

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

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

TCW-report Nr. 62

München 2010

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.

Horst Wildemann

Professionelle Krisenbewältigung

Herausforderungen meistern – Chancen nutzen

ISBN 978-3-941967-07-6

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr 145 • 80804 München • Tel: +49 89 36 05 23 0 • Fax: +49 89 36 10 23 20
eMail: mail@tcw.de • Internet: <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, 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.

Was der TCW-Report „Professionelle Krisenbewältigung“ leistet:

Für Unternehmen stellt die aktuelle wirtschaftliche Situation eine große Herausforderung dar: Sie leiden unter massiven Absatzeinbrüchen und unter der mangelnden Bereitschaft der Banken, Kredite zu gewähren. Die vorherrschende Kreditklemme ist ein robuster Indikator für die krisentypische Unsicherheit des gesamten Wirtschaftssystems und die sich jetzt reaktiv einstellende Risikoaversion der finanzwirtschaftlichen Akteure.

Neben den zweifellos aktuell notwendigen, kurzfristigen „Löscharbeiten“ ist es jedoch auch erforderlich, umfassende Lehren aus der Finanzkrise für die zukünftige Ausgestaltung eines stabilisierten Weltfinanzsystems zu ziehen. Staat und Wirtschaft müssen gleichermaßen die nötigen Lektionen aus dieser Krise lernen, um ähnliche schwerwiegende Fehler in der Zukunft zu vermeiden. Globalwirtschaftliche Risikosituationen müssen zukünftig frühzeitig antizipiert werden, um rechtzeitig reagieren zu können.

Hierfür werden im Folgenden Auslöser, Ursachen und Verstärker von Krisen aufgezeigt und sowohl bestehende als auch aus der Krise entstehende zukünftige Herausforderungen für Unternehmen abgeleitet. Die Erfolgsfaktoren werden umfassend erörtert. Verschiedene Handlungsoptionen werden, um Wege aus der Krise darzustellen, aufgezeigt. Fallstudien stellen exemplarisch dar, wie profitables Wachstum selbst zu Krisenzeiten möglich wird.

Der Autor:



Horst Wildemann
(Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.)
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:

Alexander Abeler, Annette Bauer, Dr. Bernhard Boeck, Axel Brunn, Hannes Finkenbrink, Christian Häcker, Carsten von Hadeln, Dr. Markus Hertlein, Julia-Kristin Jarausch, Thomas Kible, Ulrich Krauß, Sebastian Kurz, Simon Lorenz, Adrian Markgraf, Dr. Simon Mehler, Torsten Mittelstrass, Viola Moness, Patrick Pommer, Stephan Pröpsting, Florian Riesch, Tilmann Rosch, Peter Rück, Manfred Schmid, Dr. Kai Schnapauff, Andreas Schroeder, Dr. Philipp Schwarz, Karl Schwarzenbilder, Dr. Markus Seibold, Stefan Söllner, Carola Steinbauer, Tilman Tschöke und Johannes Würbser

INHALTSVERZEICHNIS

Welchen Stellenwert hat die aktuelle Krise auf den langfristigen Unternehmenserfolg? 5

 Welche Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung sind denkbar?8

 Welche Bedeutung hat Management Excellence in Krisenzeiten?12

 Worin liegt die Dramaturgie der aktuellen Krise?14

 Warum versagen betriebswirtschaftliche Managementkonzepte?.....19

Wie lassen sich globale Krisen klassifizieren?..... 22

 Welche Lehren lassen sich aus historischen Krisen ziehen?23

 Was sind die Auslöser heutiger Krisen?27

Wo liegen konkrete Herausforderungen für Krisenunternehmen?..... 36

 Erfolgsfaktor 1: Kostenmanagement und Organisationsgestaltung37

 Erfolgsfaktor 2: Finanzierung.....39

 Erfolgsfaktor 3: Innovationsmanagement41

 Erfolgsfaktor 4: Kundenorientierung und Vertrieb.....43

 Erfolgsfaktor 5: Wertschöpfungspartnerschaften46

 Erfolgsfaktor 6: Flexibilität und Wandlungsfähigkeit.....49

| | |
|--|-------------------|
| <i>Welche Handlungsoptionen bieten sich Unternehmen bei der Krisenbewältigung?.....</i> | <i>54</i> |
| Richtiges Sparen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern..... | 54 |
| Innovationen als Chance aus der Krise | 68 |
| Organisation und Produkte den Kundenbedürfnissen anpassen..... | 87 |
| Kostengünstiges, bedarfsgerechtes Atmen | 121 |
| Umstrukturieren statt resignieren | 136 |
| <i>Was kann aus Fallbeispielen gelernt werden?.....</i> | <i>140</i> |
| <i>Fazit: Wie lässt sich die globale Krise als Chancen nutzen?</i> | <i>150</i> |
| <i>Literatur.....</i> | <i>156</i> |

Welchen Stellenwert hat die aktuelle Krise auf den langfristigen Unternehmenserfolg?

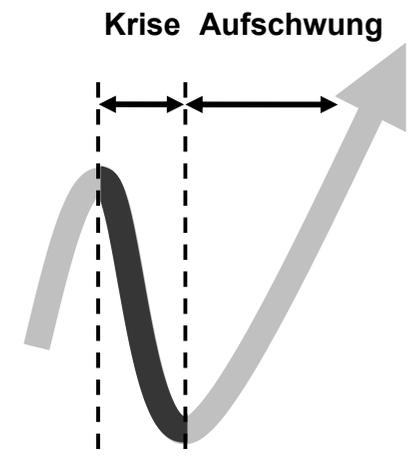
Die aktuelle Destabilisierung und Unsicherheit ist auch gleichzeitig eine Vorphase des wieder zu erwartenden wirtschaftlichen Wachstums: Mit Hilfe der Bedienung der richtigen Stellhebel muss sowohl eine Antwort auf die Herausforderungen gefunden als auch die Nutzung der Chancen, die sich aus der Krise ergeben, sichergestellt werden. Ziel ist die Ableitung robuster Handlungsmuster, um langfristiges und 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 auch in Krisenzeiten erreichen?
- finanzielle Polster aufbauen, um ausreichend Kapital für wachstumsorientierte Akquisitionen zu haben?
- unsere Prozesse flexibel und anpassungsfähig gestalten?
- neue Wege gehen und uns strategisch auf den globalen Märkten positionieren?

Jede Krise birgt Gefahren, ...

| Fragestellungen: Wie können wir ... | |
|-------------------------------------|---|
| 1 | ... Gefahrenpotenziale für das Unternehmen zukünftig frühzeitig erkennen? |
| 2 | ... in schwierigen Zeiten auf „Sicht fliegen“ und kurzfristig steuern? |
| 3 | ... operative Exzellenz auch in Krisenzeiten erreichen? |
| 4 | ... finanzielle Polster aufbauen, um ausreichend Kapital für Wachstumsakquisitionen zu haben? |
| 5 | ... unsere Prozesse flexibel und anpassungsfähig gestalten? |
| 6 | ... neue Wege gehen und uns strategisch auf den globalen Märkten positionieren? |



➡ ... ist aber auch Vorphase für wirtschaftliches Wachstum.

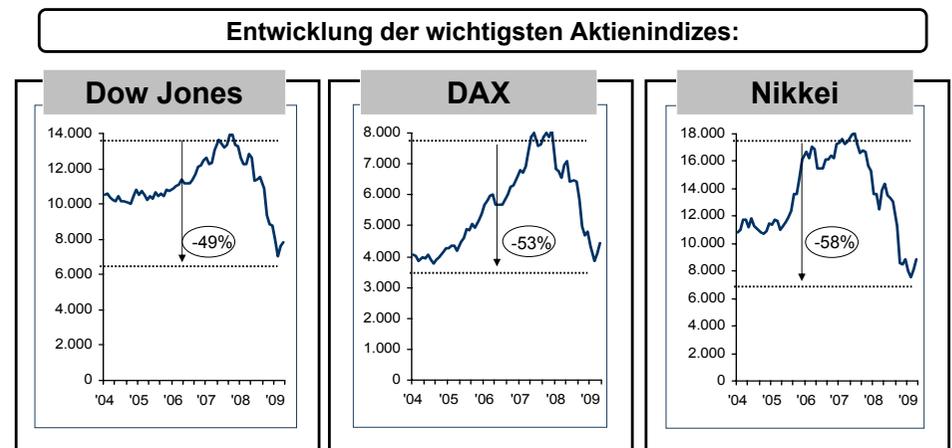
Bei Strukturveränderungen, die durch „normale“ Industriezyklen ausgelöst werden und mit einer Periodizität von mehreren Jahrzehnten regelmäßig auftreten, haben Unternehmen einen ausreichend großen zeitlichen Spielraum, um sich rechtzeitig an die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen.

Im Gegensatz zu diesen inkrementellen Entwicklungsprozessen stellen Ausnahmesituationen, wie die aktuelle Krise, extreme Anforderungen an die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Dies zeigt sich sehr deutlich an der hohen Wertvernichtung im Jahr 2008 und 2009, wie sie bei der Betrachtung der Aktienindizes Dow Jones, DAX oder auch Nikkei deutlich wird.

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 und umfassend an neue Wettbewerbssituationen und ökonomische Spielregeln angepasst werden.

Obwohl angesichts der aktuellen Krise ein sofortiges Umdenken geboten ist, handeln viele Unternehmen weiterhin blind nach den Erfolgsmaximen des bis vor kurzem andauernden Wirtschaftsbooms, die auf Unternehmenswertmaximierung, einen umfassenden Zugewinn von Marktanteilen und Wachstum ausgerichtet sind.

Die Wertvernichtung ...



⇒ ... der vergangenen Monate stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen.

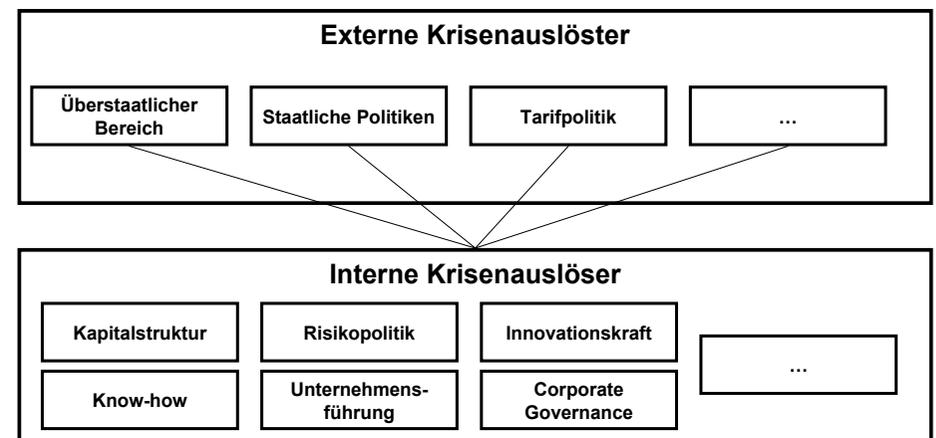
Doch mit dem beinahe Zusammenbruch des Finanzmarktes und der daraus resultierenden radikalen Verhaltensänderung auf Kunden- und Lieferantenseite sind die wichtigsten Promotoren des Wachstumsprozesses und damit auch die einst darauf abgestimmten Unternehmensstrategien hinfällig. Um als Unternehmen jetzt adäquat reagieren zu können und den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern, ist es wichtig, die Ursachen der Krise zu verstehen.

Die genauere Betrachtung gefährdeter Branchen in Handwerk, Industrie oder auch im Bankensektor zeigt, dass nicht nur externe Auslöser für die schlechte wirtschaftliche Lage der Unternehmen verantwortlich sind, sondern in der Mehrzahl der Fälle auch zahlreiche interne Krisenherde in den Betrieben bestehen.

