



# Überblick behalten



## Juryliste 2020 abgeschlossen

Mittelstand setzt trotz  
Coronakrise Meilensteine

## Corona und Klima

Claudia Kemfert über  
Krisen-Ähnlichkeiten

## Datenschutz und Datensicherheit

Corona – der Durchbruch für  
die Digitalisierung?

## Stabilität und Erneuerung ...

...in Zeiten von Krisen und  
schwarzen Schwänen

## Überblick braucht Abstand

Nach „Krisen überwinden“, „Nicht aufgeben!“ und „Wir stemmen das!“ heißt es in der 4. Ausgabe unseres epapers „Überblick behalten“. Das ist gerade im Krisenmodus besonders wichtig. Sonst sieht man eventuell den Wald vor lauter Bäumen nicht und verrennt sich in Scheinlösungen, die am Ende den Schaden noch vergrößern. Das Netzwerk der Besten hat den Überblick! Kommentare bitte wieder an [op@op-pt.de](mailto:op@op-pt.de).

Herzliche Grüße, Helfried Schmidt und Petra Träger!





# GE STAL TER

Start! It's your credit.

Der deutsche Mittelstand braucht frisches Kapital für innovative Ideen. Wir sorgen dafür und bringen es auf den Weg. Schneller und dennoch persönlicher als andere. Durch völlig neue, alternative Gestaltungsmöglichkeiten in der Finanzierung. Wir gestalten Mittelstandsfinanzierung neu!

Beantragen Sie jetzt Ihre Finanzierung bei creditshelf und gestalten Sie Ihren Unternehmenskredit so, wie er am besten zu Ihnen passt – individuell und flexibel.



# Mittelstand setzt trotz Coronakrise Meilensteine

4.970 (2019: 5.399) kleine und mittelständische Unternehmen sowie wirtschaftsfreundliche Kommunen und mittelstandsfreundliche Banken waren für den 26. bundesweiten Wettbewerb um den von der Oskar-Patzelt-Stiftung in Leipzig ausgelobten „Großen Preis des Mittelstandes 2020“ nominiert. **Nach Bearbeitungsschluss der unternehmensspezifischen Juryunterlagen am 30. April 2020 haben 553 von ihnen (2019: 758) die 2. Stufe des Wettbewerbs, die „Juryliste“, erreicht.**

Petra Tröger, Vorstand der Oskar-Patzelt-Stiftung sagte: „Auch bei uns wurde im Vorfeld diskutiert, ob es nicht sinnvoller wäre, den Wettbewerb wegen der außergewöhnlichen Umstände dieses Jahr auszusetzen. Trotzdem stellen sich über 500 der nominierten Unternehmen den Juroren. Das zeigt, dass viele starke Unternehmen erwarten, dass wir gerade jetzt in dieser Situation an der Seite der Besten stehen und mit ihnen Meilensteine setzen.“

Denn wir betrachten ja nicht den statistischen Durchschnitt aller Unternehmen, sondern die Wachstums- und Werteelite des Mittelstandes. Firmen, die teilweise über Generationen hinweg immer wieder Krisen und Strukturumbrüche bewältigen mussten. Der Mittelstand als Ganzes wird trotz unvermeidbarer Blessuren letztlich auch die Corona-Krise gestärkt ebenso überstehen, wie die Kriege und Krisen der vergangenen 100 Jahre.

Der Preis ist nicht dotiert. Es geht für die Unternehmen einzig und allein um Ehre, öffentliche Anerkennung und Bestätigung ihrer Leistungen, ohne finanzielle Anreize.

Unter den Firmen sind sowohl Newcomer- die erst in den letzten fünf Jahren gegründet wurden - als auch über 150-jährige Familienunternehmen, die bereits zahlreiche Krisen, Währungsreformen und sogar Kriege überstanden haben.

**97** (2018: 123) **Unternehmen**, die bereits als „Preisträger“ ausgezeichnet wurden, haben die Jurystufe zum Sonderpreis „Premier-Finalist“ bzw. „Premier“ erreicht.

**22** (2018: 31) zum Sonderpreis „Kommune des Jahres“ nominierte **Kommunen** erreichten die Jurystufe, **9** (2018:8) davon zum Sonderpreis „Premier-Kommune“.

**10** (2018: 19) zum Sonderpreis „Bank des Jahres“ nominierte **Kreditinstitute** erreichten die Jurystufe, **7** (2018:7) davon zum Sonderpreis „Premier-Bank“.

**4** (2018: 5) zum Sonderpreis „Junge Wirtschaft“ nominierte Unternehmen erreichten die Jurystufe.

**2** (2018: 2) zum Sonderpreis „Lebenswerk“ nominierte Unternehmen erreichten die Jurystufe.

Jetzt sind die zwölf Regionaljurs und die Abschlussjury bis 30. Juni damit befasst, die besten Unternehmen und Kommunen sowie Banken der Wettbewerbsregionen zu ermitteln, die im Herbst in Würzburg (12.09.) und Düsseldorf (26.09.) die begehrten Trophäen in Empfang nehmen können.

Höhepunkt und Abschluss des Wettbewerbsjahres 2020 ist die Bundesgala, die am 24.10.2020 in Düsseldorf stattfindet. Dort werden dann die bundesweiten Sonderpreise vergeben.

**Zur Bewertung der Unternehmen orientieren sich die Juroren in den kommenden Wochen an folgenden fünf Kriterien:**

1. Gesamtentwicklung des Unternehmens
2. Schaffung/Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
3. Modernisierung und Innovation
4. Engagement in der Region
5. Service und Kundennähe, Marketing

Die Auflistung der einzelnen Firmen, die die **Juryliste 2020** erreicht haben, kann unter <https://www.mittelstandspreis.com/wettbewerb/juryliste/> eingesehen werden.



