

## **“Never normal”: Die Corona Challenge.**

**Wie Sie Ihr Unternehmen robust  
und sicher für die Zukunft rüsten**

White Paper des conex-Instituts

Bonn, im Sommer 2021

## Long Covid: Worauf sich die Unternehmen einstellen sollten

Vorsichtiger Optimismus...

Vorsichtig stellt sich Optimismus ein, passend zur Frühjahrszeit 2021. Die Corona-Pandemie hat zwar immer noch große Teile der Wirtschaft im Griff. Doch es sieht so aus, als griffen die verschiedenen Strategien endlich ineinander: Die Impfkampagne läuft nun auch in Deutschland auf Hochtouren, Lockdown und Ausgangssperren entfalten Wirkung. Die einsetzende wärmere Jahreszeit dürfte zusätzliche Entlastung bringen.

Doch der erlittene Schaden ist in vielen Branchen und Unternehmen groß. Und auch wenn bald die Biergärten wieder öffnen, Konzert- und Theaterbesuche möglich werden und wir uns vielleicht sogar wieder per Handschlag begrüßen: Die pandemiebedingten wirtschaftlichen Folgen werden uns weiterhin begleiten. Das variiert stark mit den Branchen und Geschäftsmodellen und gar nicht wenige Unternehmen sehen sich vollkommen zu Recht auf der Gewinnerseite.

... aber kein Unternehmen ist aus dem Schneider

Doch aus dem Schneider sind wir alle nicht, denn es sind Corona-bedingt wirtschaftliche Spätfolgen zu befürchten.

### Beispiel Insolvenzen:

Die betriebs- wie auch volkswirtschaftlichen Folgen, die sich aufgrund des gelockerten Insolvenzrechts erst mit zeitlicher Verzögerung einstellen werden, dürften in naher Zukunft neue Herausforderungen für die Unternehmen schaffen. Das wird auch jene betreffen, die bisher gut durch die Krise gekommen sind: Insolvenzbedingt werden auch sie Lieferanten oder sogar Kunden verlieren.

## Was tun?

Mit klarer Standortbestimmung und den richtigen Maßnahmen: robust und resilient in die Zukunft

Händeringend auf bessere Zeiten zu hoffen ist ebenso wenig eine Option wie sich in aktionistischem Modus von Problem zu Problem flippieren zu lassen. Geboten ist eine klare Standortbestimmung, die sich an bewährten Stützpfählern strategischer, organisatorischer und kommunikativer Fragestellungen orientiert. So ist schnell zu ermitteln, welche Hebel zu bedienen sind, um sich robust und resilient für die Zukunft aufzustellen. Elementare Voraussetzung ist die Bereitschaft, den Krisenmodus zu überwinden und zu souveränem Handeln (zurück) zu gelangen.

## Land unter? Kopf hoch!

Es ist bemerkenswert, wie schnell und erfolgreich nahezu alle Unternehmen auf die Corona-Krise reagiert haben. Innerhalb sehr kurzer Zeit wurden die

Risiko: der reaktive  
Krisenmodus ver-  
stetigt sich

Infrastruktur, die Kommunikationswege und vor allem die Geschäftsprozesse auf Home-Office und Hygieneanforderungen am Arbeitsplatz vor Ort angepasst. Doch seit längerem beobachten wir, dass die Unternehmen und insbesondere Mittelständler diesem reaktiven Modus verstetigen. Und das ist ein Risiko, auch wenn es auf den ersten Blick nicht anders zu gehen scheint. In unseren Gesprächen hören wir hauptsächlich diese Herausforderungen:

