähnlich wie 2009/2010 sind wir heute auch medial im Grunde täglich mit Nachrichten konfrontiert, die gut geeignet sind, um darauf geschockt oder sogar mit Angststarre zu reagieren. Auch die Dauer der Krise ist heute genauso wenig absehbar, wie sie es im Frühstadium der vergangenen globalen Wirtschaftskrisen war. Daher wissen wir auch nicht, ob sie eher L-förmig, V-förmig oder U-förmig verläuft, mit welchem Ausmaß an Rezession wir es also zu tun bekommen. Auch die heutige Unsicherheit im globalen Ausmaß entspricht unseren Erfahrungen mit vergangenen Krisen.

Im Unterschied zur Krise 2009/2010 stehen heute allerdings gerade in Deutschland erprobtere Instrumente und Hilfspakete der Wirtschaftspolitik zur Verfügung, auf die man recht schnell, wie es aktuell vorgesehen ist, zurückgreifen und sie nutzen kann. Ein erheblicher Unterschied besteht allerdings darin, dass wir es 2009 nicht mit Kontakteinschränkungen und „Social Distancing“ zu tun hatten. Dadurch trifft es heute im Vergleich zu einem sehr frühen Zeitpunkt gerade die kleinen Dienstleistungsbetriebe im B2C-Bereich, also das örtliche Taxiunternehmen, die Eisdielen von nebenan oder das Hotel- und Gaststättengewerbe, um nur wenige Beispiele zu nennen. Viele dieser kleinen Unternehmen sind nicht mit üppigen Reserven ausgestattet und haben es mit hohen Personalkosten zu tun. Genau darauf reagiert der Bund ja mit seinen Förderinstrumenten gerade in besonderer Weise, sicher auch mit Blick auf die vielen Beschäftigten in diesem Bereich. Der gravierendste Unterschied besteht aber sicher darin, dass es heute nicht darum geht, den Finanzsektor am Leben zu halten, sondern um Menschenleben. Und zuletzt haben wir eine weltweite Entwicklung über viele Branchen und Wertschöpfungsketten hinweg. So etwas haben wir bis jetzt in keiner Krise erlebt, und sie wird die Wirtschaft neben den bereits heute eingetretenen Auswirkungen mit ihren Folgen und Nebenwirkungen massiv treffen.



**So individuell ja jedes Unternehmen ist, gibt es so etwas wie Quintessenzen, die Sie während der aktuellen Krise jedem Unternehmen empfehlen würden? Was wären denn die drei wichtigsten Maßnahmen?**

Ganz ähnliche Ansätze sind unserer Erfahrung nach in den meisten Unternehmen sinnvoll. Dazu gehört der eingangs angesprochene Krisenstab, den wir „Corona-Taskforce“ nennen. Dabei geht es schlicht darum, dass alle Führungskräfte eines Unternehmens täglich (und sei es virtuell) zusammenkommen, um neue Informationen gemeinsam zu bewerten und zu interpretieren, abgestimmt zu handeln, auszuwerten und nachzusteuern. Wir empfehlen dabei eine Haltung des reflektierten Pragmatismus. Mehr dazu finden Sie in unserem entsprechenden Paper, unter anderem die Handlungsfelder, die es lohnt, sich anzuschauen, und Leitfragen, die es sich zu stellen lohnt. Der zweite Aspekt betrifft die Gesundheitsfür- und vorsorge für die Beschäftigten mit ihren Abstands- und Hygieneregeln, Homeoffice-Möglichkeiten und vielem mehr, das Sie ja alles aus den Medien und Ihrem täglichen Miteinander kennen. Drittens ist es wie in allen Krisen- und Turnaround-Phasen wichtig, dass die Kommunikation mit Beschäftigten und Stakeholdern aufrechterhalten und intensiviert wird. Zielgruppen dieser 360-Grad-Kommunikation sind neben den eigenen Beschäftigten natürlich vornehmlich Finanzierer, Kunden, Lieferanten, Behörden und Netzwerke. Viertens empfehlen wir jedem Betrieb die Arbeit mit der „Corona-Cash-Gleichung“. Wie bei einer Liquiditätssteuerung üblich, geht es darum, zu erwartende Einzahlungen den zu erwartenden Auszahlungen gegenüberzustellen und mit dem zur Verfügung stehenden Finanzierungsrahmen abzugleichen. Dafür empfehlen wir einen Zeitraum von 13 Wochen. Im Unterschied zu üblichen Liquiditätsbetrachtungen geht es heute aber besonders darum, die zu erwartenden Einzahlungen darauf abzu prüfen, wie realistisch sie sind. So hat ein Textilliefe-

rant, der die Frühjahrskollektion bereits an den Einzelhandel ausgeliefert hat, laut Papierlage beispielsweise eine durchgängig positive Liquiditätssituation, während man realistischerweise kaum davon ausgehen kann, dass noch viele der offenen Posten nach erster Fälligkeit beglichen werden. In dieser Corona-Cash-Gleichung werden auf der Einzahlungsseite dann eben auch alle Förderungs- und Unterstützungsmöglichkeiten einbezogen. Auf dieser Basis kann die Liquiditätsentwicklung sinnvoll gesteuert werden, natürlich inklusive aller Aktivitäten, die dazu dienen, die Einzahlungen zu erhöhen bzw. zu stabilisieren und Ausgaben konsequent runterzufahren.

**Sehen Sie Besonderheiten, wie der Mittelstand von der Krise betroffen ist und darauf reagiert?**

Über das Segment der kleinen Dienstleistungsunternehmen, die in einer besonders gravierenden Weise von jetzt auf gleich quasi auf Null herunterfahren müssen, haben wir bereits gesprochen. Der etwas größere Mittelstand ist von dem wegbrechenden Absatz oder von den Engpässen internationaler Zulieferer hart getroffen. Gewinner gibt es aus nachhaltiger Perspektive kaum. Die Handlungsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen hängt vornehmlich von der Kapital- und Liquiditätsausstattung ab und offensichtlich in vielen Fällen auch von ihrer „Digital Fitness“. Wie leicht es gelingt, die Arbeitsprozesse zu virtualisieren oder digitale Vertriebskanäle zu nutzen, ist natürlich davon beeinflusst, wie viele Erfahrungen damit bestehen. Im Vergleich zu manchen Sanierungsfällen vor der Krise besteht ein gewisser Vorteil darin, dass der Ernst der Lage allen klar ist.

**Sie formulieren ja gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen von der Struktur Management Partner GmbH die These, dass heute nicht der flexibelste Wirtschaftsakteur überlebt, sondern der, der es schafft, ausreichend Liquidität zu sichern. Das leuchtet zunächst einmal intuitiv ein, aber wie passt das zu den innovativen Mittelständlern, die „über Nacht“ ihre Angebote und Geschäftsmodelle verändern, um „am Markt zu bleiben“. Da fällt mir beispielsweise das Fitnessstudio ein, das Online-Yoga-Kurse für die daheimgebliebenen Kinder produziert, oder die Apfelweinkneipe, die ihren Apfelwein „to go“ anbietet bis hin zu Textilunternehmen und Automobilzulieferern, die Gesichts- und Atemmasken produzieren.**

Vieles verändert sich ja gerade schnell und unberechenbar, Konsumverhältnisse wandeln sich in globalem Ausmaß. Darum ist natürlich jeder gut beraten, der sein Geschäftsmodell anpasst. Dies kann aber erst gelingen, wenn die Liquiditätsausstattung dies auch zulässt. Was helfen gute Geschäftsideen, wenn sie schlicht nicht finanzierbar sind?

