



Astrid Hamker ist Gesellschafterin der Piepenbrock Gruppe und Präsidentin des Wirtschaftsrats der CDU.

Firmen sollten ihr Handeln anders ausrichten

Unternehmerisches Handeln ist seit Jahren durch Krisenmodus geprägt. Zunächst war es die Coronapandemie mit der Unterbrechung von Wertschöpfungsketten und der Notwendigkeit zur Diversifizierung. Jetzt nimmt Protektionismus zu mit Risiken aus Abschottung und Zöllen. Vor allem in Deutschland kommen erschwerend strukturelle Standortnachteile dazu: hohe Energiepreise, hohe Steuern und Abgaben, Wachstumsbremse Demografie und eine überbordende Bürokratie. Die Dekarbonisierung muss bewältigt werden mit einem Korsett an regulatorischen Vorschriften. Geschäftsmodelle, die sich bewährt haben, werden infrage gestellt. Der vom Nationalökonom Joseph Schumpeter geprägte Begriff der schöpferischen Zerstörung ist im Alltag vieler Unternehmen präsent.

Nimmt man diese Lage, könnte man ernüchternd die Frage stellen: Ist unternehmerisches Handeln überhaupt noch wünschenswert? Gibt es doch eine Vielzahl an Risikofaktoren, die nicht beeinflusst werden können und denen man regelrecht „ausgeliefert“ ist. Aber unternehmerisches Handeln ist davon geprägt, Visionen zu haben, Verantwortung zu übernehmen und Gestaltungsspielräume zu nutzen. Das Handeln muss in diesem Kontext jedoch anders ausgerichtet sein. Es braucht eine agile Unternehmensführung mit sensiblen Antennen für Entwicklungen und Trends sowie einer schnellen und flexiblen Anpassungsfähigkeit.



„Es braucht eine agile Unternehmensführung mit sensiblen Antennen.“

Die Globalisierung hat eine internationale Vernetzung der Unternehmen mit sich gebracht: Wertschöpfungsketten über Kontinente spannen einen breiten Bogen, weil Rohstoffe nicht überall vorhanden sind und Absatzmärkte Potenziale bieten, die es zu nutzen gilt. Die globalen Krisen und Spannungen bedingen, dass die geopolitische Lage sehr aufmerksam zu beobachten ist, um für eine mögliche Beeinträchtigung der Gestaltungsspielräume gewappnet zu sein. Eine geopolitische Risikobewertung sollte ein fester Bestandteil für Unternehmensführung und Aufsichtsgremien sein, um frühzeitig und präventiv eine Diversifizierung von Absatz- und Beschaffungsmärkten einzuleiten.

Eine Vielzahl an Unternehmen war lange damit zufrieden, wenn es insgesamt „gut läuft“, und hat eine differenzierte Betrachtung außer Acht gelassen: Entspricht die Rentabilität der einzelnen Geschäftsbereiche oder Regionen für sich genommen den Zielgrößen des Unternehmens oder subventionieren gut laufende Segmente die sogenannten Lowperformer? Wieviel Anteil des Umsatzes wird in den jeweiligen Regionen oder Segmenten erwirtschaftet und welche Wachstums- und Renditepotenziale sind zu erwarten? Was nutzt es dem Unternehmen mittelfristig, wenn der Fokus auf Absatzmärkte in Regionen mit niedrigen Wachstumserwartungen oder zu erwartenden Risiken gerichtet ist?

Die Erfahrung zeigt auch: Vielfach gibt es ein unterschiedliches Verständnis von Innovation. Handelt es sich um eine Anpassung oder um eine echte Innovation, mit der neue Wachstumspoten-

ziale erschlossen werden können? Eine differenzierte Bestandsaufnahme ist erforderlich, denn es geht darum, Ressourcen zielgerichtet und strategisch zu steuern, um die Grundlage für eine zukunftsgerichtete Positionierung zu schaffen. Echte Innovationen benötigen Zeit von der Entwicklung zur Marktreife und die Bereitschaft des „Trial and Error“, denn nicht jede generierte Idee nimmt der Markt an. Entscheidend ist eine Innovations-Pipeline, aus der hervorgeht, in welchem Stadium sich ein neues Produkt befindet und wann der „Time-to-market“-Zeitpunkt zu erwarten ist, denn Markteinführung und Vertrieb benötigen Vorlaufzeiten.

Agilität und Resilienz sind die Maxime auf der Grundlage einer kritischen Risikobewertung. <<