*H. Schmidt*

Ihr Dr. Helfried Schmidt

## Impressum:

epaper 4/2020  
© 2020 OPS Netzwerk GmbH  
Melscher Str. 1, 04299 Leipzig,  
Tel. 0341 240 61 - 00  
[www.pt-magazin.de](http://www.pt-magazin.de) E-Mail: [redaktion@op-pt.de](mailto:redaktion@op-pt.de)  
Geschäftsführer: Petra Tröger, Dr. Helfried Schmidt

Das PT-Magazin ist das offizielle Magazin des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung, eingetragen im Stiftungsregister des Regierungsbezirkes Leipzig unter Nr. 2/1998.  
Alle Angaben ohne Gewähr.

# Türkenlouis und Sibylla Augusta am Kap Zwenkau bei Leipzig

Wir bieten an vom 16.09. bis 18.09.2020

2 Übernachtungen für 2 bis 4 Personen direkt am Zwenkauer Hafen.

Exklusive Ferienwohnung mit Seeblick, inklusive 2x Frühstück und Abendessen.



Bootsfahrt auf dem Zwenkauer See mit der MS Santa Barbara und Stadtrundfahrt durch Leipzig.



Vorstellung der neuen Sibylla Augusta Gemälde durch den Maler Bruno Griesel.

**CAFÉHAUS**  
Sibylla Augusta

Infos und Buchung: [bauer@leipziger-logistik.de](mailto:bauer@leipziger-logistik.de)  
Seepromenade 6 • 04442 Zwenkau

+49 341 426 89 - 0

**349,- € p.P.**



© piqsels.com

## Corona und Klima

### DIW-Klimaökonomin Claudia Kemfert über Krisen-Ähnlichkeiten

**Auf einen Schlag hat die Coronapandemie die Klimathematik aus der öffentlichen Wahrnehmung gekickt. Besteht die Gefahr, dass das in der Gesellschaft gerade wieder erwachte Problembewusstsein zum Klimawandel erst mal verflogen ist?**

**Claudia Kemfert:** Nicht unbedingt. Bei allem Leid und Schrecken gibt es einige Lehren, die wir aus der Coronakrise ziehen können, um uns vor dem Klimawandel zu schützen. Beide Krisen haben Ähnlichkeiten in Ablauf und Lösung. Deswegen sollten wir schon jetzt – also noch inmitten der Coronakrise – mitdenken, wie wir die drohende Klimakrise verhindern oder zumindest abmildern können.

**Welche Ähnlichkeiten zwischen beiden Krisen sehen Sie?**

**Claudia Kemfert:** Die Wissenschaft hat vor Pandemien lange gewarnt. Auch vor dem Klimawandel warnt die Wissenschaft schon seit über vierzig Jahren. Heute merken wir, dass sich diese Szenarien bewahrheiten. Wir müssen heute handeln, um die Katastrophen von morgen und übermorgen zu verhindern. Je stärker wir die Infektionsmöglichkeiten begrenzen und je früher wir die Emissionen senken, desto länger haben wir Zeit. Auch beim Klimaschutz geht es um „Flatten The Curve“ – also die CO<sub>2</sub>-Emissionen nicht so sehr ansteigen zu lassen, dass die Erde sich über das verkraftbare Maß hinaus erwärmt.

**Was können wir aus der Coronakrise für den Klimaschutz lernen?**

**Claudia Kemfert:** Zum einen lernen wir gerade, dass viele Dinge, die vorher utopisch schienen, auf einmal möglich sind: Emotionale Nähe und solidarische Achtsamkeit trotz „Social Distancing“. Und statt materiellem Egoismus und marktradikalem Survival-of-the-fittest.

Zum anderen lernen wir gerade im Crashkurs, wie sehr es in einer Demokratie auf uns alle ankommt. Nichts ist so wichtig wie verantwortungsbewusste und verbindliche Solidarität. Nach der Corona-Solidarität kommt die Klima-Solidarität. Es geht um einen Generationenvertrag: Heute stärken die Jungen die Alten durch ihr konsequentes Social-Distancing-Verhalten. Morgen stärken die Alten die Jungen dann durch konsequenten Klimaschutz.

**Wenn die Wissenschaft schon seit über vierzig Jahren vor dem Klimawandel warnt – ist es heute nicht bereits zu spät?**

**Claudia Kemfert:** Nein, absolut nicht! Wir können den Klimawandel eindämmen, wenn wir beherzt umsteuern. Wir sind nicht einem Schicksal hilflos ausgeliefert, sondern haben es selbst in der Hand, die schlimmsten Wirkungen zu vermeiden. Jedes Grad weniger an Erderwärmung ist enorm wertvoll, schnelles Handeln gefordert. Die Kosten durch Klimaschäden sind ungleich höher als die Kosten des Klimaschutzes.

**Klimaschutz erscheint meist als Vermeidungsstrategie. Sie betonen den Aspekt der Innovation. Sollten wir Klimaschutz als Innovationstreiber begreifen? Als Mittel für den nachhaltigen Umbau des Wirtschaftssystems?**

**Claudia Kemfert:** Klimaschutz ist DAS Mittel für den nachhaltigen Umbau des Wirtschaftssystems. Wir benötigen eine auf erneuerbaren Energien basierende Wirtschaft, die auf Recycling und Kreislaufwirtschaft setzt. Investitionen in Zukunftstechnologien schaffen Wertschöpfung und Arbeitsplätze. Es entstehen nachhaltige Innovationen, die die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft dauerhaft stärken. Klimaschäden werden vermieden. Eine ökonomische Win-win-Situation.

