

Horst Wildemann

Herausgeber

Professionelle Krisenbewältigung –  
Herausforderungen meistern, Chancen nutzen

Tagungsband

Münchener Management Kolloquium

16. und 17. März 2010

Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung, Logistik  
und Produktion

Technische Universität München

### Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

### **Wildemann, Horst**

Professionelle Krisenbewältigung –

Herausforderungen meistern, Chancen nutzen

München, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-941967-06-9

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2010

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Druck:

Hofmann GmbH & Co. KG, Offsetdruck + Repro, Traunreut

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, sind vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Vorwort

Jede Wirtschaftskrise birgt per Definition große Gefahren, ist allerdings gleichzeitig auch Kristallisationspunkt zur Ergreifung und Umsetzung von Chancen des wirtschaftlichen Wachstums. Damit ein Unternehmen adäquat reagieren kann, ist es von besonderer Bedeutung, die Ursachen von Krisen zu verstehen. Hierbei gilt es sowohl die externen als auch internen Auslöser zu identifizieren. Daraus lassen sich geeignete Stellhebel identifizieren die krisenspezifisch und unternehmensindividuell angewendet werden können. Die Stellhebel erlauben es, die Herausforderungen einer Krise effektiv und effizient zu meistern und die sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen. Den Herausforderungen ist sowohl mit kurzfristigen als auch mit langfristigen konzeptionellen Strategieantworten zu begegnen. Die Unternehmen, die im Rahmen des Strategiefindungsprozesses und Methodeneinsatzes den scheinbaren Spagat zwischen situationsgetriebener Kostenreduzierung und nachhaltigem Unternehmenserfolg erfolgreich schaffen, können die negativen Auswirkungen einer Krise minimieren und gleichzeitig ihre langfristigen Erfolgchancen durch eine strategische Neuausrichtung nachhaltig positiv beeinflussen.

Professionelle Krisenbewältigung zeichnet sich durch ein frühzeitiges Erkennen, zielgerichtetes Handeln, schwerpunktorientiertes Problembeseitigen und nachhaltiges Sichern der erreichten Ergebnisse aus. Gutes Management ist somit mehr als nur reflexhaftes Sparen. Es dient vor allem zur Vorbereitung des Unternehmens auf die nächste Konjunkturphase und macht das Unternehmen stärker. Um diesen Ansatz konkret in die Praxis umsetzen zu können, gilt es, zunächst einige grundsätzliche Fragen zu thematisieren:

- Wie kann bestehenden Zielabweichungen durch kurzfristige Maßnahmen begegnet werden?
- Welche Wertsteigerungsstrategien können in Krisenzeiten verfolgt werden?
- Welche Konzepte und Methoden ermöglichen die Erschließung von zukünftigen Marktpotenzialen?
- Welche organisatorischen Anpassungen sind für eine nachhaltige Steigerung der Krisen- und Wettbewerbsfestigkeit zu wählen?

Der Tagungsband umfasst die Beiträge des Münchner Management Kolloquiums. Referenten aus internationalen Unternehmen von Großkonzernen, Mittelstandsunternehmen und Wissenschaftler geben Auskunft über professionelle Krisenbewältigung. Zudem zeigen aktuelle Forschungsergebnisse wie Best-Practice-Beispiele und Benchmarks aus unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen konkrete Wege auf, um krisenbedingte Herausforderungen meistern und resultierende Chancen nutzen zu können.

München, 16. März 2010

Horst Wildemann

# Inhalt

<b>Professionelle Krisenbewältigung – Herausforderungen meistern, Chancen nutzen .....</b>	<b>11</b>
--	-----------

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

<b>Verantwortung – Krise – Zukunft.....</b>	<b>109</b>
---	------------

René Obermann

<b>Auf Sicht fliegen - Veränderungsprozesse als Bestandteil der Unternehmensentwicklung .....</b>	<b>119</b>
---	------------

Joachim Hunold

<b>Innovationen in Zeiten der Krise.....</b>	<b>139</b>
--	------------

Dr. Joachim Belz

<b>Ingenieurleistungen als Werttreiber.....</b>	<b>161</b>
---	------------

Andreas Baumüller

<b>Management-Leistung in der Krise – Chancen erkennen, Risiken vermeiden.....</b>	<b>187</b>
--	------------

Klaus Josef Lutz

<b>Mit langfristiger STIHL Strategie stark durch die Krise .....</b>	<b>211</b>
--	------------

Dr. Bertram Kandziora

<b>Nachhaltigkeit in der Krise – Radikale Maßnahmen und strategische Innovationen als Basis für neues Wachstum .....</b>	<b>223</b>
--	------------

Stephan Schaller

<b>Die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Automobilindustrie – Strategische Antworten von Ford.....</b>	<b>241</b>
--	------------

Bernhard Mattes

<b>Krise als Chance für nachhaltiges Personalmanagement .....</b>	<b>245</b>
---	------------

Dr. Werner Widuckel

<b>Weltweite Netzwerke der BAUER Gruppe zur Nutzung und Bewältigung von Marktschwankungen .....</b>	<b>249</b>
---	------------

Prof. Thomas Bauer

<b>In Krisenzeiten bedeutet Vision Transparenz und Mut .....</b>	<b>273</b>
Frieder C. Löhner	
<b>Familienunternehmen und Geschäftsmodelle in der Krise – Rückblick und Ausblick .....</b>	<b>323</b>
Arndt G. Kirchhoff	
<b>In Krisenzeiten werden Marktanteile nachhaltig neu verteilt.....</b>	<b>327</b>
Martin Bertinchamp	
<b>Emerging Markets to <i>Emergize</i> the Global Value Chain .....</b>	<b>335</b>
Dr. Armin Bruck	
<b>In der Krise in Wachstumsmärkten angreifen – Chancen für europäische Umwelttechnologien in Indien .....</b>	<b>357</b>
Dr. Tobias Engelmeier	
<b>Robuste Unternehmensführung – Unser Ansatz zum Generieren von Chancen in der Krise.....</b>	<b>371</b>
Johannes Winklhofer	
<b>Bewertung des Aktienmarktes aus Sicht des Anlegers – über guten Schlaf und die Bedeutung der Privatbilanz .....</b>	<b>397</b>
Alexander Mettenheimer	
<b>Eröffnungs-Statement zum Thema Die Krise als Phase vor dem Aufschwung.....</b>	<b>411</b>
Dr. Robert Bauer	
<b>Professionelle Krisenbewältigung - Die Krise als Phase vor dem Aufschwung.....</b>	<b>415</b>
Dr. Manfred Bayerlein	
<b>Die Krise als Phase vor dem Aufschwung.....</b>	<b>421</b>
Dr. mult. h. c. Herrmann Franz	
<b>Ausrichtung des Unternehmensportfolios der SGL Group auf langfristige Fundamentaltrends im Umfeld der Krise.....</b>	<b>425</b>
Robert J. Koehler	
<b>Unternehmensstrategie und Mitarbeiterführung in Krisenzeiten .....</b>	<b>447</b>
Peter Gerstmann	

**Mittelständische Partizipation an den chinesischen  
Wachstumsprogrammen –Herausforderungen, Chancen, Risiken.....483**

Dr. Wolfgang Brunn

**China – Herausforderung und Chance für den Maschinenbau .....497**

Dr. Thomas Koniordos

**Die Zukunft der DB AG – Nachhaltig aus der Krise .....507**

Dr. Rüdiger Grube

**Management eines global operierenden und  
dezentral geführten Unternehmens in der Krise .....537**

Dr.-Ing. e. h. Heinrich Weiss

**Save – Improve – Invest  
Mit Innovation an der Spitze bleiben, gerade in der Krise .....545**

Dr. Lutz Bertling

**Gesteigerte Produkt- und Prozessqualität  
als Baustein der Krisenbewältigung.....573**

Dr. Marco Heck

**Hoher Kundennutzen durch Prozessinnovation  
im Service als wichtiger Beitrag zur Krisenbewältigung .....601**

Thomas Kaeser

**Dienstleistungen – „herausfordernde Chancen“ in der Krise .....623**

Dr. Thorsten Grenz

**Herausforderung als Chance – Erfolgreich in schwierigen Zeiten .....643**

Theophil Graband

**Invasion der Heuschrecken – Bei wem? Wie schnell? Was tun? .....653**

Stephan Johannes Reinhold

**Erfolgsfaktoren einer zukunftsfähigen Produktion –  
Modernes Produktionssystem & Optimierter Global Footprint.....681**

Dr. Walter Reinhardt

**Personelle Krisenbewältigung aus Sicht des  
genossenschaftlichen FinanzVerbundes.....699**

Wolfgang Kirsch

**Risikomanagementsystem bei geschlossenen Fonds –  
von der Risikofrüherkennung bis zur Sanierung.....717**

Friedrich Wilhelm Patt

**Mein Leitspruch auch in der Krise:  
Es gibt keine Probleme, es gibt nur Aufgaben zu lösen!.....727**

Dipl.-Ing. (FH) Ingrid Weinhold

**ALTANA AG – Konsequente Adaption,  
ohne vom Wachstumskurs abzuweichen .....731**

Dr. Matthias L. Wolfgruber

**Ansätze zur Krisenbewältigung in der  
mittelständischen Automobilzulieferindustrie .....759**

Dr. Klaus Elmer

**Wirtschaftskrise und Veränderungen des Marktumfeldes  
als Chance - Strategische Herausforderungen und  
Handlungsoptionen für die Gaswirtschaft.....801**

