

# Strategie

## Wie sturmfest ist Ihre Firma?

**W**enn uns Corona eines lehrt, dann, dass wir widerstandsfähiger werden müssen – als Menschen wie als Unternehmen. Resilienz gibt es jedoch nicht zum Nulltarif. Wer lediglich Quartalsgewinne als Massstab nimmt, wird sich mit dem Umbau schwertun. Gefordert sind Mut sowie langfristiges Denken von Topmanagement wie von Investoren.

Es ist dabei nicht nur die Pandemie, die unsere Wirtschaft durchrüttelt. «America first» und Brexit haben gezeigt, dass der Trend zur Globalisierung gebrochen ist. Unternehmen müssen sich wieder vermehrt auf Handelskonflikte, Unterbrüche der Lieferketten oder Einschränkungen der Bewegungsfreiheit einstellen. Dafür reichen traditionelle Lösungen wie Effizienzsteigerung und Agilität nicht mehr aus.

### Die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen nimmt ab

Nach wie vor konzentrieren sich die meisten Chefs auf kurzfristige Herausforderungen und befürchten – wie viele Investoren auch –, dass verbesserte Resilienz auf Kosten von Ergebnis und Aktienkurs gehen könnte.

Zuletzt hatten beide ein goldenes Zeitalter erlebt. Eine Bain-Studie zeigte kürzlich, dass Unternehmensgewinne in den Industrieländern seit 1990 im Schnitt doppelt so schnell zugenommen haben wie das Bruttoinlandprodukt. Die Schweiz sticht mit einem überproportional hohen Anteil an Erträgen hervor. Obwohl sie 2018 nur 4 Prozent zu Europas Bruttoinlandprodukt beigetragen hat, erwirtschafteten ihre börsennotierten Firmen 7 Prozent der Gewinne. Die schweizerischen Kommunikations- und Gesundheitsunternehmen erzielten in der letzten Dekade sogar Renditen von mehr als 30 Prozent. Durch Outsourcing, Just-in-time-Logistik oder Fokussierung aufs Kerngeschäft nahm die Resilienz wegen abnehmender Diversifizierung und stei-



**Thomas Lustgarten**  
Chairman  
Bain & Company  
Schweiz

«Was heute ganz oben auf der Agenda stehen muss, ist Widerstandsfähigkeit.»

genden Verschuldungsgrades gleichzeitig ab. Dazu wurden in der Krise die auf Effizienz getrimmten Lieferketten zur Achillesferse.

Resilienz wird oft mit der Eliminierung von Volatilität verwechselt. Doch Schwankungen gibt es immer. Auch künftig ist kein Unternehmen vor plötzlichen Umbrüchen sicher – siehe die Aufhebung des Euro-Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank 2015.

### Resilienz ist die neue Agilität, Redundanz das neue Must-have

Es braucht solide Finanzierung und kluges Liquiditätsmanagement. Aber genauso muss das Portfolio stärker diversifiziert, müssen Redundanzen in der Lieferkette geschaffen und muss die Abhängigkeit von Lieferanten beziehungsweise Kundengruppen verringert werden. Organisatorisch wichtig sind Flexibilität und schnelles Handeln. So konnten resiliente Unternehmen während der Pandemie ohne Sicherheits- und Effizienzverlusten ins Homeoffice wechseln.

Ein einfaches und transparentes Geschäftsmodell hilft ebenfalls, mit den Folgen eines sogenannten schwarzen Schwans wie Covid-19 oder einer plötzlich blockierten Handelsroute besser umzugehen. Widerstandsfähigkeit ist zentrale Angelegenheit der Führungsebenen.

Widerstandsfähigkeit ist also weder umsonst noch auf Knopfdruck zu haben. Es bedarf einer Vision, eines Verständnisses für Geschäftsmodell und Organisation sowie einer grossen Portion Kreativität. Zugleich muss das Topmanagement gegenüber Investoren und Stakeholdern den Nachweis erbringen, dass sich mehr Resilienz in einem steigenden Unternehmenswert niederschlägt. Idealerweise wäre dies ein echter Perspektivwechsel.

Doch was den Firmen mehr Widerstandsfähigkeit tatsächlich wert ist, wird sich letztendlich erst nach der Pandemie zeigen.

MEHRWERT (205)

## Lange Weile

DÖRTE WELTI

**I**st Ihnen langweilig? Oder haben Sie Langeweile? Oder gar lange Weile? Langeweile ist per Definition ein «Gefühl der Eintönigkeit infolge fehlender Anregung und Beschäftigung» (Quelle: Google). Neuzeitig auch das «Nachdenken über die Abwesenheit von Dingen, die man tun kann, selbst wenn Aktivitäten zur Verfügung stehen, diese aber nicht wünschenswert sind» (John Eastwood, York University, Toronto). Treffend gesagt.



Zurückgeworfen auf uns selbst, sind wir seit Monaten einer Langeweile ausgesetzt, die in den seltensten Fällen das bewirkt, was sie könnte, nämlich Quell von Kreativität sein. Erst durch Langeweile könne unser Gehirn so richtig kreativ werden, haben diverse Studien ergeben (zum Beispiel: Sandi Mann, University of Central Lancashire). Es ist zu bezweifeln, dass derartige Untersuchungen an Probanden in einem Lockdown gemacht wurden. Von Kreativität ist derzeit wenig zu spüren, ausser man erachtet das Er-

### «Es wimmelt von heisser Luft.»

finden immer neuer Verschwörungstheorien als kreativ. Oder die Entwicklung und zeitgleiche Verwerfung jenseitiger Strategien, um dieses vermaledeiten Virus irgendwie Herr zu werden. Das Gegenteil ist der Fall. Es wimmelt von heisser Luft, eingeschlagenen Wegen, die im Nirwana enden, und sinnlosen Bestimmungen.

Mir gefällt in dem Zusammenhang das Wort «mütend». Eine Synthese aus «müde» und «wütend». Menschen im monatelangen Lockdown werden müde ob der immer wieder neuen negativen News, nutzen ihre Langeweile nicht kreativ, sondern haben lange Weile nach ihrem gewohnten Mass an Freiheit und Zerstreuung. Es hat noch nie so viele selbst ernannte Coaches gegeben (okay, wenigstens ein halbwegs kreatives Businessmodell), die uns helfen wollen, diese Zeit sinnvoll zu nutzen, uns selbst lieben zu lernen und achtsam mit sich und anderen umzugehen. Ich bin schon so sehr auf mich zurückgeworfen, dass mir mein Spiegel den Mittelfinger zeigt, weil er ein neues Guckt-mal-wie-gut-es-mir-geht-Selfie nicht dulden kann. Nein, langweilig ist mir nicht. Ich habe Weiss Gott genug zu tun, habe Arbeit, schreibe, kommuniziere – und wenn nicht, dann eben bügeln. Alltag. Und ausserdem: Das Leben macht Gin. Schreib über das Recht, einen ordentlichen Kater zu haben, riet eine Kollegin. Dann klappt es auch mit der Kreativität, spätestens wenn man im morgendlichen Zoom-Meeting die gewagtesten Filter einsetzt. Sic.

Dörte Welti, Verband Frauenunternehmen, Inhaberin Text + PR-Management.

## Haltung Das neue Statussymbol?

**D**ie Zeiten, in denen es schick war, auf Partys als «CEO von» oder «Senior-Partner bei» vorgestellt zu werden, sind vorbei. Weil die nächste Generation überhaupt nicht mehr in der Kategorie von Jobtiteln denkt. Corona ist dabei bloss Verstärker, nicht Auslöser.

Die Schönheit der (Jobtitel-)Oberfläche ist langweilig geworden. Wir suchen wieder nach dem Zauber, der sich nicht im perfekten Bild oder im lückenlosen Lebenslauf findet. Die neue Generation ist damit aufgewachsen, dass Individualität und eine klare Haltung den Unterschied ausmachen. Das wird verstärkt dadurch, dass man auf Social Media etwas zeigen möchte, das unverwechselbar ist. Und was gibt es Besseres dafür als den eigenen Charakter?

Fragen Sie einen jungen Entrepreneur – er sollte unter 35 Jahre alt sein –, was für ihn Erfolg ausmacht. Sie werden Worte wie «Unabhängigkeit», «Mehrwert stiften» oder «Teilzeitpensum» hören. Was Sie sicher nicht hören werden, ist «Senator-Status bei der Swiss» oder «reservierter Parkplatz für den Audi». Diese Generation hat kein Benzin mehr im Blut. Das Aufwachsen in den 2000er und 2010er Jahren hat sie anders geprägt. Ihre Welt ist dezentral. Uneingeschränkter Zugang und maximale Verbundenheit über Internet und Smartphone sowie keinerlei geografische Grenzen eröffneten ungleiche Möglichkeiten. Gleichzeitig sind diese Jungen auch Entwurzelte, denen die bekannten Orientierungspunkte fehlen. Radikaler Fokus auf das, was einem persönlich



«Wir sollten die neue Generation auch als interne Kunden verstehen.»

**Tanja Schug**  
Gründerin, Zero Senses

wichtig ist: Das ist ihre Lösung, um im Meer der Möglichkeiten nicht zu ertrinken.