- Es sind **ständig neue Vorgaben der Politik** innerhalb der eigenen Organisation umzusetzen  
> *Beispiel Home-Office- bzw. Test-Pflicht für die Belegschaft*
- Der **Zugang der Kunden zu den eigenen Produkten und Dienstleistungen** muss immer wieder neu gestaltet werden – wenn er überhaupt möglich ist  
> *Beispiel beglaubigte Bestätigung eines negativen Corona-Status*
- Produktionskapazitäten müssen auf **unerwartet hohe Volumenansfragen** angepasst werden – werden sich die nötigen Investitionen auch langfristig rechnen?  
> *Beispiel Hersteller von Luftreinigungsgeräten (von Toilettenpapier nicht zu reden)*
- **Lieferengpässe** oder sogar den **Zusammenbruch von Lieferketten** bewältigen  
> *Beispiel Halbleiter*
- **Fördermöglichkeiten** und **Unterstützungsprogramme** erkennen und nutzen  
> *Beispiel Corona-Hilfen und -Programme.*

Keine Orientierung,  
Entscheidungen  
bleiben aus, Potentiale  
bleiben ungenutzt

Um Missverständnissen vorzubeugen: Das sind reale Probleme, die gelöst werden müssen. Doch nicht wenige Unternehmensleitungen verlieren dabei den Überblick, geradezu wörtlich: Sie befassen sich mit Detailfragen und richten wenig (zu wenig) Aufmerksamkeit auf Zusammenhänge. Die Folge: Orientierung geht verloren, zukunftsorientierte Entscheidungen bleiben aus, Potentiale bleiben ungenutzt. Das ist ein ziemlich sicherer Weg in die nächste Krise – und die ist selbstgemacht.

Raus aus der Falle:  
Fire Fighting und  
Aktionismus überwinden

Wer sein Unternehmen bzw. seinen Verantwortungsbereich robust und sicher in die Zukunft führen will, sollte in einen aktiven Modus zurückfinden – wobei die konkreten und dringenden Fragen selbstverständlich weiterhin zu beantworten sind. Es ist jedoch komplett unglaublich, wenn behauptet

„Zukunft braucht  
Auskunft.“

wird, dass ca. seit März 2020 ausschließlich Fire Fighting möglich sei. Vielmehr gilt es, aus hektischem Aktionismus herauszufinden und in einem ganzheitlichen Ansatz die eigenen Stärken, Schwächen und Potentiale zu ermitteln. Frei nach Odo Marquard: ‚Zukunft braucht Auskunft‘ (im Original: „Zukunft braucht Herkunft“).

### Gutes im Schlechten: Corona lässt sich nutzen

Zukunftsorientierte Unternehmen nutzen die Corona-Krise, die alles geändert hat, als Anlass für eine grundlegende Analyse des Status‘ ihrer Organisation. Keineswegs geht es allein darum, Vorkehrungen für einen etwaigen neuerlichen Lockdown zu treffen: Es geht vor allem darum, das Geschäftsmodell und den tatsächlich realisierten (und nicht bloß behaupteten) Managementansatz zu analysieren. Was übrigens auch ohne Corona sinnvoll wäre.

Ein auf nachhaltige Zukunftssicherung zielender Ansatz vollzieht sich in 2 Schritten:

1. Eine umfassende, ehrliche 360°-Diagnose des aktuellen Status rund um Kernthemen der Strategie, Organisation und Kommunikation, um Stärken und Verbesserungspotentiale zu ermitteln
2. Ein systematisches und ganzheitliches Vorgehen, in dem Einzelmaßnahmen aufeinander abgestimmt sind.

Lösungsansatz  
„Resilience Management“

Wir fassen diesen Ansatz unter dem Terminus „Resilience Management“ zusammen. Letztlich geht es um eine robuste, sicher aufgestellte Organisation.

#### „Resilience Management“: mehr als individuelle Resilienz

Systematischer Ansatz zur Etablierung und kontinuierlichen Verbesserung der Robustheit eines Unternehmens gegenüber externen wie internen Störungen.

Resilience Management berücksichtigt strategische, organisatorische und kommunikative Aspekte, um für das Unternehmen nachhaltig effiziente und effektive Lösungen zu verwirklichen.

Es geht also um das Unternehmen und nicht ‚nur‘ um Individuen. Traditionell steht „Resilienz“ für psychische Robustheit, um sich rasch von Rückschlägen oder Problemen zu ‚erholen‘ und zu lernen. „Resilience Management“ geht darüber hinaus.