#### **Was würden Sie den betroffenen Entscheiderinnen und Entscheidern persönlich mit auf den Weg geben?**

Wirksame Führung ist gefragt. Dass die Krise da ist, ist unbestritten, entscheidend ist jedoch, wie jetzt die verantwortlichen Führungskräfte damit umgehen. Alles was die Führung heute tut oder lässt, wird von Beschäftigten und Stakeholdern beobachtet. Genauso wie Kundinnen und Kunden gerade sehr genau nachvollziehen, wie ein Unternehmen in der Krise agiert. Positive Beispiele kennen Sie vielleicht alle aus den Medien, wenn beispielsweise Thyssen das Kurzarbeitergeld aufstockt. Den Führungskräften selbst rate ich zu einem besonnenen Pragmatismus und einem realistischen Optimismus, eine Haltung also, in der sich Zuversicht mit einer realistischen Einschätzung der Lage und wirksamen Handeln verbindet. Unreflektierte „Wir schaffen das“-Parolen etwa sind völlig unangebracht.

Dazu kommt eine eindeutige Prioritätensetzung im Planen, eine gemeinsame Wirksamkeit im Handeln und ein Bewusstsein darüber, dass man im eigenen Unternehmen auch als Vorbild und „Role Model“ dient. Mit Blick auf die Wirksamkeit passt ein alter Songtitel einer Kölner Karnivalsband: Wenn nicht jetzt, wann dann? Und man kann ergänzen: Und wenn nicht wir, wer sonst? Last but not least ist der Austausch mit anderen Unternehmen über gute Lösungen Gold wert. Und immer daran denken: Inkonsequenz rächt sich in der Krise sehr schnell. Und dennoch Solidarität mit dem mittelbaren oder unmittelbaren Umfeld ist ebenfalls Gebot der Stunde und wird in Erinnerung bleiben.

**Vielen herzlichen Dank für die Einblicke, die Sie uns gewährt haben, Herr Grabow!**







# Die Chancen-Agenda für Krisenzeiten

## Verantwortung übernehmen und Orientierung geben



Ein Artikel von **Prof. Dr. Roman Stöger**. Er ist Professor für Strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol. Darüber hinaus ist er in der Aufsicht internationaler, mittelständischer Unternehmen tätig und hat zahlreiche Bücher und Artikel zu den Themen Digitalisierung, Strategie, Innovation, Prozess- und Projektmanagement geschrieben.

Kontakt: [Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at), [www.fh-kufstein.ac.at](http://www.fh-kufstein.ac.at)

Seit der zweiten Jahreshälfte 2019 wird über Krise gesprochen – Eintrübung der Konjunktur, Rezession, Wirtschaftsflaute, Handelskonflikte. Jetzt ist mit Corona eine zusätzliche, globale Herausforderung dazugekommen. All das lässt sich mittlerweile in den volks- und betriebswirtschaftlichen Zahlen ablesen: Umsatzrückgang, steigende Arbeitslosigkeit, rückläufige Investitionsquote, schlechte Stimmung in den Märkten. Unternehmerisches Denken und Handeln bedeutet aber nicht (nur) die Diagnose einer schwierigen Situation, sondern die Entwicklung eines Zukunftsplans.

Die aktuelle Krise ist insofern speziell, weil sie medizinisch-viral verursacht ist. Das unterscheidet sie von ökonomischen, wie etwa die Finanzkrise 2008, oder politischen, wie etwa kriegerische Situationen. In der Geschichte stellt aber auch das keinen Ausnahmefall dar, wie die Epidemien des Mittelalters oder die Spanische Grippe vor hundert Jahren belegen. Momentan überschlagen sich die Meldungen über den Einbruch der Wirtschaft und entsprechend fiskale Interventionen. Spricht das ifo Institut für Wirtschaftsforschung von einem Abschwung zwischen 2 und 6 Prozent, so erfolgt zeitgleich die Ankündigung der Europäischen Zentralbank zum Kauf von Staats- und Unternehmenswertpapieren im Ausmaß von 750 Milliarden Euro.

## A. Krisen-Verständnis und Chancen-Perspektiven

Wir befinden uns inmitten einer spannenden Zeit, weil ein ökonomisches Gesetz nach wie vor gilt: Eine Volkswirtschaft und Unternehmen wandeln sich vor allem in Krisenzeiten und weniger in der Hochkonjunktur. Apple hat die Wende in einer Zeit der Flaute Ende der 1990er Jahre eingeleitet. Und seitdem es dem Unternehmen blendend geht, kommen keine durchschlagenden Innovationen mehr. Momentan wird viel darüber diskutiert, was die Krise ausgelöst hat. Viel interessanter ist aber die Frage, was die Krise auslösen wird: Und das ist ein System- und Strukturwandel, der seit Jahren überfällig ist. Stichworte hier sind Mobilität, Energie, Digitalisierung, Klima, Arbeitswelt, Diversität usw.

In diesem Zusammenhang werden wir genau beobachten müssen, wofür die Steuermilliarden jetzt verwendet werden. Kurzfristig Arbeitsplätze und Unternehmen zu

Dies soll sicherstellen, dass die Zinsen niedrig bleiben und die Rezession abgefedert wird.

In Krisenzeiten können öffentliche Programme helfen, soziale Verwerfungen zu verhindern und die Gesellschaft stabil zu halten. Dies ist legitim und im Sinn einer funktionierenden Demokratie in einer freien Gesellschaft. Wir erleben momentan aber nicht nur eine schwierige Zeit, sondern auch das weitgehend reibungslose Funktionieren unserer Institutionen und ein Comeback solider bzw. sachlicher Politik. Und das ist mindestens genauso wichtig wie die Bekämpfung der Krise.

retten, ist volkswirtschaftlich sinnvoll. Mittel- und längerfristig wird sich die Wirtschaft aber wandeln müssen, um zukunftsfähig zu sein. Ein Beispiel der jüngeren Vergangenheit: Die Unterstützung der deutschen Automobilindustrie in der Krise 2009 hat dazu geführt, dass es nach wie vor keinen Wandel in dieser Schlüsselbranche gibt. Der „kreative Umgang mit Diesel-Schadstoffwerten“ hat in dieser Zeit begonnen. Und immer noch dominieren PS, Größe, Testosteron und Verbrennungsmotor. Jede Krise ist eine Chance für Veränderung; eine Krise ohne Veränderung wird Reformstau bzw. Probleme nur verlängern.

Bezeichnend ist auch die Begriffsgeschichte der „Krise“. Die Bedeutung im Altgriechischen lautet „Entscheidung“ bzw. „Wendepunkt“. In der Medizin der frühen Neuzeit wird unter „Crisis“ eine zumeist fieberhafte Erkrankung verstanden, die eine Krankheitsabwehr hervorruft, an deren



Ende wieder ein gesunder Organismus steht. Es braucht kein sprachwissenschaftliches Studium, um die Parallelen zur heutigen Situation herzustellen. Jede Krise ist ein Wendepunkt zwischen der „Alten Welt“ und der „Neuen Welt“. Wer dieses tiefgreifende Veränderungsverständnis nicht hat, wird in der Zukunft nur die Vergangenheit sehen können.

Was bedeutet Krise aus Führungssicht? Im Kern ist es die Fähigkeit zur Reflexion, Chancen-Erkennung und Entscheidung. Genau das sind die Stichworte für echtes „Leadership“ in schwierigen Zeiten. Sehen wir rechtzeitig neue Entwicklungen? Sind wir diesen vielleicht voraus? Nutzen

## B. Entwicklung der Chancen-Agenda

Kompetente Führung bedeutet, eine Krise als Startpunkt für die Gestaltung der Zukunft zu nutzen. Orientierung geben und Chancen entwickeln sind die aktuell wichtigsten Aufgaben für Aufsichts- und Exekutiv-Organen. Die Qualität der Führung zeigt sich in der Krise und nicht in der Hochkonjunktur. Ein altes Sprichwort sagt „Die Flut hebt jedes Wasserfahrzeug, auch den morschesten Kahn.“ Überspitzt war die Boomphase seit der Finanzkrise ein Schönwettersegeln unter idealen Bedingungen. Jetzt wird sich zeigen, welche Unternehmen auch in schwierigen Gewässern navigieren können.