**Bringt Klimaschutz Innovation in Fahrt?**

**Claudia Kemfert:** Absolut. Kreativen Lösungen sind keine Grenzen gesetzt! Bereits heute gibt es jede Menge Innovationen, gerade im Bereich der Digitalisierung für Energie- und Verkehrswende. Und wir benötigen mehr Innovationen. Zum Beispiel sogenannte Smart Grids und virtuelle Kraftwerke, um in einem auf erneuerbaren Energien basierenden Energiesystem flächendeckend eine optimale Steuerung von Angebot und Nachfrage zu ermöglichen. Auch Batterien von Elektrofahrzeugen können als dynamische Speicher zur Netzentlastung dienen. Und: KI wird autonomes Fahren immer mehr ermöglichen und damit Mobilität für alle. All dies sind wichtige Innovationen für mehr Klimaschutz und Nachhaltigkeit.

**Innovation beginnt im Denken. Lassen Sie uns ein paar Stichpunkte dazu aus Ihrem Buch „Mondays For Future“ aufgreifen. „Probiere neue Methoden aus“, schreiben Sie. Es braucht neue Methoden und Vorgehensweisen?**

**Claudia Kemfert:** Ja, überall! Indem jede und jeder konkret handelt – und damit meine ich nicht bloß Konsum, sondern vor allem Maßnahmen zur Stärkung unserer Demokratie und Gesellschaft –, können wir völlig neue Vorgehensweisen entwickeln. Wir lernen ja gerade in der aktuellen Krise, wie sehr es auf uns alle ankommt.

**Sie appellieren: „Denk dreidimensional“ – was meinen Sie mit dreidimensional?**

**Claudia Kemfert:** Erstens zeitlich: Jegliches Handeln hat Auswirkungen für viele Jahrzehnte. Zweitens räumlich: Jegliches Handeln hat aufgrund der globalisierten Welt Auswirkungen auf unterschiedliche Weltregionen. Und drittens intergenerational: Es sind die zukünftigen Generationen, die die Suppe unseres heutigen Handelns auslöffeln müssen.

**Sie sehen in agilem Management ein Vorbild für den Klimaschutz. Was bringt ein agiles Vorgehen für die Lösung des Klimaproblems?**

**Claudia Kemfert:** Beim Klimaschutz stehen wir vor einer ungeheuer komplexen Aufgabe, wie wir sie in der Geschichte der Menschheit noch nie zu bewältigen hatten. Dafür brauchen wir tragfähige und trotzdem schnelle Entscheidungen. Komplexe Aufgaben lassen sich am besten mit iterativen Verfahren lösen, also mit einer schrittweisen Annäherung an die große Lösung. Auf dieser Kernidee basiert agiles Management. Dieses „Fahren auf Sicht“ ließe sich auch beim Klimaschutz zum Einsatz bringen.

**Unter dem Stichwort „Denk radikal“ plädieren Sie für radikale Lösungen im Klimaschutz. Wie können solche radikalen Lösungen aussehen?**

**Claudia Kemfert:** Sinnvoll radikal wäre für mich, wenn sich jeder und jede, egal wo, für Generationenverträge einsetzen würde: im Unternehmen, im Verein oder in der Schule. Radikal war zum Beispiel auch, dass in der Coronakrise die große Mehrheit der Deutschen freiwillig und aus innerem Antrieb zu Hause geblieben ist. Genauso geht auch „radikaler“ Klimaschutz: Jede kleine Handlung zählt! Wenn wir alle Klimaschutz bewusst und aktiv vorantreiben, schaffen wir tatsächlich eine rettende und umfassende Lösung – binnen Kurzem!

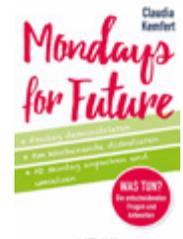
**Nicht zuletzt stellen Sie das Engagement für das Klima in den Kontext von Gerechtigkeit, Demokratie und Menschenrechten. Ist heute alle Politik Klimapolitik?**

**Claudia Kemfert:** So ist es. Jegliches Handeln ist auch Klimapolitik, im besten wie im schlechtesten Sinne. Alles zählt. Jeder Beitrag ist wichtig. Das Momentum für den Wandel ist da. Mondays for Future. Genau jetzt. ■



**Claudia Kemfert** ist Professorin für Energieökonomie und Nachhaltigkeit und leitet die Abteilung Energie, Verkehr und Umwelt am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Ihr neues Buch „Mondays for Future“ (Murrmann Verlag) beantwortet zentrale Fragen zur Klimakrise und gibt Handlungsempfehlungen, wie wir jetzt in Aktion kommen.

200 Seiten, EUR 18,00 (D)  
ca. EUR 18,50 (A).  
ISBN 978-3-86774-644-1



Das Interview führte Winfried Kretschmer und ist in einer ausführlichen Fassung zunächst auf [changex.de](https://www.changex.de) erschienen:

[https://www.changex.de/Article/interview\\_kemfert\\_jeder\\_zaeHLT](https://www.changex.de/Article/interview_kemfert_jeder_zaeHLT)

# Corona – der Durchbruch für

**D**ie Corona-Krise bringt den Durchbruch für die Digitalisierung, so liest es sich zurzeit allerorts. Arbeitsplätze, die ins Homeoffice verlegt wurden, Messen und Konferenzen, die nur noch virtuell stattfinden, Webinare aller Art, und die Kinder werden durch Online-Angebote beschult.

Doch ganz so einfach ist es nicht überall. Vielerorts sind die Datenleitungen ins Privathaus so schmal, dass nur der Ton übertragen wird, Online-Angebote für Schulen stecken noch in der technischen Entwicklung fest und überall steigt die Bedrohung durch Cyber-Kriminalität. Von den Verzögerungen bei der Entwicklung der Corona-App gar nicht erst zu reden.

Doch anstatt diese Aufgaben nun allesamt mit Engagement anzugehen und die Probleme zu lösen, werden Fässer – mit Problemen, die man gelöst zu haben glaubte – nun wieder aufgemacht, wie beispielsweise das Thema Datensicherheit.

Grundlage der Digitalisierung, aber auch des Handels und der Kommunikation, stellt seit jeher der Austausch von Daten dar. Informationen und Nachrichten, die von Person A zu Person B zu gelangen hatten – anfangs noch mündlich, dann in den ersten schriftlichen, digitalen Versionen, schnell aber auch schon verschlüsselt, damit sichergestellt wurde, dass nur der Empfänger in der Lage war, die Nachricht zu lesen. Datenschutz und Datensicher-

heit im Europa der 27 wurden mit der viel kritisierten DSGVO neu gefasst und ab 2016 nach und nach eingeführt.

Doch was viele noch nicht verstanden haben, ist, dass das Thema Datenschutz weit über die Vorgaben der DSGVO hinausgeht. Noch immer wird hier gespart. Oft braucht es erst den Ernstfall, damit der wahre Stellenwert von Datenschutz erkannt wird. Betroffene, die infolge von IT-Fehlern oder einem Angriff von außen eine vierstellige Summe verloren haben, werden dann aber schnell eines Besseren belehrt. Denn der Schutz der eigenen und der Schutz der Daten von Kunden, Mitarbeitern und Interessierten, sollte immer im eigenen Interesse sein.

Die DSGVO gibt hier zumindest schon einen groben Rahmen vor. Doch was will die Datenschutzverordnung denn wirklich?

Die DSGVO fordert, dass so wenig Daten wie möglich gespeichert (Prinzip der Datensparsamkeit) und so wenig Daten wie nötig gesammelt werden – und dass der Endkunde darüber informiert wird, wenn es dann doch zu einem Sicherheitsvorfall kommen sollte.

Die DSGVO und auch die anderen Rahmenwerke firmieren dabei nach dem Prinzip der „Best Practice“ und des gesunden Menschenverstands, geben aber keine bestimmten technischen Lösungen vor. Die Lösung hat nur immer auf dem „Stand der Technik“ zu bleiben.

Was das im Einzelfall für die Praxis heißt, ist nicht immer leicht zu definieren, vor allem wenn es um die Verarbeitung personenbezogener Daten geht.

Befindet sich ein Mitarbeiter beispielsweise auf einem Messestand und bekommt dort die Visitenkarte eines Interessenten, damit dieser nach der Messe für weitere Gespräche kontaktiert werden kann, hat er damit die Zustimmung zur Verarbeitung der Kontaktdaten erhalten. Wer ein neues Konto bei einer Bank eröffnen möchte, muss wissen, dass das nur funktioniert, wenn seine Daten auch abgespeichert werden. Diese Daten sind sinnvoll und notwendig. Was nicht notwendig ist: wenn jemand seine Mutter zum fünften Mal innerhalb eines Jahres in ein- und dasselbe Krankenhaus bringt und dort wiederholt aufgefordert wird, sechs mehrseitige Formulare zu unterschreiben, die es dem Krankenhaus gestatten, einen Bericht über den Aufenthalt an den Hausarzt der Mutter zu senden. Dies hat mit der DSGVO nichts zu tun, schafft keine Datensicherheit, sondern verursacht nur unnötige Kosten.

„Kosten“ ist dabei das Stichwort, an dem es in der Praxis meistens scheitert. Daten zu sammeln kostet Geld, Daten einzugeben kostet Geld, der Betrieb der Datenbanken kostet Geld. Die Lizenzkosten, insbesondere für die aus den USA stammende Datenbanksoftware, welche hier häufig zum Einsatz kommt, sind

# die Digitalisierung?

## Datenschutz und Datensicherheit entscheiden über Erfolg oder Scheitern

hoch. Sie können so hoch werden, dass eine Nachforderung dieses US-Konzerns, die ein börsennotiertes deutsches Unternehmen einmal elf Jahre nach dem Kauf einer Firma erhalten hat, besagtes Unternehmen dazu veranlasst hat, die Insolvenz einzuleiten.

Hier also ein paar grundlegende Tipps, um Kosten zu sparen:

- Immer nur so viele Daten wie nötig sammeln
- Daten, die gesammelt werden, sollten immer so erhoben werden, dass sie in den unternehmenseigenen CRM- und ERP-Systemen genutzt werden können.
- Daten müssen vor dem Zugriff unbefugter Dritter geschützt werden. Im Schadensfall müssen die Betroffenen umgehend informiert werden, damit sie ggf. eigene Sicherungsmaßnahmen für den Schutz ihrer bei ihnen befindlichen Daten einleiten können.
- „Irgendwas ist immer“, das gilt in puncto Datenschutz heute mehr denn je. Das weiß auch der Kunde. Er wird es deshalb zu schätzen wissen, wenn ein Schadensfall eingetreten ist und er rechtzeitig gewarnt wurde.

Wichtig ist, dass Unternehmen nachweisen können, nach bestem Wissen und Gewissen alle notwendigen Maßnahmen zum Schutz der Daten ergriffen zu haben. „Der Wind respektiert keine Dummköpfe“, so heißt es bei Star Trek Enterprise, einer Science-Fiction-Serie, deren Philosophie sich in vielen Bereichen der IT wiederfindet. So akzeptieren Kunden auch keine Lieferanten, die schon beim Schutz der eigenen Kundendaten sparen und damit scheitern.

Sei es Datensicherheit, sinnvolle Datennutzung, effiziente Datenaufbereitung oder Datenverfügbarkeit – Unternehmen qualifizieren oder disqualifizieren sich über durchdachte Prozesse, von denen nicht nur sie selber, sondern in erster Linie der Kunde profitiert. Die Digitalisierung spaltet die Gesellschaft nicht mehr in oben und unten, sondern in „Ins“ und „Outs“. Wer hier nicht mitkommt, wird aussortiert. Das lehrt uns auch Corona. Diese Krise macht deutlich, wer schon die richtigen Maßnahmen ergriffen hat, wer noch auf dem Weg ist und wer schon gescheitert ist mit seinen digitalen Themen. ■

### Über den Autor



**Ludger Wiedemeier** ist IT-Allrounder, der als Interim Manager oder IT-Projektleiter immer dann gerufen wird, wenn es an allen Ecken und Enden brennt und IT-Probleme drohen, Millionenschäden zu verursachen. Es gibt kaum eine Software, die er nicht kennt, und kaum eine Zertifizierung, die er nicht vorweisen kann. Er gilt branchenübergreifend als IT-Krisen-Manager. Sein Credo: Verantwortung übernehmen für Kosten und Budget, lösen, was zu lösen ist, und Projekte auch dann erfolgreich abschließen, wenn die Lage aussichtslos scheint. Nach seinem Studium in Deutschland und in den USA übernahm er zunächst eine Management-Position in einem Konzern in Irland. Seit mehr als zwanzig Jahren leitet er branchenübergreifend Projekte in mittelständischen Unternehmen und internationalen Konzernen rund um die Themen IT-Infrastruktur, IT-Sicherheit und IT-Governance. IT verantwortlich zu nutzen, Risiken abzuschätzen, sichere Schnittstellen zu schaffen und IT-Anwendungen in der Praxis so zu gestalten, dass sie beherrschbar bleiben, ist seine Passion. Sein umfassendes Wissen und sein kritischer Blick weit über den technologischen Tellerrand hinaus machen ihn zu einem gefragten Digitalisierungsexperten, der nicht nur die Chancen nutzt, sondern auch die Schwachstellen entdeckt.

# Unternehmer in Zeiten

*Immer wieder müssen Entscheidungen getroffen werden. Durch welche Tür wollen Sie gehen?*

## Der Erfolg liegt in der Balance von Stabilität und Erneuerung

Nicht nur aufgrund der aktuellen Corona Pandemie, ist es eine kontinuierliche Pflicht von Unternehmern, proaktiv über Krisenzeiten nachzudenken und mögliche Konsequenzen abzuleiten. Dies hilft nicht nur der Vorbereitung für mögliche Unternehmenskrisen, sondern generell der kritischen Reflektion über mögliche Schwachstellen und der damit verbundenen Identifikation von Verbesserungspotentialen.

Der Ablauf von Unternehmenskrisen verläuft meistens gleich: Die Krise beginnt mit einem schleichenden oder sogar spontanen Rückgang der Kundenaufträge, die in der Folge zu Einbußen im Umsatz führen. Dies hat Konsequenzen auf die Ertrags- aber auch Liquiditätssituation. Ein nicht ausreichender Ertrag kann zu Verlusten und im schlimmsten Fall zu einer Überschuldung führen. Fehlende Liquidität kann über Zahlungsschwierigkeiten bis zur Zahlungsunfähigkeit gleiten. Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit sind beides individuelle Anlässe für eine Insolvenz.

Sind alle Unternehmenskrisen vorhersehbar? „Jein“! „Ja“, denn der oben gezeigte Ablauf ist der Normalfall, und auch die Ursachen für diesen Normalfall sind meist dieselben: Schwindende Aufträge und Umsätze entstehen entweder aus einer fehlenden Attraktivität gegen-

über den Kunden, resultierend aus dem fehlenden Nutzen für diesen oder einem unattraktiven Preis, aus einem aggressiven Wettbewerb, wiederum resultierend aus einer Preis- oder Innovations-Aggressivität einiger Marktteilnehmer, oder aus weiteren Umfeldfaktoren wie der staatlichen Regulatorik.

Aber „nein“, neben diesen normalen Umständen existieren Zeiten mit unvorhersehbaren Trends und daraus entstehenden Krisen. Seit **Nassim Nicholas Taleb** und seinem Buch über schwarze Schwäne von 2007, nennen wir jene Ereignisse, die unvorhersehbar, selten und höchst unwahrscheinlich sind, „schwarze Schwäne“. Dieser Begriff basiert auf der Erkenntnis, dass es doch schwarze Schwäne in der freien Wildbahn gibt, obwohl die meisten Schwäne weiß sind und ein früheres englisches Stichwort mit seiner Aussage es „gäbe keine schwarzen Schwäne“ falsch lag. Auch in der öffentlichen Wahrnehmung nehmen wir schwarze Schwäne als Ausnahme oder sogar als Fehlentwicklung wahr.

Nicht nur, dass die Öffentlichkeit diese Ereignisse als unwahrscheinlich oder gar unmöglich einstuft, sie spielen dann eine unverhältnismäßig große Rolle mit harten Konsequenzen für alle Betroffenen. Schwarze Schwäne haben das Potential zu öffentlichen Großereignissen,

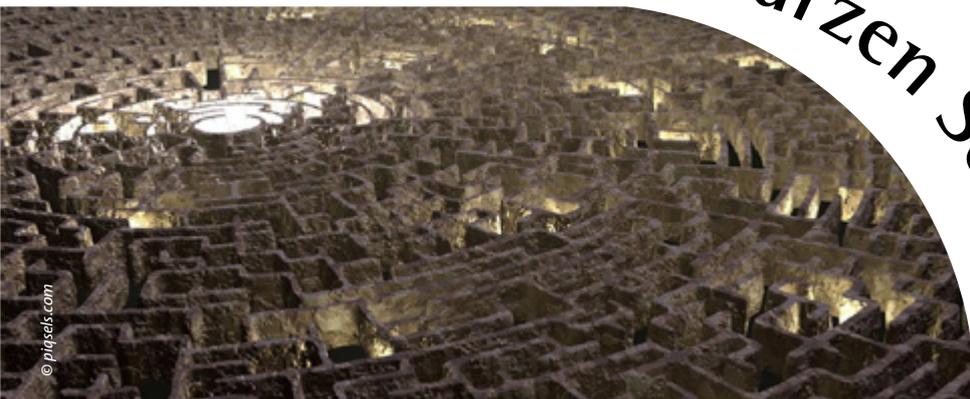
politischen Umstürzen, wirtschaftlichen Krisen, gesundheitlichen Epidemien oder ökologischen Katastrophen. Der entsprechende wissenschaftliche Begriff lautet daher „Diskontinuitäten“.

Wie aber geht nun ein Unternehmer mit einer (un-) vorhersehbaren Krise um? Was sollte er beachten und schnellst möglichst umsetzen? Zwei zentrale Ziele gilt es für die Organisationen zu erreichen: Erstens benötigt es Stabilität und Robustheit gegenüber jeglichen Krisen bis hin zu schwarzen Schwänen. Krisen dürfen eine Organisation zwar beeinflussen, aber nicht existenziell gefährden. Die Führung muss konsequent offen und pragmatisch mögliche Unternehmenskrisen und schwarze Schwäne identifizieren und akzeptieren. Mittels eines klassischen Krisenmanagements gilt es das Unternehmen und all seine Stakeholder zu schützen. Zweitens dient die Robustheit als Basis für die Aktivierung eigener Kräfte, um aus jeder Krise eine Chance für das eigene Unternehmen zu gestalten. Mit anderen Worten: Es geht um den Schutz des Unternehmens unter gleichzeitigem Ausnutzen neuer Chancen.

### **I. Erfolg liegt in der Stabilität**

Starten wir mit dem ersten, dringenden Aspekt der Stabilität. Der Erfolg in Krisenzeiten liegt in der Stabilität und

# von Krisen und schwarzen Schwänen



Die Entscheidungsfindung in Krisen kann sich anfühlen als würde man unter Zeitdruck durch ein Labyrinth gejagt.

Robustheit des Unternehmens – nach innen und nach außen. Nach außen gilt die Stabilität gegenüber den **wichtigsten Stakeholdern** eines Unternehmens, nach innen als die eigentliche Sicherung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Bei den Stakeholdern gilt es, beispielsweise das Vertrauen der bedeutendsten Kunden rasch und direkt durch eine offene Kommunikation und nachhaltige Lieferfähigkeit abzusichern. Immerhin zahlen uns unsere Kunden auch unser Gehalt, während die Mitarbeiter unsere Leistungen produzieren. Ihnen gegenüber benötigt es eine ausbalancierte Informations-Offenheit, ohne jedoch zu viel Ängste zu schüren. Die Mitarbeiter suchen vor allem Sicherheit betreffend ihrer Arbeitsplätze und der korrekten Zahlung aller Gehälter.

Die Lieferanten schaffen uns die technischen und operativen Voraussetzungen für unsere Leistungsfähigkeit. Wenn sie uns keine Rohwaren, Vorprodukte oder Dienstleistungen erbringen, können oft auch wir nicht mehr unsere Aufgaben gegenüber den Kunden korrekt erfüllen. Die Lieferanten erwarten von uns in Krisenzeiten Aussagen und Beweise über unsere Zahlungstreue, also die rechtzeitige und korrekte Bezahlung aller offenen

Rechnung. Die damit verbundene Zahlungsfähigkeit ist auch ein wichtiger Vertrauensaspekt gegenüber unseren Banken und Gesellschaftern. Diese Gruppe an Stakeholdern unterstützen uns bei den finanziellen Voraussetzungen für unsere Leistungsfähigkeit auch innerhalb einer Krise. Um ihr Vertrauen nicht zu verlieren, sind auf klassische betriebswirtschaftliche Aspekte zu achten, wie die Rendite, Kreditwürdigkeit und der generelle Insolvenzschutz.

Neben der Stabilität gegenüber unseren Stakeholdern gilt die Aufmerksamkeit der **Wirtschaftlichkeit** eines Unternehmens. Sie muss mindestens stabilisiert, wo aber möglich auch verbessert werden. Dies bedeutet bei vielen Firmen aber zuerst die Schaffung einer Transparenz über die aktuelle wirtschaftliche Lage. Während in guten Zeiten manche Unternehmer ihre Firma „per gutem Bauchgefühl“ steuern, was bei wiederkehrenden Kunden und wachsenden Umsätzen oft auch keine akuten Probleme verursacht, so braucht es in Krisenzeiten harte Fakten über die aktuelle und kurzfristige Ertragslage, Kostenblöcke und anstehende Investitionen. Wichtig ist auch die Transparenz über zentrale Positionen des Umlaufver-

mögens, wie die Vorräte, offenen Forderungen gegenüber den Kunden oder Dritten, die aktuelle Kassenbestände sowie mögliche Geldreserven.

Erst die Transparenz erlaubt eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit! Hier betrachtet man die Stärkung des eigenen Absatzes oder Umsatzes, beispielsweise durch Sonderaktionen, aber auch durch einen aktiveren Vertrieb, Werbung oder kurzfristige Sortimentserweiterungen. Dann gilt es offene Forderungen gegenüber den Kunden schneller einzuziehen, was ein sehr aktives und konsequentes Forderungsmanagement voraussetzt. Weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, und vor allem der Liquidität, sind die Reduktion von Vorräten und Beständen, ohne dabei das laufende Geschäft zu gefährden, die Nachverhandlung der Lieferanten im Einkauf, die mögliche Stundung von Verbindlichkeiten (wie Lieferantenkrediten oder Gesellschafterdarlehen) oder der kurzfristige Liquiditätszugang durch Gesellschafter oder staatliche Institutionen. In der aktuellen Corona Krisen helfen gerade diverse Fördermaßnahmen des Staates bei kurzfristigen Liquiditätsengpässen, wie das sehr rasch umgesetzte Kurzarbeitergeld und die Soforthilfe in Form einmaliger Zuschüsse.

## II. Erfolg liegt in der Erneuerung

Die Stabilität ist eine sehr wichtige Aufgabe des Unternehmers in Krisenzeiten. Der Erfolg liegt aber auch in der Erneuerung. Ziel ist die Aktivierung eigener Kräfte, um aus einer Krise eine Chance für das eigene Unternehmen zu gestalten. Denn **neue Zeiten bedeuten auch neue Spielregeln!** Gerade die Corona Pandemie hat viele direkte Effekte auf die Unternehmen, wie aktuelle Betriebsschließungen bei vielen Restaurants, Hotels, Friseuren, Physiotherapeuten, selbständigen Trainern, Einzelhändlern oder Handwerkern. Andere Unternehmen und ihre Mitarbeiter erleben die Kurzarbeit, Homeoffice oder bereits Lieferengpässe bei notwendigen Rohwaren und Vorprodukten. ►



*Ambidextrie von Stabilität  
und Erneuerung*

Die spannenden Fragen lauten nun: Wie lange bleiben diese Auswirkungen akut? Was kommt danach? Wird die Welt nach der aktuellen Krise wieder wie vorher aussehen oder verändert sie sich nachhaltig? Die wichtigste Frage aber lautet nach den eigenen Möglichkeiten, wie man aus dieser Krise gestärkter rauskommt. Wie kann ein Unternehmen von dem Trend des Homeoffice profitieren, indem es beispielsweise zukünftig weniger Büroflächen benötigt oder noch einfacher Teilzeitarbeitsplätze anbietet. Warum entwickeln wir nicht dank moderner digitaler Technologien, wie der additiven Fertigung / 3D Druck, dezentrale Produktionen, in welcher wir bestimmte Rohwaren und Vorprodukte wieder selbst, kostengünstig und vielleicht sogar viel graduerter und auf Kunden individuell abgestimmt herstellen?

Neue Zeiten bedingen neue Spielregeln; das offensive Angehen neuer Spielregeln benötigt aber den Willen zu neuen Wegen, zu möglichen Fehlern und vor allem **viel Mut**. Der Duden definiert Mut als die „Bereitschaft, angesichts zu erwartender Nachteile etwas zu tun, was man für richtig hält“. Ein übliches „benchmarken“ mit anderen Firmen, ein Nachahmen der „erfolgrei-

chen“ Firmen oder ein Management nach Mainstream reicht nicht mehr aus. Doch fehlt es oft an diesem Mut, eher wirken vier emotionale Barrieren und behindern jegliche Veränderungen.

Vier Barrieren behindern das Ausprobieren neuer Spielregeln. Hierzu zählt die Unkenntnis als ein Informationsdefizit. Denn wir alle wissen gerade nicht, wie sich unsere Unternehmen, Märkte, Gesellschaft und Land in den nächsten Monaten präsentieren werden. Werden wir rechtzeitig die nötigen Medikamente und Impfungen haben, kann die Wirtschaft die Verluste der Krisenzeit wieder aufholen, ab wann gehen wir wieder vor Ort unseren Geschäften nach, wie ändern sich die Wertvorstellungen der Mitarbeiter und die Konsumbedürfnisse der Kunden? Parallel zur Unkenntnis haben wir ein Qualifikationsdefizit, da wir eine solche Krise noch nicht erlebt haben. Viele fühlen sich überfordert, während das eigene Umfeld (wie Mitarbeiter oder Familienmitglieder) klare Antworten und Entscheidun-

gen von einem erwarten. Wenn dann noch organisatorische Defizite wirken, wie fehlende finanzielle Mittel, unklare Entscheidungsstrukturen oder Abstimmungsbedarfe mit (weiteren) Gesellschaftern, dann folgt ein Gefühl

*Es gibt keine erfolgreichen  
Rettungseinsätze ohne die Balance  
von Risiko und Sicherheit.*

der Ohnmacht mit weiteren Ängsten. Die größte Angst entsteht aus der Emotion der Schlechterstellung. Hier geht es um die Angst vor dem Statusverlust, Arbeitsplatzverlust, Vermögensverlust bis hin zur Existenzangst.

