



## Krise – was tun?

### Die Reaktionen sind kulturabhängig

von Thilo Möller

*Es ist wenig überraschend, dass die weltweite Wirtschaftskrise in den Jahresrückblicken dieser Tage eine Hauptrolle spielt. Wo produzierende Unternehmen in Bezug auf die Krise stehen, hat die international agierende Lean-Management-Beratung Staufen AG ermittelt. Unternehmen in Krisensituationen stehen vor besonderen Herausforderungen. Dabei sind zielgerichtete, rasche Entscheidungen und konsequentes Handeln gefragt.*

**W**as sind die richtigen Entscheidungen und welche Handlungen sind tatsächlich optimal geeignet zur Bewältigung der Krise? In Kooperation mit der Hochschule Heilbronn befragte die international agierende Lean Management-Beratung Staufen AG insgesamt 557 Führungskräfte in der Schweiz, in Deutschland, Italien, Polen und China. Das Ergebnis: Es bestehen zum Teil wesentliche interkulturelle Abweichungen beim Umgang mit der Krise.

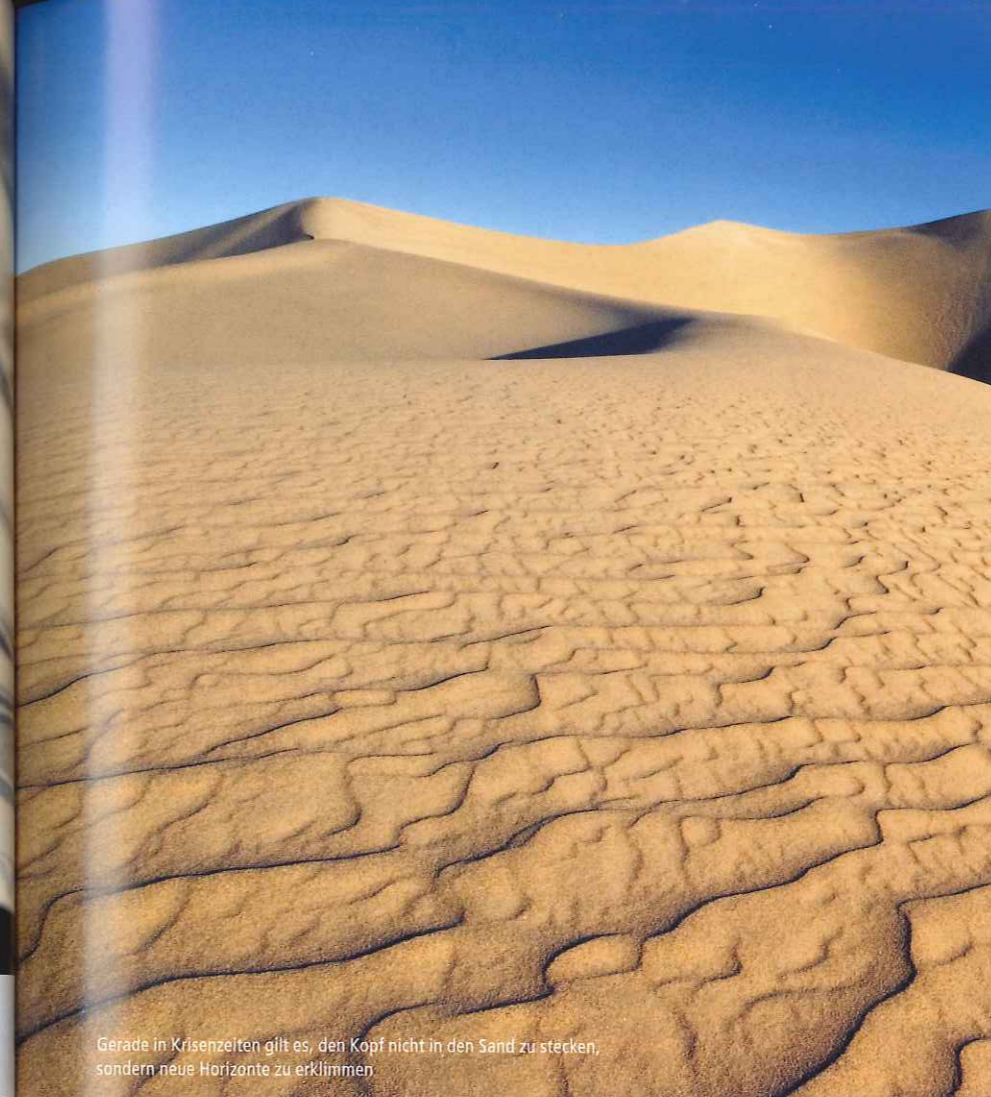
Die Unterschiede beginnen bereits bei der Einschätzung der Situation: Diese fällt im Ländervergleich vor allem in der Schweiz sehr pessimistisch aus.

