

Horst Wildemann

Die Krise als Heilmittel *

* Erschienen in: Weiterentwicklung der Produktion, D. Specht (hrsg), Wiesbaden 2009, S. 19-30

Jede Krise ist riesig, wenn sie stattfindet – und klein in der Rückschau. So wird auch diesmal das Getöse um die einmalige Größenordnung der aktuellen Rückschläge ins Maßlose gesteigert. Natürlich oft aus Eigeninteressen - um etwa die gigantischen Einsätze von Steuergeldern zu rechtfertigen.

Doch bei genauerem Hinsehen erweist sich die aktuelle Situation als ein Rückschlag, der in vielen Bereichen der Wirtschaft, etwa im Einzelhandel, in der pharmazeutischen Industrie, im Tourismus oder bei den Versicherern mehr mit der Bezeichnung Delle und weniger als Katastrophe zu charakterisieren ist.

Die Banken und alles, was vom Export lebt, hat es dagegen brutal erwischt. Die Banken aus eigenem Verschulden. Die Exporteure kehren nach einer Phase weit überdurchschnittlicher Geschäftsausweitung wieder unsanft auf den Boden der Normalität zurück.

Insgesamt aber ist die Krise für Unternehmen und Unternehmer keine Katastrophe, sondern ein Segen. In Notzeiten werden weitaus mehr Marktanteile neu verteilt, als in jeder anderen Konjunkturphase. In Notzeiten werden Fehler und Schwächen von Firmen und Management gnadenlos aufgedeckt. Wie in keiner anderen Situation eröffnen sich für aktive Unternehmer daraus Chancen über Chancen.

In der gegenwärtigen Situation sieht Reeder Erick Rickmers eine Art von Härte-test für große und kleine Firmen: „Jetzt trennt der Markt die Spreu vom Weizen.“ Die Krise ist die Stunde der starken Unternehmer: Jetzt können sie die Märkte bewegen.

Neue Kunden, die nach besseren Lösungen suchen, sind in der Not leichter zu überzeugen, weil sie selbst mit Rationalisierung dem Druck des Marktes begegnen wollen. Bisher fest verteilte Märkte öffnen sich. Und humpelnde Marktteilnehmer werden so schwach, dass sie übernommen werden können.

Gutes Management konzentriert sich gerade jetzt auf die Veränderung der Kundenwünsche. Betroffene Firmen suchen nach Produkten und Verfahren, die sie zur schnellen Rationalisierung einsetzen können. Wer jetzt das Richtige anbietet, gewinnt sie als Kunden dazu.

„In der Krise stecken unsere Kunden unter Rationalisierungsdruck“, sagt etwa Sick-Vorstandschef Robert Bauer, „gerade deshalb brauchen sie unsere Innovationen.“ Erfahrene Manager treiben in dieser Situation Innovationen voran. Flexible und schnelle Anpassungen bringen neue Geschäfte.

Aufkäufer schlagen zu

Deutsche Unternehmen wie SGL Carbon, Software AG, Gildemeister, ZF, Kali&Salz und noch ein paar Dutzend andere nutzen die Situation und arrondieren durch Übernahmen und Beteiligungen ihre Märkte im In- und Ausland. Es ist in jeder konjunkturellen Schwäche derselbe Kannibalismus: Schwache Unternehmen werden von den stärkeren vom Markt gekauft. Denn, so der Chef der Indus Holding, Helmut Ruwisch: „Jetzt passen die Preise wieder.“

Die Marktberreinigung ist im Prinzip gesund. Dass dabei regelmäßig auch Arbeitsplätze gestrichen werden, ist kaum zu vermeiden. Die Unruhe auf dem Arbeitsmarkt ist verständlich, aber schon mittelfristig wird es durch die Stärkung der Starken zum Aufbau neuer Arbeitsplätze kommen.

Schwache Unternehmen der Arbeitsplätze wegen mit staatlichen Mitteln am Leben zu erhalten, ist mit Sicherheit und in jeder Hinsicht der verkehrte Weg. In der Regel wird das Siechtum nur verzögert. Es werden Millionenbeträge sinnlos in marode Strukturen investiert.

Was machen, wenn es einen erwischt hat?

Aber, was macht ein Unternehmen, wenn es so schnell, so hart erwischt wird, wie es jetzt Maschinenbauern und der Autobranche widerfahren ist? Welche Ansätze hat das Management für die geforderte blitzartige Anpassung an die neue Situation?

Bei einer aktuellen Umfrage in internationalen Unternehmen gaben 65 Prozent an, sie wären immer noch damit beschäftigt das Überleben der Firma zu sichern. Und 80 Prozent reagieren mit Einsparungen bei Personal, Werbung und Forschung auf die aktuellen Rückschläge.

Das sind typische Verhaltensweisen. Richtig aber sind sie deshalb noch lange nicht. Selbstverständlich wird ein Management bei rückläufigen Erlösen sofort alle irgendwie überflüssigen oder zeitlich nicht vordringlichen Ausgaben unterlassen - von der neuen Unternehmensbiografie bis zum großen Investitionsvorhaben – doch schon bei den Personalausgaben ist sparen allein zu wenig.

Kurzarbeit, Zwangsurlaub, flexible Arbeitsorganisation und Verzicht auf Leiharbeit sind gut geeignete Instrumente, um die Situation zu entkrampfen. Massenentlassungen und Abfindungsprogramme aber sind im Interesse des Unternehmens so weit wie irgend möglich zu unterlassen. Das Unternehmen verliert dabei erprobtes Personal, das hinterher an allen Ecken und Enden fehlt.

Andererseits sind in Krisenzeiten vorher händeringend gesuchte Ingenieure und Facharbeiter plötzlich wieder zu haben. Spezialisten aller Fachrichtungen melden sich auf dem Arbeitsmarkt zurück und vorher unbezahlbare Absolventen von Management Hochschulen oder Elektroniker sind auch wieder preisgünstig zu haben. Wer jetzt nicht zugreift, hat später das Nachsehen.

Gutes Krisen-Management ist nämlich weit mehr als reflexartiges Sparen. Gutes Krisen-Management dient vor allen Dingen der Vorbereitung des Unternehmens auf die nächste Hochkonjunktur. Die Krise ist nur der Durchlauferhitzer für den nächsten Aufschwung. Gutes Management macht in der Krise das Unternehmen stärker. An dieser Zielsetzung müssen alle Maßnahmen gemessen werden.

Die Krise funktioniert als Durchlauferhitzer.

Der eiserne Grundsatz bei jedem Krisenmanagement ist der feste Blick auf die langfristigen Unternehmensziele. Kurzfristige Maßnahmen dürfen das langfristige Potential des Unternehmens nicht beeinträchtigen. Sie müssen es im Gegenteil stärken.

Zunächst einmal ist die veränderte Grundlage zu analysieren. Dabei wird das Management immer von der Einsicht geleitet: Diese Situation ist nicht von Dauer. Die Normalität kommt wieder. Das impliziert, dass die Krise eine Phase der Vorbereitung für den nächsten Aufschwung sein muss.

Diese oberste Maxime der Krisenbewältigung muss bei aller Radikalität einzelner Maßnahmen und bei der Ungewissheit über den Zeitablauf Grundlage der Geschäftsführung sein:

Es geht gar nicht nur darum, eine Krise zu bewältigen, es geht um die Vorbereitung des Unternehmens auf die Gewinnung zukünftiger Wettbewerbsvorteile.

Schnelles Handeln schafft Luft

Da über die Dauer einer Krise stets Ungewissheit herrscht – auch Daten aus der Vergangenheit geben da nichts her – wird das Management zunächst „auf Sicht fahren“, um je nach veränderter Situation schnell handeln zu können. Insbesondere in der gegenwärtigen Situation sind die Informationen über das Ende oder die Prolongation der Krise ziemlich widersprüchlich.

Das Management muss also in seiner Planung ein schnelles Ende der Krise genau so gründlich berücksichtigen, wie eine weitere Zuspitzung der Situation. Man braucht verschiedene Szenarien für verschiedene Situationen. Langfristige Planung ist wenig gefragt. Flexibilität, Kreativität und Überstunden sind angesagt.

Hinzukommt dass, wie oben gesagt, gerade in Krisenzeiten der Wettbewerb in Bewegung kommt. Durch

Übernahmen, Fusionen und Pleiten sind die Märkte in Tumult. Das Management muss flexibel reagieren können. Es muss auf unterschiedliche Szenarien schnell die richtigen Antworten haben.

Unternehmen mit flachen Hierarchien und selbstständig handelnden Unternehmenseinheiten und Arbeitsgruppen sind dabei im Vorteil. Das Management und die Mitarbeiter auch in der Produktion sind in diesen Unternehmen bereits auf selbstständige Entscheidungen und schnelles Reagieren eingestellt.

In der Krise müssen sie ermutigt werden, mit schnell wirkenden Maßnahmen die Situation schrumpfender Umsätze zu bewältigen. Sie brauchen dabei die volle Rückendeckung der Unternehmensleitung.

Die Arbeitsbelastung wird in der Regel bei der Krisenbewältigung deutlich ansteigen. Die Entscheider müssen noch mehr delegieren. Sie müssen wichtige Dinge von den nicht so vordringlichen Aufgaben unterscheiden können. Sie müssen den Mut und die Rückendeckung haben, schnell zu entscheiden und manche Aufgaben erst einmal gar nicht zu erledigen.

In dieser Situation ist die Arbeitsphilosophie im Unternehmen entscheidend. Firmen mit einer unternehmerisch eigenverantwortlichen Organisation bis hinunter in die Werkhalle haben jetzt alle Vorteile auf ihrer Seite. Sie sind flexibel, sie handeln schnell und sie nutzen das Wissen der Mitarbeiter optimal.

Die Zukunft im Fokus behalten

Für das Management ergibt sich eine Doppelbelastung. Denn die kurzfristigen Aktivitäten sind zusätzlicher Natur. Das heißt, die eigentliche Aufgabe der Verbesserung der Wettbewerbsposition darf nicht aus den Augen verloren werden. Man hat zwar in der Krise noch weniger Zeit dafür, aber die Vorbereitungen für eine bessere Zukunft sind wichtiger als zu jeder anderen Zeit.

In Krisen werden die Schwächen und Fehler der Marktteilnehmer deutlicher erkennbar als in den fetten Zeiten. Wanderbewegungen bei den Käufern und Veränderungen der Auslandsbestellungen geben Hinweise auf Marktveränderungen, die vorher nicht zu erkennen waren.

Welche Produkte und welche Produkteigenschaften werden auch in Krisenzeiten noch gefragt? Welche werden nicht mehr beachtet? Welche Kunden sind weniger anfällig für Krisen und wer hat Sonderwünsche, die bisher nicht erfüllt wurden? Wie können wir mit kleinen Veränderungen den Kunden bei ihren Sparmaßnahmen entgegenkommen? Was lehrt uns das Verhalten einzelner Kunden über unser ganzes Produktprogramm?

Kosten müssen runter – aber nur die richtigen

Fast schon Routine sind die ersten Notmaßnahmen. Nicht unbedingt notwendige Ausgaben und Investitionsvorhaben werden vertagt. Gehaltserhöhungen und Boni ebenfalls.

Weitere erste Maßnahmen zur Kostensenkung wie Kurzarbeit und Einsparungen im operativen Geschäft sind selbstverständlich. Damit werden die aktuellen Kosten den schrumpfenden Vertriebsergebnissen mehr oder weniger angepasst. Charakteristisch für diese Maßnahmen ist, dass sie genau so schnell wieder zurückgenommen werden können, wie sie eingeführt wurden.

Sehr fragwürdig sind Sparmaßnahmen in der F und E sowie in Marketing und Werbung. In beiden Fällen fällt das Kürzen meist nicht schwer, aber eine Aufstockung der Ausgaben wäre allemal besser als ein Zurückfahren.

