

Strategien in Zeiten von Unsicherheit

Thomas Hutzschenreuter

Diskussion

35

Inhalt

Randolf Rodenstock Vorwort	2
1 Was ist Unsicherheit?	3
2 Zeiten von Unsicherheit	5
3 Strategien in Zeiten mit »normaler« Unsicherheit	8
4 Strategien in Zeiten mit »abnormaler« Unsicherheit	9
Autor	11

Vorwort



»Seien wir ehrlich: Leben ist immer lebensgefährlich«, reimte Erich Kästner einmal treffend. Absolute Sicherheit kann es nicht geben, weder im Privaten noch in Wirtschaft und Gesellschaft. In den zurückliegenden Monaten hat die Corona-Krise viele Selbstverständlichkeiten ins Wanken gebracht. Mit Blick auf die Pandemie gibt es bis heute mehr Fragen als Antworten, mehr Spekulation als Fakten und mehr Unsicherheit als gesichertes Wissen.

Häufig ist jetzt die Rede davon, dass wir in der aktuellen Situation Unsicherheit aushalten und »auf Sicht fahren« müssten. Was aber bedeutet das konkret? Welche Strategien gibt es im Umgang mit Unsicherheit? Und worin besteht denn eigentlich die Sicherheit, die durch Corona erschüttert wurde?

Thomas Hutzschenreuter, Inhaber des Lehrstuhls für Strategic and International Management an der TU München, veranschaulicht in seinem Aufsatz, wie Wissen und Unwissenheit, Sicherheit und Unsicherheit unternehmerisches Handeln beeinflussen. Er stellt fest: Ein gewisses Maß an Unsicherheit gehört zum Alltag eines jeden Unternehmers. Denn das Verhalten von Kunden, Wettbewerbern und Zulieferern ist ebenso wenig vorhersehbar wie die Entwicklung bestimmter Märkte. Diese Art von individueller Unsicherheit auszuhalten ist aber

nur dann möglich, wenn gleichzeitig bestimmte Basissicherheiten bestehen: Innere und äußere Sicherheit, Rechtssicherheit und Gesundheits-sicherheit gehören dazu.

Ein Teil dieser Basis ist durch Covid-19 weggebrochen. Darum haben wir es aktuell mit einer außergewöhnlichen Form von unternehmerischer Ungewissheit zu tun: Die Pandemie hat die Grundlagen unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung angegriffen. Dass ein Virus weltweit die Produktion wichtiger Güter zum Erliegen bringt und ganze Gesellschaften in den Lockdown führt, stellt eine bisher ungekannte Dimension von Verunsicherung dar – in der jüngeren Vergangenheit vergleichbar allenfalls mit dem globalen Trauma infolge von 9/11.

Hutzschenreuter skizziert anhand von Beispielen, wie Unternehmen nicht *trotz*, sondern *mit* dieser außergewöhnlichen Belastung überleben und sogar erfolgreich wirtschaften können. Gezielte Maßnahmen zur Konsolidierung sind dabei ebenso entscheidend wie eine zukunftsweisende Neuorientierung. So suchen etwa viele Unternehmer gegenwärtig nach Wegen, ihre Geschäftsmodelle auf soziale Distanz hin auszurichten. Ein Schlüsselwort in diesem Kontext ist Digitalisierung. Hier gilt es, die Erfahrungen aus der Krise praktisch zu nutzen und konsequent umzusetzen.

Gestatten Sie mir noch eine persönliche Anmerkung: In Zeiten von Unsicherheit wird Vertrauen ein kostbares Gut. Vertrauen entsteht im offenen Austausch, im gesellschaftlichen Diskurs. Unternehmen, Politik, gemeinnützige Organisationen und jeder Einzelne – alle sind gefordert, ihren Beitrag dazu zu leisten. Wir werden am Roman Herzog Institut weiterhin die gesellschaftspolitischen Entwicklungen im Blick behalten und Ihnen dazu wissenschaftlich fundierte Diskussionsbeiträge liefern.

Professor Randolph Rodenstock
Vorstandsvorsitzender
Roman Herzog Institut e.V.

In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung im Jahr 2010 antwortete der Intendant der Passionsfestspiele zu Oberammergau Christian Stückl auf die Frage: »Über was lacht Gott?« trocken, knackig und passend: »Über Planung!« Wenn man die gestellte Frage und die damalige Antwort im Lichte der heutigen Zeit liest, kann man nur beipflichten: »Genau!« Christian Stückl fasst in seiner Antwort zusammen, was derzeit als allgegenwärtig und dominierend wahrgenommen wird:

Von einem Tag auf den anderen sind nahezu alle Planungen der Vor-Corona-Zeit Makulatur. Dies betrifft das gesamte gesellschaftliche und soziale Leben, aber auch und vor allem die Wirtschaft. Mittlerweile ist durch das Statistische Bundesamt für Deutschland festgestellt, dass wir uns in einer sehr schweren Rezession mit bislang unabsehbaren Auswirkungen auf die Beschäftigung, den Finanz- und Bankensektor sowie die Unternehmenslandschaft insgesamt befinden.

Charakteristisch ist in allen Interviews, öffentlichen Statements, Talkshows etc. neben dem Umstand, dass die Aussichten, die Politiker, Wissenschaftler oder Unternehmer zeichnen, düster sind, ein gemeinsames Element – die Betonung von Unsicherheit. In einem scheinen sich alle *sicher* zu sein, nämlich darin, dass wir gegenwärtig eine Zeit heftiger Unsicherheit erleben.

Im vorliegenden Beitrag zur Reihe »RHI-Diskussionen« möchte ich in diesem Kapitel darauf eingehen, was Unsicherheit eigentlich ist, um daran anschließend in Kapitel 2 zu beleuchten, welche Zeiten von Unsicherheit sich unterscheiden lassen. In Kapitel 3 kläre ich, wie Unternehmen hiervon betroffen sein können und schließe in Kapitel 4 damit, was Unternehmen tun können, um erfolgreich mit Unsicherheit umzugehen.

Sicherheit und Unsicherheit stellen Wissens-tatbestände dar. Sie sind Ausdruck von Wissen und Nichtwissen. Wissen im Sinne feststellbarer, intersubjektiv überprüfbarer Tatsachen und Zusammenhänge kann über das bestehen, was war oder was ist.

**In einem scheinen sich alle
sicher zu sein, nämlich darin,
dass wir gegenwärtig eine Zeit
heftiger Unsicherheit erleben!**

Liegt Nichtwissen vor über etwas, das war oder ist, handelt es sich um potenziell vermeidbares Nichtwissen – Nichtwissen, wo Wissen möglich wäre (*knowable unknowns* oder wissbares Nichtwissen). Hiervon ist Nichtwissen zu unterscheiden, das sich auf etwas bezieht, das nicht gewusst werden kann – Nichtwissen, wo Wissen nicht möglich ist (*unknowable unknowns* oder nicht wissbares Nichtwissen).

Wissen kann sich nie auf die Zukunft beziehen, sondern nur für die Vergangenheit oder die Gegenwart existieren. Etwas, das noch nicht war oder ist, kann somit in dieser Begriffsverwendung nicht gewusst werden. Der Unterschied zwischen nicht wissbarem und wissbarem Nichtwissen ist dem Zeitbezug geschuldet, also unabhängig von der Person, die etwas weiß beziehungsweise nicht weiß. Nicht wissbares Nichtwissen ist objektiv nicht wissbar. Mit anderen Worten: Niemand kann die Zukunft wissen.

Unsicherheit ist Ausdruck von nicht wissbarem Nichtwissen. Es ist dies ein Nichtwissen über etwas, das erst in der Zukunft stattfindet. Jedoch kann Unsicherheit ganz unterschiedlich ausgeprägt sein. Es lassen sich drei Typen unterscheiden:

- die A-priori-Unsicherheit,
- die statistische Unsicherheit und
- die individuelle Unsicherheit.

A-priori-Unsicherheit liegt vor, wenn, wie im Falle eines Würfelwurfs, im Vorhinein alle möglichen Zustände der Zukunft bekannt sind (also alle ganzen Zahlen von 1 bis 6) und sich

die Wahrscheinlichkeiten deren Eintretens deduktiv ableiten lassen (jede Zahl kann mit einer Wahrscheinlichkeit von einem Sechstel gewürfelt werden).

Zur Ableitung einer statistischen Unsicherheit werden die zukünftigen Zustände – zum Beispiel das Überleben neuer Restaurants in der Münchener Innenstadt im ersten Jahr seit ihrer Eröffnung – gruppiert, in unserem Beispiel in die Gruppe der Überlebenden und

Maximilianstraße gegründetes Unternehmen *statistisch gesehen* unsicherer ist als eines, das in der Kaufingerstraße eröffnet wurde. Allerdings müssen bei der Gruppierung notwendigerweise Vereinfachungen vorgenommen werden, da ansonsten so viele Gruppen entstehen, wie Objekte zu gruppieren sind, und damit faktisch keine Gruppen entstehen. Somit und da die Annahme der Unveränderlichkeit der Verteilung über die Gruppen ebenfalls eine Vereinfachung darstellt, hat die statistische Unsicherheit nur eine eingeschränkte Aussagekraft für einen bestimmten Einzelfall.

Niemand kann die Zukunft wissen. Unsicherheit ist Ausdruck von nicht wissbarem Nichtwissen.

die Gruppe der nicht Überlebenden. Es wird zur Ableitung einer statistischen Unsicherheit dann angenommen, dass die Verteilung der Gruppen im Zeitablauf unveränderlich ist. Die statistische Unsicherheit ergibt sich somit aus dem Anteil der betreffenden Gruppe an der Grundgesamtheit.

Es ließe sich zum Beispiel eine Überlebensbeziehungswise Sterbewahrscheinlichkeit neu eröffneter Restaurants ableiten. Zudem könnte man dann auch ableiten, ob ein in der

Für die Betrachtung eines konkreten Einzelfalls – also etwa der Frage, ob *ein bestimmtes* in der Münchener Innenstadt neu eröffnetes Restaurant das erste Jahr seit Eröffnung überlebt –, spricht man von individueller Unsicherheit. Die individuelle Unsicherheit ist an einen konkreten Betrachter gebunden, für den etwas mehr oder weniger *individuell* unsicher ist. Dessen individuelle Einschätzungen verändern sich mit seinem Wissen, seinem wissbaren Nichtwissen und seinen Irrtümern über Vergangenheit und Gegenwart. Sie hängen also von dem ab, was die Person weiß, was sie nicht weiß und worüber sie irrt. Und sie hängen davon ab, was die Person für die Zukunft erwartet und meint vorauszusehen.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation stellt sich nun die Frage, inwieweit sich Phasen unterschiedlicher Unsicherheit unterscheiden lassen, um zu verstehen, was die gegenwärtige Situation im Hinblick auf ihre Unsicherheit so besonders macht.

Wie bereits erwähnt, stammt das Zitat von Christian Stückl aus dem Jahr 2010, also aus einer Zeit weit vor der aktuellen Pandemie. Es war die Zeit *nach* der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09, eine Zeit des Aufschwungs und – wie wir heute wissen – eine Zeit vor der Eurokrise und vor der aktuellen Corona-Krise. Die schlichte Schlussfolgerung dieser Beobachtung ist, dass es keine Zeit von absoluter Sicherheit, keine Zeit gänzlich ohne Unsicherheit gibt. Noch nicht einmal in »gefühlten sicheren Zeiten« sind Planungen vollkommen sicher, sondern Planungen sind auch dann – und somit immer – unsicher. Dennoch lassen sich unterschiedliche Phasen von Unsicherheit unterscheiden. Dazu differenziere ich im Bereich des Unternehmenshandelns in Unsicherheiten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und in außerordentlichen Unsicherheiten, aus deren Zusammenspiel sich die Zeiten unterschiedlicher Unsicherheit ergeben.

Unsicherheiten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Unternehmen sind darauf ausgerichtet, mit Unsicherheiten umzugehen. Investiert ein Unternehmen, so tätigt es eine *sichere* Ausgabe. Es tätigt diese sichere Ausgabe in der *Hoffnung* auf spätere Belohnung in Form des Rückflusses für die Investition. Dieser Rückfluss ist *unsicher*, und zwar individuell unsicher. Insofern ist der Umgang mit individueller Unsicherheit das Kerngeschäft eines Unternehmens, es ist der Kern der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Folgende Elemente der Unsicherheit der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit lassen sich unterscheiden:

- **Absatzmarktunsicherheiten** vor allem aus unsicheren Kundenpräferenzen und dem Handeln von Wettbewerbern,
- **Wertschöpfungsunsicherheiten** aus unsicheren (In-)Kompetenzen in den Wertschöpfungsbereichen und Entwicklungen der Produkt- und Basistechnologien sowie
- **Ressourcenmarktunsicherheiten** aus unsicherem Zuliefererverhalten.

Unabhängig von und bereits vor dem Ausbruch der gegenwärtigen Pandemie wurde allorts diagnostiziert, dass wir uns in einer Phase

fundamentaler Transformationen befinden. Die digitale Transformation und die ökologische Transformation sind zwei der dominierenden Themen unserer Zeit. In beiden Sphären geht es um Unsicherheiten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, die nicht mit den außerordentlichen Unsicherheiten zu verwechseln sind, die weiter unten erläutert werden:

- Absatzmarktunsicherheiten beispielsweise betreffen selbst einst gefeierte Helden der digitalen Transformation, wie das Beispiel Ebay zeigt. Es ist unklar, ob Auktionen, die durch Ebay vom physischen Auktionsort durch die Nutzung digitaler Technologien entkoppelt wurden, noch ein in den Augen der Kunden tragfähiges Modell darstellen, oder ob die Überschneidungen zu Wettbewerbern wie Amazon zu groß sind und damit die Alleinstellung zu klein ist. Dieses Beispiel zeigt den Kern von Wettbewerb um das überlegene Geschäftsmodell. Es ist offen und damit individuell unsicher, wie der Wettbewerb ausgeht.

» Es gibt keine Zeit von absoluter Sicherheit, keine Zeit gänzlich ohne Unsicherheit.«

- Die ökologische Transformation ist in Deutschland eng mit der Elektromobilität verbunden. Wir erleben gegenwärtig ein Rennen um die beste Technologie, für die unter anderem die Batteriezellen und die Ansteuerung der Batteriezellen durch die Fahrzeugsoftware wichtig sind. Erst kürzlich musste sich der Volkswagenkonzern, der sich wie kein zweiter Automobilkonzern in Deutschland öffentlich der Elektromobilität verschrieben hat, eingestehen, dass man technologisch hinter dem US-amerikanischen Konkurrenten Tesla zurückliegt. Mit dem Projekt »Artemis« versucht man nun bei der Volkswagentochter Audi, die Lücke zu Tesla zu schließen, und zieht Ressourcen unter

Verantwortung des Vorstandsvorsitzenden in einer bislang noch nicht da gewesenen Weise zusammen. Der Ausgang ist selbstverständlich unsicher, wobei dies auf die genannten Wertschöpfungs- und Ressourcenmarktunsicherheiten zurückgeht.

In einer Welt des globalen Wettbewerbs sind diese Unsicherheiten für die beteiligten Unternehmen nichts Außergewöhnliches, sondern ihr »täglich Brot«. Die gewöhnliche Geschäftstätigkeit multinational tätiger Unternehmen, aber auch lokal agierender mittelständischer Unternehmen, besteht darin, unsichere Entwicklungen *heute* voranzutreiben, um ihr Überleben für *morgen* zu »sichern«.

» Die gewöhnliche Geschäftstätigkeit multinational tätiger, aber auch lokal agierender mittelständischer Unternehmen, besteht darin, unsichere Entwicklungen *heute* voranzutreiben, um ihr Überleben für *morgen* zu »sichern«.

Die individuelle Unsicherheit, mit der Unternehmen im Rahmen ihrer gewöhnlichen Geschäftstätigkeit umgehen können, ist jedoch eine bedingte Unsicherheit – und zwar unter der Bedingung von *Basissicherheiten*. Streng genommen sind Basissicherheiten keine tatsächlichen Sicherheiten, da dies Wissen über die Zukunft voraussetzen würde. Basissicherheiten sind vielmehr angenommene Sicherheiten, da für sie sowohl die statistische

Unsicherheit als auch – über eine Vielzahl von Betrachtern hinweg – die individuelle Unsicherheit als sehr gering und damit individuell als zu vernachlässigen angesehen werden. Zu den so zu verstehenden Basissicherheiten, die sich wiederum untereinander bedingen können, zählen unter anderem die Rechtssicherheit, die äußere Sicherheit, die innere Sicherheit, die Finanzmarktstabilität und eben auch die Gesundheitssicherheit.

Außerordentliche Unsicherheiten

Außerordentliche Unsicherheiten resultieren für Unternehmen aus dem Verlust einer oder mehrerer Basissicherheiten. Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 wurde im und durch das Finanzsystem ausgelöst und ging mit einem Verlust der Finanzmarktstabilität einher. Von da aus traf es die Realwirtschaft. Der massive wirtschaftliche Einbruch in der Ukraine resultiert aus dem Verlust der äußeren Sicherheit durch und infolge der Annexion der Krim durch Russland. Die Probleme der türkischen Wirtschaft fußen auf dem Verlust eines Teils der Rechtssicherheit infolge der massiven politischen Veränderungen unter der gegenwärtigen türkischen Regierung. An Ländern wie Brasilien lässt sich zeigen, dass sowohl die innere Sicherheit als auch die Rechtssicherheit Grundvoraussetzungen für eine prosperierende wirtschaftliche Tätigkeit und damit für ein auf Investition und Wachstum orientiertes Unternehmenshandeln sind.

Der Verlust der Gesundheitssicherheit durch die Corona-Pandemie ist Ausgangspunkt der gegenwärtigen Krise. Aus Gesundheitssicherheit ist somit *Gesundheitsunsicherheit* geworden. Die Gesundheitsunsicherheit äußert sich dabei zunächst als eine stark gestiegene statistische Unsicherheit, was sich an selbstständigsten Infektionsketten, möglichen Überlastungen des Gesundheitssystems und höheren Todesraten zeigt. Von da aus trifft sie die Unternehmen der Realwirtschaft und kann somit auch sehr leicht Banken und das restliche Finanzsystem erfassen.


Phasen von Unsicherheit

Aus der Kombination der beiden genannten Arten von Unsicherheiten – Unsicherheiten der


gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und außerordentliche Unsicherheiten – ergeben sich unterschiedliche Phasen von Unsicherheit. Holzschnittartig lassen sich Phasen mit »normaler« Unsicherheit von Phasen mit »abnormaler« Unsicherheit unterscheiden:

In Phasen mit »normaler« Unsicherheit sind die Basissicherheiten (im oben ausgeführten Sinne angenommener Sicherheit verbunden mit extrem niedriger statistischer und individueller Unsicherheit in den jeweiligen Bereichen) gegeben. Unternehmen können sich in diesen Phasen auf den Umgang mit den Unsicherheiten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit konzentrieren. Auch Phasen fundamentaler Transformationen – wie die digitale Transformation, die Transformation in der Automobilindustrie weg vom konventionellen Verbrennungsmotor hin zur Elektromobilität oder die Transformation zu den ESG-Standards (Ethical Social Governance Standards), die von einer ganzen Reihe von Kapitalanlagegesellschaften getrieben wird – fallen in diese Kategorie. In all diesen Fällen sind die betroffenen Unternehmen zwar hohen Unsicherheiten ausgesetzt, jedoch handelt es sich hierbei um Unsicherheiten, denen zu begegnen die Unternehmen über die entsprechenden (Kern-)Kompetenzen verfügen beziehungsweise verfügen können.

Hiervon abzugrenzen sind Phasen mit »abnormaler« Unsicherheit. In diesen Phasen treten zu den Unsicherheiten der gewöhnlichen



Die pandemische Bedrohung durch das Coronavirus und damit der Verlust der Basissicherheit ›Gesundheit‹ ist Ausgangspunkt der gegenwärtigen Krise der Realwirtschaft.



Geschäftstätigkeit Basisunsicherheiten als eigenständige Unsicherheiten hinzu. Zudem verstärken die Basisunsicherheiten die Unsicherheiten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit noch zusätzlich. Gegenwärtig befinden wir uns in einer solchen Phase mit »abnormaler« Unsicherheit. Weitere Beispiele für Phasen mit »abnormaler« Unsicherheit sind Kriege, wie gegenwärtig in Syrien; Zusammenbrüche eines Währungssystems, wie dies Argentinien mehrfach erlebt hat; politische Umstürze, wie beispielsweise kürzlich in Venezuela. Für die Menschen und die Unternehmen in der DDR war auch die Zeit der Wiedervereinigung eine Phase mit »abnormaler« Unsicherheit.

3 Strategien in Zeiten mit »normaler« Unsicherheit

Die Strategien in Zeiten mit »normaler« Unsicherheit lassen sich in sogenannte Wettbewerbsstrategien und Unternehmensstrategien unterteilen. Im Rahmen der Wettbewerbsstrategie geht es darum, zwei Bedingungen sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft zu erfüllen:

- Es muss ein Angebot gegenüber Kunden realisiert werden, für das das Wert-Preis-Verhältnis höher ist als das Wert-Preis-Verhältnis der Wettbewerbsangebote. Gelingt dies, spricht man von einem Wettbewerbsvorteil.
- Die Profitabilität des Unternehmens muss höher sein als die vergleichbarer anderer Unternehmen. Gelingt auch dies, spricht man von einem profitablen Wettbewerbsvorteil im ökonomischen Sinne.

Beim Umgang mit Unsicherheiten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit gilt es also, zwei Dinge zusammenzubringen: Effizienz und Innovation. Das Unternehmen muss es schaffen, aus den aktuellen Geschäften entsprechende Gewinne zu realisieren (Effizienz) *und gleichzeitig* durch Innovation Vorsorge für die Zukunft zu treffen.

Tragfähige Elemente, um beispielsweise mit Absatzmarktunsicherheiten umzugehen, sind Produktvarianten (Stichwort: Long Tail Management) und Multikanalstrategien. Im Bereich der Wertschöpfungsunsicherheiten geht es beispielsweise um Puffer in der Wertschöpfungskette und das Management eines Ökosystems zur Produktentwicklung. Für das Bewältigen der Ressourcenmarktunsicherheiten kommt es sowohl auf die Vermeidung von Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten als auch auf die Compliance entlang der Zuliefererwertschöpfungskette an.

Die Unternehmensstrategie wiederum legt fest, in welchen Produktbereichen, in welchen Regionen und wie tief integriert das Unternehmen tätig sein soll. Auch wenn die Diversifikation von Unternehmen am Kapitalmarkt verpönt ist: Unsicherheiten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit lassen sich zum Teil in diversifizierten Unternehmen besser beherrschen als in fokussierten Unternehmen.

»
Beim Umgang mit Unsicherheiten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit gilt es, zwei Dinge zusammenzubringen: Effizienz und Innovation.
«

In Zeiten mit »abnormaler« Unsicherheit kommt es bei Unternehmen, die besonders negativ von der Krise betroffen sind, zunächst einmal darauf an, ihre Existenz zu sichern. Sehr schnell kann es im Extremfall nämlich darum gehen, eine Insolvenz abzuwenden. Zur Abwendung einer Insolvenz muss das Unternehmen Illiquidität und Überschuldung vermeiden. Allerdings führt Liquiditätssicherung durch Kredite – so notwendig sie kurzfristig zur Existenzsicherung sein mögen –, zu Rückzahlungsverpflichtungen, die wiederum langfristig existenzbedrohlich sein können. Eine höhere Verschuldung lässt sich *ceteris paribus* zwar bei niedriger individueller Unsicherheit beherrschen, typischerweise jedoch nicht bei höherer Unsicherheit. Höhere Verschuldung bei gesteigerter Unsicherheit führt regelmäßig in einen Teufelskreis, in dem Einnahmeausfälle mit noch höheren Schulden bekämpft werden, was wiederum die individuelle Unsicherheit weiter steigert.

Typischerweise können Unternehmen eine Überschuldung somit nachhaltig nur im Eigenkapital lösen. Eigenkapital dient gerade dem Umgang mit Unsicherheit. Wiederum kurzfristig helfen hierbei neues Eigenkapital beziehungsweise eigenkapitalähnliche Finanzierungen – beispielsweise durch den Staat (wie im Falle der Lufthansa) oder durch einen suprastaatlichen Eigenkapitalfonds –, um zwar Liquidität bereitzustellen, ohne aber die direkten Folgen einer höheren Verschuldung auszulösen. Langfristig jedoch wird es zusätzlich vor allem darauf ankommen, die Reduktion von Eigenkapital durch Verluste zu vermeiden. Mit anderen Worten: Langfristig hilft nur, ein Unternehmen so umzugestalten, dass es nicht nur *trotz, sondern auch mit der »abnormalen«* Unsicherheit Gewinne erwirtschaftet.

Die aktuelle Krise liefert hierfür eine Reihe von Ansatzpunkten, wie es möglich ist, dies zu realisieren:

- Unternehmen stellen sich gegenwärtig auf eine weltweite Rezession ein und sind dabei, ihre Geschäftsmodelle auf soziale Distanz hin auszurichten. Ein Schlüssel hierfür ist die radikale Nutzung aller Möglichkeiten der Digitalisierung, sowohl für Leistungen gegenüber dem

Kunden als auch in der Wertschöpfungskette. Im Handel wird der Trend zu E-Commerce in nahezu allen Produktkategorien massiv beschleunigt. Dies muss spätestens jetzt für jeden stationären Händler Anlass für eine Richtungsentscheidung sein.

- Für jedes Unternehmen stellt sich zudem die Frage, ob das, was es anbietet, auch dann noch nachgefragt wird, wenn die Kunden über deutlich weniger finanzielle Mittel verfügen werden als bisher. In den letzten Jahren sind eine ganze Reihe neuer Unternehmen entstanden unter der Annahme, dass Kunden bereit sind, für entsprechende Dienstleistungen zu zahlen (Stichwort: Convenience). Hier wird ein massiver Selektionsprozess einsetzen, in dem nur diejenigen überleben werden, die in der Lage sind, auch vor dem Hintergrund der Krise wertgeschätzte Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

- Die gerissenen Wertschöpfungsketten werden stark umgebaut. War es im Optimierungsmodell nicht falsch, unter der Annahme reibungsloser, weltweiter Lieferketten weitestgehend auf Puffer zu verzichten, sind angesichts massiv gesteigener Ressourcenmarktunsicherheiten Puffer nunmehr (wieder) geboten. In den Jahren mit »normaler« Unsicherheit ist leicht aus dem Blick geraten, wie wertvoll Puffer sind. Die in jenen Zeiten als Bedenkenträger und Mahner abgetanen Vertreter einer auf Absicherung ausgelegten Wertschöpfungskette finden bereits jetzt wieder mehr Gehör.

Langfristig muss sich ein Unternehmen so aufstellen, dass es nicht *trotz, sondern auch mit der »abnormalen«* Unsicherheit Gewinne erwirtschaftet.

» **Jedes Unternehmen *kann* die aktuelle massive Verunsicherung überleben, jedoch *wird* nicht jedes Unternehmen diese Phase überleben. Es kommt auf das Management und dessen Entscheidungen an, ob es überleben wird.** «

Zeiten mit »abnormaler« Unsicherheit bieten neben deutlichen Gefahren auch große Chancen für die Unternehmen. Durch Zukäufe von in Insolvenz geratenen Unternehmen oder von solchen in akuter Insolvenzgefahr lassen sich Marktanteile in einer Geschwindigkeit gewinnen, wie dies in Zeiten mit »normaler« Unsicherheit nur schwerlich möglich ist. Insofern sollte jeder, der es kann, diese Zeiten entsprechend nutzen.

Die Ökonomie wird sich in Zeiten mit »abnormaler« Unsicherheit nicht grundsätzlich ändern, auch wenn immer wieder das Gegenteil zu lesen und zu hören ist. Allein die Beispiele in diesem Beitrag zeigen, dass es in der Vergangenheit immer wieder derartige Phasen gegeben hat. Und man muss kein Prophet sein, um vorherzusagen, dass es solche Phasen auch in Zukunft – nach Ende der gegenwärtigen Krise – geben wird.

Zeiten mit »abnormaler« Unsicherheit stellen gegenüber solchen mit »normaler« Unsicherheit Phasen mit veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen dar, auf die es jeweils spezifisch und gesondert einzugehen gilt. Für viele Unternehmen ist gegenwärtig die individuelle Unsicherheit ihrer Geschäftstätigkeit massiv gestiegen, weil Basissicherheiten fehlen.

Ausschlaggebend für das Überleben jedes einzelnen Unternehmens ist, welche Entscheidungen das Management trifft und umsetzt. Jedes Unternehmen *kann* eine Phase mit »abnormaler« Unsicherheit überleben, jedoch *wird* nicht jedes Unternehmen diese Phase überleben. Es kommt auf das Management und auf dessen Umgang mit der jeweiligen Unsicherheit an, zu welcher Gruppe das eigene Unternehmen gehören wird.

Autor

Prof. Dr. **Thomas Hutzschenreuter** ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategic and International Management an der Technischen Universität München (TUM). Darüber hinaus ist er Vice Dean International Affairs and Alliances der TUM School of Management. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Unternehmensstrategie, Top-Management-Teams, Corporate Governance, Eigentümerstrukturen, der Umgang mit Unsicherheit sowie eine auf Unsicherheit aufbauende Theorie des Unternehmens.

© 2020 Roman Herzog Institut e.V.

Herausgeber:
Roman Herzog Institut e.V.

Kontakt:
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff
Geschäftsführerin
Roman Herzog Institut e.V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon (0 89) 551 78-732
Telefax (0 89) 551 78-755
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

ISSN 1863-3978
ISBN 978-3-941036-64-2

Foto:
Roman Herzog Institut e.V.

**Diese Publikation ist beim
Herausgeber kostenlos
erhältlich und kann unter
www.romanherzoginstitut.de
bestellt werden.**

Zitate aus dieser Publikation sind unter
Angabe der Quelle zulässig.

Strategien in Zeiten von Unsicherheit

Absatzschwierigkeiten, Lieferengpässe, neue Konkurrenten – Unternehmen wissen mit Chancen und Risiken auf Märkten umzugehen, wenn gleichzeitig Basissicherheiten wie innere und äußere Sicherheit sowie Gesundheitssicherheit gewährleistet sind. Mit der Corona-Pandemie ist eine besondere Form von Verunsicherung eingetreten: Sie hat weltweit zu Lock-downs und massiven Einschränkungen in Wirtschaft und Gesellschaft geführt. Wie Unternehmen kompetent durch die Krise kommen können, zeigt der Strategieexperte Thomas Hutzschenreuter.

www.romanherzoginstitut.de

