



Orientierung & Übungen für Führungskräfte und Prozessbegleitende in kleinen und mittleren Unternehmen

Die Krise als „New Normal“

Anleitung zum Trainingsset

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Redaktion: Ute Juschkus
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: iStock: iStock – 2BOptik (Cover),
Liudmila Chernetska(S. 4), ipopba(S. 7),
agcuesta(S. 11), Lightguard(S. 11), tobiasjo(S. 11),
urfinguss (S. 8, S. 12) ipopba(S. 15), olaser(S. 19),
ipopba(S. 23, S. 27)

November 2023

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.

Inhaltsverzeichnis

Trainingsziele und Hinweise.....	5
Grundhaltung und Warm-up.....	9
Trainingsschwerpunkt: Ihre Krisenfitness	16
Check-up Krisenmanagement	16
Trainingsschwerpunkt: Ihr Geschäft(smodell)	18
Geschäftsmodell-Cockpit	18
Trainingsschwerpunkt: Ihr unternehmerisches Umfeld	20
Umfeld-Radar.....	20
Technologie-Radar	24
Quellen und Referenzen.....	28
Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen	29
RKW Know-how und Publikationen.....	30



*„Wir haben eine strategische Kehrtwende hingelegt,
die fällig war und durch die Corona-Krise erst so richtig klar wurde.*

Klar wurde aber auch, was wir alles können.“

*– Christopher Haas, Geschäftsführer der Haas & Co Magnettechnik GmbH
und Vorstandsvorsitzender des RKW Hessen*



Trainingsziele und Hinweise

Spätestens mit Einsetzen der Corona-Pandemie haben alle deutlich gespürt, wie sehr wir mit plötzlichen massiven Veränderungen, Unsicherheiten und komplexen Zusammenhängen rechnen müssen und was das für uns persönlich, unsere sozialen Beziehungen, Jobs und Unternehmen bedeuten kann. Entwicklungen wie der Ukraine-Krieg, zusammenbrechende Lieferketten, Energieengpässe oder auch der Klimawandel, die Digitalisierung sowie disruptive Technologien und Geschäftsmodelle deuten darauf hin, dass die Dynamik des Wandels zunimmt – und mit ihr die Konjunktur des Begriffs „Krise“. Ziel dieses Trainingsprogramms für kleine und mittlere Unternehmen ist es, professionell wie persönlich einen guten Umgang mit dieser Entwicklung zu finden und auch die darin liegenden Chancen nutzen zu können.

Um Ihre Krisenfitness zu trainieren, bietet Ihnen das Trainingsset ausgewählte Methoden und Übungen zur Reflektion. Hierfür haben wir das Wissen unterschiedlicher Expertinnen und Experten konzeptionell zusammengeführt und besonderen Wert auf die Erfahrungen in der Praxis gelegt – auf das, was sich für Führungskräfte in Krisensituationen bewährt hat. Sie können die Übungen für sich selbst nutzen oder sie gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen als Workshop-Format für Ihr Team oder auch Ihr ganzes Unternehmen anwenden. Spätestens im letzteren Fall empfiehlt sich eine professionelle (interne oder externe) Moderation.

Die hier gewählte Reihenfolge der Übungen ist erfahrungsgemäß stimmig, aber nicht zwingend. Steigen Sie gern mit der Übung ein, die Ihnen in Ihrer spezifischen geschäftlichen Lage am sinnvollsten scheint. Die Übungen sind frei miteinander kombinierbar, erweiterbar aber auch reduzierbar in Anspruch und Umfang.

Schwerpunkte des Trainingsprogramms sind:

Ihre Krisenfitness:

Wie steht es um Ihre Ressourcen, Kompetenzen und Strukturen im Krisenmanagement? Wo wollen Sie künftig mehr Kraft aufbauen und wie kann das gehen? In diesem Schwerpunkt erstellen Sie für sich einen individuellen Trainingsplan, wie Sie Ihre Krisenfitness verbessern können.

Ihr Geschäft(smodell):

Sie überprüfen Ihr bestehendes Geschäftsmodell und oder entwickeln neue Geschäftsmodelle, um Ideen umzusetzen und auf Veränderungen in Ihrem Umfeld zu reagieren.

Ihr unternehmerisches Umfeld:

Sie beobachten Ihr unternehmerisches Umfeld in Bezug auf kritische (und chancenreiche) Entwicklungen. Wie steht es heute um relevante Ressourcen, Technologien, Beziehungen und Strukturen? Wie könnten sie sich in der Zukunft entwickeln? Wo entstehen Chancen oder Anpassungsbedarfe? Wo wollen Sie Kraft aufbauen und Einfluss nehmen?

Zu diesem Trainingsset gehören 9 Poster mit Vorlagen für die Übungen, die wir hier in dieser Anleitung beschreiben. Sie können die Poster einzeln nachbestellen oder in der Online-Version selbst ausdrucken – wir empfehlen dafür mindestens das A3-Format, lieber größer. Oder Sie nutzen sie als Vorlage für eine handschriftliche Version an Flipcharts oder Moderationswänden. Auf jedem Fall gilt: Nutzen Sie sie so, wie es für Sie am besten funktioniert.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Training für die „Krise als New Normal“! Mehr Informationen und Praxiserfahrungen finden Sie auf www.rkw.link/trainingsset.

Teilen Sie gerne Ihre Erfahrungen mit uns und melden Sie sich bei Fragen unter: innovation@rkw.de. Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

*„Als Kanusportler bin ich es gewohnt,
mit dem Fluss zu gehen, flexibel zu sein und schnell zu entscheiden.
Um von dem Boom im Outdoor-Sport wirklich profitieren
zu können, musste ich aber auch lernen, Themen wie den Einkauf
viel langfristiger zu planen, bewusst vorzusteuern
und ins Risiko zu gehen.“*

– Michael Schaz-Kunze, Inhaber vom „Kanuladen am Bodensee“



Grundhaltung und Warm-up

Das Warm-up ist die Basis eines jeden Trainings. Lesen Sie die folgende kurze Einführung ins Thema Krise als „New Normal“ in mittelständischen Unternehmen und machen Sie sich mit den wichtigsten Begriffen vertraut. Mit Hilfe kleiner Warm-up Übungen können Sie diese gleich anwenden und Ihre aktuelle Situation klären.

Warm-up Übung 1

Was bedeutet „Krise als New Normal“ für Sie? Hier ein paar Inspirationen und Platz für Ihre Assoziationen.

Was verstehen wir unter „Krise“?

Wo wir auch hinschauen: die Dynamik unserer gesellschaftlichen Entwicklung nimmt zu und Unternehmen hängen mal mehr, mal weniger stark davon ab. Viele sehen sich aufgefordert, mit immer mehr uneindeutigen, komplexen, kritischen oder auch chancenträchtigen Impulsen umzugehen und sich immer schneller wieder anpassen zu müssen.

Manche Krise, ausgelöst zum Beispiel durch Pandemien oder Kriege können Unternehmen kaum vorhersehen. Andere Krisen entwickeln sich durch beobachtbare dynamische Veränderungen im unternehmerischen Umfeld oder auch im Unternehmen selbst. Versäumt ein Unternehmen etwa, sich rechtzeitig mit relevanten Trends und Veränderungen auf Märkten, bei Technologien etc. auseinanderzusetzen, läuft es Gefahr, langfristig den Anschluss an die Konkurrenz zu verpassen und nicht selten (zunächst unbemerkt) in eine Krise zu schlittern. Treibt ein Unternehmen zu viele Innovations- oder Change-Projekte gleichzeitig voran, könnte ebenfalls eine Krise entstehen.

Für Führungskräfte im Mittelstand begreifen wir deshalb eine Krise als ein Geschehen, in dem die Dynamik des Unternehmens nicht (mehr) zur Dynamik seiner Umwelt passt. Für den Umgang damit ist es wesentlich, dass man diese Situation (passend und rechtzeitig) auch so erkennt und explizit benennt.

Sie als Führungskraft haben also erheblichen Einfluss darauf, ob Ihr Unternehmen in den Krisenmodus kommt oder nicht.



Wahrnehmung im Unternehmen

(Wie spricht man darüber?)

„Unternehmen und Umwelt sind

Tatsächliche Situation
(Was geschieht?)

	stimmig	unstimmig“
„Unternehmen und Umwelt sind unstimmig“	Traumtanzen	Krise
stimmig	Stabilität	Unkenrufe

Abbildung: Wahrnehmung von Krisen

Warm-up Übung 2

Beantworten Sie folgende Fragen für sich:

Wie dynamisch entwickelt sich
Ihr Unternehmensumfeld aktuell (aktuelle
Dynamik)?