Insgesamt bleibt das Unternehmen im Wesentlichen auf dem einmal eingeschlagenen Kurs. Der Vorteil: auch die Sparprogramme, die in guten Zeiten nur schwer durchzusetzen sind, können unter dem Label Krisenbewältigung dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern jetzt zugemutet werden.

In diese Rubrik gehören auch die inzwischen fast schon zur Routine gewordenen, freiwilligen Sparbeiträge aus den Lohntüten der Mitarbeiter. Auf diesem Sektor haben Betriebsräte und Gewerkschaften in den vergangenen Monaten Erstaunliches geleistet und mitgetragen.

Die Zukunft im Fokus behalten

In Phase zwei rückt die Struktur des Unternehmens in den Fokus. Nicht optimale Abläufe in Verwaltung, Vertrieb und Produktion, die aus Tradition oder anderen Gründen bisher noch überlebt haben, werden renoviert.

Die Vertriebsorganisation kann unter dem Druck der schrumpfenden Aufträge besser ausgerichtet werden. Das Auslandsgeschäft könnte in vielen Fällen intensiver betreut werden, als in der Vergangenheit. Im Service sind traditionelle Sonderrechte einzelner Kunden zu streichen und neue Anforderungen schnell zu analysieren.

Auch in der strategischen Ausrichtung bieten sich Ansätze für Optimierungen, sind einzelne Produkte oder Produktvarianten verzichtbar. Können neue Produkte den Kunden mehr bieten. Werden alle Märkte wie bisher auch in der Zukunft bearbeitet, und werden alle Produktionsstätten noch gebraucht?

Die Frage nach der Zahl und der Leistungsfähigkeit der Zulieferer wird immer eine Rolle spielen, wenn gespart werden muss. Weniger und die Konzentration auf leistungsfähigere Zulieferer ist billiger als eine Vielzahl von Spezialisten. Aber: Mit der Konzentration begibt sich das Unternehmen in größere Abhängigkeit – und das kann mittelfristig wieder teuer werden.

In der Krise ist aber auch die Zulieferbranche unter Zugzwang geraten. Firmen gehen Pleite, andere fusionieren oder werden aufgekauft. Oft genug haben jetzt Unternehmen große Schwierigkeiten, die unter dem Label von Lean Management die eigene Lagerhaltung abgeschafft haben. Wenn der Zulieferer ausfällt, steht die Produktion.

Was machen die Konkurrenten?

Noch intensivere Marktbeobachtung ist gefordert. Die Unruhe auf den Märkten und die veränderten Anforderungen der Kunden müssen im Unternehmen schnell erkannt und verarbeitet werden.

Gerade in der Not sind die Anforderungen des Marktes intensiv zu analysieren. Welche Produkte werden auch in Krisenzeiten noch gefragt? Welche werden nicht mehr beachtet? Welcher Service ist für den Kunden verzichtbar, und wofür ist er bereit, etwas zu bezahlen? Welche Kunden sind weniger anfällig für Krisen, und wer hat Anforderungen, die bisher nicht beachtet wurden?

Viele Unternehmen suchen jetzt nach Technik zur schnellen Rationalisierung der eigenen Produktion und Abläufe. Produktoptimierung und Konzentration der Angebote für bestehende Kunden werden forciert. Ebenso gefragt sind technische Lösungen für die Produktion variantenreicher kleiner Losgrößen. Hier entsteht neue Nachfrage, auf die wendige Anbieter mit neuen Angeboten reagieren.

Im eigenen Unternehmen kommt alles noch einmal unter die Lupe. Mit Benchmarking, Best Practice, Conjoint Analyse und Produktklinik werden die eigenen Abläufe und Methoden überprüft. Maßnahmen für die Produktion in kleineren Losgrößen, Produkthanpassungen und Vereinfachung von Produkten und Produktionsprogramm sind angesagt.

Andererseits müssen Innovationen durch eine Aufstockung der Ausgaben für F und E initialisiert werden. In der Krise fragen die Kunden verstärkt nach neuartigen Produkten, die ihnen bei der Rationalisierung des eigenen Geschäftes helfen. Breitere Grundlagenforschung erhöht die Flexibilität.

