

Offizielles Magazin
des Wettbewerbes
„Großer Preis
des Mittelstandes“



PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

18. Jahrgang | Ausgabe 6 | 2022 | ISSN 1860-501x | 3 Euro

www.pt-magazin.de



Premiers, Preisträger, Finalisten

Mittelstandswettbewerb 2022
abgeschlossen

Neuausschreibung 2023

Jahresmotto:

„Gemeinsam Zukunft sichern!“

Nachhaltig sein kann jeder

Auch eine grüne Wirtschaft darf satte
Gewinne machen

Industrie 5.0 neu denken

Der Mittelstand braucht keinen
erhobenen Zeigefinger

Eine Bühne für den Mittelstand!

Bereits seit 28 Jahren wirbt der Wettbewerb „Großer Preis des Mittelstandes“ dafür, dem unternehmerischen Mittelstand, mit Respekt und Achtung zu begegnen und ihn für seine wirtschaftlichen und sozialen Leistungen zu ehren. Wir brauchen sein hunderttausendfaches Engagement!

Kommentare und Diskussionen wie immer an redaktion@op-pt.de.

Herzliche Grüße, Helfried Schmidt und Petra Träger!

Wachstum ist nicht die Lösung

Ein besseres Business durch Reduktion

Ist das skalierbar? Diese Frage stellen Investoren in der „Höhle der Löwen“ genauso wie wachstumsorientierte Unternehmer bei ihren Geschäftsentscheidungen. Wachsen, automatisieren, immer mehr und immer weiter ist die Devise der Zeit. Aller Krisen zum Trotz, in denen so manches Unternehmen zum Schrumpfen gezwungen wird, gilt Wachstum als Wert an sich. Mehr Mitarbeiter, mehr Umsatz, mehr Produkte, mehr von allem ist der Gradmesser ökonomischen und gesellschaftlichen Erfolgs.

Luxusmarken machen es vor

Demgegenüber stehen Konzepte vieler Luxusmarken. Sie limitieren ihre Produkte und können sie dadurch wesentlich teurer verkaufen. Oder Handwerksbetriebe: Je mehr Handarbeit und je artifizieller und damit individueller ein Werk ist, desto mehr ist der Kunde bereit, dafür zu zahlen. Luxus, Limitierungen und Individualität werden anerkannt und wertgeschätzt. Luxus verkauft sich auch in Krisen. Was nicht unendlich skalierbar und damit limitiert ist, scheint resilienter. Wo weniger Kunden notwendig sind, um einen auskömmlichen Ertrag zu erzielen, wo weniger Komplexität, sei es durch Menschen oder Technik, vonnöten ist, um eine gute und hochqualitative Leistung zu erbringen, sind auch weniger Kosten und damit höhere Gewinne möglich.

Die Frage nach Skalierbarkeit, die nur ein Synonym für Wachstum ist, stellt sich also eigentlich gar nicht, zumindest nicht in Nicht-Massenmärkten. „Willst Du gelten, mach Dich selten“ müsste die eigentliche Devise lauten. Unternehmen, die auf permanentes Wachstum setzen, werden zwangsläufig irgend-

wann beliebig oder sind gezwungen, Abstriche bei der Qualität zu machen. Jedes Luxushotel würde zur Jugendherberge, wenn es über unbegrenzt Zimmer verfügte, die zu einer bestimmten Quote ausgebucht sein müssten, damit es sich rechnet. Wer mit weniger Kunden und exklusiven Produkten überzeugt, hat nicht nur weniger Ärger mit einer permanent unzufriedenen und undankbaren Klientel und mit geringen Margen, er bekommt auch mehr Anerkennung für seine Leistung. Was etwas kostet, hat einen Wert – je mehr, desto besser.

Allerweltskunden sind willfähige Leistungsbezieher

Wenn diese Leistung zugleich mit geringer Komplexität in Lieferketten, Logistik und Mitarbeitern zu erbringen ist, umso besser. Dann ist sie zwar nicht mehr skalierbar, aber der Gewinn bleibt weitgehend in den Händen des Unternehmers, der somit mehr Rücklagen bilden kann und damit krisenfester wird. Es ist leichter, wenige elitäre Kunden mit einer hochqualitativen und exklusiven Leistung glücklich zu machen und zu binden als eine breite Käuferschicht, die durch Marktveränderungen wie Rezession und Inflation oder öffentliche Kritik an der Leistung, etwa durch Bewertungsportale und Social Media, beeinflussbar ist, und schnell dazu neigt, den Anbieter zu wechseln. Premiumkunden sind Verbündete und Fans, Allerweltskunden sind nur willfähige Konsumenten und Leistungsbezieher. Wer wächst und auf unendliche Skalierung

setzt, sollte sich dieser Risiken bewusst sein.

