



Illusion der „Gewissheit“ Produktivität von Krisen nutzen in Deutschland

Sabine Kluge, Kluge+Konsorten GmbH

18. November 2021



Berlin 1945



Berlin 1960

27,3

Prozent der Haushalte
besitzen 1962 ein Auto

34,4

Prozent der Haushalte
haben 1962 einen Fernseher

34

Prozent der Haushalte
besitzen 1962 eine
Waschmaschine

1/3

der Deutschen
fährt Anfang der 60er Jahre
einmal im Jahr in den Urlaub

Aber ohne Freunde
geht es nicht...

Wirtschaftsförderung 1947 – made in USA

12,4 Milliarden Dollar
für Europa

1,5 Milliarden Dollar
für Westdeutschland

Kredite, Rohstoffe, Lebensmittel,
Industriegüter , Abbau von
Handelshemmnissen



Krise? Welche Krise?

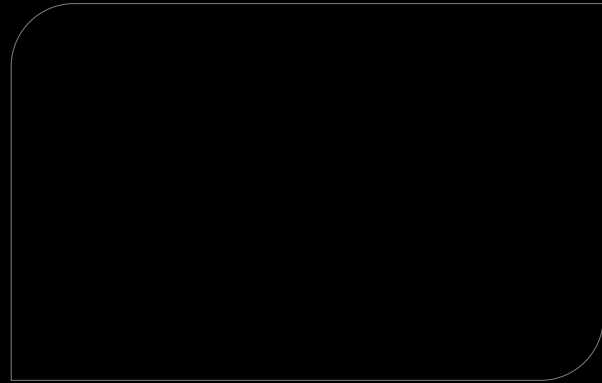
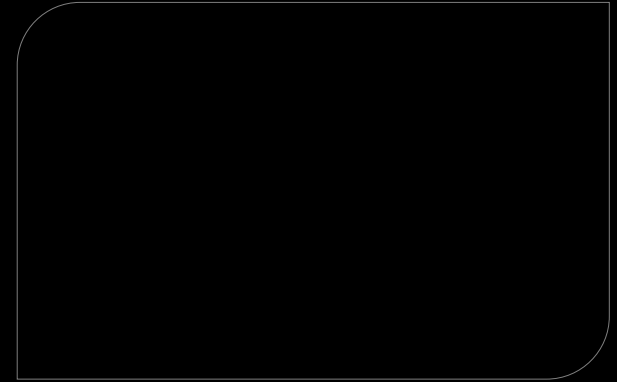
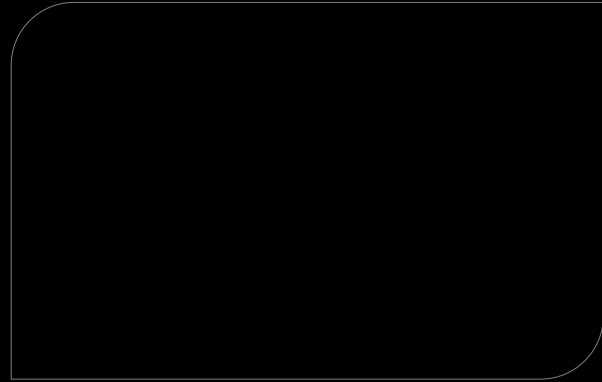
Die Realität von Unternehmen

an der Schwelle zur neuen Arbeitswelt.

Digitalisierung und Globalisierung sorgen für eine Zunahme von
Geschwindigkeit und Informationsvolumen



Die Steuerung von Organisationen ist in einem **einfachen** Umfeld durchaus noch **planbar**

