

## **Warum diese Krise keine Chance ist**

Strukturkrise in Deutschland: „Quo vadis Mittelstand?“

Pforzheim, 4. Juni 2024

Die Managementberaterin Karin Bacher erzählt aus der Praxis, wie ein gestandener Manager mit belegter Stimme vor anderen Geschäftsführern über die Schließung zweier Werke spricht. So geschehen im Schwarzwald bei einem Badkeramik-Hersteller – international erfolgreich, Premiumpositionierung, Digitalisierung früh begonnen, modernes Management mit guter Führungskultur und zufriedene Mitarbeitende. Alles richtig gemacht von Unternehmensseite. Trotzdem erschrecken die präsentierten Zahlen das Publikum. Die strukturelle Krise in Deutschland macht vor keiner Branche und kaum einem Unternehmen im Mittelstand halt. Umsatz und Betriebsergebnis schmelzen in einer nie da gewesenen Geschwindigkeit.

### **Unklare Regierungsstrategien oder fehlende Mittelstandsstrategien?**

„Die Unternehmen stöhnen unter dem ausufernden Bürokratismus mit immer mehr Auflagen, der insbesondere die Agilität der Mittelständler lähmt. Energiekosten fressen die Marge auf und die Unsicherheit darüber, was von der Regierung tatsächlich und verlässlich umgesetzt wird, behindert Investitionen. Dazu noch fehlende Fachleute und schwierige Prozesse bei der Übernahme von arbeitswilligen Asylbewerbern. Es ist eine problematische Gemengelage, die Unternehmer in eine Abwärtsspirale katapultiert. Folglich müssen Kosten gesenkt werden – oft zu Lasten der Belegschaft und der Stabilität der Betriebe. Was sich die Unternehmen in den letzten Jahren mühsam erspart haben, um in die Digitalisierung, Mitarbeiterweiterbildung oder den Maschinenpark zu investieren inklusive guter Konzepte zur Arbeitnehmerbindung – alles weg“, resümiert Managementberaterin Karin Bacher und weiter: „Wer mit den richtigen Strategien verstand, am Standort Deutschland gut zu wirtschaften, verlagert nun ganz oder teilweise ins Ausland – oder verkauft. Zumindest die, die noch können. Wer vor 2019 – da begann aus meiner Sicht die Krise – keine strategische Denke hatte, ist jetzt noch schlimmer dran.“

Karin Bacher ist seit zwölf Jahren spezialisiert auf inhabergeführte Betriebe mit deren speziellen Problemen. Je nachdem, in welcher Phase der Krise sich das Unternehmen befindet, sind die Herausforderungen anstrengend bis gewaltig. Karin Bacher ist bekannt für schnelle Zwischenergebnisse und deren Umsetzung – und für klare Worte. Denn: „Ich habe ein sehr offenes Verhältnis zu meinen Kunden. Gerade in inhabergeführten Unternehmen wird es oft emotional in vielerlei Hinsicht. Schließlich geht es um was. Wie die Chefs anpacken und ihre Mitarbeitenden in solchen Zeiten mitreißen können, motiviert auch mich selbst, nach einer durchgearbeiteten Nacht immer mein Bestes zu geben. So sehr ich den deutschen Mittelstand schätze, gibt es leider auch Versäumnisse in den letzten Jahren. Haben doch einige zu sehr daran geglaubt, alles würde ewig so weiterlaufen. Wenn ich vor drei Jahren von Krisenmanagement und damit verbundenen Worst-Case-Szenarien gesprochen habe, waren die Meinungen meiner Kunden tief gespalten. Manche hielten gar Krisenhandbücher für ein Arbeitsmittel des Qualitätsmanagements bei Audits – bis der Strom einen Tag ausfiel oder sie gehackt wurden. Statt sich strategisch gut aufzustellen und an neue Märkte, Spezialisierung oder Positionierung zu denken, wurden Bestandskunden hofiert und neu anfragende Kunden erst mal ignoriert. Nicht aus Arroganz, sondern auch aufgrund von fehlenden Mitarbeitenden. Versäumnisse, die nun mit Höchstgeschwindigkeit aufzuholen sind.“

### **Strategische Themen versus strukturelle Krise**

Für einige Unternehmen bedeutete Vertriebsarbeit das Verwalten von eingehenden Aufträgen – Marketing galt als Verschwendung. Das waren die goldenen Zeiten. Die Karin Bacher Consultants empfehlen dringend, jetzt in strategische Themen wie die eigene Positionierung, Fokussierung auf zukunftsfähige Produkte und Dienstleistungen sowie in die aktive Marktbearbeitung zu investieren. Sie erleben gerade auch den Wandel von einem stolzen „Nie werden wir unser Werkzeug in China herstellen lassen“ zu einem selbstverständlichen „Wir haben eine Make-or-Buy-Strategie entwickelt“.

