

Erfolgreich führen - gerade jetzt!

Wissen Sie, welcher Faktor die Kultur und damit den Erfolg eines Unternehmens mit weitem Abstand prägt? Die Persönlichkeit des Leaders. Daher sind die Leader gerade in der jetzigen Situation gefragt und stehen teilweise unter hohem Druck. Im nachfolgenden Artikel möchte ich Ihnen dazu 3 Hypothesen vorstellen. Diese basieren auf meinen Beobachtungen sowie auf meiner Beratungspraxis mit Unternehmern, Geschäftsführern und leitenden Führungskräften.

Hypothesen:

1. Jetzt heisst es, Übersicht zu bewahren - Was Du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen
2. Weiter wachsen trotz Krise ist in – gerade jetzt, aber bewusst und gezielt
3. Spielstand Deutschland : Liechtenstein? Erfolgreicher Change ist gefragt – auf beiden Seiten

Hypothese 1 „Jetzt heisst es, Übersicht zu bewahren - Was Du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen“

Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise sind für die jeweiligen Unternehmen je nach Branche und Situation sehr unterschiedlich. Fangen wir zunächst mit den Unternehmen an, die typischerweise stark von der Krise betroffen sind:

Viele Unternehmen haben unter anderem mit Kurzarbeit auf diese Situation reagiert. Diese Massnahme senkt bei bedeutenden Umsatzeinbussen die Kostenseite erheblich, aber nicht vollständig. In vielen Fällen ist dies ein folgerichtiger Weg.

In manchen Fällen gibt es aber strategisch noch eine andere Antwort. Ich höre immer wieder „warten wir bis zu den Sommerferien, vielleicht beruhigt sich es wieder“. Das bedeutet, dass viele Unternehmen hoffen, dass sich die Situation wieder bessert und somit in einem überschaubaren Zeitraum zum bestehenden Modus wieder übergegangen werden kann – ohne gross etwas ändern zu müssen. Dies verschliesst jedoch die Augen vor unangenehmen Wahrheiten. Was ist, wenn die Kurzarbeit noch 12 Monate dauert? Analysiert man die Situation ehrlich, so muss man mitunter einräumen:

- dass es riskant war und ist, von einem grossen Abnehmer abhängig zu sein
- dass es riskant war und ist, nur von einer Branche abhängig zu sein
- dass es riskant war und ist, zu sehr auf Lohnfertigung zu setzen und zu wenig auf spezialisierte Nischenpositionierung und –produkte zu setzen
- dass organisatorische Veränderungen schon lange notwendig waren

- dass es jetzt enorm hilfreich wäre, eine clevere Strategie zur Verfügung zu haben, um die anstehenden Veränderungen erfolgreich angehen zu können

Die Wirtschaftskrise hat mit ihren extremen Ausprägungen einige Wunden offengelegt. Mit einer mutigen Einstellung kann man diese Herausforderung aber auch als Chance begreifen und die notwendigen Veränderungen systematisch angehen. Gerade jetzt, denn jetzt haben die Mitarbeiter Verständnis oder fordern sogar vielleicht, mittelfristig die richtigen Veränderungen vorzunehmen, auch wenn es kurzfristig schmerzt. Dazu sind eine fundierte Analyse der Ausgangssituation sowie eine effektive Strategie-Arbeit notwendige Voraussetzungen. Nur so kann die Zeit genutzt werden, denn viele Massnahmen brauchen eine enorme Vorlaufzeit, bis sie Wirkung zeigen. Daher ist meine Empfehlung, nicht zu warten, sondern bereits jetzt die notwendigen Schritte anzugehen. Wir helfen Ihnen gerne dabei.