Innovationen werden auch für den Tag gebraucht, wenn die Konjunktur wieder anspringt. Wer in der Krise Innovationen auf breiter Basis in Angriff nimmt, kann später auf die Anforderungen der Märkte flexibel reagieren.

Kreativität bleibt der Königsweg

Eine der wichtigsten Disziplinen ist auch bei den Schnellmaßnahmen die Kreativität des Managements. So haben mittelständische Unternehmen ein Konzept entwickelt, bei dem Teile der eigenen Belegschaft an andere Unternehmen ausgeliehen werden, die noch Aufträge im Überfluss haben. Dabei bleibt der jeweilige Mitarbeiter

auf der Gehaltsliste seines ursprünglichen Arbeitgebers. Die Verrechnung erfolgt dann zwischen den Unternehmen. Andere arrangieren Kooperationen mit der Konkurrenz, und verkaufen oder entwickeln gemeinsam bessere Lösungen für ihre Kunden.

Im Vertrieb werden über die Nutzung von Plattformen im Internet neue Kundengruppen erreicht. Dabei können Kapazitäten kurzfristig ausgelastet werden, die ansonsten ungenutzt brach liegen.

So hat ein deutsches Unternehmen kurzfristig die Betreuung und Reparatur von Eisenbahnmaterial für ein indisches Unternehmen übernommen. Die Deutschen haben die freien Kapazitäten, und die Inder haben kaputte Lokomotiven – über einen Internetkontakt haben beide zueinander gefunden.

Die innerbetriebliche Flexibilität ist bei deutschen Unternehmen recht weit vorangeschritten. Weniger wendig sind die Unternehmen bei der Nutzung innovativer Vertriebswege, bei Kooperationen mit anderen Unternehmen und in der Vereinfachung von Abläufen mit Hilfe der Internet-Technik.

Mehrarbeit für alle

Das Schöne an einer Krise ist der Druck. Der schrumpfende Markt und die allgemeine Übereinstimmung über die schreckliche Krise machen Zumutungen an die Belegschaft und das Führungspersonal zu einer leichten Übung. Neueinstellungen und Prämienzahlungen werden verschoben. Jeder soll jetzt etwas mehr arbeiten. Jeder muss dazu beitragen, dass Arbeitsplätze nicht verloren gehen. Opferbereitschaft ist gefragt und kann abgefordert werden.

Im Management werden Egoismen und individuelle Sonderrechte abgebaut. Die Krise fordert intensivere Kooperation über Bereichsgrenzen hinweg. Die gemeinsamen Zwänge und Belastungen können so die Unternehmenskultur dauerhaft verbessern.

Als Kannibale in die nächste Krise

Eine Lehre aus den vergangenen Monaten, die nicht vergessen werden darf: Auf eine Krise sind nur Unternehmen gut vorbereitet, die über ein gewisses Polster von Eigenkapital verfügen und nicht hoch verschuldet sind.

Die Methode, mit einem Minimum an Eigenkapital und maximalen Schulden die Rendite zu verbessern, hat sich gründlich diskreditiert. Wer in Zeiten des billigen Geldes mit einem lachhaften Eigenkapital ein großes Kreditrad dreht, ist auf die Gnade des Marktes angewiesen. Jede Verschlechterung auf den Finanzmärkten lässt die eigene Strategie wie ein Kartenhaus zusammenbrechen und kann dem Unternehmen die Unabhängigkeit kosten.

Es ist deshalb immer Roulette, wenn das Management mit hohem Leverage arbeitet, nur weil das Geld gerade so billig ist.

Zu empfehlen ist die Strategie der Kannibalen. Sie häufen in den guten Zeiten Eigenkapital an. Sie warten geduldig. Und sie warten mit einer Gewissheit: Die nächste Krise kommt bestimmt.

Dann sind sie am Ziel. Zu guten Preisen werden jene Firmen übernommen, die sie in den fetten Konjunkturjahren nie bekommen hätten. Jetzt aber umso billiger.

Gegen diese Gefahr gibt es nur eine starke Strategie: selbst Kannibale werden.