Wie (stark und schnell) wird sich Ihr
Unternehmensumfeld zukünftig verändern
(zukünftige Dynamik)?

Haben Sie den Eindruck, zukünftig mit den
Veränderungen Ihrer Unternehmensumwelt
anders umgehen zu müssen?

Ist die Krise das „New Normal“ im Management?

Wenn die Umwelt so dynamisch ist, ist es dann nicht eher die Ausnahme, wenn das aktuelle Geschäftsmodell noch zu ihr passt? Ist ein permanenter Krisenmodus also das „New Normal“ im Management?

Aus unserer Sicht ein klares „Jein“.

Ja, weil es immer mehr darauf ankommt, zu überprüfen, ob das Unternehmen noch auf dem richtigen Kurs ist und falls dem nicht so ist, diesen schnell anzupassen (Agilität). Darüber hinaus gilt es, sich stärker auf solche Fälle vorzubereiten und in Faktoren zu investieren, die langfristig die Beweglichkeit erhöhen (Resilienz). Infolgedessen wird mit Umbauten, neuen Technologien oder Angeboten und Szenarien experimentiert, innoviert, destabilisiert.

Und Nein, weil Unternehmen immer auch zu einem gewissen Maße träge sein müssen. Denn Stabilität ist eine Grundlage für effizientes Handeln und eine wichtige Voraussetzung für Produktivität, Profitabilität und Wachstum. Für verlässliche Prozesse, Muster, Regeln, Verhältnisse zu sorgen und sie allmählich zu optimieren, ist also mindestens genauso wichtig, wie sie immer wieder grundsätzlich in Frage zu stellen.

Hier wird deutlich: In Unternehmen finden täglich aufeinander bezogene Stabilisierungs- und Destabilisierungsprozessen statt. Das „New Normal“ ist die Herausforderung, sie im Wechselspiel mit der sich immer schneller wandelnden Umwelt in einem dynamischen Gleichgewicht zu halten und zunehmend zwischen einem Routinemodus und einem Krisenmodus beweglicher zu werden, also ausreichend Dynamik zu erzeugen, ohne ein Mindestmaß an Stabilität zu riskieren.

Wir unterscheiden daher drei Modi für Unternehmen, für die auch unterschiedliche Trainingspläne erstellt werden sollten:

1. Der (akute) Krisenmodus, geprägt durch starke Destabilisierung im innen und/oder von außen
2. Der Routinemodus, geprägt durch relativ hohe Stabilität, Wachstum und Effizienzsteigerung
3. Das „New Normal“, geprägt durch ein hohes Maß an Beweglichkeit zwischen Krise und Routine zumindest in Teilaspekten des Geschäftsmodells

Viele Unternehmen haben von dieser Beweglichkeit profitiert und sie zu schätzen gelernt, die wir dem „New Normal“ zuordnen. **Dazu ein Beispiel:**

Hat sich ein Unternehmen zu Beginn der Corona-Pandemie sehr schnell neu sortieren müssen, auf seine ursprüngliche Nische besonnen und hier den Blick für den Kundennutzen geschärft, geht es bei wieder anlau-fenden Umsätzen darum, die Prozesse erneut zu festigen und zu etablieren. Die in der Krise eingeführten intensi-veren Kundengespräche werden wahrscheinlich bleiben, um das Ohr nah am Markt zu halten. Außerdem haben sich aus dem eigens eingerichteten Krisenstab interdis-ziplinäre Teams entwickelt, die sich mit strategischen Themen, wie Produktentwicklung oder Einkauf beschäf-tigen – die nächste Destabilisierung schon im Blick.

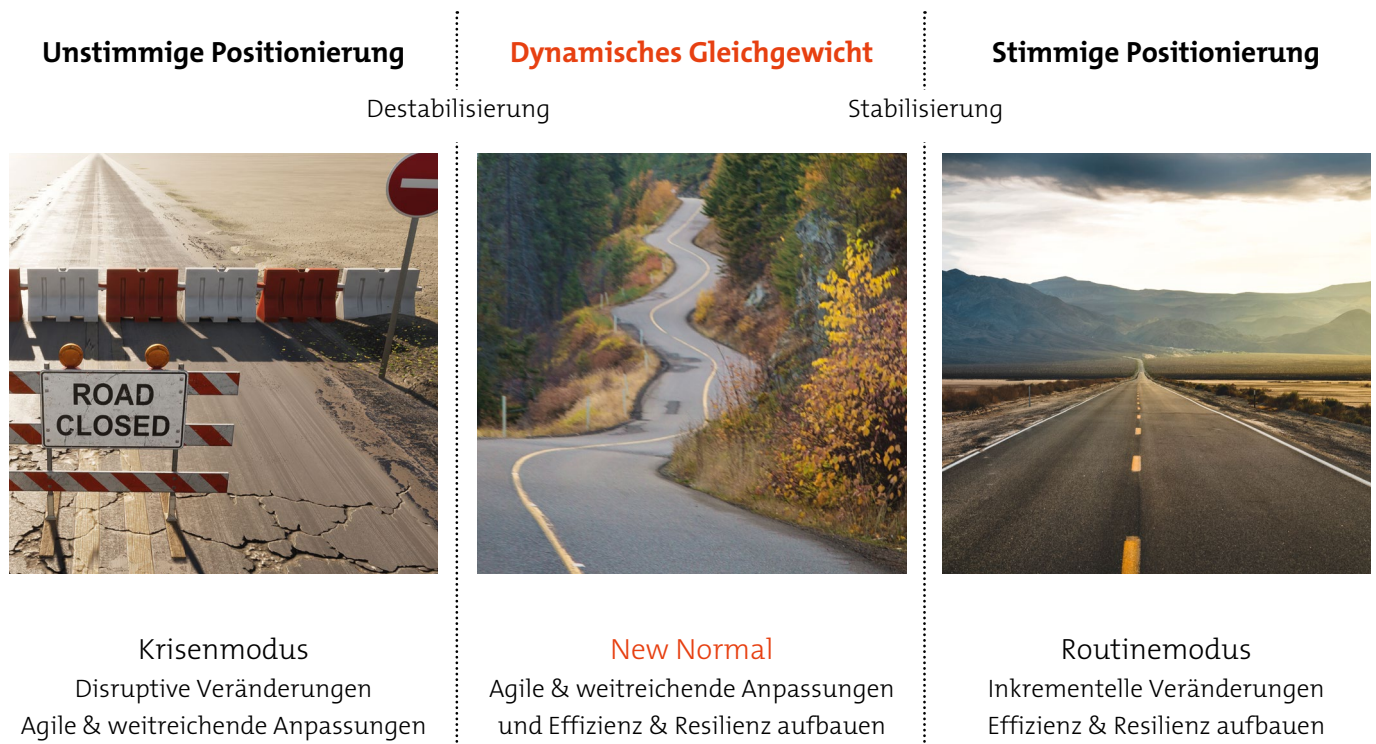


Abbildung: **Das „New Normal“ zwischen Krise und Routine**

Warm-up Übung 3

An welchen Stellen benötigt Ihr Unternehmen derzeit Veränderungsenergie?

Wo ist aber gleichzeitig Stabilität nötig?



Krisenmanagement – auch eine Frage der Kommunikation

Für den Umgang mit Krisen ist es wesentlich, dass man diese Situation (passend und rechtzeitig) nicht nur erkennt, sondern sich auch gut überlegt, ob man sie explizit als Krise benennt. Wird eine bedrohliche Situation als Krise erkannt und benannt, stehen die Karten gut, dass im Unternehmen viel Commitment für den Krisenmodus und entsprechende Anpassungen (wie Sparmaßnahmen oder weitere Änderungen im Produktportfolio) entsteht,

allerdings mit dem Risiko, dass Verlässliches (wie Prozesse oder Kooperationen) unreflektiert aufgegeben wird und die Mitarbeitenden mehr handeln, als zu diskutieren oder zu überdenken. Erfolgt die Kommunikation der Situationsbewertung eher moderat, wird hingegen eine geringere Veränderungsbereitschaft und -kraft riskiert.

Wie, mit wem, wann, in welcher Reihenfolge und mit welcher Haltung Sie im Management über das Geschehen sprechen, ist maßgeblich für alle weiteren Aktivitäten.