Es gilt, alle möglichen Ursachen für eine Krise zu identifizieren und auf ihre direkte Relevanz hin zu untersuchen, um eventuell bestehende Mängel bereits in Wachstumszeiten zu beseitigen. Eine reine reaktive Symptombekämpfung kann höchstens kurzfristigen Auftrieb verleihen. Eine mittel- und langfristig orientierte nachhaltige Unternehmensentwicklung erscheint schwierig.

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.

Die Analyse der gefährdeten Unternehmen ...



➡ ... zeigt, dass nicht nur externe, sondern auch interne Krisenauslöser bestehen.

Welche Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung sind denkbar?

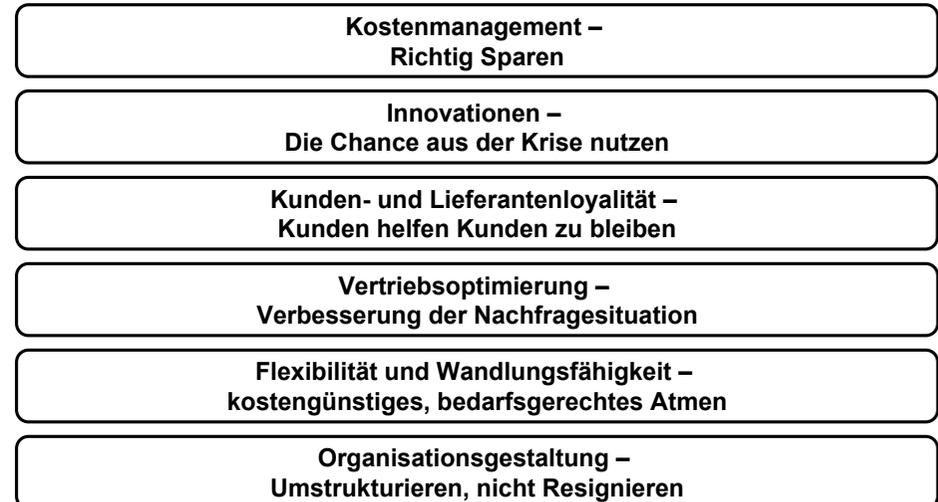
Frühzeitiges Erkennen, zielgerichtetes Handeln, das Beseitigen von Schwerpunktproblemen sowie die Sicherung der Nachhaltigkeit markieren die wesentlichen Bestandteile einer professionellen Krisenbewältigung.

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 ganzheitlichen 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

Die Konzentration auf Erfolgsfaktoren ...



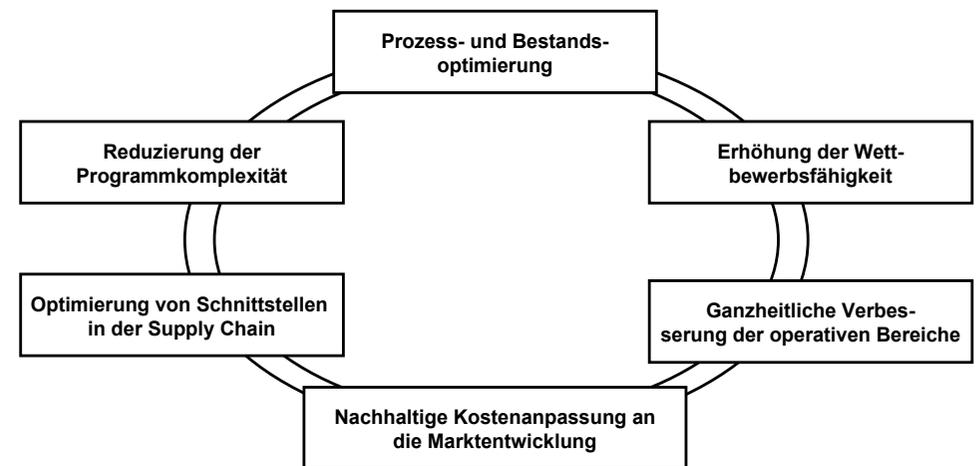
➡ ... hilft Unternehmen auf dem Weg aus der Krise.

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 den Strukturen der 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.

Verschiedenste Einflussfaktoren ...



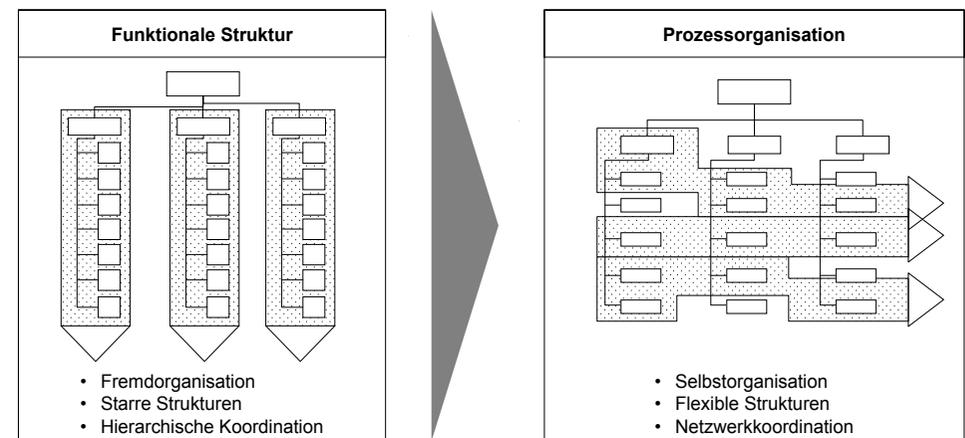
➡ ... bestimmen die Krisenresistenz von Unternehmen.

Ein weiterer Hebel fokussiert auf die Optimierung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in den Unternehmen. Nur eine umfangreiche und nachhaltige finanzwirtschaftliche Genesung schafft die notwendigen 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.

Flexible Organisationsstrukturen ...



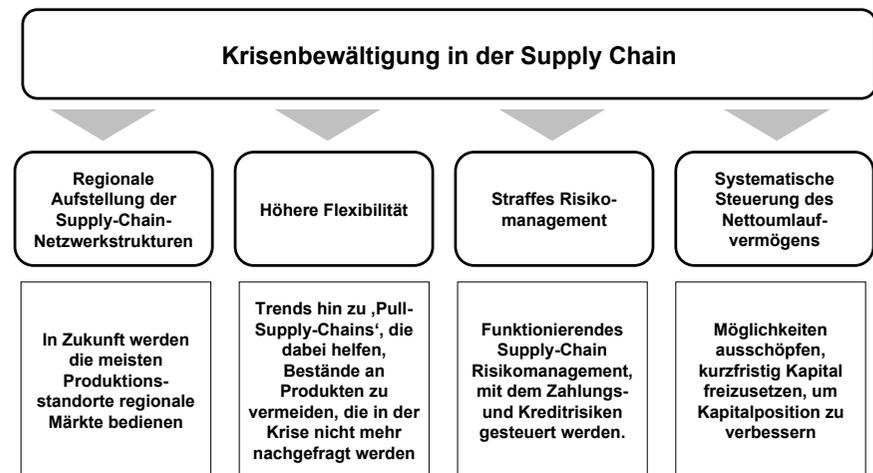
➡ ... erlauben eine langfristige Erhöhung der Agilität.

Diese Handlungsempfehlungen können ihre volle Wirkung jedoch nur dann umfassend entfalten, wenn auch eine möglicherweise notwendige strategische Neuausrichtung des Unternehmens anvisiert wird. Eine solche Neuausrichtung erfordert insbesondere die Markt- und Wettbewerbsorientierung des Unternehmens, 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 essenzielle Aufgabe des Managements. Auch ist bei der Suche nach Wachstumsoptionen zu prüfen, ob eine verbesserte Geschäftsfeldpositionierung 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 wirksame Kurskorrektur seitens der Unternehmensführung, unter Beachtung zentraler Erfolgsfaktoren, wie Kostenmanagement und Organisationsgestaltung, Finanzierung, Innovationsmanagement, Kundenorientierung und Vertrieb, Wertschöpfungspartnerschaften sowie Flexibilität und Wandlungsfähigkeit, den Weg für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft zu ebnen. So bietet die Krise Chancen für neues Unternehmenswachstum.

Zur Krisenbewältigung ...



➡ ... bedarf es die Berücksichtigung von vier zentralen harten Erfolgsfaktoren.

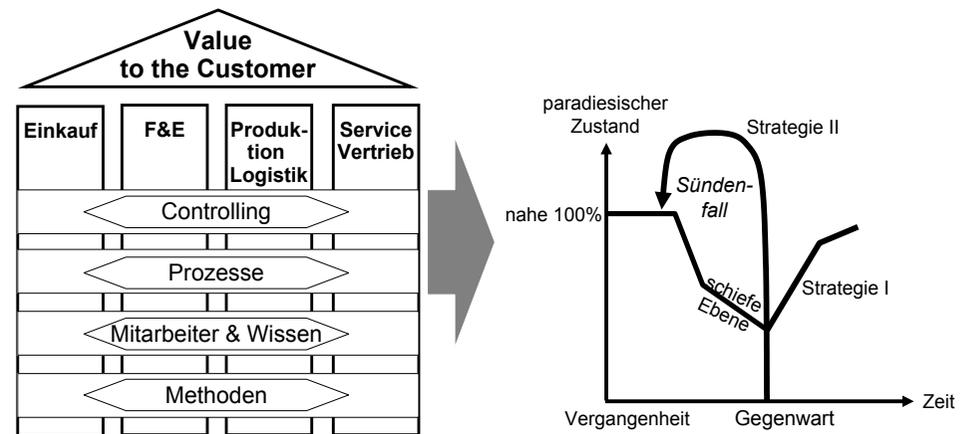
Welche Bedeutung hat Management Excellence in Krisenzeiten?

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.

Management Excellence ...

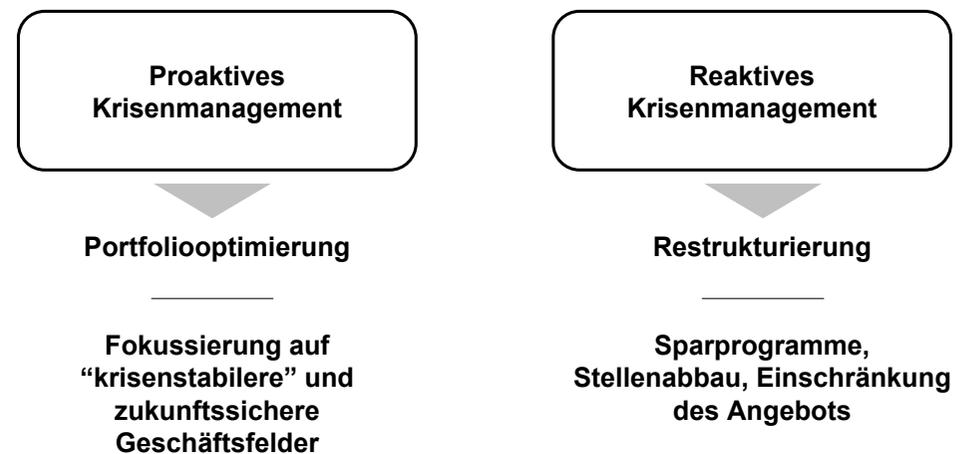


➡ ... repräsentiert ein integriertes Methodenkonzzept zur nachhaltigen Wertsteigerung.

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. 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 bestehende Unwägbarkeiten ermöglicht. Zugleich kann die nachhaltige Marktpositionierung des Unternehmens umfassend unterstützt werden.

Die Existenzsicherung ...



➔ ... von Unternehmen in Krisenzeiten wird mit unterschiedlichen Strategien verfolgt.

Worin liegt die Dramaturgie der aktuellen Krise?

