

Die Krise ist vorbei

Was bleibt, ist die Krise

Die wirtschaftliche Volatilität wird uns wohl erhalten bleiben, so dass wir uns an ein bisschen Krisenstimmung gewöhnen sollten.



ALLES ÜBERSTANDEN? Seit 2007, als der Subprime-Markt in Amerika seine drohenden Schatten auf die Bankenwelt warf, kommen wir aus der Krisenstimmung nicht mehr richtig raus. Für viele österreichische Unternehmen war vor allem 2009 ein Jahr der Zäsur und des Existenzkampfes. Die aktuellen Pressemeldungen klingen schon deutlich entspannter. Haben wir es also tatsächlich überstanden?

2009 hat sich die Finanzkrise auch in Österreich in eine handfeste Krise der Realwirtschaft verwandelt. Das BIP ist in Österreich um reale 3,9 % gesunken. So ein starkes Minus gab es zuletzt 1945. Damit lag Österreich deutlich besser als zum Beispiel Deutschland und Italien – Österreichs wichtigste Handelspartner.

Es gab um 14 % mehr Insolvenzen in Österreich als die Jahre davor. 2010 sollen es um nochmal 10 % mehr Unternehmen sein, die auf Grund schlechter Auftragslage, nicht einbringbarer Außenstände oder auch nur wegen fehlender

Finanzierung aufgeben müssen. Dennoch: Die Konjunktur stabilisiert sich und die großen österreichischen Unternehmen geben wieder Gewinnmeldungen aus. Die staatlichen Hilfestellungen und kurzfristigen Förderungen haben ihre Wirkung nicht verfehlt. Was bleibt, sind ein Schuldenberg, Katerstimmung und eine Menge unterschiedlich spitzer Dammoklesschwerter über unseren Köpfen.

RATIONALISIERUNG BRINGT'S. Die Rekordumsätze der Hochkonjunkturjahre 2007 und 2008 haben trotz drohender Wolken dazu geführt, dass viele Unternehmen sich unkontrolliert aufgeblasen haben. Überkapazitäten wurden geschaffen, Bilanzen schöngerechnet und an der Börse spekuliert. Die Interessen der Shareholder waren Grundlage von Managemententscheidungen, die im krassen Gegensatz zu einer nachhaltigen Geschäftsentwicklung stehen. Internationale Bilanzierungsstandards haben da mehr verschleiert als auf-

gedeckt und die Ratingagenturen hatten eine große Macht, die sie sich gut bezahlen ließen.

Als dann die Krise – und damit eine Auftragsseinbruch von bis 80 % - kam, war es an der Zeit und die Gelegenheit, alle diese Missstände zu bereinigen. Wann sonst kann ein renommiertes Unternehmen es sich schon leisten, 1.000 Mitarbeiter zu entlassen, Förderungen abzuholen und die Börsenkaptalisierung zu verringern? Die Unternehmen gingen daran, ihr Rationalisierungsreserven zu ziehen, und da war noch so viel Spiel, dass die Gewinnsituation jetzt bei steigender Auftragslage überraschen positiv ausfällt. Gudrun Fischer-Colbrie – Chefberaterin bei Confare – analysiert die optimistische Stimmung in den Unternehmen: „Kunden sind in Krisenzeiten loyaler, Mitarbeiter alarmierter und motivierter, ganze Organisationen sind eher bereit, mehr Einsatz zu leisten, um wieder in die schwarzen Zahlen zu kommen respektive den Aufschwung zu schaffen. Wichtig dabei sind allerdings schnelle Erfolge, rasch sicht- und spürbare Ergebnisse. Dabei geht es zunächst nicht einmal nur um Umsatzsteigerung, sondern um Verbesserungen in der organisatorischen Effizienz.“

KRISE NICHT VORBEI? Die weiter steigenden Insolvenzzahlen auch im privaten Bereich, Staatschulden sowie Staatsbankrotte inklusive Inflations- und Deflationsszenarien zeigen, dass die unruhigen Zeiten noch lange nicht vorbei sind. Mag. Markus Oman, Geschäftsführer und Gründer der O.P.P. Beratung und Profunder Experte zum Thema Unternehmenssteuerung, findet klare Worte auf die Frage, ob die Krise überstanden ist: „Nein! Vor allem nicht für alle Branchen und nicht für jene Gesellschaften, die es nicht schaffen, mit ihrer verfügbaren Liquidität – also inklusive ihrer Linien – ihr Geschäft bis mindestens Sommer/Herbst 2011 zu finanzieren.“

Gerade das Thema Liquidität kann Unternehmen auch jetzt noch den „Hals bre-

chen“. Zahlungsverzüge von säumigen Kunden waren vor Kurzem noch kein Thema. Bei der Bank saß der Euro locker. Jetzt aber wird der Geldhahn schnell zugedreht. Die Banken begründen das mit höherem Risiko und den strengeren Eigenkapitalvorschriften. In Härtefällen wird so auch schon mal einem an sich vielversprechenden Unternehmen die Basis genommen. Basel III bringt wahrscheinlich auch keine Entspannung.

EINE PHASE DER INSTABILITÄT. Die wirtschaftliche Volatilität wird uns wohl erhalten bleiben. Im nächsten Jahrzehnt stehen uns viele Themen von globaler Bedeutung ins Haus – von der Klimaveränderung bis zur Vergreisung Europas, ganz zu schweigen von Umverteilungsthemen und Währungskrisen –, so dass wir uns an ein bisschen Krisenstimmung gewöhnen sollten. Kein Wunder, dass die Unternehmen der Unsicherheit entgegenwirken wollen und auf nachhaltige Strategien setzen. Wachstum – koste es, was es wolle – kann nicht mehr das einzige Ziel von Unternehmen sein. Das müssen nun auch die Top-Manager einsehen, die immer stärker für die Folgen ihres Handelns zur Verantwortung gezogen werden.

Michael Eisler ist CEO des Start-up-Unternehmens WAPPWOLF.Com, das in einer wirtschaftlich sehr schwierigen Lage gegründet wird. Er kommentiert die Situation: „Die Krise hat uns eine Flexibilisierung in Europa beschert, die uns Schwankungen aussetzt, die auch in Zukunft zur Normalität gehören werden. Der Markt wird danach verlangen und sich darauf eintakten. Die Unternehmen werden sich speziell in Europa – wo keine Großserien mehr produziert werden können – langfristig auf Grund der Lohnniveaus auf völlig neue Wege der Kooperationen begeben müssen, um diesen Schwankungen entgegen zu können: saisonale Kooperationen, Personal-Sharing und so weiter. Und Spezialisierung beziehungsweise Fokussierung wird eine große Rolle spielen, sodass man sich rund um seine Kernkompetenzen strategische Partner sucht, die einen ergänzen und abrunden.“

SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY. Neben Nachhaltigkeit wird soziale Verantwortung von Unternehmen gegenüber Mitarbeitern, Partnern bzw. der gesamten Gesellschaft in den Vordergrund treten.

Immerhin waren es diesmal nicht die Politiker, die uns an den Rand einer globalen Katastrophe gebracht haben. Paradoxerweise wird gerade jetzt von Unternehmen richtig Geld für Themen in die Hand genommen, die in Zeiten der Hochkonjunktur niemanden interessieren. Ob es sich dabei um echtes Engagement oder um mehr oder weniger wirksame PR handelt, wird sich zeigen, wenn es wieder darum geht, Auslastungsspitzen zu meistern.

ERFOLGSREZEPTE. Die Folgen dieser Krise werden uns sicher noch länger beschäfti-

„Kleine Unternehmen können sich auf einmal mit geschrumpften Riesen messen.“

gen. Aber: „Für all jene, die Haushalten gelernt haben – oder dies immer schon konnten – stehen die Chancen gut. Besonders für die smarten Unternehmenssteuerer. Denn wer mit einem Vorsprung aus der Krise kommt, das heißt im ersten Halbjahr 2011 deutlich vor seinem Mitbewerber ist – vor allem hinsichtlich der Ergebnisse –, hat einen Vorsprung, den die anderen nicht so schnell aufholen können. Dies deswegen, da sich alle sowohl effizienzmäßig wie auch mit der Finanzierung am Limit bewegen und daher ein ‚Überholen‘ aus eigener Kraft unwahrscheinlich ist“, sagt Markus Oman. Kleine Unternehmen können sich auf einmal mit geschrumpften Riesen messen und sie sogar in manchen Bereichen überflügeln. Wenn sie es geschafft haben, sich nicht in eine Rabattspirale zu manövrieren, haben diese Organisationen nun die Möglichkeit, erbrachte Zusatzleistungen auch in Rechnung zu stellen und Forderungen durchzusetzen.

Große Unternehmen wiederum haben sich in der Krise wiederum ordentlich „durchgeputzt“. Jeder Mitarbeiter leistet seinen Beitrag zur Steigerung der Effizienz, mündend in Lean Management, Lean Production usw. Kundenbindung wird forciert. Eine hohe Fertigungstiefe wird auf einmal Wettbewerbsvorteil: mehr Prozesse, deren Effizienz steigerbar ist, mehr reale Leistung, für die der Kunde auch bereit ist zu zahlen.

RISIKEN. Vordergründig sind es natürlich die Kosten, die jedes Unternehmen im Griff haben muss. Es gibt aber auch andere Risiken, die sich vor allem mittelfristig verheerend auswirken können. Gudrun Fischer-Colbrie ortet zum Beispiel Defizite in einer der Tugenden, die Europa und Österreich immer für sich beansprucht haben: „Was bei all der Rationalisierung und Prozessorientierung auf der Strecke geblieben ist, ist Innovation, Forschung und Produktentwicklung. Hier wurden die Budgets durchwegs dramatisch gekürzt. Der ROI beziehungsweise

das Risiko der jeweiligen Investition war einfach zu lange oder zu hoch, die Dynamik des Marktes oft nicht einschätzbar.“ Das fällt dann wohl „Unter zu Tode gefürchtet, ist auch gestorben ...“ ■



von links: **Gudrun Fischer-Colbrie** – Chefberaterin Confare GmbH,
Michael Eisler – CEO Wappwolf.Com,
Markus Oman – Geschäftsführer und Gründer der O.P.P. Beratung.

Der Autor

Mag. Alexander Ghezso ist Gründer und Geschäftsführer der Confare GmbH, die bereits erfolgreich zahlreiche Veranstaltungen, Events, Kongresse etc. organisiert hat.
Confare GmbH
1210 Wien, Stryeckgasse 8/1
Tel. +43 1 997 10 22
www.confare.at