Resilience Management: Vom Reagieren zum Agieren

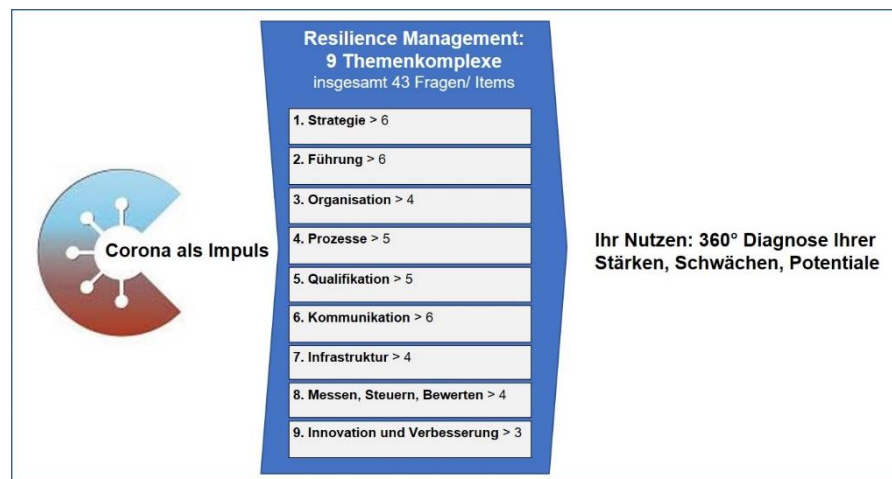
Ein so verstandenes Resilience Management erlaubt es, vom Reagieren ins Agieren und damit in einen aktiven Modus (zurück-) zu finden. Denn: Die isolierte Beschäftigung mit Einzelaspekten wird überwunden zugunsten einer ganzheitlichen Orientierung.

## 9 Themen geben Auskunft: Wie robust sind Sie aufgestellt?

Unseren Ansatz zum Resilience Management strukturieren wir anhand von 9 Themenkomplexen. Für eine schnelle Standortbestimmung im Sinne des 360°-Diagnose haben wir den „ROBU-Check“ ausgearbeitet. Dieser enthält zu jedem der 9 Themenkomplexe konkrete Fragen mit Antwortmöglichkeiten, die sich mittels abgestufter Zustimmungsgrade beantworten lassen.

Unsere Quellen

Als Quellen nutzen wir internationale Standards (z.B. ISO-Standards), Erkenntnisse aus Studien (eigene/ mit Kooperationspartnern realisiert; außerdem Fremdstudien) sowie Erkenntnisse aus zahlreichen Gesprächen mit unseren Kunden aus verschiedenen Branchen.



Weitere Details wie auch den Zugang zum ROBU-Check finden Sie [hier](#).

Den „ROBU Check“ stellen wir kostenlos zur Verfügung, weshalb wir uns an dieser Stelle auf eine Überblicksbeschreibung konzentrieren.

### 1. Strategie

#### Themenkomplex 1: Strategie

Bewusst kurz und bündig sei für diese Zwecke unter „Strategie“ verstanden als grundsätzliche Planung zum Erreichen übergeordneter Ziele. Was wir in der Praxis allerdings immer wieder antreffen: widersprüchliche, sich ständig ändernde oder gar nicht kommunizierte Unternehmensziele. In solchen Fällen ist eine Strategie nicht erkennbar. Stattdessen folgt nicht selten die Unternehmenssteuerung eher der Tageslaune oder anderen Zufällen – was bei Erklärungsnot als "flexibel" und neuerdings „agil“ gelabelt wird. Naturgemäß werden wichtige Entscheidungen gar nicht, zu spät oder nicht im Einklang mit der Strategie (wenn es sie denn gibt) getroffen. Dass eine solche Einstellung gerade in Krisenzeiten wenig hilfreich ist, liegt auf der Hand. Deshalb setzen wir diesen Themenkomplex bewusst an die erste Stelle.

## 2. Führung

### Themenkomplex 2: Führung

Wer Verantwortung für das Tun und Lassen anderer hat, führt. Das klingt einfacher, als es ist. Das Verhalten der Führungskräfte in einem Unternehmen ist der entscheidende Erfolgsfaktor. Wie wird man in Ihrer Organisation zur Führungskraft und was befähigt eine Person dazu? Ist es fachliche Expertise - Motto: die beste Fachfrau wird zum Chef - oder auch Kommunikation? Welches Führungsverhalten findet bei Ihnen Tag für Tag statt? Und wie ist das, wenn aufgrund von COVID-19 aus der Ferne über online-Verbindung (= Remote) geführt werden muss?

## 3. Organisation

### Themenkomplex 3: Organisation

In jeder Organisation werden die Aufgaben nach fachlichen und hierarchischen Kriterien zugeordnet. Es ist bemerkenswert, dass dies häufig nicht transparent festgehalten ist. Gerade in kleineren Unternehmen finden sich weder Organigramme noch Rollen- oder Aufgabenbeschreibungen. Dabei lassen sich Handlungssicherheit gewinnen und Konflikte vermeiden, wenn die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zumindest prinzipiell geklärt sind - Voraussetzungen für Selbstverantwortung und agiles Handeln.

## 4. Prozesse

### Themenkomplex 4: Prozesse

Menschen werden von ihren Arbeitgebern dafür bezahlt, dass sie etwas tun. Dieses Tun nennt man "Arbeiten" und das ist eine Tätigkeit, also ein Prozess. Prozesse beantworten die Frage: "Wie machen wir das hier?" Verblüffend oft ist das den Mitarbeitern nicht wirklich klar. Wer nicht weiß, was er wie zu tun hat, wird nur mit Glück ausreichende Qualität erzeugen. Und wer dauernd fragen muss, wie etwas zu tun ist, nimmt Zeit in Anspruch. Um solche Fragen geht es im "Prozessmanagement". Und das ist nicht alles...

## Prozessmanagement und Compliance

#### Compliance: Zunehmend bedeutsam für die Prozesse

Compliance, also das Einhalten von Gesetzen und anderen (rechtlichen) Regelwerken, wird zunehmend zu einem Gestaltungsprinzip für das Management der internen Prozesse. Das ist nicht nur relevant gegenüber Behörden oder für technische und andere Zulassungsverfahren: Immer häufiger verlangen Kunden den Nachweis konsequent etablierter und durchgängig verankerter Compliance. Und die Anforderungen steigen weiter.

Ein noch weitgehend unbeachtetes Beispiel: Ab Mitte Dezember 2021 müssen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden die Umsetzung der „Whistleblower-Richtlinie“ umsetzen. Das wird sich auch auf die organisationsinternen Prozesse auswirken.

## 5. Qualifikation

### Themenkomplex 5: Qualifikation

Angesichts der sich ständig weiter entwickelnden Anforderungen aus Kunden-, Markt- und technologischer Sicht wird die Qualifikation der Mitarbeiter nochmals wichtiger, als sie es bereits war. Das gilt auch in Krisenzeiten. Wie

wird der Qualifizierungsbedarf bei Ihnen ermittelt: durch Zufall oder systematisch? Werden Qualifizierungsbedarfe konsequent gedeckt? Bewerten Sie die Wirksamkeit von absolvierten Qualifizierungen in der täglichen Praxis? Und wie steht es um die Kompetenzen in Sachen Krisen- und Notfallbewältigung?

#### 6. Kommunikation

##### **Themenkomplex 6: Kommunikation**

Kommunikation ist der vermutlich am meisten unterschätzte "Rohstoff" in einer Organisation. Oftmals wird Kommunikation auf die Unternehmenskommunikation nach außen reduziert. Dabei funktioniert kein Prozess, keine Tätigkeit ohne Kommunikation. In Krisenzeiten zeigt sich die herausragende Bedeutung einer funktionierenden Kommunikation besonders deutlich.

