

## Die Chance Corona

Autor: Dago Diedrich, Senior Partner und Co-Leader der Strategy & Corporate Finance Practice in Deutschland

Zuallererst ist Covid-19 eine humanitäre Herausforderung. Es gilt, unter größtem Zeitdruck Menschenleben zu retten, weltweit medizinisches Wissen zu generieren und zu teilen.

Darüber hinaus beschleunigt dieser globale Virus in nie gekannter Geschwindigkeit Innovationen und die Weiterentwicklung von Unternehmen. Fundamentale Restrukturierungen werden um Jahre vorgezogen. Nicht nur bei Themen wie Arbeitssicherheit oder Lieferketten. Corona beschleunigt auch vorhandene Trends wie Elektromobilität, Nachhaltigkeit, Home Office oder lebenslanges Lernen. Branchen wie Telemedizin, Home Delivery und alles rund um Digitalisierung boomen.

Diese Pandemie hat in der jüngeren Geschichte keine Parallelen. Sie ist der größte wirtschaftliche Schock seit dem Zweiten Weltkrieg. Für das 2. Quartal 2020 in Deutschland vermeldet das Statistische Bundesamt mit -9,7 Prozent den stärksten Quartalsrückgang seit Beginn der Berechnungen im Jahr 1970. Eine eindrucksvolle Zahl und doch nur ein Mittelwert. Dahinter steht die enorme Spreizung von Unternehmen und persönlichen Schicksalen. Den einen kostet die Krise die Existenz, wenige erleben einen Boom, und die meisten Unternehmen kämpfen mittendrin. Aber womöglich sind ihre Ausgangschancen in Deutschland besser als die ihrer europäischen Nachbarn. Eine McKinsey-Studie unter kleinen und mittleren Unternehmen zeigt, dass deutsche Unternehmen im Vergleich zu Frankreich, Italien, Spanien und dem Vereinigten Königreich bessere Chancen für einen Neustart haben, da sie weniger gebeutelt wurden.

Für die Akteure in den Unternehmen stellte diese Krise ein beispielloses Maß an Unbekanntheit und Unsicherheit dar, zunächst in Bezug auf den Schutz ihrer Mitarbeiter, seitdem auf der Suche nach neuen Strategien. Wie werden sich ihr Unternehmen, ihre Branche und wirtschaftliche wie politische Rahmenbedingungen in Zukunft entwickeln? Und wie sollen sie darauf reagieren? Niemand hat eine Blaupause. Sicher ist nur: Das New Normal verändert alle Ebenen eines Unternehmens, Organisation wie Produktion, Mensch und Maschine.

Wir haben Unternehmen aus nahezu allen Branchen seit Jahren begleitet – auch und gerade seit Tag Eins der Corona-Pandemie. Wir sehen ihre Herausforderungen, und spüren sie auch selbst als Unternehmen. Nach dem ersten schweren Schock zeigt sich: Drei Themen werden die Unternehmen im Jahr 2021 und darüber hinaus prägen: Menschen, Märkte, Lieferketten.

Wie ist die jeweilige Ausgangslage und welche konkreten Handlungsempfehlungen können wir geben? Das haben wir im Folgenden untersucht.

## 1. Zukunftsfähigkeit: Innovative Geschäftsmodelle

Einen eindeutigeren Beweis hat es seit Jahrzehnten nicht gegeben. Unternehmen, die schnell auf eine Krise reagieren können, überleben. Wer es nicht kann, steht vor einer mehr als unsicheren Zukunft.

Binnen Tagen hat die Pandemie Schwächen in der Unternehmensaufstellung und -führung offengelegt. „Wir haben Grenzen und Silos auf eine Art und Weise beseitigt, die sich niemand zuvor hätte vorstellen können“, beschreiben zahlreiche CEOs ihre Erfahrungen in einer McKinsey-Umfrage. Oder: „Wir haben gelernt, welche Fähigkeiten in unseren Unternehmen wirklich erforderlich sind“. Plötzlich wurde gehandelt statt diskutiert, kooperiert statt beäugt. Unterschiedlichste Firmen nutzen seitdem digitale Plattformen, um ihre Kompetenzen über die Betriebsabläufe hinweg zu bündeln. Wenn auch unter Wachstumsschmerzen lautet das Fazit dieser CEOs: „Es gibt kein Zurück“. Denn Entscheidungen fielen schneller und oft in neuen, kompetenten und crossfunktionalen Teams. Bürokratische Prozesse wurden ausgehebelt und die Kommunikation offener. Ein wenig wie in Deutschlands Schulen: Dort diskutierten ministerielle Führungskräfte jahrelang das Wie und Wann der Digitalisierung. Erst unter dem Druck, Kinder außerhalb der Schulräume unterrichten zu müssen, wurde Ideen in Windeseile umgesetzt - zumindest in Teilen.

Der Digitalisierungsfortschritt der Schulen ist schwer messbar. Anders bei Unternehmen: Im Schnitt um drei bis vier Jahre verkürzten erfolgreiche Unternehmen schon nach dem ersten Krisen-Halbjahr die Digitalisierung ihrer Kundenbeziehungen und Lieferketten sowie ihrer internen Abläufe. Um erstaunliche sieben Jahre beschleunigte sich der Anteil digitaler oder digital unterstützter Produkte in ihren Portfolios. Auch das zeigt eine aktuelle McKinsey-Studie.