Dr. Bernhard Reutersberg

**Don't waste the crisis! – Aufbruch trotz Abschwung .....813**

Andreas Renschler

**Umdenken. Umlenken. Neue Wege bei Rohde & Schwarz .....821**

Dr. Dirk-Eric Loebermann

# **Professionelle Krisenbewältigung – Herausforderungen meistern, Chancen nutzen**

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmens-  
führung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität  
München sowie Geschäftsführer der Managementberatung  
TCW GmbH & Co. KG  
[www.tcw.de](http://www.tcw.de)

# Inhalt

<b>1 Einleitung: Krise als Herausforderung und Chance</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Die aktuelle globale Krise</b> .....	<b>17</b>
2.1 Dramaturgie der aktuellen Krise: Ursachen und Verstärker .....	17
2.2 Versagen betriebswirtschaftlicher Managementkonzepte .....	20
<b>3 Klassifizierung von Krisen</b> .....	<b>21</b>
3.1 Der Blick auf die Krisen von gestern gibt Antworten auf die Probleme von heute.....	22
3.2 Die Auslöser der Krisen von heute .....	23
<b>4 Herausforderungen für Unternehmen in der Krise</b> .....	<b>28</b>
4.1 Kostenmanagement und Organisationsgestaltung .....	28
4.2 Finanzierung .....	29
4.3 Innovationsmanagement .....	30
4.4 Kundenorientierung und Vertrieb.....	31
4.5 Wertschöpfungspartnerschaften .....	33
4.6 Flexibilität und Wandlungsfähigkeit .....	34
<b>5 Handlungsoptionen für Unternehmen in der Krise</b> .....	<b>36</b>
5.1 Erfolgsfaktor Kostenmanagement: Richtiges Sparen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern .....	37
5.2 Erfolgsfaktor Innovationsmanagement: Innovationen als Chance aus der Krise .....	50
5.3 Erfolgsfaktor Kundenorientierung und Vertrieboptimierung: Organisation und Produkte den Kundenbedürfnissen anpassen .....	62
5.4 Erfolgsfaktor Flexibilität: Kostengünstiges, bedarfsgerechtes Atmen.....	79
5.5 Erfolgsfaktor Organisationsgestaltung: Umstrukturieren statt resignieren.....	87
<b>6 Chancen nutzen – Beispiele aus der Praxis</b> .....	<b>89</b>
<b>7 Fazit: Krisen sind Vorphasen des Aufschwungs</b> .....	<b>95</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>98</b>

# Einleitung: Krise als Herausforderung und Chance

## Herausforderungen für das Management – Krise ist, was man zulässt

Das schnelle und radikale Eingreifen vieler Staaten in ihr Wirtschafts- und Finanzsystem verdeutlicht die Tragweite der momentanen Krise. Intransparente Finanzgeschäfte mit überhöhten Risiken außerhalb der Bilanz lassen viele Bürger an der Marktwirtschaft, die in der westlichen Welt seit Jahrzehnten oftmals als optimale Wirtschaftsordnung und als „unfehlbar“ gepriesen wurde, zweifeln. So sehen viele Bürger und Politiker in Europa das Ende des Neoliberalismus und des klassischen „Nachtwächterstaates“ gekommen. Andere jedoch befürchten die Verstaatlichung der Wirtschaft und damit einen Systemwechsel in der Wirtschaftsordnung. Für die Unternehmen stellt die aktuelle Situation eine große Herausforderung dar: Sie leiden unter massiven Absatzeinbrüchen und unter der mangelnden Bereitschaft der Banken, Kredite zu gewähren. Die Kreditklemme ist ein robuster Indikator für die krisentypische Unsicherheit und sich jetzt reaktiv einstellende Risikoaversion der finanzwirtschaftlichen Akteure. Neben den zweifellos notwendigen, kurzfristigen „Löscharbeiten“ ist es jedoch auch erforderlich, Lehren aus der Finanzkrise für die zukünftige Ausgestaltung eines stabilisierten Weltfinanzsystems zu ziehen. Staat und Wirtschaft müssen gleichermaßen die nötigen Lektionen aus dieser Krise ziehen, um ähnliche schwerwiegende Fehler in der Zukunft vermeiden und globalwirtschaftliche Risikosituationen früher antizipieren zu können.

Die gegenwärtige Zeit der Destabilisierung und Unsicherheit ist aber auch gleichzeitig eine Vorphase des wieder zu erwartenden wirtschaftlichen Wachstums: Mit Hilfe der Bedienung der richtigen Stellhebel muss sowohl eine Antwort auf die Herausforderungen gefunden als auch eine effektive und effiziente Nutzung der Chancen aus der Krise sichergestellt werden. Ziel ist die Ableitung robuster Handlungsmuster, um nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum im Anschluss an eine Krise zu gewährleisten. Führungskräfte haben sich folgende Fragen zu stellen:

Wie können wir ...

- ... Gefahrenpotenziale für das Unternehmen zukünftig frühzeitig erkennen?
- ... in schwierigen Zeiten auf „Sicht fliegen“ und kurzfristig steuern?
- ... operative Exzellenz kurzfristig auch in Krisenzeiten erreichen?
- ... finanzielle Polster aufbauen, um ausreichend Kapital für wachstumsorientierte Akquisitionen zu haben?
- ... unsere Strukturen und Prozesse flexibel und anpassungsfähig gestalten?
- ... neue Wege gehen und uns strategisch auf den globalen Märkten positionieren?

Bei Strukturveränderungen, die durch „normale“ Industriezyklen ausgelöst werden und mit einer Periodizität von mehreren Jahrzehnten regelmäßig auftreten, haben Unternehmen einen ausreichend großen zeitlichen Spielraum, um sich rechtzeitig an die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Im Gegensatz zu diesen inkrementellen Entwicklungsprozessen stellen Ausnahmesituationen, wie die aktuelle Krise, extreme Anforderungen an die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Innerhalb des erforderlichen radikalen Strukturwandels spielt der Faktor Zeit eine entscheidende Rolle. Unternehmen, die diese Tatsache nicht wahrnehmen und erfolgskritische Entscheidungen nicht rechtzeitig treffen, verspielen ihre Chance, gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Unternehmensstrukturen und -prozesse müssen rechtzeitig an neue Wettbewerbssituationen und ökonomische Spielregeln angepasst werden. Obwohl angesichts der Krise ein sofortiges Umdenken geboten ist, handeln viele Unternehmen weiterhin blind nach den Erfolgsmaximen des bis vor kurzem andauernden Wirtschaftsbooms, die auf Unternehmenswertmaximierung, Zugewinn von Marktanteilen und Wachstum ausgerichtet sind. Doch mit dem Zusammenbruch des Finanzmarktes und der daraus resultierenden radikalen Verhaltensänderung bei Kunden und Lieferanten sind die wichtigsten Promotoren des Wachstumsprozesses und damit auch die einst darauf abgestimmten Unternehmensstrategien hinfällig. Um als Unternehmen jetzt adäquat reagieren zu können, ist es wichtig, die Ursachen der Krise zu verstehen.

Die genauere Betrachtung gefährdeter Branchen zeigt, dass nicht nur externe Auslöser für die schlechte wirtschaftliche Lage der Unternehmen verantwortlich sind, sondern zumeist auch zahlreiche interne Krisenherde in den Betrieben bestehen. Es gilt, alle möglichen Ursachen für eine Krise auf ihre Relevanz hin zu untersuchen und eventuelle Mängel bereits in Wachstumszeiten zu beseitigen. Eine reine Symptombekämpfung kann höchstens kurzfristigen Auftrieb verleihen. Diejenigen, die erkennen, dass eine Krise nur dann ein Ende findet, wenn man sie selbst beendet, finden Handlungswege, um gestärkt in die nächste Aufschwungphase zu gelangen. Sie sehen neben den anfangs meist unüberwindbar erscheinenden Herausforderungen in der Krise auch erhebliche Chancen.

### **Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung – Erkennen, Handeln, Beseitigen**

Frühzeitiges Erkennen, zielgerichtetes Handeln, das Beseitigen von Schwerpunktproblemen sowie die Sicherung der Nachhaltigkeit markieren die wesentlichen Bestandteile einer professionellen Krisenbewältigung.

