



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Strategien im Winter entwickeln! Unternehmensführung im Rhythmus der Natur

von Stefan Häseli, Vizepräsident im BDVT

Zuerst fallen die Blätter, dann verhüllt Nebel oder Schnee fast alles Leben in der Natur. Doch der Stillstand täuscht. Die Überwinterungsstrategien im Tier- und Pflanzenreich sind vielfältig: erstarren, schlafen, Farbe wechseln. Der Kälte an der Erdoberfläche wird Paroli geboten. Gleichzeitig laufen die Vorbereitungen für neues Wachsen auf Hochtouren. Die Natur steht in den Startlöchern, um volle Kraft voraus loszuspurten, sobald die wärmende und Licht spendende Sonne wieder an Macht gewinnt.

Ob Wirtschaftskrise oder saisonale Ruhephasen, nahezu jedes Unternehmen in jeder Branche erlebt mehr oder weniger ausgeprägt seinen „Winter“. Vorhersehbar oder nicht, oft genug entwickeln sich jahreszeitlich bedingte Flauten oder die allgemeine Rezession zur echten Krise. Nun hat es sich mittlerweile herumgesprochen, dass Krisen Chancen sind, dass wir mit Fleiß und positivem Denken aus dem Tief auch wieder heraus kommen. Vorausgesetzt wir nutzen die – zugegeben – schwere Zeit sinnvoll!

Schwache (kalte) Zeiten nutzen

Wer die Entwicklung von Wirtschaftszahlen länger verfolgt, wird feststellen, dass nach der Schwärze am Himmel wieder Farbe für den Silberstreifen des gleichen verwendet wird. Wie sieht es aber in der Realität aus? Neben Kopf in den Sand stecken und Krise heraufbeschwören, ist auch das positive Denken häufig anzutreffen. Doch zeigt die Erfahrung, dass man im Alltag zwar viel von „Krise als Chance“ redet, aber dann doch nichts tut – außer hoffen, dass es schneller als befürchtet wieder aufwärts geht. Man predigt „Bescheidenheit“. Was bleibt auch anderes übrig als genügsam zu sein, wenn Geschäftsgang und Kassenstand tief sind? Wenn alles gut läuft, geht diese Strategie der Durchhalteparolen und Absichtserklärungen unter Umständen sogar auf. Aber dann haben wir wohl nichts gelernt. Und die nächste Krise im Wirtschaftsleben wartet bereits wieder wie ein Influenza-Virus. Nutzen dagegen Führungskräfte eine Krise wirklich, um das Unternehmen auf den bevorstehenden Aufschwung vorzubereiten, wird es auch für eine – der zu erwartenden Hochphase erneut folgenden – Abwärtszeit besser gerüstet sein. So, wie sich die Natur wiederkehrend im Winter auf neues Gedeihen vorbereitet, sollten Unternehmen wirtschaftlich schwache Zeiten für die strategische Vorbereitung des künftigen Erfolgs nutzen.

In der Ruhe liegt die Kraft

Was für die Natur gut ist, ist auch für den Menschen gut. Durch Ruhe und Entspannung wird z. B. das Gehirn sensibilisiert und kann neu auftretenden Stress schneller erkennen und besser vermeiden. So wie ein Umschalten nach der Arbeit auf "Wohlbefinden" notwendig für den Modus Work-Life-Balance ist, kann eine Reflexion des Geschäftsgangs zuweilen dienlich sein. Schließlich ist auch ein Unternehmen eine organische Organisation. Es tut ihm gut, wenn es sich im Winter (siehe oben) vom heißen Sommer etwas zurückziehen kann, um sich von den Strapazen zu erholen. Der erreichte Markterfolg fiel schließlich nicht vom Himmel. Einer Auslastung der Produktion gingen Analysen und Detailplanungen, Verbesserung und Rationalisierung voraus. Ein motiviertes Team hat gute Arbeit geleistet, womöglich Höchstleistungen erbracht.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Weitblick ist gefragt