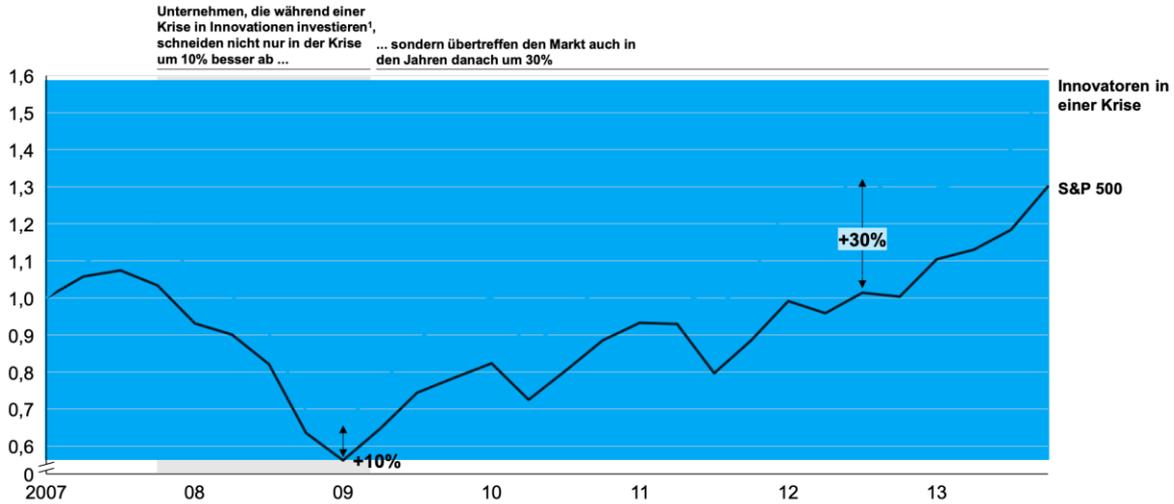
Heute sind mindestens 80 Prozent der Kundeninteraktionen dieser Unternehmen digital. Doch Verallgemeinerungen verbieten sich. Es kommt auf die Branche an. Den Führungskräften beispielsweise von verpackten Konsumgütern (CPG) ließ der Virus mehr Luft zum Atmen. Sie berichten von relativ geringen Veränderungen in ihren digitalen Produktportfolios. Bereiche wie Gesundheitswesen, Telemedizin und Pharma, Finanzdienstleistungen und freiberufliche Dienstleistungen trieb der Virus vor sich her. Sie machten einen fast doppelt so großen Digitalisierungssprung wie die CPG-Unternehmen. Stationäre Händler erobern den E-Commerce, Online-Händler dehnen ihr Produktportfolio aus, Banken erleben einen dramatischen Verhaltenswandel bei ihre Kunden und deren steigendem Interesse an neuen, digitalen Anbietern von Finanzprodukten.

Es ist Zeit durchzuatmen. Die ersten Schlachten sind geschlagen. Jetzt lautet die Herausforderung: Wie lassen sich Organisation und Geschäftsmodell dem neuen Normal auf Dauer anpassen - ohne in alte Verhaltensweisen zurückzufallen? Kein Hexenwerk, der Werkzeugkasten ist bekannt. Zum Beispiel beim Thema Innovationen. Covid-19 hat den Trend zum immer höheren Innovationstempo nur nochmals beschleunigt. Künftige Geschäftsmodelle müssen mehr denn je in der Lage sein, schnell zu innovieren, sich anzupassen und zu skalieren. Im Kleinen wie im Großen. So haben findige Unternehmer seit Ausbruch der Krise neue Umsatzmöglichkeiten entdeckt. Sie kooperieren erfolgreich mit Medizintechnikern. Läden bieten Lieferdienste an, Musiker lassen sich für Privatkonzerte buchen. Wann, wenn nicht jetzt? Der Ernst der Lage gibt den Unternehmen die Lizenz zur Umverteilung von Prioritäten, Ressourcen und Geldern und zu einem neuen Fokus auf Nachhaltigkeit und Gemeinwohl. Zugleich ist die Bereitschaft der Kunden gestiegen, sich auf neue Konzepte einzulassen. Aber zahlt sich das auch aus?

Die Antwort gibt dieses eindrucksvolle Chart zur Marktkapitalisierung solcher Unternehmen seit der Finanzkrise im Jahr 2008: Ihre Entscheidungsfreude und Tatkraft wurden nachhaltig belohnt. Innovative Outperformer lagen bei der Marktkapitalisierung nicht nur 2009, zum Tiefpunkt dieser Krise, zehn Prozent über dem Durchschnitt. Auch in den Jahren danach übertrafen sie den Markt um mehr als 30 Prozent.

## Die Vergangenheit hat uns gelehrt, dass sich Unternehmen, die in einer Krise in Innovationen investieren, schneller wieder erholen

Normalisierte Marktkapitalisierung, Index (Q1 2007 = 100)



1. Innovatoren sind Unternehmen, die mindestens 2 Jahre nach einer Krise im Ranking „The World's 50 Most Innovative Companies“ von Fast Company aufgeführt werden (normalisiert auf 2007)

