



**PROF. DR.-ING. GUIDO H. BALTES**  
Direktor des IST Institut für  
Strategische Innovation & Transformation,  
Hochschule Konstanz



# STRATEGIEN FÜR DIE ÄRA DER RADIKALEN UNSICHERHEIT – HANDLUNGSFELDER IM SYSTEMBRUCH

*Sehnsüchtig geradezu, so schien es zeitweilig, erwartete die Wirtschaft – endlich! – die Ablösung der Ampelkoalition. Endlich, so war die Erwartung, würde eine neue Regierung das Ruder übernehmen, die Brücken sanieren, Steuern senken und Energiekosten wieder wettbewerbsfähig darstellen. Und das alles schnell, wenn nicht gleichzeitig und – natürlich! – im Rahmen des Haushalts.*

Wie groß die Enttäuschung ... Haushalt sanieren? Stattdessen das größte »Sondervermögen« aller Zeiten. Strom subventionieren? Die geplante Senkung um [nur] 5 Cent pro Kilowattstunde wird den Strompreis nicht annähernd dahin bringen, wo der Gaspreis einmal war. Und Steuern senken? Da scheinen die Koalitionspartner von der Realität hart getroffen, nicht mehr ganz so zuversichtlich, außer bei der Umsatzsteuer im Gastrogewerbe ... besser nicht lange nachdenken, welchen Effekt das haben soll.

Bleiben noch Brücken, Infrastruktur und Militär – die zu sanieren, dafür könnte zumindest genug Geld, aka »Sondervermögen« da sein. Unsicherheiten gibt es dagegen, ob in kurzer Zeit genug Kapazität und Arbeitskräfte bereitstehen. Ökonomen befürchten für den Erfolgsfall – also für den Fall, dass die Mittel aus dem Sondervermögen sehr schnell abfließen – Druck auf Arbeitsmarkt und Preise, wiederaufflammende Inflation als Folge, restriktivere Zinspolitik als Konsequenz.

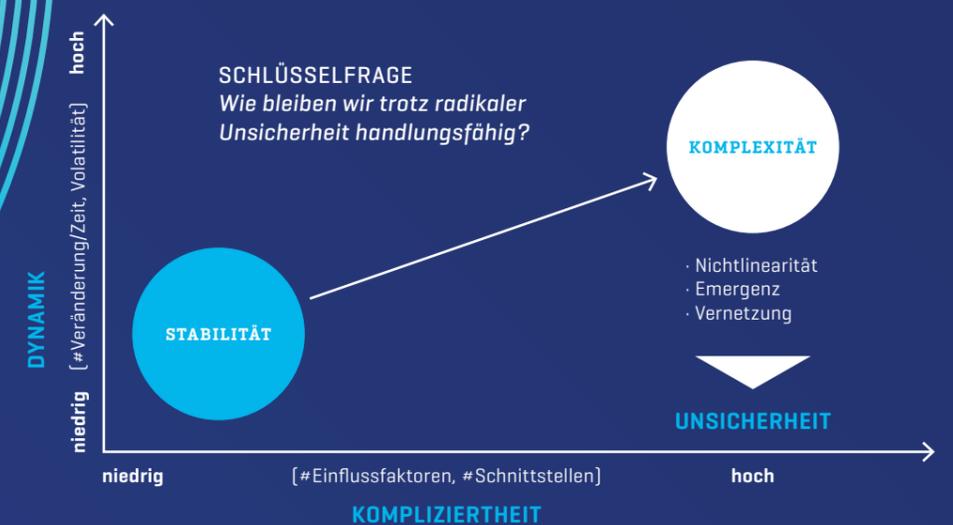
### Keine allzu guten Aussichten beim »letzten Schuss für die Demokratie«.

Immerhin allerdings scheinen Verhältnisse wie in den USA noch weit entfernt: Dort winkt die Rechtsstaatlichkeit leise zum Abschied, mündet korruptiv erscheinende Willkür in egozentrisches Irrlichtern. Umfangreichere Investitionen dort scheinen daher schwer kalkulierbar – die Förderungen aus Bidens »Inflation Reduction Act« sind schon Geschichte, Engagements wie RWEs Milliarden für Offshore-Windparks wurden gestoppt und mussten abgeschrieben werden. Wurden die USA zu Zeiten der Ampel-Regierung noch als unternehmerischer Fluchtpunkt genannt, als Profiteur einer möglichen Deindustrialisierung in Deutschland beschrieben, scheint dieser Gedanke nun zunehmend weiter weg.

