

## **Corona – Chance zum Neuanfang**

### **Es geht nicht um Transformation, sondern um echte Reformation!**

Der Lockdown hat bei fast allen Unternehmen negative Spuren hinterlassen: finanziell, personell und häufig mit unterbrochenen Lieferketten. Der Überlebenskampf stand im Vordergrund. Wie findet man nun den Weg aus dem Tief? Eine fundamentale Neuaufstellung ist oft zielführender, als lediglich mit dem Bisherigen weiterzumachen. Dieser Leitfaden (im Sinne einer Toolbox) gibt Hinweise, wie das erfolgreiche Wiederanlaufen mit einer parallelen, echten Reformation des Unternehmens verbunden werden kann (viele ist sicherlich schon Arbeit).

#### **Ausgangslage & Ziele**

Um auch für die nächste Krise gewappnet zu sein, sollten schon während der Sanierungs- und Restrukturierungsmassnahmen wichtige Weichen für die Zukunft gestellt werden. Denn meist reicht es nicht aus, dass ein Unternehmen schnell auf die Beine kommt, wenn der nächste Crash oder politische Eingriff die gleichen Probleme verursacht. Daher sollten schon jetzt die Grundlagen für Szenarien gelegt werden, die eine alternative Art des Geschäftsmodells und ihrer Wertschöpfungsketten erforderlich machen. Dafür sind unternehmerische Freiräume durch die Gestaltung von neuen Netzwerken und Partnerschaften zu erreichen.

#### **Vorgehen & Lösungswege**

##### **Operativen Betrieb in verbesserter Leistung hochfahren**

Der «Neustart» der Geschäftsprozesse bietet eine einmalige Gelegenheit, um sie auf ihre Qualität zu prüfen und wo nötig nachjustieren.

- Finanziellen Rahmen abstecken – Eigenmittel, Kredite, Risikoabsicherungen etc.
- Bestehende Verträge auf Ihre Aktualität und Sicherheit prüfen – was gilt noch?
- Personelle Voraussetzungen schaffen – Ergänzung von Fähigkeiten etc.
- Sofortmassnahmen auf Kunden- und Lieferantenseite sowie zur Produktivitäts-Steigerung klären – Wo stehen diese, wie ist die Zusammenarbeit noch möglich?
- Tagesgeschäft kontrolliert hochfahren – laufendes Überwachen und Einschätzen der Nachfrage und Angebotsseite, justieren der Prozesse und Organisation

##### **Mitarbeitende auf allen Ebenen einbinden und befähigen**

Für das beste Resultat müssen alle an einem Strang ziehen und jedes (implizite) Wissen genutzt werden. Eine Reformation des Unternehmens ist eine Aufgabe für alle.

- Führungskräfte kommunizieren aktiv über die neuen Ziele und das Vorgehen
- Verhalten und Engagement der Mitarbeitenden während der Krise beurteilen, entsprechend entwickeln und gezielt neue Mitarbeitende dazunehmen
- Befähigung für neue Denkweisen auf allen Ebenen – Wie innovieren, wie Neuerungen implementieren, wie zusammenarbeiten?
- Interdisziplinäre Teams einsetzen und neue Arbeitsweisen einführen (Sprints etc.)

##### **Vision für eine nachhaltige Zukunftssicherung überprüfen und schärfen**

Operative Exzellenz verhilft erst dann zum Erfolg, wenn auch der Sinn hinter der Geschäftstätigkeit stimmt. Eine Reformation hat daher stets auch die Vision im Blick.

- Was ist der künftige Zweck meines Unternehmens im veränderten Umfeld?
- Wie stiften wir Nutzen bei unseren Kunden und wie muss dazu die Kundeninteraktion aussehen – wie kann Begeisterung ausgelöst werden? Nicht einfach mehr online!
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren in einem weiterhin volatilen Umfeld?
- Wie muss die Erneuerung der Geschäfts-Logik aussehen, nicht nur des Technologie-Einsatzes, sondern auch die Philosophie des Businessmodells?

##### **Geschäftsmodell reformieren**

Das Bestehende besser zu machen ist Pflicht. Kür ist, Kunden- und Lieferantenbeziehungen auf eine neue Ebene zu bringen und das Unternehmen so krisenfester zu machen.

- Mehrphasiges kostenoptimiertes Anlaufen der Auftragsabwicklung und Produktion
- Vom Single-Sourcing zurück zu Multi-Sourcing: Beschaffungsketten sind radikal zu überdenken, um die Qualität & Effizienz des Supply Chain Management zu steigern

- Fabriken in der Schweiz sind soweit zu automatisieren, dass der Produktivitätssprung eine Rückführung von Fertigungen ermöglicht, inkl. Sicherheitslager
- Der notwendige Technologieeinsatz ist zu klären und bereits beim Wiederanlauf zu berücksichtigen. Innovative Ansätze wie Advanced Analytics, Blockchain und IoT sollten zielgerichtet angewendet werden
- Netzwerke, Ökosysteme und Plattformen sind zu überdenken und aktiv zu gestalten, um Mehrwert für Kunden zu schaffen
- Flexible Verkaufs- und Service-Kanäle zum Kunden sind festzulegen (off- & online)

### **Agile Organisation und Operational Excellence verbessern**

Eine hohe Eigenständigkeit und Agilität in der Leistungserbringung erhöht die Krisenfestigkeit eines Unternehmens deutlich.

- Weitgehend automatisierte/digitalisierte Wertschöpfungsketten von/zu Kunden und von/zu Lieferanten sind aufzubauen, sowie online-Möglichkeiten voll auszuschöpfen
- Steuerungsinstrumente zur Produktivitätssteigerung wie der Einsatz von Advanced Analytics und Daten-Management sind aus- bzw. aufzubauen
- Strukturen sind als flexible Einheiten entlang der Wertschöpfungsketten aufzubauen und so flach wie möglich zu halten

### **Umsetzung bei laufendem Betrieb sicherstellen**

Ein regelmässiger Austausch zwischen der Linie und den Projektverantwortlichen mit klaren Entscheiden bildet den Schlüssel zum Erfolg. Dafür braucht es gute Voraussetzungen:

- Eine gemeinsame Roadmap für parallelisierte Massnahmenpakete (sowohl Hochfahren als auch Reformation) mit Meilensteinen und Abhängigkeiten, dies verschafft die notwendige Übersicht und ermöglicht die zielgerichtete Steuerung
- Das Change-Management ist mit dem HR abgestimmt und durch dieses zu begleiten
- Laufende Kommunikation über den Status und die Erwartungen
- Erfolge sind zu feiern

### **Nutzen**

#### **Gestärkt aus der Krise hervorgehen**

Statt «nur» zu überleben, das meiste aus der Krise machen: Eine einmalige Krise wird als Chance genutzt, um nachhaltig profitables Wachstum zu erreichen.

- Gleichzeitigkeit von Hochfahren und Neuaufstellung verkürzt die Belastung Aller
- Verbesserung der Zukunftsfähigkeit, da die Produktivität über alle Prozesse markant erhöht und die Abhängigkeit von einzelnen Ländern und Lieferanten nachhaltig reduziert wird
- Schnelle Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse
- Gesicherte Weiterentwicklung durch engagierte Mitarbeitende

### **Fazit**

Nicht mehr vom Gleichen, sondern eine neue Optik zur Unternehmenssicherung!