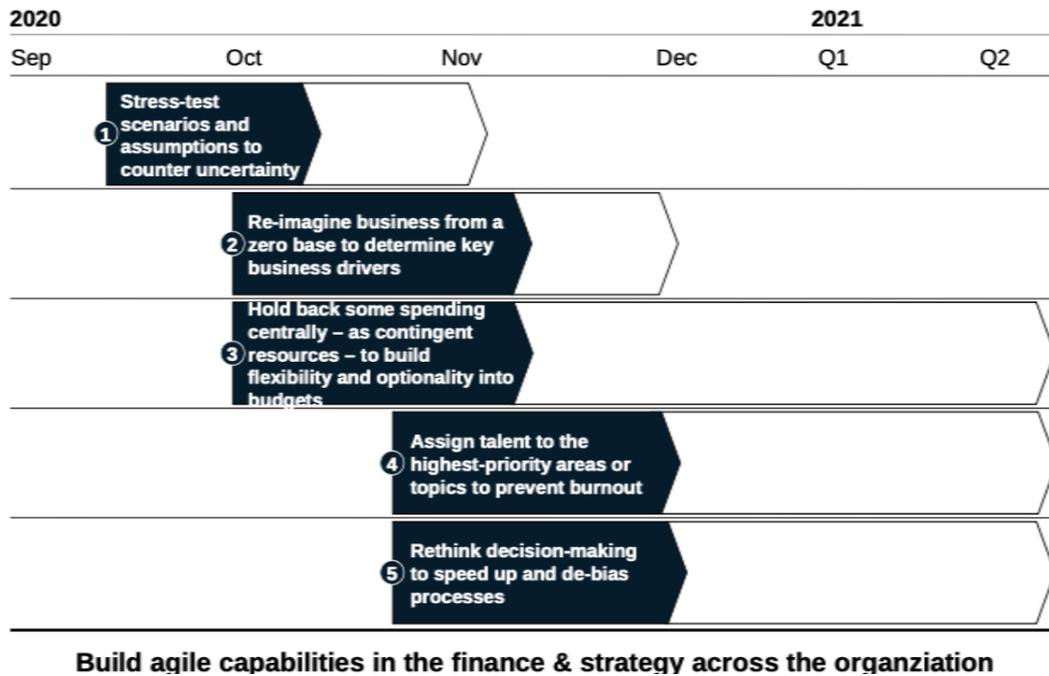
Viele profitierten davon, sich darüber hinaus ein Ökosystem von Partnern aufgebaut zu haben. Wer Netzwerke bildet, gewinnt tiefe Einsichten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wer diese nutzt, verbessert die eigenen Produkte oder Dienstleistungen und sichert sich somit einen Wettbewerbsvorteil. Als Folge steigender Innovationskraft und Kollaborationen boomen jetzt Cloud-basierte Plattformen und Dienstleister. Sie gewährleisten den Zugriff auf wichtige kundenseitige (z.B. Call-Center-Technologie) und geschäftskritische Plattformen (z.B. Handels- und Brokerage-Technologie bei Banken). Noch mehr Kapital wird nun auch in Automatisierung und Digitalisierung fließen. Nicht nur, um Kosten zu sparen und Prozesse zu vereinfachen. Sondern nach der Lehrstunde aus Covid-19 auch, um den Schutz von Mitarbeitern Verkaufsbereich oder Kunden an einer Supermarktkasse zu verbessern.

Aber woher kommt frisches Kapital in den nächsten Jahren? Strategie- und Budgetplanung für 2021 und darüber hinaus sind eine Herausforderung. 40 Prozent der von McKinsey befragten CFOs und CSOs erwarten Schwierigkeiten beim Cash Flow (zumindest kurzfristig), vor allem aufgrund von Zahlungsproblemen bei den Kunden. 30 Prozent befürchten weitere Unterbrechungen ihrer Lieferketten. Auch diese Führungskräfte müssen agiler als bisher arbeiten, ihre Prozesse flexibilisieren und dafür neue Instrumente finden. CFOs haben erkannt, dass der traditionelle Budgetierungsprozess nicht zukunftsfähig ist. So geben in dieser Umfrage beispielsweise 43 Prozent der CFOs an, dass sie ihre gesamten Prozesse rationalisieren müssen, um schneller und effizienter reagieren zu können. 65 Prozent erwarten, dass im Jahr 2021 und darüber hinaus verstärkt rollierende Prognosen eingesetzt werden.

Diese Grafik zeigt, welche Schritte eine erfolgreiche Planung für 2021ff enthalten sollte.

# Planning for 2021 needs a fresh approach

Key building blocks to maximize responsiveness during uncertainty



Die COVID-19-Krise hat

Wertverschiebungen beschleunigt. Das bedeutet, die Messlatte, um an der Spitze zu bleiben, liegt künftig noch höher als bisher. Im Vordergrund steht die Analyse, welche Trends durch eine dritte Corona-Welle nochmals beschleunigt werden könnten, das Denken in mehreren Szenarien und die Frage, welche Investitionen dann sinnvoll sind. Auch dafür muss finanzielle Liquidität zur Verfügung stehen. Unternehmen müssen sich ehrlich machen: Wie zukunftsfähig ist ihr Geschäftsmodell wirklich und wo liegen realistisch neue Optionen? Wer bisher gut durch die Krise gekommen ist, kann seinen Startvorteil in eine sehr starke Position für die kommenden Jahre umwandeln. Wer ins Hintertreffen geraten ist oder in seinem Sektor unterdurchschnittlich abschneidet, der hat vielleicht nur noch eine letzte Chance.

## 2. Versorgungssicherheit: Lieferketten neu denken

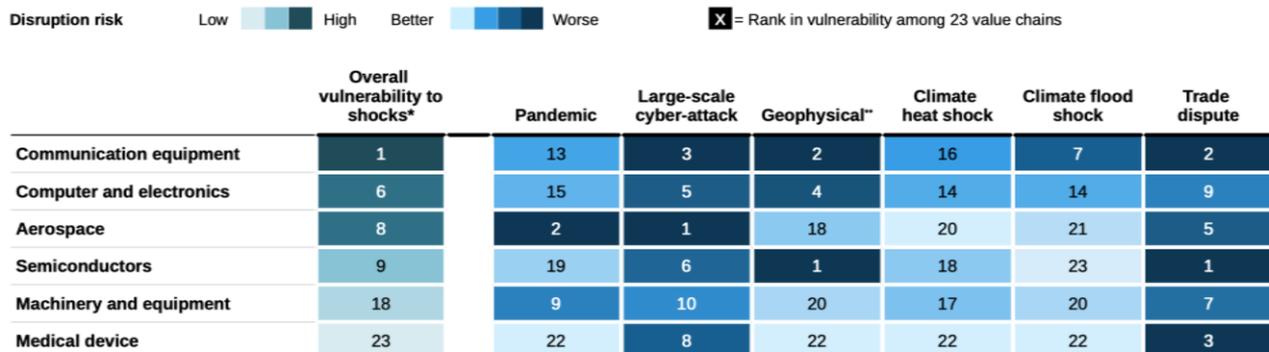
Covid-19 wird als schlagender Beweis in die Lehrbücher eingehen, wie verletzlich globale Lieferketten, Angebot und Nachfrage sind. Leichten Herzens verzichteten viele Konsumenten gleich zu Beginn der Krise auf nicht lebensnotwendige Güter wie Bekleidung. Autokäufe wurden schlagartig verschoben. Vor allem wegen politischer Entscheidungen sank das Reiseaufkommen dramatisch, was Unternehmen in der Luftfahrt langfristig hart treffen wird. Einige Branchen wie Gastronomie oder Eventmanagement mussten ihre Geschäftstätigkeit vorübergehend faktisch einstellen. Ganz anders aber in der Landwirtschaft oder Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie: Trotz aller Lieferketten - und Produktionswidrigkeiten auch dort mussten sie eine gleich hohe Nachfrage abarbeiten. Viele pharmazeutische Unternehmen können gar nicht so schnell forschen, pressen und blistern, wie sie gerade sollen.

Covid-19 schärft den Blick aber nicht nur für Nachfrageeinbrüche über Nacht. Covid-19 ist auch eine Lektion darin, wie schnell selbst angemessener politischer Einfluss und nationale Interessen zu Risiken für Unternehmen werden. Bei einer internationalen politischen Krise drohen Handels-, Übernahme- und Kreditbeschränkungen, bei einem Unwettern kann es die Energieversorgung treffen. Das ist keine Schwarzmalerei: Der Anteil des Welthandels mit Ländern, die nach Einschätzung der Weltbank im Hinblick auf politische Stabilität in der unteren Hälfte der Welt rangieren, ist schon von 16 Prozent im Jahr 2000 auf 29 Prozent im Jahr 2018 gestiegen. Eine Warnung sollte auch sein, dass knapp 80 Prozent des Handels mit Ländern abgewickelt werden, in denen die politische Stabilität sinkt.

Diese Grafik verdeutlicht weiteres Gefahrenpotenzial:

## Value chain vulnerability varies by the type of shock experienced

### Results for select value chains



\* Full analysis considered 23 value chains; \*\* e.g., earthquake, tsunami  
Source: McKinsey Global Institute analysis

Wie sehr Probleme in der Versorgungskette über Verwundbarkeit oder Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden, zeigt eine McKinsey-Umfrage aus dem Mai 2020. 93 Prozent der Befragten wollen ihre Lieferkette widerstandsfähiger machen. Auf ihren Prioritätenlisten stehen Redundanzen bei Zulieferern, Nearshoring, die Reduzierung der Anzahl von Einzelteilen und die stärkere Regionalisierung ihrer Lieferkette. Bis zu einem Viertel der globalen Lieferketten in einem Volumen von bis zu 4,6 Billionen Dollar jährlich könnten bereits in den nächsten fünf Jahren verlagert werden. Das zeigt unsere Studie zu den Wertschöpfungs- und Lieferketten in 23 Branchen hinsichtlich ihrer Anfälligkeit für Pandemien, Cyberattacken, Handelskriege, Naturkatastrophen und Klimarisiken.

Zur Gefahrenabwehr müssen jetzt die richtigen Fragen gestellt werden. Die erste: Welchen Risiken sind unsere Lieferketten wir ausgesetzt? Die erstaunliche Antwort: Die meisten großen Unternehmen wissen es nicht. Sie

haben realistisch nur wenig mehr Überblick als über ihre Zulieferer der ersten und vielleicht noch über einige großer Zulieferer der zweiten Ebene. Hier kann Digital Analytics für mehr Effizienz und Transparenz sorgen. Auch in der globalen Fertigung gewinnen erst nach und nach wichtige Technologien an Raum wie Analytik und künstliche Intelligenz, Industrie 4.0, Advanced Robotik oder digitale Plattformen. Erst sie ermöglichen die Bewertung von Szenarien und Kompromissen, beschleunigen die Reaktionsgeschwindigkeit und erhöhen die Wertschöpfung.

Hinzu kommt ein Kanon weiterer Fragen. Herrscht ein Gleichgewicht zwischen Belastbarkeit und Effizienz, zwischen Just-in-Time und "für den Fall der Fälle"? Müssen LEAN- und Just-in-Time-Bestandsverwaltungssysteme beendet oder modifiziert werden, um das Ausfallrisiko zu minimieren? Lässt sich unsere Risikobereitschaft messen? Kommunizieren wir Kapitalgebern klar genug, wie sich Investitionen in eine höhere Widerstandsfähigkeit auszahlen? Globale Wertschöpfungsketten verschieben sich - welche neuen Chancen können sich daraus über Produkte und Regionen hinweg ergeben? Und können wir in die Offensive gehen, wenn unsere Konkurrenten straucheln?

Ein Beispiel als Ansporn: Ein weltweit führender Sportartikelhersteller zeigt, wie sehr ihm die Regionalisierung seiner Handels- und Produktionsnetzwerke, der Digitalisierung und seine Nähe zum Konsumenten unter Corona genutzt hat. Besagtes Unternehmen hatte bereits zuvor in eine transparentere Lieferkette investiert. Davon profitierte sein Vertrieb in der Krise enorm, weil die Kanäle in China schnell und flexibel angepasst werden konnten. Im Detail: Dank der RFID-Etiketten auf allen Produkten konnte das Unternehmen lückenlos die Produktion in den vollständig ausgelagerten Fertigungsbetrieben an über 500 Standorten und in über 40 Ländern nachverfolgen und optimieren. Ein eigenes "Expressspur"-Fertigungssystem steigerte Geschwindigkeit und Flexibilität innerhalb ausgelagerter Fertigungsvorgänge. Mit vorausschauenden Nachfrageanalysen und einem integrierten digitalem Ökosystem konnte das Unternehmen schnell auf die Auswirkungen von Ladenschließungen reagieren. Zugleich wurden Lagerbeständen aus Shops zu digitalen Verkaufskanälen umgeleitet, in digitales Marketing investiert und drohender, überschüssiger Lagerbestand rechtzeitig identifiziert. Dieser Kraftakt führte dazu, dass der Umsatz des Sportartikelherstellers im 1. Quartal 2020 nur um fünf Prozent fiel - bei den wichtigsten Konkurrenten in China waren es 45 Prozent.

Über die Zukunftsfähigkeit einer Lieferkette entscheiden aber nicht nur technische Kriterien, sondern auch Organisationsstrukturen und Managementpraktiken. McKinsey befragte 56 globale Unternehmen, welche Faktoren mit dem EBITDA-Erfolg ihres Unternehmens korrelieren. Die ehrliche Antwort: Der viel diskutierte formale Aufbau der Supply-Chain-Organisation hat weitaus weniger Einfluss als weichere Faktoren wie End-to-End-Koordination, definierte Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und funktionsübergreifende Zielgrößen. Und auf die Mitarbeiter kommt es an: auf deren berufliche Mobilität, deren Aufbau neuer Kompetenzen und ihr sozialer Zusammenhalt über Partikularinteressen, Abteilungen und Landesgrenzen hinweg.

Covid-19 war ein Schock, aber auch ein Wegweiser. Die Krise macht unmissverständlich klar, wovon Unternehmenserfolg heute abhängt. Von Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit, von schnell zu realisierenden Innovationen, vom Grad der Automation und der Loyalität der Belegschaft. Nur wer jetzt alle digitalen Werkzeuge - sei es in der Produktion oder beim agilen Arbeiten - nutzt, kann auf die nächste böse Überraschung widerstandsfähig reagieren. Unabhängig davon, wo, wie und wann sie eintritt. Ein einziges schwerwiegendes Ereignis, das die Produktion für 100 Tage unterbricht - etwas, das tatsächlich im Durchschnitt alle fünf bis sieben Jahre passiert - könnte in einigen Branchen fast den Jahresgewinn kosten.

Wer diesem Wandel jetzt nicht Produktion, Lieferkette und auch Unternehmenskultur anpasst, der muss mit zunehmenden Schäden durch die Unterbrechung seiner Wertschöpfungskette rechnen. Oder nach Zahlen des McKinsey Global Institutes: In jedem Jahrzehnt verlieren solche Unternehmen mehr als 40 Prozent der Gewinne eines Jahres. Oder: Sie haben ein halbes Jahr umsonst gearbeitet.

### 3. Ob remote oder agile: Die resilientere Zukunft der Arbeit

Die Pandemie hat Unternehmen auf der ganzen Welt nicht nur gezwungen, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter besser zu schützen. Sie mussten auch auf neue Arbeitsweisen ausweichen. Remote-Technologien wurden binnen Tagen eingeführt statt über Jahre pilotiert. Statt als Pyramide mit einem CEO samt dessen endloser To-Do-Listen an der Spitze sorgen jetzt viele kleine Teams für schnelle und positive Kundenerfahrungen End-to-End. Sie arbeiten in Sprints und werden dabei je nach aktueller Aufgabe von gut ausgestatteten Inhouse-Experten unterstützt. Zugleich übernehmen die Teams mehr Verantwortung, zum Beispiel für die Rentabilität ihrer Vertriebsideen. Auch Gruppen wachsen an ihren Aufgaben. Prioritäten werden Top down gesetzt, aber cross-funktionale Teams entscheiden, wie sie umgesetzt werden - und handeln sofort. Planungen erfolgen quartalsweise mit einem wöchentlichen Check zum Stand der Dinge. Die Erfahrung zeigt: Ein klarer Fokus, flexibel besetzte Führungsrollen und weniger Abstimmungsberechtigte führen zu enormen Veränderungen. Um nicht zu sagen: Fortschritten.

Wie bei der Neuausrichtung einer erfolgreichen europäischen Direktbank: Sie schnurrte sechs Hierarchieebenen auf drei zusammen und löste Silos durchsetzungsstark auf. Sie forderte eine Ergebnis- statt einer Meeting-Kultur ein und nutzte dafür alle agilen Arbeits- und Teammethoden. Ihre IT setzte die Bank modularer auf. Binnen eines Jahres - und trotz aller Turbulenzen eines solchen Umbaus - stieg die Kundenzufriedenheit signifikant, die Mitarbeiterzufriedenheit um 20 Prozent, die Effizienz um 30 Prozent und das Unternehmen eroberte Platz1 im Arbeitgeber-Ranking seines Heimatlandes.

Auch die deutschen Führungskräfte haben ihre Corona-Lektionen in Sachen Arbeitsorganisation gelernt. In einer Umfrage gaben 20 Prozent von ihnen an, dass mindestens ein Zehntel ihrer Mitarbeiter künftig zwei oder mehr Tage pro Woche aus der Ferne arbeiten könnten. Zum Vergleich: In China sind es nur noch 4 Prozent der Befragten.

Aber der Remote-Boom hat seinen Preis. Um eine effiziente und sichere Kommunikation sicherzustellen, muss parallel in Technik und Datensicherheit investiert werden. Auch das Thema Online-(Weiter-)Bildung dürfe einen Aufschwung erleben, der zu technischen Innovationen wie zur dauerhaften Verfügbarkeit von remote-fähigen, erschwinglichen und qualitativ hochwertigen Bildungsangeboten führen könnte. Wer nicht daheim, sondern im Büro oder in der Produktion arbeitet, wird ebenfalls auf Veränderungen stoßen. Da das Distanzgebot in vielen Bereichen andauern wird und Unternehmen nur vorsichtig zu einer Büropräsenz zurückkehren, müssen Organisationen Arbeit und Büros neu definieren. Flexible Zonen müssen sowohl der niedrigeren Auslastung als auch den Mitarbeitern, die zu wechselnden Zeiten ins Büro kommen, gerecht werden. Die Art der Arbeitsorganisation muss sich ebenfalls weiterentwickeln. Nur zu oft - und das ist nicht zwingend eine Frage des Unternehmensalters - behindern überholte Abstimmungsprozesse und Hierarchien schnelle Entscheidungen und demotivieren engagierte Mitarbeiter.

Doch Vorsicht vor turmhohen Erwartungen in allen Bereichen. Viele Organisationen hoffen, dass sie dank weniger Standortbeschränkungen auf neue Talentpools zugreifen können. Zugleich wollen sie innovative Prozesse zur Produktivitätssteigerung einführen, eine stärkere Unternehmenskultur schaffen und noch dazu die Immobilienkosten deutlich senken können. Bester Remote-Kundenservice steht selbstredend auch auf der Wunschliste. Doch das neue Ideal vom Arbeiten remote und/oder agile lässt sich nur verwirklichen, wenn Entscheidungen transparenter fallen und Mitarbeiter eigenständiger regeln können, wann und wo sie arbeiten.

Wie schön wäre eine Patentlösung für Branchen oder Unternehmen! Es gibt keine. Alles hängt an individuellen Fragen. Welche Talente werden jetzt benötigt und welche internen Funktionen werden jetzt wichtiger? Wie viel interdisziplinäre Kooperation ist intern und extern für Spitzenleistungen erforderlich? Sogar innerhalb einer Organisation kann die Antwort je nach Geografie, Unternehmen und Funktionen unterschiedlich aussehen. Wer sich auf Veränderungen einlässt, erstellt sich auch beim Thema Arbeitsorganisation durch ein langes Pflichtenheft. Zunächst steht die detaillierte Analyse an, wie die Arbeit tatsächlich - unabhängig von einstigen Planungen - geleistet werden soll. Wer auf verstärktes Remote-Arbeiten setzt, muss definieren, wie viel Arbeit kann nach Covid-19 aus der Ferne erledigt werden und was ist dafür erforderlich? Nicht nur technisch: Eine erfolgreiche Verlagerung berücksichtigt die Bedürfnisse von Mitarbeitern, Teams und der Organisation als Ganzes. Jetzt muss die Dynamik des Wandels genutzt werden, um weiterhin neue Arbeitsweisen, Agilität, Standardisierung und Digitalisierung von Kernprozessen und eine flexible Personalzuweisung umzusetzen. Automatisierung und Digitalisierung der Frontend- und Backend-Operationen sorgen gegenüber dem Kunden für schnelle und zuverlässige Leistungen - auch im Krisenfall.

Eine ehrliche Bestandsaufnahme bei der Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte tut ebenfalls Not. Unternehmen müssen lernen, nicht nur die digitale, sondern auch die kompetenzbasierte Transformation

voranzutreiben. Kritische Qualifikationslücken müssen durch groß angelegte Programme geschlossen und massiv in die kontinuierliche Fortbildung motivierter Mitarbeiter investiert werden.

Auch Führungskräfte sind gefordert. Ihre Persönlichkeit muss als Vorbild dienen Digitalisierung und neue Arbeitsweisen voranzutreiben. Nicht zuletzt müssen sie in der Lage sein, selbst große Teams aus der Distanz motivieren und leiten können. Keine Kleinigkeit. Und dann sollten Führungskräfte auch noch darüber nachdenken, wie sie durch die reduzierte Nutzung von Büroflächen und weniger berufsbezogenes Reisen und Pendeln den CO2-Abdruck ihrer Firma senken zu können. Der Einsatz wird sich lohnen. Unternehmen können ihre gut geplante Rückkehr in die Büros nutzen, um sich neu zu erfinden. Veränderte Prozesse, neue Strukturen und effizientere Personalplanung können zu Einsparungen bis zu 30 Prozent führen.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter dürfte steigen, weil ihnen mehr Eigenverantwortung übertragen wird und sie weniger Zeit auf dem Arbeitsweg oder auf Dienstreisen verlieren. Studien zeigen: Zufriedene und motivierte Mitarbeiter erhöhen ihre Arbeitsleistung um bis zu 23 Prozent bzw. das Umsatzwachstum um das 2,9-fache. Dagegen führt eine von ihren Fähigkeiten her nicht zukunftsfähige oder vom dauerhaften Arbeiten im Homeoffice psychisch überforderte Belegschaft zu mangelnder Effizienz und unzufriedenen Kunden. Was in sinkender Nachfrage mündet.

Deshalb ist es so einleuchtend wie verführerisch, wenn sich Unternehmen unter dem Druck von Umsatzeinbrüchen nun auf ihre dringendsten Bedürfnisse wie neue Prozesse und Arbeitsweisen konzentrieren. Doch es befreit sie nicht davon, weiterhin das ganze Bild betrachten zu müssen. Denn es besteht die Gefahr, dass Inklusion und Diversität nun zu Unrecht als weitere strategische Prioritäten für Organisationen zurücktreten.

#### 4. Checkliste [ggf Top 4 komplett raus zum kürzen]

*Covid-19 wird weder die letzte Pandemie sein noch die letzte Wirtschaftskrise. Und bisher sehen wir noch nicht mal die vollen Auswirkungen der aktuellen Pandemie, die sich weiter in Etappen entwickeln dürfte. Schnelle Reaktion auf veränderte Märkte, Menschen und Lieferketten sind wichtig. Aber zum Erhalt der Zukunftsfähigkeit reichen sie noch nicht.*

Testen Sie doch mal, wie ganzheitlich Ihr Unternehmen vorbereitet ist:

<b>Reflektieren und bewerten</b> 	<b>Entscheiden</b> 	<b>Anwenden und ausweiten</b> 
<p>Reflektieren, was während und nach der Krise funktioniert hat und was nicht</p> <p>Chancen bewerten (schneller und besser)</p> <p>Anspruchsniveau festlegen (10x höheres Ziel anstreben)</p> <p>Festlegen, wo Interventionen nötig sind (z.B. Anforderungen an Führungskräfte, Kostenflexibilität, Kompetenzlücken)</p> <p>Change Story entwickeln, um die Organisation zu mobilisieren</p>	<p>Einzelne Elemente/Lösungsraum ausarbeiten</p> <p>Erforderliche Änderungen in verschiedenen Bereichen festlegen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Leistungsstarke Hybrid-Remote-Teams</li><li>• Deutliche Veränderung der Kostenposition</li><li>• Schaffung der personellen Voraussetzungen</li><li>• Modernisierung des operativen Modells</li></ul> <p>Transformationsansatz festlegen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gezielte Interventionen</li><li>• Integrierte Transformation des operativen Modells in ausgewählten Geschäftsbereichen</li><li>• Eine All-in-Transformation?</li></ul>	<p>Maßnahmen mit Quick Win umsetzen (z.B. Schulungsprogramm für Führungskräfte in einem hybriden Modell)</p> <p>Pilote durchführen und daraus lernen (z.B. Vereinfachung eines Pilotprozesses)</p> <p>Auf die ganze Organisation ausweiten</p>

## 5. Und wie wird die Welt für Unternehmen in den kommenden Jahren aussehen?

Unumkehrbar anders. Und das gilt nicht nur für Geschäftsmodelle, Lieferketten und Arbeitsbedingungen, sondern auch rund um Stakeholder wie Mitarbeiter, der Kundenwunsch nach Nachhaltigkeit, Finanzierungsfragen und politische Einflussnahme.

- Selbstbewusste Mitarbeiter, die sich an mehr Entscheidungsfreiheit und Verantwortung gewöhnt haben, sind nicht mehr zur Rückkehr in hierarchischere Strukturen bereit. Unternehmen bleiben dauerhaft digitaler und agiler.
- Nachhaltiges Wirtschaften wird noch wichtiger. Künftige Arbeits- und Geschäftsführerverträge werden um sozial-ökologische Erfolgskriterien ergänzt. Unternehmensziele werden erweitert. Kunden (und Mitarbeiter) fordern Nachhaltigkeit und Orientierung am Gemeinwohl ein - Purpose wird zu einem Erfolgsfaktor. Mehr als 2.000 akademische Studien haben die Auswirkungen von ökologischen, sozialen und Governance-Faktoren auf die Eigenkapitalrendite untersucht. 63 Prozent fanden positive Ergebnisse, nur acht Prozent urteilten negativ. Unsere eigenen Studien zeigen, dass mehr als 70 Prozent der befragten Verbraucher, die in verschiedenen Branchen, einschließlich der Automobil-, Bau-, Elektronik- und Verpackungsbranche, einkaufen, bereit sind, für ein umweltfreundliches Produkt fünf Prozent mehr zu zahlen. Vorausgesetzt, es erfüllt die gleichen Leistungsstandards wie eine nicht umweltfreundliche Alternative.
- Darüber hinaus ist jetzt Liquidität ein größeres Thema. Unternehmen, die noch über Reserven verfügen, werden nach interessanten Zukäufen Ausschau halten, zumal ihnen die Krise Schnäppchen beschert. Für finanziell angeschlagene Unternehmen wird die Lage noch schwieriger. Finanzierungsrunden mit Banken und Investoren dürften wegen drohender Zahlungsausfälle und Insolvenzen anspruchsvoller werden.
- Die deutsche Politik wird den aus ihrer Sicht für die Sicherheit oder Gesundheit der Bevölkerung relevanten Unternehmen womöglich mehr Vorgaben machen. Zudem steigt der staatliche Einfluss auf in der Krise gerettete Unternehmen etwa in der Luftfahrt und Tourismusindustrie. Trotz ihres eigentlich temporären Charakters könnten die Eingriffe länger erhalten bleiben und zu Wettbewerbsverzerrungen führen.

