

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

# founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 45

KI - Bewundernswert  
oder bedrohlich?

**NOAH HAIMANN**  
Mit 14 Jahren  
Unternehmer,  
mit 19 Selfmade-  
Millionär

Frank Röhrig  
**DAS  
METAVERSE  
IST BEREIT**

**THORSTEN SCHWACK**  
im Interview über  
Erfolg trotz Krise

Bilder: Işvan Hosszu, Jascha van den Berg, Depositphotos / rfhitch



# Erfolgreich dank Krise?

Ein Experte erklärt, wann Unternehmen an Schwierigkeiten wachsen können



**C**orona, Fachkräftemangel, Inflation und globale Konfliktherde – eine Vielzahl an Krisen droht derzeit, die Wirtschaft zu erschüttern. Laut den aktuellen Ergebnissen des Global CEO Survey stellen sich 73 Prozent der Führungskräfte auf einen Rückgang des weltweiten Wachstums ein. Speziell in Deutschland bröckelt zudem der Glaube an das eigene

Unternehmen: 20 Prozent der Unternehmer gehen hierzulande nicht mehr von einem Wachstum aus. »Wer Erfolg will, muss Krisen können«, lautet hingegen das Credo von Thorsten Schwack, dem Leiter eines renommierten Weiterbildungsinstituts. Im Interview erklärt er, wie Unternehmer mit den richtigen Mitteln und dem passenden Mindset die »Gefahr« zur »Gelegenheit« werden lassen können.

Herr Schwack, warum führt der Weg zum Erfolg Ihrer Ansicht nach durch die Krise? Die Erfahrung und die Geschichte zeigen uns, dass die meisten großen Unternehmer ihren Erfolg auch darin begründen, dass sie in der Lage sind, mit Krisensituationen einen passenden Umgang zu finden. Die Haltung der Entscheider ist hier eher, dass Krisen zum Erfolg dazugehören, weil sie schlichtweg nicht zu verhindern sind. Insofern werden Krisen in dem Kontext



häufig als Lektion oder Lernkurve betrachtet, die den eigenen Erfahrungshorizont erweitern, zu mehr Flexibilität, Kreativität und Anpassungsfähigkeit führen. Gleichzeitig sind diese Erfahrungen notwendig, damit das eigene Bewusstsein auch als Führungskraft geschärft wird, um die eigene Führungsqualität deutlich zu verbessern und sich als stärkerer sowie entschlossenerer Mensch hervorzutun. Das heißt, dass Krisen Menschen stärken, wenn das passende Mindset vorhanden ist oder die Bereitschaft existiert, dieses zu entwickeln. Die Konfrontation mit Krisen ist für die persönliche Entwicklung von Menschen grundsätzlich wichtig. Das Wort Krise besteht in der chinesischen Sprache aus zwei Schriftzeichen. Die zwei Begriffe, die sich dahinter verbergen, sind »Gefahr« und »Gelegenheit«. Ich halte diese Bewertung einer Krise für äußerst gewinnbringend: In der chinesischen Kultur ist die Krise eine Gelegenheit, um die eigene Stärke, die eigenen Fähigkeiten und das Durchhaltevermögen zu demonstrieren.

**Wieso geraten Unternehmen eigentlich in Krisen? Was ist Ihre Erfahrung: Sind Krisen öfter durch äußere Ereignisse, also etwa durch eine Pandemie bedingt oder sind es doch meist interne Faktoren, die zu einer Unternehmenskrise führen?**

Unternehmen können aus einer Vielzahl von Gründen in eine Krise geraten. Neben unvorhergesehenen Ereignissen wie zum Beispiel einer Pandemie, sind wirtschaftliche Faktoren, fehlerhafte Geschäftspraktiken und auch die fehlende Bereitschaft, innovative Ideen für verändernde Marktbedingungen oder auch Trends zu entwickeln, oft Auslöser für unternehmerische Krisen.

Selbst verschuldet sind Krisen dann, wenn zum Beispiel bestimmte Trends ignoriert werden oder Geschäftspraktiken nicht ausreichend an die aktuellen Marktbedingungen und Bedürfnisse angepasst werden. Auch wenn es der Unternehmensführung nicht gelingt, eigene Mitarbeiter im Unternehmen regelmäßig auf die tatsächlichen Ziele sowie die notwendigen Handlungsweisen einzustimmen und diese auch einzufordern, wird das Fundament eines Unternehmens bis ins Empfindlichste gefährdet.

