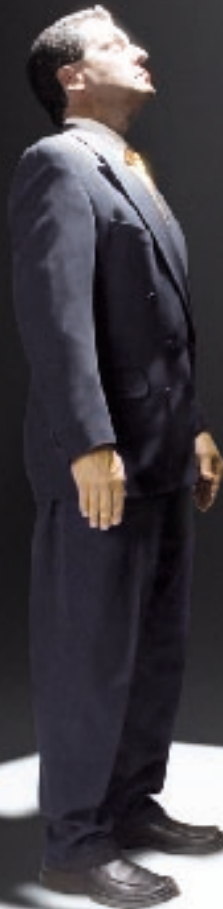


# DIE KRISE ALS CHANCE

Die Finanz- und Wirtschaftskrise beschäftigt zwar die ganze Welt. Dennoch sind Weltuntergangsszenarien nicht angemessen. Unternehmer, die in der Vergangenheit ihre Hausaufgaben gemacht haben, stehen gar nicht so schlecht da. Sie haben damit gute Voraussetzungen, um pragmatisch und effizient auf die Krise zu reagieren. *Dr. Gabriele Lüke*



**A**us der Not eine Tugend machen, im Schlechten noch Gutes finden, in jeder Krise eine Chance sehen... Viele Unternehmer, die sich derzeit mit den Folgen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise herumschlagen müssen, können diese Sätze sicher nicht mehr hören. Schließlich haben sie in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben gemacht, die Kosten gesenkt, ihre Prozesse verschlankt, die Produktivität erhöht, in Innovationen investiert, ihre Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und endlich wieder Geld verdient. Sie hätten sich ja gar nicht unbedingt auf ihren Lorbeeren ausruhen wollen, aber schon wieder mehr als kräftig in die Hände spucken? Nein, diese Krise hätten sie wirklich nicht gebraucht.

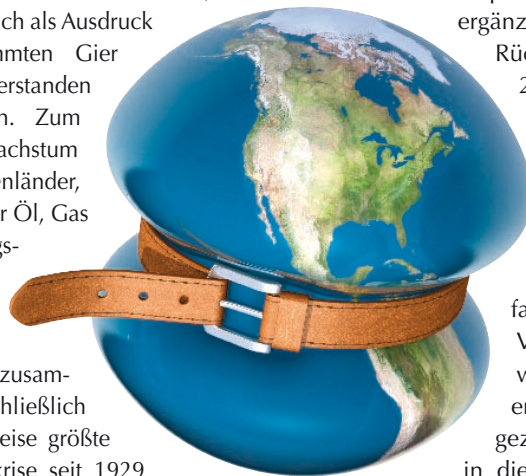
„Natürlich wird sich, bedingt durch die globale Rezession, auch am Standort Deutschland der Abwärtstrend noch fortsetzen, werden die Firmenchefs und ihre Mitarbeiter noch einige Herausforderungen zu meistern haben“, relativiert Alexandra Böhne, Konjunkturexpertin beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Berlin.

„Doch gerade viele mittelständische Unternehmen stehen, eben weil sie in der Vergangenheit an sich gearbeitet haben, vergleichsweise gut da, sind daher für die Krise gewappnet.“ Sie folgert: „Wenn die

Unternehmen jetzt offensives Krisenmanagement betreiben, ihre Prozesse und ihre Marktpositionierung erneut anpassen, was sie früher oder später sowieso getan hätten, können sie sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen.“

### Krise? Welche Krise?

Die Ursachen der Krise wurden oft genug diskutiert. Da wären zum einen die Immobilienblase und die auf Pump finanzierte Konsumlust in den Vereinigten Staaten, dann die wachsende Menge an immer unverständlicher werdenden Finanzinstrumenten, die unter anderem von dieser Blase profitierten, sich weltweit verbreiteten, aber zum Teil auch als Ausdruck einer ungehemmten Gier nach Rendite verstanden werden müssen. Zum anderen das Wachstum der Schwellenländer, das die Preise für Öl, Gas und Nahrungsmittel zwischenzeitlich explodieren ließ. All das zusammen löste schließlich die möglicherweise größte Weltwirtschaftskrise seit 1929



aus. Eine Volkswirtschaft nach der anderen geriet in den Abwärtstrend. Besorgt fragten sich auch die Bürger und Unternehmer in Deutschland, welches Ausmaß die Krise wohl hierzulande annehmen werde.