Das Gute im Schlechten: Europa bleibt in dieser Situation kaum eine Alternative als das zu tun, was schon lange überfällig ist – enger zusammenzurücken, zumindest in einer Kerngruppe. Gelingt diese Stabilisierung, wird der europäische Binnenmarkt [noch] attraktiver, was durch mehr Importe auch zu höherem Wettbewerb, aber im Ergebnis zu geringerem Inflationsdruck und einer investitionsfreundlichen Zinspolitik führen könnte.

### Und wie wird es nun kommen?

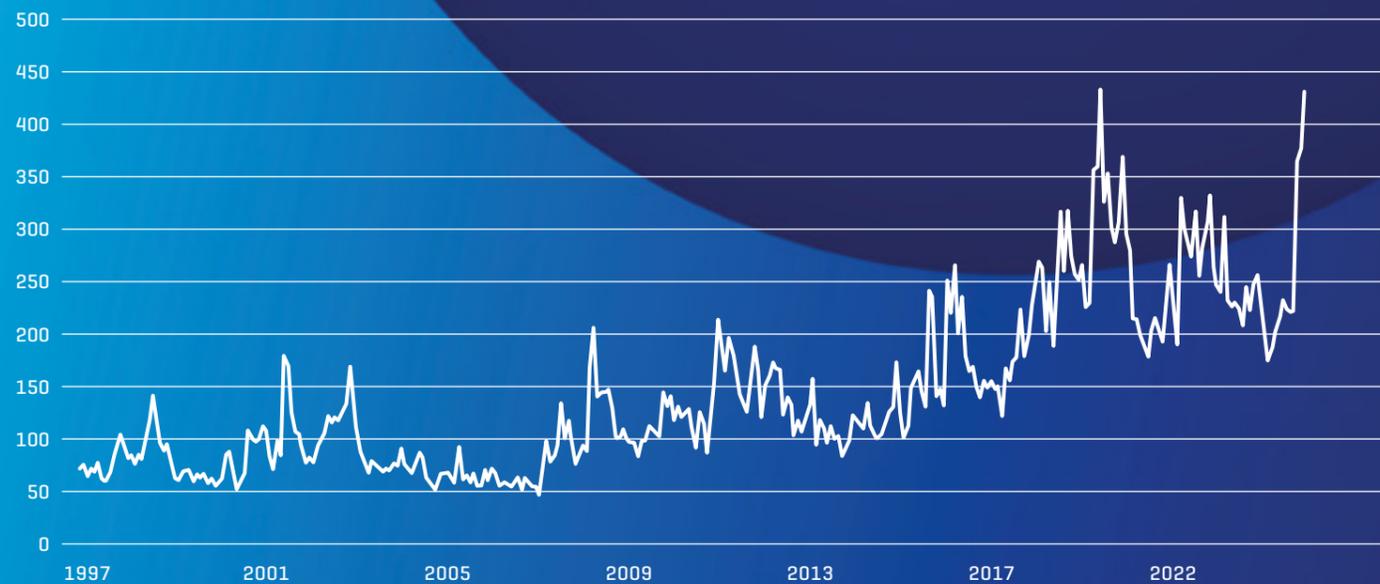
Keiner weiß es, keiner kann es wissen und Prognosen laufen fehl, denn die beschriebenen Entwicklungen, die nur einen kleinen Teil der aktuellen welt- und wirtschaftspolitischen Komplexität illustrieren, sind Symptome eines Systembruchs:



Quelle: IST / CoPS

Wir sind eingetreten in eine neue Ära, in die Zeit der »radikalen Unsicherheit«. Die bestehende Ordnung löst sich auf und was von der neuen Ordnung schon sichtbar ist und bestehen bleibt, ist noch nicht erkennbar – wird erst in der Rückschau deutlich werden. Und daher gibt es für die möglichen, unterschiedlichen Zukünfte keine Wahrscheinlichkeitsverteilungen, keine Erwartungswerte, keine belastbaren Prognose-Modelle, anschaulich beschrieben im gleichnamigen Buch »Radical Uncertainty« von John Kay und Mervyn King.