### Zusammenarbeit zwischen Generationen erfordert das Ende von Ego-Chefs

Wir sind aus dem klassischen Luxusverständnis herausgewachsen, Statussymbole definieren sich neu. Nicht den Michelin-Sternen folgen, sondern die Restauranten kennen, die man selber gut findet. Der neue Luxus findet sich im Ausdruck der Individualität wieder, die sich durch Kennerschaft, Echtheit und Tiefgang auszeichnet.

Diese abweichende Prägung hat selbstredend Einfluss auf die bestehende Kultur und den Führungsstil in Unternehmen. Die Tage, in denen man im Lebenslauf unter dem Punkt «Hobbys» noch «Lesen und Sport» geschrieben hat, sind gezählt. Die junge Generation hat tiefgründige Interessen, denen sie viel Aufmerksamkeit

widmet. Sie sind es wert, beim Bewerbungsgespräch genauer betrachtet zu werden, denn sie könnten im Unternehmen wertstiftend eingesetzt werden. Wenn wir sie denn kennen.

Die nächste Generation ist nicht nur als Mitarbeiter zu verstehen, sondern auch als Kunde. Sie kann sich in die Bedürfnisse der jungen Zielgruppen einfühlen. Eine Wissensvermittlung vom Senior an den Junior funktioniert nicht mehr. Es geht heute um Berufsleben und die Verbindung von Wissen und Gefühl. Der Junior versteht die neuen Kunden intuitiv besser, womit er zum Übersetzer für den Senior werden kann. Diese Zusammenarbeit fordert jedoch eine Abkehr von einem übertriebenen Chef-Ego. Man muss auch anhören wollen.

Corona zeigt, dass wir uns, um in die Zukunft zu blicken, nicht auf die Vergangenheit verlassen können. Die eigene Haltung ist das, was erfolgreiche Unternehmer zukünftig auszeichnet. Und das ist genau das, was sie von der nachrückenden Generation lernen können.

## DIALOG



**HZ online** 6.4.2021  
«Entlassungen bei Credit Suisse nach Milliardenverlusten»  
Man kann es jetzt bei ein paar Bauernopfern beruhigen lassen und einfach zur Tagesordnung übergehen. Unsere Politiker können doch nicht tatenlos zusehen, wie diese Bankmanager und sogenannte Shareholder mutmasslich absichtlich die in unserem Land erwirtschafteten Gewinne verschleudern und sich in die Tasche strecken.

Die Grossbanken müssen umgehend verstaatlicht werden und analog zur Nationalbank und der Zürcher Kantonalbank durch Schweizer wieder seriös und anständig geführt und die Gewinne der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden. Mit diesen 7 Milliarden Franken hätte man jedem Schweizer ein neues Auto kaufen können.  
Christof Bernhart



**HZ online** 10.4.2021  
Kommentar von Reiner Eichenberger: «Berufspolitiker werden zum Risiko»  
Einverstanden. Berufspolitiker werden nicht ein Problem, sie sind es bereits.  
Simon Hefti  
@simonhefti

«Milizpolitiker wissen zu meist aus eigener Erfahrung, dass die Wirtschaft ein Positivsummenspiel ist. Viele Berufspolitiker wissen das nicht mehr», so

Reiner Eichenberger via @Handelszeitung.  
Rudolf Mohler  
@rudolf\_mohler

**HZ online** 6.4.2021  
Kommentar von Klaus Wellershoff: «Bescheidenheit ist angesagt»  
Sehr guter Kommentar von Klaus Wellershoff in der «Handelszeitung». «Niemand, der sich mit der Materie befasst, kann überrascht sein, dass jetzt die Fallzahlen wieder deutlich steigen.»  
Roland Wyss-Aerni  
@rolandwyss



**HZ online** 6.4.2021  
Toyota-Chef Künstler über das neue Serviceangebot  
Toyota macht wieder richtig coole Autos! Die Qualität war eh schon immer gut!  
Ralf Kreienbühl

Grundsätzlich unterstreicht eine lange Garantie die Qualität eines Autos, da sie dem Käufer eine Sicherheit gibt. Somit kann man davon ausgehen, dass das Fahrzeug sicher zehn Jahre problemlos fährt oder aber

Probleme kostenlos beseitigt werden. Anders ausgedrückt: Ein Auto hat häufiger nach der Garantie Probleme, da alle Bauteile mindestens bis zum Garantieende halten sollen, da sonst erheblich Mehrkosten für den Hersteller entstehen.  
Michi Phirone

### Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:  
**E-Mail:** redaktion@handelszeitung.ch  
**Twitter:** twitter.com/handelszeitung  
**Facebook:** facebook.com/handelszeitung  
**Online:** Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel