

Schwarze Schwäne im Anflug

Mit dem Schlimmsten rechnen, trotzdem optimistisch bleiben und vorbereitet sein – das ist die Maxime von Dr. Harald Schönfeld angesichts explodierender Energiepreise. Wir haben mit dem Wirtschaftsexperten über Schwarze Schwäne und aktuelle Herausforderungen für das Gastgewerbe gesprochen.

KÜCHE: Sie raten der Wirtschaft, sich auf eine „Strategie der Schwarzen Schwäne“ vorzubereiten. Was genau hat es mit den „Schwarzen Schwänen“ auf sich?

DR. HARALD SCHÖNFELD: Ein „Schwarzer Schwan“ bezeichnet ein Ereignis, das so unwahrscheinlich erscheint, dass man es „eigentlich“ ausschließt. In Europa waren lange nur weiße Schwäne bekannt, daher gilt Schwarzer Schwan als Inbegriff des Unmöglichen. Eine Schwarze-Schwäne-Strategie bedeutet also, dass Unternehmen auch das scheinbar Unmögliche ins Kal-

kül ziehen. Wenn man die Welt genauer betrachtet, gab es in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Ereignissen, die einem Schwarzen Schwan nahekamen.

Zum Beispiel?

Terroristen entführten Passagierflugzeuge und steuerten sie in die Zwillingstürme des World Trade Centers in New York, die daraufhin einstürzten; es gab rund 3.000 Todesopfer. Es war undenkbar und doch geschah es am 11. September 2001. Ein islamistischer Terrorist lenkte einen schweren Sattelschlepper in eine Menschenmenge auf dem Berliner Weihnachtsmarkt am Breitscheidplatz an der Gedächtniskirche, geschehen am 19. Dezember 2016. Niemand hatte diese Terrorvariante zuvor in Betracht gezogen; erst seither werden Märkte gegen Lkw-Terror durch Barrieren geschützt. Ebenso undenkbar schien lange Zeit, dass jemals ein Mitgliedsland der EU aus der Europäischen Union wieder austritt, bis uns Großbritannien mit dem Brexit 2020 eines Besseren belehrte. Was heißt das für die Zukunft? Es lohnt sich, Szenarien in Betracht zu ziehen, die so unwahrscheinlich sind, dass man sie für unmöglich hält.

Wie verhält es sich mit den Schwarzen Schwänen im Gastgewerbe?

Unternehmer und Entscheidungsträger aus dem Gastgewerbe mussten in den letzten Jahren ja schon mit einigen unvorhergesehenen Schwarzen Schwänen leben: Pandemie, Probleme bei der Beschaffung von Produkten, Energiepreise und Personalmangel. Aktuell kommt noch die Preisentwicklung hinzu, die den Einkauf und das Personal noch teurer macht, außerdem ein Anstieg der Zinsen. Das wird vor allem bei den Betrieben zu



Foto: Schönfeld

DR. HARALD SCHÖNFELD

Der Diplom-Volkswirt und promovierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler ist seit mehr als 20 Jahren im Bereich Interim Management (Management auf Zeit) tätig. Dr. Harald Schönfeld ist Geschäftsführender Gesellschafter der Butterflymanager GmbH, Mitgründer der Unitedinterim GmbH und hat sich als Autor des Standardwerkes „Karriere-Handbuch für Interim Manager“ einen Namen gemacht. Der Experte hält regelmäßig Vorträge, unter anderem als Keynote-Speaker, und ist aktives Mitglied im globalen Think Tank Diplomatic Council mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen (UNO). Seit 2022 ist er zudem Dozent für Interim Management an der Steinbeis Augsburg Business School.

www.butterflymanager.com

einem Problem, die Kredite brauchen. Bedeutsam ist, dass kaum abgeschätzt werden kann, wie sich die Umsätze entwickeln werden. Wir dachten ja alle, die Gäste haben durch Corona nun einen enormen Nachholbedarf. Doch jetzt müssen sie aus nachvollziehbaren Gründen sparen, zum Beispiel aufgrund der Energiepreise. Das wird zu einer Zurückhaltung bei Restaurantbesuchen führen oder zumindest zu einem Bemühen, den „Bon“ kleiner zu halten.

Sie raten zu einer dreigeteilten Strategie, die sich auf Resilienz, Redundanz und Rationalisierung stützt. Was bedeutet diese Strategie im Hinblick auf unsere Branche?

Grundsätzlich dürfen Unternehmer und Entscheidungsträger nicht darauf vertrauen, dass alle diese Probleme bald gelöst sein werden. Sie müssen sich zudem noch auf weitere Herausforderungen einstellen, die im Moment niemand auf dem Zettel hat. Also kommt es auf die richtige Vorbereitung an. „Resilienz“ bedeutet, dass ich zunächst ganz ehrlich zu mir bin und meinen Betrieb auf mögliche Störanfälligkeiten hin durchleuchte: Wo habe ich meine Schwachstellen? Wo wird es richtig kritisch, wenn etwas nicht so läuft wie „normal“? Diese Punkte kann ich zum Beispiel gemeinsam mit dem Team herausarbeiten und damit allen Leuten bewusst machen. Als

„Eine Schwarze-Schwäne-Strategie bedeutet, dass Unternehmen auch das **scheinbar Unmögliche** ins Kalkül ziehen.“

zweiten Schritt können dann gezielte Maßnahmen vereinbart und umgesetzt werden. Das wird viele potenzielle Störstellen so weit wie möglich reduzieren. Zudem wird das Team dadurch aufmerksamer und ist gleich auf mitdenkende Weise an Bord, wenn dann doch etwas passiert.

Und welche Maßnahmen stecken konkret hinter Redundanz und Rationalisierung?

Bei der „Redundanz“ kommt es darauf an, auf möglichst keinem Sektor nur von einem einzigen Zulieferer oder Beschaffungsweg abhängig zu sein. Ich muss mir also zum Beispiel mehr Quellen im Einkauf aufschließen, wenn einer ausfällt oder plötzlich Preise verlangt, die ich nicht mehr zahlen will. Das Thema der „Rationalisierung“ wird vielen bekannt sein. Es geht dabei weniger um reines Geld sparen oder die Senkung von Kosten. Es betrifft mehr die Produkte, die Services, also die Frage, „Was“ angeboten wird. Und dann das „Wie“, also die Betriebsabläufe und die Organisationsstruktur, zum Beispiel durch die verstärkte Nutzung der Digitalisierung.

Inwieweit können Unternehmer und Entscheidungsträger eine solche Strategie mit „Bordmitteln“ entwickeln und umsetzen?

Ich denke, wir stehen vor einem Professionalisierungsschub. Die große Herausforderung besteht im betriebswirtschaftlichen Wissen und dann auch im Tun. Gerade die hohe persönliche Belastung im Tagesgeschäft des Gastgewerbes hat in der Vergangenheit dazu geführt, sich weniger mit solchen Fragen zu beschäftigen. Jetzt ist der Druck hoch – und das ist eine enorme Chance, sich fit für die Zukunft aufzustellen. Ich traue es vielen Unternehmern und Entscheidungsträgern zu, gerade die oben benannten Themen der Resilienz und Redundanz selbst anzugehen. Ein Workshop mit dem

„Gerade die hohe persönliche Belastung im Tagesgeschäft des Gastgewerbes hat in der Vergangenheit dazu geführt, sich weniger mit solchen Fragen zu beschäftigen. **Jetzt ist der Druck hoch** – und das ist eine enorme Chance, sich fit für die Zukunft aufzustellen.“

ganzen Team stärkt den Zusammenhalt und bringt meist viele gute Ideen, die bereits vorhanden sind, ans Licht.

Welche Rolle können Interim Manager, also Manager auf Zeit, in diesem Zusammenhang spielen?

Zum Thema der Rationalisierung gibt es natürlich etliche Berater, die Unterstützung bieten. In allen Branchen erleben wir derzeit einen Ansturm auf Interim Manager, die den Unternehmen helfen, ihre Abhängigkeiten zu erkennen, Schwachstellen auszumergen und sich professioneller – und meist auch digitaler – aufzustellen.

Wie schaffen es Unternehmer und Entscheidungsträger, trotz der immer größeren Herausforderungen, Mut für die Zukunft zu bewahren und mental gesund zu bleiben?

Um sich Dinge anzuschauen, auch wenn sie im Moment nicht schön sind, braucht man Kraft, um sich dazu zu überwinden. Wem es aber gelingt, mit offenem und ungeschminktem Blick auf die Realität zu schauen und „auszusprechen, wie es ist“, der hat den ersten Schritt in eine gute Zukunft bereits getan. Wer es dann auch noch schafft, einen klaren und durchdachten (aber auch realistischen und messbaren) Handlungsplan aufzusetzen, der bekommt auch wieder ein viel sichereres Gefühl. Wer dann auch noch sichtbar ins Handeln kommt, wird der Verantwortung gerecht, die er mit seiner Aufgabe als Unternehmer oder Entscheidungsträger auf sich genommen hat. Das tut dann innerlich richtig gut. Er weiß: „Wir tun hier wirklich das, was richtig und uns auch möglich ist.“ Diese drei Punkte – offen anschauen, Maßnahmen planen, konsequentes Tun – halte ich für zentral, auch als Mensch diese Zeiten durchzustehen und sogar gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Vielen Dank für das Gespräch.