



Krise

ist nur ein anderes Wort für

Chance.

Interview mit Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

Er ist bekannt für seine Direktheit. Für seine Art, kurz und knapp selbst das Unbequeme auf den Punkt zu bringen. Das stellt er auch gleich unter Beweis. Bittet man Clemens Satke nämlich um einen Satz zur aktuellen Situation, folgt ein leichtes Grinsen.

“

Sie können
warten
– und
untergehen –
oder **aufstehen,
anpacken und
gewinnen.**

That's it.

”

COVID-19 war und ist ein Brandbeschleuniger. Für einen Brand, aus dem manche als große Gewinner hervorgehen. Andere wiederum verlieren – und zwar alles. Die meisten Unternehmen hängen irgendwie und irgendwo in der Mitte. Nutzen die Unterstützung des Staates, holen sich ein oder auch zwei blaue Augen ab. Alle stehen vor einer noch nie dagewesenen Herausforderung. Auch die Organisationsberater selbst. Diese sind aber dafür bekannt, den Fokus aufs Tun zu lenken. Weil JETZT der richtige Zeitpunkt ist, Unternehmen strategisch, strukturell und personell für die aktuellen und künftigen Herausforderungen aufzustellen. Was dabei immer klar sein muss: Alles, was gut funktioniert und sich bewährt hat, wird forciert und stabilisiert.



Redaktion: Herr Satke, kurz zum Einstieg: Aus dieser Krise als »Gewinner« hervorgehen – ist das möglich?

Clemens Satke: Ja, das ist es. Das Geheimnis des Erfolgs liegt im Tun. Im Agieren. Wer darauf wartet, dass alles wieder so wird wie vorher, verliert. Es geht mittelfristig vor allem darum, die richtige Balance zu finden. Eine Balance zwischen Defensive und Offensive, zwischen Verteidigung und Angriff.

Redaktion: Das klingt beinahe nach einer Kriegsstrategie von Sun Tsu?

Clemens Satke: Das ist es auch. In den ersten Wochen waren alle gelähmt. Dann geschockt. Dann wurden erste Maßnahmen gesetzt.

In den letzten Monaten lag der Fokus unserer Kunden schwerpunktmäßig auf kurzfristigen Überlebensmaßnahmen. Auf diversen, defensiven Strategien, um das

Unternehmen zu retten oder zumindest den Lockdown zu überstehen. Was auch klar und logisch ist. Aber die wahren Gewinner dieser Krise sind jene Unternehmen, die schnell und strategisch klug auf die neue Situation reagieren und sie aktiv gestalten:

- // die nicht nur verteidigen, sondern lernen und auch rechtzeitig handeln.
- // die nach dem Einsatz der üblichen Kriseninstrumente – also Kostensenkung, Liquiditätssicherung und Umsatzankurbelung – weitergehen.
- // die Schlüsse aus den letzten Monaten ziehen und sich auf die anstehenden Probleme der nächsten Monate vorbereiten.
- // die Resilienz aufbauen.
- // die die gewonnene Zeit für hausinterne Veränderungen nutzen
- // und wichtige Mitarbeiter fördern, weiterentwickeln.

Um dann wieder mit voller Kraft angreifen zu können. →

“
Alles, was nicht mehr zukunfts- und
wettbewerbsfähig ist,
sollten Sie genau jetzt loswerden!
”

Redaktion: Im Schnelldurchlauf – zu welchen Maßnahmen raten Sie Unternehmern als Erstes?

Clemens Satke: Zuerst einmal: Sichern Sie Ihre Liquidität und straffen Sie Ihre Kostenstruktur!

Es geht für alle ums Überleben. Handeln Sie schnell und konsequent. Es ist von Anfang an Entschlossenheit gefragt. Eine deutliche Kostenreduktion, die einem genauen Plan folgt, ist zielführend. Sie wahrt die Handlungsfähigkeit nach der Krise. Unternehmen wissen recht gut, wo ihre Kostensenkungspotentiale liegen, wo in den letzten Jahren Reserven aufgebaut wurden. Und auf welchen aufgebauten Luxus sie verzichten können – darum haben sie jetzt die Chance, auch grundsätzliche Themen wie Werksschließungen, den Abbau von Hierarchiestufen und das Outsourcing oder das Streichen von Randaktivitäten anzupacken.

Managen Sie Ihr Working Capital – und zwar aktiv!

Natürlich ist es unumgänglich, Druck auf Lieferanten und Kunden auszuüben. Die Frage ist nur wie. Behalten Sie Folgendes bitte immer im Hinterkopf: »Man sieht sich immer zweimal im Leben!« Es ist wichtig, ein verlässlicher Partner zu bleiben. Fair – also niemanden für den kurzfristigen Vorteil »über den Tisch zu ziehen«. Und offen in der Kommunikation mit allen. Mit Banken, Lieferanten und Kunden.



“

Schon Winston Churchill sagte:
Lasse niemals
eine Krise
ungenutzt
verstreichen!

”



Redaktion: Und mit dem Blick in Richtung Zukunft – was dürfen Unternehmen auf keinen Fall verabsäumen?

Clemens Satke: Ihre Supply-Chain-Strategie zählt!

Der Fokus muss klar in Richtung regionaler Ausgewogenheit gehen. Hier stellt sich nicht die Frage nach dem entweder/oder. Es muss eine Streuung zwischen »offshore« UND »nearshore« UND »onshore« werden.

Und auch wenn das jetzt der Working-Capital-Optimierung widerspricht: Denken Sie an die Verknappung des Angebots bei Ihren Vorlieferanten und daran, wo Sie Ihre eigenen Sicherheitsbestände erhöhen müssen. **Warten Sie nicht auf den Vorkrisenzustand, denn den wird es nicht mehr geben!**

Natürlich werden die üblichen Einsparungshebel eingesetzt: Die Abläufe effizienter gestaltet, das Unternehmen

schlanker gemacht, Personal eingespart und Kosten optimiert.

Allerdings ist das eine Krise von noch nie dagewesenem Ausmaß. Darum muss der Plan aus ihr heraus auch Investitionen beinhalten. Investitionen in Innovation, Wachstum und Weiterentwicklung. Die Digitalisierung ist ein zentraler Punkt, der gleichzeitig auch die Krisenfestigkeit eines Unternehmens stärkt. Einerseits hilft sie, Kostenpotenziale zu heben. Andererseits eröffnet sie neue Geschäftsmodelle und Möglichkeiten für neue Serviceleistungen.

Entwerfen Sie Zukunftsszenarien!

Klugerweise lernen Unternehmen aus den letzten Monaten. Erwarten eine vergleichbare Situation in den nächsten Monaten. Es gilt den Umgang mit ähnlichen, möglicherweise in den nächsten Wochen nachfolgenden Situationen schon im Voraus zu planen und unterschiedliche Szenarien zu entwickeln. Fragen Sie sich Folgendes:

- // Wie könnten sich die nächsten Monate entwickeln?
- // Wie bereiten wir uns darauf vor?
- // Was lernen wir aus den letzten Wochen?

Blicken Sie aber immer auch über den Tellerrand – oder besser – auf den anderen Teller!

Immer auch den Wettbewerb, sowohl den aktuellen als auch jenen, der es erst durch die Krise wird, im Blick zu behalten – das kann schon mal einen entscheidenden Vorsprung verschaffen. Nämlich, wenn es darum geht, die eigenen Handlungsoptionen und Prioritäten zu finden. Und weitergedacht – in der Beobachtung können sich auch Möglichkeiten zur Kooperation, zur Eroberung größerer, zusätzlicher Marktanteile oder gar zur Übernahme von Mitbewerbern bieten.



Ihr wertvollstes Kapital? Die richtigen Mitarbeiter!

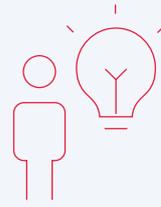
Kostensenkung bedeutet in erster Linie Personalabbau. ABER: es gibt wohl kaum etwas Wichtigeres für Unternehmen als jene Mitarbeiter zu halten, die für das zukünftige Geschäftsmodell relevant und wichtig sind. Diesen Mitarbeitern müssen Sie Sicherheit geben. Sie weiter qualifizieren, fördern und weiterentwickeln. Der Arbeitsmarkt verändert sich. Personal, das in den letzten Jahren nicht verfügbar war, ist es plötzlich. Also: Nutzen Sie die Chance!

“
Mut ist das Gebot der Stunde. Es steht zu viel auf dem Spiel – darum kann es sich niemand leisten, nur abzuwarten.

”

→





WAS BEI CLEMENS SATKE AUF DEM PAPIER STEHT:

studierte Betriebswirtschaftslehre
an der WU in Wien



WEIL ER – SEINER MEINUNG NACH – NIE GENUG WEISS:

internationale Fortbildungsmaßnahmen
(u.a. an der Harvard Business School,
Stanford University Graduate School
of Business, Kellogg School of
Management, The Wharton School)



WORIN ER AM BESTEN IST:

- // Change-Management
- // Restrukturierung und Neuausrichtung
- // Produktivitätssteigerung und Kostensenkungsprogramme
- // Effizienz- und Effektivitätssteigerung im Vertrieb, Instandhaltung und Einkauf



WEIL ER ETWAS BEWEGEN WILL:

- // Gründungsgesellschafter der SHS Unternehmensberatung GmbH
- // Director of Operations einer internationalen Beratungsgruppe
- // Durchführung von europaweit mehr als 350 Produktivitätsanalysen und Projekten in verschiedensten Branchen



WORUM ES IHM EIGENTLICH GEHT:

Für ihn ist es Beruf und Berufung zugleich. Seinen Kunden schnell die richtige Hilfestellung zu bieten, wenn sie ihn brauchen. Mit seiner Arbeit und Hingabe Mehrwert zu stiften. Das Vertrauen, das sie ihm entgegenbringen wertzuschätzen. Selbst wertgeschätzt zu werden. Und jeden Tag Neues zu lernen, neue Herausforderungen zu bewältigen.

Redaktion: Und wenn Sie von der »Balance zwischen Defensive und Offensive« sprechen – was genau meinen Sie da?

Clemens Satke: *Ich spreche davon, sich auf den Wandel einzulassen. Er wird brutal. Aber wir müssen die Chancen sehen. Und diese auch nutzen. Wir haben unsere Komfortzonen noch nie so weit hinter uns gelassen. Überlegen Sie doch mal – es ist schon beeindruckend, welche Veränderungen innerhalb so kurzer Zeit möglich waren! In den letzten 10 trägen Jahren schien vieles von dem, was jetzt binnen weniger Wochen beinahe selbstverständlich wurde, noch undenkbar. Eines der besten Beispiele ist wohl, wie gut die Arbeit im Homeoffice funktioniert.*

Darum müssen wir auch absolut offen sein. Die Geschwindigkeit der Veränderung wird ausschlaggebend sein. Nichts wird mehr werden wie vor der Pandemie.

Darum sollten wir in den Angriffsmodus schalten.

Die nächsten Monate werden viele Möglichkeiten bieten. Übernahmen von Mitbewerbern, günstige Kaufoptionen von Vermögenswerten, Investitionen in neue Maschinen und Anlagen. Denn – wie schon gesagt – der massive Digitalisierungs- und Automatisierungsschub wird uns neue, ganz andere Geschäftsmöglichkeiten und -modelle bringen.

“

Ein solch fundamentaler Schock hat den großen Vorteil, dass er die vorhandene Routine gründlich durcheinanderbringt. Wir sind wachgerüttelt. Veränderung ist jetzt leichter möglich.

”

Redaktion: Ist das ein Weg, den Unternehmer allein gehen können?

Clemens Satke: *Jeder kann allein gehen. Es ist allerdings sinnvoll, ein Krisenmanagement-Team einzusetzen. Ein Team, das die lange Liste der Maßnahmen definiert, priorisiert, Ressourcen ein- und aufteilt. Ein Team, das die Fortschritte in der Umsetzung überwacht und anpasst. Und vor allem immer die Ziele im Auge behält.*

Wichtig ist, dass wir offen und mutig auftreten. Die Augen offenhalten und uns nicht verstecken. Und auch beim Thema Mut geht es um die Balance – zu viel Mut ist gefährlich. Zu wenig aber auch. ■



Wofür Clemens Satke den Lockdown genutzt hat:

Nachdem er keine Flugmeilen mehr sammeln konnte, sammelte er ...

- // ... laufenderweise Kilometer. Mit Dauerläufen und Steigerungsläufen – Verbesserung steht auch hier an erster Stelle.
- // ... tausende Minuten am Telefon – in Gesprächen mit seinen Kunden. Als Berater, Sparringpartner und manchmal auch als enge Vertrauensperson.
- // ... und wohl ebenso viele One Notes, Sprachmemos und Reminder – mit der Strategiearbeit, den neuen Wegen und Ansätzen, die er suchte und fand.