

## **Kleine EMS und die wirtschaftlichen Folgen des Shutdowns**

### **Notwendige Ansätze aus der Perspektive eines Unternehmensberaters und eines Familienunternehmens**

Von Stefan Frank und Marc Albin Alge

Wir alle kennen die Schlagworte: „Never let a crisis go to waste“. Manchmal auch: „Wer etwas will, findet Wege. Wer etwas nicht will, findet Gründe.“ Oder, fast noch beliebter: „Eine Krise bedeutet Neubeginn.“

Beispiele und Aphorismen dieser Art sind sicherlich nicht falsch und dazu angetan, sich in wirtschaftlich stürmischen Zeiten einer optimistischeren Grundhaltung zu öffnen. Das tut auch dringend not, leben die Märkte doch nicht zuletzt von Stimmungen und Ahnungen.

Doch selbst wenn Wirtschaft manchmal Rock'n'Roll sein kann (und vielleicht auch muss), erfordern herausfordernde Zeiten neben einer langfristigen Perspektive zuerst schweißtreibende Kleinarbeit. Sie wissen schon, die Art von Hausaufgaben, die niemandem schmecken, aber getan werden müssen. Das gedankliche Entrümpeln des Kellerabteils, das Jäten im Garten der Kostenrechnung.

Dass dies ebenso zur unternehmerischen Grundausstattung zählt wie das zielbewusste Eingehen von Investitionsrisiken im Wachstumsfall ist uns allen bekannt. Nur: Wenn ein geringeres Wachstum als im Vorjahr schon als höchst unsexy gilt – was bedeutet dann erst ein Umsatzrückgang für ein erfolgreiches kleines und mittleres EMS (Electronic Manufacturing Services)? Vielen erscheint Controlling bei schrumpfenden Umsatzzahlen als Beschäftigung für Krämerseelen, besonders im Vergleich mit dem früheren „Höher und Weiter“, als es noch darum ging, dem Fachkräftemangel in der Elektronik irgendwie beizukommen.

Doch ein Markt, in dem Unternehmen sich zusehends konsolidieren, bietet in einer solchen Situation einen Vorteil: Viele der langjährig existierenden Unternehmen haben Krisen bereits

durchlebt und wissen, dass das Kalenderjahr neben dem Hochsommer auch noch aus drei anderen Jahreszeiten besteht. Existentes Wissen also, sowohl in Hinblick auf die kurzfristigen Krisen-Maßnahmen, als auch auf systemische Notwendigkeiten und anstehende Änderungen des Geschäftsmodells. Auch den persönlichen Umgang mit dem Druck der Krise hat mancher Senior-Chef noch gar zu gut in Erinnerung und teilt seine entsprechenden Erinnerungen und Empfehlungen häufig gerne.

Die in den früheren Krisenzeiten gemachten, wertvollen Erfahrungen bestehen also. Sie müssen nur vom Dachboden geholt und etwas poliert werden.

### **Unmittelbares Krisenmanagement**

Egal, was geschieht und völlig unabhängig davon, wo die Reise hinget: Haben ist besser als Brauchen. Für diese Erkenntnis braucht es keine Business-School. Sie gilt insbesondere im Rahmen einer potenziell existenzbedrohenden wirtschaftlichen Krisensituation. Demzufolge muss zuerst die Liquidität des Unternehmens gesichert werden. Danach die Liquidität. Und am Schluss noch die Liquidität.

Dass die EMS-Branche hier keine Ausnahme darstellt, zeigen die traditionell sehr hohen Roh-, Hilfs- und Betriebsmittelstände der Unternehmen – eine Notwendigkeit, die das Geschäftsmodell vieler EMS mit sich bringt. Die Verringerung dieser Kapitalbindung ist oft schwierig. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig bedeuten, dass klassische Stellhebel des Working-Capital-Managements nicht in Anspruch genommen werden können. Man denke an die Straffung des Mahnwesens, die Verlängerung der Kreditoren-Zahlungsziele oder eine Durchflussoptimierung in der Produktion, um nur einige zu nennen. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, mit den Debitoren Anzahlungen in Rahmenverträgen zu vereinbaren oder deren Zahlungsziele zu verkürzen – wenngleich die Chancen, dies zu vereinbaren vor dem heurigen März vermutlich meist besser standen als zuletzt.