Abweichungen bestehen darüber hinaus in der Anpassung von Budgets und Strategien sowie in Hinsicht auf die initiierten Restrukturierungsprogramme. Hier hat die Studie gezeigt, dass besonders die deutschen Manager die Krise als Chance für Veränderung genutzt haben. Die Befragung ermittelte darüber hinaus, inwiefern liquiditätssichernde Massnahmen beherrscht werden und ob in der operativen Umsetzung sowie im Projektmanagement Handlungsdefizite bestehen. Mit Umsatzrückgängen von durchschnittlich 18 Prozent zeigten sich alle Manager über die Geschäftslage sehr beunruhigt. Weniger pessimistisch bewerteten sie die Lage der Wirtschaft im eigenen Land.

Abgesehen von den Italienern erwarten alle Führungskräfte ab dem Jahr 2011 wieder ein Umsatzwachstum für ihr Unternehmen.

**Die Unterschiede sind die Konstante**  
Überraschenderweise hat die Krise die betrachteten Länder ganz unterschiedlich hart getroffen. Genauso verschieden fällt das Krisenmanagement in der Schweiz, in Deutschland, Italien, Polen und China aus.

Die Schweizer Führungskräfte sind sehr pessimistisch, obwohl sie im Westeuropa-Vergleich deutlich geringere Umsatzeinbußen hinnehmen mussten. Carl Elsener, geschäftsführen-



Gerade in Krisenzeiten gilt es, den Kopf nicht in den Sand zu stecken, sondern neue Horizonte zu erklimmen.

der Gesellschafter der Victorinox AG in Ibach, Schwyz, sagt: «Von dieser schwersten Wirtschaftskrise nach dem zweiten Weltkrieg sind nahezu alle Länder und alle Branchen betroffen. Das Ausmass und die Geschwindigkeit haben alle überrascht.» Folgerichtig hat das Management bereits zahlreiche Krisenmassnahmen gestartet. Bei den befragten Unternehmen in der Schweiz wurden vor allem Restrukturierungsmassnahmen angestossen. Dabei zeigen die Firmen im Ländervergleich stärkere Handlungsdefizite bei operativen Vorkehrungen. Robert Ulrich, Geschäftsführer der Staufen-Niederlassung in Seuzach meint: «Massnahmen wie die Absicherung der Belieferung, Preiserhöhungen für die eigenen Produkte oder Kürzungen der Ausgaben für Forschung und Entwicklung wurden bisher eher selten ergriffen. Hier sehen wir jedoch nach wie vor ausgeprägte Potenziale, die kurzfristig und nachhaltig ausgeschöpft werden können. Die Akzeptanz solcher Veränderungen ist zudem bei den Mitarbeitern erstaunlich hoch.» Eher selten passten die Schweizer Geschäftsführer bislang ihre Unternehmensstrategie an. Die pessimistische Grundstimmung führen die Initiatoren der Krisenmanagementstudie auf die starke internationale Ausrichtung der Schweizer Unternehmen zurück. ▶



Schweiz. Natürlich.



«Knackige Äpfel.»



«Natürlich aus der Schweiz.»

[www.swissfruit.ch](http://www.swissfruit.ch)



### Deutschland hart getroffen

Das Krisenprofil für Deutschland und deutsche Führungskräfte fällt erwartungsgemäss aus: Als Exportweltmeister ist das Land hart von der Krise getroffen worden, die Manager sind sehr beunruhigt. Dennoch sind sie nicht lethargisch, sondern stemmen sich mit einer Reihe von Massnahmen gegen die Krise. Budget- und Strategieanpassungen wurden vorgenommen und umfangreiche Restrukturierungsprogramme aufgesetzt. Dabei werden die Liquiditätssichernden Massnahmen gut beherrscht – Handlungsdefizite zeigen sich nur bei der Umsetzung von operativen Schritten. Deutsche Führungskräfte bewerten die eigene Krisenbewältigung hinsichtlich des Nutzens und der Umsetzungsgeschwindigkeit sehr positiv. Kein anderes befragtes Land hat bereits so viele Massnahmen gestartet oder schon abgeschlossen. Die Manager sehen eine gute Chance, dass es in 2010 im eigenen Land und nächstes Jahr im eigenen Unternehmen wieder Wachstum gibt. Horst W. Garbrecht, CEO des Elektrowerkzeugherstellers Metabo aus Nürtingen, fasst seine Sicht zusammen: «Entscheidend in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist nicht eine grosse Anzahl von Massnahmen, sondern ein Fokus auf wenige Massnahmen, die effizient und schnell umgesetzt werden. Hierbei ist es besonders wichtig, offen, transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren, sowohl intern wie auch extern. Nur so kann man Gerüchte und Spekulationen vermeiden und Verständnis für notwendige Massnahmen schaffen.»

Die Polen sind an Optimismus nicht zu überbieten. Bisher wurden nur wenige Massnahmen initiiert, diese werden dafür jedoch sehr effizient, konsequent und schnell umgesetzt. Italienische Führungskräfte sind gemäss der Studienergebnisse fast «zu bedauern»: Sie sind nicht nur am härtesten von der Krise betroffen, sondern blicken auch am pessimistischsten in die Zukunft. Ausserdem sind sie selbst mit ihrer Krisenbewältigung nicht zufrieden und weisen insbesondere bei operativen Regelungen grosse Handlungsdefizite auf. Chinesische Unternehmen sind ebenfalls noch nicht besonders weit bei der Umsetzung der wenigen initiierten Aktionen. Dafür ist China jedoch auch vergleichsweise gering von der Krise getroffen.

### Das Projektmanagement macht den Unterschied

Die im Rahmen der Studie befragten Unternehmen haben angegeben, ob sie derzeit profitabel arbeiten oder mit Verlusten zu kämpfen haben. Dank dieser Aussagen war es möglich, Gruppen zu bilden und diese bezüglich der Krisenbewältigung und der Ergriffung der richtigen Massnahmen zu vergleichen. Das überraschende Ergebnis: Nicht die inhaltliche Kompetenz, das Fachwissen oder die strategische Ausrichtung macht den Unterschied aus. Es ist vielmehr das Projektmanagement, das erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet. Führungskräfte in profitablen Firmen zeigen offensichtlich mehr Engagement, sind schneller und konsequenter in der Umsetzung von Massnahmen und besser bei der Kommunikation der Ziele und Fortschritte. Die Unternehmen haben zudem häufiger ein ganzheitliches Konzept, eine kreativere Problemlösung und vor allem ein sehr viel intensiveres Projektcontrolling. Die strategischen Überlegungen der Geschäftsführer der erfolgreicherer Unternehmen gehen alle in dieselbe Richtung: «Ein wirtschaftlich schwieriges Umfeld erfordert ein konsequentes Umsetzen von Massnahmen, welche schnell positive Resultate erzielen und nachhaltig sind. Schlechte Zeiten ermöglichen es einem Unternehmen, sich verstärkt dem Kern seines Geschäftes zu widmen, sich auf die Kunden zu konzentrieren sowie notwendige Veränderungen für eine erfolgreiche Zukunft durchzuführen», meint beispielsweise Matthias Altendorf vom Messtechnikhersteller Endress + Hauser aus Weil am Rhein in Deutschland.

### Den Kopf nicht in den Sand stecken

Dr. Jens Zimmermann ist im Vorstand des Beratungsunternehmens Staufen AG. Auf Basis der Ergebnisse der internationalen Krisenmanagementstudie hat er sieben Schritte zum zielorientierten Agieren für kleine und mittelständische Unternehmen in der Krise ausformuliert. Dazu gilt es zu allererst, nicht den Kopf in den Sand zu stecken, sondern die bestehenden Herausforderungen aktiv anzugehen. Gefragt ist vor allem Konsequenz bei der Erreichung der formulierten Ziele. Als zweiter Schritt gilt es, Transparenz in Bezug auf alle Geschäftsprozesse

und -zahlen zu schaffen sowie die Key Performance Indikatoren (KPI) permanent zu messen und zu bewerten. Das Turnaroundkonzept selbst sollte ehrgeizig aber auch realistisch sein. Für den Umsetzungserfolg ist die Definition von Meilensteinen gemeinsam mit dem gesamten Führungsteam wichtig. Bei der Umsetzung muss die Kommunikation mit allen Beteiligten – intern mit Mitarbeitern und dem Betriebsrat sowie extern mit Banken oder Warenkreditversicherern – aktiv gesteuert werden. Zur Motivation tragen Erfolgserlebnisse bei, ganz besonders in Krisenzeiten. Aus diesem Grund sollten besonders wichtige und einfach umzusetzende Massnahmen zuerst in Angriff genommen werden. Zur Kontrolle des Fortschritts gehört die unmittelbare und intensive Auseinandersetzung mit Problemen. Zusatzmassnahmen müssen gegebenenfalls formuliert werden. Schliesslich dürfen Erfolge nicht unbeachtet bleiben, sondern sollten unabhängig von ihrer Grösse und Bedeutung belohnt werden.

Dr. Zimmermann fasst die wichtigsten Aspekte folgendermassen zusammen: «Gerade in Krisenzeiten bieten sich Chancen zur positiven Veränderung und Weiterentwicklung des Unternehmens. Leidenschaftliches Führen, aktives Handeln sowie Coaching und Training der Mitarbeiter sind dabei gefordert.» ■

## Thilo Möller



ist Senior Manager der Staufen AG und betreut seine Kunden in Turnaroundprojekten

### Weitere Informationen

STAUFEN AG – Beratung. Akademie. Beteiligung  
Michael Henne  
Blumenstrasse 5  
D-73257 Köngen  
Telefon +49 (0)7024 805 61 50  
m.henne@staufen.ag  
www.staufen.ag