Konsequenterweise bezeichnet der Duden den Mut als die Fähigkeit, in einer gefährlichen, riskanten Situation seine Angst zu überwinden. Die Erneuerung





als Erfolgsfaktor bedarf die dringende Bereitschaft, sich seinen Ängsten zu stellen. Oder wie sagte schon der Franzose **Victor Hugo** „Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance.“

Die Mitglieder einer Organisation überwinden nur ihre individuellen Ängste durch rasche Erfolge. Dazu benötigt es aber die ersten Visionäre, die mittels kleiner Projektinitiativen erste Meilensteine erfolgreich bewältigen. Wir sprechen hier von Quick Wins, aber auch von Visionären, die einfach mal anfangen, wo andere noch diskutieren und in ihren Ängsten gefangen sind. Diese Personen sind die **Vorbilder für die anderen**. Dabei bedeutet „Vorbild“ nicht nur Eigeninitiative, Eigenverantwortung, Präsenz vor Ort und die Funktion einer De-Eskalation,

sondern besonders die Bereitschaft zu unorthodoxen Entscheidungen.

#### **Unorthodoxe Entscheidungen**

reichen von kleinen Investitionen in unsichere Projekte, für die es noch keinen „perfekten“ Business Plan gibt, von der Rückbesinnung auf eine eigene Fertigung von bisher outgesourceten Leistungen oder den nachhaltigen Fortsetzen von Home Office Arbeitsplätzen, eventuell sogar für eine neue Gruppe von Mitarbeitern (Teilzeit etc.). Unorthodoxe Entscheidungen betreffen zudem den Versuch, neue Märkte (wie Kundengruppen, Branchen, Regionen, Kaufmotive) anzugehen oder neue Technologien und Prozesse (wie Omnichannel, on Demand, Consumerisation, Gamification) für die bisherigen Leistungen einzusetzen.

#### **III. Balance von Stabilität und Erneuerung**

In Krisenzeiten gilt noch mehr die Forderungen nach einer Ambidextrie, also einer Balance zwischen Stabilität und Erneuerung. Es geht um die Stabilität gegenüber Stakeholdern, aber auch um die Bereitschaft und Vorbildfunktion zu mutigen, neuen Schritten. Die Unternehmensführung darf nicht im Krisenmodus stecken bleiben: Neue Zeiten bedingten neue Spielregeln. Hier braucht es die Bereitschaft zu mutigen Schritten sowie die Vorbildfunktion zu unorthodoxen Entscheidungen. So ist das auch in der aktuellen Corona Krise: Das Bestandsgeschäft mit Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten gilt es zu schützen. Gleichzeitig ändern sich momentan manche Wertvorstellungen der Menschen und wir erleben eine weitere Dimension der digita-

len Transformation. Diese Veränderungen bieten jenen Unternehmen neue Chancen, die dies aktiv erkennen, erproben und umsetzen.

Aber das ist nichts Neues: Die klassischen Wettbewerbsstrategien fordern schon seit Jahrzehnten eine Positionierung entweder als Kostenführer (dank signifikanter Kostenvorteile und immer noch rentablen niedrigen Preisen) oder Nutzenführer (bei dem Kunden dank qualitativer oder emotionaler Mehrwerte höhere Preise akzeptieren). Nur wer mindestens einer dieser beiden Strategien erfolgreich umsetzt, überlebt in der heutigen Netzwerkökonomie. All die anderen Unternehmen, die weder Kosten- noch Nutzenführer sind, landen spätestens dank der digitalen Vernetzung, Markttransparenz und aktuellen Krisenzeiten im Sumpf der Vergleich- und Austauschbarkeit!

Ein Kosten- bzw. Nutzenführer ist nur so lange in seiner Positionierung sicher, so lange er sich immer weiterentwickelt, neue Kundentrends aufnimmt und umsetzt, den Wettbewerb beobachtet, die Regulatorik antizipiert und sich ja nicht auf seinen bisherigen Erfolgen ausruht. Und kommen wir noch einmal zu der Kernaussage „diese Veränderungen bieten jenen Unternehmen neue Chancen, die dies aktiv erkennen, erproben und umsetzen“, so nannte schon unser Dichterst Goethe drei Buchstaben, die den Weg zum Erfolg zeigen: TUN! ■

#### **Über den Autor**

Dr. Markus Disselkamp ist selbständiger Berater und Trainer mit einzelnen Beteiligungen an bzw. Organfunktionen in verschiedenen Unternehmen. Er promovierte an den Universitäten Fribourg (Schweiz) und Oxford (England). Seine besondere Expertise liegt in zu Fragen der „Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen“ sowie zur „Effizienz von Investitionen“. Weitere Informationen unter <https://www.disselkamp.org>



# Netzwerk der Besten

## Wir brennen für den Mittelstand!

Meilensteine setzen wir im  
26. Wettbewerbsjahr „Großer Preis des  
Mittelstandes“ – gemeinsam mit Ihnen.

### 12. SEPTEMBER 2020 MARITIM HOTEL WÜRZBURG

Gala zur Preisverleihung und Ball für  
Bayern, Hessen, Thüringen,  
Baden-Württemberg  
*sowie die Wettbewerbsregionen*  
Sachsen, Berlin/Brandenburg



SFW Schildauer Fleisch-  
und Wurstwaren GmbH  
Sachsen

### 26. SEPTEMBER 2020 MARITIM HOTEL DÜSSELDORF

Gala zur Preisverleihung und Ball für  
Rheinland-Pfalz/Saarland,  
Schleswig-Holstein/Hamburg,  
Nordrhein-Westfalen,  
Niedersachsen/Bremen  
*sowie die Wettbewerbsregionen*  
Sachsen-Anhalt,  
Mecklenburg-Vorpommern



C. Josef Lamy GmbH  
Baden-Württemberg

### BUNDESBALL 24. OKTOBER 2020 MARITIM HOTEL DÜSSELDORF

Gala zur Preisverleihung und Ball  
Bundesweite Premier-Sonderpreise



Albert Fischer GmbH  
Niedersachsen

Hauptsponsor



Hauptmedienpartner



[www.mittelstandspreis.com](http://www.mittelstandspreis.com)