Die Sicherung der Liquidität ist momentan in vielen Ländern über die jeweiligen Fördertöpfe möglich. Eine Erhöhung des Exportfonds, die Nutzung eines zinsfreien aws-Garantiedarlehens, diverse Stundungsmöglichkeiten oder auch die oft genutzte Kurzarbeit schaffen

beispielsweise in Österreich Freiräume in der Planung des Kapitalflusses, der noch mindestens zweimal genützt werden muss: Zuerst zur Überbrückung, wenn sich Abrufe aus bestehenden Rahmenverträgen verzögern. Und dann als Starthilfe, wenn das Geschäft wieder anzieht und das sich daraus ergebende Wachstum finanziert werden will.

Dennoch mag es in der einen oder anderen Situation eng werden. Sollte dieser Fall eintreten, hilft nur schmerzhaft und konsequente Offenheit. Zuerst den unruhigen Fremdkapitalgebern gegenüber, die aufgrund der negativen Risikotendenz am Markt bei ausbleibenden Informationen häufig vom worst case ausgehen (müssen). Ebenso gegenüber den mahnfreudigen Kreditoren, die mit einer Information, bis wann das Zahlungsziel überzogen wird, sehr viel besser leben können, als mit einer nicht erreichbaren Buchhaltungsabteilung ihrer Debitoren. Letztlich gibt es auch ein Leben nach der Krise, und gerade in der so materialintensiven EMS-Branche mit ihrer tendenziell hoch ausgeprägten Verhandlungsmacht auf Seiten der Bauteilelieferanten wäre es von erheblichem Nachteil, langfristig als Kunde ins Abseits zu geraten.

Dieser Aspekt der Offenheit lässt sich auch auf MitarbeiterInnen erweitern. Was, wenn bei ausbleibenden Aufträgen und Abrufen Kündigungen im Raum stehen, man diese jedoch gemeinsam vermeiden kann? Ein selten genutztes, doch äußerst partnerschaftliches Modell wäre es hier, auf absehbare Zeit gemeinsam auf einen Prozentsatz von Gehalt und Lohn zu verzichten. Wer dies aufgrund finanzieller Verpflichtungen partout nicht abdecken kann, dem hilft das Unternehmen wenn möglich mit einem Überbrückungskredit.

Dieser Ansatz hat den großen Vorteil, dass das in der EMS-Branche so erfolgskritische MitarbeiterInnen-Team nicht schmerzhaft abgebaut werden muss und langjährige MitarbeiterInnen dem Unternehmen erhalten bleiben. Auch die Unternehmenskultur profitiert langfristig, wenn gemeinsamer Verzicht in extremis das Wir-Gefühl stärkt. Allerdings erfordert die Maßnahme einen hohen Grad an Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen, ebenso einen gewissen Identifikationsgrad mit dem Unternehmen; denn die Maßnahme funktioniert nur, wenn alle an einem Strang und in dieselbe Richtung ziehen.

Last but not least stellt sich im Rahmen der Liquiditätswahrung die Frage, wie mit anstehenden Investitionen umgegangen werden soll. Sicherlich drückt die Notwendigkeit einer neuen Selektivlötanlage bei sich abkühlender Auslastung weniger als noch vor einigen Monaten. Und was wäre, wenn die Konjunktur bald wieder anzöge und man hätte seine Hausaufgaben nicht gemacht? In bester wirtschaftlicher Naivität wünschen wir uns alle, dass die Furcht der Zuversicht wiche und alle, wirklich alle den Sparstift an die Wand hingen und stattdessen fleißig investierten. Überwänden wir die Furcht vor dem worst case, käme dieser Stimulus letztlich allen zugute, der Kickstart für den Wirtschaftsmotor wäre geschafft. Dieser kollektive Kraftakt entspräche damit einer vielleicht noch größeren Zäsur, als sie das Jahr 2020 ohnehin schon darstellt.

Näher als diese Idealvorstellung des weltweiten Turnarounds werden vielen KMU die eigene wirtschaftliche Resilienz, die Erhaltung der Arbeitsplätze langjähriger MitarbeiterInnen und die jederzeitige Lieferfähigkeit zur Erfüllung der Kundenbedarfe liegen. Sparen, sparen, sparen lautet also das Motto, und das vielfach zurecht. Die neue Selektivlötanlage sollte erst dann angeschafft werden, wenn Absätze und die damit zusammenhängende Liquidität wieder besser und mittelfristiger eingeschätzt werden können. Der Stopp jeglicher nicht überlebenswichtiger Investitionen wird deshalb mehr Sinn machen, als den Geldhahn aufzudrehen – selbst wenn das bedeutet, die Hausaufgaben in die Zukunft zu verschieben.

### **Gutes und richtiges Management**

Lassen Sie uns Krisenmanagement als unmittelbar notwendige Aufgabe ansehen - es geht um die Organisation und Fortführung des Unternehmens in schwierigen Zeiten. Ein „Fahren auf Sicht“ und schnelle Reaktionsfähigkeit sind gefragt. Das Management ist aber gleichzeitig auch gefordert, bereits jetzt tiefgreifende und intensivere Maßnahmen einzuleiten, die einen Planungshorizont bis 2021 und 2022 umfassen. Was kann also getan werden?

Oldie but Goldie: Selbst wer auf stochastische Methoden verzichtet und nur von einigen wenigen, selbstgewählten Szenarien ausgeht, setzt sich mittels der **Szenariotechnik** aktiv mit der Zukunft auseinander. Und das tut dringend not: Fixe Budgetansätze werden in diesen

unsicheren Zeiten nicht mehr funktionieren. Jetzt ist Denken in Bandbreiten gefragt. Wie kann das Unternehmen beispielsweise bei einem angepassten Umsatzlevel zwischen 60% bis 90% des ursprünglichen Jahressolls bestehen? Oft hilft der Ansatz, dass bei einem festgelegten Szenario samt zugehörigem Umsatzziel im internen und externen Accounting der Vergangenheit nachgesehen wird, wie sich bei der damaligen Umsatzgröße das Geschäft dargestellt hat. Es lohnt, die damalige Kunden- und Leistungsstruktur, den Wareneinsatz, die Kostenstruktur, die Personalstruktur und -kosten, die Anlagenstruktur, die Lagerstände, etc. einem Vergleich zu unterziehen. Welche Erkenntnisse ergeben sich daraus? Was kann kurzfristig weggelassen und eingespart werden? Hier ergeben sich häufig Ansätze, die gehört werden wollen.

Auch der **Zero-Base-Ansatz** unterstützt das kritische Hinterfragen der heutigen Struktur. Häufig verhindern Vorannahmen darüber, was sein muss und traditionell ohnehin immer schon war, die schmerzhaften doch wichtigen Fragen zu stellen. Anders bei diesem Ansatz, der uns die gedankliche Freiheit gibt, das Unternehmen auf der grünen Wiese neu aufzubauen. Was würden wir anders machen? Auf was kann verzichtet werden? Welche internen Abläufe und Prozesse würden heute anders ablaufen?

Auch das **Wertkostenmanagement** gehört zum notwendigen Repertoire des guten Managements. Spätestens jetzt ist zu überprüfen, wie sich die Kalkulationsstruktur der erbrachten Leistungen verändert hat. Ist eine Reduktion des in der EMS-Industrie meist hohen Wareneinsatzes möglich, durch Beistellungen, durch eine Erhöhung des Boxbuilding-Anteils, o.ä.? Existieren nicht mehr benötigte Funktionalitäten? Kann die Artikelstruktur reduziert werden? Bestehen teure und unnötige „Doppelgleisigkeiten“ in der Leistungserbringung? Ein unerhörter Luxus, sich diese Fragen in der aktuellen Zeit zu ersparen.

**Fixkostenmanagement:** Alle fixen Ausgaben und Kontrakte sollten spätestens jetzt kritisch geprüft und gegebenenfalls neu verhandelt werden – egal ob Strom, Gebäudereinigung oder Infrastruktur. Welche Kostenoptimierungspotenziale ergeben sich daraus? Auch die Optimierungen in den B- und C-Kostenpositionen können interessant sein. Fraglos bedeutet das nicht, jahrelange und verdiente Partner wie einen Schwamm auszudrücken. Letztlich sollen Partnerschaften auch nach der Krise weiter tadellos funktionieren, und niemand will

seinerseits als Lieferant in diese Verlegenheit geraten. Nichtsdestotrotz müssen nun Potenziale miteinander eruiert und besprochen werden, gemäß der Maxime: „Was ist für mich wertvoll und tut dir nicht weh, wenn du es weglässt?“. Die besten Verhandlungen leben von einem Geben und Nehmen; also überlegt man sich besser im Vorhinein, auf welche Aspekte einer Leistung man mehr oder minder schmerzfrei verzichten kann.

Hier knüpft nahtlos das **Prozessmanagement** an: Listen Sie alle Haupt- und Nebenprozesse auf und führen Sie eine Schwachstellenanalyse durch. Die bereits erwähnten Doppelgleisigkeiten stehen hier besonders im Fokus: Gibt es unproduktive Schritte? Wo entstehen Qualitätsprobleme? In welchen Bereichen kann die Durchlaufzeit erhöht werden? Jedes erkannte Problem kann mit Geld bewertet werden. Diese versteckten Beträge werden oft in ihrer Dimension unterschätzt.

Letztlich sorgt die aktuelle Krise auch für Solidarität unter den TeilnehmerInnen des Wirtschaftskreislaufs. Vielleicht noch mehr als bei Platzen der Internetblase zu Beginn des Millenniums oder im Rahmen der Finanzkrise vor mittlerweile 12 Jahren. Denn eines lässt sich sagen: die COVID-19-Krise dringt in alle Fugen und Unebenheiten der Volkswirtschaft, und nur sehr wenige Sparten profitieren davon. Eine solche Solidarität schafft die Grundlage für bestehende und neue **Partnerschaften**. Beispielsweise mit Bauteillieferanten, sofern diese nicht nur den eigenen Nutzen in den Vordergrund stellen. Mit Kunden, deren Auffassung einer Partnerschaft einem gedanklichen Kunden-Lieferanten-Gefälle entwachsen ist und stattdessen auf einem langfristigen „Quid pro quo“ aufbaut. Oder auch mit EMS-Marktbegleitern wenn es darum geht, sich in der eigenen Wertschöpfung zu spezialisieren und in weiterer Folge gegenseitig zu ergänzen. Schmerz schafft Solidarität; warum also nicht bewusst erste Schritte in eine gemeinsame Zukunft gehen?

Mit all diesen Ansätzen gilt es, die vorhandenen Reserven im Unternehmen zu heben. Idealerweise wird hierfür ein internes Projektteam aufgestellt, um die interne Tragfähigkeit der Veränderungen zu stärken und um die Punkte der Reihe nach und mit mehreren Inputs abzarbeiten. Mit einem detaillierten Maßnahmenkatalog und einer begleitenden Businessplanung wird diese Arbeit transparent. Dazu braucht es eine gute Projektorganisation, einen Projektleiter, der den Prozess organisiert und vorantreibt sowie

eine offene Kommunikation auf allen Ebenen. Oft sind viel mehr Ideen und Verbesserungsvorschläge in den einzelnen Unternehmensbereichen vorhanden, als man zunächst annimmt. Wichtig ist, sich zu verinnerlichen, dass in solchen schwierigen Zeiten oft mehr Verständnis für einen Change-Prozess besteht, als im Erfolgsjahr; Veränderungen lassen sich damit leichter und mit geringerer Reibung vorantreiben.

Es scheint naheliegend, dass sich gutes und richtiges Management im Rahmen einer Krise aus einer reflektierten Vernunft und dem tatkräftigen Nutzen sich ergebender Potenziale zusammensetzt. Vernunft bedeutet in diesem Zusammenhang, sich den Dingen zu stellen und mit gutem Beispiel voranzugehen. Denn selten ist Führung wichtiger als in Zeiten, in denen die Orientierung fehlt.

### **Führung muss führen**

Gutes Management ist in schwierigen und herausfordernden Zeiten also Pflicht. Wird diese Pflicht als Wirken im System und eher unter dem Aspekt des Rückblicks verstanden, so entstehen viele Ansätze zur Optimierung des Unternehmens – in allen Bereichen. Im ersten Wurf geht es mehr um das Tagesgeschäft, um Kontinuität, Problemlösungen, Effizienz, zielorientierte Umsetzungen und die eigenen Kompetenzen. Erfolg ist damit jedoch noch nicht gewährleistet; stattdessen kann aus dieser Arbeit auch die Erkenntnis entstehen, dass die erwähnten Managementaufgaben für ein erfolgreiches und nachhaltiges Weiterkommen des Unternehmens nicht ausreichen. Oft besteht auch ein grundsätzliches Gefühl der Unsicherheit darüber, ob der bisherige Weg und die bisherigen Methoden unter den neuen Rahmenbedingungen weiterhin funktionieren können.

Hier nun kommt die Disziplin der Führung, als Wirken auf das System, ins Spiel. Denn jetzt wird das Wichtige auch endlich zum Dringenden, wenn Aspekte wie die Zukunftsarbeit, die (Unternehmens-)Vision, Innovationen, Chancensuche und Effektivität in den Fokus rücken. Diese Arbeit ist wichtig und kreiert vor allem Information und Vertrauen in die eigenen Überlegungen und den eingeschlagenen Weg.

Letztlich benötigt Leichtigkeit Sicherheit und das Wissen um Entwicklungspotenziale. Konzentriert sich Führung deshalb auf bisher unbeachtete Potenziale, stehen die Chancen gut, echten Fortschritt zutage zu fördern und den Ebenenwechsel in der Unternehmensführung erfolgreich auszulösen. Dieses umfassende Unternehmertum hilft nicht nur dem Blick auf das Ganze, sondern führt auch zur Immunisierung des Unternehmens. Es bringt als Referenzmodell Sicherheit für das tägliche Tun, speziell in unsicheren und unruhigen Zeiten. Die Konfrontation mit diesen Fragen mag das eine oder andere Mal wehtun – doch sie ist notwendig. Und es gibt genug zu tun, gerade für mittlere und kleine EMS: anhand der Ausarbeitungen des renommierten Marktforschungsinstituts in4ma von Dieter G. Weiss lässt sich klar nachvollziehen, dass die größeren EMS auf Kosten der Kleineren wachsen. Dass es teilweise enorme Unterschiede in den Entwicklungen der unterschiedlichen Kundenbranchen gibt. Dass Spezialisierungen entlang der Wertschöpfungskette spannende Potenziale bieten können.

Hierzu benötigt eine Organisation Offenheit. Die Erstellung eines systemischen Leitbildes bedingt die Arbeit am Referenzmodell und sorgt dafür, dass das Unternehmen als ein ebensolch offenes System ausgerichtet wird. Im Unterschied zur herkömmlichen Leitbildarbeit, die meist nur um das Unternehmen herum angeordnet ist mit dem Ziel, Vision und Mission des Unternehmens möglichst akkurat sprachlich zu beschreiben, und gleichzeitig Kunden- und MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt zu stellen, zieht ein systemisches Leitbild seine Kraft und Energie aus einer anderen Ebene. Ein offenes System hat die Fähigkeit, aus dem übergeordneten System, definiert als „die Welt da draußen“, die notwendige Information und Energie zum Erhalt des inneren Gleichgewichts und der Aufrechterhaltung seiner Funktionen zu importieren. Durch stabilisierende und selbstverstärkende Rückkoppelungsschleifen mit seiner Umwelt erlangt das Unternehmen dadurch ein hohes Maß an der Fähigkeit zur Selbstorganisation.

Systemische Störungen in einem Unternehmen sind immer schnell zu erkennen. Es geht dabei um fünf mögliche Blockaden.



Fehlt die **Andockung an das übergeordnete System** (1. Störung), so fehlt meist die Fähigkeit, sich den ändernden Rahmenbedingungen – sei es in technologischen, gesellschaftlichen oder anderen Bereichen – anzupassen. Die Folge: Das Unternehmen verliert den Anschluss. Ohne diese Inputs der Außenwelt fehlen Informationen und damit die Energie für die Lebenskraft des Systems. Es geht immer um den Bedarf, den das Unternehmen in der Außenwelt abdecken will. So ist es ein großer Unterschied in der Unternehmensausrichtung, ob z.B. das „Auto“ oder die „Mobilität“ als Bedarf gesehen werden. Auch die alleinige Ausrichtung auf den Kunden oder den Ertrag können trügerische Wege darstellen, bei denen oft wichtige Abzweigungen übersehen und Warnrufe überhört werden. Auch das Phänomen des gemeinsamen Außenfeindes lässt sich in Unternehmen immer wieder finden.

Oft ist das **Unternehmenssystem auch nicht sauber definiert** (2. Störung). Gerade in Familienunternehmen gibt es oft Vermischungen mit dem herrschenden Familiensystem und damit Funktionsunklarheit. Vor allem dann, wenn im Unternehmen die **Prozesse nicht mit den korrespondierenden Kompetenzen gekoppelt wurden** (3. Störung), im Sinne einer Ausrichtung auf den Unternehmenszweck mit klaren inhaltlichen und den Funktionen zugeordneten Abläufen. Oder wenn das **funktionale Netzwerk** zwischen den Abteilungen oder einzelnen MitarbeiterInnen nicht funktioniert (4. Störung), stehen Störungen der Funktionalität auf der Tagesordnung. Erhöhte Fluktuation, permanente Diskussionen über Punkte des Tagesgeschäfts, Mobbing, fehlende Reife der MitarbeiterInnen, ein fehlender Blick über den Abteilungsrand hinaus, fehlende Problemlösungskompetenz, ein fehlendes „Wir“-Gefühl oder das Bestreben nach oben an den Vorgesetzten zu „delegieren“ stellen klare Indikatoren für eine solche systemische Störung dar. Erschwerend kommt hinzu, dass der **Output** an Produkten, Projekten oder Dienstleistungen meist als direkte Folge diesem Zustand Tribut zollen muss (5. Störung).

Neben diesen fünf Blockaden gibt es aber auch noch Verletzungen von **systemischen Grundprinzipien**. Sie umfassen Zugehörigkeit, Ordnung und Achtsamkeit. Diese Prinzipien stehen permanent in gegenseitiger Wechselwirkung.

**Zugehörigkeit** gilt vom ersten Tag des Eintritts in ein System. Hier geht es um Wertschätzung und Würdigung (auch von Leistung), um eine Vermittlung von Sinn und Zweck in Hinblick auf die eigenen Tätigkeiten, um ein Fördern der Reifeentwicklung. In der höchsten Ausprägung führt dies dazu, dass MitarbeiterInnen mit einem hohen Maß an Selbstverantwortung und Tatkraft zu „UnternehmerInnen im Unternehmen“ werden.

Das Prinzip der **Ordnung** hingegen stellt sicher, dass das Wohl der einzelnen Systemteile durch das Wohl des Ganzen sichergestellt wird. Jede Abteilung – und damit auch jede/r MitarbeiterIn – muss auf die nächsthöhere Ebene ausgerichtet sein. Für jede Funktion muss Bedarf vorhanden sein. Die Ordnung umfasst auch leistungsbezogene Gerechtigkeit sowie das „Früher vor Später“-Prinzip: Wer schließlich schon länger da ist, hat dem System auch länger gedient.

Das letzte Grundprinzip beschreibt die **Achtsamkeit**. Hinschauen statt Vogel-Strauß-Taktik: Verdrängung hat auf Dauer noch nie funktioniert – ganz im Gegenteil, die Hinweise auf Dysfunktionalitäten neigen leider dazu, an Intensität zuzunehmen. Achtsamkeit bedingt damit eine aktive Auseinandersetzung mit Informationen, Transparenz, Offenheit, einem Lernen über Feedback-Schleifen sowie einer Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen.

Der Take-Home-Value von fünf systemischen Blockaden und Verletzungen der Grundprinzipien ist jener, dass ein Unternehmen im schlechtesten Fall zu einem geschlossenen System wird und zwangsläufig an Lebensfähigkeit einbüßt. Wie könnte es auch anders sein – es gibt im deutschen Sprachgebrauch kaum eine Analogie, die Isolation oder Abgeschlossenheit aus einer positiven Perspektive betrachtet, den Mutterbauch ausgenommen. Schließlich werden die Hinweise auf eine solch negative Entwicklung in zunehmend kürzeren Abständen und wachsender Heftigkeit ausfallen.

Im Endeffekt ist eine ernsthafte Arbeit an einem solchen Leitbild meist sehr herausfordernd und stellt nicht selten das Geschäftsmodell und die vorhandenen Strukturen und Prozesse in Frage. Es wird am bestehenden Unternehmen heftig gerüttelt und entweder tritt eine langfristige Stabilität zutage – oder zumindest der notwendige Handlungsbedarf. Es kann sein, dass das Unternehmen Dinge „ableiden“ muss, um daran zu wachsen. Die Führung muss aus genau diesem Grund vielfältige Aspekte im Auge behalten, zumal die reine Beschäftigung mit

dem Tagesgeschäft wie bereits erwähnt auf Dauer zum Risiko werden kann. Hier Klarheit zu erhalten und einen Entwicklungsprozess zu starten ist für den langfristigen Bestand des Unternehmens enorm wertvoll. Verletzungen hingegen führen auf Dauer zu Störungen und zum Verlust der Immunkraft.

Und Krisen können zukünftig immer wieder kommen.

### **Der Mensch hinter dem Unternehmer und Manager**

Dankenswerterweise versorgt uns die anglo-amerikanische Sonnenschein-Mentalität mit genügen Aphorismen, um eine positive Grundhaltung beizubehalten. Denn: „Life is tough – and so are you!“. Und ja, die Zeiten sind herausfordernd und dauern vielleicht noch länger an. Gerade dann verlangen sie ein hohes Maß an persönlicher Stabilität.

Notwendigerweise muss deshalb jede/r UnternehmerIn oder ManagerIn neben der Meisterung der anstehenden Herausforderungen im Unternehmen darauf achten, in der Kraft zu bleiben, ein gutes Energielevel beizubehalten und für sich selbst zu sorgen. Es denkt ja auch jeder bloß an sich, nur ich denke an mich. UnternehmerInnen und ManagerInnen müssen sich deshalb sowohl aus Eigenverantwortung, aber auch aus Verantwortung für das Unternehmen fragen: Wie kann ich mich stärken? Wie kann ich meine Resilienz erhöhen? Bin ich vielleicht persönlich blockiert? Bestehen möglicherweise innere Konflikte, denen ich meine Energie opfere? Benötige ich zusätzliche persönliche oder innere Ressourcen?

Das Gute daran: Stehen solche Themen an, fühlt man es meist im tieferen Inneren. Dann hilft aber kein Wegschauen oder Verdrängen, sondern nur die aktive Auseinandersetzung mit diesen belastenden Punkten. Genau wie im Unternehmenskontext existiert es auch hier eine Vielzahl an Ansatzpunkten und Möglichkeiten zur Aufarbeitung und Stärkung der eigenen Persönlichkeit.

Hier tritt ein weiterer Nachteil der vergangenen Boomjahre zutage. Den Umgang mit solchen Punkten haben wir nicht gelernt und haben deshalb auch keinerlei Übung darin. Selbsthilfe ist jedoch meist schwierig und selten eine Option. Mit professioneller Hilfe und Prozessbegleitung auf dem Weg zu Lösung kann aber jedes Thema angegangen werden.

Falls Sie schon immer mal auf den Mount Everest wollten ist jetzt die Zeit, diesen Plan ad acta zu legen. Die Auseinandersetzung mit sich selbst bietet ausreichend Potenzial zur Erklímmung sehr viel größerer Höhen. Auch wenn das Eingeständnis für den Bedarf und der erste Schritt hin zum Lösungsweg oft nicht leicht sind, so erweist sich diese Arbeit mit sich selbst in den meisten Fällen schnell als großes Abenteuer, das viele Verbesserungen der Lebenssituation und spannende neue Zugänge zur Persönlichkeitsentwicklung bietet. Wir werden damit persönlich stärker, als Mensch vielfältiger und erleben eine neue, verbesserte Lebensqualität. Das "Tuning" des eigenen Lebens hilft auch im Umgang mit anderen Menschen. Wirtschaftlich herausfordernde Zeiten brauchen Kraft und die gute Zusammenarbeit.

Und zwar aller Beteiligten.



*Stefan Frank verfügt über langjährige Erfahrung im Controlling, im operativen sowie strategischen Management, als Geschäftsführer und in systemischer Arbeit. Er ist selbstständiger Berater und als Unternehmer zudem operativ in zwei Unternehmen tätig, an denen er Beteiligungen hält.*



*Marc Albin Alge ist Geschäftsführer der alge electronic gmbh, einem kleinen und agilen EMS im Dreiländereck. Als dritte Generation des Familienunternehmens profitiert er von den Erfahrungen des Unternehmens aus den wirtschaftlichen Krisen vergangener Jahrzehnte.*