Resilienz-Vorteile durch Downsizing

Reduktion, Downsizing ist somit eine gute Strategie – auch in Nicht-Krisenzeiten. Denn sie bietet neben Resilienz-Vorteilen und höheren Margen im Premiumsegment einen weiteren Vorteil: eine bessere Qualitätskontrolle. Weniger Kunden können intensiver betreut, ihre Erwartungen leichter übererfüllt werden. Fehler durch Dritte, für die das eigene Unternehmen verantwortlich gemacht wird, seien es Mitarbeiter, Subdienstleister oder Lieferanten, werden minimiert. Wer vieles selbst macht, kann mehr Verantwortung für das Ergebnis übernehmen – ein wichtiger Punkt in Zeiten kollektiver Verantwortungslosigkeit, in denen gefühlt niemand mehr erreichbar ist, sich keiner zuständig fühlt oder sich gerade mal wieder wegen Urlaub, Krankheit oder Homeoffice nicht am Arbeitsplatz befindet. Was man selbst macht, wird richtig und zuverlässig gemacht. Ohne die bevorstehende Rezession und die galoppierende Inflation verharmlosen zu wollen, die aktuelle wirtschaftliche Lage bietet gute Chancen für einen Downsizing-Prozess. Wann, wenn nicht jetzt, lassen sich Produkte und Leistungen besser einstellen oder Prei-

se plausibel erhöhen? Wann, wenn nicht jetzt, ist Resilienz und Krisenfestigkeit so wichtig im eigenen unternehmerischen Kontext?

Preissteigerungen sind aktuell plausibel

Die großen

Marken im Lebensmittelhandel machen es gerade vor: statt nur die fünf oder zehn Prozent Mehrkosten an den Handel weiterzugeben mit dem Hinweis, dass dieser

die Preissteigerungen ja ebenfalls an die Konsumenten weitergeben kann, versuchen sie, gleich

zwanzig oder gar dreißig Prozent durchzusetzen. Warum? Weil es gerade plausibel ist und weil Preissteigerungen immer unpopulär sind. Dann doch besser einmal richtig als häppchenweise.

Besser einmal hart verhandelt und sich von bestimmten Klientelen getrennt als in einer argumentativen und rechtfertigenden Dauerschleife.

Downsizen heißt, sich zu trennen – von Kunden, die den Wert der eigenen Leistung geringschätzen und nicht bereit sind, entsprechende Qualität zu bezahlen, von

die Preissteigerungen ja ebenfalls an die Konsumenten weitergeben kann, versuchen sie, gleich zwanzig oder gar dreißig Prozent durchzusetzen. Warum? Weil es gerade plausibel ist und weil Preissteigerungen immer unpopulär sind. Dann doch besser einmal richtig als häppchenweise. Besser einmal hart verhandelt und sich von bestimmten Klientelen getrennt als in einer argumentativen und rechtfertigenden Dauerschleife.

Downsizen heißt, sich zu trennen – von Kunden, die den Wert der eigenen Leistung geringschätzen und nicht bereit sind, entsprechende Qualität zu bezahlen, von

Komplexität, die einen abhängig macht vom Funktionieren anderer und von dem Gedanken, dass nur was wächst, erfolgreich ist und Anerkennung verdient.

Schrumpfen heißt Ja-Sagen zum eigenen Wert

Downsizen heißt auf der anderen Seite, ja zu sagen zu seiner eigenen unternehmerischen Leistung, ja zu mehr Qualität und Service und ja zu mehr Ertrag. Ja dazu, dass man selbst sein bester Leistungserbringer ist. Ja zu mehr Verantwortung und mehr Identifikation mit dem eigenen Unternehmen. Ja zu mehr Selbstbestimmung und zu sich selbst und dazu, sich selbst etwas wert zu sein, statt andere überproportional von der eigenen Leistung profitieren zu lassen. Es wird wieder Zeit, selbst Subjekt statt Objekt im eigenen Unternehmen zu werden und die Regeln selbst zu bestimmen, statt sich „den Umständen“ und den Vorgaben anderer zu beugen. Das funktioniert primär in kleinen Einheiten. Wachstum bedeutet meistens Abhängigkeit und Anfälligkeit, Mittelmaß und Nivellierung und damit das Gegenteil von Exzellenz.

Wo immer viele Menschen in komplexen Prozeduren zusammenarbeiten müssen, wird individuelle Exzellenz verhindert. Aber Exzellenz ist das, was derzeit dringend benötigt wird. Mittelmaß und Kollektivzwang gibt es schon genug. Das spürt jeder jeden Tag. Es ist an der Zeit, etwas dagegen zu unternehmen und bei sich selbst damit zu beginnen. ■

Über den Autor

Falk S. Al-Omary ist Strategieberater rund um die Themen Marke, Medien, Meinungsbildung und Markteinführung sowie erfahrener Krisenkommunikationsmanager.