„Jetzt ist nicht die Zeit, um darüber nachzudenken,
was Du nicht hast. Überlege, was Du mit dem tun kannst, was da ist.“
– Ernest Hemmingway

Agilität und Resilienz – ein (un)gleiches Paar?

Eine Krise erfordert meist eine zügige Reaktion, also die Destabilisierung des Unternehmens. Diese Beweglichkeit beschreibt im Grunde den Begriff der **Agilität**. Es können in diesem Moment jedoch nur die Anpassungen vorgenommen werden, für die die benötigten Ressourcen vorhanden sind oder sehr schnell beschafft werden können. Kleine und mittlere Unternehmen haben beispielsweise in Form von kurzen Entscheidungswegen, hoher Kundennähe, pragmatischen Lösungen und oftmals kleinen (Führungs-)Teams gute Voraussetzungen dafür.

Ein Beispiel: In der Coronakrise wurden plötzlich alle Messen und Events abgesagt. Ein Messebauer musste sich schnell überlegen, wie er neue Aufträge generieren kann. Er hat sich dabei auf seine Kernkompetenz – das Gestalten von Räumen und seine hohe 3D-Visualisierungs-Kompetenz besonnen und hiermit neue Angebote geschaffen.

Unter **Resilienz** verstehen wir hingegen ein langfristiges Geschehen. Zwar können (und müssen) agile Prozesse auch geübt werden, aber ihre Funktionalität hängt auch sehr von den Möglichkeitsräumen ab, in denen sie stattfinden. Wie reich sind Unternehmen an Ressourcen, Erfahrungen, Zukunftsbildern, Vertrauen, tragfähigen Beziehungen oder Kompetenzen, um im Krisenfall reagieren oder abwarten zu können? Wie diversifiziert sind ihre Geschäftsfelder und Lieferantenstrukturen, wie groß ihre Lagerbestände oder über wie viele Kanäle erreichen

sie Ihre Kundschaft? Doch wieviel Resilienz braucht ein Unternehmen? Bei dieser Abwägung geht es vor allem darum, wieviel Maß an Vorbereitung für Unvorhergesehenes und Investitionen in die Zukunft man zulasten von Effizienz akzeptiert.

Der Mensch, das Unternehmen und die Krise

Schaut man sich Unternehmen und ihre Krisen an, ist eine Ebene besonders relevant: die hier handelnden Menschen. Sie nehmen wahr, schätzen die Lage ein, rufen eine Krise aus und erleben sie. Viele Beispiele zeigen: Für das „New Normal“ kommt es gerade hier darauf an, einerseits langfristig in einen professionellen Umgang mit Unsicherheiten und Überraschungen zu investieren (Resilienz), um andererseits im Fall der Fälle aus möglichst viel Potenzial schöpfen zu können (Agilität).

Aus all diesen Überlegungen und Unterscheidungen ergibt sich eine Vier-Felder-Matrix zum Krisenmanagement. Hier wird noch einmal deutlich, wie sehr die Ebenen einander speisen:

Je besser der bewusste Umgang mit stabilisierenden und destabilisierenden Prozessen im Unternehmen gelingt, umso resilienter und agiler werden Unternehmen und Menschen. Ebenso wirken agile und resiliente Persönlichkeitsaspekte der Menschen auf das Unternehmen – und umgekehrt. Das Management des „New Normal“ hat diese Schnittstellen und Wechselwirkungen, die darin liegenden Herausforderungen, aber auch Chancen im Blick.

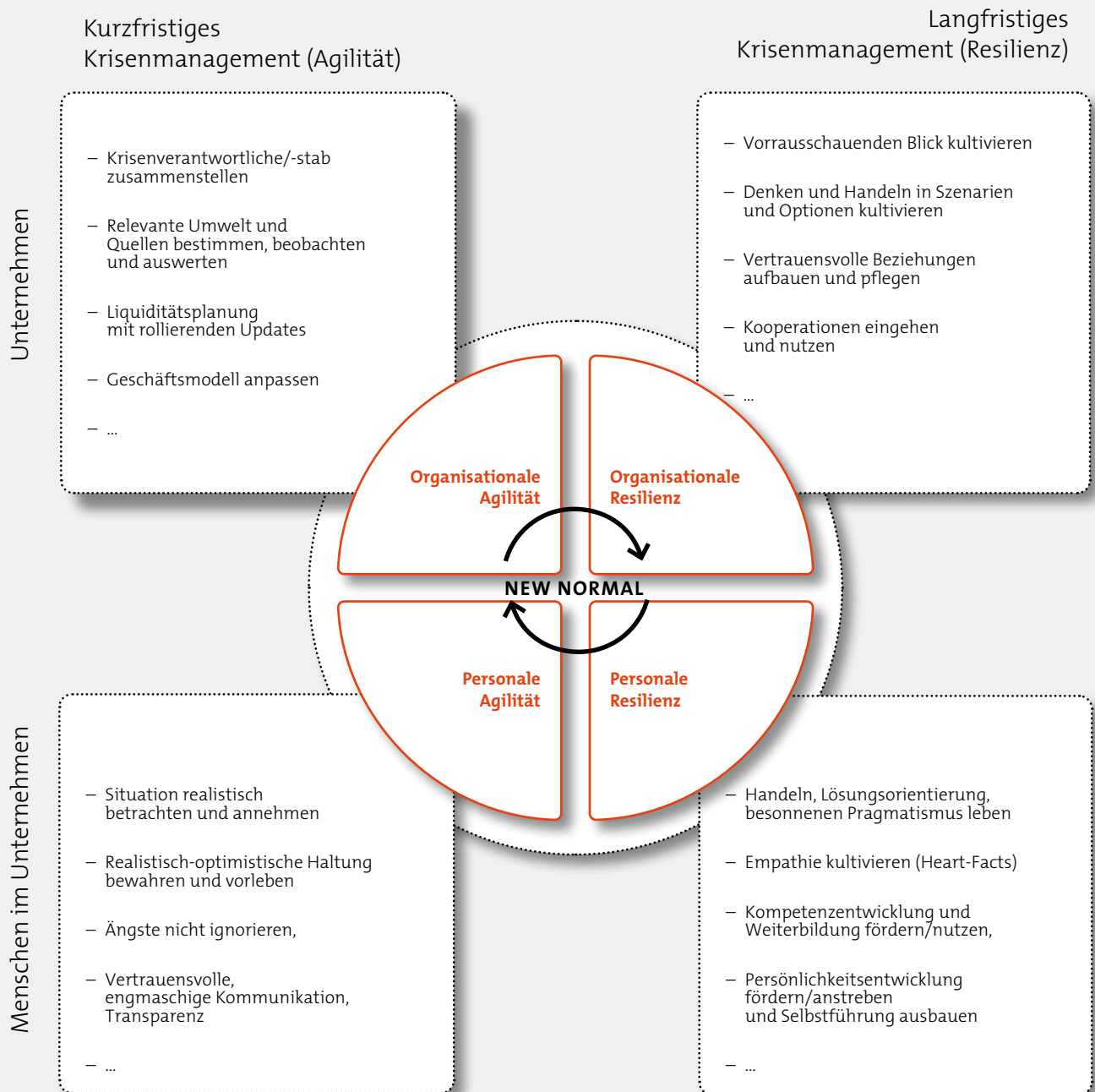


Abbildung: Vier-Felder-Matrix zum Krisenmanagement



*„Wir haben in der Messebau-Branche überlebt,
weil wir ein Händchen für die richtigen Nischen haben und
dort für unternehmerische Verantwortung, Weitsicht und
innovative Lösungen stehen.“*

– Olaf Knieriem, Geschäftsführer von expoworks

Check-up Krisenmanagement

[illegible]

Menschen im Unternehmen Personelle Agilität und Resilienz

POSTER 3

Personale Agilität

- ☐ Situation realistisch betrachten und annehmen
- ☐ Realistisch-optimistische Haltung beibehalten und umsetzen
- ☐ Ängste nicht ignorieren, aber sich auch nicht davon übermäßig leiten lassen
- ☐ Vertrauensvolle, einseitige Kommunikation, Transparenz
- ☐ Beteiligungsmöglichkeiten geben und nutzen
- ☐ Verantwortlichkeiten, Verantwortung, Ressourcen (Pragmatismus leben)
- ☐ Verantwortlichkeiten, Verantwortung, Ressourcen (Pragmatismus leben)
- ☐ Empathie, aufbauen und fördern (Empathie leben)
- ☐ Unterstützungsworte: Kontakt mit anderen beibehalten, Rhythmus, Kontrolle, Klarheit, Flexibilität
- ☐ Stressbewältigung und Achtsamkeit
- ☐ Klären/Sortieren für Austausch und Ruhe schaffen
- ☐ Lebensgefühl beibehalten, sich mit ihnen und einer weiteren Natur verbinden, einen „Krisen-Modus“ beibehalten
- ☐ Hilfe suchen und annehmen: Coaches, Berater