Die gegenwärtige Situation zeigt die Notwendigkeit auf, rasch wichtige Sofortmaßnahmen einzuleiten. Diese Initiativen bedeuten unternehmerisch nichts Anderes als „Kurzstrecke“: Anpassung der Ressourcen, Sicherstellung von Liquidität, Organisation des Tagesgeschäfts unter erschwerten Bedingungen... Gleichzeitig sollte aber auch ein Szenario für die Zukunft entwickelt werden, um neue Themenfelder anzugehen. Organisationspsychologisch ist gerade jetzt der Moment, wo viele grundsätzliche Diskussionen geführt werden können, weil die Menschen für Veränderungen sensibilisiert sind. Das ist die sogenannte „Langstrecke“, d.h. die Identifikation von künftigen Schlüsselthemen, die nach der Krise umgesetzt werden. Die unternehmerische „Kurz- und Langstrecke“ sind Quellen von Chancen und zeigen auf, ob Mitarbeiter und Führungskräfte nur Probleme

wir die Lage für die Neugestaltung des Geschäftsmodells? Können wir diejenigen Themen angehen, die aufgrund des Tagesgeschäfts immer zurückgestellt wurden? Was stellen wir ab, weil es sich überholt hat? – Das sind die entscheidenden Fragen. In Zeiten stabiler Verhältnisse kann der Erfolg der Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben werden, in der aktuellen Situation funktioniert das definitiv nicht mehr. Und eines ist auch klar: Es ist hochgradig gefährlich, sich ausschließlich auf öffentliche Programme zu verlassen. Diese können kurzfristig das Schlimmste verhindern; sie schaffen aber weder Wettbewerbsvorteile noch Innovationen.

me in den Vordergrund stellen oder positiv und zukunftsgerichtet denken können. Natürlich müssen Schwierigkeiten offen angesprochen werden und wir alle erleben in Krisenzeiten auch eine psychische Belastung, die vor kurzem noch undenkbar war. Aber genau das ist der Punkt, an dem sich zwei Typen von Menschen zeigen: Die einen übersetzen „Krise“ mit „Katastrophe“, die anderen mit „Chance“.

Wie funktioniert der Erarbeitungsprozess der Chancen-Agenda? Entlang der Themenfelder für Veränderungen (vgl. Abb. 1 und 2) wird als erstes die „Kurzstrecke“ erarbeitet, d.h. Ausgangslage operative Sofortmaßnahmen. Zweitens werden langfristige Auswirkungen eingeschätzt und künftige strategische Schlüsselthemen definiert – die „Langstrecke“. Gegenstand der Chancen-Agenda kann ein ganzes Unternehmen sein, aber auch einzelne Geschäftsfelder, Kundensegmente, Produktgruppen, Regionen, Funktionen usw. Im Erarbeitungsprozess bewährt es sich, fokussiert nur die wichtigsten Punkte anzusprechen und die Vorschläge zuzuspitzen: Ziel der Ausarbeitung ist nicht ein ausgewogenes Kompromisspapier, sondern die Identifikation von unternehmerischen Schlüsselthemen. Zu vermeiden sind langatmige Ausführungen, Erklärungen, Rechtfertigungen, Selbstverständlichkeiten und Allerwelt-Aussagen (Bsp. „Flexibilität erhöhen“).

<b>Abb. 1: Themenfelder für Veränderungen und Chancen</b>	
1. Umfeld und Marktposition	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gesellschaftliches, wirtschaftliches, politisches und technologisches Umfeld</li> <li>2. Entwicklung in den Märkten: Kunden, Konkurrenten, Lieferanten</li> <li>3. Positionierung im Geschäft, Kundenakquisition bzw. -bindung</li> <li>4. Umsatz, Absatz, Marktanteil, Preise, Mengen</li> </ol>
2. Innovation und Geschäftsmodell	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neue Lösungen: Produkte bzw. Dienstleistungen</li> <li>2. Neue Lösungen im Geschäftsmodell: Positionierung, Digitalisierung...</li> <li>3. Sourcing-Modell: Lieferketten, Allianzen, Kooperationen...</li> <li>4. Unternehmenskultur: neue Denkweisen, Veränderungsfähigkeit...</li> </ol>
3. Produktivität und Kostenposition	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kosten- bzw. Komplexitätstreiber</li> <li>2. Wertschöpfungskette, Funktionen und Prozesse</li> <li>3. Produktivität und Agilität: Prozesse, Sitzungen, Projekte, Reports...</li> <li>4. „Systematische Müllabfuhr“, d.h. Abstellen überkommener Themen</li> </ol>
4. Mitarbeiter und Führungskräfte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbeitswelt, Kommunikation, Zusammenarbeit, „New Work“ (online...)</li> <li>2. Personal- und Führungskräfte-Entwicklung</li> <li>3. Führungsprozesse und HR-Systeme (Karriere, Beförderung, Entgelt...)</li> <li>4. Arbeitgeberattraktivität</li> </ol>
5. Liquidität und Profitabilität	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zahlungsfähigkeit (im Unternehmen, bei Kunden, Lieferanten...)</li> <li>2. Steuerung der Liquidität bzw. Profitabilität</li> <li>3. Finanzielle Stabilität</li> <li>4. Eigenfinanzierungs- und Verschuldungsgrad</li> </ol>

## C. Fazit

Auch, wenn es pathetisch klingt, so wird die Welt nach Corona wahrscheinlich eine andere sein als vorher. Diskussionen werden stattfinden können, die vorher für unmöglich gehalten wurden und Einstellungen werden sich wandeln, die zuvor noch als unveränderlich galten. Dies bezieht sich auf internationale Arbeitsteilung, Outsourcing, Kommunikation, Arbeitswelt, Motivation... Die aktuelle Krise wird zu einem Schwung an Innovationen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen führen.

In jedem Fall wird die Wirtschaft wieder wachsen und alle Unternehmen müssen sich, neben dem Krisenmodus, auch auf das kommende Wachstums-Szenario vorbereiten. So sehr die Sorge um Märkte und Liquidität momentan im Vordergrund steht, so sehr müssen sich Unternehmen auf die „post-corona-Welt“ vorbereiten. Und das wird für die meisten eines bedeuten: Wachstum. Jede Krise bedeutet Unsicherheit, daher muss die Führung Orientierung geben und ein klares Signal für Zukunft setzen – vor allem auch, weil es keine Alternative dazu gibt. So wird aus einem Umbruch ein Aufbruch und aus einer Krise der Gegenwart eine Chance der Zukunft.

Das dargestellte Werkzeug „Chancen-Agenda“ steht Ihnen [hier](#) als Word-Datei zum Download zur Verfügung.

**Abb. 2: Chancen-Agenda: Werkzeug und Beispiel (Großhandel)**

Hintergrund: Ein mittelständisches Großhandels-Unternehmen entwickelt aus aktuellem Anlass eine kurz- und langfristige Chancen-Agenda. Wöchentlich wird ein kurzer Check gemacht.

**A. Operative Sicht: KURZSTRECKE**

Themenfeld	Kurzfristige Lagebeurteilung	>>	Chancen und Sofortmaßnahmen
1. Umfeld und Marktposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatzeinbruch ca. 25 Prozent</li> <li>- Engpässe in den Logistik-Routen</li> <li>- Engpässe in Warengruppen A, B, C</li> </ul>	>>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasche Umsetzung des Alternativ-Logistik-Programms</li> <li>- Sicherstellung alternativer Beschaffungswege</li> </ul>
2. Innovation und Geschäftsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unmittelbar nichts</li> </ul>	>>	Unmittelbar nichts
3. Produktivität und Kostenposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimierung persönlicher Kontakte bzw. Prozesse</li> <li>- Engpässe in den Funktionen Beschaffung und Logistik</li> </ul>	>>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notfallprogramm für Engpass-Funktionen</li> <li>- Sofortige Umstellung auf eine Online-Organisation</li> </ul>
4. Mitarbeiter und Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umstellung auf Kurzarbeit</li> <li>- Weitere Forcierung von „Distance-Working“</li> </ul>	>>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umstellung auf isolierte Teams</li> <li>- Kommunikationsplan „sicherer und solider Arbeitgeber“</li> </ul>
5. Liquidität und Profitabilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquiditätsprobleme in zwei Monaten</li> <li>- Liquiditätsprobleme insb. bei Kleinkunden</li> </ul>	>>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquiditäts-Check aller Kunden</li> <li>- Anmeldung im fiskalen Liquiditätsprogramm</li> </ul>

**B. Strategische Sicht: LANGSTRECKE**

Themenfeld	Langfristige Auswirkungen	>>	Chancen und künftige Schlüsselthemen
1. Umfeld und Marktposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschwinden von ca. 10 bis 20 Prozent der kleineren Wettbewerber</li> <li>- Neustrukturierung des Marktes in der Kundengruppe X, Y, Z</li> </ul>	>>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neupositionierung für die Kundengruppe X, Y, Z</li> <li>- Komplette Sortiments-Revision (inkl. Konditionen)</li> </ul>
2. Innovation und Geschäftsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neubewertung aller Vertriebswege</li> <li>- Neubewertung aller Logistik-Stufen inkl. Beschaffung</li> </ul>	>>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuaufstellung des Vertriebs in den Segmenten 1, 2, 3</li> <li>- Umsetzung „Neue Welt Plan“ für die Logistik</li> </ul>
3. Produktivität und Kostenposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunehmende Bedeutung von syst. Müllabfuhr</li> <li>- „Agilität statt Hierarchie“ als Prinzip</li> </ul>	>>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Müllabfuhr für Sitzungen, Reports...</li> <li>- Umsetzung: agiles Projekt-, Sitzungs- und Innovationsmanagement</li> </ul>
4. Mitarbeiter und Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Immer wichtiger: Dezentralität, Selbstorganisation</li> <li>- „New Work“ als Schlüsselthema</li> </ul>	>>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuausrichtung PE: Selbstorganisation, Delegation</li> <li>- Umsetzung „New Work“ HR Programm</li> </ul>
5. Liquidität und Profitabilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunehmende Bedeutung Risk-Management</li> <li>- Senkung Verschuldungsgrad</li> </ul>	>>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionellere Liquiditätssteuerung</li> <li>- Umsetzung echtes Risk-Management</li> </ul>



# ANGST – Über den Umgang mit einem unbeliebten Gefühl



**Klaus Eidenschink** ist Leiter des Instituts „HEPHAISTOS Coaching-Zentrum München“, Senior Coach, Mitglied der Geschäftsleitung des Gestalttherapeutischen Zentrums Würmtal, Organisationsberater sowie Betreiber des Beratungsportals [metatheorie-der-veraenderung.info](http://metatheorie-der-veraenderung.info). [klaus@hephaistos.org](mailto:klaus@hephaistos.org)

**Kathrin Großheim** ist Referentin im Fachbereich „Digitalisierung und Innovation“ im RKW Kompetenzzentrum und Business Coach. [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de)



**Angst ist ein hochaktuelles Gefühl und gilt vor allem in solchen unsicheren Zeiten als normal. Da es (auch und gerade im Management) nicht gerade beliebt ist, kommt schnell die Frage auf, wie man es wieder loswerden kann. Hier erfahren**

**Sie das nicht – aber etwas darüber, wie sie mit Ängsten umgehen können und was es darin vielleicht noch Wertvolles zu entdecken gibt.**

## Der Unterschied zwischen Emotion und Gefühl

Zunächst gilt es, den Unterschied zwischen einer Emotion und einem Gefühl zu verstehen. Alle Säugetiere reagieren emotional auf die Welt: Man sieht den Säbelzahn tiger, hört den herabfallenden Ast, schmeckt die verdorbene Frucht – und man reagiert. Die emotionale Reaktion führt direkt in die Aktion. Für Angst als Gefühl ist weder Bedarf noch Zeit. Gefühle sind wiederum ein Weg mit emotionaler Wahrneh-

mung umzugehen. Sie sind Verarbeitungsmuster, die uns helfen, die Fülle an Emotionen zu selektieren, zu ordnen und ihnen Bedeutung zu geben. Gefühle wie Angst informieren daher nicht über die äußere Welt, sondern über die erlernten und gespeicherten Muster, wie diese zu deuten ist.

## Warum ist ein kompetenter Umgang mit Angst wichtig?

Komplexe und unsichere Umgebungen erfordern Achtsamkeit für schwache Signale. Ängste sind das Ergebnis unseres Ab tastens der Umwelt nach Überraschungen, Unge wohntem und Ausnahmen. Wir achten in der Gegenwart darauf, künftige Entwicklungen frühzeitig zu bemerken. Somit ist die Fähigkeit Angst zu tolerieren und zu nutzen für Entscheidungs- und Verantwortungstragende eigentlich unabdingbar: Dann kann sie sich in wertvollen Kompeten-

zen wie Sensitivität, Wachheit, Spürsinn, Entschlossenheit, Innovationsfreude oder Vitalität zeigen. Werden Ängste hingegen nicht reflektiert und bearbeitet, führen sie eher in die Irre und zeigen sich beispielweise durch übertriebene Vorsicht, unangemessenen Wagemut oder realitätsferne Grandiosität. Nicht Angst ist also das Problem, sondern die mangelnde Kompetenz im Umgang mit ihr.

## Angst und die eigene Vergangenheit

Jeder Mensch hat aufgrund seiner Erfahrungen eigene Muster entwickelt, wann, wie und mit welchen Folgen Ängste wachgerufen werden. Sie informieren mich also nicht über die Gefahren der Welt, sondern darüber, was ich gelernt habe, für gefährlich zu halten. Das ist ein großer Unterschied, der deutlich macht, wie gefährlich es ist, ungeprüft auf meine Ängste zu hören oder – mindestens genauso gefährlich – sie zu ignorieren. Anstatt angemessen und mit Bedacht auf die aktuelle Situation zu reagieren, könnte es nämlich sein, dass ich vor allem meine Vergangenheit in der Gegenwart neu belebe. Das heißt zum Beispiel:

- Weil ich gelernt habe, dass man Ängste nicht beruhigen kann, lasse ich mich von Ängsten überschwemmen und werde panisch.
- Weil ich gelernt habe, dass ich beschämt werde, wenn ich Angst habe, bringe ich immer die geforderte Leistung und strengte mich bis zum Umfallen an.
- Weil ich gelernt habe, Ängste zu ignorieren, fühle ich mich unverwundbar und schaue auf die ängstlichen Mitmenschen mitleidig herab.
- ...