Aus meiner Sicht lässt sich in vielen Unternehmen trotz vertrieblicher Kernaussrichtung immer häufiger beobachten, wie die Arbeit am Kunden sowie die damit einhergehende Serviceorientierung immer mehr zu verwalterischen Prozessen mutieren, als dass sinnstiftende, ergebnisorientierte Arbeit geleistet wird. Über kurz oder lang können dann auch solche Strukturen zu handfesten Krisen führen und Unternehmen in die Insolvenz treiben.

**Wie äußern sich Krisen typischerweise? Bei welchen Anzeichen sollten Führungskräfte hellhörig werden und welche Maßnahmen könnten sie dann ergreifen?**

Es gibt hier zahlreiche Ebenen, die auf eine Krise hinweisen können. Neben Zahlen, Daten und Fakten gilt es, die Zufriedenheit der eigenen Kunden und auch deren Strategien und Bedürfnisse im Auge zu behalten. Wenn es Kunden wirtschaftlich nicht gut geht, hat dies auch meist Auswirkungen auf die eigene Geschäftsentwicklung. Auch Kritik am Unternehmen und beziehungsweise oder die Forderung nach Unterstützung sollte man ernst nehmen und konstruktiv beantworten, denn Gleichgültigkeit, Aussetzen sowie Unterlassungen führen meist zu einem rückläufigen Kaufverhalten oder der vollständigen Abwendung und damit zum Ende der Geschäftsbeziehung.

Hier ist es wichtig, seinen Kunden ganz deutlich als Problemlöser sowie Partner zu

begegnen und selbst nicht zum Teil des Problems zu werden. Somit spielen die eigenen Mitarbeiter im Unternehmen auch hier eine entscheidende Rolle. Wer seine Arbeit lediglich ablaufforientiert und nicht ergebnisorientiert verrichtet, selbst nicht ausreichend mit der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenszielen identifiziert ist oder mit mangelnder Motivation sein direktes Umfeld negativ beeinflusst, ist schnell nicht nur Teil eines Problems, sondern womöglich schon Auslöser eines Krisenszenarios.

Aus meiner Sicht gilt es, regelmäßig mit den eigenen Mitarbeitern die Begrifflichkeit »Kundenorientierung« und »Servicequalität« neu zu definieren und weiterzudenken. Gleichzeitig muss eine teamorientierte Arbeitskultur kultiviert werden, die von gegenseitiger Unterstützung, Zielorientierung und hoher Motivation geprägt ist. So können Krisen als Gelegenheit erkannt und leichter überwunden werden. ▶

Die Erfahrung und die Geschichte zeigen uns, dass die meisten großen Unternehmer ihren Erfolg auch darin begründen, dass sie in der Lage sind, mit Krisensituationen einen passenden Umgang zu finden.



### **Kann man sich auf Krisen eigentlich vorbereiten? Inwieweit können Unternehmer im Vorfeld Entscheidungen treffen, durch die sie Krisen leichter bewältigen können?**

Unternehmer sollten grundsätzlich vorausschauend denken und handeln. Dazu gehört nicht nur die Planung von Umsatz- und Ertragssteigerungen – auch wenn das in Unternehmen sicherlich häufig an erster Stelle steht –, sondern auch die Sicherstellung des operativen Tagesgeschäftes aller handelnden Akteure im Unternehmen. Je erfolgreicher man zum Beispiel bei der Entwicklung und Nutzung neuer Chancen ist, desto stärker

# Die letzten Jahre haben mehr als deutlich gezeigt, dass Krisen keine Seltenheit sind und auch in unerwarteter Stärke eintreten können

werden die bisherigen Abläufe belastet, wodurch Mehraufwände oder Anpassungsnotwendigkeiten entstehen. Darauf sind viele Unternehmen oft nicht ausreichend vorbereitet, sodass nicht selten innovativ etwas aufgebaut wird und gleichzeitig im Bestand etwas verloren geht. Am Ende hat man gegebenenfalls trotz erhöhter Anstrengungen mehr verloren als gewonnen. Derartige Krisen sind vermeidbar, wenn man frühzeitig auch die Rahmenbedingungen und Ressourcen an die ambitionierten Pläne des Unternehmens proaktiv anpasst. Darüber hinaus bedeutet vorausschauendes Agieren für mich auch, mögliche Worst-Case-Szenarien der Zukunft zu durchdenken und frühzeitig etwaige »Plan-B-Varianten« zu erarbeiten. Im besten Fall werden diese niemals benötigt, können aber im schlimmsten Fall an existenzieller Bedeutung gewinnen.