Damit wird zu einem globalen Phänomen, was bisher nur ein Partikulärempfinden vor allem der Deutschen zu sein schien: Die wirtschaftspolitische Unsicherheit ist auf einem All-Time-High, so hoch wie zu Beginn der Corona-Krise [»Global Economic Policy Uncertainty«, Baker / Bloom / Davis].



Daten: Economic Policy Uncertainty Index Baker/Bloom/Davis

Und es ist nicht absehbar, dass sich dieser Zustand in naher Zukunft ändert ... mindestens für die vier Jahre der laufenden US-Administration – wahrscheinlich auch darüber hinaus.

Wir müssen uns also spätestens jetzt alle damit beschäftigen, wie sich Unsicherheit auswirkt, was Unsicherheit mit uns macht, wie wir unter Unsicherheit handeln – dazu als Angebot ein Würfelspiel als kleines Gedankenexperiment: Wir würfeln mit einem Standardwürfel, Ziffern 1 bis 6, jedes Mal Würfeln kostet 10 Euro, jede gewürfelte »6« gibt 100 Euro Gewinn. Wer spielt mit?

Jeder! Die Intuition sagt, »das klingt nicht schlecht«, das Bauchgefühl wehrt sich auch nicht und die Statistik, das Gesetz der großen Zahlen sagt, dass wir mit einem guten Gewinn vom Tisch gehen. Das ist Risiko, damit können wir gut umgehen.

Jetzt ändern wir nur eine Sache – und erhalten Unsicherheit: Jetzt ist unbekannt, wie viele Seiten der Würfel hat ... immer noch sechs? Oder weniger oder sehr viel mehr? Wer spielt jetzt noch mit?

Niemand! Die Intuition sagt schon, da stimmt was nicht, das Bauchgefühl warnt und auch nach längerem Nachdenken finden wir kein Modell zur Entscheidungsunterstützung – es gibt auch keines. Das ist Unsicherheit, damit können wir nicht gut umgehen – davon wollen wir uns intuitiv fernhalten, denn die Evolution (und natürlich auch die Betriebswirtschaft) haben uns beigebracht, vor Unsicherheit zurückzuweichen, bei Unsicherheit eher abzuwarten.

Und folgerichtig passiert gerade genau das: Deutschlands Wirtschaft geht ein Stückweit in den Stand-by-Modus, Investitionen werden zurückgestellt, durch die Automobilbranche rollt eine Restrukturierungswelle.

#### Mal abwarten, bis es wieder besser wird.

Ziemlich sicher wird es allerdings in absehbarer Zeit nicht besser. Und bei allen nachvollziehbaren Wünschen an eine (neue) und (hoffentlich) wirtschaftsfreundliche Bundesregierung: Berlin alleine wird die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie nicht zurückbringen können ... die Energiekosten werden in einem Land ohne eigene Energiequellen systemisch höher bleiben, die Exportmöglichkeiten in nahezu unendlich aufnahmefähige Märkte wie seinerzeit China werden nirgends auf der Welt wieder zu finden sein und die USA werden für die absehbare Zeit der nächsten Jahre ein zumindest »schwieriger Kunde« sein, wie es der Industriepäsident Peter Leibinger ausdrückte.

#### Die geänderten Rahmenbedingungen also werden bleiben, die Unsicherheit wird sich absehbar kaum ändern – wie kommt Wachstum und dennoch Wettbewerbsfähigkeit zurück?

Ein wesentlicher Hebel wäre, unternehmerisch daran zu arbeiten, die Innovationslücke zu schließen, die sich bei uns bereits seit den Vor-Corona-Jahren auftut:

Die Jahre zwischen 2015 und 2019 gehörten zu den wirtschaftlich erfolgreichsten für den deutschen Mittelstand, waren geprägt durch Rekordgewinne und stabile Wachstumsraten speziell in Maschinenbau, Automobil und Chemie, »goldene Jahre« (lt. KfW-Mittelstandspanel 2019) mit teilweise zweistelligen Gewinnsteigerungen.

