





Mit Köpfchen aus der Krise

von Dr. Oliver Greiner

September 1914: Auf einer Insel mitten im Ozean, die nur alle 60 Tage von einem Postdampfer mit Nachrichten versorgt wird, leben einige Engländer, Franzosen und Deutsche in den Tag hinein. Noch immer diskutiert man über die Aufsehen erregende Gerichtsverhandlung gegen Madame Caillaux in Paris – die „breaking news“, welche die Insel mit der zuletzt gelieferten Zeitung erreicht haben. Als sich Mitte des Monats das Postschiff wieder nähert, versammelt sich die ganze Kolonie am Hafen, um schnellstmöglich zu erfahren, welches Urteil gesprochen wurde – und erlebt einen Schock: Seit sechs Wochen, so müssen die Inselbewohner fassungslos zur Kenntnis nehmen, kämpfen Engländer und Franzosen auf der einen, Deutsche auf der anderen Seite eines großen Krieges. Während sechs sonderbarer Wochen hatten sie sich wie Freunde verhalten, obwohl sie de facto Feinde waren.

Walter Lippmann erzählt diese Geschichte 1922 in seinem Standardwerk zur „öffentlichen Meinung“¹, um zu zeigen: Was unsere Verhaltensweisen bestimmt, ist nicht so sehr „die Welt da draußen“, als vielmehr unsere Vorstellung davon – es sind die „Bilder in unseren Köpfen“, die wirklich zählen. Müssten wir also 2009 nur ununterbrochen das Mantra von der „Krise als Chance“ aufsagen, und schon würde alles besser? So einfach ist es sicher nicht. Schwierige Monate liegen hinter uns. Wo man auch hinsieht, sind Märkte in einer Geschwindigkeit und Tiefe eingebrochen, wie man es sich in den schlimmsten Träumen kaum hat vorstellen können. Kurzarbeit, Zwangsurlaub, Entlassungen prägen den Arbeitsmarkt. Staatliche Finanzierungshilfen überfluten den Geldmarkt. Wir stecken in einer Krise, ja. Aber dürfen wir deshalb ins andere Extrem verfallen und den Krisenbildern die Vorherrschaft in unseren Köpfen gewähren?

Heute schon an morgen denken

Herbert Hainer, CEO von Adidas, hat Anfang 2009 drei Phasen der Krise unterschieden:

- Phase 1: Angst und Schrecken;
- Phase 2: Jammern und Selbstmitleid;
- Phase 3: Kampf und Aufbruch.

Den Kampf aufzunehmen, ist der entscheidende erste Schritt.

Noch immer lassen sich in Unternehmen alle diese Phasen beobachten. Einige befürchten weitere Abschwünge und kommen vor lauter Schrecken nicht vom Fleck. Andere jammern ob der schlechten Zeiten und reduzieren unter Schmerzen ihre Kosten. Wieder andere aber nehmen die Situation, wie sie ist, und versuchen nüchtern, das Beste daraus zu machen. Es sind diese Unternehmen, die als Erste die Krise überwinden und als Gewinner aus ihr hervorgehen werden. Den Kampf aufzunehmen, ist der entscheidende erste Schritt. So schwierig es ist: Es kommt darauf an, mitten in der Krise zunächst die Krise in den Köpfen zu überwinden!

Dabei tut es gut zu wissen, dass sich die Grundregeln unternehmerischen Handelns nicht geändert haben und

nicht ändern werden. Wer erfolgreich Produkte verkaufen will, muss sich differenzieren. Wer kostengünstig produzieren will, muss Verschwendung auf allen Ebenen vermeiden. Wer die besten Mitarbeiter hat, hat eine gute Grundlage für zukünftigen Erfolg. Wer wahrgenommen werden will, braucht klare Botschaften. Und natürlich: Wer langfristig am Markt agieren möchte, muss jetzt schon die Weichen für die nächsten Jahre stellen. Schwierige Zeiten entbinden nicht von der Aufgabe, Visionen für die Zukunft zu entwerfen. Nur wenn man ein klares Bild davon entwickelt, wie man sein möchte, kann man Entscheidungen treffen, die nicht nur das Überleben von heute sichern, sondern auch den Erfolg von morgen.

Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Eine zentrale Rolle kommt dabei der Überprüfung und nötigenfalls Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu. Geschäftsmodelle bestimmen die Funktionstüchtigkeit von Unternehmen. Mitarbeiter können noch so fleißig sein, die IT noch so ausgefeilt, die Werbung noch so kreativ – ohne ein funktionierendes Geschäftsmodell nützt das alles wenig. Schiesser oder Märklin sind aktuelle Beispiele für Unternehmensschieflagen aufgrund mangelnder Geschäftsmodelle. In der Praxis redet man zwar viel über Geschäftsmodelle, doch meist bleibt es bei der Beschreibung einzelner Teilaspekte: das Leistungsspektrum, die

Weiter auf Seite 10



¹ Walter Lippmann: *Public Opinion* (1922)

Produktionslogik, die Vertriebskanäle. Eine ganzheitliche Gestaltung findet selten statt. Doch die Zukunft verlangt nach mehr als der Optimierung einzelner Mosaikstücke unternehmerischen Handelns: eine integrierte Optimierung tut Not.

Dauerbrenner Produkt/Kunden-Matrix

Im Kern aller Geschäftsmodelle steckt die Frage nach dem Leistungsspektrum und den Zielkunden. Unternehmen, welche die Krise in den Köpfen bereits überwunden haben, überprüfen, von welcher Produkt/Kunden-Kombination

Visionen für die Zukunft entwerfen.

sie für die Zukunft überzeugt sind und welche Kombinationen eher Ballast darstellen. Krisen waren schon immer gute Zeiten, um heilige Kühe zu schlachten. Natürlich ist Vorsicht angesagt, um nicht auch gleich zukünftige Cash Cows auf die Schlachtbank zu führen. Es lohnt sich daher, auch in Krisenzeiten mit Sorgfalt an die nötige Analyse zu gehen und alle Wissensquellen zu aktivieren, die einem solchen Prozess zuträglich sind: eigene Mitarbeiter, Kunden, externe Partner, Forschungsinstitute.

Fokussierung oder Diversifikation? – Es kommt darauf an ...

Die Arbeit an der Produkt/Kunden-Aufstellung führt immer auch zu Fragen nach neuen Produkten und Dienstleistungen. Populistisch ist dabei der Ruf nach der Fokussierung auf Kernkompetenzen. Haben Diversifizierungsstrategien wie beim Technologiekonzern Daimler nicht ausreichend bewiesen, dass man lieber bei dem bleiben sollte, was man besonders gut kann?

Der unverbundenen Diversifikation soll hier keine Träne nachgeweint werden. Auch sind bei missglückten Vorstößen in neue Geschäftsbereiche in vielen

Unternehmen Unsummen verbrannt worden. Aber ein Verzicht auf Wachstumsfelder, die im Umfeld der eigenen Kompetenzen liegen, schadet der Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens mehr als der eine oder andere gescheiterte Versuch. Und „nicht alle Eier in einen Korb zu legen“ erscheint auch weiterhin ratsam.

Restrukturieren mit Blick auf das Wachstum

Viele Unternehmen legen bislang den Schwerpunkt ihrer Krisenreaktion auf die Absenkung des Leistungsniveaus entsprechend der rückläufigen Nachfrage. Kurzarbeit und Kapazitätsabbau sind an der Tagesordnung. So vernünftig und notwendig eine solche Reaktion auch ist, so kurzfristig kann sie sein. Wer die Krise im Kopf ad acta legt, sieht schwierige Situationen als Chance, mit den Problemen aufzuräumen, die man seit längerem mit sich herumträgt, aber aus verschiedensten Gründen nicht anpacken wollte. „Growth-oriented Restructuring“ ist das Schlagwort: Prozesse grundsätzlich verändern, Kosten senken, aber immer mit Blick auf das zukünftige Wachstum.

Neuen Ideen zum Durchbruch verhelfen

Not macht erfinderisch, Angst allerdings nicht. Ängstliche Krisenbilder im Kopf lähmen die Entdeckung der innovativen Gedanken, die jetzt so dringend gebraucht werden. Schon vor der Krise führte die halbherzige Nutzung der kreativen Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der Suche nach genialen Ideen in vielen Unternehmen zur Verschwendung eines großen Potenzials. Dies hat die Innovationsstudie 2009 der Innovation Navigators, einer Tochtergesellschaft von Horváth & Partners, gezeigt (siehe hierzu die Rubrik „Studien aktuell“). In schwierigen Zeiten kann man sich eine solche Verschwendung nicht mehr leisten.

Angemessen reagieren – mit Köpfchen aus der Krise

Sicher: Wer noch ums Überleben kämpft, sollte seine ganze Kraft auf das Jetzt und weniger auf die hoffnungsvolle Zukunft richten. Doch wer sich gefangen hat, wer auf niedrigerem Niveau wieder Boden unter den Füßen hat, sollte die Krise als Bedrohungsszenario aus dem Kopf bekommen.

