



blackdiamond67 - stock.adobe.com ©

Vorbild Natur - auch hier geht es immer um Wandel und Entwicklung

CHANGEMANAGEMENT: Zwar können auch Krisen wie die Coronapandemie der Auslöser für Veränderungen sein. Besser ist es jedoch, die Geschäftsstrategie regelmäßig und selbstbestimmt nachzujustieren.

Stillstand akzeptiert **Sina Fingerhut (60)** nicht. Ihr unternehmerisches Konzept setzt auf den stetigen Wandel - in zweierlei Hinsicht: Zum einen probiert die Chefin des Kapuzinerhofes in Laufen/Salzach gern neue Dinge aus. Zum anderen denkt und dreht sie weiter, was sich bewährt hat und noch besser sein könnte. Ihre Offenheit gegenüber neuen Ideen, ihre Bereitschaft und Geübtheit, neue Wege zu gehen, ließen sie auch in der Coronakrise leichter Lösungen finden. So hat die Pandemie die Unternehmerin zwar gebeutelt, aber nicht umgeworfen: Im ersten Lockdown, als sie Gasthof und Hotel schließen musste, nutzte sie die Zeit, übernahm ein Ladenlokal in der Innenstadt von Freilassing und baute es zum Burger-Laden mit Außer-Haus-Verkauf um. Dies half ihr durch den zweiten Lockdown. „Zugleich war es an der Zeit zu expandieren“, betont Fingerhut. „Das nachhaltige Konzept des Kapuzinerhofs kommt sehr gut bei den Kunden an. Und in der Take-away-Gastronomie ist der Bedarf an nachhaltigen Angeboten noch groß, der Burger-Store war also mehr als eine Überbrückungslösung in der Krise.“

[Weitere Themen mit Nutzwert für Selbstständige und KMU in der IHK-Zeitung](#)

Aktuell werden Veränderungen zwar mehr erzwungen, als dass sie freiwillig wären. „Zugleich

sollten Unternehmen aber gerade auch in guten Zeiten immer wieder überprüfen, wo sie stehen und ob sie mit ihrem Geschäftsmodell und ihren Strategien weiterhin erfolgreich sein können“, befürwortet Joachim Linke, Business-Experte der IHK für München und Oberbayern, die Herangehensweise von Sina Fingerhut. Märkte, die Bedürfnisse von Kunden, Kooperationspartnern und anderen Anspruchsgruppen ändern sich, die Digitalisierung, Globalisierung, eine alternde Bevölkerung, der Klimawandel und auch Gesetze prägen die Wirtschaft neu. Oder es gibt private Herausforderungen, die auf das Geschäft wirken. Linke betont: „Regelmäßige strategische und praktische Anpassungen gehören zum erfolgreichen unternehmerischen Handeln unbedingt dazu. Dabei folgt die Umsetzung und Organisation der Strategie“ (siehe auch Interview Seite 3). Diese Leitfragen regt er an:

- Welche Veränderungen können mich betreffen?
- Was läuft gut? Wo liegen meine Stärken? Was kann ich aus diesen machen?
- Wo sind meine Schwächen? Wo muss ich nachlegen, mich fortbilden?
- Bin ich im richtigen Markt? Ist mein Produkt noch gefragt?
- Passen meine Mitarbeiter, Lieferanten, Strukturen und Prozesse?
- Reicht mein derzeitiger Digitalisierungsgrad?
- Stimmen mein Außenauftritt, mein Marketing?

Auch der Münchner Berater Klaus-Dieter Böse (54), der schon viele Unternehmen durch Changeprozesse begleitet hat, hält Veränderungsbereitschaft für einen elementar wichtigen Punkt. „Egal, ob Einzelunternehmer oder Konzern, eine Zeit lang kann man sich immer durchmogeln, aber irgendwann verliert man den Anschluss“, betont Böse. „Das Ziel der Veränderungen sollte sein, neue Herausforderungen rechtzeitig und selbstbestimmt abzufedern, um damit zugleich langfristig wettbewerbs- und widerstandsfähiger zu werden.“ Für die praktische Umsetzung empfiehlt er, den Veränderungsprozess wie eine Gründung anzugehen und wie seinerzeit einen Businessplan zu schreiben: „Hier sollten alle Punkte niedergelegt sein, die es für die Veränderungen braucht – von der aktuellen Marktanalyse bis hin zur Finanzierung, die es gewissenhaft durchzurechnen gilt“ (siehe Kasten unten). Dabei dürfe der Businessplan die Umsetzung aber nicht einengen, im Gegenteil. Er solle eher der Rahmen sein, in dem feinjustiert, ausprobiert wird. „Veränderungen brauchen einen gewissen Freiraum. Hier lohnt es sich, mit agilen Feedbackansätzen zu arbeiten und die gewünschte Veränderung zwischendurch immer wieder zu testen.“ Böse ergänzt: „Wichtig ist zudem, stets die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner oder vielleicht sogar Wettbewerber einzubinden.“ Nicht zuletzt mahnt Böse, auch einen Plan B oder im schlimmsten Fall eine Exit-Strategie zu entwickeln. „Es klingt gerade in diesen Zeiten bitter, aber es gilt, immer ehrlich sich selbst gegenüber zu sein. In manchen Situationen lassen sich Unternehmen auch durch Veränderungen nicht mehr retten.“

Kommunikationsdesignerin **Katja Schlecht (48)** lebt das Prinzip der kontinuierlichen Veränderung und Weiterentwicklung. Vor rund sechs Jahren machte sie sich in Grainau mit ihrer eigenen Marken- und Designagentur Tiger Vision selbstständig. „Es war an der Zeit, mein Wissen und Können eigenständig anzubieten.“ Vor gut einem Jahr erkannte sie in vielen Gesprächen mit ihren Kunden, wie wichtig es für deren strategische Positionierung und Sichtbarkeit ist, den Kern ihrer Marke besser herauszuarbeiten. So begann Schlecht, ihr Angebot in Richtung Markenberatung auszubauen. „In der Coronakrise war ich durch dieses neue Angebot umso besser aufgestellt. Denn nach der ersten Schockstarre überprüften noch mehr Unternehmen als zuvor ihren Markenauftritt. Ich gewann immer mehr neue Kunden.“ Gerade plant Schlecht die nächste Veränderung: Sie möchte ihre Leistungen auch digital als Selbstlern-Onlinekurse mit individueller Unterstützung anbieten, zudem ist sie auf dem Weg von der Solopreneurin zur Unternehmerin mit Angestellten. Auch die Veränderungen in Sabrina Behnischs Berufsleben zeichneten sich schon vor der Coronakrise ab. Einerseits in der Festanstellung, andererseits mit der Agentur Behnisch Design in Peiting als Grafikdesignerin nebenberuflich selbstständig, zudem Mutter, musste sie sich oft

zwischen Arbeitgeber- und Kundenwünschen sowie der Familie zerreißen. **Sabrina Behnisch (29)** stellte ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand und besann sich auf ihre Stärken. „Ich bin gut darin, anderen mein Metier zu erklären. Und dafür gibt es einen Markt“, analysierte sie. Nun plant sie, Bewerbungsscoachings und Einführungs- beziehungsweise Vertiefungskurse im Bereich Mediengestaltung für Schüler, Azubis und Wiedereinsteigerinnen anzubieten. Ihre Tätigkeit als Designerin bleibt, wird aber reduziert. „So wird mein Arbeitsalltag durch die festen Kurstermine planbarer und zugleich bin ich durch dieses zweite Standbein widerstandsfähiger.“

Zurück zu Sina Fingerhut, bei der noch weitere Veränderungen anstehen – etwa in Sachen Nachhaltigkeit: „Bio-Fleisch zu kaufen ist zwar gut, doch noch nachhaltiger ist, bei unserem Landmetzger ein ganzes Rind zu kaufen und es komplett zu verarbeiten. Die Speisekarte wird entsprechend angepasst, es wird von dem wertvollen Tier nichts mehr weggeworfen.“ Und auch ihre Mitarbeiter lotst sie in die Veränderung. Fingerhut gibt ihnen mehr und mehr Verantwortung, lässt sie mehr mitgestalten: „Wir führen den Kapuzinerhof nun quasi gemeinsam wie eine Familie. Das schweißt uns zusammen, bringt aber auch mehr gute Ideen und neue Angebote. Und das stärkt uns auch für die Zukunft.“

IHK-TIPP

□Die finanzielle Basis für Veränderungen schaffen

Regelmäßiges Monitoring: Die Unternehmenslage objektiv und kontinuierlich zu beobachten – etwa anhand von Kennziffern – ist die Voraussetzung, um Handlungsoptionen zu erkennen und beurteilen zu können.

Finanzielle Bestandsaufnahme: Zum Monitoring gehört auch, stets einen vollständigen Überblick über die finanzielle Lage zu haben.

Staatliche Hilfen: Diese unterstützen nicht nur in Krisenzeiten. Förderprogramme etwa für Entwicklungen oder Unternehmensberatung helfen ebenfalls bei Veränderungen.

Ausgaben: Bestellungen bündeln, Lagerbestände kleiner halten, Energiekosten und andere Kosten senken: All das setzt finanzielle Mittel für Veränderungen frei.

Finanzpartner: Mit einem klaren Businessplan argumentiert es sich gegenüber Banken und Investoren überzeugender.

Kooperationspartner: Kooperationspartner und Netzwerke oder auch die Familie können den Veränderungsprozess ebenfalls finanziell unterstützen.

www.ihk-muenchen.de/de/Service/Krisenmanagement-neu



Bereit, neue Wege zu gehen (von links): Sina Fingerhut, Katja Schlecht, Sabrina Behnisch.