„Zuerst dachte man noch, es träfe nur die Banken, und die Krise sei für die Unternehmen überschaubar“, analysiert Professor Michael Grömling, Konjunkturforscher am Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW). „Doch dann schlug die Bankenkrise auf die Realwirtschaft durch und brachte ihr doch größere Belastungen als zunächst gedacht: nachlassende Nachfrage, weniger Aufträge, geringere Umsätze und Liquidität.“

DIHK-Expertin Alexandra Böhne ergänzt: „Nach dem ersten Rückgang im Herbst 2008 geht die Krise jetzt im ersten Quartal 2009 in die nächste Runde. Traditionell entscheidet sich zum Jahresanfang vieles neu: ob Verträge verlängert werden, ob Aufträge erteilt oder zurückgezogen werden – und in diesem Fall auch, ob

## CHECKLISTE: INVESTITIONEN AUF DEM PRÜFSTAND

Eine Investition gilt als unabdingbar, wenn der Fortbestand des Unternehmens ohne sie gefährdet wäre. Stellen Sie Ihre geplanten Investitionen auf den Prüfstand. Diese Fragen bezüglich Investitionen und Kosten sollten sich Unternehmen jetzt stellen, um eine drohende Kreditklemme zu umgehen:

- Ist die Investition unabdingbar?
- Kann sie kleiner ausfallen? Warum prassen, wenn mit einem Weniger ganz komfortabel dasselbe Ergebnis erreicht werden kann? Bedenken Sie: Der Investitionsverzicht schont Ihr Kapital.
- Ist ein einziger neuer Kunde der Grund für die Investition oder ein vermutetes, aber noch nicht bewährtes neues Wachstumsfeld? Oder wollen Sie sich mit einer Innovation ein neues, unbekanntes Marktsegment erschließen? Dann wägen Sie noch genauer ab!
- Hat die Investition Signalwirkung für die Kunden und den Wettbewerb?
- Erhöht sie die Produktivität?
- Ist die Investition eine wirtschaftlich sinnvolle Ersatzinvestition? Mögliche Prüfkriterien: Ist die Auslastung der neuen Anlage oder des neuen Geräts mittelfristig durch die Auftragslage gesichert? Wie lässt sich der

Investitionserfolg bzw. der Nutzen messen? Durch diese Frage können Sie eher vage Investitionskandidaten aussieben: etwa die Erneuerung des Fuhrparks, weil „früher immer“ nach drei Jahren alles ausgetauscht wurde oder der Kunde „auf jeden Fall einen Neuwagen beim Außendienst“ erwartet.

Fragen Sie sich ergänzend nach Ihrem Rationalisierungspotenzial: Kostensenkung sollte nicht zum Selbstzweck werden. Dennoch gibt es einige sinnvolle Prüfkriterien, um Kosten im Sinne von Material-, Dienstleistungs- und Zeiteinsatz zu sparen:

- Müssen wir dies überhaupt tun?
- Können wir Arbeitsschritte auslassen und damit Material oder/und Arbeitszeit sparen?
- Können wir Arbeitsschritte auf Kunden oder Lieferanten übertragen?
- Oder können wir gleichartige Tätigkeiten zusammenfassen und somit an Bearbeitungszeit sparen?
- Müssen wir es in dieser Form tun? Oder gibt es alternative Techniken, Dienstleistungen oder Arbeitsabfolgen, die der Rationalisierung dienen?

Quelle: Sylvia Nickel, Nickel Consulting, Oberhausen



Inwieweit der staatliche Rettungsring Firmen mit Finanzproblemen weiterhilft, ist noch nicht absehbar.

die Stabilisierungsprogramme der Regierungen greifen.“

Zum Ende des Frühjahrs ließe sich das Ausmaß der Krise also realistischer einschätzen. Dass indes 2009 schon alles wieder gut wird, glaubt niemand. Die Wirtschaftsleistung wird wohl sinken: um zwei bis vier Prozent, so die Schätzungen. „Das heißt aber nicht, dass die deutsche Wirtschaft sich auf breiter Front im freien Fall befindet“, beruhigt Professor Grömling. Und auch Alexandra Böhne meint: „Trotz Rezession sollte der Standort Deutschland in keine ausgeprägte Wirtschaftskrise geraten.“

Die Unternehmer scheinen das ähnlich einzuschätzen. Zwar sind sie in ihrer Analyse überwiegend pessimistisch – der Geschäftsklima-Index des Münchener ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung war im Dezember so niedrig wie seit dem Beginn der gesamtdeutschen Erhebungen 1991 nicht mehr –, aber sie dramatisieren nicht. Vielleicht liegt das unter anderem an den wieder gefallenen Preisen für energetische und metallische Rohstoffe und der niedrigen Inflation, die das Land zum Ende des Jahres beglückten.

Laut der Verbands Umfrage des Kölner IW vom Dezember 2008 rechnen jedenfalls 24 von 43 befragten Verbänden für 2009 mit einer „etwas niedrigeren Produktion

oder einem etwas geringeren Umsatz“. Elf Branchen – darunter fallen etwa die angeschlagene Automobil-Industrie und der Einzelhandel – gehen von einem starken Rückgang aus.

Und die Exporte? Der DIHK befragte im Dezember die Auslandshandelskammern. Sie melden zwar eine stark sinkende Nachfrage aus wichtigen Märkten wie

den USA, Japan oder Korea, gehen aber insgesamt davon aus, dass die deutschen Exporte 2009 mit einem Minus von rund einem Prozent nur leicht unter dem Niveau von 2008 bleiben werden.

### Pragmatisches Handeln ist gefragt

Ein pragmatischer Umgang mit der Krise zeigt sich auch, wenn man die Unternehmer nach ihren langfristigen Plänen fragt. „Die Firmenchefs haben nicht vor, wegen der Krise ihre zukunftsorientierten Positionierungsaufgaben zu vernachlässigen: Sie werden sich auf ihr Alleinstellungsmerkmal, ihre Kunden, auf Qualität, Innovation, ihre Geschäftsprozesse und IT konzentrieren und den Mitarbeiter als Menschen in den Mittelpunkt rücken – also sich um das kümmern, was ihre strategische Wettbewerbsfähigkeit erhält“, sagt Jürgen T. Knauf, Managing Director bei Scopar (Scientific Consulting Partners) in München.

Im Oktober 2008, als die Wirtschaftskrise schon in vollem Gange war, befragten er und seine Mitarbeiter Unternehmer, Entscheider, Wissenschaftler und Berater nach den größten Herausforderungen für die kommenden drei Jahre. Daraufhin erhielten sie die genannten Antworten.



Die Lage ist kritisch – zum Dramatisieren gibt es aber keinen Grund. In der Krise ist es oft sogar einfacher, die Weichen für eine nachhaltige Zukunftsplanung zu stellen und die eigene Positionierung zu stärken.

„Vielleicht suchen die Firmenchefs jetzt nach kostengünstigeren Lösungen. Aber ein kluger Unternehmer stellt seine langfristigen Ziele eben krisenbedingt nicht sofort in Frage.“ Knauf fasst zusammen: „Letztendlich lässt sich die Krise im Sinne der Zukunftsfähigkeit sogar als Katalysator verstehen. Es ist jetzt leichter als in guten Zeiten, wo die Zukunftsplanung im operativen Geschäft schnell untergeht, nachzulegen, zu optimieren, die in den vergangenen Jahren erreichte gute Positionierung weiter zu stärken.“

Dennoch geht es derzeit vor allem auch um eine pragmatische Reaktion auf die aktuellen Herausforderungen. In welchen Bereichen dabei vor allem Handlungsbedarf besteht, lässt sich unter anderem aus der traditionellen Zusatzfrage der IW-Konjunkturumfrage im November ableiten. So sorgen sich die Unternehmer um die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, um die Sicherung ihrer Investitionen und Finanzierung, zudem um die Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Des Weiteren stehen die Mitarbeiter und potenzielle Entlassungen auf der Agenda.

Was die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen angeht, befinden sich die Politiker, allen voran Kanzlerin Angela Merkel und Finanzminister Peer Steinbrück, durchaus auf dem richtigen Weg: Die Regierung verhindert mit ihren Milliarden-Bürgschaften, dass die Banken trotz ihrer selbst verantworteten Misswirtschaft der Reihe nach zusammenbrechen. Man dürfe

#### VOM UMGANG MIT DER KRISE (1)

**Adolf Stecher** ist Geschäftsführer der **Kneissler Brünertechnik GmbH** im baden-württembergischen Deggenhausertal. Er beschäftigt neun Mitarbeiter. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Oberflächentechnik. Seine wichtigsten Kunden kommen aus der Automobil-Industrie.



„Seit nahezu drei Wochen stehen die Montagebänder meiner wichtigsten Kunden still. Weitere zwei Wochen werden noch folgen. Ich genieße diese Stille; sie war dringend nötig, um zu erkennen, wo wir stehen! Es war doch nicht normal, dass sieben Tage die Woche im Drei-Schicht-Betrieb gearbeitet wurde. Jetzt reden alle von Rezession! Für mich ist das ein Unwort. Jedes normale Unternehmen hat doch in den letzten Jahren sehr gutes Geld verdient. Und nun soll von jetzt auf gleich alles zusammenbrechen? Das kann nicht sein.“

Ich werte die Krise eher als eine wirtschaftliche Beruhigung nach einer konjunkturellen Überhitzung. Nicht mehr und nicht weniger! Ich werde meine kleine Firma nun durch die raue See lotsen; ich freue mich darauf, nehme die Herausforderung an. Wir sind gut aufgestellt, machen seit vielen Jahren unsere Hausaufgaben, haben über Jahre, Jahrzehnte die Möglichkeit genutzt, Vertrauen aufzubauen, und pflegen dies ständig. Nun sind wir gespannt, was noch so alles passiert. Wir reagieren so gut und pragmatisch, wie wir können, machen weiter unsere Hausaufgaben und lassen den Dingen ansonsten ihren Lauf.“

WRS Verlag 1/2 hoch AS B&IT 02-2009 (Index:  
0) 102 x 280 mm

Alexandra Böhne,  
Konjunkturexpertin beim  
Deutschen Industrie-  
und Handelskammertag  
(DIHK) in Berlin



„Das Rettungspaket für Unternehmen kann allenfalls ein Tropfen auf den heißen Stein sein.“

Jürgen T. Knauf,  
Managing Director bei  
Scopar – Scientific  
Consulting Partners



„Ein kluger Unternehmer stellt seine langfristigen Ziele krisenbedingt nicht sofort in Frage.“

Sylvia Nickel,  
Unternehmensberaterin



„Eine Analyse der Förderlandschaft kann sich gerade auch in Zeiten der Krise lohnen.“

den Banken allerdings nicht die Wahl lassen; sie sollten wie in England verpflichtet werden, die Bürgschaften auch anzunehmen, forderte Hans-Werner Sinn, Präsident des ifo-Instituts, im Dezember in einem Vortrag an der Münchener Ludwig-Maximilians-Universität. Das soll verhindern, dass die Banken in ihrer Finanznot, anstatt das staatliche Geld zu nutzen, Kredite restriktiver vergeben. Denn je restriktiver die Kreditvergabe gehandhabt werde, um so größer sei auch die Gefahr, dass sich infolge sinkender Investitionen so genannte Zweitrundeneffekte einstellen, erläutert Sinn seine Forderung.

Und was halten die Experten von den Konjunkturprogrammen inklusive Steuer-senkungen und dem Rettungsprogramm für Unternehmen? Alexandra Böhne vom DIHK kommentiert: „Nach den Steuer- und Abgabensenkungen sollte zudem die Unternehmensteuerreform optimiert werden. Das würde die Eigenfinanzierungskraft der Unternehmen und ihre Verhandlungsposition gegenüber den Banken stärken.“

Auch Alexandra Böhne sieht in einem funktionierenden Finanzsystem den Dreh- und Angelpunkt: „Damit die Kreditvergabe gerade für international aufgestellte Unter-

nehmen in Gang kommt, wäre es sinnvoll, die nationalen Bankenrettungsschirme europaweit zu koordinieren. Falls die Kreditvergabe auf längere Sicht nicht funktioniert, muss der deutsche Rettungsschirm zudem nachgebessert werden.“ Der Staat alleine könne die Unternehmensfinanzierung kaum gewährleisten. Darum bedürfe es vor allem gut funktionierender Kapitalmärkte. „Das Rettungspaket für Unternehmen kann allenfalls ein Tropfen auf den heißen Stein sein.“

## Finanzierungsalternativen prüfen

Ob und wie die Programme der Regierung wirken, ob sie den Unternehmern helfen und inwieweit die Banken das Angebot annehmen, wird sich in den kommenden Monaten zeigen. Viele Unternehmer können jedoch nicht darauf warten. Sie müssen schneller handeln, vor allem, wenn sie Investitionen geplant haben. In den vergangenen sechs Jahren ist die Eigenkapitaldecke der mittelständischen Unternehmen zwar deutlich gewachsen. So hat eine aktuelle Studie der Düsseldorfer IKB Industriebank in mittelständischen Industrie-Unternehmen die beachtliche Eigenkapitalquote von 33 Prozent ermittelt. Auch an der Kostenschraube lässt sich vielfach noch drehen – und so Investitionskapital aktivieren. Dennoch ist zur Finanzierung von Investitionen oft auch Fremdkapital nötig. Und da schwebt derzeit das Damoklesschwert der Kreditklemme über den Firmenchefs. So ermittelte eine DIHK-Umfrage im November, dass sich die Ablehnung von Kreditanträgen binnen sechs Wochen auf sechs Prozent erhöhte und sich für 28 Prozent der Unternehmen die Kreditkonditionen bezüglich Sicherheiten und Zinsen verschlechterten. „Alles in allem müssen sich Firmen darauf einstellen, dass es schwieriger ist, Kredite zu

## VOM UMGANG MIT DER KRISE (2)

Das Familienunternehmen **Henkel** in Düsseldorf beschäftigt derzeit weltweit mehr als 55000 Mitarbeiter und betätigt sich auf dem Feld der Wasch- und Reinigungsmittel, der Kosmetik und Körperpflege sowie der Klebstoffe. Das Unternehmen steht unter anderem für einen hohen Anspruch an eine nachhaltige Unternehmenspolitik.

Im Falle Henkel dürfte sich bewahrheiten, dass langfristiges strategisches Denken ein Unternehmen nicht nur zukunftsfähig halten kann, sondern auch in Krisenzeiten glimpflich davonkommen lässt. So kommt dem Unternehmen nun das bereits im Februar 2008 verabschiedete Global-Excellence-Programm zugute. „Wir wollten damit frühzeitig und verantwortungsbewusst auf die immer schnelleren Veränderungen in unseren Märkten antworten und so aus einer Position der Stärke die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern“, erläuterte **Professor Ulrich Lehner**, der damalige Vorsitzende der Geschäftsführung, seinerzeit den Ausgangspunkt. Das weltweite Programm sieht Vorhaben in allen Unternehmensbereichen, Regionen und Funktionen vor, die die Ertragskraft und langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Henkel nachhaltig stärken.

Henkel will mit dieser Initiative ab 2011 jährliche Einsparungen in Höhe von rund 150 Millionen Euro realisieren. Professor Lehner betonte: „Es geht dabei vor allem um zukunftsfähige Prozesse und Strukturen. Ein im Rahmen des Programms möglicher Stellenabbau wird entsprechend unserer Tradition und unserer Werte sozialverträglich erfolgen.“ Mit diesen Zielen und Plänen im Rücken fühlt sich das Unternehmen sowohl in als auch unabhängig von der Krise gut für die Zukunft gewappnet.

Bis 2012 will Henkel ein durchschnittliches organisches Umsatzwachstum von drei bis fünf Prozent und eine Umsatzrendite von 14 Prozent erreichen. Dennoch kam auch Henkel nicht ganz um direkte Reaktionen auf die Rezession herum: Alle Aktivitäten, die nicht direkt dazu beitragen, Erträge zu erwirtschaften, wurden im vierten Quartal 2008 gestrichen oder verschoben. Betroffen waren etwa interne Weiterbildungsprogramme ebenso wie Reisen ohne Kundenbesuche, Weihnachtsessen oder Beratungsausgaben. Auch die Investitionen für IT-Projekte wurden – wenn möglich – eingefroren.

Karl-Ludwig Wagner,  
Geschäftsführer der K LW  
Mittelstandsforum GmbH



*„Bevor entlassen wird, sollten alle Alternativen sorgfältig überprüft werden.“*

bekommen, dass die Banken genauer prüfen“, bestätigt auch Carl-Dietrich Sander, Finanzexperte und Unternehmensberater aus Neuss im Rheinland.

„Durch die schärferen Eigenkapitalvorschriften der Banken – Stichwort Basel II – sind die Firmenchefs allerdings bereits an strengere Bonitäts-Ratings gewöhnt. Das kommt ihnen jetzt zugute.“ Sander empfiehlt folgende Strategie: „Die Unternehmer sollten sich sehr genau überlegen, welche Investitionen sie derzeit unbedingt umsetzen müssen, welche sich auch in der Krise amortisieren werden, wo sie abspecken können.“

Laut der IW-Verbandsumfrage haben viele Unternehmen das auch schon getan: Lediglich in zwölf der befragten 43 Branchen sind die Investitionsbudgets konstant geblieben; 29 Branchen werden hingegen ihre Investitionen 2009 voraussichtlich zurückfahren. Sander fährt fort: „Und dann ist alles eine Frage der Kommunikation. Durch Basel II haben die Firmenchefs gelernt, transparent mit ihren Banken zu kommunizieren, diese auf dem Laufenden zu halten, sie regelmäßig zu informieren. Das hat Vertrauen geschaffen und wird sich jetzt in der Krise bewähren.“

Doch eine Garantie auf einen Kredit gibt selbst die beste Finanzkommunikation nicht. Deshalb gelte es, Alternativen zu prüfen, meint Sylvia Nickel, Buchautorin, Unternehmensberaterin und Finanzexpertin aus Oberhausen. „Zunächst sollten Unternehmer, wenn die Hausbank abblockt,

durchaus auch mal das Gespräch mit einer anderen Bank suchen“, empfiehlt sie. „Der Flirt mit einem neuen Geldinstitut steigert das Selbstbewusstsein und den Marktwert.“ Zudem hält sie öffentliche Gelder für eine Option. „Auch wenn das Hausbankprinzip gilt. Das Angebot ist wirklich reichhaltig: von Landesbeteiligungen über direkte Zuschüsse bis hin zu zinsverbilligten Krediten.“ Die Frankfurter Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) hat ihr Finanzierungsangebot für den Mittelstand jetzt sogar um 15 Milliarden Euro für Investitionskredite erweitert – speziell um die Folgen der Krise zu mildern.

„Eine Analyse der Förderlandschaft kann sich also gerade auch in Zeiten der Krise lohnen.“ Und noch eine Alternative bringt Sylvia Nickel ins Spiel: private Gelder. „Die entscheidende Frage ist: Würden Sie Ihr privates Kapital zu einem großen Teil in Ihr eigenes Unternehmen investieren? Wenn Sie diese Frage überzeugend mit ‚ja‘ beantworten können, weil nicht nur die Zahlen stimmen, sondern Sie vor allem an Ihr Unternehmenskonzept glauben, dann können Sie auch private Geldgeber überzeugen, Ihnen Geld zur Verfügung zu stellen: Beteiligungsgesellschaften, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder andere Externe.“

Strategieberater Karl-Ludwig Wagner, der in Putzbrunn bei München das renommierte K LW-Mittelstandsforum ins Leben gerufen hat, kann dies bestätigen: „In unserem Netzwerk finden solche privaten Transaktionen bereits statt. Wer also in der Vergangenheit beispielsweise in Netzwerken mitgewirkt hat, dort Vertrauen geschaffen und Überzeugungsarbeit geleistet hat, verfügt jetzt über eine Option mehr, wenn er frisches Geld braucht.“

### Kunden als Partner

Das führt zur zweiten Baustelle: Denn egal, wer der Geldgeber ist, sichere Aufträge und

Umsätze sind förderlich für die Verhandlungen. Doch was tun, wenn Umsatz- und Auftragsrückgänge zu erwarten sind? Wichtig sei vor allem ein krisensicheres Kundenbindungskonzept, meint Anne M. Schüller, Unternehmensberaterin in München und Expertin für Loyalitätsmarketing. „Manch ein Unternehmen hat sich in den letzten Jahren vor allem gegenüber seinen Bestandskunden oder treuen Zulieferanten nicht gerade vorbildlich verhalten. Während es Neukunden Versprechungen machte, Boni zugestand, wurden die Stammkunden fast ignoriert, die Lieferanten ausgequetscht.“



Wenn die Umsätze nicht mehr wie von selbst sprudeln, müssen Geschäftsmodelle, Business-Prozesse und Produktionsweisen auf den Prüfstand.

ABAS 1/8 quer B&IT 02-2009 (Index: 0) 185 x 30 mm

Daraus schließt sie: „Wer andererseits seine Stammkunden gepflegt hat, offene Ohren für ihre Bedürfnisse hatte, sich um echte Kundenbindung bemüht, seine Zulieferer fair behandelt hat, der hat es jetzt leichter.“ Deshalb nimmt sie den Mittelstand weitgehend von ihrer Kritik aus. „Die mittelständischen Firmenchefs sind mit ihren Kunden und Lieferanten oft ganz persönlich im Gespräch, setzen auf Win-Win-Situationen, auf den Netzwerkgedanken, das schafft Vertrauen.“ Die positive Folge für die Krise: Bei Schwierigkeiten auf der einen oder anderen Seite ist die Partnerschaft nicht gleich in Gefahr. „Durch wechselseitige Kulanz, auf die aktuelle Situation abgestimmte Liefer- und Zwischenfinanzierungsvarianten sowie kontinuierliche Kommunikation lassen sich auch schwerere Zeiten überbrücken.“ Scopar-Manager Jürgen T. Knauf sieht in diesem Kontext noch eine weitere Option: Eine kooperative Kundenbindung sei ohnehin das Gebot der Zeit. Wenn ein Un-



**Ist die Kreditklemme schon da oder bleibt sie ganz aus? Es ist wie bei der Beurteilung der Finanzkrise allgemein – die Experten sind sich nicht einig.**

ternehmer seine Kunden jetzt durch eine interaktive Einbindung in die Geschäftsprozesse zum Beispiel auch im Sinne von gemeinsamen Entwicklungen intensiver an sich bindet und die Kundenwünsche stärker in das Produkt- bzw. Leistungsportfolio einfließen lässt, haben in Zukunft beide Seiten etwas davon. Der Unternehmer entwickelt ein absatzfähiges Produkt, der Kun-

de erreicht die bessere Befriedigung seiner Bedürfnisse. Knauf betont: „Dieses grundsätzlich gute Prinzip, das unter dem Stichwort ‚Open Innovation‘ schon von einigen Unternehmen praktiziert wird, ist vor allem eben auch krisentauglich: Jetzt ist eine gute Zeit für Innovationen.“

Und wie geht man mit dem erwarteten Exportrückgang um? DIHK-Expertin Alexandra Böhne relativiert zunächst: „Die deutschen Unternehmen verfügen über einen sehr hohen Spezialisierungsgrad. In vielen Fällen sind ihre Produkte, ihre Teile, ihre Maschinen schlichtweg unverzichtbar. Das ist in der Krise sicherlich ein Pluspunkt. Die weltweiten Konjunkturprogramme in Infrastruktur, Energie oder in der Modernisierung der Maschinenparks könnten den Deutschen in diesem Sinne sogar zugute kommen.“ Andererseits: „Natürlich werden die Unternehmer auch erleben, dass ihre Kunden im Ausland Investitionen zurückfahren oder ganz stoppen. Dann hilft nur, den Kontakt auf jeden Fall zu halten, die Kundenbeziehung vor Ort zu pflegen und alternative Finanzierungsangebote zu erwägen.“

## DIHK-UMFRAGE ZUR LAGE

Im November 2008 bat der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) 1200 Unternehmer um ihre Meinung zur internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise. Hier die wichtigsten Ergebnisse:

- Die Kreditversorgung der Unternehmen ist intakt – nur sechs Prozent berichten von Kreditablehnungen. Die Ablehnungsquote hat sich binnen weniger Wochen gleichwohl erhöht.
- Mittelständler sind bei ihrer Bank gefragt. Kleine und große Unternehmen sind eher von Ablehnungen betroffen.
- Die Kreditkonditionen haben sich bei 28 Prozent der Unternehmen verschlechtert, insbesondere bei Zinsen und Anforderungen an Sicherheiten.
- Eine Finanzmarktregulierung ohne Augenmaß würde letztlich die Finanzierungskosten für alle Unternehmen erhöhen.
- Der deutschen Wirtschaft droht trotz Rezession keine ausgeprägte Wirtschaftskrise.
- Die Eintrübung der Konjunktur erfolgt über das Exportgeschäft, insbesondere in die USA und mit der EU-15. Weiterhin Optimismus besteht beim Export in die neuen EU-Beitrittsländer Mittel- und Osteuropas sowie – allerdings deutlich abgeschwächt – in Schwellenländer.
- Die meisten Unternehmer sorgt das eigene Bild weniger als der Schaden für die gesamte Gesellschaft in Form eines Vertrauensverlustes in die Soziale Marktwirtschaft.
- Vermeintlich einfache Lösungsansätze zur Beseitigung der Krise gefährden die Grundfesten der Sozialen Marktwirtschaft. Eine Rückbesinnung auf diese ist von allen Seiten gefordert.
- Die Unternehmen erteilen einer stärkeren Rolle des Staates eine klare Absage. Der Staat ist in seinen Kernaufgaben Bildung, Forschung und Infrastruktur gefordert und sollte sich auf diese konzentrieren.
- Mit Strukturmaßnahmen, wie dem Vorziehen der steuerlichen Absetzbarkeit der Krankenversicherungsbeiträge in das Jahr 2009 oder einer raschen Anpassung der Einkommensbesteuerung an die Preissteigerungen, sollte der Staat kurzfristige Impulse setzen und langfristiges Wachstumspotenzial sowie damit verbesserte Absatzperspektiven im Inland schaffen.

## Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Bleibt die dritte aktuelle Sorge und Baustelle der Unternehmer: Können sie in der Krise noch alle ihre Mitarbeiter halten? Die IW-Verbandsumfrage hat dazu herausgefunden, dass die Unternehmen offenbar bestrebt sind, die Auswirkungen der Krise auf die Beschäftigung im Rahmen zu halten. Zwar gehen 26 Verbände davon aus, dass Arbeitsplätze abgebaut werden, 17 sprechen jedoch von gleich bleibenden Arbeitnehmerzahlen. Die DAX-Unternehmen und die Bundesregierung diskutieren derzeit eine Beschäftigungsgarantie. Wer es sich leisten will, könnte die operativ ruhigere Krisenzeit für weitere Mitarbeiterqualifikationen nutzen. Dennoch sind vor allem bei kleineren Unternehmen die Mitarbeiter bei weniger vollen Auftragsbüchern ein nicht zu vernachlässigender Kostenfaktor. Gleichzeitig gilt das Fachkräfte-Argument. Wer jetzt einen erfahrenen Mitarbeiter entlässt, muss sich nach Ende der Krise wieder auf den „War for Talents“ einlassen. „Das ist ein echtes Dilemma: Eine Beschäfti-

## PRAXISTIPPS: DIE KRISE SINNVOLL NUTZEN

Der Unternehmensberater Carl-Dietrich Sander beschreibt 38 Möglichkeiten, wofür sich die ruhigere Krisenphase besonders gut nutzen lässt:

- Auf die eigenen Stärken besinnen,
- Alleinstellungsmerkmale klarer herausstellen,
- das Unternehmenskonzept auf alle strategischen Herausforderungen abklopfen,
- die wettbewerbsrelevanten Schwächen herausarbeiten und angehen,
- sich selber und der Mannschaft Ziele setzen,
- Szenarien entwickeln: Inwieweit bin ich von der Krise betroffen? Wie käme ich mit einem Umsatzrückgang von 5, 10 oder 20 Prozent zu recht?
- Analysieren, wie die wichtigsten Kunden von der Krise betroffen sind,
- die wichtigsten Kunden sichern,
- die unterschiedlichen Zielgruppen bewerten und bewerben,
- die Ertragsbringer unter den Produkten verstärkt vermarkten,
- über Diversifizierung nachdenken,
- Szenarien entwickeln, wie die Lieferanten von der Krise betroffen sein könnten,
- die strategischen Lieferanten identifizieren und sichern,
- Kennzahlen gezielt und systematisch nutzen,

- jeden Monat aus der betriebswirtschaftlichen Auswertung konkrete Handlungsimpulse aufgreifen,
- Frühwarnindikatoren als Impulse verstehen und nutzen, bevor das Rechnungswesen greift,
- Kosten durchforsten,
- mit den Mitarbeitern „graue Kosten“ durch mangelnde Kommunikation oder ineffiziente Prozesse aufdecken,
- mit ihnen Sparprogramme auflegen,
- Geschäftsprozesse unter die Lupe nehmen,
- Prozesse auf Öko- und Energieeffizienz prüfen,
- IT-Strategien und E-Business optimieren,
- Qualität von Produkten und Service optimieren,
- Finanzierungsstruktur analysieren: Stimmt sie oder gibt es Gefahrensignale?
- Liquidität: jetzt Vorsorge treffen, das heißt, erkennbaren zusätzlichen Liquiditätsbedarf rechtzeitig mit den Banken besprechen,
- Finanzierungen prüfen und absichern,
- die Potenziale der Mitarbeiter gezielt fordern und fördern,
- Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Fachkräftenrolle qualifizieren.

Quelle: Carl-Dietrich Sander, *UnternehmerBerater – Management und Strategie für Handwerk und Mittelstand*, Neuss



Auch Firmen, die kein Geld beim Spekulieren verbrannt haben, leiden unter der Finanzkrise, wenn sie frisches Kapital brauchen.

gungsgarantie kann unternehmerisch in den Selbstmord führen, zu schnell zu entlassen aber unter Umständen in den Fachkräftemangel“, wägt Strategieexperte und Netzwerker Karl-Ludwig Wagner ab. „Bevor entlassen wird, sollten alle Alternativen sorgfältig überprüft werden: Reduzierung der Arbeitszeit, Abbau von Arbeitszeitkonten, Aussetzen von Sonderzahlungen.“ Er schwankt zwischen Pragmatismus und Verständnis für die emotional heikle Situation: „Viele kleine Unternehmen wollen ja gar nicht entlassen. Wenn sie es doch tun müssen, dann könnten sie aber beispielsweise wie in den amerikanischen Alumni-Clubs während der Arbeitslosigkeit den Kontakt zu den Ex-Mitarbeitern halten.“

Wenn die Zeiten besser werden, haben die Ex-Mitarbeiter dann eine gute Perspektive für den Wiedereinstieg, und die Unternehmen sparen die teuren Einarbeitungszeiten, weil sie nicht auf ganz neue, uneingearbeitete Kräfte zurückgreifen müssen. Wagner unterstreicht: „Wichtig ist dabei immer eine offene und gute Kommunikation mit den Mitarbeitern.“ Der Neusser Unternehmensberater Carl-Dietrich Sander ergänzt: „Wenn man sich wirklich trennen muss, dann sollte man das gezielt angehen: die Leistungsträger, also diejenigen, die das

Unternehmen voranbringen, für konstruktive Stimmung und Produktivität sorgen, auf jeden Fall halten.“ Anders sei es mit den Mitarbeitern, die nach intensiven Gesprächen ihre zweite Chance nicht wahrgenommen haben, sondern in der Position des Bedenkenträgers verharren. Von diesen sollte man sich dann im Rahmen der arbeitsrechtlichen Möglichkeiten trennen. „Wichtig: Nur mit Beratung durch einen Fachanwalt für Arbeitsrecht – die Fallstricke sind außerordentlich mannigfaltig.“

Scopar-Manager Jürgen T. Knauf bringt noch einen weiteren, zukunftsorientierten Gedanken ein: „Viele Mitarbeiter haben extrem gute Ideen, wie sich Prozesse vereinfachen, Kosten sparen, Innovationen voranbringen und die Kunden besser bedienen lassen.“ Dieses Potenzial bleibe im operativen Betriebsalltag oft auf der Strecke. Deshalb sollten Unternehmer spätestens jetzt zuhören und mit den Mitarbeitern gemeinsam Ideen entwickeln, das zahle sich während und nach der Krise definitiv aus. Grundsätzlich müsse der Mitarbeiter künftig viel mehr als Erfolgs-, denn als Kostenfaktor gesehen werden. So zeigt sich schnell: Schon allein der pragmatische Umgang mit der Krise führt zu neuen Ideen – und Chancen. rm