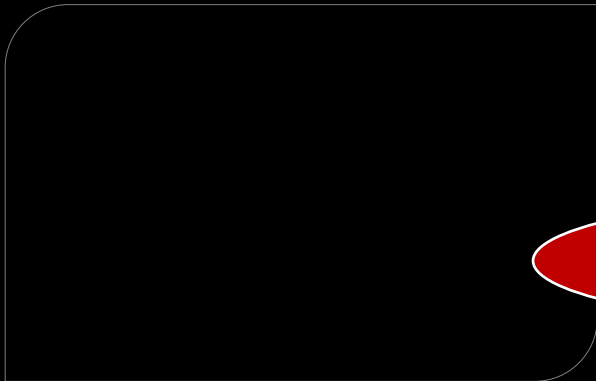
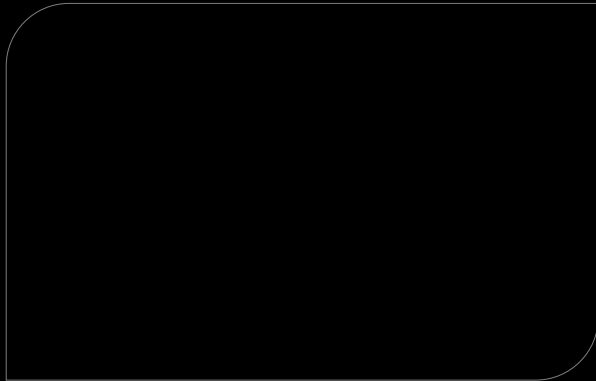
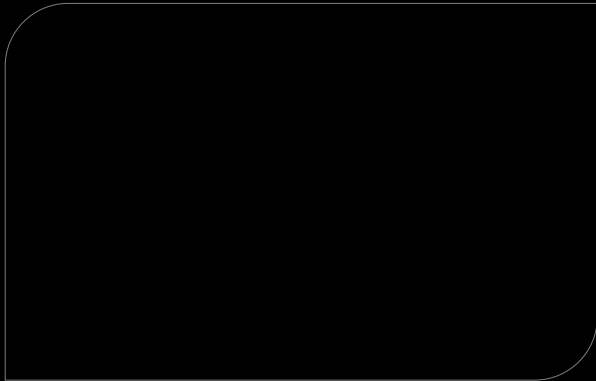


EINFACH

Der **Zusammenhang** zwischen **Ursache** und **Wirkung** ist **bekannt, vorhersagbar** und **wiederholbar**

➤ **erkennen** - **beurteilen** - **reagieren**

Die Steuerung von Organisationen ist in einem **einfachen** Umfeld durchaus noch **planbar**



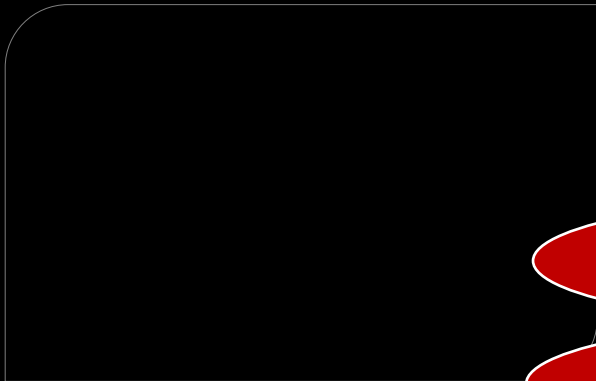
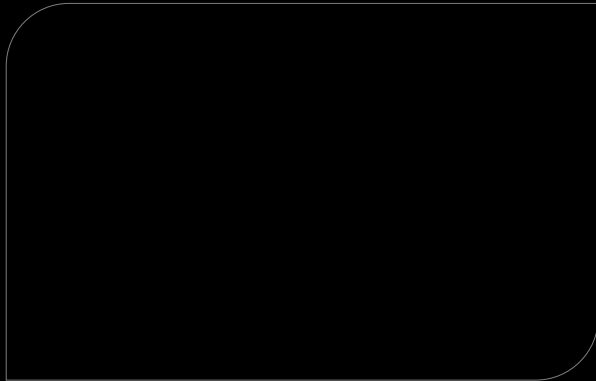
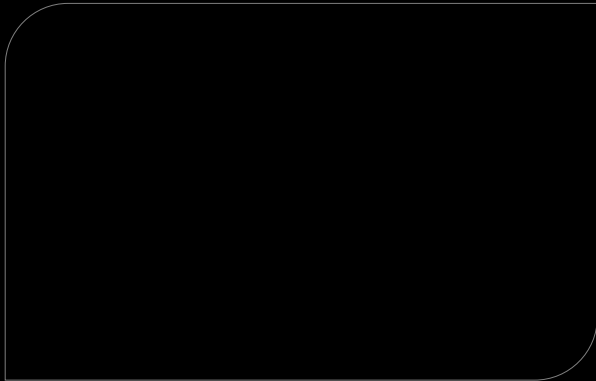
Kontrolle, Planung

EINFACH

Der Zusammenhang zwischen **Ursache** und **Wirkung** ist **vorhersagbar** und **Wiederholbar**