Der Einsatz von Diagnose- und Früherkennungstools unterstützt die frühzeitige Identifikation und Bewertung von Krisensituationen und ermöglicht somit eine frühzeitige und verbesserte Vorbereitung der Unternehmen auf mögliche negative Auswirkungen. Durch relevante Frühwarninformationen und deren Aufbereitung in adäquaten Controllingssystemen können Abweichungen im Unternehmensumfeld frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Bei gleichzeitiger Etablierung eines ganzheit-

lichen Risikomanagementprozesses mit umfassender Chancen- und Risikobewertung steigt die Qualität der unternehmerischen Entscheidungen. Neben der frühzeitigen Identifikation von Risiken können Chancen und zukünftige Erfolgspotenziale zeitnah ausgelotet und in die zukünftige Strategieplanung integriert werden.

Die Einleitung von Sofortmaßnahmen kann zwar lediglich einen kurzfristigen, aber dennoch wirkungsvollen Beitrag für die Existenzsicherung des Unternehmens leisten. Neben der Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität und der Fokussierung auf Maßnahmen zur kurzfristigen Kostenreduzierung steht der Aufbau von Problemlösungskapazitäten im Vordergrund der Handlungsorientierung. Basierend auf implementierten Sofortmaßnahmen sollte die operative Optimierung von Strukturen und Prozessen der Unternehmensorganisation erfolgen. Vertriebsoffensiven, Prozess- und Bestandsoptimierungen sowie beschaffungsmarktspezifische Materialkostensenkungen sind wesentliche Heilmittel einer operativen Genesung. Krisen bieten auch immer die Möglichkeit, verkrustete Strukturen und tradierte Abläufe aufzubrechen und grundlegende Veränderungen strategischer und operativer Natur durchzuführen. Dies bietet die große Chance, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in schwierigen Zeiten zu erhöhen und gestärkt in die erwartete Aufschwungphase zu gehen. Einer kurzfristigen Optimierung der Prozesse sollte die ganzheitliche Verbesserung der operativen Bereiche folgen. Dies wird mit der nachhaltigen Kostenanpassung an die Marktentwicklung, der nachhaltig ausgerichteten Steigerung der Produktivität sowie dem Aufbrechen überholter Denkmuster und Verfahrensabläufe erreicht. In Netzwerkallianzen und Wertschöpfungspartnerschaften bietet sich zudem die Chance, eine unternehmensübergreifende Prozessgestaltung mit dem Ziel der Schnittstellenoptimierung und Prozesssynchronisation zu erreichen. Ebenso sollte mit Nachdruck an der Reduzierung unnötiger Programm- und Prozesskomplexität gearbeitet werden, da schlanke und transparente Strukturen ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Erhöhung der organisatorischen Leistungsfähigkeit sind.

Ein weiterer Hebel fokussiert auf die Optimierung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Nur eine finanzwirtschaftliche Genesung schafft die Voraussetzungen für einen veritablen Neuanfang. Eine ausgewogene und stabile Finanzierungsstruktur sichert Zugangsmöglichkeiten zu attraktiven Kapitalmärkten, um erforderliche Investitionen zeitnah und zu wirtschaftlichen Kapitalkosten vornehmen zu können. Weiterhin beinhaltet die konsequente Orientierung an den Interessen aller Stakeholder hohe Potenziale für eine dauerhafte Wertsteigerung und die Gesundung der finanzwirtschaftlichen Unternehmensstruktur. Insbesondere geringe Eigenkapitalquoten sowie Zinskostensteigerungen und eine verschlechterte Zahlungsmoral der Kunden lassen den Unternehmen nur wenig Zeit und Aktionsspielraum, um ihren Weg aus der Krise zu finden. Hier gilt es, bereits frühzeitig die notwendigen finanziellen Polster aufzubauen und die Kriegskassen risikoadjustiert zu füllen.

Die langfristige Erhöhung der Agilität organisatorischer Strukturen ist durch die Schaffung von flexiblen Organisationsstrukturen zu erreichen. Empfehlungen in diesem

Bereich zielen auf die konsequente Ausrichtung der Strukturen und Prozesse an den Kundenbedürfnissen. Abhängig von diesen kundeninduzierten Parametern sind die Leistungstiefengestaltung und die Konfiguration von Wertschöpfungsstrukturen anzupassen. Diese Handlungsempfehlungen können ihre volle Wirkung jedoch nur dann entfalten, wenn auch eine möglicherweise notwendige strategische Neuausrichtung des Unternehmens anvisiert wird. Dazu zählen insbesondere die Markt- und Wettbewerbsorientierung, um auf dieser Grundlage die Gestaltung kundenwertoptimaler Leistungsportfolios vornehmen zu können. Dauerhafte Kundenbindung hängt in starkem Maße von der Aufrechterhaltung der Innovationskultur und der Technologieführerschaft des Unternehmens ab. Dies zu fördern, ist essentielle Aufgabe des Managements. Auch ist bei der Suche nach Wachstumsoptionen zu prüfen, ob eine verbesserte Geschäftsfieldpositionierung unter Risiko- und Renditegesichtspunkten gelingen kann. Die Lehren aus der Krise haben gezeigt, dass ohne die Formulierung und Initiierung von nachhaltigen Strategien eine Erneuerung der Geschäftsmodelle immer mit enormen Hindernissen und großen Unwägbarkeiten verbunden ist. Daher ist es umso bedeutsamer, durch eine wirkungsvolle Kurskorrektur seitens der Unternehmensführung den Weg für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft zu ebnen.

### **Management Excellence in Krisenzeiten – Zeit für eine Krisenagenda**

Die Nachwirkungen der aktuellen Krise sind noch lange nicht ausgestanden und schon zeichnen sich die ersten Vorboten der nächsten Wachstums-Rallye an. In den vergangenen Monaten sind hierzu in vielen Unternehmen die Weichen gestellt worden. Begründet auf den Erfolgsfaktoren der professionellen Krisenbewältigung lassen sich bei erfolgreichen Unternehmen sechs Handlungsweisen erkennen, die zusammengeführt ein exzellentes Führungsverhalten in der Krise verkörpern.

Die sechs entscheidenden Hebel der Krisenbewältigung:

- 1.) Analyse der aktuellen Geschäftssituation und Bildung von Entwicklungsszenarien.
- 2.) Überprüfung der Kosten- und Erlössituation und Aufbau einer hohen Finanzkraft sowie guter Bonität.
- 3.) Kurzfristiges Angehen krisenbedingter Herausforderungen und Erreichen operativer Exzellenz.
- 4.) Nutzung einmaliger Gelegenheiten durch gezielte Umsetzung gravierender Veränderungen.
- 5.) Strategische Neujustierung des Leistungsportfolios sowie Aufbrechen tradierter Strukturen und Abläufe zur Gewinnung neuer Marktanteile.

- 6.) Schaffung von Transparenz und Controllingfähigkeit sowie nachhaltige Sicherung gewonnener Vorteile gegenüber der Konkurrenz.

Die Reaktion der Führungskräfte auf die Krise ist dabei auf die spezifische Situation des jeweiligen Unternehmens abzustimmen. Deshalb findet eine professionelle Krisenbewältigung ihren Ausgangspunkt in der konkreten Analyse der vorherrschenden Einflussfaktoren sowie der daraus resultierenden Geschäftsentwicklung. Im Gegensatz zu der in der Unternehmenspraxis häufig anzufindenden Verhaltensweise des „Durchtauchens“ zeichnet sich krisenerprobtes Management durch schnelles und rationales Erkennen, Handeln und Beseitigen von unternehmensinternen Schwachstellen aus. Die aus den Analysen gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für schnelles Reagieren, indem Handlungsfelder identifiziert und kurzfristig realisierbare Potenziale in Form von parallel gesteuerten Einzelprojekten mit leistungsfähigen, interdisziplinären Teams gehoben werden.

Neben der Bewältigung der krisenbedingten Herausforderungen, die zumeist ein „Fliegen auf Sicht“ und somit schnelle und konkrete Entscheidungen des Managements benötigen, zählt es auch zu den Aufgaben eines erfolgreichen Krisenmanagers, die vielfältigen Chancen einer Rezession auszuloten und für das Unternehmen zu nutzen. Dazu gehört vor allem, neues Wachstum zu generieren und Marktanteile durch Akquisitionen und Marktvereinigungen zu gewinnen.

Für den Erfolg in und nach der Krise ist es entscheidend, dass eine Krisenagenda vorliegt, die auf die individuelle Situation des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten ist, die Transparenz im Unternehmen erhöht und ein kurzfristiges Reagieren auf Unwägbarkeiten ermöglicht. Zugleich kann die nachhaltige Marktpositionierung des Unternehmens unterstützt werden.

Um die richtigen Werkzeuge zur Eingrenzung der Auswirkungen auszuwählen, müssen neben der Unternehmenssituation der Hintergrund und die Auslöser der Krise analysiert werden.