Für den Mittelstand ist diese strukturelle Krise kaum eine Chance. Die, die sie überleben werden, brauchen Jahre, um sich zu erholen. Andere werden von Investoren oder Mitbewerbern übernommen – da kann gegebenenfalls eine

Chance entstehen. Wieder andere gehen in die Insolvenz – wie die aktuelle Entwicklung in Baden-Württemberg zeigt.

Bleibt noch der Appell von einer, die es wissen muss, da politisch engagiert, dem Mittelstand verbunden und kämpferisch zugleich: „Die Energiepreise müssen deutlich gesenkt und die Demografie-feindlichen Strömungen gestoppt werden – damit ausländische Firmen investieren und Arbeitnehmende gerne in deutschen Unternehmen arbeiten wollen. Und die Politiker sollten sich auf das Wesentliche fokussieren: den Wohlstand. Denn der bezahlt alles andere!“

Abdruck honorarfrei. Wir freuen uns über eine Veröffentlichung und stehen gerne für Interviews zur Verfügung.

### **Kontaktdaten**

[www.karinbacher-consultants.de](http://www.karinbacher-consultants.de)

Dipl.-Betriebswirtin Karin Bacher

[kb@karinbacher-consultants.de](mailto:kb@karinbacher-consultants.de)

Mobil +49 151 40469874

Karl-Bührer-Str. 22

D-75177 Pforzheim

### **Karin Bacher Consultants**

Die 2012 von Diplom-Betriebswirtin Karin Bacher gegründete Managementberatung beschäftigt sich mit Organisations- und Personalentwicklung, überwiegend in mittelständischen Unternehmen. Dabei stehen die Herausforderungen unserer Zeit – Digitalisierung, Globalisierung, Fachkräftemangel ([www.eb-experten.de](http://www.eb-experten.de)), Agilität, Krisenmanagement und Unternehmensnachfolge – im Fokus. Denn durch sie werden Umstrukturierungen, Kulturwandel und Umorganisationen ganzer Unternehmen oder Unternehmensteile notwendig.

Das Pforzheimer Unternehmen zeichnet sich durch ein Team aus Beratern, Coaches und Trainern aus, die allesamt aus der beruflichen Praxis kommen und Führungserfahrung mitbringen. Seit 2019 existiert das Programm „Mindful Business Life“ ([www.mindful-business-life.de](http://www.mindful-business-life.de)), das die zunehmende Überlastung und Burn-out-Gefahr von Führungspersonen zum Inhalt hat. 2022

hinzugekommen ist die Marke Coaching Campus, die sämtliche Ausbildungsthemen bündelt: Führungskräfteentwicklung sowie eine zertifizierte Ausbildung zum Business Coach.

### **Karin Bacher**

Dipl.-Betriebswirtin Karin Bacher war viele Jahre in Geschäftsleitungen namhafter internationaler Unternehmen tätig.

Seit 2012 führt sie erfolgreich ihre Managementberatung mit Trainingsinstitut. Zu deren Kernkompetenzen gehören das Change-Management sowie die Etablierung von Arbeitgebermarken für mittelständische Betriebe aller Branchen. In den Führungskräfte-Coachings liegt der Fokus auf persönlicher und beruflicher Entwicklung.

Dabei definieren systemische Ansätze und Methoden die Vorgehensweise ebenso wie wertebasierte Grundsätze. Als stellvertretende Aufsichtsrätin eines IT-Unternehmens ist Karin Bacher mit ihren Erfahrungen aus der Praxis immer auch auf Augenhöhe mit ihren Kunden. So zählen Geschäftsführer, Vorstände, Aufsichtsräte, CEOs, Bereichsleiter und Führungskräfte zum Kundenkreis. Obwohl selbst Beraterin und Executive Coach gehört die eigene permanente Weiterbildung zu Karin Bachers Kerngrundsätzen.

Die Wahl-Pforzheimerin ist Autorin von Büchern und Fachartikeln und betreibt einen eigenen Podcast. Sie erhält zahlreiche Einladungen als Keynote-Speakerin und zu Podiumsdiskussionen. Besonders stolz ist sie auf die Auszeichnungen, die den Erfolg bestätigen: Bronze für den Bereich Human Resources des Wirtschaftspreises Baden-Württemberg „Schwarzer Löwe“ sowie als Toparbeitgeberin der Bewertungsplattform Kununu.

Daneben engagiert sich Karin Bacher ehrenamtlich für den Lions Club Johannes Reuchlin sowie seit zehn Jahren als Mentorin der Initiative Spitzenfrauen Baden-Württemberg. Außerdem ist sie aktives Mitglied im Wirtschaftsrat Deutschland sowie im VDU (Verband Deutscher Unternehmerinnen). Dass sie fünf Jahre lang Vorstandsvorsitzende des Kinderschutzvereins Lilith e. V., Pforzheim war, ist Ausdruck ihres sozialen Engagements, das ihr besonders am Herzen liegt und in dem sie als Unternehmerin auch eine gesellschaftliche Verpflichtung sieht.