## Angst und die Illusion von Kontrolle

Eine spezielle Folge von unbearbeiteten Ängsten ist es, dass man glaubt, mit Handlungen im Außen Kontrolle über die Gefühle im Innen bekommen zu können. Gefährlich ist das deshalb, weil es vordergründig zunächst oft funktioniert: Man hat sich die Hände gewaschen und glaubt damit sich nicht anzustecken. Oder man hat drei Schlösser abgeschlossen und die Alarmanlage aktiviert und glaubt, sich sicher vor Einbrechern zu fühlen. Leider tritt in den meisten Fäl-

len über kurz oder lang der gegenteilige Effekt ein: Man traut den Maßnahmen nicht wirklich, sie nutzen sich ab. Man „braucht“ eine zusätzliche Überwachungskamera oder ein besseres Desinfektionsmittel. **Ängste über Kontrolle zu bearbeiten, ist also meist eine besonders heimtückische Weise, sie dauerhaft in sich zu verankern.**

## Angst braucht ein „Zuhause“ im Innen

Was ist stattdessen hilfreich? Für sich selbst ist das Wichtigste, dass man die Ängste weder abwertet und wegmachen will, noch sich von ihnen dominieren und leiten lässt beziehungsweise andere Menschen dauernd dafür einspannt, sich mit diesen Gefühlen zu beschäftigen. Eine mögliche Alternative zum Umgang mit aufkommenden Ängsten:

1. **Sich von den ängstlichen Seiten innerlich distanzieren:** Kann ich innerlich eine Art Beobachterposition einnehmen und betrachten, wie ich Angst habe? Diese Position ermöglicht es, zu sagen: Ah, da reagiere ich mit Angst! Worauf reagiere ich da eigentlich? Was lehrt mich das über meine Geschichte? Was könnte diese ängstliche Seite mir darüber erzählen wollen?
2. **In einen inneren, zugewandten Dialog mit den ängstlichen Seiten kommen:** Kann ich lernen, mich ihnen

akzeptierend zuzuwenden, anstatt sie in Schach zu halten, zu verbergen oder zu ignorieren? Was brauchen sie möglicherweise von mir?

3. **Auf der Seite der Angst diese innere Zuwendung an sich heranlassen und die Auswirkungen erforschen:** Was passiert, wenn mir etwas entgegengebracht wird, was ich bisher nicht (ausreichend) erleben durfte?

Einen solchen Umgang mit sich zu erlernen, für den man kein angemessenes Vorbild hatte, ist eine echte Herausforderung. Professionelle Unterstützung braucht man dann, wenn mindestens einer dieser Schritte allein nicht gelingt oder schon in Ansätzen scheitert. Besonders braucht man sie aber dann, wenn man gar keine Ängste kennt. Dann sind sie nämlich so groß, dass man allein gar nicht hinschauen kann.

## Und in Zeiten von Corona?

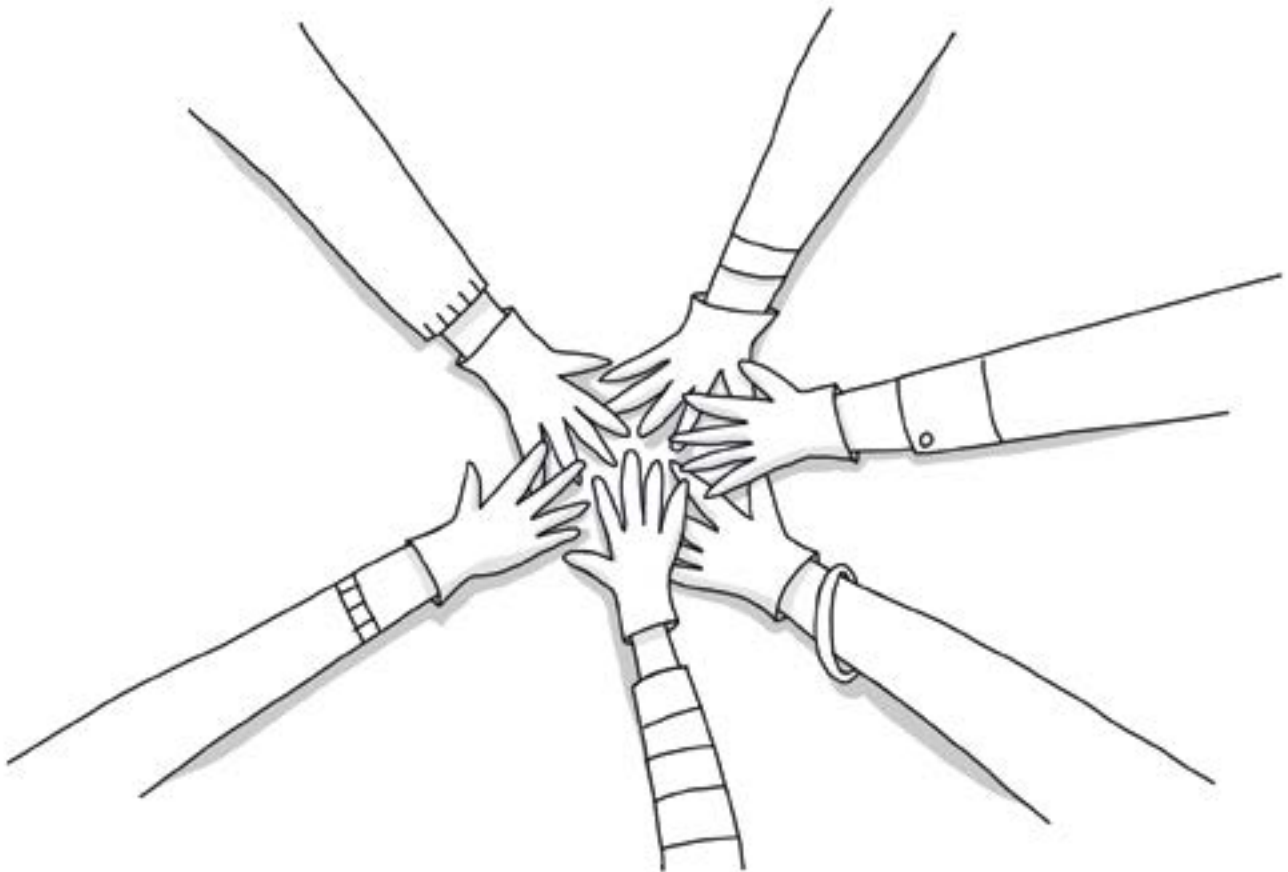
Nimmt man obige Überlegungen ernst, dann wäre es für alle elementar, den eigenen Angststatus zu prüfen. Jeder – ob entspannt oder angespannt – sollte sich also mit der Frage beschäftigen: Könnte es nicht auch ganz anders sein? Wer entspannt ist, droht vielleicht seinen erlernten Gelassenheitszwang auch dann aufrecht zu erhalten, wenn er

einfach aus Furcht und Loyalität zu Hause bleiben sollte, statt im Park zu grillen. Wer angespannt ist, verpasst vielleicht mutig und zuversichtlich nach Wegen zu suchen, mit der Lage kreativ umzugehen.





# Krisenmanagement im Pflegedienst



**Myra Mani** ist Geschäftsführerin des Mani Pflegedienstes in Lüdenscheid und Mitglied im Vorstand des RKW e.V.

**RKW: Liebe Frau Mani, als Pflegedienst sind Sie unmittelbar von der Krise und „Physical Distancing“ betroffen. Wie haben Sie bisher darauf reagiert und was steht gerade auf Ihrer Agenda?**

*Myra Mani:* Mein bester Freund lebt in Peking und deshalb habe ich die Entwicklung der Pandemie schon frühzeitig verfolgt und war nicht ganz so überrascht, wie vielleicht manch anderer. Wir haben beispielsweise frühzeitig etwas mehr Mundschutz und andere Schutzkleidung bestellt als sonst und auch die Aufbewahrung verändert. Dennoch wissen wir auch, dass es im absoluten Ernstfall und abhängig von der Dauer der Krise sehr knapp werden kann. Zudem haben wir bereits im Februar unsere Hygienevorschriften aufgefrischt und beispielsweise auch unsere internen Begrüßungsformen, wie Umarmungen oder Handreichen, vorerst untersagt sowie Gruppenansammlungen gemieden.