## **2 Die aktuelle globale Krise**

### **2.1 Dramaturgie der aktuellen Krise: Ursachen und Verstärker**

Die Wirtschaftskrise, die uns im Jahr 2008 erfasst hat, ist kein überraschender „Betriebsunfall“ eines ansonsten intakten Systems. Vielmehr handelt es sich um eine Systemkrise, deren Ursachen sich über viele Jahre entwickelt und verstärkt haben. Die Frage, ob in erster Linie die Ordnungspolitik oder der Marktmechanismus versagt haben, ist und bleibt umfassend diskutiert. Fest steht, dass eine wesentliche Ursache dieser Krise in der stark expansiven Geldpolitik der USA seit dem 11. September 2001 liegt. Diese Form der Geldpolitik stützte zunächst erfolgreich die konjunkturelle Entwicklung in den USA, führte aber über die Jahre auch zu einer enormen Preisinflation auf den Vermögens- und

Immobilienmärkten. Zugleich wurde eine Vielzahl politischer Entscheidungen zur Deregulierung der Finanzmärkte getroffen. Als Ergebnis daraus waren nicht nur die Finanzmärkte nicht ausreichend überwacht und die Banken unzureichend beaufsichtigt, sondern auch eine Vielzahl bankähnlicher Institutionen mit teilweise enormen Risiken ohne eine echte Prüfung. Die Kombination aus expansiver Geldpolitik und der politischen Zielvorstellung, möglichst vielen Bürgern zum Eigenheim zu verhelfen, zeigt, wie wirkungsvoll, aber gleichzeitig gefährlich ordnungspolitische Maßnahmen den Wirtschaftskreislauf beeinflussen können.

Die Risikointransparenz vieler Finanzprodukte hat dazu geführt, dass die Risiken der Immobilienkredite vielfach unbemerkt von Banken auf Investoren übertragen werden konnten. Die Tatsache, dass nicht nur Kleinanleger, sondern auch professionelle Investoren und Rating-Agenturen die komplexen Finanzprodukte falsch eingeschätzt haben, legt nahe, dass an dieser Stelle ein gravierendes Markt- und Kontrollversagen vorliegt. Dieses Defizit hat zu einem Verlust des Privatvermögens vieler Menschen und der Destabilisierung einer Vielzahl an Unternehmen geführt. Auch diejenigen, die nur marginale Auswirkungen gespürt haben, handeln nach der Krise mit einem wesentlich höheren Risikobewusstsein und somit defensiver. Als Ergebnis daraus sinkt die Investitionsbereitschaft, während die Selektivität der Kunden im Allgemeinen ansteigt. In diesem Verhalten begründet sich auch die Inhomogenität der Krise: Während einige Branchen wie beispielsweise die Textilbranche die Auswirkungen mit Umsatzrückgängen von 30 % extrem deutlich zu spüren bekommen, können andere Branchen wie beispielsweise die der Verfahrenstechnik deutliche Umsatzsteigerungen von bis zu 35 % erzielen. Auch auf Unternehmensebene innerhalb einzelner Branchen zeichnet sich diese Volatilität ab.

Neben den Verhaltensänderungen der Konsumenten hat sich auch die Zusammenarbeit zwischen den Banken stark gewandelt. Die Konsequenzen des Vertrauensverlusts zwischen den Banken wurden nach dem Kollaps erster Bankhäuser gleichermaßen ordnungspolitisch wie realwirtschaftlich falsch eingeschätzt. Die Refinanzierungsengpässe von Banken haben sich wesentlich schneller auf die Realwirtschaft ausgewirkt als erwartet. Deshalb wurde von Experten die Transmission der Finanzkrise zu einer globalen Wirtschaftskrise auch noch nach der Feststellung einer Störung des Liquiditätsausgleichs zwischen den Banken bezweifelt.

Weshalb wurde aber speziell Deutschland von der Krise getroffen? Diese Frage kann nur durch die kritische Analyse der Krisenverstärker, die systembedingt oder aufgrund des Versagens von Politik oder Management den Krisenverlauf in Deutschland beeinflusst haben, beantwortet werden. Die Ordnungspolitik in Deutschland hat als Reaktion auf die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise sicherlich viele richtige und auch mutige Entscheidungen getroffen. Dennoch ist zu hinterfragen, ob der Krise durch ordnungspolitische Maßnahmen optimal begegnet wurde. So wurde die Finanzkrise viel zu lange als amerikanische Angelegenheit eingestuft. Als dann die Folgen der Finanzkrise die deutsche Realwirtschaft erreichten, wurden beruhigende Versprechen getätigt, indem

großzügige Unterstützungen des Staates für Unternehmen angekündigt wurden. Der Zeitversatz von der Entstehung der Finanzkrise in den USA bis zum Eintreffen der Krise in der deutschen Realwirtschaft wurde ordnungspolitisch nicht ausreichend genutzt. Das Verharmlosen der Krise einerseits und die Ankündigung und Umsetzung vieler unterschiedlicher Subventions- und Finanzierungsmaßnahmen andererseits zeigten vielfach negative Auswirkungen. Insbesondere Unternehmen mit einem hohen Auftragsbestand glaubten, mit Hilfe der staatlichen Unterstützung ohne besondere Anstrengungen die Krise überwinden zu können. Viele Führungskräfte haben zu spät und unvollständig ihr Unternehmen auf die Krise vorbereitet. Vielfach ließen sich auf der Beschaffungsseite aufgrund von sinkenden Rohstoffpreisen und freien Lieferantenkapazitäten hohe Kosteneinsparungen erreichen, die weitere Maßnahmen unnötig erscheinen ließen. Die staatlichen Programme wie vorgezogene Infrastrukturinvestitionen, Kurzarbeit oder die Abwrackprämie haben die Not gemildert und notwendige Schritte verzögert. Unpopuläre Maßnahmen wie der Personalabbau oder die krisenbedingte Anpassung von Arbeitszeiten und Bezügen wurden in vielen Fällen zu spät umgesetzt.

Neben der Ordnungspolitik und den Fehleinschätzungen des Managements führte auch das arbeitsteilige Wirtschaftssystem Deutschlands zur Verstärkung der Krise. Der Nachfrageeinbruch zum Ende des Jahres 2008 erreichte manchen Tier-2 oder Tier-3 Lieferanten erst zur Jahresmitte 2009. Umso heftiger waren die Auswirkungen für die Zulieferunternehmen, als plötzlich die Nachfrage komplett einbrach. Dieser Katalysator der Krise hätte vermieden werden können, wenn die Architekten von komplexen Wertschöpfungsketten stärker auf die zeitnahe Informationsverteilung unter den Wertschöpfungspartnern geachtet und so den Bullwhip-Effekt reduziert hätten. Die Möglichkeiten innovativer IT-Tools werden nach wie vor zu selten ausgeschöpft, um die Kapazitätsplanung in Wertschöpfungsnetzwerken zeitnah zu synchronisieren. So sind viele Wertschöpfungsketten heute noch nicht ausreichend flexibel aufgestellt. Die hohe Exportrate der deutschen Unternehmen stellt einen weiteren Treiber der Krise in unserem Land dar. Im April 2009 sind die deutschen Warenexporte im Vorjahresvergleich um 29 % eingebrochen – so viel wie nie zuvor seit Beginn der statistischen Aufzeichnungen 1950. Nachdem die Auslandsaufträge im verarbeitenden Gewerbe im Januar und Februar um 42 % zurückgegangen waren, kam der Einbruch zwar nicht überraschend, beängstigend ist dieser Rückgang trotzdem. So ist Deutschland durch den hohen Exportanteil in die Rolle des Stoßdämpfers geraten. Während die USA im ersten Quartal im Jahresvergleich ihre annualisierten Warenimporte um 360 Mrd. USD stärker schrumpfen ließen als die Exporte und China seinen Handelsüberschuss um 70 Mrd. USD vergrößern konnte, hat sich Deutschlands annualisierter Handelsüberschuss um 170 Mrd. USD verringert.

Neben unpassenden ordnungspolitischen Maßnahmen haben auch Schwächen unserer komplexen Wertschöpfungsstrukturen sowie das Versagen von Führungskräften und Managementkonzepten zur Verstärkung der Krise beigetragen. Teil der Krisenbewältigung muss es daher sein, diese Verstärker daraufhin zu untersuchen, ob durch Adaptionen und Optimierungen der Verlauf dieser und gegebenenfalls zukünftiger Krisen positiv beeinflusst werden kann.

## 2.2 Versagen betriebswirtschaftlicher Managementkonzepte

Jede Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Insofern hat die Krisenresistenz jedes einzelnen Unternehmens Einfluss auf die Stabilität eines übergeordneten wirtschaftlichen Gefüges. Unterschiedliche Faktoren bestimmen hierbei die Widerstandsfähigkeit: Zweifellos haben die Kapitalstruktur des Unternehmens und dessen Kapitalzugangsmöglichkeiten Auswirkungen auf die Stabilität. Ebenso von Bedeutung sind jedoch auch die vorhandene Marktmacht und insbesondere die unternehmensimmanente Innovationskraft. Innovative Unternehmen überstehen Krisen in aller Regel besser als andere Unternehmen. Hand in Hand mit der Innovationsfähigkeit geht die organisatorische Adaptivität von Unternehmen. Diese Anpassungsfähigkeit von Unternehmen ist der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen. Dabei muss das Unternehmen in der Lage sein, sowohl auf externe Veränderungstreiber wie Rezessionsphasen als auch auf interne Veränderungstreiber wie die Veränderung oder Erweiterung der Angebotspalette adäquat reagieren zu können. Natürlich determinieren auch die generelle Krisenempfindlichkeit der Branche oder der branchenspezifische, externe Regulierungsdruck die Krisenresistenz von Unternehmen. Allerdings dürfen diese Rahmenbedingungen nicht als Exkulpation für vermeintlich eingeschränkte unternehmerische Freiheitsgrade missbraucht werden. Erfolgreiche Unternehmen beweisen, dass auch ungünstige Ausgangslagen nicht zwingend den Unternehmenserfolg limitieren müssen.