➤ erkennen - beurteilen - reagieren

Die Steuerung von Organisationen ist in einem **einfachen** Umfeld durchaus noch **planbar**



EINFACH
Der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung ist vorherhersagbar und wiederholbar
... - beurteilen - reagieren

Kontrolle, Planung

“Einer muss die Verantwortung tragen“

Ein **kompliziertes** Umfeld erhöht den Anspruch an gute Steuerung und Anpassungsfähigkeit

KOMPLIZIERT

Es gibt eine Vielzahl von Handlungsoptionen – wir können nur entscheiden, wenn wir die maximale Anzahl der Implikationen kennen

➤ erkennen – **analysieren** – reagieren



Multiple, sich ständig ändernde Rahmenbedingungen zwingen zu Anpassungsfähigkeit

KOMPLIZIERT

Vernetzung

Multiple, sich ständig ändernde Rahmenbedingungen zwingen zu Anpassungsfähigkeit

KOMPLIZIERT

Vernetzung

Diversität=
Lösungsfindung

Multiple, sich ständig ändernde Rahmenbedingungen zwingen zu Anpassungsfähigkeit

KOMPLIZIERT

Vernetzung

Diversität=
Lösungsfindung

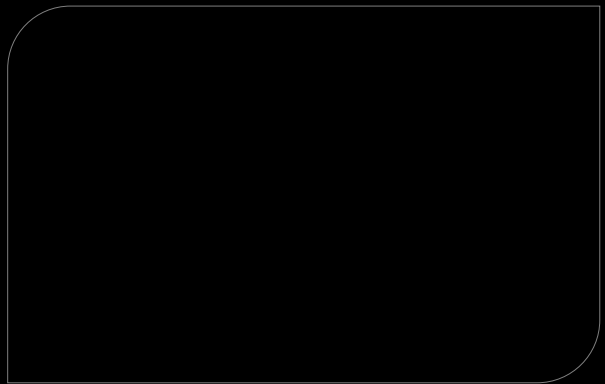
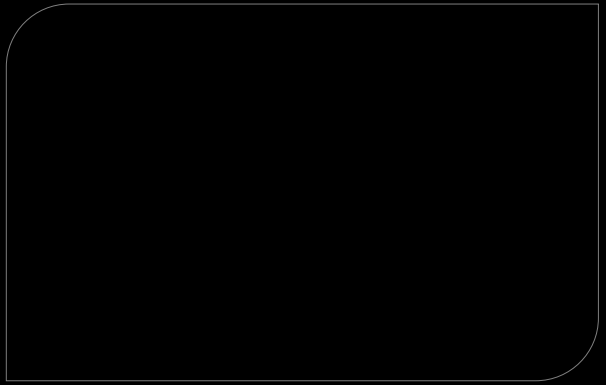
Kompetenz vor
Position

Ein komplexes Umfeld zwingt zur agilen Steuerung mit innovativen Freiräumen

KOMPLEX

Im Nachhinein ist ein Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung erkennbar. Es ist nicht vorhersagbar.

➤ probieren - erkennen - reagieren



Ein **komplexes** Umfeld zwingt zur **agilen Steuerung** mit **innovativen Freiräumen**

KOMPLEX

Experimentieren



Ein **komplexes** Umfeld zwingt zur **agilen Steuerung** mit **innovativen Freiräumen**

KOMPLEX

Experimentieren

Fehler = Lernkultur

+

Geschwi:

KONSTRUKTIV



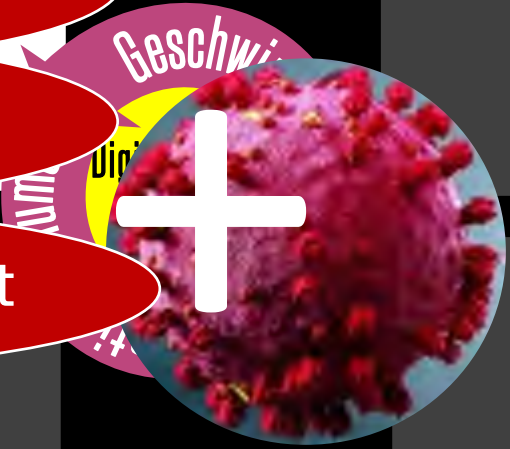
Ein komplexes Umfeld zwingt zur agilen Steuerung mit innovativen Freiräumen