Personale Resilienz

- ☐ Realistisch-optimistische Haltung annehmen
- ☐ Vertrauensvolle Kommunikation, Transparenz
- ☐ Beteiligungsmöglichkeiten geben und nutzen
- ☐ Unterstützungsworte (Sinnhaftigkeit)
- ☐ Handeln, Verantwortung, Ressourcen (Pragmatismus leben)
- ☐ Empathie, aufbauen (Sinnhaftigkeit)
- ☐ Kompetenzen, Verantwortung und Bewusstheit (Sinnhaftigkeit) leben
- ☐ Persönlichkeitsentwicklung, Resilienzkonzepte und Selbstführung ausbauen
- ☐ Gefühle zulassen und akzeptieren
- ☐ Persönliche Kräfte aufdecken und Erfahrungen nutzen
- ☐ Stressbewältigung ausbauen und pflegen
- ☐ Individuelle Räume für Austausch, Ruhe und Lebensqualität etablieren und pflegen
- ☐ Work-Life-Balance wahren

Ergänzungen – Ideen und Maßnahmen zur Umsetzung

www.rkw-kompetenzzentrum.de

„Du kannst die Wellen nicht anhalten,

aber Du kannst lernen, auf ihnen zu reiten.“

– Joseph Goldstein

Machen Sie sich zunächst mit der Vier-Felder-Matrix und ihren vier Handlungsfeldern auf den drei Postern vertraut. Überlegen Sie sich, ob Sie nur einzelne Poster oder alle vier Felder bearbeiten wollen.

Sind Sie gerade in einer akuten Krisensituation, dann spielt die Musik im Handlungsfeld akutes Krisenmanagement (Poster 1). Wenn nicht, können Sie mit Poster 2 prüfen, wie Sie sich noch stärker für die nächste kritische Situation aufstellen können (langfristiges Krisenmanagement). Auf Poster 3 „Menschen im Unternehmen“ finden Sie Maßnahmen zur Verbesserung der personellen Agilität und Resilienz der Menschen in Ihrem Unternehmen. Die Übung eignet sich auch zur (gemeinsamen) Reflektion, was Sie aus dem letzten Krisenmodus lernen und mitnehmen wollen. Die Reihenfolge der Handlungsfelder ist logisch, aber nicht zwingend. **Steigen Sie dort ein, wo „der Schuh gerade am stärksten drückt“** oder wo in Ihrem Team gerade am meisten Energie ist. Die Poster und die dort vorgeschlagenen Maßnahmen zum Krisenmanagement können Sie für sich selbst oder im Team durchgehen, ergänzen, streichen, highlighten: Welche der Aspekte spielen für Ihre aktuelle Situation eine Rolle?

Ein Beispiel: Sie sind in einer akuten Krisensituation und haben bereits einen Krisenstab aus unterschiedlichen Entscheidungs- und Kompetenzträgerinnen und -trägern eingerichtet? Dann können Sie direkt an diese beiden Punkte einen Haken machen und die Liste weiter durchgehen: Wie und wo wollen Sie regelmäßige Lagebesprechungen durchführen? Wie bewerten Sie Art und Ausmaß der aktuellen Krise? Sie machen (noch) keine regelmäßige Liquiditätsvorschau, sehen hier aber Handlungsbedarf. Dann markieren Sie diesen Punkt in der Liste beispielsweise mit einem Ausrufezeichen.

Ihr Unternehmen ist einzigartig. Deshalb fehlen in der Liste sicherlich für Sie wichtige Punkte. Nutzen Sie den Freiraum unter den vorgeschlagenen Maßnahmen, um diese zu ergänzen.

Am Ende der Sammlung empfiehlt es sich, nochmal einen (gemeinsamen) Blick auf das Gesamtbild zu werfen. Ist alles umsetzbar? Was ist wirklich wichtig und sollte zuerst umgesetzt werden? Um eine hohe Verbindlichkeit bei der Umsetzung sicherzustellen, werden die so festgelegten Maßnahmen in einer Maßnahmenliste mit Verantwortlichkeiten und Fertigstellungsterminen festgehalten.

Trainingsschwerpunkt: **Ihr Geschäft(smodell)**

Geschäftsmodell-Cockpit

Mit dieser Übung können Sie ein bestehendes oder künftiges **Geschäft in seiner grundlegenden Logik beschreiben, analysieren und ausarbeiten**. Ob Sie in einer akuten Krisensituation über schnelle Anpassungen Ihres Geschäftsmodells nachdenken müssen, langfristig an seiner Flexibilität, Nachhaltigkeit und Krisenresilienz arbeiten oder nach der Umfeldanalyse für die Zukunft ganz neu denken wollen – das Cockpit hilft, alle wesentlichen Aspekte im Blick zu behalten und in Bezug zueinander zu setzen.

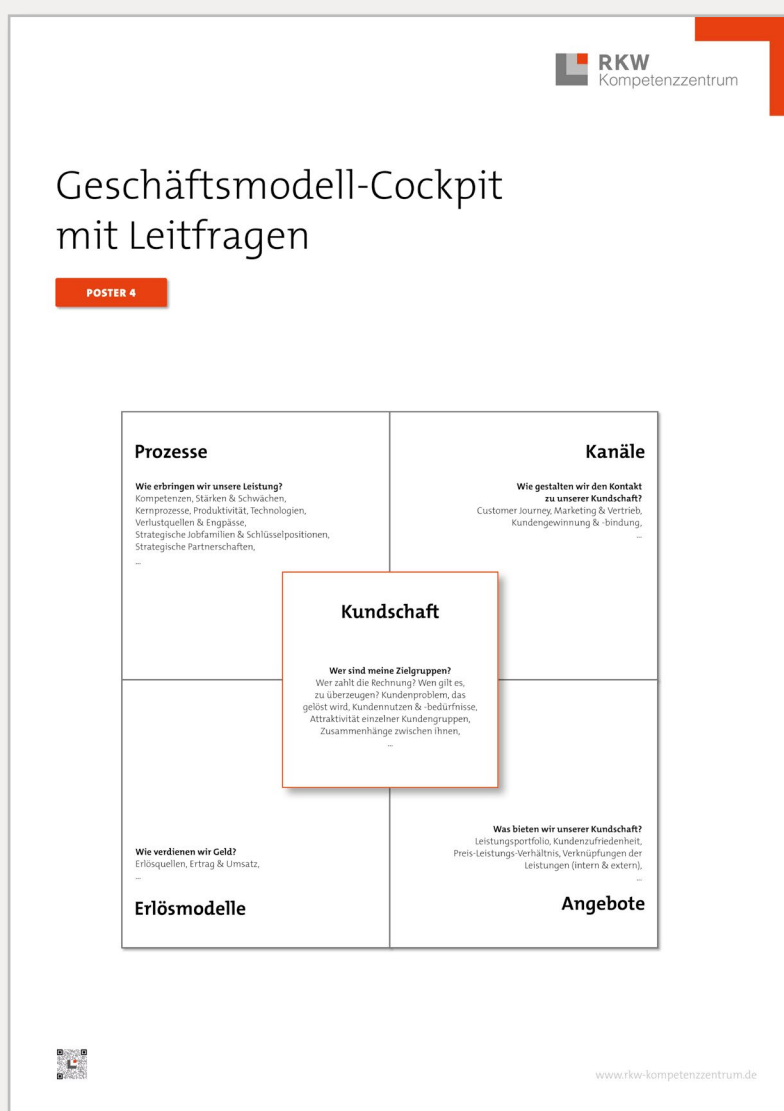


Abbildung: Geschäftsmodell-Cockpit mit Leitfragen (Poster 4)



*„Gerade im lokalen Handel und Gewerbe ist
der Zusammenhalt in dieser Krise wichtig. Nicht nur für die Moral, sondern auch
für die Kundschaft: Gemeinsam können wir ihr echt etwas bieten.
Allein schaffen wir es nicht, sie zu halten.“*

– Kristina Prässler, Inhaberin des Augenoptik-Fachgeschäfts „Brilliant Optic“ in Eschborn



Die Leitfragen in den einzelnen Feldern dienen zur Orientierung, worauf es jeweils ankommen kann. Füllen Sie das Tool auf Poster 4 nach und nach aus und **starten Sie gern mit dem Feld, wo gerade am meisten Energie ist, Ideen oder auch Schwierigkeiten drängen**. Im Zweifel beginnen Sie im Zentrum Ihres Geschäftsmodells, bei Ihrer Kundschaft.

