

Resilienter aus der Krise: Was Unternehmen nach Corona anders machen wollen

Fabian Buder

Die weltweite Corona-Pandemie hinterlässt ihre Spuren in der Wirtschaft – und die meisten Unternehmen haben die Folgen von COVID-19 kalt erwischt, egal ob Kleinunternehmen oder internationale Großkonzerne. Doch (was) werden die Führungskräfte daraus lernen? Und wie beurteilen sie die kommenden Monate? Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen (NIM) hat im Mai 2020 in einer Online-Umfrage Führungskräfte aus mehr als 200 Fertigungsunternehmen in Deutschland, Großbritannien, Italien und den USA zu ihren Erfahrungen und den Herausforderungen im Kontext der Corona-Krise befragt. Die Sichtweisen und Einschätzungen, die sich hier zeigen, fallen durchaus sehr unterschiedlich aus.

Unternehmen waren nicht vorbereitet

Mehr als die Hälfte aller befragten Manager aus der Fertigungsindustrie traf die COVID-19-Pandemie nach eigenen Angaben so gut wie unvorbereitet. Nachdem es in Deutschland bereits im Januar 2020 erste Corona-Fälle und Werkschließungen gab, wäre anzunehmen, dass Firmen hierzu-lande Zeit gehabt hätten, potenzielle Risiken zu erkennen und zu analysieren. Doch nur rund 15 Prozent gaben an, vorbereitet gewesen zu sein – damit liegen die deutschen Führungskräfte in der Befragung mit Abstand auf dem hintersten Rang. Allerdings wurde auch in den USA der noch größere Zeitvorsprung nicht mehrheitlich genutzt: Trotz der Verzögerung, mit der das Virus die USA erreichte, gaben nur 36 Prozent an, gerüstet gewesen zu sein – was allerdings den höchsten Wert unter den vier Ländern darstellt. Auch in Großbritannien sahen sich immerhin 33 Prozent der Befragten und in Italien 27 Prozent auf die Krise vorbereitet (siehe Abbildung 1).

Zwei Drittel der Unternehmen leiden an Folgen der Krise. Knapp zwei Drittel aller befragten Führungskräfte berichteten von negativen Auswirkungen für ihr Unternehmen durch Corona. Hierbei beträgt der Anteil derer, die die Folgen als sehr oder außergewöhnlich gravierend ansahen, 31 Prozent.

Fast keine oder gar keine Negativeffekte sah zum Zeitpunkt der Befragung rund ein Drittel.

Die deutschen Manager schätzten die Lage ihres Unternehmens deutlich positiver ein: Fast die Hälfte nannte wenige oder gar keine Negativeffekte. Moderate negative Auswirkungen nannten 27 Prozent und fast ebenso viele sprachen von starken negativen Folgen. Verschwindend gering war mit 2 Prozent der Anteil derer, die die Folgen als außergewöhnlich schlimm einstufen.

Bis Jahresende etwas Licht am Ende des Tunnels

Gefragt nach der Perspektive ihres Business für die kommenden sechs Monate, erwarten die Führungskräfte zwar eine Verbesserung der Situation, rechnen mehrheitlich aber immer noch mit negativen Auswirkungen. Aus Sicht der Firmen, die von der Pandemie besonders betroffen sind, scheint sich die Situation etwas zu verbessern: Denn zwei Drittel erwarten, dass sich die Folgen von Corona in den kommenden sechs Monaten abschwächen. Allerdings bleiben noch 30 Prozent, die die gleichen negativen Effekte befürchten wie zum Zeitpunkt der Befragung.