Trotzdem ist bei uns seit knapp einigen Wochen wirklich der Krisenmodus angesagt: In der häuslichen Pflege gab es viele Absagen, denn gerade die Angehörigen haben Angst und jetzt oftmals auch etwas mehr Zeit, die Pflege selbst zu übernehmen. Wir mussten außerdem am 18. März unsere beiden Tagespflege-Einrichtungen schließen. Das waren und sind emotionale Herausforderungen für uns alle – sowohl für unsere Mitarbeitenden als auch unsere Patientinnen und Patienten, die intensive und herzliche Beziehungen miteinander haben.

Es war zwar ein richtiger, aber schwieriger und auch wirtschaftlich einschneidender Schritt. Bei uns in der Pflege ist es ja nun mal so, dass die Kassen wirklich nur dann zahlen, wenn tatsächlich Pflegeleistungen erbracht werden. Darüber wurde angesichts der aktuellen Lage zwar gerade diskutiert und auch zugesichert, dass die Mehrkosten

für Schutzausrüstung oder Mindereinnahmen durch die Corona-Krise ausgeglichen werden sollen, aber bislang wissen wir nicht, wie hoch die tatsächliche Unterstützung sein wird und vor allem wann dies erfolgt. Wie bei allen Unternehmen spielt hier die Liquidität eine große Rolle, dennoch habe ich da auch Vertrauen in unsere Gesellschaft und die relevanten Systeme, denn klar ist ja auch: Wir brauchen ein flächendeckendes Pflegeangebot in Deutschland – auch nach der Krise.

Die derzeit freien Kapazitäten haben wir erstmal genutzt, um einen Notfallplan zu erstellen: Der Dienstplan ist völlig anders als sonst, damit es zu möglichst wenig unterschiedlichen Kontakten kommt. Die Mitarbeitenden arbeiten wo möglich von zu Hause und starten auch von dort aus ihre Touren. Und die Abstimmung läuft in erster Linie telefonisch, damit es möglichst wenig Begegnungen hier in der Zentrale gibt. Dabei findet sich nach den ersten völlig verständlichen Schwierigkeiten gerade eine neue „Krisen-Routine“. Mal sehen, wie lang die greift. Bisher haben wir glücklicherweise keinen Corona-Fall unter unseren Patientinnen, Patienten und Mitarbeitenden.

Für mich ist gerade das Management unserer wirtschaftlichen Lage eine weitere große Herausforderung, beispielsweise die Frage, ob Kurzarbeit für uns in Frage kommt: Gerade in Bezug auf unsere bisher immer händeringend gesuchten und überlasteten Pflegefachkräfte ist das für mich doch ein eher befremdlicher Gedanke. Da suche ich nach Lösungen, die für alle möglichst gut passen. Wichtig ist mir vor allem das Signal an unser Team: Wir sind da zusammen drin und wir kommen da auch irgendwie zusammen wieder raus!

### Wie ist denn die Stimmung aktuell in Ihrem Team?

Aktuell ist die Stimmung nach einer ersten Unsicherheitswelle ziemlich zuversichtlich, aber das schwankt natürlich und es kommt bestimmt auch darauf an, wie lang die Situation so anhalten wird. Aber Menschen, die in der Pflege arbeiten, sind eben auch wirklich stresserprobt. Wir sind daran gewöhnt, flexibel zu sein und uns schnell abzustimmen. Das kommt uns gerade zu Gute. Ich hoffe aber auch, dass wir alle diese besondere Zeit nutzen können – für uns selbst und in unseren privaten Beziehungen.

### Die persönliche Beziehung spielt bei Ihnen ja eine besonders große Rolle – bleiben Sie auch auf Distanz mit Ihrer Klientel in Kontakt?

Ja, wir telefonieren viel mit unseren Patientinnen und Patienten aus der Tagespflege. Einige von ihnen konnten wir auch über die häusliche Pflege auffangen. Wir überlegen darüber hinaus, Hausbesuche anzubieten. Das kommt ein bisschen darauf an, wie sich die Lage weiterentwickelt. Im Vordergrund stehen da für uns auf jeden Fall die Menschlichkeit und unser Service-Gedanke. Im Gesundheitswesen kann man nun mal nicht einfach ein neues Angebot entwickeln und abrechnen, wie das in anderen Branchen möglich ist. Aber wir machen uns natürlich auch Gedanken über Digitalisierungsmöglichkeiten, beispielsweise in der Pflegeberatung oder Weiterbildung. Gleichzeitig hoffe ich, dass diese Krise gerade auch im Gesundheitssystem als Chance genutzt wird. Anerkennung, Vergütung, Erwartungshaltungen, Bürokratieabbau sind Schlagworte, die mir dazu einfallen, wo sich die Perspektiven gerade maßgeblich verändern können. Ich hoffe, dass wir diesbezüglich nicht einfach schnell wieder zur Normalität übergehen, wenn das Schlimmste überstanden ist und vor allem wieder finanzielle Beweggründe im Vordergrund stehen.

### Gibt es etwas Grundsätzliches, das Sie anderen Unternehmen noch auf den Weg geben können?

Man muss gerade lernen, Dinge loszulassen. Mir geht aktuell immer mal wieder ein Buch durch den Kopf, das mir mein Vater vor Jahren geschenkt hat: „Die Mäuse-Strategie für Manager“ von Spencer Johnson. Er vergleicht dort eine Menschen- und eine Mäuse-Familie. Dabei machen es sich die Menschen gerne gemütlich und planen viel. Die Mäuse wiederum suchen sich den nächsten Käse und ziehen dann weiter, handeln eher kleinschrittig... agil. Dem kann ich gerade viel abgewinnen.

**Liebe Frau Mani, vielen Dank für das Gespräch. Wir wünschen Ihnen weiterhin Gesundheit, Zuversicht und einen klaren Kopf!**





# Auf dem Weg durch die Krise mit digitaler Sportbegleitung



**Mark König-Philipp** leitet das Herbert-Kuhaupt-Sportzentrum des TSV Korbach e.V. Er ist Physiotherapeut, Osteopath D.O. und betreut seit über 20 Jahren Leistungssportlerinnen und -sportler. Darüber hinaus arbeitete er als Sportmanager in deutschen Profi-Ligen.

Das engagierte Team vom Sportzentrum des TSV Korbach e.V. durften wir schon in unserem Zukunftslabor „Digitale Geschäftsideen entwickeln“ kennen lernen. Wir sprachen also mit Mark König-Philipp, dem Leiter des Sportzentrums, über die aktuelle geschäftliche Situation, wie sein Team damit umgeht und welche Perspektiven sich bei allen Schwierigkeiten gerade abzeichnen.

**RKW: Lieber Herr König-Philipp, als Sportzentrum sind Sie unmittelbar von der Krise und „Physical Distancing“ betroffen. Wie haben Sie bisher darauf reagiert und was steht gerade auf Ihrer Agenda?**

*Mark König-Philipp:* Uns geht es glücklicherweise gesundheitlich gut. Wir haben trotz nicht ganz geklärter Rechtslage relativ zeitnah unsere Kurse und Angebote eingeschränkt, gestrichen und schließlich das Sportzentrum ganz geschlossen, um unsere Mitglieder und uns zu schützen. Da war dann die große Frage: Was machen wir jetzt? **Uns war schnell klar, dass es jetzt vor allem darum geht, unsere Mitglieder in dieser schwierigen Zeit möglichst gut zu betreuen und damit zu binden.** Sie sollen sich wohl und aufgehoben bei uns fühlen. Uns gefiel dazu eine Perspektive, die wir auch aus dem RKW-Zukunftslabor kennen: Was von unserem Kerngeschäft können wir digitalisieren? Und was davon lässt sich möglichst schnell und einfach umsetzen? Im Gespräch mit unseren Mitgliedern stellte sich raus: viele sind gar nicht so technikaffin, wie vielerorts in der Fitnessbranche behauptet wird. Apps sind bei ihnen beispielsweise gar nicht verbreitet und unsere jungen Mitglieder werden lieber per Mail, Newsletter und Website informiert, als unserem Facebook-Kanal zu folgen. Daraufhin haben wir möglichst schnell unterschiedliche, eher einfache Kanäle und Angebote entwickelt.

**Welche Bereiche Ihres Geschäfts konnten Sie schnell digitalisieren oder aus Distanz anbieten?**

**Das hat sich organisch entwickelt.** Angefangen haben wir damit, einfache Trainingsprogramme für zu Hause als PDF-Dateien auf unserer Website hochzuladen. Dann kamen relativ viele Anfragen zu fachlichen Themen für deren ausführliche Beantwortung wir nicht genug Kapazität hatten. Daraus entstand die Idee, einen Podcast zu ausgewählten, aktuellen Fachthemen, wie Laufschule oder Entspannung, anzubieten – alles Dinge, die man auch zu Hause oder zumindest auf Distanz machen kann. Dafür mussten wir aus technischen Gründen einen YouTube-Kanal einrichten und kamen darauf, mit unseren Trainerinnen und Trainern kurze Trainingsvideos zu produzieren. So zeigt beispielsweise unsere Trainerin für Kinderyoga regelmäßig, wie auch die Kleinen zu Hause in Bewegung und ins Gleichgewicht kommen können – gern auch mit den Großen zusammen.

Wir haben auch überlegt, wie wir auf Distanz auch physisch an den Leuten dranbleiben können und entwickelten gemeinsam mit einer Krankenkasse unsere „HomeGym-Packs“: individuell zusammengestellte Trainingsbeutel mit Trainingsplänen, Terrabändern und weiterem Fitness-Equipment, die entweder von uns geliefert oder hier in unserem Windfang kontaktlos abgeholt werden können. Der Erfolg hat uns überrascht: Wir waren davon ausgegangen, dass das Angebot vielleicht 10 Prozent der Mitglieder interessiert, aber wir sind mittlerweile bei fast 80 und packen jeden Tag zahlreiche Trainingsbeutel. Wir überlegen auch, für besondere Bedarfe ein persönliches Online-Coaching anzubieten.

Leider mussten wir auch unseren großen, gemeinsamen Osterlauf absagen, haben aber auch hier einen digitalen Kniff gefunden: Wir machen daraus einen „Virtual Run“, das heißt die Leute melden sich bei uns an, machen ihren ganz persönlichen Osterlauf zu einer Zeit und an einem Ort ihrer Wahl, melden uns ihre Zeit und erleben sich

trotzdem über einen gemeinsamen Social Media-Hash-tag, unsere Rangliste und eine entsprechende Urkunde verbunden – sie haben ein gemeinsames Sporterlebnis auch in diesen Zeiten.

**Können Sie jetzt bereits Effekte Ihrer Strategie feststellen?**

Ja, das können wir. Wir haben deutlich mehr und vor allem positive Rückmeldungen unserer Mitglieder als jemals zuvor und auch darüber hinaus sehen wir deutliche Imageeffekte. So sprechen uns beispielsweise auch Menschen an, die eigentlich in einem klassischen Fitnessstudio angemeldet sind und deren Mitgliedschaft gerade ruht. Auch unsere Social Media-Kanäle verzeichnen deutlich mehr Abonnements. So sind wir guter Dinge, dass wir uns gerade möglichst gut aufstellen für die Zeit nach der akuten Krise und „Physical Distancing“. Ich glaube, mehr können wir gerade nicht machen und weiter schauen wir dann, wenn es soweit ist. Für die Branche ist natürlich mit grundlegenden Effekten zu rechnen, zumal die finanziellen Mittel bei den potenziellen und bestehenden Mitgliedern tendenziell weniger werden.

**Können Sie sich vorstellen, Ihre digitalen Angebote zu verstetigen – auch über die Phase des „Physical Distancing“ hinaus?**

Ja, auf jeden Fall. Jetzt haben wir die Zeit, unterschiedliche Kanäle und Angebote auszuprobieren und dann sehen wir, was sich etabliert. Mit so einem „Virtual Run“ treffen wir vielleicht genau den Nerv und können auch noch von Kapazitätseffekten profitieren. Oder was ist mit Online-Kursen für Mitglieder, die gerade im Urlaub sind? Wir sehen da wirklich viele Chancen.

**Gibt es etwas Grundsätzliches, das Sie anderen Unternehmen noch auf den Weg geben können?**

Also wir haben ja jetzt den Schritt gemacht und überlegen: Was ist unsere Kernleistung eigentlich genau und wie können wir sie komplett neu und digital denken und abbilden? Bei einem Produkt wie Sport scheint das erstmal sehr schwierig zu sein, aber unsere Erfahrung ist: Wenn man sich da erstmal reindenkt und sieht, was es für technische Möglichkeiten gibt, dann fällt einem schon was ein. Ich finde vor allem die Kombination aus digitalen Angeboten mit der individuellen und persönlichen Betreuung vor Ort interessant. Hier kann man das Beste aus beiden Welten verbinden und ich glaube, dass das auch eine spannende Perspektive für andere Unternehmen ist – und eine passende Zeit, sich dafür aufzustellen.

**Lieber Herr König-Philipp, vielen Dank für das Gespräch. Wir wünschen Ihnen weiterhin Gesundheit und viel Erfolg auf Ihrem Kurs!**







# Strategieentwicklung in der Krise



**Patrick Großheim** und **Alexander Sonntag** leiten gemeinsam das Projekt „Wettbewerbsfähig mit digitalen Geschäftsmodellen und Personalstrategien“ im RKW Kompetenzzentrum. Dort arbeiten sie mit kleinen und mittleren Unternehmen vor allem daran, stimmige Zukunftsbilder zu entwickeln – und diese auch umzusetzen.  
Kontakt: [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de) und [sonntag@rkw.de](mailto:sonntag@rkw.de)



Wir schreiben diesen Artikel in den letzten Apriltagen 2020, einer Zeit, in der wir seit einiger Zeit nun schon Physical Distancing praktizieren, die Bundesregierung umfangreiche Hilfsleistungen für die Wirtschaft scheinbar über Nacht in die Wege geleitet hat und erste Locke-

rungsübungen unternommen werden, nicht ohne gleichzeitig in Frage gestellt zu werden. Niemand hat belastbare Einschätzungen, wie lange diese „Krise“ andauert, viele Wirtschaftsakteure sehen sich akut und wirtschaftlich existenziell gefährdet.

## Über Wasser bleiben - Navigieren in der akuten Krise

In dieser Zeit, in der das Pendel so massiv von der einen in die andere Richtung ausschlägt, kommt es bei den meisten Unternehmen zunächst einmal auf solides und konsequentes Liquiditätsmanagement, eine gute Stakeholder- und Kommunikation mit Beschäftigten sowie auf psychisch robuste Führungskräfte an, die in der Lage sind, (sich) zu orientieren, ohne Gewissheiten zu haben oder auch nur ausgetretene Wege gehen zu können.

Das hilft sicher dabei, Zeit zu gewinnen, nicht aber dabei, sich auf eine erheblich veränderte Marktsituation einzustellen oder diese unberechenbare Phase klug für sich zu nutzen. Die Frage, wie ein Unternehmen mögliche Chancen nutzen kann, hängt natürlich schlicht vom Möglichkeitsraum ab, mit veränderten Angeboten und Geschäftsmodellen noch potenzielle Abnehmerinnen oder Abnehmer zu finden. Dies fällt der IT-Branche sicher leichter als dem benachbarten Friseurbetrieb, um nur ein sehr allgemeines und plakatives Beispiel zu nennen.

## Einen belastbaren Kurs einschlagen - Navigieren über die Krise hinaus

Noch wissen wir nicht, wie nachhaltig sich die aktuelle, durch einen Virus ausgelöste Krise auf die konjunkturelle Lage, die Gestalt der Wertschöpfungsketten oder des Wirtschaftens allgemein auswirkt. Der Faktor, der darüber entscheidet, scheint vornehmlich darin zu bestehen wie lange und häufig der „Shutdown“ das wirtschaftliche Leben einschränken wird. Leider fehlt bis heute die passende Glaskugel.

Trotz dieser Unsicherheiten ist jedoch offensichtlich, dass einige Umwälzungen und Herausforderungen schon vor der Krise ein „weiter so“ in Frage gestellt haben, sei es die digitale Transformation, die Mobilitätswende oder der Klimawandel. Und blicken wir zurück auf die letzte grö-

ßere Krise: Niemand hätte mitten in der Krise 2009/2010 damit gerechnet, wie schnell die Wirtschaft wieder „auf die Beine kommt“. Strategieentwicklung in der Krise bedeutet also, sich neben und nach dem akuten Krisenmanagement bereits für die Zeit danach zu rüsten. Nicht zuletzt dadurch entscheidet sich, wie gut ein Unternehmen nach der Krise wieder „aus den Startblöcken kommt“. Dafür heißt es am eigenen Geschäftsmodell zu feilen, in den guten Jahren zugelegte Gewohnheiten und gewonnen Gewissheiten in Frage und das Unternehmen neu aufzustellen.

## Was wir über Strategieentwicklung in der Krise lernen können

Das, was derzeit in den innovativen Leuchttürmen geschieht, erinnert uns in weiten Teilen an das, was wir – weniger deutlich – auch schon vor der Corona-Pandemie beobachtet haben: Strategieentwicklung verändert ihre Form, sie wird beteiligungsorientierter, vorläufiger, kurzzyklischer und bewusst unsicherer. Vieles, was unter den Begriffen VUCA und New-Work seit einiger Zeit diskutiert wird, geschieht jetzt und hier. Und das ist angesichts einer Krise, die zahlreiche Gewissheiten für eine unbestimmte Zeit in Frage stellt, auch vollkommen schlüssig. In diesem Sinne wirkt die Pandemie durchaus als Katalysator für eine veränderte Art des Wirtschaftens und Strategierens:

### **In Optionen denken, statt Gewissheiten zu predigen**

Die Zukunft kannte auch vor Corona niemand, allerdings waren Prozesse und Märkte mitunter noch so stabil, dass eine ausgearbeitete und kleinteilige Unternehmensstrategie ihr Stärken ausspielen konnte. Ganz neue Wege zu beschreiten erschien selten attraktiv, evolutionäre Anpassung des Bestehenden als vernünftige Perspektive. In zunehmend disruptiven Umfeldern ist es oft sinnvoll, mehrere mögliche mitunter auch ambitioniertere Wege auszuarbeiten und zwischen diesen je nach beobachteter Wirkung zu wechseln, einige zu verwerfen, andere zu schärfen und so weiter.

### **Konsequent in Preisen und Nutzenpotenzialen denken anstatt in gut/schlecht-Unterscheidungen**

Dort, wo Eindeutigkeit im Außen verloren geht, fühlen sich Entscheidungssituationen schnell schwierig an. Dieser Umstand lässt sich leicht damit erklären, dass ausnahmslos alle Veränderungen einen Preis einfordern, an den man sich in eingespielten Prozessen nur schnell gewöhnt und ihn aus dem Blick verliert. Ein Beispiel: Schicke ich alle Beschäftigten ins Homeoffice, zahle weiterhin die vollen Personalkosten und wette darauf, auch während der akuten Pandemiephase trotz eingeschränkter Prozesse und einer unklaren Nachfragesituation weiterhin Umsatz zu generieren? Oder schicke ich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kurzarbeit und hoffe, die Krise quasi im Winterschlaf zu überstehen, während Liquidität langsam verloren geht?

### **Für Command and Control fehlt manchmal die Zeit**

Wer schnell sein will, verliert Genauigkeit und Qualität. So wie die ersten Pandemieprognosen sehr ungenau waren, bleibt im wirtschaftlichen Kontext oft und zunehmend weniger Zeit, um alle Pläne gewissenhaft und genau auszuarbeiten, um diese Pläne dann via command and control zentral durchzusteuern. Stattdessen beobachten wir auch auf der politischen Bühne ein robustes und vernetztes Geschehen, in dem sich viele dezentrale Prozesse stabilisieren, sich anschließend destabilisieren, nur um sich anschließend in einer anderen (und hoffentlich angemesseneren) Qualität wieder zu stabilisieren. Dieses Muster finden wir sehr ausgeprägt auch schon seit einiger Zeit in wenigen besonders innovationsstarken kleinen und mittleren Unternehmen.

### Ausprobieren und reflektieren

Unter der Annahme, dass es oft genug so schnell gehen muss, dass für ein Durchdenken und Schärfen bis ins letzte Detail keine Zeit ist, bleibt ein anderer Modus. Man probiert etwas aus, schaut sich die Wirkungen an und steuert kurzfristig nach. Dies scheint genau der Modus zu sein, den Corona-Taskforces in ihren täglichen Meetings an den Tag legen und dabei intuitiv dem entsprechen, was unter dem Stichwort Agilität seit einiger Zeit ausgiebig diskutiert wird.



### In Geschäftsmodellen und vom Kundennutzen aus denken

Je länger der Shutdown andauert, umso mehr verändern sich Konsumgewohnheiten (potenzieller) Kundinnen und Kunden. Womöglich überzeugt sich in diesem Zuge beispielsweise auch der „traditionelle Innenstadtinkäufer“ von den Vorteilen des Online-Shoppings. Wir dürfen auch gespannt bleiben, wie sich Mobilität in einer Gesellschaft verändert, die eine längere Phase abstinenter war, um nur wenige Beispiele zu nennen. In den fetten Jahren ist die Einladung, die Kundenbedürfnisse in das Zentrum geschäftlicher Überlegungen zu rücken, meist eine Selbstverständlichkeit, die kaum verfängt. Auch dies scheint heute etwas anders auszusehen.

Wir kennen die Zukunft nicht, dürfen aber damit rechnen, dass mit jedem weiteren Tag des Shutdowns auch weitere Unternehmen, Wertschöpfungsketten und Wirtschaftszweige unter großen Druck geraten, notgedrungen ihre Form verändern oder (zumindest zeitweise) verschwinden. Damit einher gehen existenzielle Nöte, Sorgen und nicht unerhebliches Leid bei zahlreichen daran beteiligten Menschen. Die Bundesregierung unternimmt angesichts dessen erhebliche Anstrengungen. Gleichzeitig kann jede Krise auch als Selbsterneuerungsauftrag verstanden werden. Nehmen wir die Schwere der aktuellen Krise als Gradmesser, dürfen wir gespannt bleiben, wie sich das Gesicht der Wirtschaft und des Wirtschaftens in den kommenden Wochen und Monaten verändert.

## Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

### Redaktion:

Alexander Sonntag, [sonntag@rkw.de](mailto:sonntag@rkw.de), 06196 495-3230

### Informationen:

[www.chefsachen.de](http://www.chefsachen.de), [chefsachen@rkw.de](mailto:chefsachen@rkw.de)

### Bildnachweise:

Bildnachweis: iStock – Mathisa\_s, Akrain

**Stand:** Juni 2020

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*