Zu Beginn der Corona-Krise mussten **beispielsweise** viele Unternehmen ihre Vertriebswege komplett umstellen und digitalisieren (Schwerpunkt Kanäle), um Ihre Kundinnen und Kunden weiterhin erreichen zu können. Lieferdienste und Online-Shops boomten. Manche haben

ihre Leistungen auch digital übersetzt (Schwerpunkt Angebote), zum Beispiel von Präsenz- in Online-Workshops, oder sogar ihre Produktion auf „Krisenbedarf“ wie Masken oder Schutzscheiben umgestellt. Welches Unternehmen musste nicht mindestens seine Kommunikationsprozesse umstellen (Schwerpunkt Prozesse)? Und – last but not least – wurde auch mit anderen Bezahlmöglichkeiten, wie Gutscheinen oder Pay per use, experimentiert (Schwerpunkt Erlösmodell).

Mehr Informationen und Angebote des RKW Kompetenzzentrums zur Arbeit mit dem Geschäftsmodell-Cockpit finden Sie unter: www.geschäftsmodellentwicklung.de

Trainingsschwerpunkt: Ihr unternehmerisches Umfeld

Umfeld-Radar

Mit dieser Übung können Sie sich einen umfassenden Überblick über die Dynamik Ihres unternehmerischen Umfelds erarbeiten. **Wie steht es um relevante Ressourcen, Technologien, Beziehungen und Strukturen und wie könnten sie sich entwickeln?** Die Antworten helfen Ihnen zu klären, worauf Sie künftig reagieren müssen und in welche Richtung Sie Ihr Unternehmen entwickeln können. Wie weit Sie in die Zukunft blicken möchten, ist dabei eine situations- und häufig auch branchenabhängige Entscheidung. Wenn Sie in einer akuten finanziellen Krise stecken, ist der Betrachtungszeitraum eher kurz. Sind Sie gerade in ruhigeren Fahrwassern, lohnt sich ein Blick in weitere Ferne.

Das Umfeld-Radar betrachtet sowohl Ihr heutiges geschäftliches Umfeld (links) als auch mögliche Zukunftsszenarien (rechts). Eine weitere wichtige Unterscheidung spiegelt sich in der horizontalen Achse wieder: die Absatz- (oben) und Ressourcenmärkte (unten). Die unterschiedlich gerahmten Flächen in unserem Radar beschreiben die drei Ebenen, die Sie im Blick behalten sollten: die Ihres Unternehmens, die Ihrer Branche und die Ihres Business-Ökosystems. Ihr Blickwinkel wird also von innen nach außen immer weiter. Wie stark die Veränderungsdynamik Ihr Unternehmen, Ihre Branche, Ihre Lieferanten und Partnerschaften erfasst, ist wiederum stark von technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie Trends abhängig.

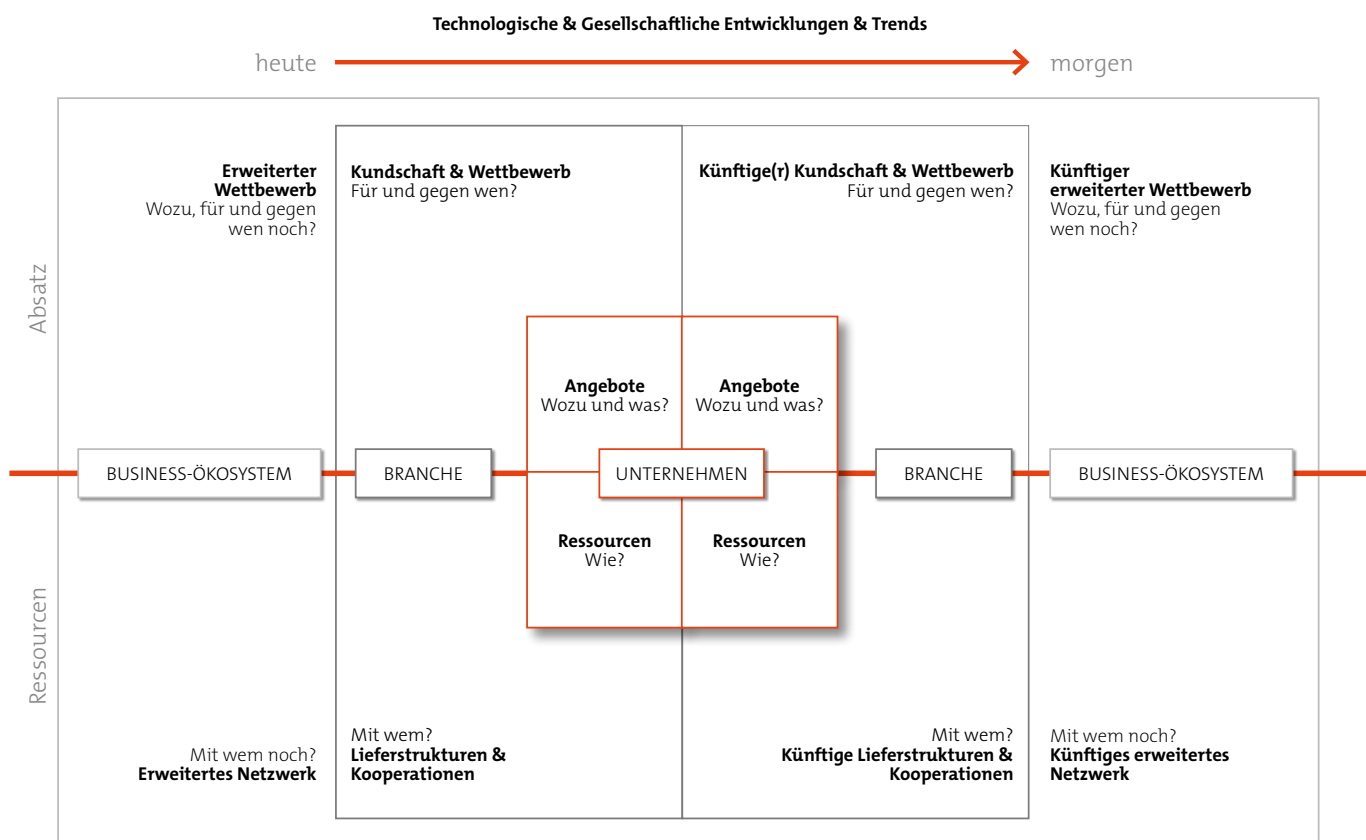


Abbildung: Umfeld-Radar (Gesamtdarstellung)

Machen Sie sich zunächst mit dem Umfeld-Radar vertraut. Nun können Sie das Umfeld-Radar Feld für Feld für sich selbst oder im Team durchgehen: Welche Aspekte und Akteure spielen jeweils eine Rolle?

Beginnen Sie mit dem Heute, also der linken Seite des Radars. Nutzen Sie hierfür Poster 5 mit den darin enthaltenen Leitfragen. Beantworten Sie die Leitfragen strukturiert nacheinander und notieren Sie Ihre Ergebnisse auf Klebezetteln oder direkt mit Notizen auf dem Plakat. Bearbeiten Sie die linke Seite am besten sukzessive von innen nach außen, also zuerst Angebote und Ressourcen, danach Kundschaft & Wettbewerb und die dazugehörige Ressourcenseite.

Danach betrachten Sie Ihr Businessökosystem. Machen Sie sich auf die Suche nach potenzieller Kundschaft, Konkurrenz oder möglichen Partnerschaften. Überlegen Sie hierfür, welchen Kundennutzen Ihr Unternehmen mit seinen Angeboten stiftet. Welche Zielgruppen würden über Ihre Kundschaft hinaus davon profitieren und welche Wettbewerber oder Partner hatten Sie noch nicht im Blick. Überlegen Sie sich hierfür: Warum genau nutzt unsere Kundschaft unsere Angebote. Schauen Sie auch auf einen weiter gefassten Kundennutzen, unabhängig vom konkreten Produkt, der konkreten Lösung.