#### 7. Infrastruktur

##### **Themenkomplex 7: Infrastruktur**

Gebäude, technische Ausstattung, Mobiliar, Ver- und Entsorgungseinrichtungen: Infrastruktur muss geeignet, funktionsfähig und robust sein. Dazu bedarf es anforderungsgerechter Auslegung für den Normalbetrieb, erst recht aber für Krisenzeiten

#### 8. Messen, Steuern, Bewerten

##### **Themenkomplex 8: Messen, Steuern, Bewerten**

Ein alter Spruch mit viel Wahrheit: Was man nicht messen kann, kann man nicht managen. Kennzahlen und andere Indikatoren müssen systematisch und zuverlässig zur Verfügung stehen, damit Entscheidungen auf einer belastbaren Informationsbasis getroffen werden können. Das gilt für alle Fragestellungen: für die großen Unternehmensentscheidungen wie auch für die (Neu-) Planung und Steuerung von Abläufen. Nutzen Sie Kennzahlen und andere Indikatoren systematisch und beobachten auch deren Wechselwirkungen?

#### 9. Innovation und Verbesserung

##### **Themenkomplex 9: Innovation und Verbesserung**

Für die meisten und besonders für produzierende Unternehmen sind innovative Produkte, Dienstleistungen und neue Kundenlösungen erfolgskritisch. Auch die laufenden Prozesse und Routinen bergen oftmals ein erhebliches Innovations- und Verbesserungspotential. Welche Rolle spielen Innovation und Verbesserung in Ihrer Organisation?

Wir laden Sie ein, den ROBU-Check zu absolvieren. Erfahrungsgemäß beträgt der Zeitaufwand etwa 10 Minuten.

Sie erhalten kostenlos einen durch unseren Algorithmus erzeugten Kurz-Report, der eine Einschätzung Ihres Status quo zu jedem der 9 Themenkomplexe enthält. Gegen eine überschaubare Schutzgebühr wird ein ausführlicher Feedback-Report erzeugt, der Ihre Selbsteinschätzung zu jeder einzelnen Frage bewertet.

Besonders interessant wird es, wenn Sie weitere Personen aus Ihrem Unternehmen bitten, ebenfalls den ROBU-Check auszufüllen. Das erlaubt es Ihnen, Ihre Selbsteinschätzung an der Wahrnehmung Anderer zu spiegeln.

[Hier lang](#) zu unserer Website und zum ROBU-Check.

### **Ob dritte, vierte oder Dauer-Welle: Wer seine Zukunft erleben will, muss das Richtige richtig tun!**

„Never normal“: Natürlich kennt niemand die Zukunft, aber ein einfaches Zurück ins „alte Normal“, also in die Zeit vor Corona, wird es nicht geben. Sicher ist:

- Eine verantwortungsbewusste und auf nachhaltige Existenzsicherung ausgerichtete Unternehmensführung sollte wissen, wo Handlungsbedarf besteht.
- Schon aus Effizienz- und Effektivitätsgründen braucht es eine ganzheitliche Sicht.
- Wer damit noch nicht begonnen hat: Es wird höchste Zeit.

Nachhaltige Existenzsicherung braucht eine vollständige Diagnose

Vergleichen Sie es mit einem Arztbesuch: Wer zum Internisten geht, weil die Bauchschmerzen einfach nicht aufhören wollen, stimmt rasch zu, wenn der Arzt dringend eine vollständige Diagnose empfiehlt – und eben nicht einfach nur ein Schmerzmittelchen verschreibt.

**Sehr gern stehen wir Ihnen für Fragen und Gespräche zur Verfügung. Am besten erreichen Sie uns per Mail: [info@conex-institut.de](mailto:info@conex-institut.de)**

**Ihr Ansprechpartner: Dr. Guido Wolf, Leiter des conex-Instituts.**

**Weitere Informationen über das conex-Institut:**

[www.conex-institut.de](http://www.conex-institut.de)