

# Erfolgsfaktor Unternehmensstrategie

Unternehmensgespräche vom 01.07.2021



Wirtschaft  
4.0

Die Corona-Pandemie hat die Unternehmen in Rheinland-Pfalz vor große Herausforderungen gestellt: Innerhalb kürzester Zeit mussten Konzepte und Infrastruktur geschaffen werden, damit Mitarbeitende nach Möglichkeit mobil arbeiten und Kontakte beschränkt werden konnten. Gleichzeitig geht es weiterhin darum, die digitale Transformation zu gestalten, Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und den demografischen Wandel im Unternehmen zu bewältigen. Corona ist ein unerwarteter und massiver Krisenfaktor im Unternehmen. Er hat uns gezeigt, dass es sinnvoll ist, auf Krisen – jedweder Ursache – gut vorbereitet zu sein und sie nach Innen und Außen klug zu managen.

Sieben Dimensionen des Krisenmanagements stehen im Mittelpunkt der Unternehmensgespräche „Gestärkt aus Krisen – Erfolgsfaktoren eines resilienteren Unternehmens“, zu der die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) und die Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen gemeinsam einladen. Nach einem erfolgreichen Auftakt im Mai ging es am 1. Juli 2021 um den Erfolgsfaktor Unternehmensstrategie, besonders um die Bedeutung, die strategische Planung hat, um Krisen zu vermeiden und zu bewältigen. Hierzu berichtete Dago Diedrich, Seniorpartner McKinsey & Company, Inc., über die Erfahrungen aus seinem Unternehmen und verdeutlichte, wie Krisenmanagement in der Unternehmensstrategie verankert sein kann. Dr. Stephan Bross, Mitglied der Geschäftsleitung, KSB SE & Co. KGaA Frankenthal, gab Einblicke in die Strategien des Unternehmens und berichtete wie sich Wertschöpfungsketten mittels Funktionalstrategien auch im Krisenmodus managen lassen.

## Krisenexit meistern

„Wie schnell Unternehmen aus der Krise herauskommen, bestimmt ihr nächstes Jahrzehnt“,

fasste Dago Diedrich, Seniorpartner McKinsey & Company, Inc., die Bedeutung eines klugen Krisenmanagements zusammen. Das gelte für die Corona-Krise, aber auch für jede andere, die etwa durch

**ZIRP.** Zukunftsinitiative  
Rheinland-Pfalz

# Zehn.Minuten

10 | August 2021

den Klimawandel oder die Marktentwicklung entstehen können. Die Hälfte der Teilnehmenden gab bei einer Live-Befragung an, dass das Krisenmanagement zwar in der Strategie ihres Unternehmens berücksichtigt werde, jedoch noch ausbaufähig sei. Dago Diedrich überraschte das Umfrageergebnis nicht:

*„Viele Unternehmen sind defensiv eingestellt. Sie sind zwar auf einem guten Weg, was das Krisenmanagement angeht, sind sich aber auch bewusst, dass dieses noch besser sein könnte. Durch die Corona-Krise wurde viel gelernt und damit auch die Krisenmanagementfähigkeiten ausgebaut.“*

Während der Pandemie habe sich gezeigt, dass nur wenige Trends umgekehrt oder abgebremst wurden. Vielmehr seien bestehende Trends forciert worden wie die Digitalisierung und die Rückbesinnung auf das Regionale: „Viele Unternehmen waren nachsichtig auf der Mitarbeiterebene, aber radikal auf der Digitalisierungsebene.“

*„Zu verstehen, welche Trends in einer Krise beschleunigt bzw. verlangsamt werden, sollte Bestandteil jedes Krisenmanagements sein“,*

betonte Diedrich. Aus seiner Sicht sollten Unternehmen nicht in Jahren, sondern in Quartalen denken und planen, um für jede Krise gewappnet zu sein. Ob ein Unternehmen eine Krise gut übersteht, hänge oft von dem Entscheidungswillen der Verantwortlichen ab, die ihre Geschäftsstrukturen den veränderten Bedingungen anpassen müssen. Mit einem Rückblick auf die Finanzkrise 2008 verdeutlichte Diedrich, dass der „Krisenexit“ ein Indiz sei, wie sich das Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln werde.

*„Geschäftsmodelle müssen neu und nachhaltig gedacht werden, denn zukunftssichere Geschäftsmodelle sind auf dem Vormarsch“,*

so Diedrich. Wer bereits in der Krise seinen Fokus auf das organische Wachstum lege, in die Digitalisierung investiere und Finanzpolster anlege, sei auf einem guten Weg, erfolgreich aus der Krise rauszu-



*„Man muss mutig sein und radikale Veränderungen zulassen.“*

**Dago Diedrich,**  
McKinsey & Company, Inc



*„Corona hat uns gelehrt, dass wir viel zu langsam sind. Wir können viele Dinge viel schneller – das hat der zügige Aufbau der Infrastruktur z. B. für Homeoffice gezeigt.“*

**Dr. Stephan Bross,**  
KSB SE & Co. KGaA

kommen. Dabei spielt auch Corporate Finance als Teil der Krisenbewältigung eine entscheidende Rolle, insbesondere beim „Krisenexit“, denn der gestalterische proaktive Aspekt nach der Krise sei wichtig.

## Transformation gemeinsam

150 Jahre Firmengeschichte verdeutlichen die unternehmerische Erfolgsgeschichte und Krisenresilienz der KSB SE & Co. KGaA in Frankenthal, die Pumpen, Armaturen und Services anbietet. Dr. Stephan Bross, Mitglied der Geschäftsleitung, ist überzeugt:

**„Wir werden mit dem Management von Krisen viel intensiver zu tun haben als bisher.“**

Krisenmanagement sei das Umsetzen trainierter Verhaltensweisen. Er stellte die strategische Unternehmensführung bei KSB vor, der das Gälweiler Modell zugrunde liegt. Daraus werden die Funktionalstrategien abgeleitet, es sei auch die Basis für das kooperative Krisenmanagement im Unternehmen.

In der Funktionalstrategie ‚Produktion‘ sei im kontinuierlichen Verbesserungsprozess wichtig, dass Transparenz und Messbarkeit der Indikatoren bestehe, dass Leistungskennzahlen einheitlich definiert werden, Leistungsparameter gemessen, verfolgt und beeinflusst werden. Damit einhergehen je nach Ebene des Unternehmens tägliche, wöchentliche oder monatliche Besprechungen.

Modulare Produktkonzepte erfordern modulare Fertigungsnetzwerke: Dr. Bross beschrieb den Fertigungsverbund der KSB, bei dem Werke unterschiedlicher Charakteristika zum Kapazitätsausgleich beitragen. Damit könne das Unternehmen rechtzeitig auf Marktveränderungen reagieren, Indikatoren beobachten und Kontingente sichern.

Mit dem internationalen Produktionsnetzwerk könne das Unternehmen flexibel auf Lieferengpässe reagieren und Produktionsstandorte auslasten. Produkte sollen einheitlich in der herstellenden Re-

gion verkauft werden. Basis hierfür ist eine integrierte Lieferkette vom jeweiligen Lieferanten bis zum Endkunden und die transparente aber straffe Regelung für überregionale Lieferungen.

## Wie treibt KSB die Digitalisierung im Unternehmen voran?

*„Die Digitale Fabrik wird Bestandteil der Wertschöpfungskette, wenn die Mitarbeiter zu ihren eigenen Transformationsmanagern werden“,*

so Dr. Bross. Maxime im Unternehmen sei, dass die Digitalisierung gemeinsam gestaltet wird: Den Mitarbeitenden werden Ängste genommen, indem sie Teil des Kulturwandels werden und ihre Zukunftsperspektiven bei veränderten Anforderungen und Tätigkeiten erkennen.

Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, die so genannte VUCA-Welt – beeinflussen ein Unternehmen auf allen Ebenen, so Dr. Bross. Immer schnellere und häufigere Veränderungen des Umfelds eines Unternehmens erforderten eine angemessene Agilität. Diese Agilität sei vor allem bei KMUs stärker ausgeprägt als bei Großunternehmen. Sie seien konsequenter in der Umsetzung von Neuerungen und flexibler in der Umstrukturierung, ergänzte Dago Diedrich.

### Terminhinweis

#### Erfolgsfaktor „Agilität“ – Wie man ein Unternehmen zu einer agilen Organisation transformiert

Donnerstag, 7. Oktober 2021, 11:00–12:30 Uhr, digital

Impulsgeber:

Prof. Dr. Rainer Völker, Hochschule Ludwigshafen  
Daniel Philipp Friedmann, Bosch Power Tools

Bitte senden Sie Ihre Zusage bis Montag, den 04. Oktober 2021, per E-Mail an [anmeldung@zirp.de](mailto:anmeldung@zirp.de).

### Impressum

Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz  
(ZIRP) e.V.  
Auf der Bastei 3  
55131 Mainz  
Tel.: 0 61 31 – 16 56 87  
Fax: 0 61 31 – 16 25 54  
E-Mail: [mail@zirp.de](mailto:mail@zirp.de)  
[www.zirp.de](http://www.zirp.de)

Verantwortlich:  
Heike Arend, Geschäftsführerin  
Vorsitzender:  
Michael Heinz, Mitglied des  
Vorstands der BASF SE  
Stv. Vorsitzende:  
Ministerpräsidentin Malu Dreyer

Redaktion:  
Verena Halfmann  
Tamara Goretzka  
Bildnachweise: McKinsey & Company, Inc.; KSB SE & Co. KGaA