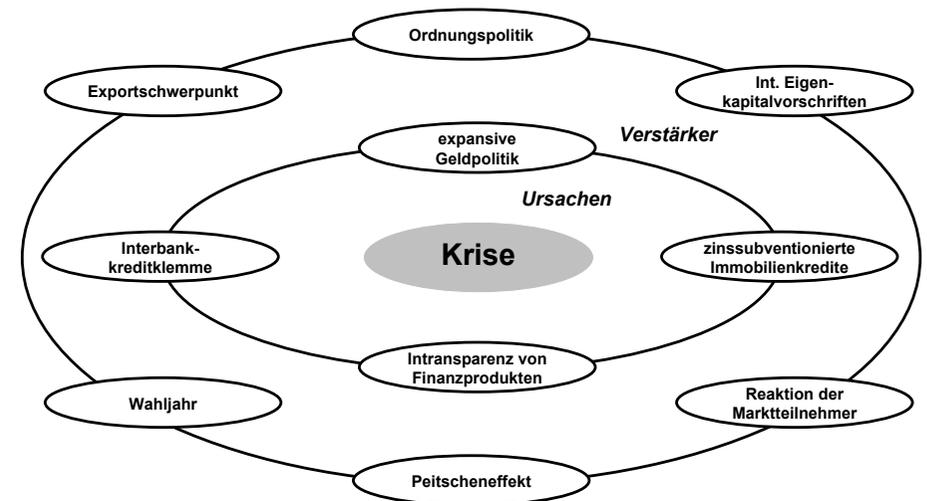
Die Wirtschaftskrise, die uns im Jahr 2008 erfasst hat, ist kein überraschender „Betriebsunfall“ eines ansonsten intakten Systems. Vielmehr handelt es sich um eine Systemkrise, deren Ursachen sich über viele Jahre entwickelt und verstärkt haben. Die Frage, ob in erster Linie die Ordnungspolitik oder 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.

Eine professionelle Krisenbewältigung ...



➡ ... muss neben Ursachen auch Verstärker der Krise analysieren.

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 Transmission ...



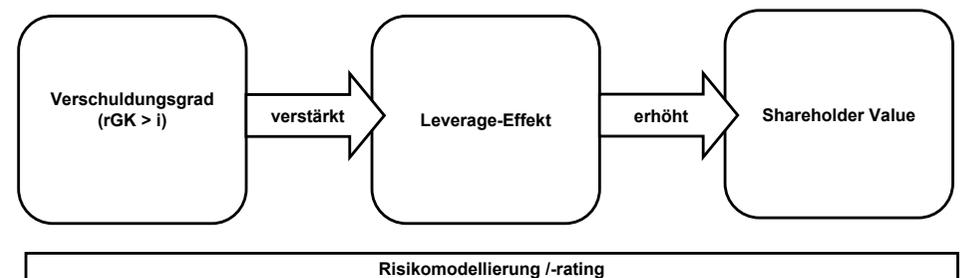
➔ ... der Finanzmarktkrise in eine Wirtschaftskrise war unumgänglich.

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. Insbeson-

Marktwertorientierte Unternehmensführung ...



➡ ... hat zu hohen Verschuldungsgraden
der Unternehmen geführt.

dere 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.

Ordnungspolitische Maßnahmen ...

• Ausfälle und Zahlungsstörungen im US-amerikanischen Hypothekenmarkt insbesondere im Subprime-Segment

• Verluste und negative Rating-Änderungen von forderungsbesicherten Wertpapieren

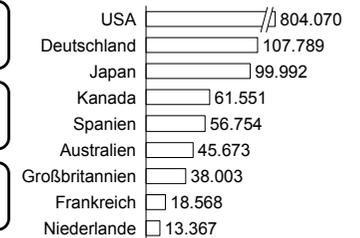
• Illiquidität forderungsbesicherter Wertpapiere, sowie Ausweitung der Risikoaversion von Investoren gegenüber kreditrisikobehafteten Anlageinstrumenten

• Geldmarktiliquiditätsgengpässe

• Refinanzierungsprobleme von Banken und hohe Neubewertungsverluste von kreditrisikobehafteten Anlageinstrumenten

• Arbeitsplatzabbau in Unternehmen, Finanzierungsgengpässe

Größe nationaler Konjunkturpakete
2008 bis 2010 in Mio. US\$



➡ ... sind gleichzeitig Auslöser und
Gegenmaßnahmen der Krise.

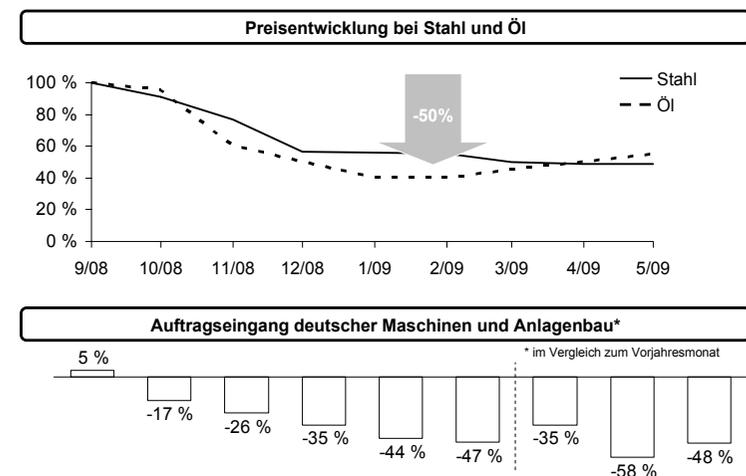
Die Möglichkeiten innovativer IT-Tools werden nach wie vor zu selten ausgeschöpft, um die Kapazitätsplanung in Wertschöpfungsnetzwerken zeitnah zu synchronisieren. So sind viele Wertschöpfungsketten heute noch nicht ausreichend flexibel aufgestellt.

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.

Der Preisverfall ...



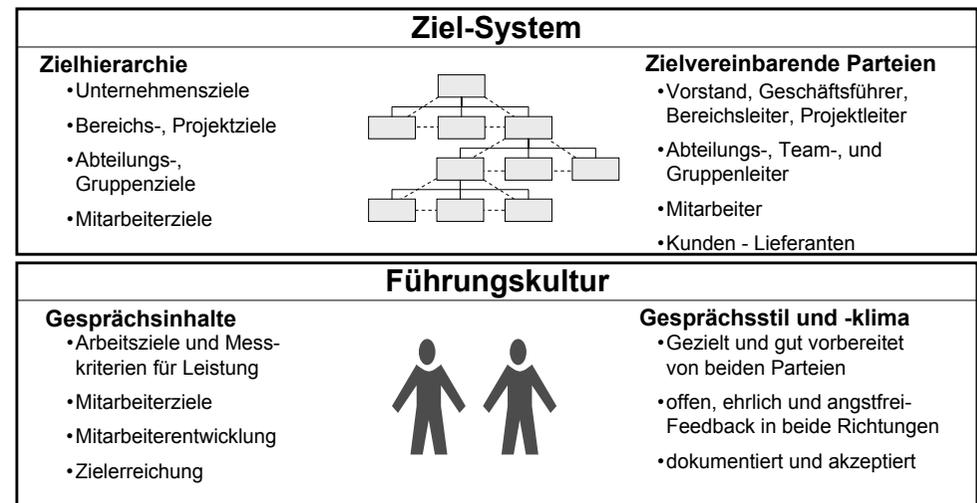
➡ ... wichtiger Produktionsfaktoren zeigt, dass es sich um eine Absatz- und keine Kostenkrise handelt.

Warum versagen betriebswirtschaftliche 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

Management-by Konzepte ...



➡ ... ermöglichen die Übertragung der Unternehmensziele auf die Mitarbeiterebene.

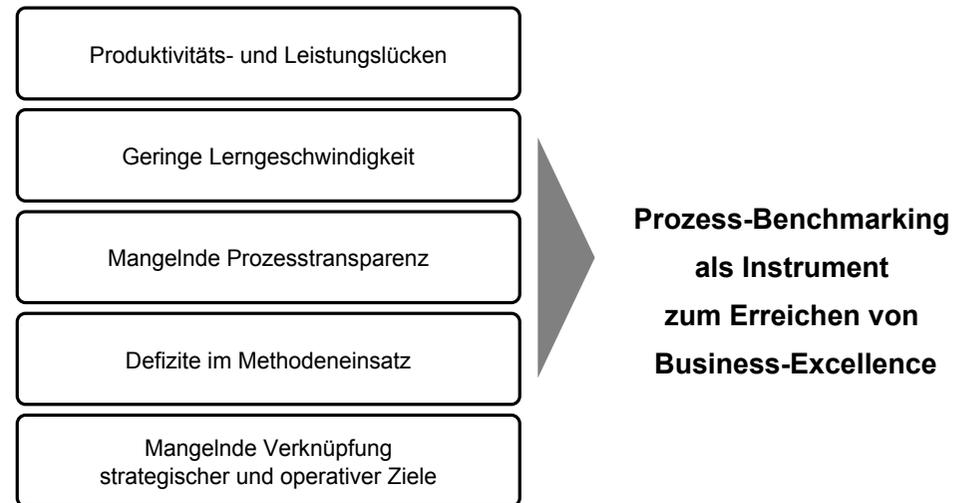
ungünstige Ausgangslagen nicht zwingend den Unternehmenserfolg limitieren müssen.

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 ihre Argumente darauf auf, dass die Unternehmensführung auf die Realisation von Eigentümerinteressen zentriert ist und vor allem kurzfristige Gewinnmaximierung angestrebt wird. Die Kopplung des Managementbonus an den Shareholder Value verstärkt diese Anstrengungen zusätzlich und entwickelte sich zu einem wesentlichen Treiber der Krise.

Bestehende Defizite ...



⇒ ... in der Unternehmensführung und -steuerung können durch Benchmarking überwunden werden.

Investitionsobjekte werden in unsteten Zeiten eingehender geprüft und als Folge eine geringere Zahl an Projekten gefördert. Die bisher genutzten Risikomodellierungs- und Risikoringkonzepte zur Bewertung der Investitionsobjekte müssen auf ihre Tauglichkeit, besonders in der Krise, geprüft werden. Die bestehenden Modelle basieren auf Schätzwerten, die aktuelle und folgenreiche Ereignisse, wie zum Beispiel den Zusammenbruch des Hypothekenmarktes, nicht ausreichend berücksichtigen.

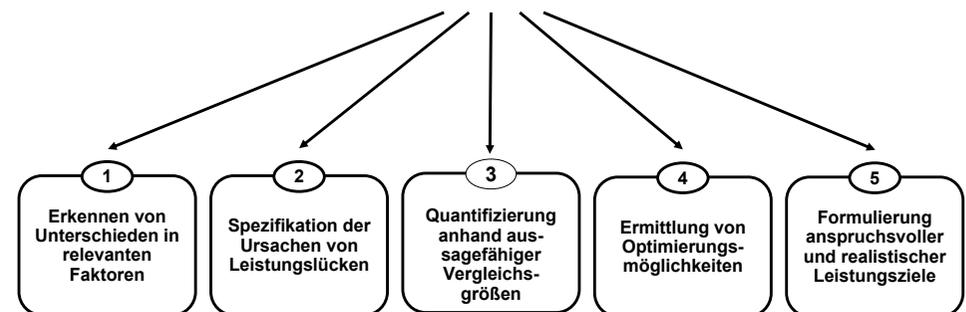
Als eine von Managern favorisierte Methode stellt sich das Benchmarking heraus. Das Verhalten der Konkurrenten stellt für viele Unternehmen einen Orientierungspunkt dar. Der Benchmark basiert auf den Vergleichen von Prozessen und erzielten Leistungen des eigenen Unternehmens mit denen von Konkurrenzunternehmen.

Es kann jedoch zu einem Nachahmen von falschen Aktivitäten und Entscheidungen führen und schürt den Herdentrieb, der als ein Auslöser der Krise zu erkennen ist, beispielsweise bei der Investition mehrerer Banken in den Markt für Hypotheken mit schlechter Bonität.