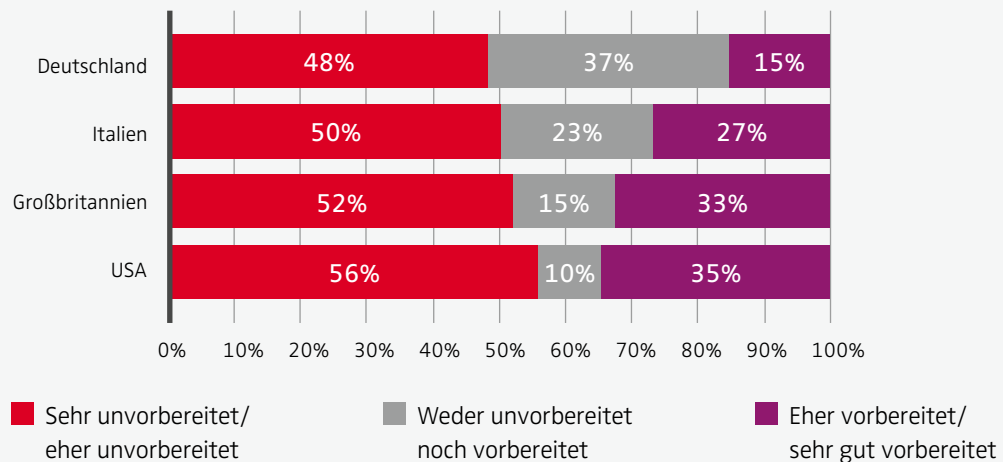
Auch mittelfristig zeigt sich das deutsche Management deutlich positiver: Nur 5 Prozent sehen auch in sechs Monaten noch starke negative Auswirkungen durch COVID-19. In Italien und Großbritannien ist dieser Wert drastisch höher: In etwa ein Viertel der Befragten sieht auch am Ende des Jahres starke negative Folgen für das Unternehmen, in dem sie arbeiten.

Mehr Fürsorge für Mitarbeiter und Vormarsch des Home-Office

Was bleibt nach Corona? Als wesentliche Veränderung rechnen die Führungskräfte in allen vier Ländern mit einem stärkeren Augenmerk auf Gesundheit und Wohlergehen der Mitarbeiter sowie mit erhöhten Auflagen für Sicherheit und

ABBILDUNG 1 > Unternehmen waren mehrheitlich nicht auf eine Krise wie Corona vorbereitet

Frage: „Wie gut war Ihr Unternehmen aus Ihrer Sicht auf die Coronavirus-Pandemie und ihre Folgen vorbereitet?“



© Buder, F. (2020): Doing Business in a Post-Pandemic World | n=208 Executives (non-representative sample)
Zahlen sind Prozentwerte bezogen auf Stichprobe

Hygiene. Auf Rang zwei der Veränderungen steht bei den europäischen Führungskräften die stärkere Verbreitung von Home-Office-Konzepten. Für Manager in den USA landet hingegen die Beschleunigung der Digitalisierung auf Platz zwei der Liste der durch Corona ausgelösten Entwicklungen. Bei den weiteren Veränderungen für ihre Unternehmen sind sich die Führungskräfte in den Ländern uneins: Die Digitalisierung spielt auch in Italien eine wichtige Rolle und schafft es auf Rang drei. Bei deutschen und britischen Firmen findet sich hier hingegen die Reorganisation ihrer Lieferketten. Interessant ist: Deutsche Manager haben fast alle eine Antwort auf die Frage, was sich in ihrem Geschäft ändern wird. Demgegenüber herrscht in anderen Ländern offenbar noch viel Unsicherheit: In etwa jeder fünfte Manager in Italien und den USA, in Großbritannien sogar jeder vierte, hatte auf diese Frage noch keine Antwort.

Bessere Belastbarkeit durch Vorsorge und digitale Lösungen

Die Befragten in allen vier Ländern sind einig, dass ihre Organisation resilienter werden muss. Allerdings besteht weniger Einigkeit, welche Maßnahmen hierfür zu treffen und welche Prioritäten dabei zu setzen sind. An oberster Stelle steht für Führungskräfte in Italien, Großbritannien und den USA eine bessere Krisenvorsorge in ihrer Organisation. Das

heißt, Unternehmen sollten über eine Strategie und einen Sicherungsplan für Notfallsituationen verfügen, um Krisen effizient bewältigen zu können. Wobei in diesem Kontext auch die Schulung von Mitarbeitern als wichtiger Aspekt gesehen wird. Damit eng verbunden – und in allen drei Ländern an zweiter Stelle – rangiert das Thema Digitalisierung. Für die Sicherung des Alltagsgeschäfts und den Schutz von Mitarbeitern und Kunden spielen Faktoren wie Automatisierung, Smart-Working-Konzepte und der Online-Handel eine tragende Rolle (siehe auch Abbildung 2). Wie wichtig Online-Präsenzen – auch des lokalen Handels – für das Überleben von Unternehmen und die Versorgung von Konsumenten in einer solchen Krise sind, wurde in der aktuellen Krise mehr als deutlich.

Hierzulande zeigt sich ein anderes Bild der Prioritäten: Für deutsche Manager ist die Reorganisation ihrer Lieferketten von höchster Wichtigkeit. Damit bildet das Umfrageergebnis die Diskussion der letzten Monate über die Abhängigkeiten von globalen Supply Chains sowie entsprechende Alternativkonzepte ab. Erst an zweiter Stelle folgt bei den deutschen Managern der Aspekt „auf eine Krise vorbereitet zu sein“, also die Erstellung von Risikobewertung, Notfallstrategien und Krisenplänen. Auf Platz drei rangiert bei deutschen Führungskräften das Thema Finanzen, d.h. die Erhaltung der

»

Es besteht wenig Einigkeit, durch welche Maßnahmen Unternehmen resilienter werden könnten und welche Prioritäten dabei zu setzen sind.

«

Liquidität. Manager in Großbritannien hingegen sehen eine Optimierung ihrer Lieferketten an dritter Stelle. Und in Italien sieht man die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen als dritt wichtigste Maßnahme zur Erhöhung der Resilienz.

Doch auch in den Unternehmen selbst herrscht wenig Einigkeit, was geändert werden sollte, um ein Unternehmen krisensicherer zu machen: Während Führungskräfte aus Produktion und Fertigung die Krisenvorbereitung an sich als

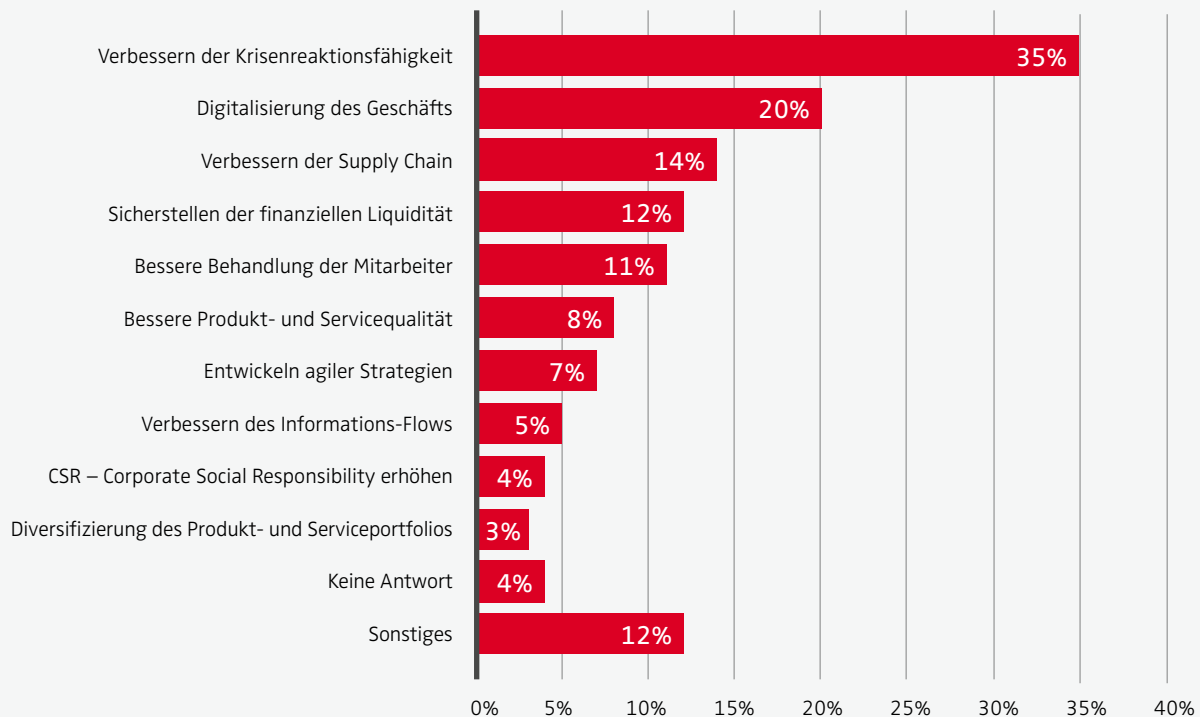
höchste Priorität ansehen, rücken die Verantwortlichen für Strategie und Geschäftsentwicklung eine erfolgreiche Digitalisierung in den Vordergrund.

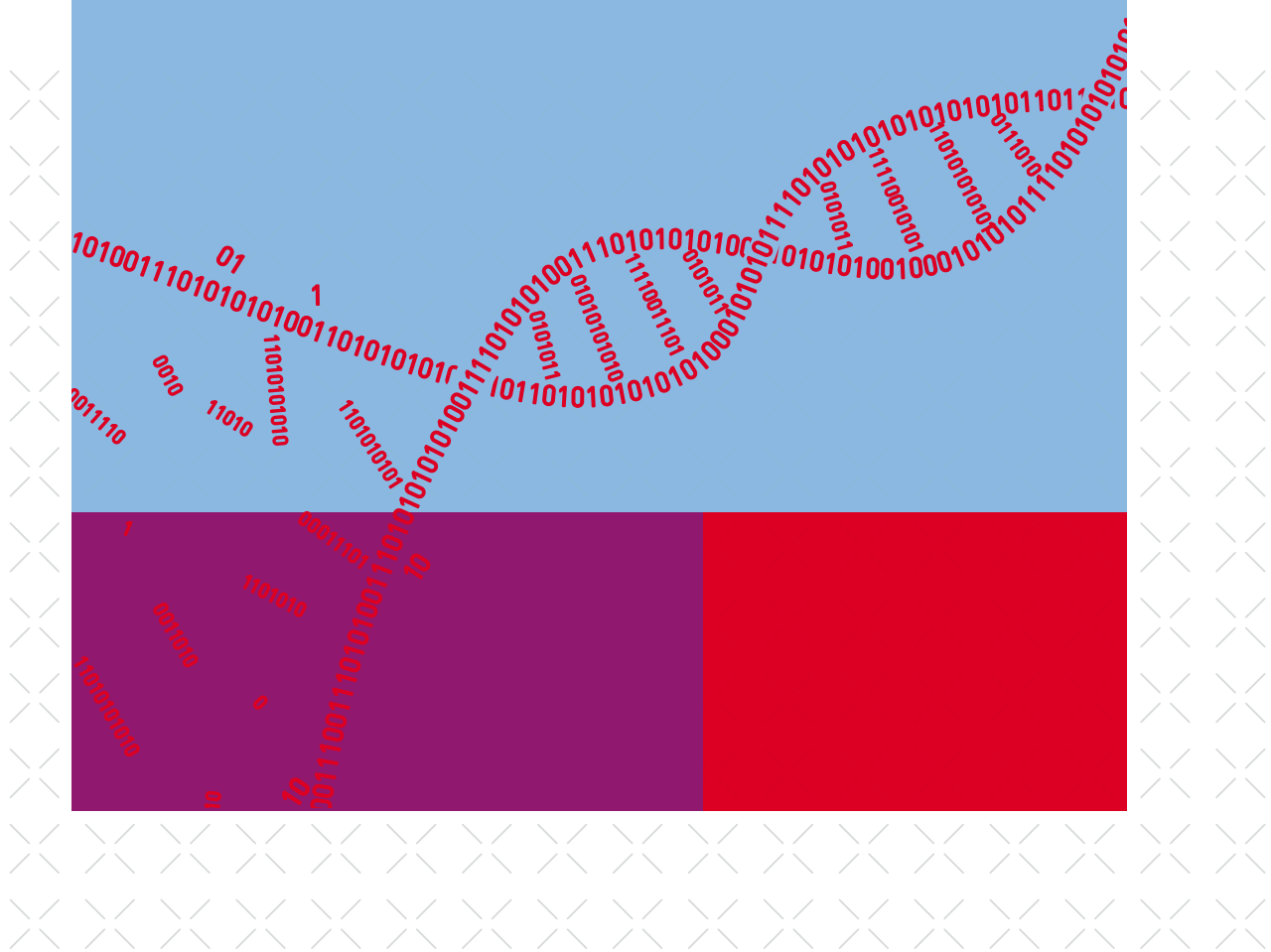
Das Udenkbare denken

Dass die Corona-Pandemie gravierende wirtschaftliche Auswirkungen hat, die nachhallen werden, darüber sind sich die Führungskräfte über die Länder hinweg einig. Sicher betreiben viele Organisationen Risikomanagement und haben Notfallpläne „in der Schublade“, aber eine solche globale Krise

ABBILDUNG 2 > Bessere Vorbereitung und Digitalisierung für höhere Resilienz

Frage: „Was muss verbessert werden, um Unternehmen widerstandsfähiger zu machen angesichts einer Krise wie der Coronavirus-Pandemie oder plötzlicher wirtschaftlicher Schocks?“





mit derartigen Schockwellen war für die meisten bisher undenkbar.

Sehr unterschiedlich fielen die Reaktionen auf die Krise aus. Einige Unternehmen haben den neuen Bedarf zügig identifiziert und mit Kreativität in den Kontext des eigenen Geschäftsmodells gestellt: Ein Herrenausstatter hat beispielsweise auf Maskenproduktion umgestellt, ein Schnapsproduzent auf Desinfektionsmittel, ein Hersteller von Beatmungsgeräten hat kurzfristig seine Kapazitäten ausgeweitet. Derartige „Best Practices“ können anderen Organisationen als Grundlage dienen, um sich besser auf Krisen vorzubereiten. Natürlich sind Notfallpläne für bestimmte