Gerade in unsteten Zeiten sind Führungskräfte auf robuste Methoden angewiesen, die einen sicheren Weg aus der Krise unterstützen. Hierbei muss das Versagen betriebswirtschaftlicher Managementkonzepte, die vor der aktuellen Krise zur Führung von Unternehmen herangezogen wurden, umfassend überprüft werden. Im Rahmen der Unternehmensführung gliedern sich die betriebswirtschaftlichen Managementkonzepte in die vier Bereiche:

- Unternehmenswert,
- Kunden,
- Qualität und
- Wachstum.

Angesichts der Komplexität der weltwirtschaftlichen Beziehungen kann ein monokausaler Erklärungsansatz der aktuellen Situation kaum gerecht werden. Die beschriebene Hauptursache der Krise steht in Wechselwirkung mit einem komplexen Wirkungsgefüge aus weiteren Auslösern. Vor der Krise herrschte häufig eine Mentalität der kurzfristigen Gewinnoptimierung vor. Unternehmen richteten ihre Führungskonzepte zumeist ausschließlich an der Unternehmenswertsteigerung aus. Hauptziel der Unternehmen war die maximale Wertsteigerung für die Anteilseigner. Kritiker dieser Methode bauen

# **Verantwortung – Krise – Zukunft**

René Obermann

Vorstandsvorsitzender  
Deutsche Telekom AG



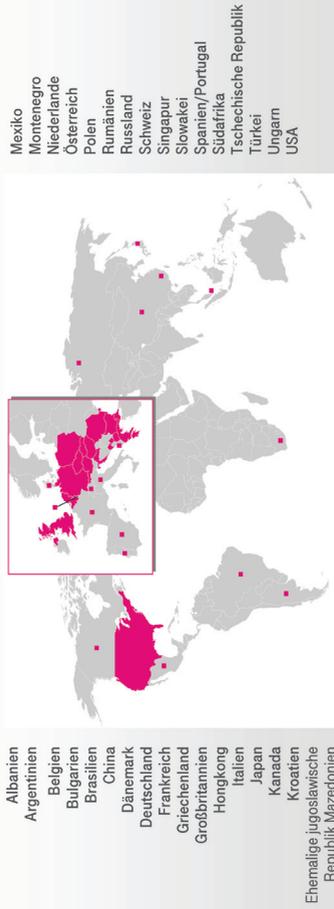
## Deutsche Telekom – Ein internationaler Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten.

René Obermann, Vorstandsvorsitzender Deutsche Telekom AG.

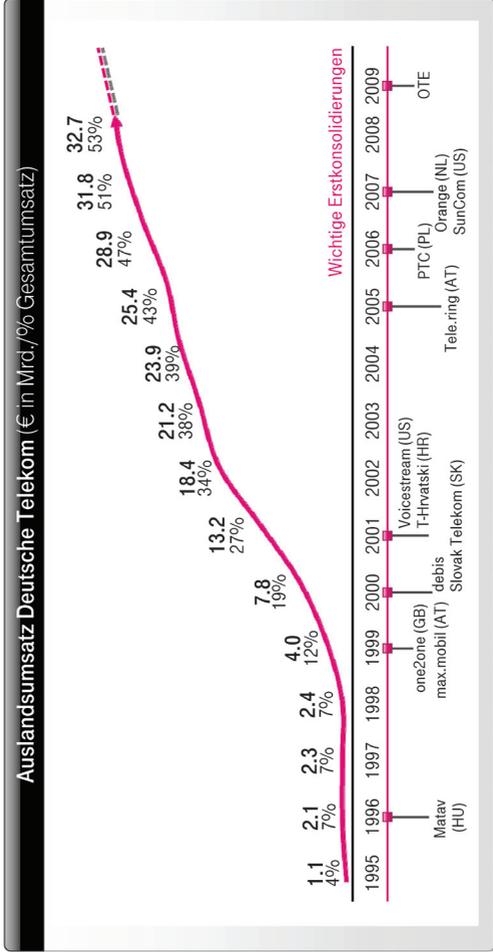
.....**T**.....  
Erleben, was verbindet.

## Führender Telekommunikations-Konzern mit weltweiter Präsenz.

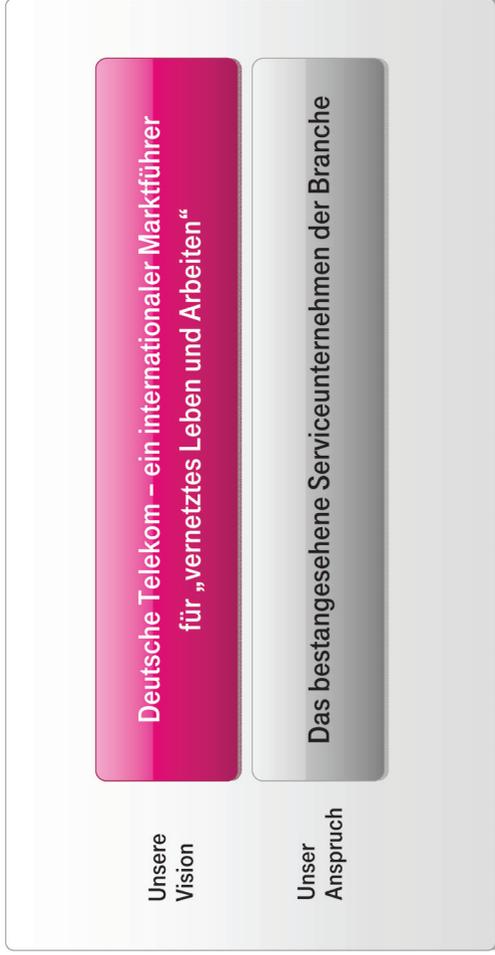
Die Deutsche Telekom AG ist weltweit in rund 50 Ländern vertreten. Als einer der größten Telekommunikationsanbieter Europas ist das Unternehmen auf den wichtigsten Märkten in Europa, Asien und Amerika präsent und beschäftigt als internationaler Konzern weltweit rund 260.000 Mitarbeiter. Die Deutsche Telekom erzielt mit rund 150 Millionen Mobilfunkkunden und rund 40 Millionen Festnetzkunden einen Jahresumsatz von mehr als 60 Milliarden Euro.



Mehr als die Hälfte des Umsatzes kommt aus dem Ausland.



## Auf dem Weg zu einer neuen Telekom: Anspruch und Vision.



Vernetztes Leben: Die Kunden verlangen von uns einen einfachen Zugang zu ihren Inhalten – überall und jederzeit.



# **Auf Sicht fliegen – Veränderungsprozesse als Bestandteil der Unternehmensentwicklung**

Joachim Hunold

CEO und Vorstand  
Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG

# Air Berlin Firmenpräsentation



Stand November 2009



## Inhalt

**A.**

### **Air Berlin im Überblick**

Führende europäische Airline mit starker Marktposition und Wachstumspotenzial

**B.**

### **Produkt der Air Berlin**

Kontinuierliche Optimierung des Angebots und Stärkung der Nachhaltigkeitsposition



**airberlin**  
Your Airline.

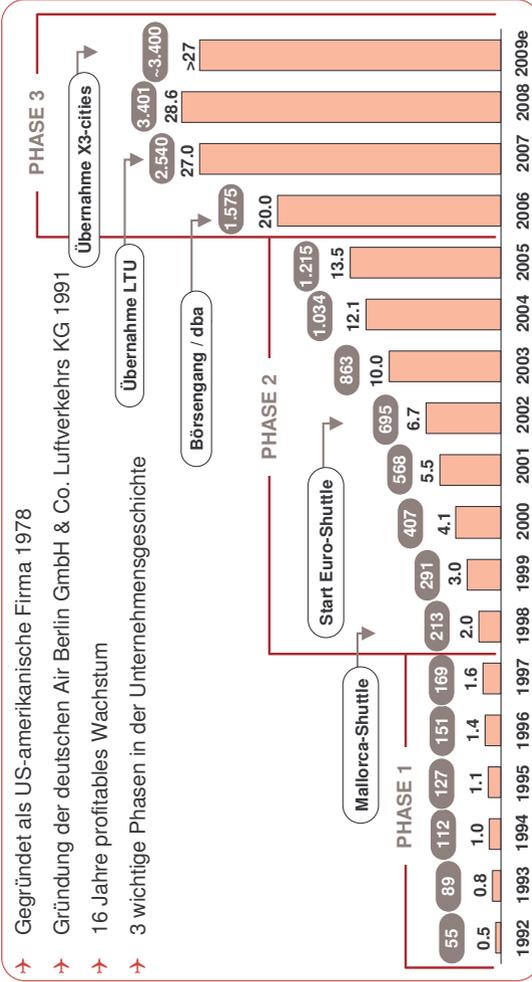
## A. Air Berlin im Überblick

Führende europäische Airline mit starker Marktposition und Wachstumspotenzialen



## Die Geschichte der Air Berlin

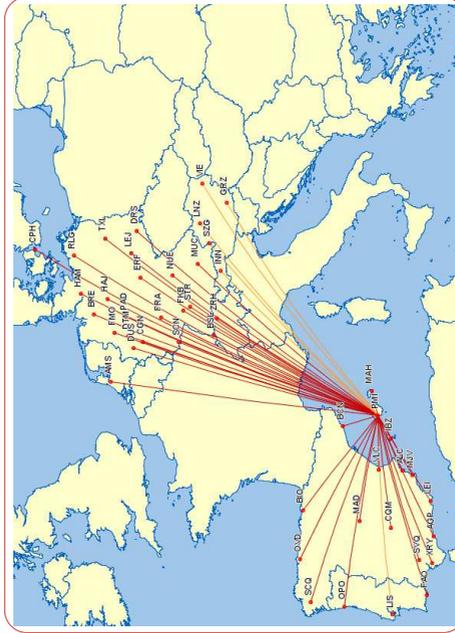
- ➔ Gegründet als US-amerikanische Firma 1978
- ➔ Gründung der deutschen Air Berlin GmbH & Co. Luftverkehrs KG 1991
- ➔ 16 Jahre profitables Wachstum
- ➔ 3 wichtige Phasen in der Unternehmensgeschichte



Passagiere in Mio.  
 Mo. EUR

## Phase I: Fokus auf Charter – Einführung Mallorca Shuttle

Air Berlin geht in die Fläche – Drehkreuz Palma de Mallorca wird etabliert



- Spanien ist die beliebteste Urlaubsregion der Deutschen
- Air Berlin geht in die Fläche und bietet auch Verbindungen von deutschen Regionalflughäfen an
- Etablierung eines Drehkreuzes in Mallorca erlaubt ganzjährige Flüge nach Spanien
- Air Berlin wird durch konstantes Wachstum zum Marktführer in diesem Segment
- Heute fliegt Air Berlin über das Drehkreuz Palma de Mallorca 15 Destinationen in Spanien und 3 in Portugal an

— AB — Niki



Air Berlin Streckennetz nach Spanien, September 2009

# **Krise als Chance für nachhaltiges Personalmanagement**

Dr. Werner Widuckel

Vorstand Personal- und Sozialwesen  
AUDI AG

Die aktuelle Krise ist mehr als nur eine kurzzeitige konjunkturelle Erscheinung. Sie bietet vielmehr Hinweise darauf, dass Paradigmenwechsel erforderlich sind, die die Chance bieten, aus dieser Situation gestärkt hervorzugehen. Eine ausschließlich an kurzfristigen Effekten ausgerichtete Unternehmensführung ist nicht geeignet, den langfristigen und nachhaltigen Erfordernissen der Veränderung von Produkten sowie der Befriedigung von Mobilitätsbedürfnissen durch die Automobilindustrie gerecht zu werden. Gefordert sind vielmehr technologische Entwicklungspfade und Geschäftsmodelle, die den grundlegenden Veränderungen der Marktbedingungen und Kundenerwartungen gerecht werden. Dies umfasst die gesamte Wertschöpfungskette von der Technischen Entwicklung bis zum Handel.

Diese Gestaltungsanforderungen bestimmen auch die Inhalte der Personalarbeit und definieren deren Handlungsfelder. Hierzu gehören:

- Eine Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, die die grundlegenden Veränderungen von Technologien und Märkten aufnimmt und soweit möglich antizipiert
- Eine Organisationsentwicklung, die den Erfordernissen einer stärkeren Vernetzung der Fachbereiche im Unternehmen Rechnung trägt
- Eine Führungskultur, die Leistung fordert und fördert und Ziele vermittelt
- Die Gestaltung des demografischen Wandels
- Ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das Verhältnis- und Verhaltensprävention integriert

Nachhaltiges Personalmanagement sieht sich in der Ausfüllung dieser Handlungsfelder als ein aktiver Teil der Unternehmensentwicklung. Durch die Entwicklung der Mitarbeiter werden sowohl deren dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit als auch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens weiter entwickelt und verbessert. Basis dieses Handelns ist eine Vertrauenskultur im Unternehmen, die erfordert Mitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen. Teilhabe wird hierbei in dreierlei Hinsicht definiert: Teilhabe durch die eigene berufliche Entwicklung, Teilhabe bei der Gestaltung der eigenen Leistungs- und Arbeitsbedingungen und die materielle Teilhabe am Unternehmenserfolg durch Beschäftigungssicherheit und monetäre Erfolgsbeteiligung. Diese Vertrauenskultur ist nicht auf die Standorte in Deutschland beschränkt, sondern muss für das Unternehmen und die Personalarbeit weltweit gelten.

Aus diesem Kontext heraus öffnet Nachhaltigkeit den Handlungsbezug unternehmerischen Handelns. Es geht darum, Verantwortung für künftige Generationen zu übernehmen. Nur durch Wahrnehmung dieser Verantwortung können Strategien wirksam werden, die über einen kurzzeitigen Horizont hinausweisen.

# **Bewertung des Aktienmarktes aus Sicht des Anlegers – über guten Schlaf und die Bedeutung der Privatbilanz**

Alexander Mettenheimer

Persönlich haftender Gesellschafter, Sprecher der Geschäftsführung  
MERCK FINCK & CO.

Dem Rockmusiker Bob Dylan wird der Ausspruch zugeschrieben: „Was bedeutet schon Geld? Ein Mensch ist erfolgreich, wenn er zwischen Aufstehen und Schlafengehen das tut, was ihm gefällt.“ Hat er sich aber erst einmal schlafen gelegt, kommt Börsenguru André Kostolany zum Zug: „Wer gut schlafen will, kauft Anleihen – wer gut essen will, bevorzugt Aktien.“ Ohne weitere Größen des Wirtschaftslebens zu bemühen – das Wesentliche, was über den Schlaf und das Geld gesagt worden ist, lässt sich in etwa so zusammenfassen: Wer sich dem einen zuwendet, will Gewissheit, dass das andere in der Zwischenzeit da bleibt. Bei weitem keine Selbstverständlichkeit! Nicht zuletzt 1923 sondern noch 85 Jahre danach hatten Menschen in unserem Land Angst, über Nacht könnte ihr Geld verschwinden oder ihre Bank oder gleich beides zusammen.

In den zum Glück hinter uns liegenden Jahren der Finanzkrise, 2008 und 2009, wurde ich mehrfach gefragt, ob ich noch ruhig hätte schlafen können. Darauf würden verschiedene Charaktere unterschiedlich antworten. Zynische Banker behaupteten, ihr Institut hätte doch „nur“ soundsoviele Millionen oder Milliarden verloren und damit eine tolle Outperformance geliefert. PR-affine Finanzleute hingegen betonten, man habe sich in einem schwierigen Umfeld bewegt – da gelte es, an der Seite der Kunden zu stehen, Vertrauen zu stärken und die nötigen Lehren aus einer Entwicklung zu ziehen, die alle Marktteilnehmer völlig unvorbereitet getroffen habe. Es ließ sich auch schicksalsergeben antworten, dass man es so schlimm noch nicht erlebt hatte und den weiteren Gang der Dinge nicht in der Hand habe.

Richtig war alles irgendwo – und doch traf es nicht den Kern. Jeder Euro, den ein Kunde verliert, wird als ein Euro zuviel empfunden. Dabei ist es gleichgültig, ob der Nachbar gleichzeitig zwei verdient oder fünf verloren hat. Über meine Nachtruhe entscheidet eine andere Frage. Ich kenne die Zukunft nicht; auch die menschliche Fähigkeit zur Prognose ist begrenzt, wie Nassim Nicholas Taleb in seinem Buch „Der schwarze Schwan“ anschaulich darlegt. Aber: Habe ich persönlich alles getan, um meinen Kunden – unabhängig von den Märkten – einen ganzheitlich guten Service zu bieten? Aber da ist noch etwas: Bankkunden scheinen beim Schlafen seit neuestem immer ein Auge offen zu behalten, mit dem sie darauf schielen, was ihre Bank gerade tut. Mit einem Misstrauen wie zuletzt beim Platzen der New-Economy-Blase beäugen die Anleger neuerdings Empfehlungen der Banken. Dies gilt auch für den Aktienmarkt, wengleich der Dax den Großteil des letzten Jahr hindurch ordentlich zulegte. Von seinem Tief im März 2009 bis zum Hoch sechs Monate später gewann er etwa 50 Prozent hin zu. Auch im September noch lief der Anstieg weiter – in einem Monat, der den Anlegern sonst oft deutliche Verluste eingebracht hatte.

### **Wie es die Großen machen: Bewertungsmethoden für die Kapitalmärkte**

Viele Befürchtungen schwinden bekanntlich mit Aufklärung. Dabei bin ich weit davon entfernt, für ein stärkeres Engagement in Aktien zu werben. Im Gegenteil: Ein bedeutender Anteil der vermögenden Privatkunden ist übergewichtet in Beteili-

gungen und Aktien. Mit den Erfahrungen der jüngsten Krise gehen jedoch zum Teil auch irrationale Ängste einher, die eine sinnvolle Anlageplanung erschweren. An dieser Stelle „Tabula rasa“ zu machen, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, damit der nach einem Tief zwangsläufig einsetzende Aufschwung auch genutzt werden kann. Das Gebot der Stunde lautet daher (nicht nur) für Banken, mit ihrer Zielgruppe die Mechanismen der (Aktien-)Märkte zu erörtern und durch mehr Verständnis das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit der Finanzinstrumente zu stärken. Vorausgesetzt freilich, die Berater haben ihre Finanzprodukte verstanden; aber sonst sollten sie diese auch nicht verkaufen. Das bedeutet für einige Häuser auch, „Herrschaftswissen“ abzugeben. Nötig ist dies allemal: Der Kunde sollte sich vor allem auf seinen Berater stützen, weil der ihm die Arbeit abnimmt. Und nicht, weil nur der die komplizierten Konstrukte versteht, mit denen die wunderbaren Renditen doch hoffentlich zu erzielen sind. Wenn also Verständnis der erste Schritt für mehr Mündigkeit der Anleger ist: Wie bewertet der Markt – also wir alle zusammen – die Aktien? Die wichtigsten Grundannahmen lassen sich in drei Punkten zusammenfassen.

Erstens: Objektive Kriterien ermöglichen die Feststellung des wirtschaftlichen Standpunkts und einer wahrscheinlichen Entwicklung. Freilich heißt es bei Kostolany: „An der Börse sagt uns oft das Gefühl, was mir machen, und der Verstand, was wir vermeiden sollen.“ Die Zeiten, in denen manche nur ihren Zigarrenqualm in die Luft bliesen, um zu sehen, wohin der Wind an der Börse weht, sind jedoch vorbei. Natürlich sind alle Unternehmensentwicklungen im Kontext der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu betrachten. Anhand der jeweiligen Rahmenbedingungen lässt sich jedoch ein Preis nach Bewertung ermitteln.

Zweitens: Nur ein kleiner Teil der Unternehmen sind börsennotiert. Die Bewertungskriterien hingegen sind universell – ganz gleich, ob börsenorientiert oder nicht. Für jeden, der die Geschicke eines Unternehmens lenkt, bedeutet dies: Lerne die Bewertung einer börsennotierten AG zu verstehen und du kennst die Stellschrauben für dein eigenes Unternehmen. Konkret beinhaltet dies fünf Fragen: 1. Wie ist der Cashflow? 2. Wie ist das Umfeld der Wettbewerbs- und Kapitalmärkte einzuschätzen? 3. Wie gut ist das Management? 4. Mit welcher Technik operiert das Unternehmen? 5. Wie ist die Wettbewerbssituation des Unternehmens? Aber der Börsenpreis zeigt im mehr und weniger gegenüber einer theoretischen Bewertung die relative Einschätzung des Marktes.

Und drittens: Die Unternehmensbewertung aus M&A-Sicht muss nicht mit der Bewertung an der Börse übereinstimmen. Auch dieser Punkt ist unmittelbar einleuchtend. Wer von der Börse verachtet wird, kann ein heiß begehrter Übernahmekandidat sein. Genauso gut gibt es grundsolide Unternehmen, die von Anlegern und M&A-Scouts gleichermaßen „geschätzt“ werden. Kein Unternehmer sollte sich daher in Sicherheit wiegen, weil seine (Börsen-) Bewertung hoch oder aber niedrig ist.

1. Objektive Kriterien ermöglichen die Bestimmung der aktuellen wirtschaftlichen Situation.
2. Nur einige Unternehmen sind börsennotiert; die Bewertungskriterien sind universell. Die Macht der Meinung steht den Fakten gegenüber – beides entscheidet mit über den weiteren Kurs.
3. Ein M&A-Blickpunkt muss nicht mit der Bewertung an der Börse übereinstimmen. Für jedes Unternehmen bieten sich Chancen.

### **Welche Bewertungsverfahren gibt es?**

Zugegeben – der Heil bringende Pfad zur Bewertung von Unternehmen ist bisweilen etwas steinig. Hier kommt wieder Kostolany ins Spiel, der feststellte: „Wenn die Börsenspekulation leicht wäre, gäbe es keine Bergarbeiter, Holzfäller und andere Schwerarbeiter. Jeder wäre Spekulant.“ Im Bereich der absoluten Bewertungsverfahren stehen die absoluten und die dynamischen zur Verfügung, bei den relativen sind es Peer-Group-bezogene Ansätze sowie diejenigen, die der Marktpsychologie entlehnt sind – also insgesamt vier Unterkategorien; hinter jedem dieser Bewertungsverfahren stehen Berechnungsmodelle.

1. Statische Verfahren: Zum einen werden hier statische Kennziffern herangezogen, die sich aus der Unternehmensbilanz berechnen lassen, wie Cash-Flow, Gewinn, Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV oder P/E Ratio), Substanzwert und Kurs-Buchwert-Verhältnis (KBV).

Zum anderen dient der Economic Value Added (EVA oder Geschäftswertbeitrag) als Orientierung, der den Nettogewinn nach Steuern abzüglich der Kapitalkosten bezeichnet. Hieraus ist ersichtlich, ob das erklärte Unternehmensziel erreicht worden ist; als Vergleichswert dient dabei die „risikofreie“ Rendite der Staatsanleihe.

2. Dynamische Verfahren: Immer noch auf das Unternehmen an sich bezogen, jedoch im Hinblick auf die Entwicklung im Zeitverlauf, liefern Wachstumskriterien Aufschluss über Potenziale von Firmen und deren Nutzung. Auf Deutsch: Wie schätze ich Prognosen und Erwartungen ein, etwa hinsichtlich künftiger Umsatzentwicklungen?

Darunter fallen auch Verfahren wie der Discounted Cash-Flow (DCF), der den Barwert des künftig zu erwartenden Cash-Flows berücksichtigt, und das Dividend Discount Model (DDM), mit dem die zu erwartenden Gewinne bzw. Dividenden bewertet werden.

3. Peer-Group-Betrachtung: Relativ betrachtet, kann ein an sich vorbildlicher Kleinbetrieb bereits in anderem Licht erscheinen. Entscheidend für den Branchenvergleich sind etwa folgende Fragen: Wie groß ist die Firma? Wie steht es um Produktportfolio

und Risikostruktur? Wie ist die Wettbewerbsposition des Unternehmens? Welche relative Ertragskraft kann es aufweisen?

Daneben bezeichnet der Unternehmenswert oder Enterprise-Value (EV) den geschätzten oder errechneten Wert losgelöst von der Finanzierung – es geht also nicht um Buch- sondern um Marktwerte. Bei börsennotierten Unternehmen sehe man sich in der Bilanz die Aktiva an: Marktkapitalisierung minus Nettofinanzverbindlichkeiten ergeben den Enterprise-Value. Abgeleitete Größen sind EV/Umsatz, EV/EBIT, die Cash-Flow-Stabilität oder auch das relative Gewinnwachstum.

4. Marktpsychologie: Nun würde vermutlich alles zu einfach und berechenbar, käme nicht doch die Psychologie ins Spiel, die der alten Weisheit zufolge ja die Börse beherrscht. Nochmals Kostolany dazu, weil er so erbaulich ist: „Die Börse hängt nur davon ab, ob es mehr Aktien als Idioten oder mehr Idioten als Aktien gibt.“ Die Disziplin der Behavioural Finance – der Marktpsychologie in Abhängigkeit von der menschlichen Psyche – beschäftigt sich mit der Stimmung der Investoren und vom Marktverhalten von Optimisten vs. Pessimisten, aber auch mit dem Phänomen des Herdentriebs. Ein Pessimist ist bekanntermaßen ein Mensch mit der Ansicht „Alles ist so schlimm; es kann nicht mehr schlimmer kommen“, während der Optimist lächelnd und voll Zuversicht antwortet: „Doch!“ Wenn sich beide, Optimisten und Pessimisten, intuitiv einig sind über die Zukunft eines Unternehmens, kann dies den Aktienkurs – man weiß dies ja – aus dem Lot bringen.

Zuletzt bietet sich auch mit der Technischen Analyse ein – mehr oder weniger verlässliches – Instrument zur Prognose anhand psychologischer Grundlagen. Diese geschieht vornehmlich durch Analyse von Kursverläufen und soll zur Bestimmung optimaler Zeitpunkte für den Kauf und Verkauf von Aktien führen. Zumindest theoretisch, da sie freilich nicht in der Lage ist, die zuvor genannten Verfahren gänzlich zu ersetzen. Wenn aber alle Marktteilnehmer ein Chart annähernd gleich beurteilen, sieht das Ergebnis – ex post – immer logisch aus.

