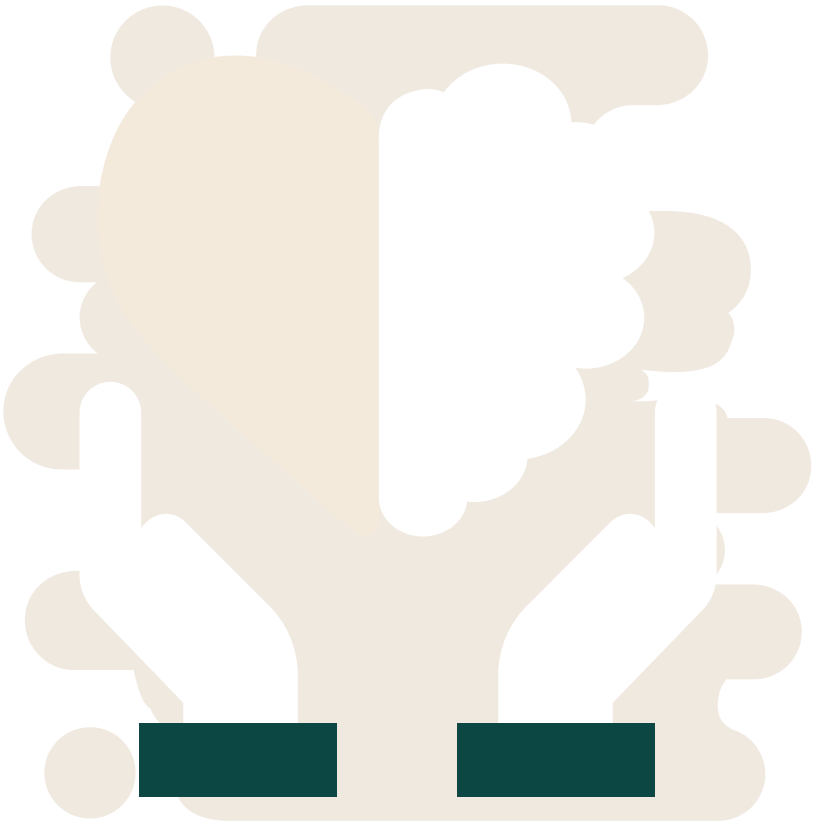
Der Zoll-Schock: Was dann?

Stellt euch vor, ihr wacht auf und erfahrt, dass mit sofortiger Wirkung 25% Zölle auf eure wichtigsten Exporte eingeführt wurden. Eure Produkte sind über Nacht auf dem Zielmarkt unbezahlbar geworden, eure Wettbewerbsfähigkeit ist zusammengebrochen und lokale Anbieter im Exportland haben plötzlich einen riesigen Vorteil.

Wie geht ihr erfolgreich vor?



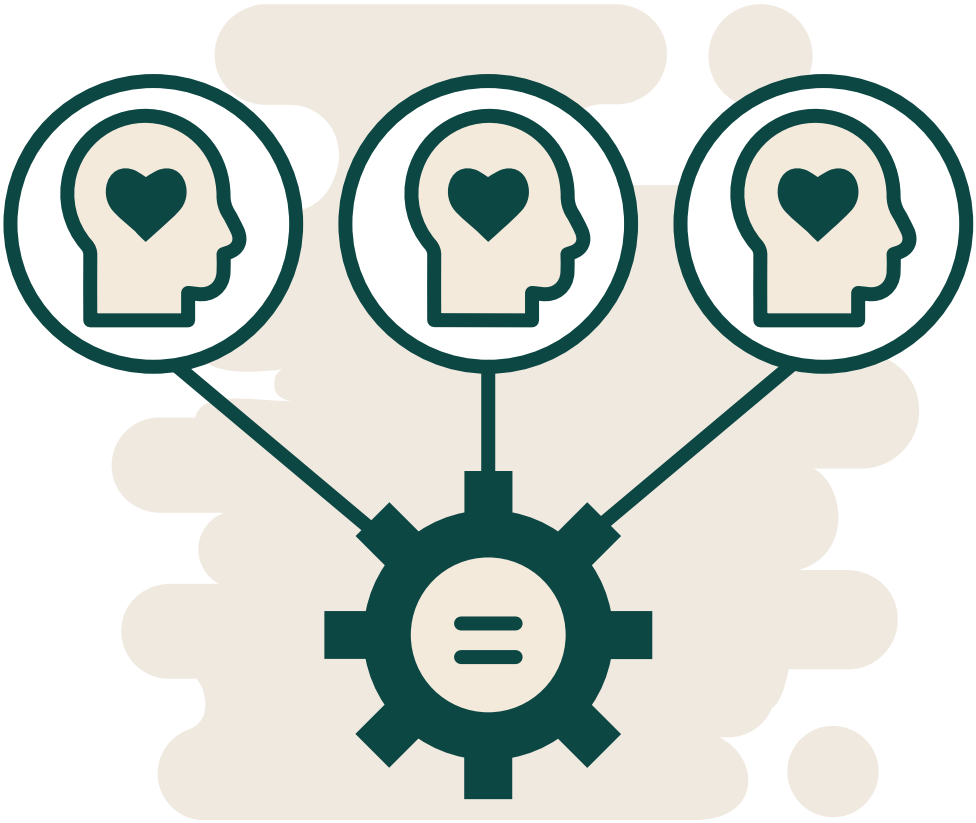
Erfolg anstreben

Nach der ersten Panik beruft ihr eine Krisen-Sitzung mit eurem Führungs-Team ein, um zu klären: Was bedeutet „Erfolg” in dieser Krise eigentlich für euch? Geht es nur ums Überleben? Den Markt-Anteil halten? Arbeits-Plätze sichern?

Euer Unternehmen war schon immer stolz darauf, mit hochwertigen Produkten auf internationalen Märkten erfolgreich zu sein – das ist eure Identität. „Erfolg” bedeutet, diese Exportstärke zu bewahren und sich gleichzeitig neue Wege zu erschließen. Ihr wollt gestärkt aus der Krise hervorgehen, nicht einfach nur

überleben.

Das ist **euer Streben nach Erfolg.**



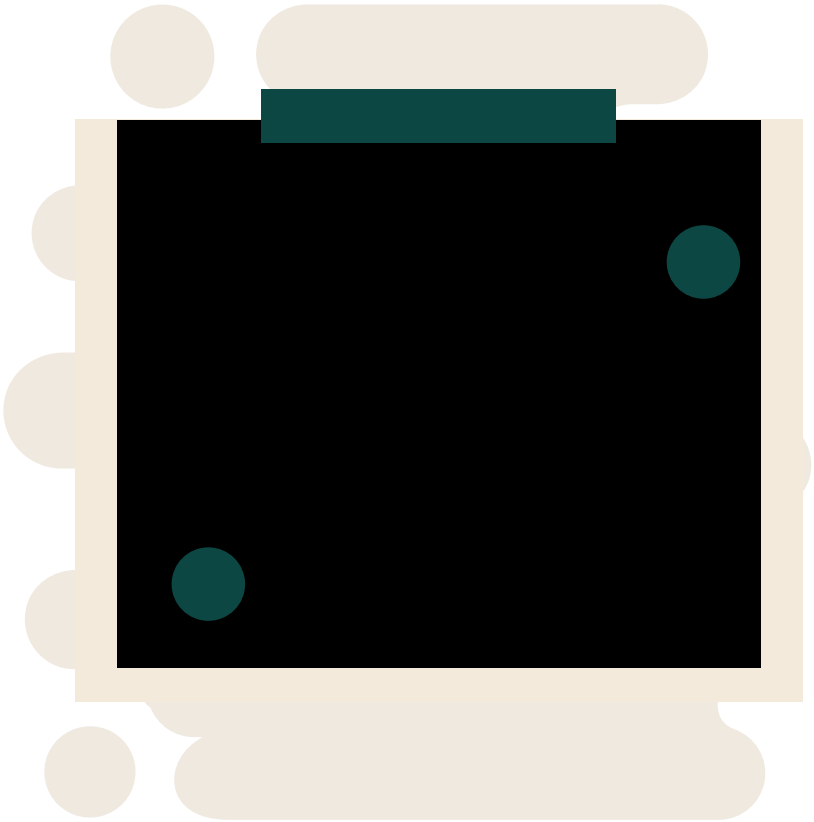
Beziehungen pflegen

Ihr setzt euch nun mit allen **wichtigen Interessen-Gruppen** zusammen.

Eure **Kunden** im Zielmarkt können sich eure Produkte nicht mehr leisten und drohen zu lokalen Anbietern zu wechseln. Die **Mitarbeitenden** haben Angst vor Entlassungen. Euer **Vertriebspartner** im betroffenen Land steht vor dem Aus. Die **Gewerkschaft** und die **Gemeinde** fordern Arbeitsplatz-Garantien, die ihr nicht geben könnt. **Geschäfts-Führung** und **Eigentümer** wollen trotzdem ein positives Ergebnis.

Ihr sprecht die Konflikte offen an und geht in den Dialog: “W*ir stehen gemeinsam vor schweren Zeiten. Nicht jeder wird das bekommen, was er will, aber wir werden gemeinsam einen Weg finden, der für alle tragfähig ist*.”

Das ist **Beziehungen pflegen**.

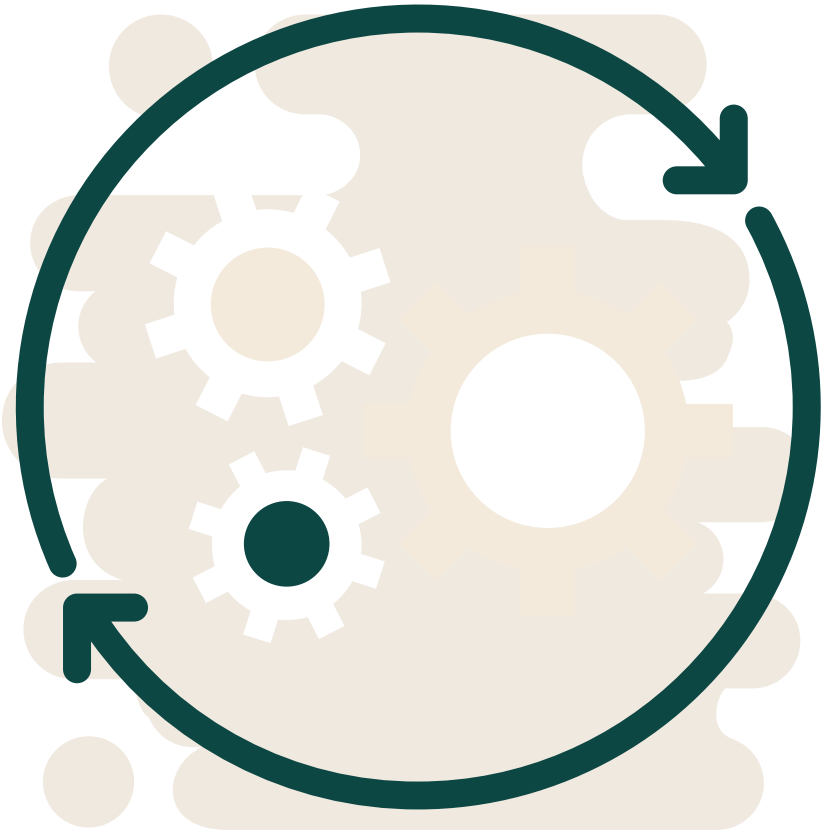


Ausgewogen planen

Ihr entwickelt **zwei Szenarien**: Plan A rechnet damit, dass die Export-Zölle durch Handels-Verhandlungen innerhalb von 12 Monaten fallen. Plan B geht davon aus, dass die Zölle dauerhaft bleiben.

Beide Pläne berücksichtigen alle Interessen-Gruppen: Kunden bekommen moderate und gestaffelte Rabatte, Stellen werden vorzugsweise durch freiwillige Abgänge reduziert, ihr diversifiziert über Partner schrittweise zu neuen Märkten (nicht alle auf einmal). Der Unterschied: Bei Plan A geht ihr langsamer vor, bei Plan B schneller und umfassender.

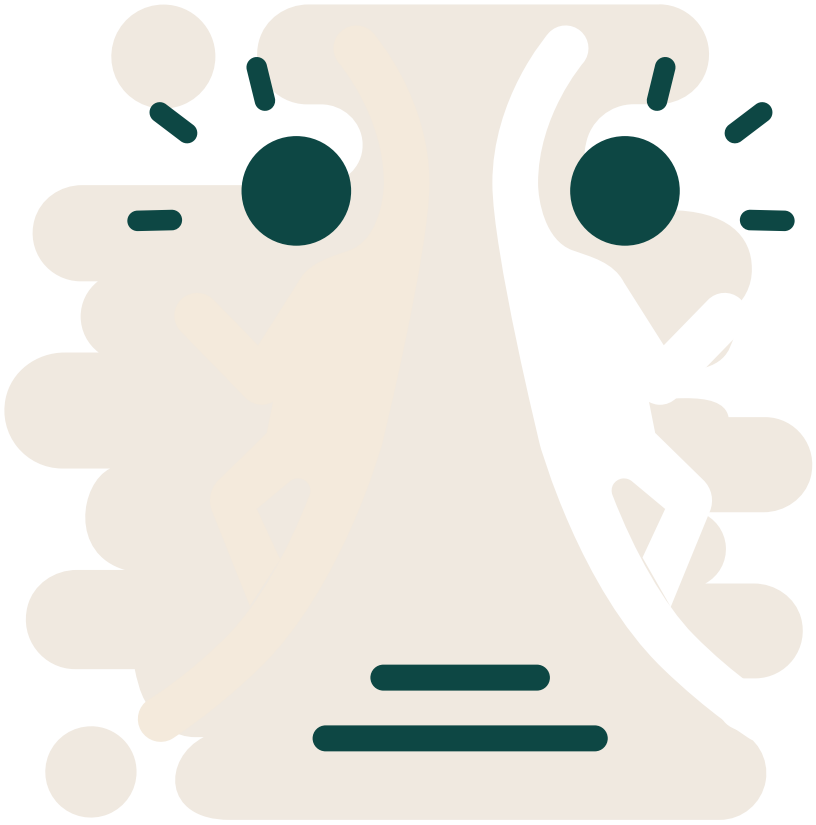
Das ist eure **ausgewogene Planung** – beide Wege berücksichtigen alle in angemessener Weise, nur in unterschiedlichem Tempo. Auch wenn es für jeden schwierig wird.



Praktisch umsetzen

Jetzt setzt ihr um: Ihr startet mit Plan A und beobachtet die politische Entwicklung. Euer Vertriebs-Team sucht bereits neue Märkte als Absicherung, eure Produktion arbeitet an Kapazitäts-Anpassungen für beide Szenarien. Der Vertrieb führt vorsichtige Gespräche mit Kunden über mögliche Preis-Anpassungen.

Das ist eure **praktische Umsetzung** – flexibel je nach Szenario.



Erfolg sicherstellen

Sechs Monate später messt ihr die **Zufriedenheit** aller Interessen-Gruppen: Sind die **Kunden** mit den Rabatt-Lösungen zufrieden geblieben? Fühlen sich die **Mitarbeitenden** fair behandelt? Wie läuft die Erschließung neuer Märkte durch **Partner**? Hat euer Ruf in der **Gesellschaft** gelitten? Sind die Geschäftszahlen für die **Führung** tragfähig?

Die **Realität** zeigt leider: Die Handels-Verhandlungen sind gescheitert – die Export-Zölle bleiben dauerhaft. Eure Zufriedenheits-Messung gibt euch klare Hinweise: Plan A hat euch Zeit gekauft, aber reicht nicht mehr aus. Ihr müsst auf Plan B umschalten und die Markt-Diversifizierung massiv beschleunigen.

So stellt ihr den Erfolg auch in der Export-Krise sicher. Und falls die nächste Handels-Krise kommt, befolgt ihr dieselben 5 Schritte, aber auf einem höheren Niveau.

Aber stellt euch vor, etwas geht schief – neue Märkte lassen sich nicht erschliessen, oder die Rabatte fressen eure Substanz auf. **Was würdet ihr ganz**

natürlich tun?

Ihr würdet **logischerweise rückwärts** gehen:

1. War die Erschliessung neuer Märkte zu langsam? (Schritt 4)
2. Wenn nicht, waren eure Pläne A und B vielleicht unrealistisch? (Schritt 3)
3. Oder habt ihr falsch eingeschätzt, wie stark die Kunden auf Export-Zölle reagieren? (Schritt 2)
4. Und falls ihr die Reaktionen richtig verstanden habt – wart ihr euch klar genug über eure Identität als Qualitäts-Exporteur in der Zoll-Krise? (Schritt 1)

Ihr würdet die Ursache ermitteln – die gründliche Zufriedenheits-Messung aller Interessen-Gruppen in **Schritt 5** würde euch klare Hinweise geben. Dann würdet ihr die **Probleme beheben und** mit dem **nächsten Schritt fortfahren**.