

## Dossier

### Strategien für nicht planbare Zeiten



## Leseprobe

Ausgabedatum: 20.05.2020

## 1 | Ausgangslage April 2020

Corona trifft die Wirtschaft und mit ihr die Zivilgesellschaft hart. Mit ganz wenigen Ausnahmen (Lebensmittelhandel) sind nahezu alle Branchen betroffen. Die hohe globale Verflechtung der Produktion und die Exportabhängigkeit führen in Zeiten weltweiter staatlicher Maßnahmen zur Pandemie-Eindämmung zu Werkschließungen, Unterbrechung von Lieferketten, Kurzarbeit und Rückgang der Beschäftigtenzahl in erheblichem Ausmaß.

### Nachhaltige Veränderungen für das Business

Das Leben wie wir es bisher kannten wird sich an verschiedenen Stellen zukünftig ändern: Ressourcenengpässe im Gesundheitsbereich sowie bei der medizinischen Versorgung mit Medikamenten und Schutzausrüstung legen Versäumnisse offen. Dies führt zum Hinterfragen der Leistungs- und Produktionsformen und einer Verschiebung der Prioritäten generell.

Die Wirtschaft wird diese Herausforderungen auch unter den sich ändernden Rahmenbedingungen meistern. Die Frage ist: Wie sieht diese mit und nach Corona aus? Wie wirkt sich der Kaufkraftrückgang z. B. auf die Automobilindustrie aus? Welche Folgen hat dies auf den Anlagen und Maschinenbau? Wie müssen sich Lieferketten ändern unter dem Aspekt der stärkeren Diversifizierung? Und wie sehen Produktions- & Logistikkonzepte (JIT/JIS) aus, die eine Rückverlagerung der Produktion beinhalten – wie wirkt sich das auf die Rendite aus?

### Fazit: Pandemie als Weckruf

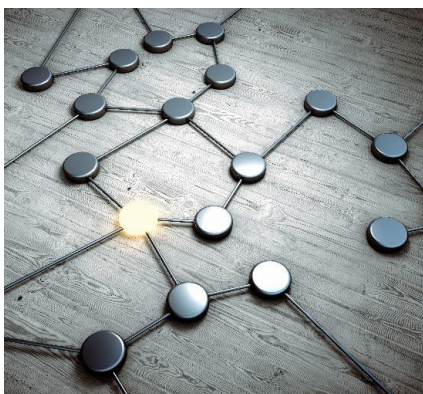
Die aktuelle Pandemie wird nicht die letzte sein und ist ein Weckruf zum Hinterfragen unserer bisherigen Strategien, Geschäftsmodelle, Organisationsformen und Führungsprozesse. Für die derzeitige Situation gibt es keine Blaupausen und Erfahrungswerte. Dies erschwert eine wünschenswerte Planung und verunmöglicht seriöse Prognosen. Es gilt eine flexible Strategie auf Basis von Szenarien zu entwickeln.

## 2 | Szenarien zur Erhöhung der Handlungsfähigkeit

Die weitere Entwicklung ist derzeit nicht planbar, zumindest nicht mit den bestehenden Mechanismen und Instrumentarien. Wir sind gewohnt zu steuern – gegen KPIs, gegen Vorjahreswerte, Budget, Forecast usw.

### Gewohnte Prognose- und Steuerungsmechanismen keine zuverlässige Basis mehr

Wenn jedoch Konjunkturzyklen mit den bisher gewohnten Aufschwungphasen nicht eintreten, die Kaufpräferenzen sich verschieben, Absatzmärkte wegbrechen, globale Zulieferer ausfallen oder Zukunftsprojekte von jetzt auf nachher in Frage gestellt werden, muss alles auf den Prüfstand. Hier versagen die klassische Planungsmethoden, da eine solide Zahlenbasis fehlt und zuverlässige Prognosen nicht möglich sind.



### Flexibilität schaffen durch Szenarien

Wissenschaftler zeigen auf: Management-Entscheidungen erfolgen meist auf Daten, Fakten & Erfahrungswissen. Diese fehlen heute zum großen Teil.

Gleichwohl lassen sich Handlungsmöglichkeiten durch verschiedene Szenarien erarbeiten und somit Entscheidungen vorbereiten. Die daraus abgeleiteten Alternativen sind die Basis für flexibles Handeln. Und wer auf vordefinierte Lösungsmuster zugreift, kann diese rascher als andere in neue, zukünftig evtl. noch entstehende Situationen adaptieren.