Mit Wirtschaftskrisen ist es wie mit Verbrechen: Würde man sie erkennen, gäbe es keine. So gesehen – müssen wir uns die Frage nach dem Sinn und Zweck von Prognoseinstrumenten stellen, wenn sie so unzuverlässig zu sein scheinen? Sicher nicht; wie so oft, liegt die Wahrheit in der Mitte. Die gezeigten Ansätze sind Wegweiser durch gute und durch schlechte Zeiten. Am besten fährt der Anleger, wenn er eine Kombination der vorgestellten Verfahren wählt, diese aber jeweils nach strengen Regeln anwendet. Auf diese Art werden meist mehrere Verfahren zu ähnlichen Ergebnissen führen und sich einzelne Abweichungen so nivellieren. Doch auch bei einer solchen Anwendung kann es zu Anomalien kommen. Genau dann beispielsweise, wenn Parameter etwa gänzlich unterschiedliche Richtungen einschlagen – so wie Anfang 2009 die zu erwartende Wirtschaftsentwicklung.

## **Prognosen sind schwierig – vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen**

Wie nun verhielt sich der Markt? Zum Zeitpunkt der Drucklegung waren die Aktienkurse per März 2010 noch nicht bekannt. Im mündlichen Vortrag erhält das Auditorium einen Rückblick und eine Vorausschau über die Aktienkursentwicklung der Unternehmen, die mindestens dreimal am Münchner Management Kolloquium (MMK) teilgenommen haben und über eine Börsennotierung von mehr als 5 resp. 10 Jahren verfügen. Die im Vortrag vorgestellten Einschätzungen erarbeiten Studenten der TU in einer Projektgruppe zum MMK. Wir werden uns dort unter anderem fragen, welche Teilnehmer des Kolloquiums aus börsennotierten Unternehmen auf die beste Entwicklung über 5 bzw. 10 Jahre zurückblicken, welche auf die schwächste. Außerdem: Wie schätzen die Besucher des 17. MMK die Entwicklung bis zum März 2011 ein, dem Zeitpunkt des 18. Management Kolloquiums? Aus nahe liegenden Gründen lassen sich die Ergebnisse eines Vortrags mit Publikumsbeteiligung freilich nicht im Voraus dokumentieren.

Welche Folgerungen aber kann der Privatanleger aus diesen Betrachtungen ziehen? Jeder Manager, ob angestellt oder selbstständig, ist ja nun einmal nebenbei auch eine Privatperson, mit einem persönlichen Vermögen. Paradoxerweise ist es unter unternehmerisch aktiven, kundigen und einflussreichen Personen nicht unüblich, mit Firmenbilanzen – im positivsten Sinne – zu „jonglieren“ und zur selben Zeit das Privatvermögen als undurchdringlichen Dschungel verschiedenster Anlagen zu sehen, die einem oder mehreren Beratern anvertraut sind. Unternehmensbilanzen werden nach zentralen Parametern aufgeschlüsselt; das Gleiche sollte für Privatvermögen gelten. Der Leser und die Leserin mögen für sich entscheiden, ob sie eine Bilanz des Privatvermögens erstellt haben und ob es eine „Unternehmensstrategie“ für das Vermögen gibt.

## **Von der Risikoanalyse zu Anlage**

Auch im Privaten also sollten Aktiva und Passiva abgewogen und als Resultat eine stringente Vermögensverteilung (Asset Allocation) erstellt werden, die für Entscheider A und Führungskraft B eine individuell angemessene Mischung von Anlagevehikeln darstellt. Im Klartext: Für jeden Anleger gibt es genau eine richtige Anlagestrategie; nicht zwei und schon gar nicht fünf. Wenn ein Anleger – sinnvollerweise mit seinem Berater – konsequent den analytischen Weg beschreitet, gelangt er zu dieser Verteilung auf verschiedene Anlageklassen.

Mein Anliegen ist es, zu verdeutlichen, dass die wirtschaftliche Entwicklung der Anlagen zwar von ökonomischen Rahmendaten tangiert wird, sich aber innerhalb dieser gemäß den getroffenen Grundentscheidungen entwickeln wird. Wir haben gesehen, welchen Weg Finanzexperten gehen, um die wirtschaftliche Entwicklung börsennotierter Unternehmen vorauszusagen. Das gleiche gilt – mutatis mutandis – für das „Unternehmen Privatvermögen“: Unter diesen und jenen Bedingungen wird sich das Vermögen

# **Die Zukunft der DB AG – Nachhaltig aus der Krise**

Dr. Rüdiger Grube

Vorsitzender des Vorstands  
Deutsche Bahn AG



## Konzernpräsentation 2009

### Deutsche Bahn

---

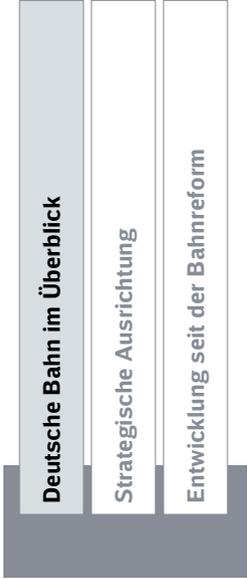
Deutsche Bahn

---

Berlin, November 2009

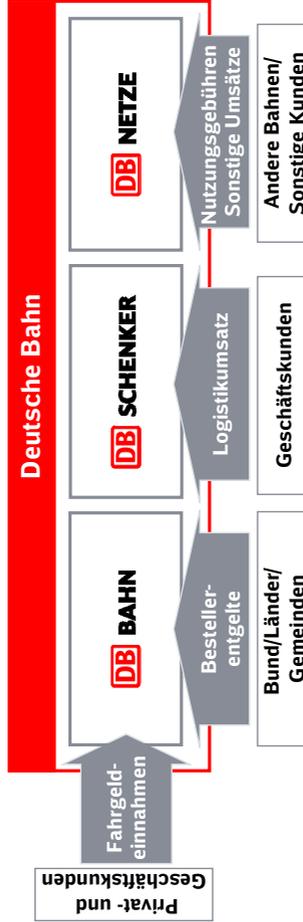
---

# Agenda





## Die DB erbringt Dienstleistungen für Geschäftskunden, Privatkunden und Kunden der öffentlichen Hand



<sup>1</sup> Auf Basis 2008; Angaben gerundet

## Mit insgesamt neun Geschäftsfeldern hat die DB in 2008 einen Umsatz von 33,5 Mrd. € erwirtschaftet

 Mobility Networks Logistics	 1
	
<b>Nr. 1</b> im öffentlichen Personennahverkehr in Europa	
<b>Nr. 2</b> im Schienenpersonenverkehr in Europa	
<b>Nr. 1</b> im europäischen Schienengüterverkehr	
<b>Nr. 1</b> im europäischen Landverkehr	
<b>Nr. 1</b> größtes Schienennetz in Europa	
<b>Umsatz (Mrd. €)</b>	<b>33,5</b>
<b>EBIT (Mrd. €)</b>	<b>2,483</b>
<b>Mitarbeiter (Tsd.)</b>	<b>240</b>

 <b>DB BAHN</b>	 <b>DB Bahn Fernverkehr</b>	Umsatz (Mio. €) 3.523 EBIT (Mio. €) 306 Mitarbeiter (Tsd.) 15
	 <b>DB Bahn Regio</b>	Umsatz (Mio. €) 6.687 EBIT (Mio. €) 857 Mitarbeiter (Tsd.) 25
	 <b>DB Bahn Stadtverkehr</b>	Umsatz (Mio. €) 1.962 EBIT (Mio. €) 205 Mitarbeiter (Tsd.) 12

 <b>DB SCHENKER</b>	 <b>DB Schenker Rail</b>	Umsatz (Mio. €) 4.654 EBIT (Mio. €) 307 Mitarbeiter (Tsd.) 29
	 <b>DB Schenker Logistics</b>	Umsatz (Mio. €) 14.680 EBIT (Mio. €) 381 Mitarbeiter (Tsd.) 62
	 <b>DB Dienstleistungen</b>	Umsatz (Mio. €) 112 EBIT (Mio. €) 131 Mitarbeiter (Tsd.) 25

 <b>DB NETZE</b>	 <b>DB Netze Fahrweg</b>	Umsatz (Mio. €) 725 EBIT (Mio. €) 670 Mitarbeiter (Tsd.) 41
	 <b>DB Netze Personenbahnhöfe</b>	Umsatz (Mio. €) 344 EBIT (Mio. €) 210 Mitarbeiter (Tsd.) 5
	 <b>DB Netze Energie</b>	Umsatz (Mio. €) 554 EBIT (Mio. €) 74 Mitarbeiter (Tsd.) 2

Stand 31.12.2008 <sup>1</sup> Differenz zwischen Summe Ressorts und DB-Konzern resultiert aus Sonstige Aktivitäten/Konsolidierung