Ein Beispiel: Man kann den (lösungsabhängigen) Kundennutzen bei einer Buchhandlung mit „Lesevergnügen“ beschreiben. Der Kundschaft geht es aber nicht nur darum, sondern um „Unterhaltung“. Schauen Sie auf diesen weiter gefassten (lösungsunabhängigen) Kundennutzen, sind plötzlich ganz andere Wettbewerber, Kundengruppen und Partner relevant oder interessant.

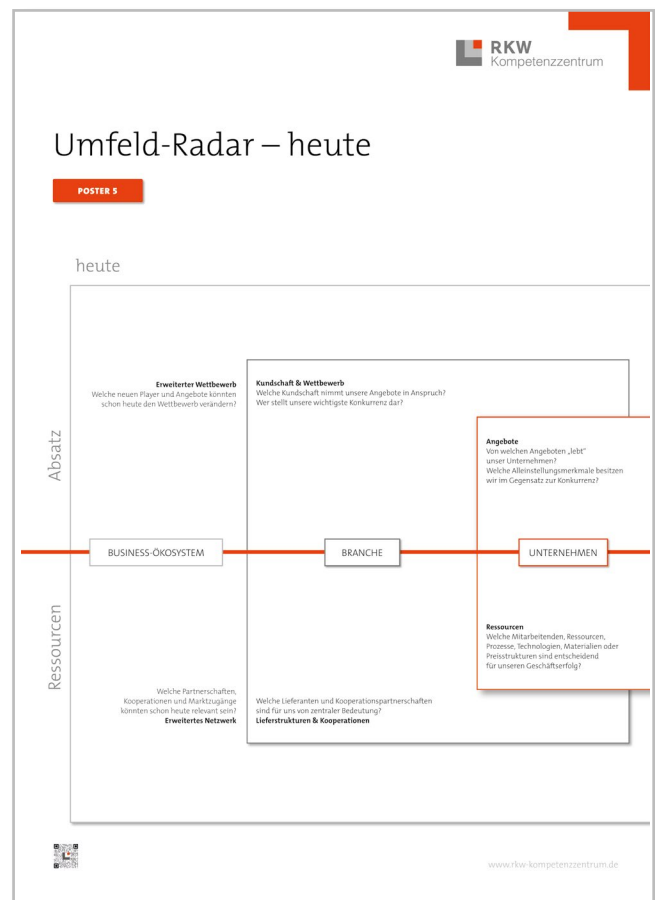


Abbildung: Umfeld-Radar – heute (Poster 5)

Um vom Heute ins Morgen zu wechseln, blicken Sie auf technologische und gesellschaftliche Entwicklungen oder Veränderungen in den Bedürfnissen Ihrer Kundschaft oder Ihrer Branche. Halten Sie fest, welche davon für Ihr Unternehmen oder Ihr unternehmerisches Umfeld relevant werden könnten. Wo sehen Sie weitere Risiken am Horizont? Verwenden Sie dazu die Vorlage auf dem Poster 6.

Fahren Sie nun mit dem Morgen fort, also der rechten Seite des Radars. Nutzen Sie hierfür Poster 7 mit den darin enthaltenen Leitfragen. Nutzen Sie insbesondere für die rechte Seite des Umfeld-Radars Klebezettel, denn Sie sollten verschiedene Szenarien diskutieren, ausarbeiten und prüfen, welche Sie weiterverfolgen und in zukünftige Geschäftsmodelle übersetzen wollen. Dieser Teil der Übung bietet Ihnen eine Struktur, mit der Sie alle Informationen, Wahrnehmungen und Prognosen zu Ihrem Umfeld gut sortieren können.

Bei der systematischen Bearbeitung beginnen Sie am besten außen mit dem Business-Ökosystem. Wie wirken sich hier voraussichtlich die von Ihnen identifizierten Entwicklungen und Trends aus. Wie entwickeln sich die Bedürfnisse Ihrer Kundschaft weiter? Schauen Sie hier ebenfalls auf den **weiter gefassten Kundennutzen**, unabhängig von konkreten Produkten oder Lösungen. Welche

neuen Akteure treten in Erscheinung, welche Risiken und Chancen nehmen Sie wahr. Verengen Sie dann den Fokus. Wie könnten sich die Spielregeln für Ihre Branche und Ihr Geschäft verändern. Welche (neuen) Angebote könnten Sie erstellen und welche Ressourcen benötigen Sie dafür.

Ein Beispiel: Für die Buchhandlung wäre wahrscheinlich der Blick auf die Entwicklungen im „Unterhaltungsmarkt“ spannend, wenn es darum geht, ein klareres Bild von der künftigen (potenziellen) Kundschaft und ihren Bedürfnissen zu entwickeln oder über Kooperationen und Innovationen nachzudenken. Welche Anbieter und Plattformen werden uns weiterhin Konkurrenz machen? Ändern wir unsere Social Media-Strategie? Bieten wir einen Online-Beratungs- und Lieferservice? Mit wem können wir das umsetzen?

Sie können aber auch erstmal wild Ihre Einschätzungen und Wahrnehmungen notieren und (gemeinsam) den Feldern zuordnen und sie anschließend strukturiert anreichern. So sehen Sie auch, wo es noch ungünstige Lücken gibt, Sie also wichtige Player oder Entwicklungen noch nicht „auf dem Radar“ haben. Wenn es nicht eilt, können Sie das Poster auch gut ins Büro hängen, mit aussagekräftigen Bildern versehen und sich nach und nach entwickeln lassen.

Von dem Digitalisierungsschub können wir natürlich

nur in dem Maße profitieren, wie wir auch die entsprechenden Fachkräfte finden und

binden können. Die Krise hat uns bestätigt: Dafür braucht es eine ehrliche und

authentisch erlebbare Unternehmenskultur, wo „Nur Du zählst“.

– Thomas Degel, Head of Communication & Marketing der IANEO Solutions GmbH





Abbildung:
Technologische und gesellschaftliche
Entwicklungen, Trends
(Poster 6)

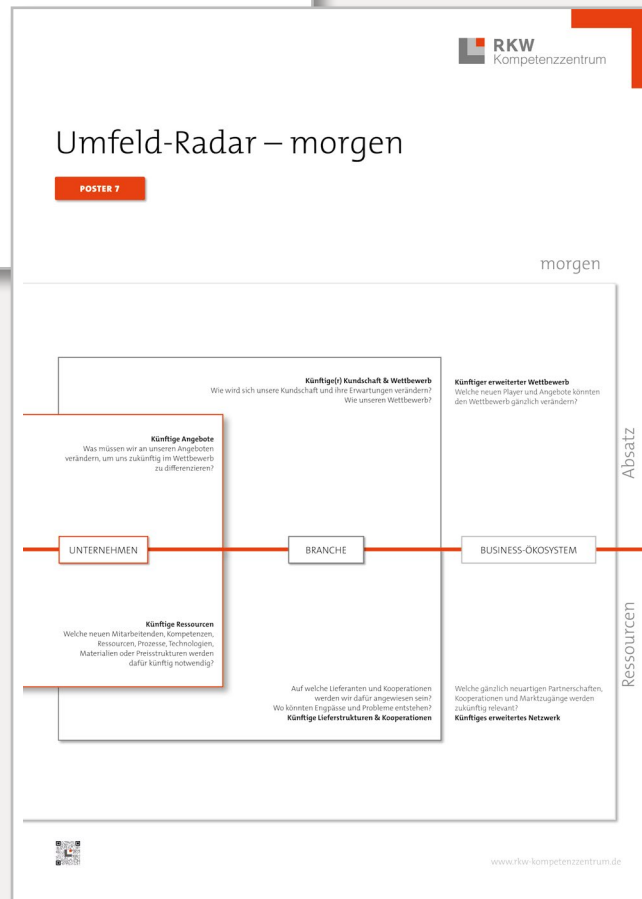


Abbildung:
Umfeld-Radar – morgen
(Poster 7)

Technologie-Radar

Mit dieser Übung können Sie sich ein Bild von den Chancen und Risiken bestimmter Technologien für Ihr Unternehmen machen. Sie erlaubt es, einzelne Technologien zu hinterfragen und mehrere Technologien oder Anwendungsfälle miteinander zu vergleichen.