Zusammenfassend: In der nächsten Krise werden Unternehmen widerstandsfähig sein, die das Wachstum der Wertschöpfung vorantreiben und gleichzeitig neue Chancen ausbalancieren. Die Unternehmen, die ihr Augenmerk auf die Aufrechterhaltung der operativen Margen auf Kosten anderer verhältnismäßiger Maßnahmen richten, werden erneut Lehrgeld bezahlen - vielleicht existenzbedrohend.

Die Verantwortlichen in den Unternehmen stehen vor Herausforderungen, wie sie seit dem Wirtschaftswunder keiner ihrer Vorgänger bewältigen musste. Doch sie können auch ähnlich große Chancen ergreifen: Die Pandemie hat viele Trends nur beschleunigt. Über den künftigen Erfolg ihrer Unternehmen entscheiden jetzt Resilienz und Agilität. Oder wie es Konrad Adenauer einst ausdrückte: „Wenn die anderen glauben, man ist am Ende, dann muss man erst richtig anfangen“.

Die deutsche Wirtschaft ist gut positioniert, aus dieser Krise gestärkt hervorzugehen. Es ist Zeit die Weichen zu stellen: Die Stimmung in vielen Unternehmen hellt sich bereits auf, aber 2021 wird lediglich ein Jahr des Übergangs sein, dass die tiefen Einschnitte von 2020 nicht aufwiegen können. Und sind wir gewappnet für die Post-COVID-Ära, bereit, wenn sich der Wind nochmal dreht? Sicherlich hat jeder eine andere Vorstellung, wie sich das anfühlen mag. Wir werden die Wunden und Verluste nicht vergessen, aber der nächsten Krise hoffentlich gelassener ins Auge blicken.

## **Bibliographie:**

Agrawal, A. et al.: Memo to the CFO: A new approach to 2021 budgeting starts now, online im Internet, 10.09.2020, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/memo-to-the-cfo-a-new-approach-to-2021-budgeting-starts-now>

Dhingra, N. et al.: Igniting individual purpose in times of crisis, online im Internet, 18.08.2020, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/igniting-individual-purpose-in-times-of-crisis>

Dimson, J. et al.: COVID-19 and European small and medium-size enterprises: How they are weathering the storm, online im Internet, 22.10.2020, URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/covid-19-and-european-small-and-medium-size-enterprises-how-they-are-weathering-the-storm>

Gast, A. et al.: Purpose: Shifting from why to how, online im Internet, 22.04.2020, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>

Laberge, L. et al.: How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever, online im Internet, 05.10.2020, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

Levy, C. et al.: The emerging resilient: Achieving 'escape velocity', online im Internet, 06.10.2020, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-emerging-resilient-achieving-escape-velocity>

McKinsey Global Institute: Risk, resilience, and rebalancing in global value chain, online im Internet, 06.08.2020, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>

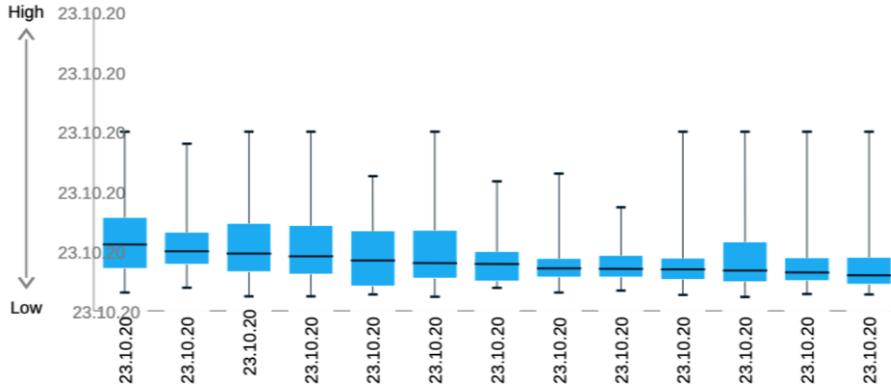
Smit, S. et al.: As you return from the summer break, can you lead toward a COVID-Exit?, online im Internet, 25.09.2020, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/as-you-return-from-the-summer-break-can-you-lead-toward-a-covid-exit>

# Some products within most industry value chains are significantly concentrated and can be a key source of vulnerability

Nearly 200 products are exported almost exclusively by one country, creating potential bottlenecks

Distribution of export value HHI, by product and value chain, 2018, %

Product-level export concentration



China exports **94%** of an antibiotic used to treat conjunctivitis, meningitis, typhoid fever, and other serious infections

China exports **74%** of personal laptop computers

Japan exports **76%** of cyclohexanol, a chemical used for paints, plastics, and varnishes

Germany exports **53%** of machine tools for heavy material machine operations

Source: UN Comtrade; McKinsey Global Institute analysis

Alternative Grafik: