



10 Rollen, die der CEO je nach individueller Gewichtung im Unternehmen einnehmen sollte.

Grafik: Wieselhuber & Partner

Paradigmenwechsel für die CEO-Agenda im Mittelstand

Management Cocooning und Nachhaltigkeit in der Zeitenwende

Neben der zunehmenden Digitalisierung unseres Alltags in der Corona-Pandemie, zum Beispiel durch virtuelle Meetings und steigende E-Commerce-Anteile in fast allen Warengruppen, haben zwei weitere Trends bedeutenden Einfluss auf das Verhalten der Konsumenten in der Grünen Branche genommen: Cocooning und Nachhaltigkeit.

Dr. Timo Renz
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München



Es seinen Liebsten und sich selbst zu Hause drinnen und draußen „schön“ zu machen hatte vor allem in Lock-Down-Zeiten Hochkonjunktur. Viele Reise- und Vergnügungsbudgets, die nicht ausgegeben werden konnten, wurden umgeschichtet und in ein „Wohlfühlzuhaus“ gesteckt. Der Möbelhandel, Baumärkte und Gartenfachmärkte profitierten. Dabei wurde nicht nur „mehr“ für zu Hause gekauft, sondern auch qualitativ wertiger. Im Unterschied zu früher wurde auch immer häufiger

auf nachhaltige Aspekte achtet: Klimaneutralität, Herkunft, Kreislaufwirtschaft, soziale und gesellschaftliche Verantwortung, gesundheitliche Auswirkungen rückten verstärkt in den Fokus der wert(e)orientierten Kunden – gerade auch in der Grünen Branche war diese Entwicklung „greifbar“.

Rohstoffverknappungen und Lieferkettenprobleme, die sich bereits Ende 2020 abzeichneten, sowie die damit einhergehenden Beschäftigungspreissteigerungen trübten das positive Konjunktur- bild zwar ein, schienen aber eher ein temporäres Problem zu sein. Wenn die Pandemie enden würde, würde sich das schon wieder einpendeln. Doch nun? Pustekuchen!

Mit Beginn des Krieges gegen die Ukraine veränderten sich die Konsum-Vorzeichen dramatisch: Seitdem hören Konsumenten in der Presse, was sie auch in ihrem Geldbeutel spüren: Explosion der Energiekosten, galoppierende Inflation, Probleme in der Rohstoffversorgung und Lieferkette. Die damit einhergehende Unsicherheit, Angst

und knapper werdende Konsumbudgets, wirken sich bereits jetzt dramatisch auf das Kaufverhalten aus. Das Ifo-Institut meldet: Konjunkturtiefstand. Bau- und Heimwerkermärkte vermelden besonders bei Produkten, die über reine Ersatz- und Renovierungsbedarfe hinausgehen, teils deutliche Kaufzurückhaltung.

Die Zeiten sind turbulent und durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Häufig fällt der Begriff „Zeitenwende“, der das historische Ausmaß der Turbulenzen und Veränderung im Vergleich zu den vergangenen Jahren verdeutlicht. Einerseits gelten weiterhin die langfristigen Megatrends, wozu mit Sicherheit auch Cocooning und Nachhaltigkeit zählen. Andererseits dominieren aktuelle Ereignisse das Geschehen und belasten die Konsumbereitschaft, so dass gegebenenfalls Wertigkeits- und damit auch Nachhaltigkeitsaspekte punktuell an Priorität verlieren. Ein starkes Signal dafür ist zum Beispiel der inflationsbedingte Kaufrückgang bei Bio-Produkten. Nachhaltigkeit muss man sich leisten können und wollen.

Noch sind die langfristigen Konsequenzen dieser Melange für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft nicht genau abzuschätzen. Im Unterschied zu den Boomjahren nach 2010 sind jedoch weder die Basisannahmen unseres Handels (wie Frieden, garantierte Energie- und Rohstoffversorgung, funktionierende Lieferketten, freier Welthandel, Geldstabilität), noch die Ziele (wie Wachstum, Wohlstand, Sicherheit) gewährleistet – und das ist ein fundamentaler Paradigmenwechsel!

Die Bandbreite der Reaktionen auf diese Situation ist beachtlich: Während manche Unternehmen zu Fatalismus gepaart mit Resignation neigen, verfallen wiederum andere in operativen, detailverliebten Aktionismus. Doch: Beide Verhaltensweisen passen nicht zur DNA von Familienunternehmen und Mittelstand in der Grünen Branche. Denn schließlich zeichnen gerade sie sich auch in schwierigen Fahrwassern durch ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit, langfristiger Orientierung, aktiver Führung und hoher emotionaler Bindung aus. Wer als

CEO im Mittelstand in der Grünen Branche vorangeht, muss wissen wohin beziehungsweise braucht einen „Kompass“, der hilft, das Unternehmen durch turbulente Fahrwasser zu manövrieren.

Klar ist: Das Manöver, das in ruhigen Gewässern und bei Rückenwind funktioniert hat, ist unter stürmischen Bedingungen größeren Risiken ausgesetzt und kann leichter scheitern. „Weitermachen wie bisher“ und nur Fahren auf Sicht wird kaum funktionieren. Darum braucht auch die CEO-Agenda in der Grünen Branche einen Paradigmenwechsel, der dem der Zeitenwende gerecht wird. Hierbei sehen wir insgesamt 10 Punkte, die unternehmensindividuell bewertet werden müssen (siehe Grafik).

Es steht fest: Unternehmer setzen seit jeher gezielt Impulse für die Zukunftsausrichtung und -absicherung – immer gepaart mit einem gewissen Maß an Unsicherheit. Doch Risiken zu minimieren und die Robustheit des Unternehmens zu erhöhen, gewinnen in der Zeitenwende strategisch an Gewicht: Also: Ran an die Agenda!