KOMPLEX

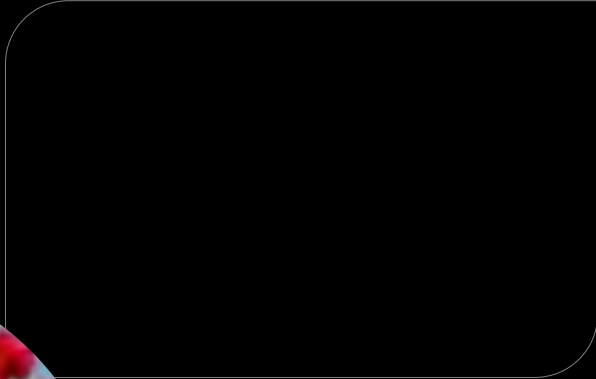
Experimentieren

Fehler =
Lernkultur

schnelle
Anpassung schlägt
Planung



Ein chaotisches Umfeld erfordert **stabilisierendes Handeln** und **Transparenz**



CHAOTISCH

Der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung ist nicht erkennbar.

➤ **handeln** - erkennen - reagieren



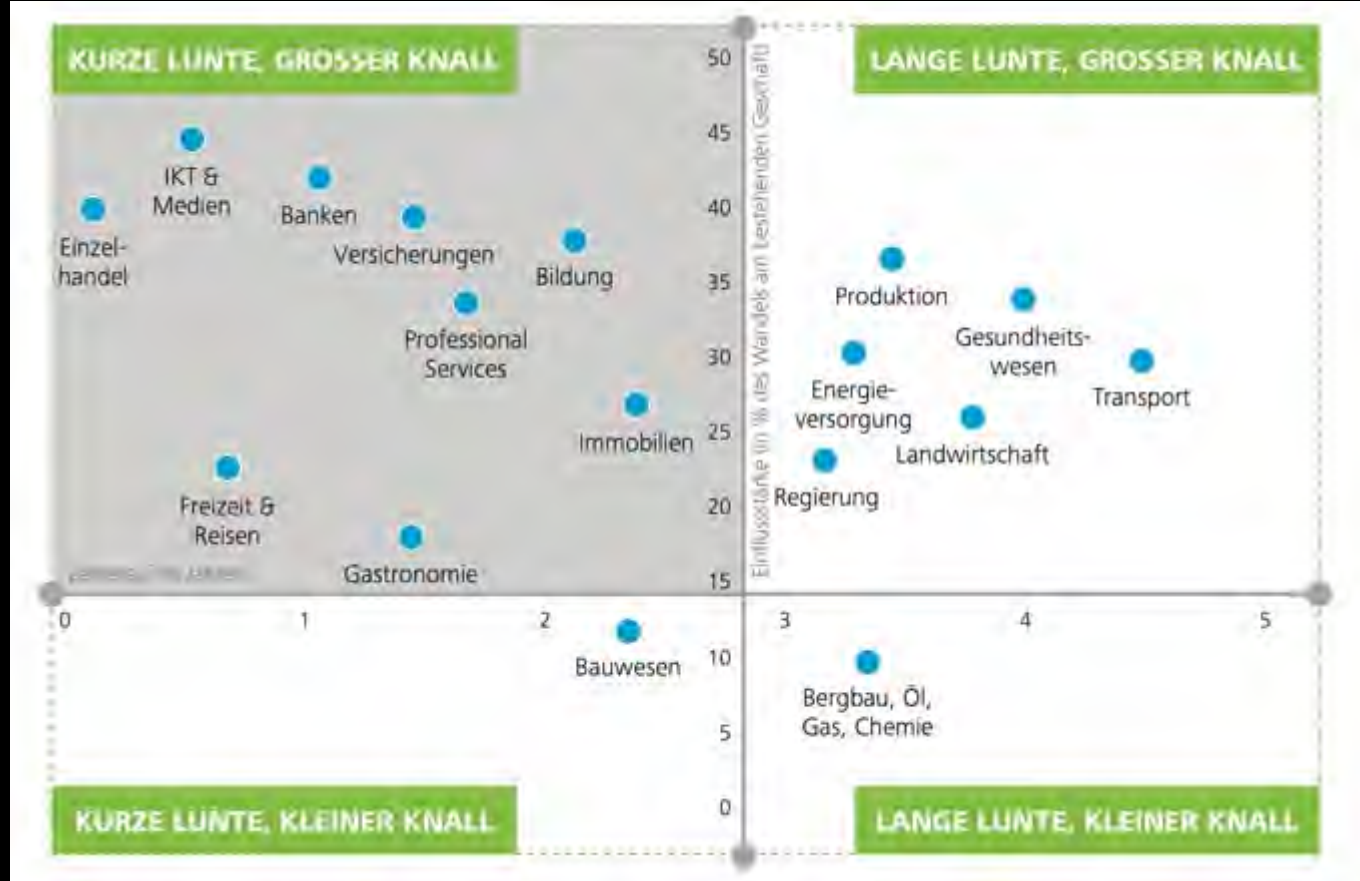
Das Ergebnis:

