

Erfolgsgene der «Krisenchampions» entschlüsselt

29.06.2020

Auf einen Blick

Das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PwC Schweiz hat gemeinsam mit economiesuisse in einem Thesenpapier analysiert, welches die kritischen Erfolgsgene von Unternehmen sind, die die Covid-19-Krise erfolgreich als Chance nützen. Quantitative Studien und persönliche Gespräche ergaben, dass das Erbgut dieser «Krisenchampions» in sechs idealtypische Erfolgsgene zusammengefasst werden kann.

Krisen wie die Covid-19-Pandemie können Unternehmen existenziell bedrohen. Andere wiederum nutzen Ausnahmesituationen oder schockartige Ereignisse intelligent und zu ihrem Vorteil. Diese nennen wir «Krisenchampions». economiesuisse hat Ende Mai ein 8-Punkte-Programm vorgestellt, wie die Schweizer Wirtschaft wieder auf die Erfolgsspur kommt. Das nun publizierte Paper soll Schweizer Unternehmen helfen, erneute Krisen erfolgreich zu überstehen. Das vollumfängliche Thesenpapier steht weiter unten zum Download.

Erfolgsgen Nr. 1: Abwehrkraft

Krisenresistenz basiert auf einer Perspektive, die sich an Nachhaltigkeit orientiert, nicht nur an der kurzfristigen Gewinnoptimierung. Krisenstarke Unternehmen verlieren selten den Blick fürs Ganze und gehen Neues mutig an – oft inspiriert durch den Tüftler- und Erfindergeist der Gründergeneration. Solche Unternehmen reduzieren ihre Bürokratie zugunsten von Agilität und Flexibilität, vielfach verstärkt durch ihre Überschaubarkeit. Sie lassen überlebenswichtiges Betriebskapital als Polster für schlechte Zeiten im Unternehmen und planen in Szenarien. Schon vor und während der Krise nehmen sie signifikante Anpassungen vor und erhöhen so ihren Bereitschaftsstand für kommende Ausnahmesituationen, indem sie zum Beispiel antizyklisch investieren.

Erfolgsgen Nr. 2: Kundenzentrierung

«Krisenchampions» pflegen persönliche Beziehungen. Über Jahre aufgebautes Vertrauen zahlt sich in der Krise aus. Erfolgreiche Unternehmen haben einen klaren Fokus auf die Bedürfnisse ihrer Kunden. So wollen sie das Produkt des Kunden optimieren und somit den Kunden selbst besser machen. Sie sind bestrebt, für jedes Problem die beste Lösung zu entwickeln und laufend zu optimieren. «Krisenchampions» sind gut vernetzt. So können sie schnell und unkompliziert neue Partnerschaften eingehen und zusätzliches Know-how aufbauen. Sie denken voraus und setzen sich mit der Zukunft auseinander. Deshalb waren sie bereits vor der Krise digital gut aufgestellt und haben auch hier keine Zeit verloren.

Erfolgsgen Nr. 3: Nischenfokus

«Krisenchampions» wissen, was sie können – und was (noch) nicht. Sie lassen sich von ihrer Leistungsfähigkeit leiten. Ihre Kernkompetenzen haben sich über viele Jahrzehnte gefestigt und sich in hochspezialisierten Nischen etabliert. In dieser Nische haben sie sich dann diversifiziert. Sie aktualisieren ihr Know-how durch die Entwicklung neuer Anwendungen und indem sie die passenden Talente ins Unternehmen holen. Sie prüfen laufend, wie sie ihre wichtigsten Begabungen einsetzen können: sei es, um ihre Nische weiter zu vertiefen, zu diversifizieren oder um ihre Abhängigkeit von einzelnen Sektoren oder Kundensegmenten zu nivellieren.

Erfolgsgen Nr. 4: Innovationskultur

Krisenstarke Unternehmen heben sich durch eine brennende Neugier für Neues hervor, die Topfachkräfte anzieht. Diese Innovationskultur wird durch Kundenbedürfnisse getaktet und motiviert. «Krisenchampions» setzen auf Innovatoren statt Me-too-Zulieferer. Innovation ist ein persönlicher oder firmeninhärenter Anspruch. Dabei kommt der Teamleistung eine besondere Bedeutung zu. Hier wird Innovation möglich, weil sie auch zwischen Tür und Angel stattfinden darf.

Erfolgsgen Nr. 5: Internationalisierung

«Krisenchampions» sind international ausgerichtet. Sie diversifizieren nicht nur innerhalb ihrer angestammten Branchen, sondern auch bei ihren Kundensegmenten und der geografischen Ausbreitung. Oft halten sie die globale Marktführerschaft in ihrem Bereich und bleiben auch nach der Krise Weltmarktführer. Ihre Swissness spielen sie als Erfolgs- und Vertrauensfaktor aus und setzen auf typische Eigenschaften wie Schnelligkeit, Präzision, Qualität, Effizienz und die Verlässlichkeit des Kleinen. Durch den engen Kontakt und Austausch mit ihren Standorten und Partnern im Ausland reagierten sie trotz der schnellen Ausbreitung von Covid-19 frühzeitig, in vielen Fällen noch bevor das Bundesamt für Gesundheit (BAG) in der Schweiz über die Krise informierte.

Erfolgsgen Nr. 6: Persönlichkeit

«Krisenchampions» werden von starken Führungspersönlichkeiten geprägt. Diese pflegen eine optimistische Unternehmenskultur mit einer «Wir schaffen das»-Attitüde, bewahren Ruhe in der Krise und entscheiden sowohl aus Vernunft als auch aus dem Bauch heraus. Die tragenden Persönlichkeiten von «Krisenchampions» sind nicht nur die Geschäftsführer selbst, sondern auch Entwickler, Tüftler und Innovatoren, die den Pioniergeist des Gründers verkörpern. Insgesamt leben sie eine starke Loyalität vor und schaffen ein ausgeprägtes Vertrauensklima, das sich in der Krise auszahlt. Sie engagieren sich überdurchschnittlich für ihr soziales und lokales Umfeld. So stärken sie ihre Position im Markt hinsichtlich Nachfrage und Arbeitskräfte vor der Krise für die Zeit danach.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

PwC hat gemeinsam mit economiesuisse detaillierte Handlungsempfehlungen für Schweizer Unternehmen erstellt, um bestmöglich auf weitere Krisen – wie beispielsweise einer zweiten Covid-19-Welle – vorbereitet zu sein. Diese stehen hier zum Download.

[Zum Download der Handlungsempfehlungen](#)



Rudolf Minsch

Leiter Wirtschaftspolitik & Aussenwirtschaft, Chefökonom, Stv. Vorsitzender der Geschäftsleitung