



Irgendwann geht's nicht mehr bergauf, Bildhinweis Pixabay cco Lizenz

### **Hart am Limit**

Seit 10 Jahren wächst die Wirtschaft in Deutschland ununterbrochen. Während die Politik sich optimistisch zu den Konjunkturaussichten 2019 äußert, wächst die Zahl der Mahner, dass eine Entwicklung der Wirtschaft je nach Quelle von Tempoverlust bis hin zum Abschwung zu erwarten ist. Noch nie seit der Wiedervereinigung haben im vergangenen Jahr so viele Menschen gearbeitet. Darüber hinaus besteht ein teilweise existenzielles Problem für viele Unternehmen in der Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften. Nicht besetzte Arbeitsplätze, Auftragsverluste und damit verbundene Abschwung Indikatoren sind eine Größe, die bisher noch nicht einheitlich bewertet worden ist.

### **Abschwung als Erfolgchance**

Ist denn nun ein sinkendes Wirtschaftswachstum von 1,5% für 2019 etwas Unabänderliches, dem ein Unternehmen nicht entkommen kann? In der Betriebswirtschaft wird gelehrt, dass Produkte, Unternehmen und Konjunkturen Lebenslinien haben. Diese bestehen im Prinzip aus Aufschwung, Höhepunkt und Abschwung. Die meisten Betriebe gehen diesen Weg. Es wird darüber hinaus das Ziel eines jeden Unternehmens sein, Aufschwung und Höhepunkt zu nutzen um den Abschwung abzumildern und ihn gleich in den nächsten Aufschwung zu überführen. Warum haben so viele Betriebe damit keinen Erfolg?

### **Anders als die anderen**

Die Verhinderung einer aktiven Zukunftsplanung liegt in der Fokussierung der Betriebe. Was macht ein Unternehmen normalerweise, wenn der Absatz steigt? Es fährt seine Produktion hoch, aktiviert stillgelegte Anlagen, stellt Produktions- und Servicepersonal ein. Es produziert oder erbringt Serviceleistungen, um den Absatz zu befriedigen. Damit reagiert es auf den sich öffnenden Markt aber es agiert nicht. Agieren bedeutet, dass jetzt in einer Hochphase Mitarbeiter eingesetzt werden, um neue Kunden zu finden, neue Märkte oder Produkte zu entwickeln oder bestehende Märkte auszubauen. So helfen neue Umsätze, den nächsten Abschwung auf höherem Niveau zu erleben. Dies ist eine ganz normale betriebswirtschaftliche Vorgehensweise, die aber viel zu wenig genutzt wird.

### **Verhinderer im eigenen Unternehmen**

Es sind mehrere Faktoren, die verhindern, dass ein Unternehmen in der geschilderten Weise agiert. Zum einen ist da das bekannte Produktionsthema, bei dem wir uns nur auf die Befriedigung der bestehenden Nachfrage konzentrieren und keine Zeit für neue Projekte haben. Zum anderen fehlt die bedingungslose Freistellung von Zeit, Material und Personal für neue Konzepte, Kunden und Märkte. Es braucht Zeit für neue Märkte und dies findet häufig in Unternehmen wenig Anklang: "Der

Betrieb" schuftet und die Produktentwickler, Verkäufer und Produktmanager lassen es ruhig angehen nach dem Motto "Mach dir ein paar schöne Stunden, fahr zu einem Kunden". Gerade im Gegenteil muss jetzt die Zeit dieser Mitarbeiter dafür genutzt werden, Mitstreiter zu finden, die gleichfalls Energie investieren werden, um neue Märkte und Anwendungen zu entwickeln.

### **Lösungsansätze**

Welche Möglichkeiten bestehen, um dem Abschwung auszuweichen? Sicher kann ein Unternehmen nicht nur auf den momentanen Absatz konzentriert ein. Ein Auftrag eines Verlegenheitskunden zu schlechten Preisen, der in einem Konjunkturtief immer mitgenommen wird, kann in einer Aufschwung Phase auch mal liegen gelassen werden. Er kauft sowieso nur, weil der Wettbewerb ausgelastet ist und schadet damit letztendlich unseren treuen Kunden.

Freistellung von Personal und Zeit für Projekte ist Chefsache, gerade weil es weh tut und die Kollegen dringend in der Produktion gebraucht werden. Die übrigen Mitarbeiter müssen den Grund für die Freistellung erkennen, das verhindert Unzufriedenheit und Missgunst im Unternehmen. Das Suchen nach neuen Märkten und Kunden ist eine Grundphilosophie, die jedem Unternehmen zu Eigen ist. Vielleicht liegt die einfachste Lösung darin, dass diese Philosophie in Aufschwung Zeiten einfach konsequent beibehalten wird.

Es kann immer genug Zeit für neue Projekte vorhanden sein, um so den nächsten Abschwung zu mildern. Erfolg misst sich dann daran, dass die Umsatznadel im eigenen Unternehmen im nächsten Konjunkturtief viel weniger nach unten ausschlägt als die Meldungen der allgemeinen Wirtschaftslage.

Stichpunkte zum Artikel: Aufschwung, Abschwung, Kunden, Verkauf, Planung, Strategie, Königskonzept, Königskonzeptblog