ConWISE

Zeitenwende für die Unternehmensführung

Wesentliche Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung in den kommenden Jahren und wie Führungskräfte darauf reagieren können.

Mit über 40 Handlungs-empfehlungen

Inhaltsverzeichnis

Einführung ***3***

Die Einflussfaktoren auf den Mittelstand ***5***

Zeichen von Mangelwirtschaft **5**

Disruption der Lieferketten **9**

Zunahme globaler Spannungen **11**

Schwankende Energiepreise und Energieversorgung **13**

Fortschreitender Klimawandel **15**

Zunehmende Digitalisierung und disruptive Technologien **18**

Etablierung hybrider Arbeitswelten **20**

Umgang mit Fachkräftemangel **22**

Fazit und Handlungsempfehlungen ***24***

Über ConWISE ***25***

Einführung

Politisch wie auch gesellschaftlich erleben wir gerade eine Zeitenwende. Bisher gültige Normen und Handlungsweisen werden hinterfragt. Gestern noch übliche Praxis wird heute gestoppt. Ob neue Milliardenausgaben in militärische Verteidigung, eine Beschleunigung der Energiewende, oder die Stärkung der Halbleiterindustrie in Europa: Nicht alles davon kommt überraschend, aber wir sind nun gefordert, mehrere Herausforderungen gleichzeitig zu meistern. Und um das zu schaffen, müssen wir unser Tun und Handeln grundsätzlich und zügig anpassen. Kurzum: wir stehen vor einer Zeitenwende.

Diese Zeitenwende betrifft nicht nur die Politik, sondern auch die Wirtschaft und damit im Besonderen auch viele mittelständische Unternehmen in Deutschland. Einige Veränderungen und Einflussfaktoren sind schon seit längerem bekannt, wie beispielsweise der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen auf die Fachkräftesituation. Auch der Ruf nach nachhaltigem und umweltbewusstem Wirtschaften ist nicht neu. Neu jedoch ist der Nachdruck, wie diese Veränderungen von Politik und Gesellschaft nun eingefordert werden. Ebenso hat das Bewusstsein für Veränderungen und einhergehende Konsequenzen zugenommen. Dies birgt Chancen, aber zugleich auch Risiken. Ein Beispiel: Seit COVID-19 steht das Thema der Digitalisierung endgültig ganz oben auf der Agenda von Unternehmen. Gleichzeitig erhöhen sich aber auch die Gefahren von Cyberattacken. In vielen Bereichen stehen wir erst am Anfang der technologischen Möglichkeiten. Wer hier den Anschluss verliert, büßt an Wettbewerbsfähigkeit ein.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Jeder der nachfolgenden identifizierten Treiber der Zeitenwende würde für sich genommen bereits erheblichen Einfluss auf die Ausrichtung der Unternehmen haben. Aber gerade die Summe der Einflüsse wird die Unternehmen massiv verändern. Führungskräfte sind nun gefordert, Ihr Unternehmen strategisch zu hinterfragen oder gar neu aufzustellen. Ein vorrangiges Ziel ist, den Unternehmen Resilienz gegenüber kurzfristigen Veränderungen zu geben. Nicht nur international agierende Konzerne, auch mittelständische Unternehmen brauchen jetzt eine angepasste Strategie für die kommenden Jahre. Und das nicht zum Selbstzweck, sondern für Ihre Mitarbeiter, Kunden und Kapitalgeber, die zunehmend mit Unsicherheiten konfrontiert sind. Unsere nachfolgende Einschätzung der Veränderungen und eine Vielzahl Handlungsempfehlungen können Ihnen dabei helfen.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Die Einflussfaktoren

Nachfolgend gehen wir auf die Einflussfaktoren ein und beschreiben dabei die Herausforderungen für Unternehmen und dessen strategische Ausrichtung. Wie Sie als Führungskraft zusammen mit Ihren Mitarbeitern diesen begegnen können, fassen wir jeweils in konkreten Handlungsempfehlungen zusammen.

Zeichen von Mangelwirtschaft

Status Quo und Prognose der zukünftigen Entwicklung

Die zunehmende Knappheit von Rohstoffen wird viele produzierende Unternehmen in Deutschland und Europa betreffen. Eigentlich keine neue Erkenntnis, aber nachdem jeder in Deutschland die Konsequenzen aus dem Russland-Ukraine Krieg spürt, kommt dem Thema Rohstoffe eine neue Aufmerksamkeit zu. Vor diesem Hintergrund sehen wir hier eine Zeitenwende für die Wirtschaft, die mit den Kennzeichen einer Mangelwirtschaft einhergeht. Dies hat vor allem drei Gründe:

1. **Die Rohstoffe sind endlich**, aber einige Materialien sind stärker betroffen als andere. Chemiker und Unternehmensberater Mike Pitts hat ein Periodensystem der gefährdeten Elemente erstellt, welches zeigt, bei welchen Stoffen die westlichen Industrieländer in naher und etwas fernerer Zukunft mit Versorgungsschwierigkeiten rechnen müssen. Wie aus folgender Übersicht deutlich wird, muss in den kommenden Jahren mit einem Mangel bei Helium, Zink, Gallium, Germanium, Arsen, Indium, Tellur, Neodym und Hafnium gerechnet werden. Mehr dazu unter https://www.spektrum.de/news/die-rohstoffkrisen-der-zukunft/1067430

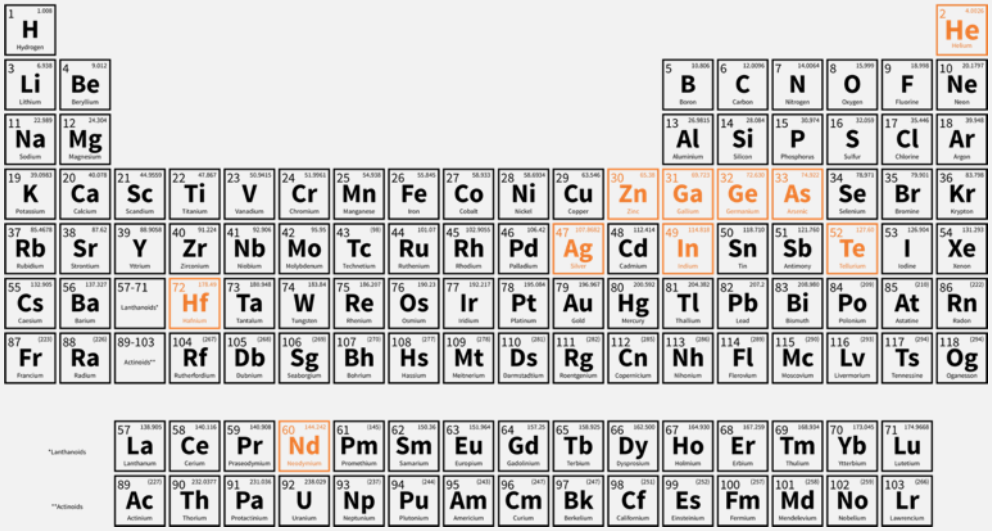

Abbildung 1: Periodensystem

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

2. Die **Verteilung kritischer Rohstoffe in der Welt** führt dazu, dass die EU vollständig auf Importe von außerhalb angewiesen ist. Beispielhaft hat Deutschland 2018 rund 9724 Tonnen seltene Erdmetalle und -verbindungen importiert. Unter dem Strich stammten davon 80 Prozent aus China und 20 Prozent aus Russland. Damit ist die Gefahr einer wirtschaftlichen Abhängigkeit von Deutschland groß. Zudem können solche Staaten jederzeit mit Exportstopps bzw. einem Embargo drohen. Die globale Verteilung der seltenen Erden ist in der Abbildung 2 zu sehen. (Link: https://www.dw.com/de/wenn-seltene-erden-zur-waffe-werden/a-49082724)

Abbildung 2: Seltene Erden - Anteil an Reserven (2018)

3. **Zeitlich befristeter Rohstoffmangel** aufgrund von Schwankungen in Angebot und Nachfrage. Auslöser dafür können weltweite Pandemien wie Corona sein. Zuerst kommt es dabei zu Auftragseinbrüchen und reduzierten Produktionskapazitäten, anschließend zu einer zeitgleich erhöhten internationale Nachfrage. Fehlende Frachtkapazitäten sind ein weiterer Grund, der eine zeitlich befristete Rohstoffknappheit hervorrufen kann (mehr dazu im nächsten Kapitel).

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Herausforderungen für die Unternehmensführung

Die Mangelwirtschaft durch Rohstoffverknappung sorgt bei den betroffenen Unternehmen für zahlreiche Einschränkungen im Betriebsablauf:

- Höhere Einkaufspreise durch die Knappheit der Rohstoffe.
- Längere Wartezeiten auf bestellte Waren und Rohstoffe durch wirtschaftspolitische Priorisierungen bei den Lieferanten oder aufgrund mangelnder Transportkapazitäten.
- Längere Einkaufszeiten, da Unternehmen alternative Lieferanten ausfindig machen müssen.
- Höherer Aufwand in der Produktionsplanung, da Rohstoffe oder Vorprodukte fehlen. Dies wirkt sich um so gravierender aus, je mehr eine Just-in-time Produktion vorliegt.
- Bestehende Aufträge können nicht abgearbeitet werden. Damit kann es zu weiteren Verzögerungen in den Lieferketten kommen. Oder es drohen entsprechende Vertragsstrafen, wenn Lieferungen verspätet eintreffen.
- Im schlimmsten Fall kommt es zu Umsatzausfällen oder zu einem zeitweisen Produktionsstopp. Die Auswirkungen sind erheblich. Aber Unternehmen können sowohl kurzfristig darauf reagieren als sich auch langfristig auf diese Zeitenwende einstellen.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Strategische Handlungsempfehlungen

Das strategische Ziel für die Unternehmensführung muss es sein, vermehrt Resilienz gegenüber makrowirtschaftlichen Einflüssen aufzubauen. Das bedeutet, deutlich flexibler auf Veränderungen in der Wertschöpfungskette, wie zum Beispiel Schwankungen bei Rohstofflieferungen, zu reagieren. Folgende konkrete, teils auch strategische, Maßnahmen sehen wir als geeignet an:

- **Erhöhen Sie die Preise.** Dies wird aber nur dann funktionieren, wenn alle Wettbewerber von der Verknappung betroffen sind und die vertraglichen Vereinbarungen dies zulassen. Falls Wettbewerber jedoch in Ländern ansässig sind, in denen die Rohstoffe gefördert werden, ist damit zu rechnen, dass diese mit den Belieferungen kritischer Rohstoffe bevorzugt werden. Dies kann dazu führen, dass Preiserhöhungen nicht durchsetzbar sind. In diesem Falle müsste die Politik eingreifen und Ihrerseits Handelsbarrieren wie Zölle einführen oder die Hersteller subventionieren.
- **Füllen Sie Ihre Läger gerade bei kritischen Rohstoffen.** Kaufen Sie bereits nach, sobald der Lagerstand unter 50% fällt. Jahrelang wurde die Lagerhaltung verringert oder war Ziel von Effizienzmaßnahmen wie Just-in-time Produktion. Sollten Lagerkapazitäten vorhanden sein, so sollte den kritischen Rohstoffe Priorität eingeräumt werden. Andernfalls könnte der Aufbau von Reservelagern außerhalb der Produktionsstätten eine Möglichkeit darstellen. Da Mitbewerber in Deutschland und Europa gleichermaßen betroffen sind, sollte der Versuch einer Einkaufs- und Lagerkooperation diskutiert werden. Ein Shared Logistic Center für kritische Rohstoffe dürfte mittel- und langfristig eine strategische Option sein, gegenüber der man aufgeschlossen sein sollte.
- Wie bereits angedeutet, kann auch der **Aufkauf größerer Mengen kritischer Rohstoffe im Verbund mit anderen Unternehmen** strategisch an Bedeutung gewinnen. Dies ähnelt dem Prinzip von Genossenschaftsverbänden. Auch die Finanzierung durch europäische Banken bei kritischen Rohstoffen dürfte zu attraktiven Konditionen machbar sein, denn die Preisentwicklung wird mittel- bis langfristig nach oben gehen.
- Die **Forschung nach alternativen Materialen** wurde von vielen bereits angegangen. Falls möglich, ist dieser einen größeres Augenmerk zu schenken. Kooperieren Sie mit Forschungseinrichtungen aber auch Startups in diesem Umfeld.
- **Verringern Sie den Verbrauch kritischer Rohstoffe.** Starten Sie in diesem Zusammenhang eine Zero-Waste Initiative im Unternehmen.
- **Investieren Sie in die Kreislaufwirtschaft** und damit ins Recycling Ihrer Produkte. Lassen Sie alte Produkte zu sich zurückführen. Auch Kleinstanteile an Rohstoffen werden für das Recycling in Zukunft interessant. Steigen Sie eventuell selbst ins Recycling ein.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Disruption der Lieferketten

Status Quo und Prognose der zukünftigen Entwicklung

Der Materialmangel in der deutschen Industrie hat sich wieder verschärft, unabhängig von der Tatsache, dass Rohstoffe endlich sind. Ursachen hierfür sind verschiedene Disruptionen in den Lieferketten. So führten bereits Lockdowns aufgrund der Corona-Pandemie in einzelnen Städten Chinas zu Werksschließungen. Ein querliegender Frachter hat im März 2021 tagelang den Suezkanal blockiert, einer der wichtigsten Wasserstraßen zwischen Europa und Asien. Krieg in der Ukraine führte im März 2022 zu Lieferausfällen von Kabelbäumen des Autozulieferers Leoni. Allein im ersten Quartal des Jahres 2022 gab es eine Vielzahl globaler Einflüsse, die erheblich die Lieferketten betrafen: Sanktionen für die russische Wirtschaft, Bergung alter Seeminen im Schwarzen Meer, Anschläge auf Mineralölraffinerien in Saudi-Arabien und viele mehr. All diese Vorfälle führen zu massiven Lieferengpässen und einer Knappheit an Vorprodukten. Die nachfolgende Konjunkturumfrage des ifo Instituts im Februar 2022 verdeutlicht dies:

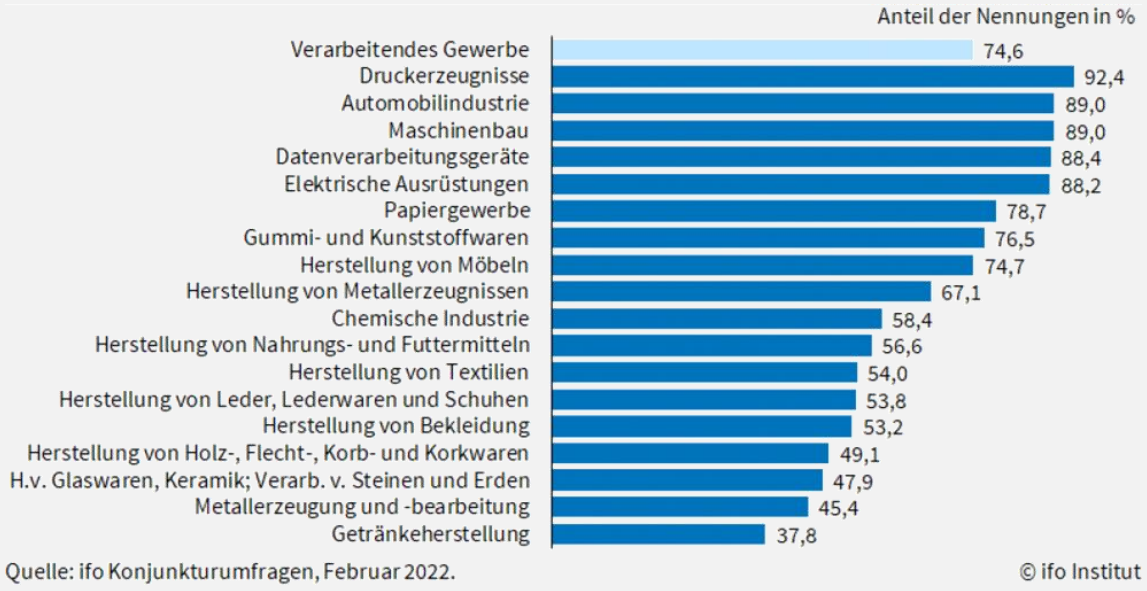

Abbildung 3: Knappheit von Vorprodukten im verarbeitenden Gewerbe

Herausforderungen für die Unternehmensführung

In allen Branchen der Industrie ist Knappheit von Material, Vorprodukten und wichtiger Zulieferteile bereits ein Thema. Dies wird auch in den kommenden Jahren so bleiben bzw. noch weiter zunehmen. Die Situation wird nicht nur die Schlüsselbranchen der deutschen Industrie wie die Automobilbauer und den Maschinenbau treffen. Nein, auch Hersteller von Informationstechnologie, elektrischen Ausrüstungen oder die Papierindustrie sind betroffen. Eine Situation auf die sich Unternehmen langfristig einstellen müssen.

Strategische Handlungsempfehlungen

Noch mehr als bei der zunehmenden Rohstoffverknappung gilt es auch hier für Unternehmen, Resilienz aufzubauen. Somit gelten die im vorhergehenden Kapitel aufgeführten Maßnahmen auch in diesem Fall: Erhöhung der Lagerkapazitäten und Aufbau von Reserven. Unternehmen sollten zudem folgende Maßnahmen in Betracht ziehen:

- **Richten Sie flexible Arbeitszeitkonten ein.** Viele Unternehmen bieten dies bereits an. Wer hier noch nicht aktiv war, sollte diese Möglichkeit zur Flexibilisierung nutzen. Auf staatliche Unterstützungsleistungen – wie beispielsweise Kurzarbeit – sollte man sich nicht dauerhaft verlassen. Nicht jede Disruption wird zukünftig durch staatliche Eingriffe abgefedert werden können. Auf Seiten des Staates wird der Druck wachsen, wieder eine Schuldenbremse einzurichten.
- **Verabschieden Sie sich von der reinen Logik des Taylorismus.** Unternehmen sollten Produktionslinien flexibel anpassen können und mit Auf- und Abbau von Lagerkapazitäten arbeiten. So können unterschiedliche Produkte auch zu unterschiedlichen Zeiten gefertigt werden, um damit Lieferausfälle zu kompensieren.
- **Bauen Sie Ihr Wartungs- und Servicegeschäft weiter aus.** Erhalt und verlängerte Nutzungsdauer von Produkten und Anlagen werden zunehmende Wertschätzung von Kunden erhalten. Schnelligkeit im Service und hohe Agilität bei der Reaktion auf Probleme sind weitere Faktoren, die Unternehmen vor Ort als Wettbewerbsvorteil gegenüber ausländischen Wettbewerbern hervorheben können.
- Denken Sie über eine **Eigenherstellung von Vorprodukten in kleineren „Überbrückungsmengen" mit Hilfe der 3D Drucktechnik** nach. Der 3D Druck hat sich in den vergangenen Jahren weiterentwickelt und wird sich auch in den kommenden Jahren etablieren. Unternehmens sollten sich dem Thema annehmen und prüfen, welche Zulieferprodukte in kleinen Mengen durch diese Technologien selbst hergestellt werden könnten.
- **Nutzen Sie Web Scraping als Frühwarnsystem.** Web Scraping ist eine Methode, mit der künstlich intelligente Tools (KI-Anwendungen) Internetquellen gezielt nach kritischen Vorprodukten oder Rohstoffen durchforsten. Dabei können laufend Internetnachrichten, Blogs, News-Feeds, Absatzmärkte und Branchennews durchkämmt werden. Der entscheidende Indikator für eine sich anbahnende Disruption in der Lieferkette ist die Schlagzahl, mit der sich die Nachrichten zum steigenden Bedarf erhöhen. Ein Beispiel: Wenn gleichzeitig von umgeschichteten Produktionskapazitäten bei Wettbewerbern in Asien oder Amerika die Rede ist und sich die prognostizierten Lieferzeiten schlagartig erhöhen, löst dies ein Warnsignal im System aus.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Zunahme globaler Spannungen

Status Quo und Prognose der zukünftigen Entwicklung

Die wachsende Macht global agierender Konzerne und Online-Plattformen, sich verschärfende Handelskonflikte, enorme Verwerfungen auf den Arbeitsmärkten durch neue Technologien – all das macht die Weltwirtschaft mehr und mehr zu einer Arena, in der Unternehmen und Staaten miteinander um Dominanz ringen. Der bislang einzigartige globale Boom im grenzüberschreitenden Handel von Gütern und Dienstleistungen neigt sich dem Ende zu. Mit dem Angriffskrieg Russlands auf europäischem Boden wird allgemein von einer Zeitenwende gesprochen – politisch, aber auch wirtschaftlich.

Einerseits werden Sanktionen und Handelsbarrieren zunehmen, andererseits wird man ein zunehmendes Protegieren der eigenen Wirtschaft feststellen können. So wurden bereits in der jüngeren Vergangenheit geplante Übernahmen deutscher Unternehmen durch chinesische Wettbewerber in letzter Sekunde gestoppt: Beispiele sind der Maschinenbauer Aixtron oder der Waferproduzent Siltronic. Aber auch die COVID-19 Pandemie hat gezeigt, dass eine zu starke Abhängigkeit von Herstellern in anderen Ländern negative Folgen hat. All dies führt zu globalen Spannungen und daraus folgend der Tendenz, sich vermehrt auf die eigene Wirtschaft und deren Unabhängigkeit zu konzentrieren.

Herausforderungen für die Unternehmensführung

Unternehmen aus Deutschland haben in den letzten Jahren erheblich von der Globalisierung profitiert. Made in Germany kurbelte die Umsätze an. Es wurden Auslandsniederlassungen aufgebaut, Zukäufe getätigt und Partnerschaften gegründet. Teilweise trifft dies auch auf Kapitalverflechtungen zu.

Sollten aber die Drohungen Putins aus dem März 2022 wahr werden, könnte es auch zu Enteignungen von Unternehmensanlagen in Russland kommen. Dies könnte als Blaupause für andere autokratische Staaten dienen. Solange Abhängigkeiten bestehen, können sich Unternehmen nicht einfach zurückziehen. Es gilt daher, sich in den nächsten Jahren strategisch neu aufzustellen. Hin zu mehr wirtschaftlicher Unabhängigkeit, aber auch Fokus auf den europäischen Markt.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Strategische Handlungsempfehlungen

Es ist schwierig abzuschätzen, wie sich die globale Lage weiter entwickeln wird. Jedoch ist mit einer Zunahme an Spannungen zu rechnen. Unternehmen können annehmen, dass die Fokussierung auf Europa und auf eine unabhängige Wirtschaft zunehmen wird. Es gilt, sich von Abhängigkeiten zu autokratischen Staaten wie Russland oder China zu befreien. Vor diesem Hintergrund sollten sich Unternehmen strategisch neu aufstellen:

- Prüfen Sie eine **Markterweiterung in den Bereichen Medizinprodukte, Sicherheitstechnik, oder Mikroelektronik**. Diese Bereiche werden staatlich mit Milliarden Summen in den kommenden Jahren unterstützt.
- Betreiben Sie **Insourcing kritischer Teilefertigung oder Leistungen**. Nachdem Outsourcing Boom der 00er-Jahre wird es wieder zu einer entgegengesetzten Entwicklung kommen. Finden Sie heraus, wie und unter welchen Bedingungen ein *100%-Made-in-Europe* für Ihr Unternehmen realisierbar wäre. Versuchen Sie zunächst, einen kleinen Teil Ihres Produktportfolios oder der Produktionsmenge auf europäische Produktion umzustellen. Nehmen Sie dabei Kontakt zu alternativen Zulieferern auf und beauftragen Sie diese, kleinere Mengen zu fertigen. Auch wenn dies zu Beginn teurer kommt, so kann diese Fertigung in Europa langfristig von Vorteil sein. So können Sie eine schrittweise Erhöhung der Produktion ohne größere Risiken angehen und machen sich unabhängig von globalen Spannungen.
- Erlauben Sie **keine 100% Abhängigkeit von nur einem Lieferanten.** Auch wenn große Einkaufsmengen sich deutlich auf die Preise niederschlagen, sollten Lieferungen von nur einem Lieferanten nicht mehr als 80% der benötigten Menge ausmachen.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Schwankende Energiepreise und Energieversorgung

Status Quo und Prognose der zukünftigen Entwicklung

Die Energiewende ist schon seit längerem eingeläutet. Bereits heute gibt es eine Vielzahl an Regelungen im Energiebereich. Die Notwendigkeit wird vielen aber erste heute bewusst. Deutschland ist hier noch sehr stark abhängig von einzelnen Akteuren wie zum Beispiel Russland. Aber im Gegensatz zu seltenen Rohstoffen gibt es Alternativen. Bis Europa unabhängig ist, werden die Gas- und Energiepreise in den kommenden Jahren stark schwanken. Damit wird klar: die Energiewende muss früher eintreten als geplant. Dies wird Konsequenzen haben und alle Unternehmen mehr oder weniger treffen. Im einem Worst-Case Szenario kann es in einer Übergangsphase bis 2030 zu Einschränkungen und Priorisierungen in der Energieversorgung kommen.

Herausforderungen für die Unternehmensführung

Die Preise im Stromgroßhandel werden einer Studie des Beratungsunternehmens Prognos zufolge bis 2030 um rund 50 Prozent steigen, und zwar ohne Steuern und Abgaben. Diese Prognose wurde Mitte 2021 erstellt, also noch bevor im Februar 2022 die Gaspreise massiv in die Höhe geschnellt sind. Unternehmen müssen damit kalkulieren, dass in den kommenden Jahren die Preise deutlich über 6 Cent je Kilowattstunde liegen werden.

Firmen sind also gefordert, Ihren Energieverbrauch einzuschränken und neu zu regeln. Dies kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass die Produktion wiederholt, kurzzeitig gestoppt werden muss. Auch ein Verschieben energieintensiver Tätigkeiten auf Zeiten, in denen mehr regenerative Energie vorhanden ist, ist denkbar. Außerdem müssen Unternehmen damit rechnen, zusätzliche gesetzliche Auflagen zu erfüllen, die den Energieverbrauch senken, oder den Umstieg auf regenerative Energiequellen fördern.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Strategische Handlungsempfehlungen

Oft gilt es, bereits eingeleitete Maßnahmen noch zu intensivieren. Dies wird aber nicht reichen und so empfehlen wir, weitere Überlegungen anzustellen:

- **Ziehen Sie, wenn möglich, von Energieberatern empfohlene Maßnahmen zeitlich vor.** Prüfen Sie nochmals Maßnahmen, die sich bis dato wirtschaftlich nicht lohnten. Im Hinblick auf bevorstehende massive Veränderungen und der auch mittelfristig deutlich höheren Energiepreise sind die damaligen Annahmen häufig veraltet.
- **Erarbeiten Sie ein strategisches Szenario**, was es brauchen würde, um energieseitig unabhängig zu werden.
- **Prüfen Sie weitere Stellflächen für Solaranlagen.** Können Sie Fernwärme zu nutzen?
- Planen Sie bereits heute, **neue innovative Energiespeicher** im Unternehmen einzusetzen.
- **Vermeiden Sie in Büros einen unnötigen Strom- und Energieverbrauch.** Beispiele: tauschen Sie klassische Heizthermostate mit Funkthermostate aus. Nutzen Sie Fensterkontakte mit Sensoren. Reduzieren Sie Temperaturen in Zeiten, in denen Büros nicht besetzt sind. Schalten Sie Licht nachts aus und reduzieren Sie Schaltzeiten von Lichtsensoren.
- **Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter, Energie zu sparen** und geben Sie entsprechende Anreize (Nudges): ein Bildschirmschoner der Einsparmöglichkeiten im Büroalltag zeigt, die Anschaffung von Firmenrädern, oder ein Ideenwettbewerb.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Fortschreitender Klimawandel

Status Quo und Prognose der zukünftigen Entwicklung

Der fortschreitende Klimawandel ist anerkanntermaßen eines der Kernprobleme der Menschheit. Schon lange bekannt, aber auch lange ignoriert. Dass nun eine Zeitenwende für die Unternehmen in Deutschland ansteht, erkennt man nicht zuletzt darin, dass der grüne Spitzenpolitiker Dr. Robert Habeck das neu formierte Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz übernommen hat.

Damit soll auch deutlich werden, dass Wirtschaft und Klimaschutz nicht im Wiederspruch stehen. Nur so kann das Ziel erreicht werden, die Treibhausgas-Emissionen (CO2) bis 2045 auszugleichen:

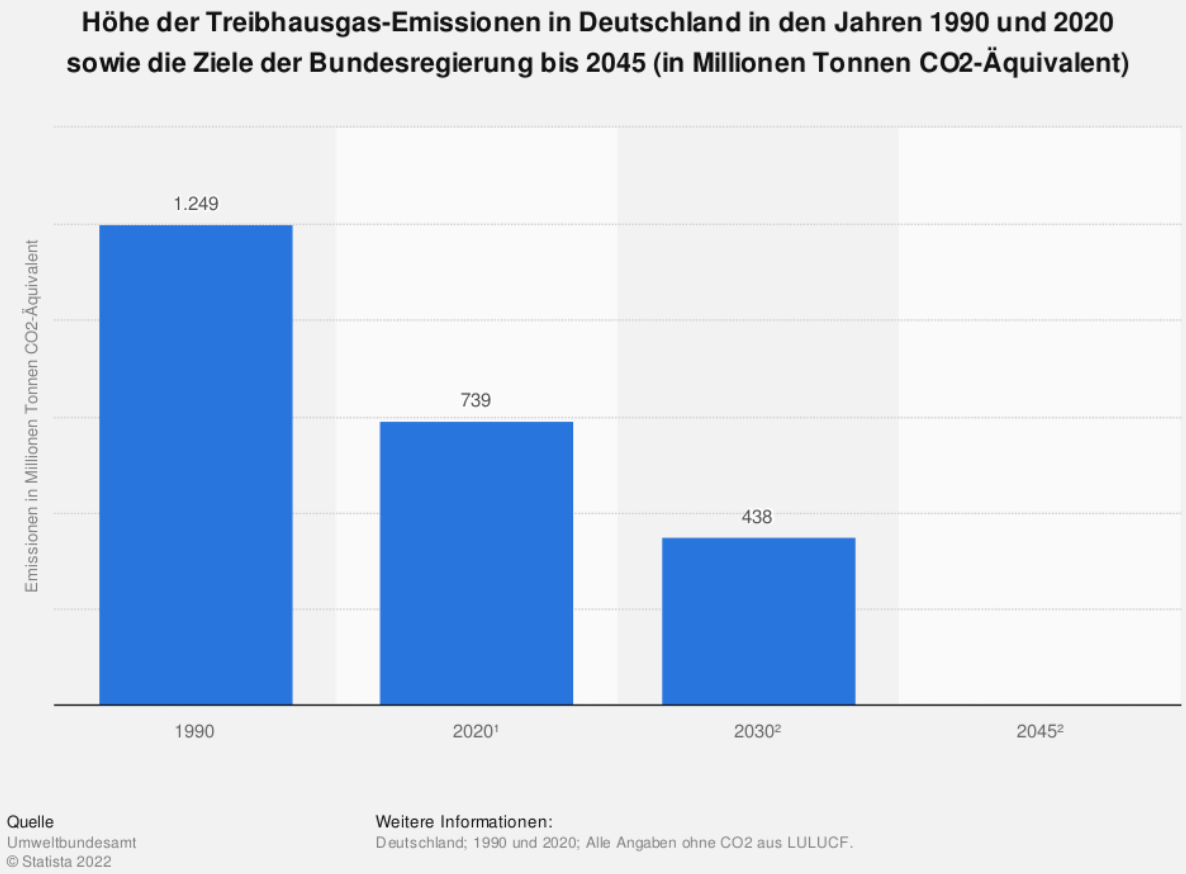

Abbildung 4: Treibhausgas-Emissionen

[1] Schätzung
[2] Ziel für 2030 und 2045: entsprechend der Novelle des Bundes-Klimaschutzgesetz vom 12.05.2021

Herausforderungen für die Unternehmensführung

Viele Unternehmen haben schon länger erkannt, wie wichtig das Thema Klimaschutz ist. Neben der Notwendigkeit für zukünftige Generationen profitieren Unternehmen auch von Wettbewerbsvorteilen, technischem Vorsprung, Marktdifferenzierung, steigender Arbeitgeberattraktivität oder Imagevorteilen von „Green Tech - Made in Germany“. Wer sich nicht genug aktiv zeigt, der wird mit negativen Berichten, Boykotten oder einem Shit-Storm auf Twitter und Co. bestraft. Auch Investoren und Kapitalgeber bevorzugen mittlerweile umweltbewusste und nachhaltige Betriebe.

Führungskräfte sind gefordert, mehr zu unternehmen und Ihre Aktivitäten öffentlich zu machen. Auch kleinere Unternehmen werden künftig über ihre Nachhaltigkeit berichten müssen. Seit April 2021 liegt der Entwurf zu neuen Regelungen der Europäischen Union zur Nachhaltigkeitsberichterstattung vor. Mit dem Entwurf einer *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) soll die Kommunikation zu Nachhaltigkeitsinitiativen von Unternehmen neu geregelt werden. Ab 2026 werden auch viele kleine und mittlere Unternehmen betroffen sein.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Strategische Handlungsempfehlungen

Grundsätzlich gilt für die meisten Unternehmen, den in den letzten Jahren eingeschlagenen Weg konsequent fortzusetzen und wo immer möglich noch zu intensivieren. Darüber hinaus sollten sich Unternehmen strategisch wie folgt aufstellen:

- Bereits heute sollten auch kleine und mittelständische Unternehmen einen **Nachhaltigkeitsbericht** aufstellen und intern wie extern publik machen.
- Legen Sie auch **quantitative Kennzahlen** fest, die belegen, dass die Thematik strategisch im Unternehmen verankert ist. Dies können beispielsweise Angaben zum betrieblichen Energieverbrauch oder der Ausstoß von Treibhausgasen sein. Quantifizieren Sie dabei auch konkrete Ziele. Diese sollten wiederum auch in die Leistungsbewertung und Boni der Führungskräfte und Mitarbeiter einfließen. Falls Sie die OKR-Methode (Objectives and Key Results) einsetzen, so sollte mindestens ein übergeordnetes Nachhaltigkeitsziel vermerkt sein.
- Richten Sie einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** mit Fokus Nachhaltigkeit, Energieeinsparung und Senkung des CO2 Ausstoßes ein. Prämieren Sie Vorschläge und/oder heben Sie Verbesserungen in diesem Bereich besonders hervor.
- **Zeigen Sie Ihren Einsatz für Nachhaltigkeit** und berichten Sie darüber. Setzen Sie sichtbare Zeichen, wie die Errichtung einer Solaranlage auf dem Firmendach. Damit sind Sie Vorbild für mögliche Nachahmer in der Nachbarschaft.
- **Hüten Sie sich jedoch vor Greenwashing.** Aussagen, wie Sie seien CO2-neutral, indem Sie entsprechende Zertifikate zur Aufrechnung kaufen, sollten Sie vermeiden.
- **Erstellen Sie für Ihr Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie**, in der Sie die wichtigsten Schwerpunktthemen und Ziele identifizieren und eine erste Roadmap der wesentlichen Initiativen aufzeigen. Dies trägt zur Attraktivität des Unternehmens bei und führt zu einer positiven Wahrnehmung bei Kunden, potenziellen Arbeitnehmern und Geschäftspartnern.
- **Verbessern Sie die Langlebigkeit und Reparaturfreundlichkeit Ihrer Produkte.** Dies erhöht zwar kurzfristig die Kosten, jedoch berechtigt dies auch dazu, entsprechende Preise auf dem Markt durchzusetzen.
- Sollte ein **Zweitmarkt für den Handel mit gebrauchten Produkten, Anlagen und Gütern** möglich sein, so etablieren Sie diesen unter Ihrem Namen. Andernfalls loten Sie die Möglichkeiten des Recyclings für sich aus.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Zunehmende Digitalisierung und disruptive Technologien

Status Quo und Prognose der zukünftigen Entwicklung

Digitale Technologien sind zum Schlüssel für wirtschaftlichen Erfolg geworden: durch ihren Einsatz können Unternehmen neue Geschäftsmodelle entwickeln, neue Kunden gewinnen oder Stammkunden enger an sich binden.

Aber warum stehen wir hier vor einer Zeitenwende? Dies liegt an den folgenden Gründen:

1. Bessere Datenbasis: Dank Internet of Things, Industrie 4.0, fortlaufender Datenerfassung in Echtzeit, etc. liegen mittlerweile unzählige Daten vor, auf die neue Technologien aufsetzen können und damit ihr volles Potential entfalten.
2. Künstliche Intelligenz (KI) ist aus den Kinderschuhen entwachsen: mittels maschinellen Lernens nehmen die Fähigkeiten und Möglichkeiten der KI täglich zu. Teils auch exponentiell.
3. Disruptive Technologien sind in den Startlöchern: beispielsweise das Web3 als dezentrales Internet mit einem Netzwerk an unabhängigen Rechnern und Servern. Oder die Möglichkeit, digitale Zwillinge (Digital Twins) von Produkten, Services oder ganzen Unternehmen zu erzeugen.
4. Eine Zeitenwende ergibt sich auch im IT-Betrieb hinsichtlich der zunehmenden Bedeutung von IT-Security und Cybersicherheit. Die größte Gefahr für Unternehmen wird in den kommenden Jahren in Cyberattacken liegen.

Herausforderungen für die Unternehmensführung

Durch die oben genannten Gründe der Zeitwende lassen sich folgend Herausforderungen ableiten:

- Durch den Einsatz digitaler Technologien wandeln sich nicht nur Prozesse, auch die Arbeitswelt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändert sich. Gerade ältere und erfahrene Fachkräfte sind großen Veränderungen ausgesetzt, die mit Erfahrung nicht auszugleichen sind.
- Mittelständische Unternehmen beschäftigen im Vergleich zu Großunternehmen wenige Fachkräfte der Informations- und Kommunikationstechnologie.
- Cloud-Lösungen und Software-Technologien werden beherrscht von großen US-amerikanischen Unternehmen. Europäische Lösungsanbieter sind kaum auf dem Markt vertreten.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Strategische Handlungsempfehlungen

Unternehmen sollten sich strategisch mit den einzelnen Technologietrends auseinandersetzen. Generell helfen die folgenden Maßnahmen, um mit der technologischen Zeitenwende Schritt zu halten:

- **Führen Sie regelmäßige Technologie-Audits durch**: Wo stehen Sie hinsichtlich Ihrer IT? Wie performant und resilient ist Ihre Infrastruktur?
- Investieren Sie in die **regelmäßige Fortbildung Ihrer Mitarbeiter zu aktuellen IT-Themen.**
- Die Unternehmensdaten werden eine zentrale Rolle bilden für die Nutzung von Zukunftstechnologien. **Mindestens einen Datenanalysten sollten Sie in Ihrer Belegschaft haben.** Schulungen im Datenmanagement sollten für alle Mitarbeiter erfolgen. Die Datennutzung unterliegt dabei klaren Regelungen und Strukturen.
- Begleitende Maßnahmen im Bereich **Change Management** helfen Mitarbeitern, technologische Veränderungen zu akzeptieren und frühzeitig zu unterstützen.
- Prüfen Sie, ob sich **Lücken durch Fachkräftemangel technologisch schließen** lassen – unter anderem durch Robotik und KI-Einsatz.
- **Schaffen Sie eine moderne IT-Organisation**, die neue Technologien schnell integrieren kann. Dies bedeutet u.a. das Arbeiten in agilen Projekten. Schnelle und schlanke Entscheidungswege.
- **Gründen Sie ein Innovationsgremium,** das regelmäßige neue Technologien für das Unternehmen diskutiert. Die Einbindung der IT-Leitung in die Geschäftsführung ist zudem erstrebenswert.
- **Kooperieren Sie mit Startups und Forschungseinrichtungen** bei neuen Technologien, die noch nicht ausgereift sind oder deren Einfluss auf das Unternehmen noch unklar ist.
- **Gehen Sie bei neuen innovativen Technologien stets iterativ vor:** beginnen Sie mit einem kleinen Teilbereich, arbeiten die Erfahrungen ein und skalieren dann die Ergebnisse auf andere Bereiche im Unternehmen. Beginnen Sie mit einem Minimum Viable Produkt (kleinstmöglich funktionierendes Produkt) und entwickeln diesen mit dem Kunden bzw. Anwender dann schrittweise weiter.
- **Investieren Sie 10-20% Ihres IT-Budgets in Cybersicherheit,** um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit sicher zu stellen.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Etablierung hybrider Arbeitswelten

Status Quo und Prognose der zukünftigen Entwicklung

Seit den Einschränkungen durch COVID-19 ist zukünftige Gestaltung von Arbeit in deutschen Unternehmen ein zentrales Thema geworden. Es wurde deutlich, was geht und was nicht geht. Fest steht, auch nach der Pandemie wird eine hybride Arbeitswelt uns erhalten bleiben – mit Elementen des virtuellen Arbeitens, des Arbeitens in Präsenz in Büros und ebenso in gemischten Situationen, in denen Personen in Präsenz mit räumlich-entfernten Personen über virtuelle Technologien zusammenarbeiten.

Herausforderungen für die Unternehmensführung

Bereits vor der Corona-Pandemie verfügten viele Unternehmen über die notwendige technische Infrastruktur für die virtuelle Zusammenarbeit. Ein Großteil der Unternehmen hat seine Mitarbeitenden mit mobilen Geräten ausgestattet. Telefon- und Videokonferenzen sind inzwischen im Rahmen der virtuellen Zusammenarbeit fest etabliert. Auch interne Chatdienste sind in vielen Unternehmen verbreitet.

Für Führungskräfte stellen sich mehrere Fragen. So zum Beispiel, wie in einer hybriden Arbeitswelt die Innovationsfähigkeit gesichert werden kann. Wie hält man die Arbeitsmotivation hoch und fördert eine Kultur des Miteinanders, der Kreativität und des Teamgeists? Und wie sollen sich neue Mitarbeiter mit einem Unternehmen identifizieren und diesem treu bleiben, auch wenn sie von Zuhause aus arbeiten?

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Strategische Handlungsempfehlungen

Ein Weg zurück in die alten Arbeitswelten wird es nicht geben, wenn Unternehmen auch zukünftig attraktiv für Ihre Mitarbeiter bleiben wollen. Unternehmen sollten sich für eine neue hybride Arbeitswelt optimal aufstellen:

- **Schaffen Sie flächendeckend eine performante Infrastruktur:** hohe Bandbreiten, Datenbankzugriffe, Cloud-Dienste.
- **Limitieren Sie die Anzahl an Anwendungen und legen Standards fest**, um nicht unnötig komplizierte Schnittstellen zu schaffen und die Einarbeitung in immer neue Tools zu vermeiden. Nicht alle Unternehmen brauchen alles. Treffen Sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden eine Auswahl, was ihnen in den letzten Monaten wirklich geholfen hat.
- Genauso wichtig wie die Auswahl der richtigen Tools ist auch deren **routinemäßige Anwendung durch die Mehrheit der Mitarbeitenden**. Nur wenn alle Zugang zu den Tools haben und diese einfach und intuitiv anwendbar sind, werden hybride Meetings, Veranstaltungen und Begegnungen zur gelebten, neuen Normalität.
- **Unterstützen Sie den Innovationsprozess** durch Nutzung von Co-Creation-Tools wie virtuelle Whiteboards oder Self-Consulting Plattformen.
- **Nutzen Sie die Möglichkeiten von Virtual Reality oder Augmented Reality Anwendungen** für die gemeinsame Arbeit im digitalen Raum. Mit Hilfe der bereits erwählten Digital Twin Technologie können Sie in Zukunft auch virtuelle Abbilder Ihrer Meeting-Räume, Labors oder Werkstätten schaffen.
- Um einen **einheitlichen Informationsstand zwischen Teilnehmenden in Präsenz und virtuell Teilnehmenden** sicher zu stellen, müssen Ergebnisse stets nachvollziehbar, strukturiert und transparent festgehalten und zugänglich gemacht werden.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Umgang mit Fachkräftemangel

Status Quo und Prognose der zukünftigen Entwicklung

Viele Unternehmen in Deutschland haben bereits seit einigen Jahren mit dem Problem des Fachkräftemangels zu tun. Es ist bekannt, dass die demografische Entwicklung in Europa dazu führen wird, dass die Bevölkerung im Mittel älter wird und zunehmend Arbeitnehmer in den Ruhestand wechseln. Warum also von einer Zeitenwende sprechen? Nun ja, es deuten sich einige Entwicklungen an, die den Fachkräftemangel entgegenwirken oder verringern könnten:

- Zuzug von Fachkräften aus Ländern außerhalb Europas: teilweise auch getrieben durch zunehmende Flüchtlingsbewegungen aus Krisen- und Hungergebieten. Diese meist jungen und auch qualifizierten Menschen können zukünftig eine wichtige Rolle als Fachkräfte einnehmen.
- Weiterentwicklungen im Bereich Robotik und Künstlicher Intelligenz: repetitive Tätigkeiten können damit ersetzt werden und somit Kapazitäten für weitere qualifizierte Aufgaben von Fachkräften schaffen.
- Streben nach immerwährendem Wirtschaftswachstum als Zielgröße wird mehr und mehr in Frage gestellt. Zusammen mit Verwerfungen in der Weltwirtschaft kann dies auch zu einer „akzeptierten“ Stagnation oder schleichenden Rezession führen. In solchen Szenarien kommt dem Fachkräftemangel eine geringere Bedeutung zu. Kritisch wäre dagegen die Situation bei Auftreten einer langanhaltenden Stagflation mit steigenden Preisen (Inflation) und schrumpfender Wirtschaft (Stagnation).

Herausforderungen für die Unternehmensführung

Fachkräftemangel besteht zwar in vielen Branchen, aber er wirkt sich im Zeitverlauf sehr unterschiedlich auf die Geschäftstätigkeit aus. Fachkräfte nur für 1-2 Quartale auszubilden oder zu halten macht wenig Sinn. Es ist also ein langfristiges Investment. Die durchschnittliche Verweildauer von Arbeitnehmern im Unternehmen muss entsprechend hoch sein. Und genau da liegt häufig das Problem. Denn der Wettbewerb um einzelne Fachkräfte in einer Branche ist je Wirtschaftslage sehr intensiv und führt zu einem Wettbieten um die wenigen begehrten Köpfe. Der Fokus sollte auf dem Halten der bestehenden Belegschaft liegen, sowie der internen Ausbildung und Qualifikation von neuen Fachkräften.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Strategische Handlungsempfehlungen

Folgende strategische Überlegungen sollten Unternehmen prüfen:

- **Erhöhen Sie den Einsatz von Robotik und künstlicher Intelligenz,** insbesondere für administrative Aufgaben. Damit sollten Fachkräfte mehr Zeit für die eigentlichen und schwer zu ersetzenden Fachaufgaben erhalten.
- **Qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter in die Breite.** Logistikmitarbeiter sollten auch in der Produktion mitwirken können und umgekehrt. Marketing- und Vertriebsmitarbeiter sollten sich auch in IT nahen Themen wie Data Analytics fortbilden. Am Ende gilt es, Lücken und Ausfälle zu kompensieren.
- **Geben Sie Arbeitssuchenden mit einer „Qualifikation 2. Ordnung" eine Chance.** Dies gilt insbesondere für Arbeitskräfte aus dem Ausland. Stellenausschreibungen sollten weniger strikt in den technischen Anforderungen sein, sofern das entsprechende Wissen durch Weiterbildungs-Maßnahmen oder On-the-Job erworben werden kann. Entscheidender ist die Bereitschaft zu Lernen, die Grundintelligenz, die Empathie und die intrinsische Motivation für die ausgeschriebene Stelle. Nicht das Tun der Vergangenheit sollte maßgebend für eine Einstellung sein, sondern das Interesse für die Zukunft.
- **Legen Sie Wert auf das Arbeitsumfeld.** Qualitativ hochwertige technische Ausstattung. Flexibilität in den Arbeitszeiten und falls möglich das Arbeiten im Homeoffice oder Remote. Schaffen Sie Stellen für Teilzeitarbeit und steigern damit die Attraktivität für Frauen und Männer mit Familie.
- **Lassen Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Zukunft des Unternehmens mitgestalten** und beziehen Sie diese auch in strategische Fragestellungen mit ein. Zeigen Sie eine Zukunftsperspektive für das Unternehmen auf, indem Sie eine klare Vision, Mission und Strategie definieren und kommunizieren.
- **Haben Sie ein offenes Ohr für Probleme Ihrer Mitarbeiter.** Erstellen Sie einen internen Zufriedenheitsindex – falls umsetzbar auf Abteilungs- und Mitarbeiterebene. Klären Sie die Ursachen bei unterschiedlichen Zufriedenheiten und werden Sie hellhörig bei Unzufriedenheit.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Fazit und Handlungsempfehlungen

Nicht nur die Politik steht vor einer Zeitenwende, auch Unternehmen werden sich strategisch in den kommenden Jahren neu ausrichten dürfen. Darauf deuten die hier ausgearbeiteten Veränderungen hin. Entscheidend ist nicht, ob jeder Einfluss genauso auch zutreffen wird. Vielmehr müssen Unternehmen verstehen, dass allein das Zusammentreffen einzelner Faktoren sie zwingen wird, sich neu auszurichten. Jetzt kommt es darauf an, die strategischen Weichen zu stellen und eine Resilienz des Unternehmens in wirtschaftlich turbulenten Zeiten aufzubauen. Nur so können kurzzeitige Produktionsausfälle oder Umsatzrückgänge in Zukunft überstanden werden. Und diese werden auftreten.

Wir raten Führungskräfte keine Zeit zu verlieren. Beginnen Sie jetzt, Ihr Unternehmen strategisch neu aufzustellen. Dazu braucht es keinen großen Wurf. Wichtig ist, dass Sie die strategischen Leitplanken zu Beginn definieren. Darauf aufbauend erarbeiten Sie die strategischen Initiativen. Sie gehen also iterativ vor, anstatt nur einen einmaligen Strategieworkshop abzuhalten. Wichtig ist, dass Sie Ihre strategischen Arbeitsergebnisse dokumentieren, denn nur so werden diese konkret, verständlich und von allen im Unternehmen gelebt. Beziehen Sie auch die eigenen Mitarbeiter mit ein. Diese kennen Ihr Unternehmen und das Marktumfeld am besten – auch besser als manch externer Berater. Sie haben häufig schon eine Vorstellung, wie konkrete Lösungen und Maßnahmen aussehen könnten. Außerdem werden Veränderungen, bei denen die eigenen Mitarbeiter eingebunden waren, auch mitgetragen.

Am besten gelingt die Strategieentwicklung und -umsetzung mit einer hierfür entwickelten digitalen Arbeitsplattform von ConWISE. Ohne hohe Beratungs-aufwände, denn Sie bestimmen selbst ob, wann und wofür Sie Berater einsetzen.

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Über ConWISE

ConWISE ist eine KI-gestützte Arbeitsplattform zur strategischen Unternehmensführung.

Dabei erhalten Führungskräfte und Entscheidungsträger eine Vielzahl an Management-Tools und Assessments, um Ihre Situation zu analysieren, Strategien zu entwickeln und mögliche Probleme in der Strategieumsetzung zu lösen.

Die Herangehensweisen entsprechen denen der bekannten Unternehmensberatungen, ohne aber deren Nachteile in Kauf zu nehmen, wie Beraterteams im Haus, hohe Honorare oder Abhängigkeiten. Sie benötigen keine langen Einarbeitungszeiten oder eine Vielzahl an Tutorials. Die Bedienung ist einfach und intuitiv gehalten, so dass die inhaltliche Arbeit schnell im Vordergrund steht.

Es braucht nicht immer einen externen Berater, um erfolgreiche Strategien zu entwickeln. Denn die digitale und KI-gestützte Lösung von ConWISE bringt Sie schrittweise voran, gibt Impulse und führt Sie mit Beispielen zu neuen Ideen. Abhängig von Ihren Eingaben passen sich die Schritte an. Und falls Sie doch mal den individuellen Rat eines erfahrenden Beraters wünschen, können Sie diesen per Knopfdruck kontaktieren.

All dies unterscheidet ConWISE von klassischen Unternehmensberatungen, sowie von Online-Tools, Webinar-Anbietern oder Download-Plattformen.

ConWISE

© 2022 ConWISE / www.conwise.de

Viele Vorlagen sind kostenlos in der Free-Version enthalten.

Intelligente Vorlagen

Impulse und Ideen
powered by KI

Experten
on demand

Mehr dazu auf
www.conwise.de

ConWISE GmbH

„Unsere Kunden möchten selbstständig Ihr Unternehmen weiterentwickeln. Dabei wie eine Top-Beratung vorgehen, digital im Team arbeiten, und intelligente Impulse erhalten. ... Genau dafür haben wir ConWISE gegründet."

Christian Arentzen,
Gründer und Geschäftsführer

„Künstliche Intelligenz und fortschreitende Digitalisierung wird die Beratung signifikant verändern. ConWISE geht hier voran!"

Marco Zander,
Gründer und Geschäftsführer

Folgen Sie uns auf LinkedIn

© 2022 ConWISE GmbH
Pictures licensed from freepik.com

ConWISE GmbH
Sendlinger Str. 24
80331 München
www.conwise.de