Situationen sowie Simulationen unverzichtbar. Aber Organisationen – und ihre Mitarbeiter – müssen vor allem lernen, mit ständigen Veränderungen und Ungewissheit umzugehen und in diesen Situationen zu agieren. Das erfordert eine klare Unternehmensstrategie und darauf abgestimmte Ziele, die regelmäßig validiert und justiert werden. Um diese Flexibilität zu erreichen, sind gemeinsame Werte und eine agile Veränderungskultur im gesamten Unternehmen notwendig.

Sicher haben nicht nur die Manager in der NIM-Umfrage erkannt, dass die Digitalisierung viel Potenzial bietet und schnelle Reaktionsfähigkeit zählt – auch im Tagesgeschäft. Technische Infrastrukturen für Mitarbeiter im Home-Office, Cloud-Strategien und das Online-Geschäft waren in den vergangenen Monaten erfolgreiche und wichtige Säulen von Unternehmen. Industrie 4.0 mit intelligenter Automatisierung, Roboter- und Sensortechnik dürfte nach den jetzigen Erfahrungen in naher Zukunft deutlich stärker forciert werden.

Gerade in der Krisenvorsorge könnten Branchen- und Industrieverbände umfassend Unterstützung leisten. Gemeinsam mit ihren Mitgliedsfirmen könnten sie Chancen und Risiken – gerade auch in globalen Märkten – ausloten, bewerten und Handlungsempfehlungen ableiten. Mit ihrer Expertise und ihren Ressourcen könnten sie Analysen, Checklisten, Trainings und Workshops zur Krisenvorbereitung anbieten und ihre Mitglieder beraten – und so zu mehr Resilienz beitragen. ✕

»
*Mittelfristig sind deutsche Manager
 deutlich positiver gestimmt
 als ihre Kollegen in Italien und
 Großbritannien.*
 «