Unternehmen sind - neben ihrem
“eigentlichen Geschäft“

mehrfach, vielfältig und gleichzeitig

konfrontiert mit...

...Effekte auf ihre „Frontstage“ alias **Geschäftsmodelle und Innovation**



...Und auf ihre "Backstage" alias **Arbeitsorganisation und Arbeitgeberattraktivität**

Work-Life Blending

Hybrides Arbeiten

Digitale Ausstattung

Standort

Generation Z

Employability

Mehrgenerationen

Fachkräftemangel

Talentmanagement

Nachfolgemanagement

Old Economy

Arbeitgeber-Bewertungsportale

Testing Disruption

Arbeitgeberattraktivität

Entrepreneurship

Employer Branding



Neue Werte – New Work

„Die Covid-19-Pandemie hat die
stärkste Wirtschaftskrise seit dem
Zweiten Weltkrieg
ausgelöst.“

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

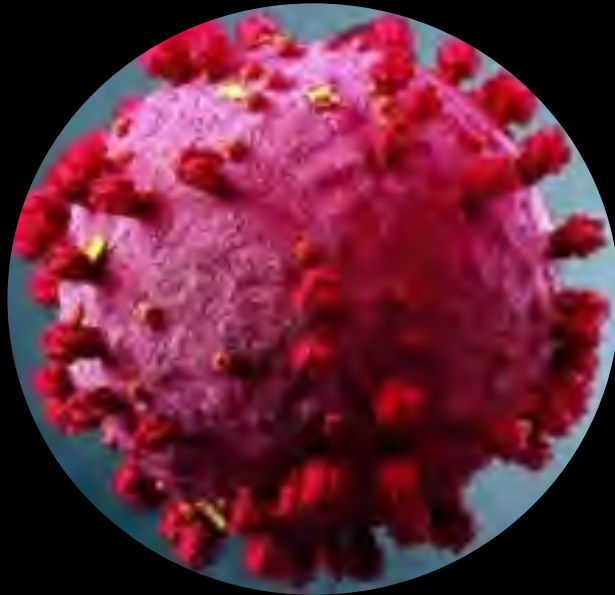
<https://www.iab-forum.de/mit-einer-vielzahl-an-erhebungen-bringt-das-iab-licht-ins-corona-dunkel/>

kluge_konsorten

Die **Doppelbelastung** erweist sich als **Entwicklungsbooster**



+



...denn:

“

Die deutsche Wirtschaft ist im dritten Quartal 2021 weiter gewachsen. Gebremst wird die Zunahme der Wirtschaftstätigkeit aber weiterhin von Materialengpässen und in manchen Bereichen von anziehenden Preisen. Die Erholung am Arbeitsmarkt wird dadurch gedämpft, aber setzt sich fort. Risiken entstehen durch die erneut stark steigenden Corona-Infektionszahlen.

”

Gewerbeanmeldungen in Deutschland 2017 bis 2020¹ nach Wirtschaftszweigen

Gewerbeanmeldungen	2017	2018	2019	2020
Insgesamt	676 977	668 724	672 609	660 863
nach Wirtschaftszweigen²				
Baugewerbe	84 946	83 220	81 997	66 561
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	152 448	147 193	149 333	160 705
Gastgewerbe	52 587	51 363	50 691	41 068
Grundstücks- und Wohnungswesen	18 602	18 525	18 621	19 170
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	71 729	70 006	70 552	68 041
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	79 054	78 407	79 377	75 740
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	64 528	64 211	60 965	52 639
Übrige Wirtschaftszweige	153 083	155 799	161 073	176 939

1: Ohne Automatenaufsteller und Reisegewerbe, ab 2017 ohne Reisegewerbe.

2: Zuordnung nach Klassifikation der Wirtschaftszweigen (WZ) 2008.

- = Nichts vorhanden.

Stand 11. Februar



Kluge_konsorten

Gewerbeabmeldungen in Deutschland 2017 bis 2020¹ nach Wirtschaftszweigen

Gewerbeabmeldungen	2017	2018	2019	2020 ²
Insgesamt	637 515	636 159	614 248	541 738
nach Wirtschaftszweigen³				
Baugewerbe	86 755	84 379	78 423	61 388
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	154 879	155 437	150 034	132 290
Gastgewerbe	53 482	52 977	51 181	42 421
Grundstücks- und Wohnungswesen	14 358	14 530	15 303	13 310
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	59 073	58 557	57 083	52 516
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	74 935	73 962	70 915	63 112
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	58 151	59 551	55 424	49 143
Übrige Wirtschaftszweige	135 882	136 766	135 885	127 558

1: Ohne Automatenaufsteller und Reisegewerbe, ab 2017 ohne Reisegewerbe.

2: Zuordnung nach Klassifikation der Wirtschaftszweigen 2008 (WZ 2008).

- = Nichts vorhanden.

Stand 11. Februar 2021

Insolvenzen von Unternehmen und Übrigen Schuldnern

Unternehmen/Übrige Schuldner	Anzahl		
	2018	2019	2020
Unternehmen (einschließlich Kleingewerbe)	19 302	18 749	15 841
Übrige Schuldner insgesamt	90 282	85 320	59 203
Natürliche Personen als Gesellschafter und Ähnliches	518	506	360
<u>Ehemals selbstständig Tätige¹</u>	12 303	12 099	9 092
<u>Ehemals selbstständig Tätige²</u>	6 028	6 326	4 579
Verbraucher	67 597	62 632	41 753
<u>Nachlässe und Gesamtgut</u>	3 836	3 757	3 419
Insolvenzen insgesamt	109 584	104 069	75 044

1: Die ein Regelinsolvenzverfahren durchlaufen beziehungsweise deren Vermögensverhältnisse nicht überschaubar sind.

2: Die ein vereinfachtes Verfahren/ Verbraucherinsolvenzverfahren durchlaufen beziehungsweise deren Vermögensverhältnisse überschaubar sind.

Stand 31. März 2021

Und Sie,

als wirtschaftsfördernde Organisation?

Wie nehmen derzeit wirtschaftsfördernde Organisationen wahr? **LÄUFT!**



Stefan Scheller · 1.

1 Tag · ...

Persönlicher Blogger bei Das HR Praxis-Portal

Ja, und zwar von der Wirtschaftsförderung der Bayerischen Stadt [#Neufahrn](#) sowie der Regionalen Fachkräfte-Allianz am Bayerischen Untermain. Bei beiden fanden/finden Online-Events statt, bei denen ich mit Praxiswissen zum Thema [#EmployerBranding](#) und [#Recruiting](#) im Zusammenhang mit dem [#Fachkräftemangel](#) als Speaker auftreten darf.



Tobias Leisgang · 1.

1 Tag · ...

Ich fördere Innovation und Nachhaltigkeit

Die vhs Moosburg hat mich gemeinsam mit dem Landratsamt Freising zu einem Seminar übers Thema Innovation eingeladen. Für mich auf jeden Fall ein Beitrag von [Waltraut Hampe](#) die Wirtschaft zu beleben.



Jennifer Rohde · 1

1 Tag · ...

Innovation Fellow | Zukunfts-fähige Verwaltung | Zukunft Mindset | C...

In Hamburg sehe ich für Start Ups mehr Initiativen und nehme als Außenstehende auch die Bemühung wahr mit dem Ökosystem enger in Kontakt zu treten, Angebote bedürfnisorientiert weiter zu entwickeln. Z.B. durch Teilnahme der Stadt bei [#UpdateDeutschland](#)



Patrick Baur · 2.

1 Tag · ...

[#Fußball](#) [#Netball](#) [#Digitalisierung](#) [#Berufung](#) [#Leidenschaft](#) [#Fa...](#)

[Frank Balkenhol](#), [Sven Anders Wagner](#) und [Phil Derichs](#) von [Solinger.Business](#) sind sehr aktiv, um das Solinger Ökosystem aus der Krise herauszubegleiten.



Oliver Haude · 2.

1 Tag · ...

Interessiert in Themen rund um [#DigitalTransformation](#), [#NewWork...](#)

[Wirtschaftsförderung Paderborn](#) ist sehr aktiv.



Ralph Guenther · 1.

1 Tag · ...

Partner, Head of Continental Europe Investor Relations

KfW, insbesondere KfW Capital hat im Rahmen der Corona Massnahmen fuer Start Ups ein super Rolle gespielt.

Gefällt mir · 2 Antworten



Olaf Keser-Wagner, Evokator · 2.

1 Tag · ...


Impulse - Führung - Beratung - Moderation durch Evokation

[Wirtschaftsförderung Dachau](#) und [München](#)

...mit Handlungspotential (1): Fokus Sichtbarkeit und Erreichbarkeit

Mit Blick auf die Krise - nimmst Du derzeit Aktivitäten von #wirtschaftsfördernden Institutionen in Deiner Region/Branche wahr?

Sie können sehen, wie abgestimmt wurde. [Mehr erfahren](#)

Nein, nicht bewußt.	59%
Nein, kenne keine Institution. 	21%
Ja klar, und zwar -s.u. (Comment)	15%
Nein, aber Wunsch wäre (Comment)	5%

92 Stimmen • Umfrage geschlossen • [Stimme entfernen](#)



Birgit Eschbach • 1

1 Tag ^{***}

Unterwegs für das Wirtschaftswunder 2.0

Liebe Sabine, ich würde unterscheiden zwischen kommunalen und privatwirtschaftlichen Engagements. Spannend ist dich zu sehen, die „sichtbar“ manchen Wifös geworden sind. Nicht mehr nur neue Gewerbesteuerzahler anlocken, sondern alte bewahren. Was auffällt: coworking Spaces in Fußgängerzonen, in denen Wifös sitzen, gesehen werden und ansprechbar sind. Aber: auch noch viel wegducken, verstecken hinter zu viel Arbeit und Focus auf die Branchen, die am lautesten schreien (Einzelhandel)

...mit Handlungspotential (2): Fokus Zukunftsimpulse

Liebe Sabine, bezogen auf deine Umfrage noch Insights aus dem Rheinischen Revier. Voller Elan hatte ich mich seinerzeit auch an die Wirtschaftsförderungen hier vor Ort gewendet. Die Reaktionen waren wirklich erschreckend vor dem Hintergrund der bevorstehenden Transformation dieses Gebietes. Die Aktivitäten sind eher traditionell verankert und in geschlossenen Kreisen etablierter Netzwerke, die seit Jahren von immer denselben Personen gestaltet werden. Ich erkenne weder Offenheit neuen Ideen und Impulsen auch von Außen ggü. noch Diversität. Da wird mehr gejammert denn getan. Und die Lösungen beschränken sich auf die Kompetenzen der Handelnden, die mir wenig weltoffen und innovativ erscheinen. Auch Gespräche mit lokalen Politikern bestätigten eher diese Einschätzung, so im Sinne... Sie müssen verstehen, dass wir ausschließlich die Ideen und den Input vor Ort aufnehmen. Nein, verstehe ich nicht 😞.

Zusammengefasst: die Innovationskraft und die Zukunftsorientierung der Wirtschaftsförderungen sind maßgeblich abhängig von der Kompetenz und dem Mindset der Handelnden. Es gibt zum Glück wunderbare Beispiele in anderen Städten. Hier etablieren sich zum Glück jetzt mehr und mehr von den Hochschulen und den Strukturwandel-Teams gute Angebote. Vielleicht gibt dir das noch nötigen Input. Beste Grüße Petra

„Die Innovationskraft und die Zukunftsorientierung der Wirtschaftsförderungen sind maßgeblich abhängig von der Kompetenz und dem Mindset der Handelnden.“

Das „ganze Bild“ der Handlungsoptionen, brandaktuell:



Voraussagen sind schwierig.
Besonders, wenn sie die
Zukunft betreffen.

...sagte Niels Bohr



Die Zukunft hat viele Namen:

Für Schwache ist sie *das Unerreichbare*.

Für die Furchtsamen *das Unbekannte*.

Für die Mutigen aber ist sie **die Chance**.

...sagte Victor Hugo

doch John Sculley meinte dazu...

„Der beste Weg,

die **Zukunft voraussagen,**

besteht darin, sie zu **erfinden.**“



Montage: SZ-Bildstelle



am besten

gemeinsam!



kluge_konsorten

Transformation. Gemeinsam. Gestalten.



Fragen, Anregungen, Kommentare? gern!

kluge_konsorten