Die angeführten Beispiele zeigen, dass die bisher verfolgten Konzepte einer intensiven Prüfung vor einem weiteren unreflektierten Einsatz in Gegenwart und Zukunft bedürfen. Der Einsatz der richtigen Managementmethoden kann den Weg aus der Krise ebnen und den Auswirkungen neuer Krisen entgegenwirken.

Benchmarking ...

- Benchmarking-Definitionsmerkmale:**
- Methode zum Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden betrieblicher Funktionen
 - Vergleich über mehrere Unternehmen
 - Branchen-/Wettbewerbsübergreifend



➡ ... hat sich als Managementmethode in der Unternehmenssteuerung etabliert.

Wie lassen sich globale Krisen klassifizieren?

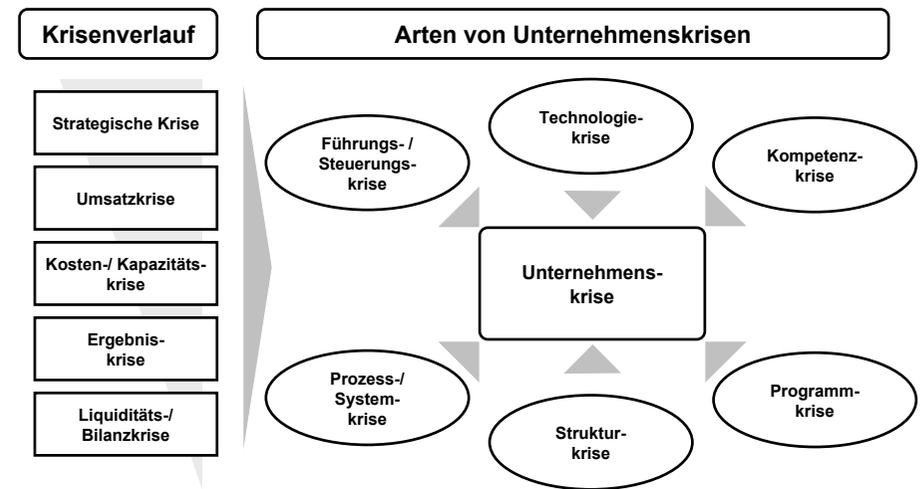
Zur Diskussion richtiger Konzepte und Methoden sowie passender Reaktionen auf die jeweils vorliegende Krise ist eine Klassifikation der Krisenkatalysatoren vorzunehmen. Das Verständnis der Ursachen und Verstärker der Absatzkrise stellt den ersten Schritt innerhalb der Strategiefindung zum Umgang mit der Krise im Unternehmen dar.

Pauschale Empfehlungen, wie beispielsweise die Nutzung der Krise zur Gewinnung neuer Marktanteile, sind mit Vorsicht zu genießen. Während es für das eine Unternehmen durchaus sinnvoll erscheint, in der gegenwärtigen Situation Marktanteile, beispielsweise durch die Übernahme insolventer Wettbewerber, zu gewinnen, kann diese Strategie für ein anderes Unternehmen ein folgenschwerer Fehler sein, da die kurzfristige Investition schnell dazu führen kann, dass das kaufende Unternehmen selbst in Liquiditätsschwierigkeiten gerät.

Um zielgerichtet Auslöser von expliziten Unternehmenskrisen von heute und deren Krisenkatalysatoren zu identifizieren, bedarf es zu allererst einen Blick auf volkswirtschaftliche Krisen der Vergangenheit im Kontext der geschichtlichen Entwicklung.

Es zeigt sich, dass sich historische Fehler vielfach wiederholen, die, kombiniert mit unzureichendem Managementverhalten, zu Auslösern von schwerwiegenden Unternehmenskrisen werden können.

Unternehmenskrisen ...



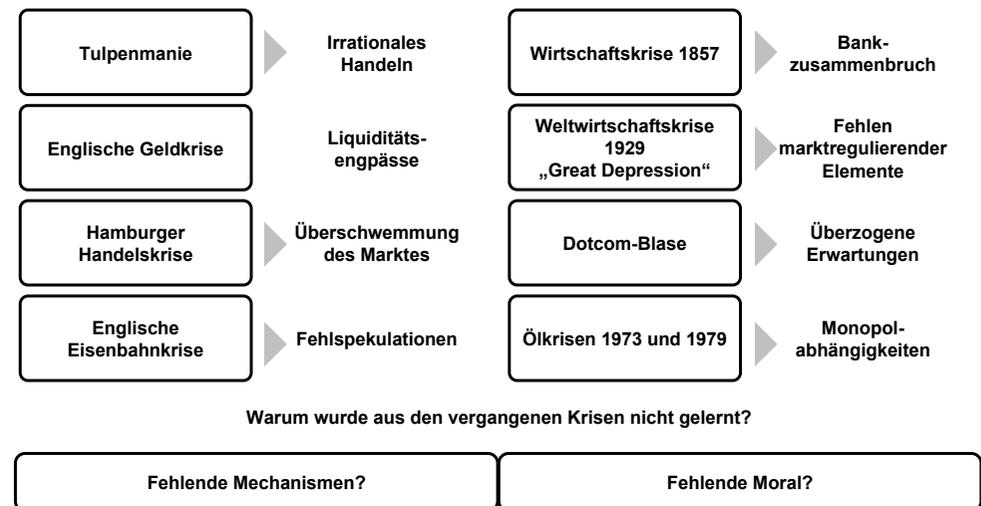
➔ ... werden durch die suboptimale Ausgestaltung unternehmensinterner Faktoren verstärkt.

Welche Lehren lassen sich aus historischen Krisen ziehen?

Weltwirtschaftskrisen sind so alt, wie die Weltwirtschaft selbst. Immer wieder kam es in der Vergangenheit zu schmerzlichen Korrekturprozessen und zu einer Neujustierung der globalen Wirtschaftsarchitektur. Exemplarisch zu nennen seien in diesem Zusammenhang die englische Geldkrise von 1696, die Hamburger Handelskrise von 1799, die englischen Wirtschaftskrisen von 1815 und 1825 oder die Panik von 1837. Die genannten Wirtschaftskrisen waren jedoch dadurch gekennzeichnet, dass nicht das gesamte weltwirtschaftliche Gefüge aus den Angeln gehoben wurde, sondern die Krisen lokal begrenzt waren. Mit der Wirtschaftskrise von 1857 folgte jedoch die erste „echte“ Weltwirtschaftskrise. Sie begann im August 1857 in New York, als eine Bank ihre Zahlungen einstellen musste. Von dort breitete sich die Krise schnell über die gesamte Welt aus und erschütterte die Finanzzentren insbesondere in Europa und Amerika. Diese erste weltweite Krise traf die Finanzwelt unerwartet und hatte massive Auswirkungen auf die sich gerade entwickelnde Industriegesellschaft. Es dauerte Jahre, bis das lähmende Gift der Krise vollständig abgebaut war und die Wirtschaft wieder gesundete.

Als „Mutter aller Weltwirtschaftskrisen“ wird die Große Depression von 1929 bezeichnet. Der schwere volkswirtschaftliche Einbruch erfasste alle wichtigen Industrienationen und führte weltweit zu Unternehmenszusammenbrüchen und Massenarbeits-

Die Krisenauslöser von heute ...



➡ ... sind bedauerlicherweise die Krisenauslöser von gestern.

losigkeit. Vielfach werden Entstehung und Entwicklung der Krise von 1929 auf das Fehlen marktregulierender Elemente zurückgeführt. Dieser Aspekt wird auch zur Begründung der aktuellen Krise als Krisen auslösend oder zumindest Krisen verstärkend angesehen.

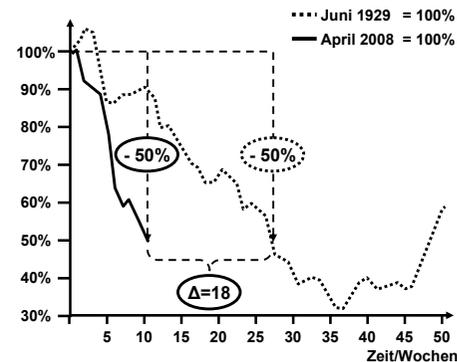
In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Weltwirtschaft immer wieder von neuen Krisen erschüttert. Einen herausragenden Stellenwert nehmen in diesem Zusammenhang die Ölkrisen sowie das Platzen der Dotcom-Blase im Jahre 2000 ein.

Die Ölkrisen sind vorwiegend auf politische und wirtschaftliche Ereignisse zurückzuführen. Zu den schlimmsten Ölkrisen werden die der Jahre 1973 und 1979/1980 gezählt. Diese führten in den Industrienationen zu umfangreichen Rezessionen. Auslöser der ersten und folgenreichsten Ölkrise war der Jom-Kippur-Krieg im Oktober 1973. Als Folge der kriegerischen Auseinandersetzung drosselten die OPEC-Länder die Fördermenge, um damit politischen Druck auf die Haltung einiger Erdöl importierender Staaten auszuüben. Die Ölpreise vervierfachten sich. In der Bundesrepublik Deutschland kam es aufgrund des so genannten „Ölembargos“ zu Geschwindigkeitsbegrenzungen und vier Sonntagsfahrverboten.

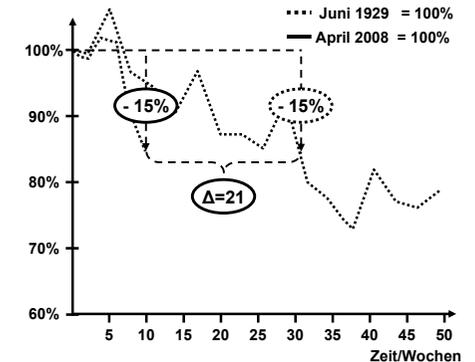
Die wirtschaftlichen Folgen waren allerdings noch gravierender. Es kam zu steigenden Arbeitslosenzahlen, steigenden Sozialausgaben und steigenden Insolvenzen von Unternehmen und Privatpersonen. Die Krise führte die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen vor Augen. Als Konsequenz aus dieser Entwicklung wurde zunehmend in die Offshoreförderung beispielsweise in der Nordsee investiert,

Ein Krisenvergleich ...

Vergleich der krisenbedingten Wertverluste der internationalen Börsen 1929 und 2008



Vergleich der krisenbedingten Veränderung der Handelsvolumina 1929 und 2008



➡ ... zeigt jedoch die Brisanz der aktuellen Situation.

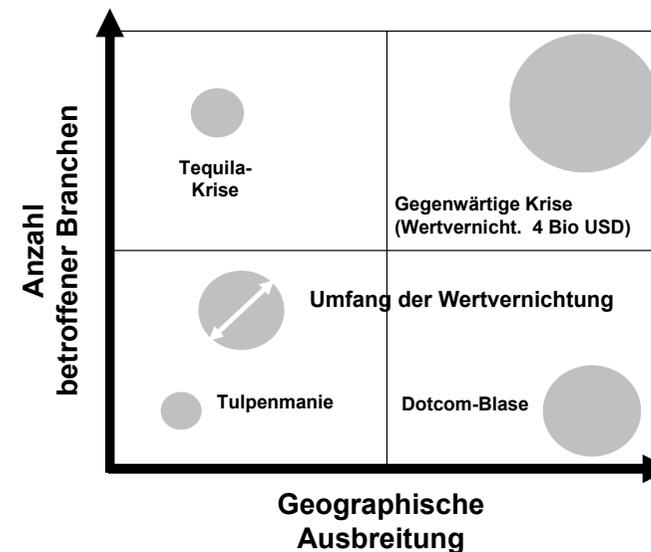
um in zukünftigen Situationen die Abhängigkeit zu vermindern. Darüber hinaus wurde die Kernenergie als alternative Form der Energieerzeugung verstärkt eingesetzt, aber auch bestehende Systeme wie zum Beispiel Verbrennungsmotoren, regenerative Energiequellen und die Wärmedämmung von Häusern verbessert.

Aufgrund der rückläufigen Ressourcenverfügbarkeit ist es wahrscheinlich, dass es auch in Zukunft noch zu weiteren Ölkrisen kommen wird. Es gilt zu diskutieren, inwieweit eine Vergleichbarkeit der Krisen gegeben ist und inwiefern der Blick auf die Krisen der Vergangenheit einen Erklärungsbeitrag für die aktuelle Weltwirtschaftskrise leisten kann.

Bei einer Analyse der Krisen hinsichtlich ihrer geografischen Ausbreitung, der Anzahl der betroffenen Branchen und dem Umfang der Wertvernichtung wird schnell deutlich, dass mit der aktuellen Krise eine neue Dimension erreicht worden ist. Sowohl die krisenbedingten Wertverluste als auch der Rückgang der Handelsvolumina an den internationalen Börsen gingen in der aktuellen Krise im Vergleich zur Krise 1929 mehr als doppelt so schnell vorstatten.

Insofern ist davon auszugehen, dass sich historische Krisen nur eingeschränkt zur Ableitung zukünftiger Reaktionsstrategien eignen. Der aktuelle Totalinfarkt der Weltwirtschaft beweist vielmehr deren zunehmende Fragilität und das scheinbar omniprésente Unvermögen einer adäquaten Risikoantizipation und -steuerung. Durch die globale Vernetzung der Finanz- und Realwirtschaft

Historische Krisen ...



⇒ ... eignen sich vordergründig nur bedingt als Vergleichsmaßstab zur Ableitung von Reaktionsstrategien.

erhöht sich die Geschwindigkeit und Intensität der Ausbreitung von Krisen auch in Zukunft.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Krisen zeigen sich dennoch Überschneidungen bei den Auslösern von heutigen und vergangenen Krisen: Irrationales Handeln, überzogene Erwartungen, fehlende Risikoberücksichtigung und das Fehlen marktregulierender Elemente. Letztgenanntes impliziert jedoch nicht zwingend einen staatlichen Eingriff. Auch die bloße Berücksichtigung moralischer und ethischer Aspekte bei der unternehmerischen Entscheidungsfindung kann eine regulierende Funktion übernehmen und als Korrektiv fungieren.

Die Finanzkrise des Jahres 2008/2009 hat die Weltmärkte erschüttert, wie kaum eine andere Krise in den letzten 75 Jahren. Nur das schnelle und massive Eingreifen der einzelnen Regierungen verhinderte einen totalen wirtschaftlichen Zusammenbruch wie im Jahr 1929. Ausgestanden ist diese Krise, die sich schnell vom Finanzsektor auf die Weltwirtschaft ausgebreitet hat, allerdings noch nicht. Sowohl die US-amerikanische als auch zahlreiche Europäische Regierungen übernahmen milliardenschwere Haftungen und führten den Banken frisches Kapital zu.

Ob diese Maßnahmen zu einer nachhaltigen Stabilisierung der Märkte und einer mittelfristigen Ankurbelung der Wirtschaft führen, bleibt abzuwarten. Um dieselben Fehler in Zukunft zu vermeiden, ist es unabdingbar, die Ursachen dieser bedrohlichen Schiefelage zu identifizieren und langfristig daraus zu lernen.

Nationale Entscheidungen ...

| Ursachen | Erfolgsfaktoren |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Senkung des Leitzinses• Staatliche Programme zur Förderung des Eigenheimbaus• Vergabe von Darlehen an bonitätsschwache Klienten• Deregulierung des Finanzmarktes• ... | <ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der Eigenkapitalquote• Strengere Haftungsregeln• Schaffung neuer Bilanzierungsregeln• Verbot von Steueroasen• Verhinderung von Spekulationsblasen• ... |
| <ul style="list-style-type: none">• Subventionierung von Agrarprodukten• Umsetzung politischer Programme (Ethanol)• Stützung der nationalen Landwirtschaft• ... | <ul style="list-style-type: none">• Investition und Beratung von Ländern der Dritten Welt• Schaffung gerechter Handelsbedingungen• Öffnung der Märkte von Industrieländern• ... |

➡ ... sind auf deren internationale Auswirkungen zu überprüfen.

Was sind die Auslöser heutiger Krisen?

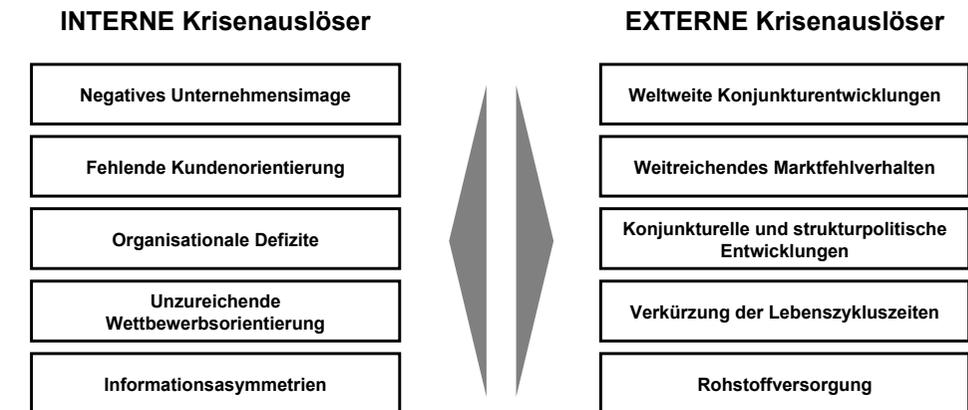
Neben den Krisen, die durch weltweite Konjunkturentwicklungen oder weitreichendes Marktfehlverhalten ausgelöst werden, sind Unternehmen zusätzlich von eigenen oder branchenspezifischen Krisen bedroht.

Auslöser hierfür können sowohl extern als auch intern begründet sein. Zu den externen Einflüssen zählen beispielsweise die konjunkturellen und strukturpolitischen Entwicklungen, Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, die Verkürzung der Lebenszykluszeiten, die Rohstoffversorgung oder auch die Wandlung der Wirtschaft hin zum tertiären Sektor.

Ein negatives Unternehmensimage, fehlende Kundenorientierung, unzureichende Wettbewerbsorientierung, Informationsasymmetrien oder auch organisationale Defizite sind interne Krisenauslöser.

Da Gesamtmarktkrisen für das einzelne Unternehmen schwer vorhersehbar und kaum vermeidbar sind, kann hier lediglich das Ziel der Anstrengungen sein, die Auswirkungen für das eigene Unternehmen durch optimale Managemententscheidungen zu minimieren. Unternehmenseigene Krisen, die sich durch interne Auslöser entwickelt haben, können von Anfang an vermieden werden. Nachfolgend sind einige wichtige Auslöser und Verstärker heutiger Krisen aufgeführt und auf ihre Wirkungsrichtung hin untersucht. Hier gilt es zu agieren, statt nur zu reagieren.

Krisenauslöser von heute ...



⇒ ... können sowohl intern als auch extern begründet sein.

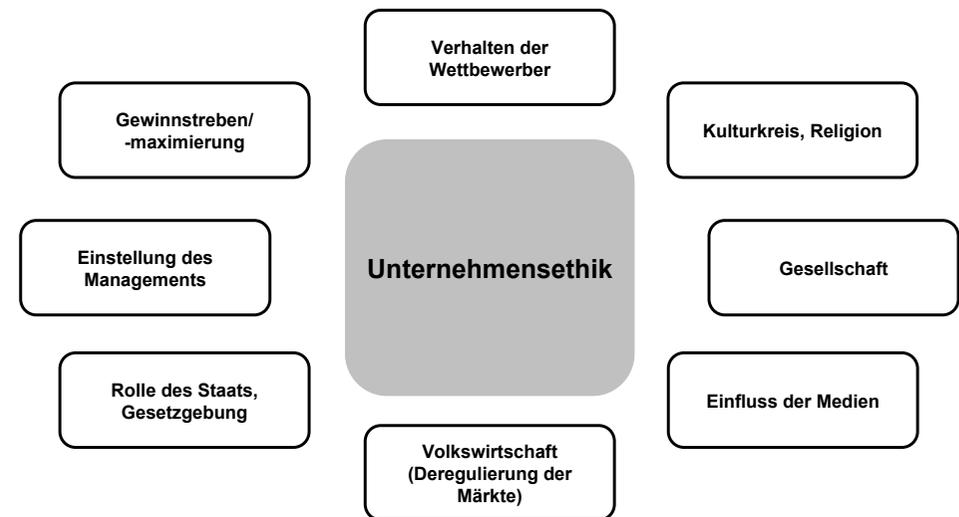
• *Individuelles und systemisches Fehlverhalten*

Zu den externen Auslösern von Krisen zählt das individuelle und systemische Fehlverhalten im Markt, zum Beispiel bei Spekulation. Die Erwartungen steigender Preise führen tatsächlich zu Preissteigerungen, die das Investment unmittelbar rechtfertigen und weitere Spekulationen nähren. Es kommt zur Bildung einer spekulativen Blase. Und genau hierin besteht das systemische Risiko:

Wo Investitionen und Anlageentscheidungen bei spekulativ steigenden Preisen mikroökonomisch noch individuell rational sind, sind sie gesamtwirtschaftlich schon lange ineffizient. Die Folge sind Überinvestitionen und makroökonomische Ungleichgewichte – Vorläufer einer realwirtschaftlichen Krise. Insofern folgt die gegenwärtige Krise einem typischen, in der Wirtschaftsgeschichte keinesfalls neuen Muster.

In Marktwirtschaften werden Investitions- und Allokationsentscheidungen dezentral getroffen. Preise sind typischerweise Ausdruck und Indikatoren von fundamentalen Entwicklungen und leiten die Investitionsentscheidungen. Spekulation aber kann einzelne Preise und damit die Einschätzung von Fundamentaldaten verzerren. Darüber hinaus gibt es auch stabilisierende Spekulationen, wenn realwirtschaftliche Entwicklungen antizipiert und notwendige Anpassungsprozesse zeitlich vorgezogen werden. Eine Identifizierung von Spekulationsblasen ist daher äußerst schwierig.

Die Unternehmensethik ...

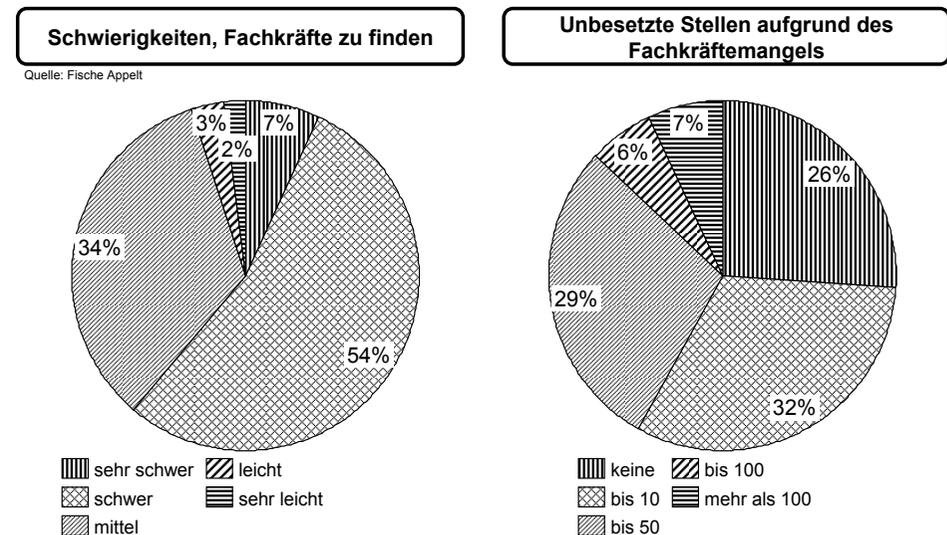


➔ **... wird durch unternehmensinterne und -externe Einflussfaktoren geprägt.**

• *Negative Entwicklungen am Arbeitsmarkt führen zur strukturellen Krise*

Ein weiterer Einflussfaktor auf gesamtwirtschaftliche Krisen stellt die Entwicklung am Arbeitsmarkt dar. Das Angebot an Arbeitskräften hat sich in den letzten 20 Jahren vervierfacht. Jedoch übersteigt die Zahl der Gering- die der Hochqualifizierten um ein Vielfaches. Prognosen zeigen, dass diese Entwicklung weiter zunehmen wird. Das Angebot an gut ausgebildeten Arbeitskräften wird dementsprechend in den kommenden Jahren weiter sinken. Ergebnis daraus ist ein verstärkter „war for talents“. Des Weiteren entwickelt sich seit Jahren der Dienstleistungssektor zum neuen Hauptarbeitgeber. Begründet durch das steigende Einkommen der Bevölkerung und dem hohen Grad der Sättigung an Sachprodukten verlagert sich die Nachfrage auf Services. Zudem verlangt die steigende Komplexität der technologisch hoch entwickelten Güter eine sachkundige Inbetriebnahme, Wartung und Instandsetzung von Industrieanlagen, die ohne spezifische Fachkenntnisse nicht mehr durchführbar sind. Nachdem ein Ungleichgewicht beim Übergang der Arbeitsplätze in den tertiären Sektor entsteht, steigt die Anzahl der Arbeitssuchenden. Zwar ist der Anteil der Dienstleistungen an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung und die Zahl der Erwerbstätigen in der Dienstleistungsbranche gestiegen, jedoch nicht im Umfang des Verlustes von Industriearbeitsplätzen. Die daraus entstehende strukturelle Krise stellt neue Herausforderungen an die Unternehmen, denen im volatilen Markt der Dienstleistungen ohnehin eine hohe Flexibilität abverlangt wird.

Der Fachkräftemangel ...

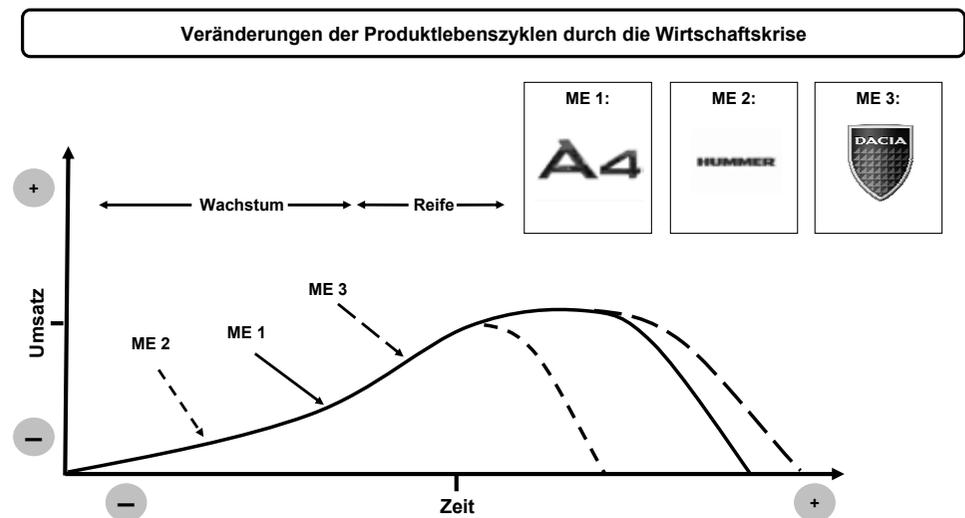


➡ ... wird auch in Zukunft weiter zunehmen.

• Verkürzung der Lebens- und Entwicklungszyklen von Produkten

Im Bereich der Sachleistungen stellt das zunehmende technische Entwicklungstempo die Unternehmen vor die Herausforderungen, ihr Angebot kundenoptimal anzupassen und gleichzeitig die notwendige Flexibilität zu gewährleisten. Es ist eine zunehmende Komprimierung der S-Kurven zu erkennen, da Lebenszyklusphasen, sofern überhaupt noch komplett durchlaufen, kürzer werden. Stabilität und langfristige Sicherung des unternehmerischen Erfolgs werden verstärkt zu einem Wunschgedanken. Unternehmen sind gezwungen, immer kurzfristiger zu denken und zu handeln. Viele Unternehmen sehen sich in Bezug auf Produkte und Märkte in einer Phase der Ungewissheit. Um am Markt bestehen zu können, ist es für Unternehmen unabdingbar, diesen Trend zu verfolgen und die eigenen Entwicklungszyklen anzupassen. Vor allem in technologischen Märkten, wie der Mobilfunkindustrie, verkürzen sich die Lebenszykluszeiten immer weiter. Wer diese Entwicklung verpasst und veraltete Technologie anbietet, riskiert eine Abwanderung der Kunden und daraus resultierend eine Unternehmenskrise. Exemplarisch für diese Entwicklung sind die Unternehmen Honda und BMW. Als Reaktion auf die beschriebene Entwicklung wurde nach nur drei Jahren das Mittelklassemodell Accord von Honda neu aufgelegt. Es ist der vierte Wechsel in der elfjährigen Geschichte dieses Modells. Auch BMW hat die aktuelle 6er-Reihe innerhalb von vier Jahren komplett neu konzipiert und damit die bisherige Entwicklungszeit um fast drei Jahre reduziert.

Die Auswirkungen...



➔ ... der Wirtschaftskrise auf die Produktlebenszyklen müssen produktspezifisch untersucht werden.

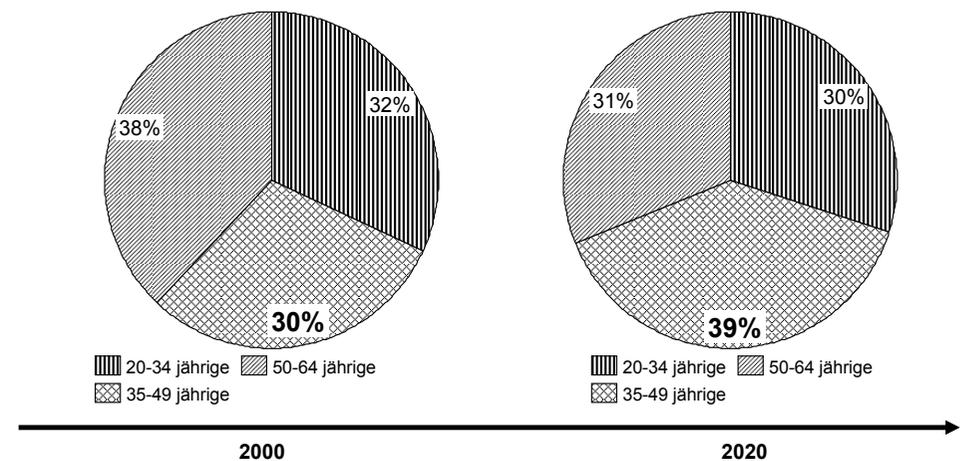
• *Fehlende Antworten auf den demografischen Wandel*

Die Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur einer Gesellschaft ist generell nicht positiv oder negativ zu bewerten. Unternehmen stehen jedoch vor der Herausforderung, durch geeignete Instrumente Antworten auf eine sich kontinuierlich und umfassend verändernde Bevölkerungsstruktur zu finden.

Die Betrachtung der aktuellen demografischen Entwicklung in hoch industrialisierten Ländern zeigt gravierende Folgen für den Konsum, die staatliche Schuldenaufnahme sowie das Wirtschaftswachstum auf. Vor allem in Staaten in Kontinentaleuropa und Japan könnte es bereits sehr bald zu größeren Herausforderungen bei der Altersversorgung kommen. Seit langem geforderte Reformen der sozialen Sicherungssysteme lassen noch immer auf sich warten.

In Deutschland werden aktuellen Schätzungen zufolge in den Jahren von 2010 bis 2020 ein Drittel mehr Menschen in den Ruhestand treten, als in diesem Zeitraum neue Erwerbstätige beginnen werden. Auf volkswirtschaftlicher Seite bedeutet dies einen Anstieg der Schuldenberge der Staaten, um die bestehenden und zukünftigen Pensionszusagen zu finanzieren. Auf betriebswirtschaftlicher Seite zählt die Beschaffung ausreichender Humanressourcen und die zukünftig veränderten Kaufeigenschaften einer zunehmend alternden Gesellschaft zu den Herausforderungen, denen sich die Unternehmen stellen müssen.

Der demografische Wandel verursacht ...



⇒ **... gravierende Folgen für Konsum, staatliche Schuldenaufnahme und das Wirtschaftswachstum.**

• *Erhöhte Kundenanforderungen*

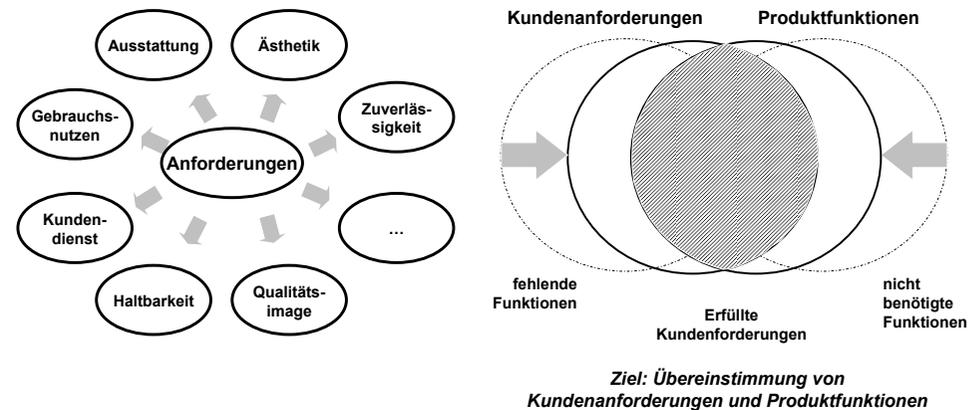
Die Berücksichtigung von neuen Kundengruppen, wie den Senioren, stellt nur eine von vielen Kundenanforderungen dar. Geringe Kosten, die Reduzierung der Produktionszeit und eine hohe Qualität des Produktes sind weitere Forderungen der heutigen Käufer.

Stark individualisierte Produkte bei geringer Produktionszeit und zu geringem Preis zwingen Unternehmen zu einer auftragsgesteuerten Produktion mit geringen Losgrößen und dementsprechend flexiblem Personaleinsatz. Hierbei gilt es trotz hoher Standardisierung nach Innen ein hohes Angebotsspektrum nach Außen zu bieten.

Gepaart mit dem Trend zur Reduzierung der Eigenleistungstiefe steigt die Anforderung an die logistische Abwicklung aus Sicht der Beschaffung. Ganze Module werden global beschafft, um interlokale Preisunterschiede ausnutzen zu können. Bedingt durch die starke Arbeitsteilung steigt die Komplexität der Koordinationsaufgaben.

Neue Technologien zur Kommunikation und Abstimmung sowie zum Monitoring verschaffen Abhilfe in den vorliegenden komplexen Netzwerkstrukturen. Verpasst das Unternehmen diese Entwicklung und vernachlässigt die eigene Optimierung der Produktion und Logistik zur Erreichung von Kosten- und Qualitätszielen, ist der langfristige Fortbestand des Unternehmens gefährdet.

Eine gezielte Produktgestaltung ...



➡ **... setzt genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse voraus.**

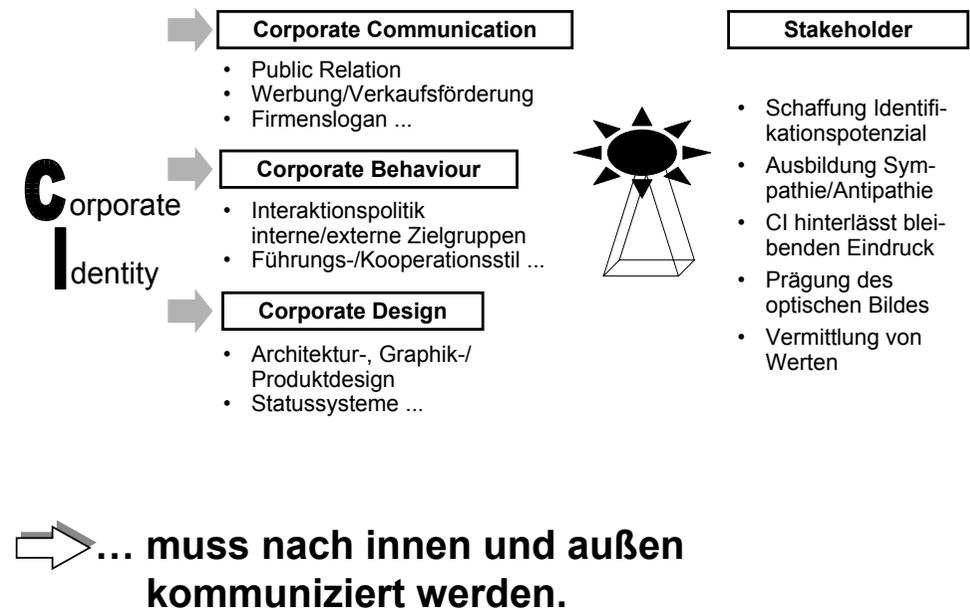
• *Negatives Unternehmensimage*

Die Kunden von heute interessieren nicht mehr nur die technischen Ausprägungen und die Qualität der Produkte, auch das Image des Unternehmens spielt eine Rolle bei der Kaufentscheidung. Eine schlechte Wahrnehmung der Marke oder des Unternehmens im Allgemeinen zeigt erhebliche Auswirkungen auf die Performance des Unternehmens hinsichtlich Umsatz und Ertrag. Klassische öffentliche Themen sind beispielsweise Qualitätsprobleme oder Umweltschutzvergehen, die ein breites Presseecho hervorrufen und das betroffene Unternehmen in Verruf bringen können.

So hatte der Mercedes Benz Konzern 1997 die Negativschlagzeilen des gescheiterten Elchtests zu verkraften. Das damals neue Modell A-Klasse des Konzerns kippte wenige Tage nach dem Verkaufstart bei einem nicht objektivierten Ausweichtest eines skandinavischen Journalisten um. Der Test wurde publik, wodurch öffentlich die Qualität des neuen Fahrzeugs in Frage gestellt wurde und die Absatzzahlen von Mercedes Benz sanken.

Der E.ON Konzern wurde durch den europaweiten Stromkollaps 2006 in der Kundenausrichtung gefordert. Aufgrund eines Fehlers waren in Europa rund 10 Mio. Kunden vorübergehend ohne Strom. Erst nach 90 Minuten war die gesamte Versorgung wieder hergestellt. Der daraus entstandene Imageschaden von E.ON musste kostenintensiv durch vermehrte Kundenorientierung ausgeglichen werden.

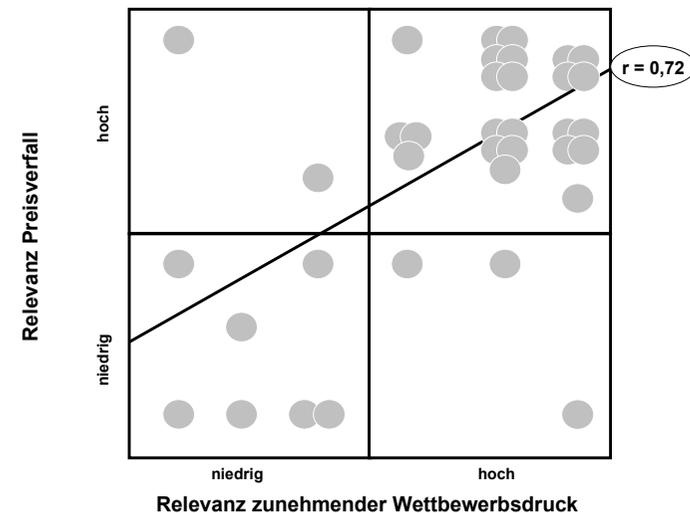
Ein positives Unternehmensbild ...



• *Unzureichende Wettbewerbsorientierung*

Ein weiterer Auslöser einer Krise, die sich durch Absatz- und Umsatzverluste charakterisiert, stellt der Faktor Wettbewerb dar. Wettbewerb bedeutet in diesem Kontext das Aufkommen oder Erstarken von Konkurrenzunternehmen, die relative Marktanteile und absolute Umsatzanteile vom betrachteten Unternehmen abziehen. Diesen Problemen gehen meist interne Strukturprobleme voraus, wie beispielsweise das Versäumnis, neue Produkte zu generieren und die Attraktivität des Produktportfolios zu verbessern. Das Textilunternehmen SinnLeffers galt einst als Methusalem in deutschen Innenstädten, dessen Wurzeln bis ins 19. Jahrhundert zurückgehen. Bedingt durch die Krise des Einzelhandels und den Markteinstieg zahlreicher neuer Konkurrenten sowie der Etablierung von E-Commerce-Plattformen wurde die Marktposition von SinnLeffers massiv attackiert. Charakterisiert durch diverse Eigentümerwechsel von Karstadt-Quelle über die Deutsche Industrie-Holding und HMD Partners sowie der DIH entwickelte sich der Weg Sinn-Leffers immer stärker in Richtung Insolvenz. Ende 2008 wurde das Insolvenzverfahren letztendlich eröffnet. Der Einstieg und Erfolg von Apple im Mobilfunkmarkt zeigen, dass Wettbewerber nicht unterschätzt werden dürfen. Hatte Nokia noch vor ein paar Jahren diesen Quereinstieg als ungefährlich eingestuft und daher keine aktiven Maßnahmen zur Stärkung der Marktposition durch Innovationen eingeleitet, beschert das iPhone als ernst zu nehmendes Wettbewerbsprodukt dem bisherigen Marktführer schwerwiegende Absatzzrückgänge.

70% der Unternehmen ...

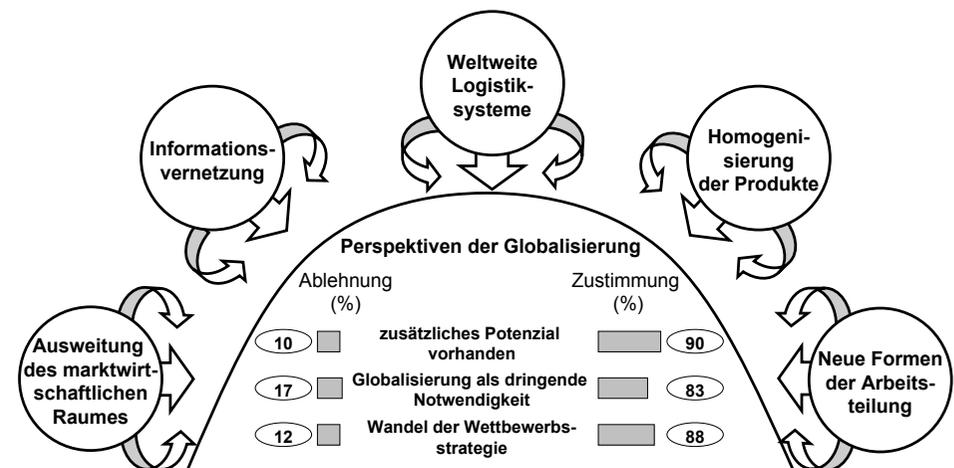


➡ ... stellen einen Preisverfall in Folge von steigendem Wettbewerbsdruck fest.

• *Unprofessionelle Beschaffungspolitik*

Zu den wichtigsten Ursachen von Beschaffungskrisen zählen insolvente Lieferanten, eine Reduzierung der Anzahl an Lieferanten und damit verbunden eine hohe Abhängigkeit, Preisschwankungen und Währungsrisiken, unsichere Finanzierungsquellen, steigende Rohstoffkosten und Qualitätsprobleme der Beschaffungsgüter. Ein Beispiel für eine Beschaffungskrise zeigte sich in der Automobilindustrie im Jahr 2005. Die großen deutschen Premium-Hersteller mussten in Folge von Lieferschwierigkeiten von Diesel-Einspritzpumpen die Produktion für mehrere Tage stilllegen. Zu dieser Zeit umfasste beispielsweise das tägliche Produktionsaufkommen der Daimler AG im Werk Sindelfingen knapp die Hälfte an Dieselfahrzeugen. Von der zweitägigen Betriebsunterbrechung waren 20.000 Mitarbeiter betroffen. Auch einige BMW-Werke mussten kurzfristig ihre Produktion stilllegen. Eine nähere Betrachtung des Problems zeigt, dass die Ursache nicht beim Zulieferer direkt zu suchen ist, sondern bei einem fehlerhaften Zulieferteil für die Fertigung der Pumpen. Die Folgen für die Autohersteller waren stillstehende Bänder mit Verzögerungen bei der Auslieferung an Kunden. Natürlich gibt es weitere Auslöser für Unternehmenskrisen, wie beispielsweise falsches Management, Fehlkalkulationen bei der Produktentwicklung etc. In diesem Rahmen sollen jedoch die aufgeführten Krisenauslöser ausreichen und stattdessen die Herausforderungen diskutiert werden, die für ein Unternehmen in der Krise entstehen.

In einer globalisierten Welt ...



➡ **... sind Informationsnetzungen ein zentraler Treiber für den Erfolg eines Unternehmens.**

Wo liegen konkrete Herausforderungen für Krisenunternehmen?

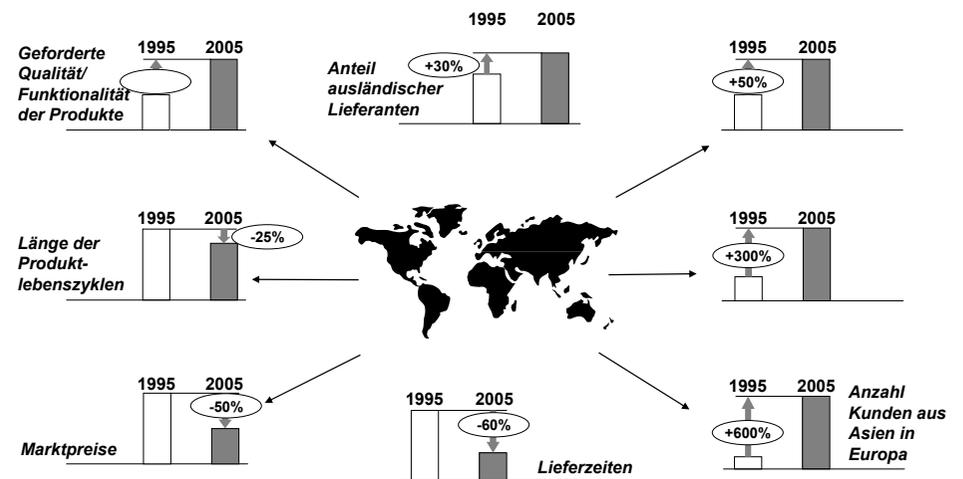
Von früheren Konjunkturabschwächungen haben jene Unternehmen profitiert, die rechtzeitig und entschieden handelten, nachdem sie die Herausforderungen identifiziert hatten.

Abwarten ist keine geeignete Strategie für turbulente Zeiten. Die Krise gut überwinden werden vor allem Unternehmen, die Mut zu schwierigen Entscheidungen beweisen und sich für den nächsten Aufschwung rüsten. Herausforderungen zeigen sich insbesondere in den Bereichen:

- Kostenmanagement,
- Organisationsgestaltung,
- Finanzierung,
- Innovationsmanagement,
- Kundenorientierung und Vertrieb,
- Wertschöpfungspartnerschaften,
- Flexibilität und
- Wandlungsfähigkeit.

Erst die Beachtung sämtlicher Herausforderungen in der Entscheidungsfindung des Managements hilft, nachvollziehbare Verhaltensmuster und Handlungsempfehlungen abzuleiten, die eine erfolgreiche Krisenbewältigung erlauben.

Die Effekte der Globalisierung ...



➔ ... reduzieren die Margen und erhöhen den Wettbewerbsdruck.

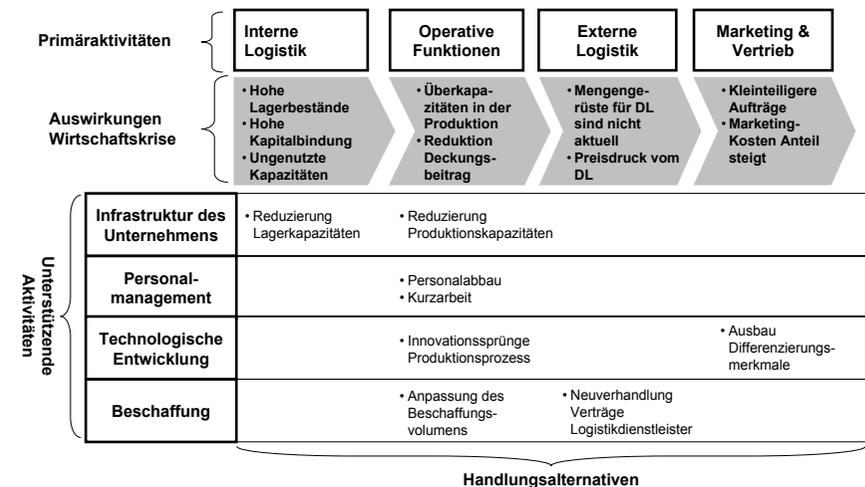
Erfolgsfaktor 1: Kostenmanagement und Organisationsgestaltung

Produktions-, Lager- und Mitarbeiterkapazitäten können bei krisenhaftem Nachfragerückgang zumeist nicht mehr ausgelastet werden, was bei einem kurzfristigen „Nachfrageetal“ durch die Drosselung der Produktion und dem Abverkauf aus dem Lager abgefangen werden kann. Reichen diese kurzfristigen Maßnahmen jedoch nicht aus, um einen möglicherweise längeren Nachfrageeinbruch zu überbrücken, entsteht mittelfristig der Bedarf einer Anpassung der bestehenden Kapazitäten.

Die geringe Auslastung in der Produktion steigert die Stückkosten. Vor allem vorliegende Fixkosten können nicht kurzfristig gesenkt werden. Neben den Humanressourcen wird das eingesetzte Kapital für Maschinen nicht ausreichend genutzt, was eine Reduzierung der Deckungsbeiträge nach sich zieht. Teilweise fallen Großaufträge weg oder werden durch Kleinteiligere ersetzt, was zu einem Anstieg der Abwicklungskosten pro Auftrag in Administration, Produktion und Logistik führt. Aufgrund des Margendrucks können die zusätzlichen Stückkosten jedoch nicht durch eine Preis-anpassung kompensiert werden.

Ein möglicher Verkauf von Maschinen würde zwar kurzfristig die Liquidität verbessern. Allerdings muss das Unternehmen hierbei beachten, dass sein langfristiges Fortbestehen durch den Verkauf nicht gefährdet sein darf. Gleiches gilt für die Vertragsänderung bei

Die Krise erfordert eine ...



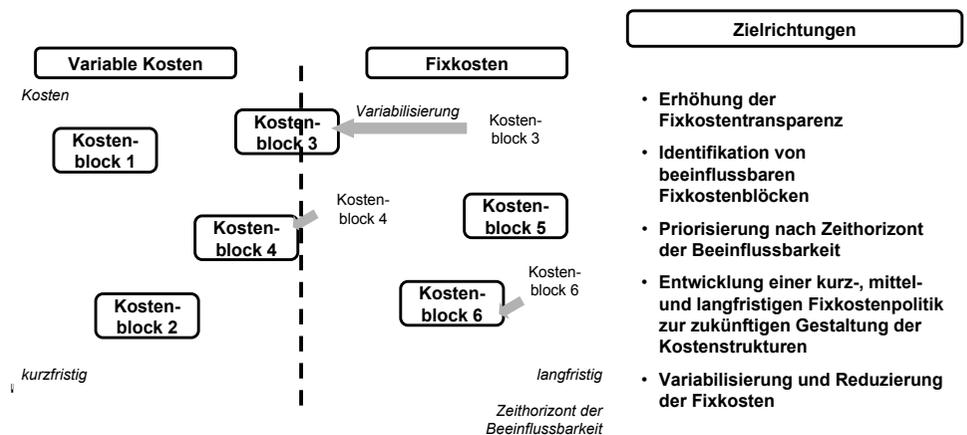
➡ ... Anpassung der Kapazitäten in der gesamten Wertschöpfungskette der Unternehmen.

der Anmietung von Logistikflächen und bei der Reduzierung von Personal. Sind die Maßnahmen umgesetzt, fließt dem Unternehmen weniger Geld ab, allerdings steht es auch vor dem Problem von fehlenden Kapazitäten bei einem Anziehen der Konjunktur. Die Nachfrage kann möglicherweise nicht mehr gedeckt werden. Der Wiederaufbau zur Fertigung des Bedarfs braucht wiederum Zeit. Möglicherweise führt diese Unpässlichkeit des Unternehmens zu einer Abwanderung der Kunden, wenn diese erkennen, dass Wettbewerber ihre Nachfrage befriedigen können. Der Verlust von Marktanteilen ist das Ergebnis.

Die Gefahren der reinen Konzentration auf die Rationalisierung der Produktion und der damit verbundenen Reduktion von Personalkapazitäten werden vor dem Hintergrund einer unerwarteten, ungewöhnlichen Krisensituation oftmals übersehen. Dies erscheint nachvollziehbar, da kurzfristig das Überleben des sich in der Krise befindlichen Unternehmens sichergestellt werden muss. Rationalisierungsmaßnahmen werden dadurch oftmals stärker verfolgt als die Identifikation von Chancen als Wege aus der Krise.

Hierdurch kann jedoch nur eine kurzfristige Bewältigung oder Dämpfung der Krisensymptome erreicht werden. Langfristige Entwicklungsmöglichkeiten bleiben durch den Fokus auf die Kostenseite oftmals ungenutzt. Es besteht die Kernherausforderung, bei der Entwicklung des Unternehmens ausreichend Kapazitäten sicherzustellen, um trotz Kostensenkungsmaßnahmen auch auf positive Marktveränderungen reagieren zu können.

Kapazitätsanpassung und Variabilisierung der Kosten ...



➔ ... gehören zu den bedeutendsten organisatorischen Herausforderungen.

Erfolgsfaktor 2: Finanzierung

Konzepte, die in Wachstumszeiten mit Erfolg eingesetzt werden, können in Krisenzeiten ihre positive Wirkung verlieren. So verhält es sich auch mit der Unternehmensfinanzierung und dem Leverage-Effekt. Dieser beschreibt die Hebelwirkung, bei dem durch die Aufnahme von Fremdkapital die Eigenkapitalrendite einer Investition steigt. Voraussetzung dafür ist, dass die Gesamtkapitalrendite über dem Fremdkapitalzinssatz liegt. Neben dem positiven Effekt der Steigerung der Eigenkapitalrendite erhöht sich jedoch auch der Verschuldungsgrad und es entstehen neue Abhängigkeiten. Zusätzlich wirkt der Effekt in umgekehrter Richtung, wenn der Fremdkapitalzins über der Gesamtkapitalrentabilität liegt. Vor allem in Krisenzeiten ist die Höhe der Fremdkapitalzinsen stark schwankend. Kehrt sich der Leverage-Effekt um, sinkt die Eigenkapitalrendite der getätigten Investition. Als Ergebnis daraus werden Investitionen reduziert. Eine sinkende Gesamtrentabilität sowie Probleme bei der Finanzierung von neuen Investitionen zählen zu den Folgen. Was in den Zeiten von hohem Absatz und Umsatz gut war, dreht sich möglicherweise in der Situation von Nachfrageeinbruch und geringen Refinanzierungsmöglichkeiten um. Die Herausforderung besteht darin, die Finanzstruktur des Unternehmens in Wachstumszeiten so auszugestalten, dass es möglichst unabhängig von externen Investoren und Fremdfinanzierungsmitteln ist. Eine zu hohe Eigenfinanzierungsrate ist jedoch genauso unwirtschaftlich für das Unternehmen. Die Erwartungen der Stake- und Shareholder müssen

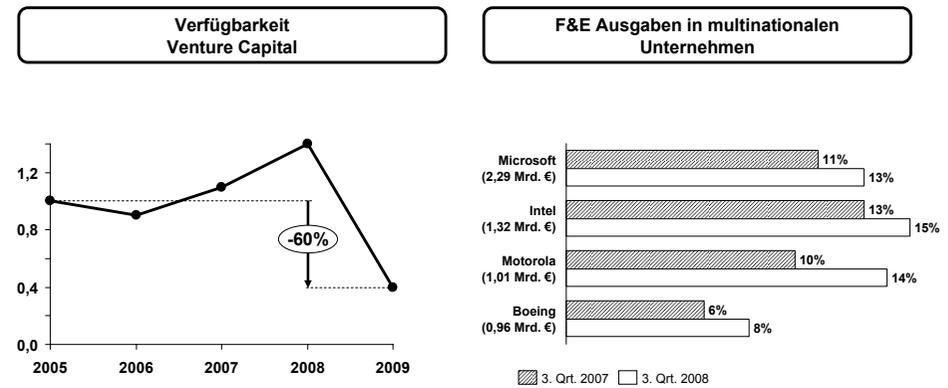
Die Unternehmensfinanzierung ...



➡ ... hat sich nach der Krise als eine der essentiellen Herausforderungen manifestiert.

zusätzlich bei den Entscheidungen berücksichtigt werden. Eine Einbehaltung der Gewinne verbessert zwar die Eigenkapitalquote, verringert jedoch das Interesse von Investoren am Unternehmen. Des Weiteren gestaltet sich die Fremdkapitalfinanzierung in Krisenzeiten schwerer als sonst. Investoren prüfen mögliche Projekte intensiver, um das Risiko zu reduzieren. Risikomanagement und -beherrschung gewinnen zunehmend an Bedeutung. Externe sowie interne Einflüsse zwingen Organisationen, vermehrt Transparenz im Hinblick auf ihre finanzwirtschaftlichen sowie leistungswirtschaftlichen Risiken zu schaffen, um Informationsasymmetrien zu reduzieren. Sowohl Investoren als auch Kreditgeber analysieren Risikopositionen immer differenzierter und verlangen wesentlich höhere Risikokompensationen als in der Vergangenheit. Eine weitere Herausforderung der Krise liegt in der Versorgung der Unternehmen mit Finanzmitteln. Zwar sorgte der Staat während der Interbankenkreditklemme dafür, dass die Banken genügend liquide waren, allerdings wurden Mittel in vielen Fällen nicht an die Unternehmen weitergegeben. Aufrufe des Finanzministers an die Banken, die zur Verfügung gestellte Liquidität weiterzugeben, wurden von eigenen Regularien, zum Beispiel durch internationale Eigenkapitalvorschriften wie Basel II, blockiert. Da das Rating nahezu aller Unternehmen in der Krise gelitten hat, verteuerten sich die Bedingungen zur Liquiditätsversorgung. Viele Kredite wurden sogar kurzfristig durch die Banken gekündigt, um Risikopositionen abzubauen. Durch die schlechte finanzielle Lage der Unternehmen wurden geplante Investitionen verschoben und die gesamtwirtschaftliche Nachfrage sank.

Die Finanzierungsmöglichkeiten ...



➔ ... haben sich insbesondere für KMU und Start-Ups verschlechtert.