## In Alternativen denken

Viele Unternehmen arbeiten bereits seit Bekanntwerden der Corona-Ausbreitung Anfang des Jahres an Notfallplänen, Maßnahmen zur Liquiditätssicherung, Sicherstellung der Ressourcen etc.

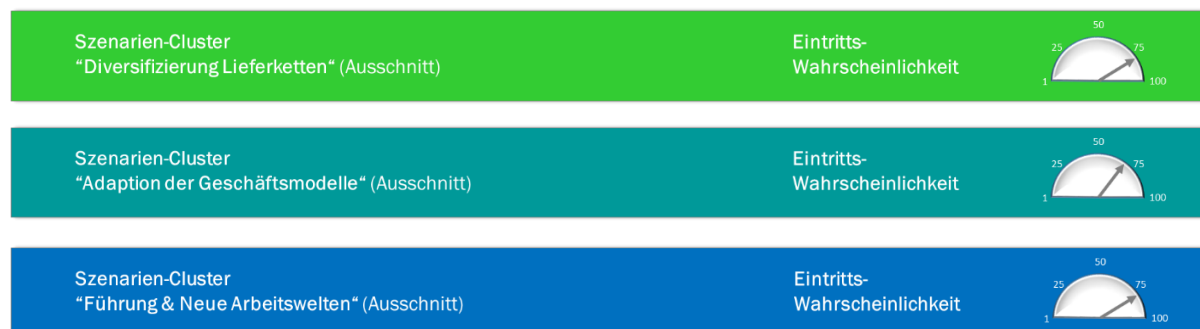
Die Mitte März 2020 von den Regierungen zur Eindämmung der Pandemie erlassenen Gesetze und Regelungen haben das wirtschaftliche Handeln massiv eingeschränkt und teilweise zum Stillstand gebracht. Seitdem läuft ein Umdenkprozess, welcher nach jetzigem Erkenntnisstand einen nachhaltigen Strategiewechsel bei bisher erfolgreichen und daher unverrückbaren Prinzipien bewirken wird.

Mit diesem Dossier und den noch folgenden, wollen wir uns zeitnah mit den für Wirtschaft und Unternehmen sich abzeichnenden neuen Szenarien befassen und diese in unseren Netzwerken kommunizieren, diskutieren und weiterentwickeln.

## Die Lage kann sich täglich ändern

Es ist klar, dass sich die Lage praktisch täglich ändern kann und Vorhersagen seriöser Weise nicht möglich sind. Einige Weichenstellungen und Wegleitungen sind jedoch bereits jetzt erkennbar. Wir sind überzeugt, dass es Sinn macht, diese Szenarien weiterzudenken und in die zu treffenden Entscheidungen einzubeziehen.

Im Folgenden skizzieren wir beispielhaft drei Szenarien-Cluster hinsichtlich der möglichen Ausgestaltung und Beispielen zu den Wirkungsfeldern.



Wir haben jeweils Szenarien vorbereitet, bei denen nach unserer Einschätzung die Eintrittswahrscheinlichkeit signifikant über 60% liegt (wahrscheinlich bis sehr wahrscheinlich). Ob und in welchem Ausmaß das jeweils beschriebene Szenario eintreten wird, hängt im konkreten Einzelfall z.B. von der jeweiligen Geschäftslage, der Fertigungstiefe, der Marktstellung, Alleinstellungsmerkmalen usw. ab.

Insofern sollen die nachfolgend beschriebenen Szenarien eine Anregung sein, um permanent in Möglichkeiten zu denken und flexibel reagieren zu können, um auch aus dem „Nicht-Planbaren“ einen Vorteil zu erzielen. ....

### **Möchten Sie gerne weiterlesen? Dann nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf:**

Angela Herrmann, Dipl. Psych. Univ.  
CEO, METRIKS Schweiz AG  
[angela.herrmann@metriks.ch](mailto:angela.herrmann@metriks.ch)  
Tel.: +41 76 553 4432

Günther Widmann, Betriebswirt (VWA)  
GF, METRIKS GmbH  
[guenther.widmann@metriks.de](mailto:guenther.widmann@metriks.de)  
Tel.: +49 151 11347780

### Kontakt:

Coaching und Meetings nach Terminvereinbarung, gerne über die Conferencing-Systeme wie z.B. Facetime, Skype/Teams, WebEx oder Zoom.