Kommt nun eine Flaute, ist Weitblick gefragt. Führungskräfte sollten sich der Frage stellen „Wie kann das Unternehmen auch in und nach schlechten Zeiten erfolgreich bleiben?“. Unerfreuliche Auswüchse, in denen der Verkauf als Feuerwehrtrupp eingesetzt wird, um Umsatz auf Teufel komm raus zu generieren, können allenfalls kurzfristig wirken. Verantwortungsvolle Unternehmen dagegen sind sich bewusst und beherzigen, dass Zeiten, in denen nicht nur die Kuchenstücke in Form von Marktanteilen, sondern vielleicht auch der ganze Kuchen kleiner wird, nichts für Schnellschüsse sind. Nutzen sie dagegen die Situation mit Besonnenheit und Vorausschau, können durch In-sich-gehen und Durchatmen die Weichen wieder auf Erfolg gestellt werden. So wie wir uns im Schatten vom Sonnenbad erholen. So wie sich die Natur in der kalten Zeit durch Rückzug auf die Regeneration vorbereitet. Wir alle – als Teil des großen Ganzen – brauchen das!

Keine verlorene Zeit

Die Zeit der Rezession sollte genutzt werden, sich Fragen zu stellen, neue Ziele zu formulieren und Strategien auszuarbeiten, wie diese erreicht werden können, um als Unternehmen dem Markt dann mit neuer, echter und tiefer Ehrlichkeit gegenüberzutreten. Auch nach innen kann die etwas betriebsärmere Zeit Gutes bewirken. Mitarbeitende können sich erholen und wieder Kraft schöpfen. Statt noch mehr zu fordern, weil es gerade nicht so läuft, ist auch hier Ehrlichkeit und Muße angesagt. Anerkennung der erbrachten Leistung, Gewährung einer Pause, Motivation durch Schulung, Einbindung in die Findung und Erarbeitung neuer Konzepte – es gibt viele Möglichkeiten, jetzt Dinge zu tun, für die in Phasen der betrieblichen Hochkonjunktur keine Zeit bleibt.

Echtheit bietet Verlass

Natürlich gibt es, wie so oft, kein allgemeingültiges Rezept. Jedes Unternehmen muss individuell herausfinden, was zu ihm passt. Das kann eine Angebotsstraffung ebenso sein, wie eine Sortimentserweiterung, eine Spezialisierung oder noch umfassendere Abdeckung eines bestimmten Marktsegments. Eine Neuausrichtung wird plötzlich vorstellbar, selbst wenn in der zurückliegenden Erfolgsperiode noch nicht daran gedacht wurde, weil sie eben aufgrund des Erfolgs nicht notwendig erschien, oder als Notwendigkeit erkannt wurde. In Hochkonjunkturphasen wird leicht oberflächlich verfahren. Doch stellt sich der Erfolg nicht mehr automatisch ein, muss das Unternehmen einen echten Mehrwert und Nutzen bieten können. Fragen Kunden in wirtschaftlichen Sonnenphasen nicht immer so genau, welche Vorteile ein Kauf oder eine Zusammenarbeit bringt, kehrt sich das Verhalten in Schattenzeiten um. Nur mit wirklichen Alternativen lässt sich jetzt punkten. Nur noch Echtheit bietet Verlass. Das verlangt vielleicht etwas Geduld, aber bestellt den Acker für die nächsten Jahre.

Der Plan zur neuen Blüte

Ein Baum mit seinen kahlen Ästen erscheint leblos. Doch ein geschickter Plan hilft ihm, gut über den Winter zu kommen und im Frühjahr wieder neu auszutreiben. Nur sparsam verbraucht er während der kalten Jahreszeit die aus den abgeworfenen Blättern gespeicherten Nährstoffe. Die neuen Knospen sind bereits angelegt – mit allem, was im Frühjahr schnell wachsen soll: Neue Blätter und Blüten. Auch Unternehmen sollten in klammen Zeiten investieren. Wenn es nicht Geld sein kann, weil es aufgrund rückläufiger Geschäfte gerade daran mangelt, so ist vielleicht mehr Zeit verfügbar. Gut genutzt kann diese



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

eine ebenso nutzbringende Investition darstellen. Betriebe, die sich in Zeiten kalter Konjunktur pflegen und vorausschauende Pläne schmieden, sichern und stärken sich gleichermaßen, um in der wärmenden Frühjahrs Sonne, wenn wieder ein Aufschwung zu spüren ist, mit neuer Kraft zu erblühen.