1. Erstellen Sie eine Technologie-Beobachtungsliste!

Notieren Sie im ersten Schritt, welche Technologien für Ihr Unternehmen interessant sein könnten. Ergänzen Sie die Liste regelmäßig, wenn Ihnen in den (Fach)Medien neue Technologien begegnen.

2. Machen Sie sich mit dem Technologie-Radar vertraut!

Der Technologie-Radar verbindet vier Bewertungsfelder. In der oberen Hälfte werden alle Informationen über eine Technologie betrachtet und bewertet, die in der Öffentlichkeit verfügbar sind. Im linken Quadranten geht es um die **Erwartungen** an die Leistungsfähigkeit, das Marktpotenzial einer Technologie. Im rechten Bereich **Reifegrad** bewerten Sie, was Forschung und Wirtschaft bereits zu bieten haben.

In der unteren Hälfte werden alle Informationen über eine Technologie auf Ihr Unternehmen bezogen. Im linken Quadranten **Leistungsfähigkeit** betrachten und bewerten Sie die konkreten technischen oder wirtschaftlichen Verbesserungspotenziale des Einsatzes der Technologie in Ihrem Unternehmen. Im Feld **FuE-Aufwand** geht es um den konkreten Aufwand, den Ihr Unternehmen personell und finanziell erbringen muss, um diese Potenziale auch zu heben.

3. Bewerten Sie eine Technologie!

Wählen Sie aus Ihrer Beobachtungsliste eine Technologie aus. Stellen Sie Ihr Team zusammen. Vergessen Sie die Skeptiker nicht.

Setzen Sie sich mit den ausgewählten Technologien entlang der vier Bereiche auf den dafür vorgesehenen Technologie-Steckbriefen (Poster 9) auseinander. Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest. Ordnen Sie die Ergebnisse Ihrer Diskussion anschließend auf der Skala am Ende

jedes Feldes ein. Sind die Erwartungen an die Technologie beispielsweise eher gering oder vielleicht sogar sehr groß?

Erwartungen

Recherchieren und diskutieren Sie zunächst, was Sie über die Technologie aus Medien und Fachmedien erfahren können. Welche **Erwartungen** an die Leistungsfähigkeit der Technologie werden daraus abgeleitet?

Reifegrad

Widmen Sie sich nun dem **Reifegrad** der Technologie. Wie weit ist die Forschung (Grundlagenforschung, Technologieentwicklung, Demonstratoren, Pilotprojekte...)? Gibt es bereits kommerzielle Anbietende und Anwendende? Was genau bieten diese an?

Leistungsfähigkeit

Nun übertragen und beziehen Sie alle gesammelten Informationen über die Technologie auf Ihr Unternehmen: Wie könnte die Technologie Ihr Unternehmen verändern? Welche Prozesse können Sie damit verbessern? Welchen Nutzen für Ihre Kundschaft könnten Sie erzeugen? Für welchen Teil Ihrer Kundschaft könnte dies von Interesse sein? Wie groß schätzen Sie den Nutzen (zum Beispiel Kosteneinsparungen oder zusätzliche Umsätze) ein?

FuE-Aufwand

Überlegen Sie, welcher Aufwand nötig wäre, um die Technologie in Ihrem Unternehmen einsetzen zu können. Können Sie die Technologie bereits kaufen und direkt einsetzen? Müssen Sie noch Anpassungen vornehmen oder vornehmen lassen? Müssen Sie noch Forschungs- und Entwicklungsaufwand betreiben oder eine Forschungseinrichtung damit beauftragen? Welche Veränderungen werden durch den Einsatz der neuen Technologie in Ihrem Unternehmen, zum Beispiel in Produktionsprozessen oder in der Ansprache Ihrer Kundschaft erforderlich und wie hoch könnte der Aufwand hierfür sein?

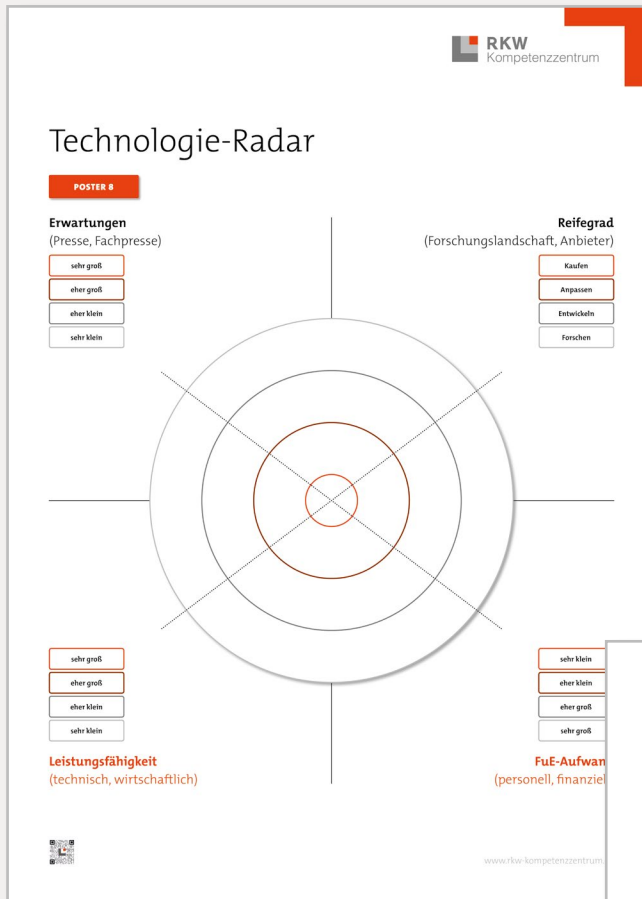


Abbildung:
Technologieradar
(Poster 8)

Technologiesteckbrief

POSTER 9

Technologie:

Erwartungen
(Presse, Fachpresse)

sehr klein eher klein eher groß sehr groß

Reifegrad
(Forschungslandschaft, Anbieter)

Forschen Entwickeln Anpassen Kaufen

Leistungsfähigkeit
(technisch, wirtschaftlich)

sehr klein eher klein eher groß sehr groß

FuE-Aufwand
(personell, finanziell)

sehr groß eher groß eher klein sehr klein

Entscheidungen:

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Abbildung:
Technologiesteckbrief
(Poster 9)

4. Verschaffen Sie sich ein Gesamtbild im Technologie-Radar!

Übertragen Sie abschließend Ihre Bewertungen in den Technologie-Radar. Je positiver eine Technologie oder ein Anwendungsfeld in den vier Bereichen bewertet wird, desto mehr wandert sie auf dem Radar in die Mitte des „Fadenkreuzes“.

Sie haben mehrere Technologien oder verschiedene Einsatzmöglichkeiten analysiert? Dann können Sie diese in unterschiedlichen Farben auf dem Radar abbilden.

Diskutieren Sie das Ergebnis. Sie können sich an folgenden Leitfragen orientieren:

- Hat die Technologie bzw. Einsatzmöglichkeit das Potenzial, Ihre Branche zu verändern?
- Stellt sie möglicherweise eine Bedrohung für Ihre Wettbewerbsposition dar?
- Welche Potenziale bietet sie für Ihr Unternehmen?
- Kann Ihr Unternehmen diese Potenziale mit einem vertretbaren Aufwand heben?
- Wie wollen Sie damit jeweils umgehen (nutzen, beobachten oder ignorieren)?

