

Prioritäten und Krisenzeiten

Nice to have vs. must have

Der Unterschied zwischen dem Wünschbaren und dem Notwendigen gewinnt in schwierigen Zeiten an Gewicht. Von den Akteuren der Wirtschaft wird gefordert, Handlungsspielräume auszuweiten, Flexibilität zu gewinnen und die Voraussetzungen für künftigen Erfolg nicht aus den Augen zu verlieren.

von Huldrych Schmid

Wir erinnern uns: es gab mal eine Immobilienkrise, «Subprime» das Stichwort dazu, verursacht letztlich durch die staatlich geförderte Hypothekenvergabe an breite Kreise einkommensschwacher Amerikaner; daraus entstand eine Finanzkrise und im Gefolge konstatieren nicht nur die Experten eine allgemeine, beinahe weltumspannenden Wirtschaftskrise mit negativen Wachstumszahlen reihum. Wie breit ist die konjunkturelle Talsohle? Wird es noch schlimmer? Die Prognosen der Auguren aus Politik und Wirtschaftsagenturen werden in immer kürzer werdenden Abständen von den Ereignissen überrollt, Orientierungshilfen brechen weg. Wo liegen die Ursachen, welches sind die Heilmittel? Mehr Ethik? Mehr Kontrolle? Und wer soll den globalen Wunderdoktor spielen? Man muss sich wohl weiterhin auf harte Zeiten einstellen.

Vermeintliche Leitplanken

Was wir uns gerne ersparen: Vergangene Ratings zum Unternehmer oder Verwaltungsrat des Jahres und die Liste der Top-50 Arbeitgeber. Die Idole von gestern sind nur zu oft die Verlierer von heute und morgen; das geht bis hin zu persönlichen Verunglimpfungen. Auch die statistisch gesicherten Daten der Konjunkturforscher helfen nicht weiter, ganz nach der Erkenntnis: Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.

Zur Illustration:

Die Konjunkturforschungsstelle der ETH vom vergangenen September avisierte für 2009 ein Plus von 0.3 % Wachstum. Drei Monate später war es minus 0.5 % und Ende März wird bereits für das Jahr 2010 ein weiterer Rückgang der Wertschöpfung erwartet. Was tun in der Not? In den einzelnen Volkswirtschaften verfolgt man ein schon beinahe frivoles Spektakel von Konjunkturpaketen und Ankurbelungsprogrammen. Also, geht doch, könnte man festhalten; «Der Staat muss nur wollen, dann wird alles gut.»

In der Tat eine gefährliche und sehr kurzfristige Haltung. Investitions- und Stützungsprogramme werden letztendlich mit Darlehen der Bürgerinnen und Bürger bezahlt. Gleichzeitig steigen die Finanzierungskosten der öffentlichen Haushalte, gut zu beobachten an den sprunghaft gestiegenen Renditeaufschlägen vieler Staatsanleihen, sozusagen als Annäherung ihrer Kreditwürdigkeit an das Niveau der unterstützten Finanzinstitute. Eine steigende Fiskalquote ist mehr als wahrscheinlich, was ja nichts anderes bedeutet als Einschnitte in private Investitionen und privaten Konsum. Da und dort wird dann auch Strukturerehaltung und Wettbewerbsverzerrung die Folge sein, was sicher nicht im Interesse einer liberalen Wirtschaftsordnung sein kann.

Bewährte Massnahmen

Bei allem Unbill gibt es in den Unternehmungen eine Handvoll Regeln, die heute wieder verstärkte Beachtung verdienen. Unbestreitbar ist, dass ein Umsatzeinbruch von 20, 40 oder 50 % nicht einfach weggesteckt und mit ein paar Entlassungen gemeistert werden kann. Da muss die gesamte Wertschöpfung einer kritischen Prüfung unterzogen werden, um nicht nur im aktuellen Marktumfeld zu überleben, sondern auch zur Wahrung der künftigen Marktchancen. Die erfolgsentscheidenden Voraussetzungen lassen sich mit den Begriffen Flexibilität und Produktivität zusammenfassen. Konkret bedeutet dies beispielsweise, mit bestehenden Lieferanten und Kunden die in guten Zeiten geschlossenen Verträge und Konditionen zu überprüfen und notfalls anzupassen, aktive Liquiditätssicherung, das Anwendungsspektrum vorhandener Technologien ausweiten oder aus dem Komponentengeschäft Systemlösungen entwickeln. Ein breites Spektrum von Massnahmen, die oft auch ohne grosse Investitionen zu bewerkstelligen sind, bieten sich in der Optimierung innerbetrieblicher Prozesse an. Stichworte dazu: Durchlaufzeitensenkung, Optimierung von Losgrössen und Lagerbeständen, Qualitätsverbesserung, Qualifizierung der Mitarbeiter für Aufgaben ausserhalb der engeren Stellenbeschreibung, Make-or-Buy-Analysen mit nachfolgender Auslagerung oder Übernahme von Teilprozessen. Mit einem Wort: Produktivitätssteigerung.

Flexibilität im Management

Was auffällig ist: im Bereich Kaderpersonal wird nicht mit derselben Konsequenz operiert wie in fast allen übrigen Unternehmensbelangen. Flexibilität bedeutet hier nicht zuletzt, bei «must have» Personalentscheidungen in jedem Fall die Option «temporär» zu prüfen. Dafür gibt es gute Gründe, vor allem in Zeiten grösserer Veränderungen mit ungewissem Ausgang. Im Arbeitsmarkt der Rezession haben sowohl Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer weniger Handlungsspielraum. Für den Kadermitarbeiter mit Veränderungswunsch präsentiert sich am Stellenmarkt eine schrumpfende Anzahl geeigneter Angebote, was wiederum dazu führt, dass eine wachsende Zahl von Führungskräften auf Positionen verharren, die sie in guten Zeiten längst verlassen hätten, um anderswo ihre Fähigkeiten einzusetzen. Die Folge: schwache Identifikation mit der Firma, reduzierte Leistungsbereitschaft, dazu noch – allenfalls unbewusst – Fehler in der Führung. Das mag in guten Zeiten keine bösen Konsequenzen haben; in der Hochkonjunktur gedeihen Unternehmungen oft auch trotz des Managements, und die Wachstumszahlen kaschieren nur zu oft eine suboptimal eingestellte Führungsmannschaft. Aus der Optik des Arbeitgebers ist die Situation ebenso unbefriedigend. Das generelle «Beharrungsvermögen» erschwert ein optimales, den jeweiligen Bedürfnissen angepasstes Human Resources Management und birgt somit zusätzliche, diesmal jedoch «hausgemachte» Risiken. Und dies in Zeiten, wo von allen Mitarbeitern maximale Leistungsbereitschaft mit hohen Ansprüchen an Flexibilität und Verzicht auf allzu persönliche Befindlichkeiten gefordert wäre. In dieser Konstellation ist die temporäre Verstärkung eine Lösung. Interim Management kann zur gezielten und

flexiblen Verstärkung der Führungscrew, zur Beschleunigung von Projekten, zur Sicherung von Knowhow oder zur Überbrückung kritischer Situationen beitragen. Dass in der aktuellen Lage das «nice to have» auf dem Organigramm in den Hintergrund zu treten hat, sollte auch in den zukünftigen Erholungsphasen nicht vergessen werden. Ein flexibler Ressourceneinsatz, gerade auch im Bereich Kaderpersonal, kennzeichnet in guten und schlechten Zeiten wirtschaftliches Handeln.

ALPHA, 23./24.05.2009