Dennoch wurden in diesen goldenen Jahren zugleich wesentliche Gründe für unsere heutige, strukturelle Wirtschaftsschwäche gelegt: Unisono konstatierten 2019 das arbeitsgebenahe Institut der deutschen Wirtschaft in Köln, das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung [ZEW] sowie Research Gruppen von Deutscher Bank bis McKinsey, dass sich in dieser Zeit der Mittelstand eher risikoscheu zeigte, dass Gewinne eher als Dividenden ausgeschüttet wurden statt langfristig in Forschung und Entwicklung zu investieren – und wenn investiert wurde, dann zur Absicherung bestehender Geschäftsmodelle. Eine zunehmende »Wettbewerbslücke« in Bezug auf Digitalisierung und Innovationen als Folge wurde prognostiziert. Und genau diese Wettbewerbslücke spüren wir heute, sie ist die strukturelle Ursache für unsere anhaltende wirtschaftliche Schwäche, die vor dem Hintergrund der globalen Entwicklungen nur noch deutlicher hervortritt – nach dem Motto »bei Ebbe sieht man die Steine«.

Und genau diese Wettbewerbslücke gilt es nun anzugreifen, allerdings unter den Umständen der höchsten wirtschaftspolitischen Unsicherheit seit Jahrzehnten – man ist versucht zu sagen: Erst läuft es nicht gut und dann kommt auch noch Pech dazu.

Was kann man (trotzdem) tun, um unter diesen Umständen massiver Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben und auch noch wirksam in die Zukunft zu investieren?

**Der erste Punkt ist sicher im Fokus – Konzentration auf eigene, zukunftsgerichtete Stärken:** Viele Unternehmen haben in Zeiten niedriger Zinsen geschäftlich breiter diversifiziert. Unter den derzeitigen Rahmenbedingungen nachhaltig haltbar bleiben wohl nur die Geschäfte und Märkte, die einzigartige Fähigkeiten und Know-how nutzen, die auch in Zukunft noch Werte schaffen und vom Wettbewerb in ähnlicher Qualität nicht nachgeahmt werden können. Und wichtiger ist vielleicht: Die globale Komplexität und Unsicherheit führt Versuche komplizierter Planung ad absurdum und belohnt eher Anpassungs- und Reaktionsfähigkeiten. Dafür sind fokussierte, klare Organisationen und Geschäftsaktivitäten hilfreicher. Continental geht mit der radikalen Re-Fokussierung auf das reine Reifengeschäft auf vielschichtige Art derzeit genau diesen Weg.

Ob es dagegen eine gute Idee ist, so wie bei Bosch mit dem Stopp des »Bosch Campus«, des Entwicklungszentrums für Softwarelösungen im Bereich autonomes Fahren und vernetzte Mobilität, gerade den wenigen, leider immer noch zarten Pflänzchen digitaler Zukunftsfähigkeit den Garaus zu machen, kann man zumindest in Frage stellen.

**Der zweite Punkt scheint Autonomie zu sein – Es geht darum, Einzelabhängigkeiten und Klumpenrisiken, sei es auf der Finanzierungseite, bei einzelnen Großkunden, Ressourcen wie Energie oder regionalen Märkten, zu reduzieren:** Nicht aus China oder USA zurückziehen beispielsweise [»de-coupling«], sondern die geschäftliche Abhängigkeit reduzieren [»de-risking«].

Ein schönes Beispiel dafür findet man bei der Firma Schmalz im Schwarzwald, marktführend mit Vakuum-Handhabungstechnik, beispielsweise Sauggreifern. Dem Fachkräftemangel ist Schmalz aktiv begegnet als Mit-Initiator und Treiber des »Campus Schwarzwald«, einem Lehr- und Forschungszentrum für Maschinenbau in Zusammenarbeit unter anderem mit der Uni Stuttgart und dem KIT aus Karlsruhe. Auch das Thema Energiekosten ist Schmalz im eigenen Einflussbereich begegnet und erzeugt mit verschiedenen Technologien bereits 60 Prozent des gesamten Energieverbrauchs am Hauptstandort Glatten selbst. In dem Zuge hat man aus den eigenen Erfahrungen gleich noch ein neues Geschäftsfeld im Bereich stationärer Energiespeicher entwickelt.

**Bleibt der dritte und letzte Punkt – Strategische Innovation in den Strukturwandel einbringen:** Wirtschaftsstärke und Wachstum werden wir nur zurückgewinnen, wenn wir in den Strukturwandel der Wirtschaft investieren, nicht den Fehler der Vor-Corona-Jahre wiederholen, sondern in neue Technologien und Geschäftsmodelle investieren.

Dabei werden wir eine Entwicklung nachfahren, die unsere Schweizer Nachbarn nahezu exemplarisch vorführen. Hier, wie auch im Rest der EU, sinkt der Wertschöpfungsanteil des verarbeitenden Gewerbes und der Anteil der Dienstleistungen steigt. Daher verzeichnet die Schweiz in den letzten Jahren einen Rückgang der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe in Höhe von ca. -4 Prozent [zum Vergleich im gleichen Zeitraum: Baden-Württemberg +4 Prozent, Bayern +8 Prozent].

Eine schlechte Nachricht? Ganz im Gegenteil, denn in der Schweiz sinkt der Anteil der Beschäftigten in produzierenden High-Tech-Unternehmen und steigt im Gegenzug der Anteil in den wissensintensiven Industrien. Damit erhält die Schweiz trotz hoher Löhne eine wachsende Arbeitsproduktivität, internationale Wettbewerbsfähigkeit und damit Wirtschaftswachstum.

**Dies ist vermutlich der Transformationspfad, den wir in Deutschland noch vor uns haben.**

Auf diesem Wege machen daher transformative Initiativen Hoffnung, wie beispielsweise die der Schwarz Gruppe in Heilbronn. Mit dem Innovationscampus KI [IPAI] wurde hier ein schlagkräftiges Technologie- und Innovationszentrum mit dem Fokus Künstliche Intelligenz und Datenverarbeitung aufgebaut. Zusätzlich unterstützt die Schwarz Gruppe die Uni Heilbronn bei der Qualifikation von Technologiestudierenden in diesen Bereichen. Zusammen mit weiteren Start-up-Inkubatoren, Kooperationsangeboten und Netzwerkformaten ist damit über die letzten vier Jahre eines der größten Ökosysteme für Künstliche Intelligenz in Europa entstanden.

**Der Umgang mit der immensen Unsicherheit, die für die kommenden Jahre unser Begleiter bleiben wird, verlangt also unternehmerische Entscheidungs- und Innovationskraft. Gefragt sind jetzt erst recht unternehmerische Kernfähigkeiten, unternehmerischer Mut und Risikobereitschaft. Die vergleichsweise sicheren Renditen, insbesondere die der »goldenen Jahre« sind auf absehbare Zeit vorbei – keine Regierung in Berlin wird die Rahmenbedingungen dafür zurückbringen können.**

Vielleicht haben wir uns zu lange der süßen Illusion hingegeben – von der Politik durch das Mantra der »Stabilität« bestärkt –, dass alles so bleiben kann, wie es ist ... die Rekordgewinne wieder zurückkommen können ... diese Party ist [leider] vorbei, jetzt kommt der Kater – und leider hilft kein Aspirin. »Work hard, play hard« war dazu mal ein Motto aus der Zeit, als wir Ende der 80er- und 90er-Jahre die Grundlage für den internationalen Erfolg der deutschen Industrie gelegt haben.

Zumindest die Mode der 80er ist aktuell wieder voll im Trend – vielleicht liegt darin auch eine gute Nachricht.

**FAZIT**

**Wir sind angekommen in einer Ära geprägt von radikaler Unsicherheit, belastbare Prognosen sind kaum noch möglich, Überraschung wird zum Regelfall. Angesichts dessen fallen Investitionsentscheidungen schwer, rollen Konsolidierungswellen durch die Unternehmen, geht die Industrie ein Stück weit in einen Stand-by-Modus.**

**Aber gerade jetzt sind unternehmerisches Handeln und Mut für strategische Innovation gefragt, damit die industrielle Transformation zurück zu Wirtschaftsstärke und Wachstum gelingt. Ein Impuls für die aktive Auseinandersetzung mit den Handlungsfeldern für eine Transformation hin zu mehr Zukunftsfähigkeit.**



**TCG**  
2 0 2 5