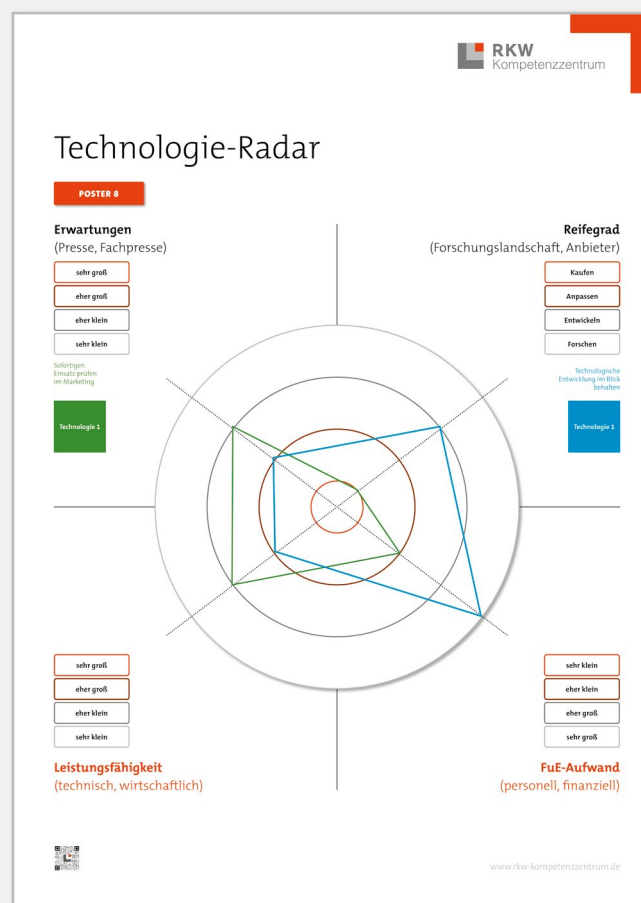


Abbildung:
Vergleich verschiedener Technologien mit
dem Technologie-Radar (Poster 8)



*„Wir haben mit unseren Lieferanten gute, aufmerksame
und vertrauensvolle Langzeitbeziehungen. Anders als unsere Mitbewerbenden hatten
wir während der Pandemie kein Materialmangel und konnten dadurch
auch unseren Kundenstamm erweitern.“*

*– Gerhard Hoffmann, Geschäftsführender Gesellschafter und Geschäftsführer der Hoffmann GmbH
sowie Vorsitzender des Vorstandes des RKW Bayern e.V.*

Quellen und Referenzen

Eidenschink, K. (2020): Wie verändern sich Menschen?
Artikelreihe

Eidenschink, K./Großheim, K. (2020): ANGST –
Über den Umgang mit einem unbeliebten Gefühl

Gatterer, H. (2020): Unsere neue Zukunft –
Mit den Megatrends in die Post-Corona-Zeit

Grossheim, P./Sonntag, A. (2019): Ideen sind
ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung
im Mittelstand

Grossheim, P./Sonntag, A. (2020):
Strategieentwicklung in der Krise

Kühl, S. (2020): Krisen – Der Umgang von
Organisationen mit Kriegen, Hungersnöten und
Pandemien

Lingens, B./Gassmann, O. (2018): Das Ende des
Branchendenkens

Luhmann, Niklas (2011): Organisation & Entscheidung

Malik, F. (2017): Strategie - Navigieren in der
Komplexität der Neuen Welt

Meyer, L./Seiz, M. (2019): Digitale Strategien im
Mittelstand – Ökosysteme, neue Geschäftsmodelle
und digitale Plattformen

Michailov, G./Grabow, H.J. (2020):
Wie Unternehmen und Geschäftsführende durch
die COVID-19-Krise kommen – oder auch nicht

RKW Kompetenzzentrum (2022):
Deutschlands Mittelstand #2 – So meistern kleine
und mittlere Unternehmen erfolgreich Krisen

RKW Kompetenzzentrum (2020):
Blitzumfrage – Unterstützungsbedarfe nach
der Lockerung wirtschaftlicher Corona-Auflagen

Stöger, R. (2020): Die Chancen-Agenda für
Krisenzeiten – Verantwortung übernehmen
und Orientierung geben

Von der Ropp/G. (2022): Business-Ökosysteme
für Kreislaufwirtschaft - Gemeinsam die Transformation
zur Nachhaltigkeit meistern

Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen

RKW Baden-Württemberg

0711 22998 – 0, info@rkw-bw.de,
www.rkw-bw.de

RKW Bayern

089 670040 – 0, info@rkwbayern.de,
www.rkwbayern.de

RKW Bremen

0421 323464 – 0, info@rkw-bremen.de,
www.rkw-bremen.de

RKW Hessen

06107 965930 – 0, kelsterbach@rkw-hessen.de,
www.rkw-hessen.de

RKW Nord

0511 33803 – 0, info@rkw-nord.de,
www.rkw-nord.de

RKW Nordrhein-Westfalen

0160 98581759, nrw-verein@rkw.de

RKW Rheinland-Pfalz

06132 738948 – 0, info@rkw-rlp.de,
www.rkw-rlp.de

RKW Sachsen

0351 832230 – 0, info@rkw-sachsen.de,
www.rkw-sachsen.de

RKW Sachsen-Anhalt

0391 73619 – 0, info@rkw-sachsenanhalt.de,
www.rkw-sachsenanhalt.de

RKW Thüringen

0361 55143 – 0, info@rkw-thueringen.de,
www.rkw-thueringen.de

saaris

0681 9520 – 470, info@saaris.de,
www.saaris.de

RKW Know-how und Publikationen

Weitere Hilfestellungen für KMU in Krisen und im New Normal

Mit unseren Angeboten unterstützen wir alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln und Krisen als Digitalisierungs- und Innovationstreiber nutzen wollen.

Kostenfreier Onlinezugang unter: www.rkw.link/disrupt



Tools

Organisationsabenteuer erfolgreich bestreiten – eine Toolbox

Der Alltag von Führungspersonen gleicht manchmal einem Abenteuer: Veränderungen im Markt, technologische Neuerungen oder externe Ereignisse wie die Corona-Pandemie und die aktuelle Energiekrise, bringen viele Herausforderungen mit sich. Unabhängig davon, welches Abenteuer Ihre Organisation gerade durchlebt, hier finden Sie auf insgesamt 32 Doppelseiten passende Tools und Inspirationen, um handlungsfähig zu bleiben und schnelle Lösungsansätze zu finden. Die Tools sind unabhängig voneinander und so konzipiert, dass sie auch einzeln genutzt werden können. Als flexibler Begleiter in dynamischen Zeiten lädt die Toolbox Sie ein, Ihre persönliche Arbeitsweise zu finden.

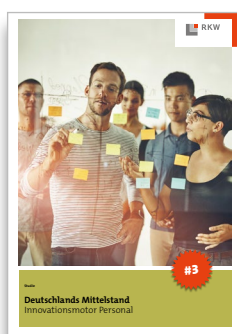


Studie

Deutschlands Mittelstand #2 – So meistern kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich Krisen

Was den Mittelstand auch in Krisen bestehen lässt: Erfolgreiche Unternehmen sind „resilient“. Doch welche Faktoren tragen wesentlich zur Resilienz von KMU bei? Und gibt es Unterschiede zwischen kleinen, mittelgroßen und großen Mittelständlern? Diese Studie wertet zum zweiten Mal Daten zu den Ausgezeichneten des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung aus und ordnet mithilfe einer Textanalyse ein, was den deutschen Mittelstand krisenresilient macht. Angelehnt an die RKW-Maxime „Menschen, Unternehmen, Zukunft“ verdeutlichen zusätzliche Fachbeiträge, worauf es im Detail ankommt. Beispiele aus der Praxis illustrieren die Kreativität des deutschen Mittelstandes in der Reaktion auf die aktuelle Krise.





Studie
**Deutschlands Mittelstand #3 –
 Innovationsmotor Personal**

In unserer dritten Studie der dreiteiligen Reihe „Deutschlands Mittelstand“ schauen wir auf einen ganz besonders wichtigen Erfolgsfaktor, das Personal. Die Studiendaten verdeutlichen, dass erfolgreiche Mittelständler auch oder gerade in der Krise viel in die Personalentwicklung investieren und damit die Innovationskraft aber auch die Resilienz ihrer Unternehmen stärken. Der Praxisteil richtet einen neuen Blick auf das Lernen im Mittelstand. Zwei Praxisbeispiele zeigen, wie wichtig innovative Mitarbeitende in KMU für die Bewältigung der Coronakrise waren und wie das passende Personal von morgen durch vorausschauende Personalentwicklung gewonnen und gehalten werden kann.



Online-Dokumentation
**RKW-Zukunftskonferenz 2023
 „Abenteuer Mittelstand – Krise als New Normal“**

Viele Entscheiderinnen und Entscheider in kleinen und mittleren Unternehmen haben das Gefühl, dass die aktuelle „Dauer-Krise“ einfach nicht enden will. Sie wollen wissen, wie sie mit dieser Situation umgehen sollen und wie sie an der Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens arbeiten können. Im Rahmen der diesjährigen RKW Zukunftskonferenz „Abenteuer Mittelstand – Krise als New Normal“ wurden Antworten auf genau diese Fragen gesucht – und gefunden! Die umfangreiche Online-Dokumentation umfasst die Video-Aufzeichnungen aller Impulse und die Zusammenfassung der Diskussionen grafisch und in der Podiumsdiskussion.



Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: www.rkw-kompetenzzentrum.de



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages