



Strategieentwicklung in der Krise?

Warum Unternehmen gerade jetzt NEU denken sollten.

Was passiert in der Krise?

Schneller, größer, weiter und „more of the same“ legen in einer Krise eine ziemliche Notbremse hin. Die Corona-Krise ist der beste Beweis, dass die Auswirkungen auf die Wirtschaft und somit auf bestehende Geschäftsmodelle nicht nur signifikant, sondern auch paradox sind.

Von einer Woche auf die andere beginnt das Kauf- und Arbeitsverhalten sich schleichend zu verändern. Der Status von Beschäftigungsgruppen ändert sich vom „nicht-wahrgenommenen“ Systemerhalter zu Helden der Nation. Die Kaufkraft purzelt aufgrund von Kurzarbeitszeit und Arbeitslosigkeit in den Keller. Branchen, die vor der Krise Gewinner waren, werden schlagartig Insolvenzkandidaten und der regionale Gedanke bekommt bei Konsumenten, Politikern und Ökonomen enormen Aufwind. Kurz um, die Wirtschaftswelt steht Kopf.

Warum bieten Krisen neue Chancen für die Unternehmensstrategie?

Schon das Wort Krise, ursprünglich ein aus dem Griechischen stammendes Substantiv, bedeutete Meinung, Beurteilung, Entscheidung. Heute wird Krise im Allgemeinen als Höhe- oder Wendepunkt einer gefährlichen Konfliktentwicklung bezeichnet. Gerade in einer schwierigen Zeit ist die „Sinn-Frage“ plötzlich so „IN“, wie schon lange nicht mehr; und das ist gut so. Denn gerade in Zeiten der Krise ist ein geeigneter Zeitpunkt, den Wandel einzuleiten und Defizite zu beheben.

Dafür gibt es im Wesentlichen drei Gründe.

1. Krisen zeigen schonungslos die „Lücken im System“ und somit die vorhandenen Defizite auf
2. Die Sensibilität für Verlustaversion ist in einer Krise am stärksten und somit auch die Sensibilität für Wandlungsprozesse
3. Gerade in einem Shut-down, der auch ihre Mitbewerber betrifft, ist es ideal Veränderung einzuleiten

Welche Strategien unterstützten die Resilienz in der Krise?

Krisen haben den Charakter als „Dosenöffner“. Sie schaffen es in kürzester Zeit die „echte Realität“ in Unternehmen, offen zu legen. Oft scheinen Unternehmer erst zu Krisenzeiten aufzuwachen, um ernsthafte Defizite zu erkennen.

Ich habe Ihnen jene **3 relevanten Kriseneffekte** herausgepickt, auf die Sie sich strategisch konzentrieren sollten.

1. Von Liquiditätsnotstand zu finanzieller Resilienz

Krisen zeigen den Unternehmen sehr rasch ihre eigene finanzielle Resilienzfähigkeit. Sehr viele Unternehmen in Österreich, speziell KMU's, halten den Betrieb bloß mit einem geringen Working Capital über Wasser. Das Eigenkapital ist nur sehr gering verfügbar. Ertragsmodelle sind veraltet und kommen durch den hohen Wettbewerbsdruck nicht oder nur geringfügig über die Profitabilitätsgrenze. Viel Umsatz und hohe Auslastung werden sehr oft als „Erfolg“ missinterpretiert. Versiegen plötzlich die Umsatzquellen, reicht der Überschuss im Working Capital nicht aus und Rücklagen sind kaum verfügbar. Deshalb muss frisches Kapital zugeschossen werden und die Eigenkapitalquote schrumpft noch weiter – eine Abwärtsspirale.

3 Maßnahmen für finanzielle Resilienz

Es geht, wie bei allen Einflussfaktoren darum, nicht die Auswirkungen zu bekämpfen, sondern die Ursachen zu erkennen und zu beheben und das Ziel eine Eigenkapitalquote von min. 30% aufzubauen. Dabei spielen drei strategische Maßnahmen mittelfristig entscheidende Rollen:

1. eine lückenlose Analyse des Geschäftsmodells und der Ertrags- und Kostenlogik
2. die Schärfung des Geschäftsmodells, inkl. geänderter und neuer Ertragsquellen
3. Neuausrichtung der Preisstrategie und des Pricing-Modells für ein ertragsorientiertes Wirtschaften. Hier spielen die zahlreichen Effekte der Preispsychologie wichtigen Rollen.

VORSICHT: Auch wenn es verführerisch ist, verfallen Sie in der Krise nicht dem Preisdumping – Ihr Wert hat sich vermutlich auch nicht nach unten verändert.

Grundprinzip: Mehrwert vor Rabatte und Rabatte nur temporär vergeben und immer an Bedingungen knüpfen.

EMPFEHLUNG:

Zu aller erst Liquidität rasch sicherstellen. Erst dann den Change-Prozess einleiten. Für die Schärfung des Geschäftsmodells und der Preisstrategie, vertrauen Sie sich einem Experten für Strategieberatung bzw. Preisstrategieberatung an. Lassen Sie sich nicht auf Self-made-Experimente ein, die kosten meistens nur Lehrgeld, Zeit und viele Ressourcen.

2. Von der Schockstarre zur Kultur der Wandlungsfähigkeit

Krisen, die Unternehmen „unvorbereitet“ erwischen, haben die Eigenschaft, dass die handelnden Personen oftmals in Schockstarre verfallen und lange Zeit dort verharren – meist zu lange. Die Ursache der Schockstarre ist ein rein menschliches Phänomen. Es geht darum, eine Kultur der „Agilität“ und des „Pre-Sight-Denkens“ zu etablieren. Unternehmen, die eine Kultur des stetigen Wandels leben, sind gewohnt, Alt-Bewährtes zu hinterfragen, haben Mut, immer wieder Neues auszuprobieren und tun sich in Krisen wesentlich einfacher als jene, die nach dem Motto: „Never change a winning team“ agieren. So mutierten in der Corona-Krise Lackproduzenten zu Desinfektionshersteller und Unterwäschehersteller zu Schutzmaskenproduzenten.

3 Schritte für den strategischen Wandel

Die Krise erlaubt bzw. zwingt Unternehmen, ihr eigenes Geschäftsmodell in Frage zu stellen. Gerade Krisen laden dazu ein, **über neue Geschäftsbereiche nachzudenken, altbewährte Strategien in Frage zu stellen und Defizite zu beheben.**

Das Modell der Grafik zeigt sehr gut, was zu tun ist, um die Krise zu verlassen.



AC Consulting in Anlehnung an Zukunftsinstitut/Lazy 8: Die Revitalisierung des Wachstums

1. Inspiration – Der Blick nach vorne

Der schwierigste Schritt für „unbewegliche“ Unternehmenskulturen ist der **Blick nach vorne**. In der Phase braucht es Mut und die Entscheidung, Bestehendes, sogar die Identität des Unternehmens zu hinterfragen und die Bereitschaft, Neues zuzulassen. Hier beginnt der Anfang vom Neuen – die Phase der Inspiration, von neuen Visionen und das Öffnen von neuen Türen.

VORSICHT: Gerade in der Phase ist die Wahrscheinlichkeit gegeben, wieder in alte Muster zu verfallen und das Heil in alten gewohnten Verhaltensmuster und Strategien zu finden.

EMPFEHLUNG: Aufgrund meiner Erfahrung aus sehr vielen Marken- und Strategieprozessen empfehle ich Ihnen zwei Dinge.

1. Holen Sie sich unbedingt einen erfahrenen Experten für systemische Strategie- und Veränderungsprozesse an Ihre Seite
2. Involvieren Sie Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter*innen in den Prozess. Je mehr, desto schneller und einfacher wird die Veränderung bzw. die neue Strategie angenommen.

2. Erkunden und Lernen

Von der Phase mit dem Blick nach vorne, steuern Sie direkt in die Phase des **Erkunden und Lernens**. In der Phase entwickeln Sie im kollektiven Prozess neue strategische Szenarien, die letztlich in ein Geschäftsmodell münden. Wie bereits oben erwähnt, ist die Ertragslogik und die Preisstrategie hier besonders zu berücksichtigen.

EMPFEHLUNG: In der Phase, in der Sie konkrete neue Fenster an Möglichkeiten öffnen, ist eine kritische Analyse und Prüfung extrem wichtig, um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Überlassen Sie nichts dem Zufall.

3. Transformation in die Zukunft

Sobald feststeht, wohin die Reise geht, startet die **Transformationsphase**.

VORSICHT:

Vom schriftlichen Konzept in die Realisierung zu gehen, ist ein kritischer Schritt. Hier erlebe ich immer wieder, dass gut gemeinte Strategien in der Schublade landen, weil Umsetzungsprozesse aus verschiedensten Vor- und Einwänden nicht initiiert oder nach erstem Beginn wieder einschlafen.

EMPFEHLUNG:

Aus meiner Erfahrung von unzähligen Strategieberatungen empfehle ich Ihnen, dass Sie bereits im Strategieprozess den Realisierungsprozess zeitlich, kosten- und ressourcentechnisch berücksichtigen.

Ein klarer inhaltlicher und zeitlicher Fahrplan ist für den Erfolg entscheidend".

Dieser zeigt:

- wie der Umsetzungsprozess mit allen strategischen Handlungsinitiativen aussieht
- wer die Programmleitung übernimmt und
- wer die einzelnen Arbeitsgruppenleiter*innen sind.

Holen Sie sich Rat bei einem erfahrenen Experten für systemische Strategie- und Veränderungsprozesse ein. Das Investment lohnt sich in jedem Fall.

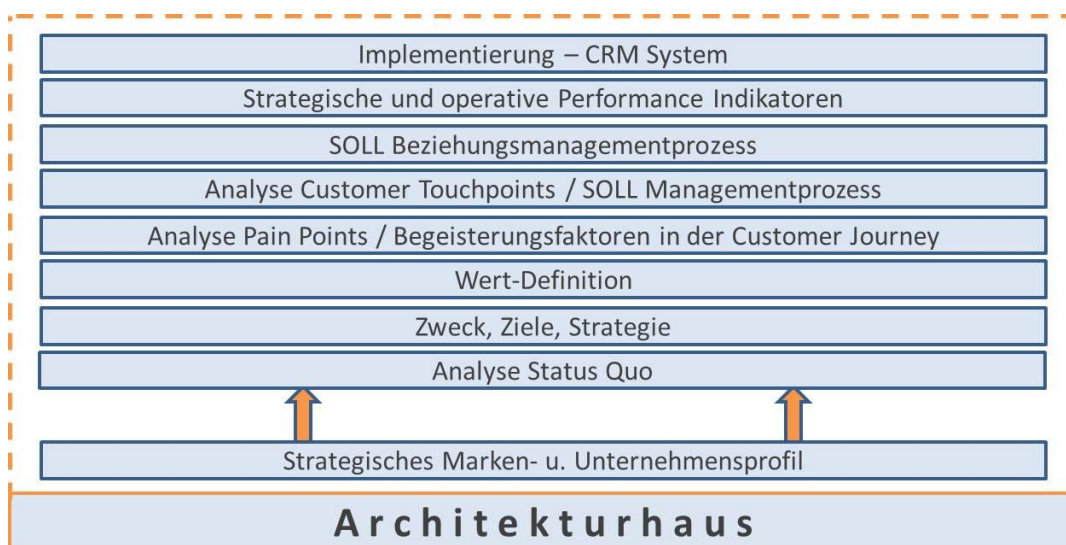
Unverbindlich anfragen: info@acconsulting.co.at

3. Vom Einzelkämpfer zum Netzwerker

Gerade in Krisen braucht es starke und verlässliche Partner. Ob Banken, Lieferanten, treue Kunden, Vertriebskooperationen etc., sie alle sind in Krisen Helfer in der Not. Ein solides Beziehungsgeflecht von Partnerschaften ist in der heutigen Wirtschaftswelt ein absolutes MUSS. Zugegeben, der Aufbau solcher Partnerschaften braucht nicht nur Zeit, sondern auch entsprechende Partner- und Kundenmanagement-Strategien. Leider zeigt die Praxis, dass auf solche Strategien in der „Läuft-eh-alles-gut-Phase“ nur clevere Unternehmen Wert darauf legen. Wichtige Synergien und Unterstützung in der Krise bleiben so ungenutzt.

Wie können Sie den Wandel einleiten?

Um sich in Zukunft mit und ohne Krise resilienter und wettbewerbsfähiger aufzustellen, lohnt es sich, sowohl in ein professionelles Kunden-, als auch Partnermanagement zu investieren. Die Grafik zeigt Ihnen eine erfolgserprobte Architektur, speziell zum Aufbau eines professionellen Kundenmanagements.



Beschreibung der Prozessschritte:

1. Das gesamte Konstrukt orientiert sich sowohl für das Kunden-, als auch für das Partnermanagement am strategischen Marken-/Unternehmensprofil.
2. Den Beginn des Prozesses stellt eine ganzheitliche quantitative und qualitative Analyse der aktuellen Situation dar – schließlich braucht es eine Standortbestimmung, die klar zeigt, wo Sie stehen und wo Ihre Potentiale und Stärken liegen.
3. Abgeleitet vom Markenprofil erarbeiten Sie den Zweck, die Ziele und die Kernstrategie für ein Kunden- bzw. Partnermanagement aus. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten erkennen, welche Logik hinter dem Engagement steht.
4. Danach legen Sie die Kriterien für eine Wertebestimmung für alle Ihre Kunden und Partner fest. Nicht jeder Kunde und Partner ist gleichwertig – ideell schon – aber nicht im Sinne des Unternehmensbeitrages. Hier können Sie zwischen ein- und mehrdimensionalen Bewertungskriterien wie Umsätze, Marge, Einkaufsvolumen, Anzahl Käufe, strat. Relevanz uvm. wählen.

EMPFEHLUNG: Sobald Sie eine logische Wert-Definition gefunden haben, unterziehen Sie sie unbedingt einer kritischen Prüfung hinsichtlich Logik und Machbarkeit, bevor Sie zu programmieren beginnen.

5. Nach der Wert-Definition identifizieren Sie „Pain Points“ Ihrer Kunden und Partner im Rahmen der Customer Journey und entwickeln sinnvolle Begeisterungsleistungen, die Sie im Beziehungsprozess einsetzen möchten.
6. Anschließend identifizieren Sie alle relevanten Kunden- bzw. Partnerkontaktpunkte, bewerten diese und setzen daraufhin ein SOLL Konzept auf, wie jeder einzelne Kontaktpunkt mit welchem Ziel von wem gemangt wird.
7. Mit dem Wissen der vorangegangenen Schritte entwickeln Sie die Kriterien für die Beziehungsmaßnahmen Ihrer Kunden bzw. Partner. Diese beschreiben, welche Kunden bzw. Partner, wann mit welchen Maßnahmen wie oft „serviciert“ werden.
8. Wenn Sie den gesamten Prozess nun durch haben, können Sie operative und strategische Kennzahlen (in der Regel 4 -7 Kennzahlen) festlegen. Diese sollen Ihnen die Grundlage liefern, anhand von Kennzahlen Ihr neues Kunden- bzw. Partnermanagement solide zu steuern.
9. Die technische Grundvoraussetzung, damit Sie das können, ist der letzte Punkt – ein CRM System. All jene Aspekte, die Sie aus den Schritten davor erarbeitet haben, brauchen eine Heimat – und das ist Ihr neues CRM System.

EMPFEHLUNG: Beginnen Sie erst Ihr CRM System auszusuchen und zu programmieren, wenn Sie ein fertiges Lastenheft vor sich haben und wissen, was Ihre Anforderungen an ein professionelles Kunden- bzw. Partnermanagement sind.

FAZIT:

Ob globale Krisen, unvorhersehbare oder hausgemachte Krisen: Sie wirken alle auf die Profitabilität, Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Daher benötigen Unternehmen Geschäftsmodelle, Unternehmenskulturen und Strategien mit hoher Resilienz. Strategien werden nicht von Unternehmen gemacht, sondern von den Menschen, die darin arbeiten. Es braucht Mut und Entschlossenheit über den Tellerrand zu blicken und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. **Überlassen Sie nichts dem Zufall.**

Zukunft passiert. Sind Sie dabei?

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim „NEU DENKEN“ und stehen Ihnen jederzeit gerne für Detailfragen zur Verfügung. Sehr gerne unterstützen wir Ihre Identitäts- und Strategieentwicklung, mit unserer erfolgserprobten, systemischen Methode. Wenn Sie Begleitung in Ihren „Erneuerungsprozess“ für eine starke Unternehmenskultur oder für ein effektives Kundenmanagement wünschen, sind wir Ihr erfolgserprobter und zuverlässiger Partner.



Mit besten Grüßen

Ihr Christoph D. Albrecht, MBA, CMC