Hypothese 2 „Weiter wachsen trotz Krise ist in – gerade jetzt, aber bewusst und gezielt“

Kommen wir nun zu den Unternehmen, die nicht von der Wirtschaftskrise betroffen sind und sogar weiterwachsen und gedeihen. Ich arbeite immer wieder mit Unternehmen, die nicht von Aussen limitiert sind, die innere Engpässe lösen müssen um weiterwachsen zu können. Sie müssen sich in gewisser Hinsicht erneuern, sei es den Übergang vom kleinen zum mittleren Unternehmen zu meistern, das Projektmanagement zu professionalisieren, oder die Strategie-Arbeit zu institutionalisieren bzw. das Führungsteam zu einem echten Strategie-Team weiterzuentwickeln. Manchmal beobachte ich auch Folgendes:

Unternehmer wollen, bevor sie weiterwachsen, eine Standortbestimmung durchführen. Gerade jetzt. Man macht sich in dieser Situation so seine Gedanken: „Als ich noch weniger Mitarbeiter hatte, ging es mir komfortabler, nun bin ich zugedeckt mit operativer Arbeit und meine Rolle ist derzeit weit von meiner Idealvorstellung entfernt. Ausserdem – von der privaten Seite aus betrachtet – mache ich kaum mehr Gewinn als noch vor einiger Zeit, aber nun mit viel mehr Belastung. Ausserdem gibt es noch andere private Interessen, die derzeit leiden.“

Und somit fragen sie sich, wie sie diese 3 Ziel-Dimensionen – Entwicklung des Geschäfts – ihre Rolle – sowie die privaten Interessen in Zukunft deutlich besser unter einen Hut bringen können.

In meiner Beratungspraxis erlebe ich immer wieder, wie diese komplexe Aufgabenstellung - wenn längere Zeit ungelöst - den Unternehmern Kraft raubt und ihre Motivation schwächt. Menschlich absolut verständlich, aber die Wirkung im Unternehmen hat Konsequenzen. Denn der Leader und auch dessen Energie und Ausstrahlung hat entscheidende Wirkung auf

die Mitarbeiter. Und so spüren Unternehmer, dass sie nicht mehr mit soviel Enthusiasmus vorangehen können, wie sie gerne würden.

Daher ist meine Empfehlung, eine professionelle Standortbestimmung rechtzeitig durchzuführen. Verläuft diese Standortbestimmung erfolgreich, kann ich immer wieder beobachten, wie die Unternehmer wieder Kraft gewinnen und wieder mit mehr Freude und Passion vorangehen. Häufig stelle ich fest, dass bereits nach kurzer Zeit Kernpunkte des erarbeiteten Massnahmenplans angegangen bzw. umgesetzt wurden. Dies ist ein Resultat der Klarheit und Kraft, die aus der Standortbestimmung abseits des Tagesgeschäfts gewonnen wurde.

Hypothese 3 „Spielstand Deutschland : Liechtenstein? Erfolgreicher Change ist gefragt – auf beiden Seiten“

Im Zuge der seit geraumer Zeit laufenden Steuerdiskussion zwischen Deutschland und Liechtenstein stelle ich mir immer wieder die Frage, wer eigentlich hinsichtlich dem Change, den beide Länder offensichtlich zu gestalten haben, „in Führung“ liegt. An der Steuerdiskussion selbst möchte ich mich nicht beteiligen, allerdings zeigt sich für mich ganz klar, wer in dieser Situation „führt“ und welche Veränderungen durch die jeweiligen Leader erfolgreich gestaltet werden müssen.

Zunächst zu Deutschland. Es ist sicherlich aus deutscher Sicht legitim, das Bezahlen der rechtmässigen Steuern im eigenen Land einzufordern und gegen das Umgehen dieses Vorgangs sowohl auf der Seite der umgehenden Bürger als auch auf Seiten der Institutionen, die dazu Angebote machen, vorzugehen. Diese Seite der Medaille betreibt Deutschland sehr konsequent. Die andere Seite der Medaille bedeutet allerdings, sich die Frage zu stellen, warum ein so exorbitant hoher Anteil der deutschen Leistungsträger seit vielen Jahren aktiv das bestehende Steuersystem offensichtlich ablehnt und umgeht. Weiter müsste man sich dann natürlich die Frage stellen, wie man diese Situation fundamental wandeln kann. Aber diesen Fragen weichen die deutschen Verantwortlichen systematisch aus. Dieser Change ist anspruchsvoll, und doch wäre er natürlich viel nachhaltiger. Stellen Sie sich vor. Die deutschen Leistungsträger lassen ihr Geld in Deutschland, ja investieren es in extra dafür geschaffene Möglichkeiten in Deutschland. Ein derartiger Change verlangt einen tiefgreifenden Wandel in der deutschen Gesellschaft. Die Deutschland Leader haben die Möglichkeit, diesen Wandel jetzt anzugehen und zu gestalten. Aber sie scheinen diese Möglichkeit verstreichen zu lassen. Und somit bleibt das alleinige Betreiben der einen Seite der Medaille auch nur eine Symptombekämpfung und vom Effekt ausschliesslich Druckorientiert anstatt auch Sog-orientiert. Eine überholte Strategie in der heutigen Zeit, wie ich finde.

Nun zu Liechtenstein. Liechtenstein hat jahrelang die Ohren taubgestellt gegenüber dem offensichtlich berechtigten Anliegen seines nördlichen Nachbarn. Dies mag auch ein Grund für das harte und teilweise rechtlich fragwürdige Vorgehen des nördlichen Nachbarn gewesen sein. In der Zwischenzeit haben die Liechtensteiner Leader aber viel bewegt, intern

den notwendigen Veränderungen und Konsequenzen ins Auge gesehen und mutig nach innen und aussen die sogenannte Vorwärts-Strategie kommuniziert. Und dies mit vereinten Kräften und mit einer Stimme. Von aussen wurde diese Strategie sehr gelobt. Innen gab es anfangs harte Kritik aus der Finanzplatz-Szene, die die Aufgabe des bisherigen Geschäftsmodells nicht wahrhaben wollte. Aber diese Reaktion ist nicht ungewöhnlich in einem solch komplexen Change Prozess. Denn viele Unternehmen haben derzeit noch keine klare Vision, wie die Zukunft denn alternativ konkret aussehen soll. Und somit verharren sie (noch) abwartend und etwas sorgenvoll auf dem Bestehenden. Doch die gefühlte Position der Schwäche ist immer noch real eine Position der Stärke. Gerade die Treuhand-Unternehmen könnten jetzt die Gelegenheit ergreifen, individuell eine Vision für sich auszuarbeiten und eine Roadmap zu erarbeiten, wie man schrittweise diese innert 3 Jahren auch erreichen kann. Würde man dann konsequent 3 Jahre lang das Neue Schritt für Schritt aufbauen, während man das Bestehende bis auf Weiteres weiterhin voll nutzen kann. So besteht eine grosse Chance, aus dieser Situation als First Mover sogar Nutzen zu ziehen und als Gewinner hervorzugehen. Aber auch die Regierung muss eine Vision für den Finanzplatz definieren und eine Roadmap erarbeiten, wie diese schrittweise und systematisch realisiert werden kann. Dazu gibt es bereits ein bedeutendes Projekt mit entsprechender Priorität. Es bleibt abzuwarten, wie dieser Change gelingt.

Wie ist also der Spielstand Deutschland : Liechtenstein hinsichtlich des Change, der auf beiden Seiten zu leisten ist? Ich finde, dass Liechtenstein hier in Führung liegt, denn die Liechtensteiner Leader haben die Herausforderung angenommen, den tiefgreifenden Change anzugehen – und nicht nur die Symptombekämpfung. Auch wenn noch viele Herausforderungen vor ihnen liegen. Allerdings können diese Herausforderungen mit systematischem Change Management Schritt für Schritt erfolgreich gelöst werden.