

Durchwursteln oder Durchstarten?

Betrachtung Warum „auf Sicht fahren“ plausibel erscheint, aber Unternehmer in ernste Schwierigkeiten bringen kann. Gerade in Krisenzeiten ...

VON ROLAND E. SCHÖN



GEGEN DEN STRICH

Es war einmal ein typisch deutsches, produzierendes Unternehmen des Mittelstands. Der Betrieb lief gut, man freute sich über schwarze Zahlen und eine wachsende und motivierte Belegschaft. Um mit dem aktuellen Zeitgeist zu gehen, war der Geschäftsführer stets auf der Suche nach nachhaltigen Impulsen und investierte mutig in neue Projekte und Ideen. Bis es plötzlich hieß: Lockdown!

Die Corona-Krise wurde zu einer existenziellen Bedrohung und somit auch zu einer persönlichen Belastung des Geschäftsführers. Erst nur verunsichert, dann aber auch betroffen, schaffte der Inhaber es zwar, sich mit staatlichen Hilfen durch die Krise zu manövrieren, verzeichnete allerdings einige personelle sowie finanzielle Verluste. Fortan von Existenzsorgen und Verunsicherung geplagt, minimierte er sowohl die Personalinvestitionen als auch

das Sortiment und setzte auf Sicherheit statt Risiko.

Zwei Jahre später — die Corona-Krise wird von neuen Schlagzeilen verdrängt: Krieg in Europa! Was sich zunächst unwahrscheinlich anhört, wird schnell zur neuen Realität. Eine Realität, in der Menschen unvorstellbares Leid erfahren, weltweite Lieferketten gekappt und Energiepreise in die Höhe getrieben werden. Fast zeitgleich kleben sich junge Menschen



für den Kampf gegen den Klimawandel an Autobahnen fest, während wiederum einige Monate später ein umstrittenes Heizungsgesetz die Nation spalten soll.

Wozu etwas riskieren, wozu investieren, wenn wir heute nicht wissen, ob es sich morgen noch lohnt?

Der Unternehmer ist erneut verunsichert: Wie werden sich die aktuellen weltwirtschaftlichen Turbulenzen auf sein Unternehmen auswirken? Er beschließt, weiterhin auf Sicherheit zu setzen. Stillstand statt Fortschritt. Dabei bräuchte er Fortschritt so dringend, um sein Unternehmen voranzubringen, seinem Team Freiräume zu schaffen, um seine müden und erschöpften Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu motivieren und endlich wieder unternehmerisches Wachstum zu erzielen. Doch was sich visionär anhört, ist für den Unternehmer reine Illusion: Wozu etwas riskieren, wozu investieren, wenn wir heute

nicht wissen, ob es sich morgen noch lohnt?

Ist das Schicksal des Unternehmers nun reine Fiktion — ein Einzelfall? Oder doch die Spiegelung eines allgemeinen Stimmungsbildes deutscher Unternehmerinnen und Unternehmer, die, krisengebeutelt und desillusioniert, lieber auf Sicht fahren, als die Segel in Richtung Zukunft zu setzen?

Dass es sich dabei nicht um einen Einzelfall, sondern um eine derzeitige unternehmerische Haltung handelt, stützt eine Einschätzung der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, die in einem Online-Beitrag vom 21. August 2023 titelt: „Deutsche Wirtschaft kommt auch im Sommer nicht in Schwung“. Da heißt es weiter: „Zwar erholt sich der private Konsum langsam, doch die Bundesbank rechnet für das dritte Quartal mit einer weiter stagnierenden Wirtschaft [...1“]. Zu begründen sei dies laut Experten der Deutschen Bundesbank auch mit der derzeit schwachen Industrieproduktion. Einst als „kranker Mann Europas“ betitelt

und dank wirkungsvoller Arbeitsmarktreformen und unternehmerischem Mut ein-drucksvoll gesundet, scheint es, als ob Deutschland derzeit einen Rückschlag erleidet und wirtschaftlich angeschlagen erneut vor sich hin kränkelt.

So rechneten Analysten im Juni 2023 mit einem Rückgang des industriellen Produktionsvolumens um 0,5 Prozent — und wurden von einem Rückgang um 1,5 Prozent überrascht ([tagesschau.de](https://www.tagesschau.de)). Die zu geringe Produktivitätssteigerung der vergangenen Jahre macht sich somit nun also bemerkbar. Hinzu kommt die starke Erhöhung der Energiekosten, der anhaltende Fachkräftemangel und die damit einhergehenden Schwierigkeiten, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, vor allem jedoch zu halten. Aber auch Rückstände in Bereichen wie der Digitalisierung, KI (Künstliche Intelligenz) und der Sicherung von Lieferketten bremsen den Wirtschaftsstandort Deutschland zunehmend aus. Dies wirkt sich auf das Stimmungsbild deutscher Unternehmen aus. So stand der



ifo Geschäftsklimaindex im Juli 2023 bei 87,3 Punkten und ist somit zum dritten Mal in Folge weiter gesunken. Befinden wir uns also im freien Fall?

Durchwursteln statt Durchstarten. Sollen doch die anderen an die Wand fahren.

Eindeutig mit „Ja“ zu beantworten ist diese Frage nicht — zumindest aus unternehmerischer Sicht. Denn unsichere Zeiten bringen nicht nur auf Seiten der Unternehmen eine erhöhte Volatilität mit sich, sondern führen meist auch zu Veränderungen der Nachfrage und des Konsumverhaltens von Kundinnen und Kunden. Eine folglich vorsichtige Herangehensweise ermöglicht es Unternehmern, auf diese Veränderungen zu reagieren, ohne große finanzielle Verluste zu erleiden. Hinzu kommt, dass es in heiklen Phasen wie dieser schwieriger für Unternehmer ist, genaue Vorhersagen über die künftige Entwicklung von Märkten, Kundenverhalten und Wirtschafts-

trends zu treffen. Daher kann es durchaus plausibel erscheinen, keine überstürzten Investitionen zu tätigen, um mögliche Risiken zu minimieren — und irgendwie durch diese schwierigen Zeiten zu kommen. Durchwursteln statt Durchstarten. Sollen doch die anderen an die Wand fahren.

Doch, und damit kommen wir nun zum Wendepunkt dieses Beitrags, die Realität im Wettbewerb ist aus historischer Sicht eine andere. Denn Krisen sind immer auch Zeiten der Bereinigung — und der Chancen. Mutige Unternehmerinnen oder Unternehmer zeigen, wie es geht. Zum Beispiel das Mutter-Tochter-Duo Eckert, welches hinter dem Start-up VapoWesp steckt und von DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT mit dem Green Innovator Preis des Jahres 2023 ausgezeichnet wurde. Gegründet im Oktober 2020, mitten in der Corona-Pandemie, erlebte das junge Familienunternehmen mit Sicherheit mehr Tiefen als Höhen. Durchgesetzt hat sich das Produkt, eine Räucherbox, die Wespen vertreiben soll, aber auch aufgrund des nachhaltigen und



Roland E. Schön ist Dipl.-Wirtsch.-Ing., Experte für nachhaltige und ganzheitliche Unternehmensstrategien und Leiter des Strategieforums der Metropolregion Rhein-Neckar. www.RolandSchoen.de

Strategieanalyse

Lassen Sie uns gemeinsam Ihre nachhaltige Unternehmensstrategie entwickeln, damit Sie nachhaltige Erfolge erzielen

 

zukunftsweisenden Ansatzes: Das verwendete Pulver kommt ohne Pestizide, Gifte und Zusatzstoffe aus, die Verpackung ist plastikfrei und der Beutel, in welchem sich das Pulver befindet, kann zu 100 Prozent recycelt werden. Hier greifen Zeitgeist und Innovationsgeist harmonisch ineinander — Bravo!

„Krisen sind immer auch Zeiten der Bereinigung — und der Chancen. Mutige Unternehmerinnen oder Unternehmer zeigen, wie es geht.“

Doch lässt sich auch die beste Geschäftsidee nur mit der passenden Strategie ertragreich umsetzen. Ob es um Wettbewerbs- und Kostendruck, fehlende Alleinstellung sowie die Nachhaltigkeit der Produkte oder eine nachhaltige Erhöhung der Rendite geht — eine ganzheitlich ausgerichtete Strategie macht auch in unsicheren Zeiten Sinn. Tatsächlich? Erfordert die Entwicklung einer Unternehmensstrategie nicht sehr viel Zeit, Einsatz und Expertise? Ressourcen also, die in Krisenzeiten besser in andere Bereiche des Unternehmens investiert sind? Und ist es in einigen Branchen nicht wichtiger, schnell auf neue Trends und Innovationen zu reagieren, statt eine durchdachte Strategie zu verfolgen?

In Ausnahmefällen schon. Allerdings gibt es auch auf dem Feld der unternehmerischen Strategieentwicklung Spannweiten unterschiedlichen Ausmaßes: von XS (beispielsweise eine strategisch ausgerichtete Vertriebsstrategie) bis hin zu XXL (beispielsweise eine komplett neue Strategie mit einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell). So geben Strategien Orientierung und eine klare Richtung, um Ziele zu erreichen. Eine gute Strategie berücksichtigt



zudem auch Unsicherheiten und ermöglicht es Unternehmen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Sie kann verschiedene Szenarien einschließen und alternative Handlungsweisen vorschlagen, um auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren.

Stichwort „unvorhergesehen“: Der bereits thematisierte Fachkräftemangel nimmt von Jahr zu Jahr zu. Einer Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer aus dem Jahr 2022 zufolge, konnte mehr als die Hälfte (53 Prozent) der befragten 22 000 Unternehmen offene Stel-

sowie digitalisierte Geschäftsprozesse statt analoges Prozess-Dickicht.

Die passende Strategie hilft dabei, die vorhandenen, aber begrenzten Ressourcen des Unternehmens effizienter einzusetzen. Denn vor allem in unsicheren Zeiten ist es besonders wichtig, vorhandenes „Human Capital“ nachhaltig zu fördern, um Risiken zu minimieren, Chancen zu nutzen und sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren. Das führt aus Erfahrung nicht nur zu mehr intrinsischer Motivation, sondern auch zu einem Wettbewerbsvorsprung am Markt.

Fazit: Eine gute Strategie überwindet festgefahrene Stagnation auf vielen Ebenen, beginnend bei der unternehmerischen Selbstbestimmung. Mittels einer guten Strategie agieren und gestalten Unternehmer bewusst, statt sich von äußeren Einflüssen treiben zu lassen. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und Veränderungen ergeben sich zudem neue Chancen und Möglichkeiten, wenn man danach aktiv sucht. Auf diese Weise können Unternehmerinnen und Unternehmern durchstarten, um diese Chancen zu erkennen und zu nutzen, um ihr Geschäft auszubauen, neue Märkte zu erschließen oder sich von der Konkurrenz abzuheben.

So ist „anders sein“ keineswegs risikobehaftet, sondern viel mehr die Belohnung der Marktwirtschaft für einzigartigen Kundennutzen. Die berühmte Millisekunde Vorsprung („winning edge“) vor der Konkurrenz reicht dabei oft schon aus. Insgesamt bietet das Konzept „Durchstarten statt Durchwursteln“ Unternehmerinnen und Unternehmern jetzt die Möglichkeit, aktiv auf Veränderungen zu reagieren und ihre Unternehmen beherzt und erfolgreich in die Zukunft zu führen.

„Die passende Strategie hilft dabei, die vorhandenen, aber begrenzten Ressourcen des Unternehmens effizienter einzusetzen.“

len im vergangenen Jahr nicht langfristig besetzen. Was also tun, wenn Unternehmen einfach keine neuen Auszubildenden oder qualifizierte Fachkräfte finden? Die Antwort geht mit dem Zeitgeist: Weitsichtige Ressourcenoptimierung statt einer (zu) hohen Fluktuation oder Leerstellen,