Abermals möchte ich betonen, dass auch hier bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein dafür geschärft werden muss, dass Erfolg kein Selbstläufer ist. Wir haben gerade ein solches Mandat, bei dem sich der Markt komplett gedreht hat. Bis vor ein paar Monaten konnte sich dieses Unternehmen vor Aufträgen kaum retten und jetzt ist die

Nachfrage derart rapide gesunken, dass nunmehr um jeden Auftrag gekämpft werden muss. Das bringt völlig neue Abläufe für Vertrieb und Produktion mit sich und für manche Mitarbeiter ist diese Umstellung nun sehr schwer sowie anstrengend – dieser notwendige Anpassungsprozess kostet nun wertvolle Zeit und Geld.

### **Inwiefern haben Krisenbewusstsein und Krisenmanagement in den letzten Jahren eine Entwicklung vollzogen – und welchen Anteil hieran haben Ihrer Ansicht nach Coachings und andere Weiterbildungsangebote?**

Thorsten Schwack ist Gründer und Geschäftsführer des Kerkener Weiterbildungsinstituts STRATAVIS. Als Vordenker und »Mastermind« begleitet der Experte Führungskräfte dabei, Strategien im Sinne des Unternehmens zu entwickeln und Veränderungen umzusetzen.



Die letzten Jahre haben mehr als deutlich gezeigt, dass Krisen keine Seltenheit sind und auch in unerwarteter Stärke eintreten können. Insoweit ist das Bewusstsein für Krisen generell auch deutlich gestiegen. Der Umgang mit Krisen zeigt sich hingegen sehr differenziert. Einige Unternehmer strukturieren wesentlich radikaler ihre Unternehmen um, als sie das vermutlich noch vor drei oder vier Jahren getan hätten. Andere

erkennen wesentlich deutlicher die Notwendigkeit von Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen in Richtung Kundenorientierung, weil sie eine klare Korrelation zwischen gezielten Schulungsmaßnahmen und der Mitarbeiterperformance in ihren Unternehmen festmachen. Die Bedeutung einer guten Mitarbeiterförderung durch Seminare und Coachings ist dabei keine neue Erkenntnis, sie rückt allerdings in Krisensituationen wieder stärker ins Bewusstsein.

### **Wie können Sie unterstützen, wenn Sie es mit einem Mandanten zu tun haben, der bereits in eine Krise geraten ist? Gibt es hierfür überhaupt ein einheitliches Vorgehen oder muss jede Krise individuell betrachtet werden?**

Jede Krise hat ihre eigene Historie und Dynamik, auch wenn in unterschiedlichen Unternehmen oder Branchen zur selben Zeit der gleiche Auslöser zu einer Krise führen kann. Natürlich gibt es auch unterschiedlichste Krisenszenarien innerhalb eines Unternehmens und insoweit ist eine individuelle Betrachtung aus meiner Sicht zwingend notwendig. Art und Umfang unserer Unterstützung in Krisenzeiten richten sich also an der jeweiligen Aufgabenstellung und Herausforderung des Auftraggebers aus. Das reicht von der Entwicklung beziehungsweise Anpassung diverser strategischer Ansätze bis hin zur taktischen Begleitung im operativen Tagesgeschäft der Mitarbeiter, mit dem Ziel, Krisen abzuwenden oder einen Turnaround zu schaffen.

Hierbei spielt insbesondere die Methode des »Training on the Job« im Rahmen unserer praxisbezogenen Coachingarbeit eine große Rolle. Viele unserer Mandanten begleiten wir allerdings auch proaktiv und präventiv, damit Erfolge und Krisen in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen und die Erfolge am Ende klar überwiegen. In diesem Sinne verstehen wir uns in erster Linie vor allem als Erfolgsbegleiter.

### **Was würden Sie sagen: Liegt in jeder Krise auch eine Chance begründet – warum beziehungsweise warum nicht?**

Grundsätzlich sollte man das so betrachten. In Krisen sind auch Chancen und Gelegenheiten verankert. Jedoch müssen diese auch erkannt und ergriffen werden, damit sie sich in Erfolge umwandeln lassen. Das ist sicherlich nicht immer ganz einfach und hängt auch ein Stück weit vom Grad der persönlichen Betroffenheit sowie emotionalen Beteiligung ab. Neben einem starken Mindset ist nicht selten ebenso eine professionelle Unterstützung mit alternativen, kreativen Impulsen von außen hilfreich. Inaktivität und Aussitzen ist in Krisenzeiten keine gute Idee. Letztlich gilt aber auch im Umgang mit Krisen und Problemen ein einfacher Leitsatz: Wenn ich mich bewege – dann bewegt sich auch mein Umfeld. ♦ AS