

## Die Finanzkrise als Chance für Unternehmen der Realwirtschaft

### - erfolgversprechende Antworten finden -



*Die globale Finanzkrise ist das Schlagwort des Jahres 2008. Die Unternehmen der Realwirtschaft werden mitbetroffen. Die richtigen Antworten vorausgesetzt, eröffnen sich aus der bestehenden Konstellation heraus für Unternehmen neben den Risiken auch erhebliche Chancen, die es zu nutzen gilt.*

### 1. Ausgangslage

Wir von WDP Würgler & Partner befassen uns seit Jahren im Auftrag von Firmen mit der Erfassung und Beurteilung der relevanten Einflußfaktoren auf das Unternehmen sowie den daraus abzuleitenden Maßnahmen.<sup>1</sup> Verschiedene Kunden beanspruchen unsere Unterstützung bei der Beantwortung der Frage, wie ihr Unternehmen Krisengewinner werden kann. Der Nutzen der rechtzeitigen Anpassung auf veränderte Rahmenbedingungen ist derzeit größer denn je.

Prüft man in der Praxis die vorhandene Situation, so stellt man fest, daß die sich aufdrängenden Maßnahmen eine stark unternehmensspezifische Prägung aufweisen. Dennoch lassen sich einige generell gültige Erkenntnisse ableiten. Mit Letzteren setzen wir uns in der Folge auseinander.

Bevor wir uns mit den Konsequenzen der Finanzkrise für die Realwirtschaft beschäftigen, vorweg der Versuch einer kurzen Begründung der Ursachen:

- Die US-Finanzindustrie kam ihrer Verantwortung nicht nach und hat Interessenten an Wohneigentum - welche sich dieses nicht leisten konnten - Finanzprodukte angedient (Subprime-Krise). Gleiches trifft für die Verbraucherkredite im Verbund mit Kreditkarten zu.
- Diese Kredite wurden an Investoren verkauft, danach in komplex strukturierte Finanzprodukte eingebracht, die global vertrieben worden sind. Daraus entstand ein Gemisch aus werthaltigen Assets und Non-Valeurs.
- Bezüglich der Zusammensetzung dieser strukturierten Produkte haben die Verantwortlichen mangels geeigneter Führungsinstrumente die Übersicht total verloren.
- Zusätzliche Aspekte wie der Zusammenbruch des Interbankenverkehrs, die „programmierte“ Liquidation

von auf Kredit gekauften Wertpapierbeständen beim Überschreiten entsprechender Limiten erwiesen sich als Verstärker.

Alles zusammen hat eine fatale Kettenreaktion im Finanzsystem ausgelöst. Eine Reihe von Unternehmen hat diese Entwicklungen rechtzeitig antizipiert und bewußt für die erforderliche finanzielle Liquidität gesorgt.

Und so kann auch diese Krise – entsprechendes Handeln vorausgesetzt - zur Verstärkung der Markt- und Ertragsposition genutzt werden.

### 2. Sich aufdrängende Maßnahmen

Die Finanzkrise wird Unternehmen auf den Ebenen

- Strategie / Geschäftsmodelle
- Führung und Organisation
- Führungssysteme

beeinflussen.

#### 2.1 Strategien / Geschäftsmodelle

Die Finanzkrise hat riesige finanzielle Mittel vernichtet, die den Wert von Unternehmen reduzieren. Das Konsum- und Investitionsverhalten der privaten und öffentlichen Haushalte sowie der Unternehmen verändert sich auf lokaler und globaler Ebene.

(Marketing-) Strategien und Geschäftsmodelle müssen auf die neue Konstellation ausgerichtet werden. In einigen Fällen wird sich eine vermehrte Orientierung an den Grundbedürfnissen der Zielgruppen aufdrängen. Den Kernauftrag (Kernkompetenzen) des Unternehmens gilt es vermehrt ins Zentrum zu rücken. Damit verbundene Vereinfachungen (Geschäftsprozesse) ermöglichen Kostenreduktionen und stützen dadurch die Ertragskraft des Unternehmens wirksam ab.

Die Zeit ist der tiefen finanziellen Bewertung der Unternehmen wegen ideal, um sich in Defensivpositionen befindliche Unternehmen zu erwerben. Das mit der Zielsetzung einer besseren Abrundung des Produkt-Portefeuilles und um sich global besser zu positionieren.

Und bei allen Überlegungen zu Strategie und Geschäftsmodellen ist nicht zu vergessen: Die Vorkommnisse des Herbstes 2008 beeinflussen die gesellschaftlichen Ansprüche an Unternehmen und Unternehmer. Das Thema der Abzockermentalität einer ganzen Branche mit all ihren Auswirkungen und Auswüchsen ist noch lange nicht aufgearbeitet. Der Bürger als Steuerzahler ist nach den umfassenden staatlichen Hilfspaketen sensibilisiert. Sein Interesse für die Ethik in Unternehmen ist geweckt.

#### 2.2 Führung und Organisation

Die MitarbeiterInnen sind für das Verhalten ihrer Vorgesetzten sensibilisiert. Wer erbringt künftig noch den selbstlosen, engagierten Einsatz für sein Unternehmen,

<sup>1</sup> Siehe auch: Würgler Andreas „Unternehmen im multimedialen Umfeld“, Buchverlag FAZ, Frankfurt, 1997

wenn er davon ausgehen muss, daß die Vorgesetzten in finanzieller Hinsicht viel zu hoch entschädigt werden? Das bisher verwendete Argument, daß die Entschädigungen für die obersten Führungskräfte deshalb gerechtfertigt seien, weil sie eine enorme Verantwortung zu tragen haben, ist durch die aktuellen Vorkommnisse ad absurdum geführt. Bezüglich finanzieller Entschädigungen gilt es demzufolge Transparenz zu schaffen.

Die von Robert S. Kaplan in den 90er Jahren propagierte strategiefokussierte Organisation bekommt eine neue Aktualität. Kaplan zufolge hat eine Unternehmensstrategie den folgenden Kriterien den entsprechenden Nachdruck zu verleihen:

- Operationalisierung
- Ausrichtung der Organisation auf die Strategie
- deren Verinnerlichung in der täglichen Arbeit
- deren Verständnis als kontinuierlicher Prozeß
- Berücksichtigung des stetigen Wandels.

### 2.3 Führungssysteme

Ein akuter Handlungsbedarf besteht bei den zum Einsatz kommenden Systemen im Bereich Riskmanagement/Früherkennung. Bisher haben die kennzahlen- und hochrechnungsorientierten Denkweisen dominiert, die primär als innenorientierte, operative, kurzfristig orientierte Früherkennungselemente begriffen werden. Nicht nur die Finanzindustrie muß hier neue Ansätze wählen. Unternehmensexterne Entwicklungen und ein mittelfristiger Zeithorizont sind eine unbedingte Voraussetzung für zeitgemäße Führungssysteme.

Mit zunehmender Umfeldkomplexität und –turbulenz steigen die Ansprüche an die einzusetzenden Systeme. Ein Aspekt, den man vor der Finanzkrise wenig berücksichtigt hat. So wurden die großen Boni primär für fragwürdige Umsatzziele ausgerichtet und nicht für die qualifizierte Auswertung von schwachen Signalen der internen und externen Indikatoren.

Um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden müssen die für die Geschäftsfelder relevanten internen und externen Einflußfaktoren (Indikatoren) herausgearbeitet und nach strategischer Relevanz gewichtet werden. Danach gilt es eine Organisation (System) aufzubauen, welche die Schlüsselrisiken mißt, kritische Grenzwerte festlegt und bei deren Überschreitung ein Dispositiv für die entsprechenden Maßnahmen vorsieht.

Die meisten Unternehmen betreiben die Riskmanagement-/Früherkennungssysteme zentral mit einem verantwortlichen Risk Manager. Das ist im Grundsatz richtig. Damit wird vorgesorgt, daß einheitliche Systeme zum Einsatz gelangen und nach den gleichen Kriterien gearbeitet wird.

Ein praktisches Problem haftet diesen Systemen allerdings an. Entwicklungen außerhalb der durch die im Voraus festgelegten Indikatoren und Toleranzgrenzen

definierten Beobachtungsbereiche werden im Bedarfsfall nicht berücksichtigt. Gelingt es, die frontnahen MitarbeiterInnen zweckmäßig in diese Systeme zu integrieren, lässt sich diese Schwachstelle beheben. Es sind diese Personen, die über die aktuellsten und damit wertvollsten Informationen verfügen. Im Moment werden sie aber aus verschiedenen Gründen nicht weiter geleitet. Das sind beispielsweise:

- Eine latent vorhandene Interessen- und Konfliktsituation mit/zu vorgesetzten Stellen.
- Keine angemessenen Boni im Gegensatz zu den übrigen Tätigkeiten.
- Kein Einschluss ins Riskmanagementsystem. Die pragmatische Weitergabe von Informationen oder Anregungen ist nicht möglich.
- Das Fehlen klarer Regelungen bezüglich der Vertraulichkeit bei der Weitergabe sensibler Informationen und daraus resultierend diffuse Ängste.

Es geht demzufolge darum, Mittel und Wege zu finden, um die frontnahen SpezialistenInnen zu motivieren, ihr wertvolles Wissen unvoreingenommen ins Riskmanagement-/Früherkennungssystem einzubringen. Einen Erfolg versprechenden Ansatz stellen hier die sog. internen Marktplätze oder Prognosebörsen in Verbindung mit einer Independent Risk Institution (IRI) dar.

Damit stellen wir sicher, daß:

- Die Hemmschwelle zur Übermittlung sensibler Informationen sinkt.
- Die entgegengenommenen personalisierten Hinweise gesammelt, ausgewertet, aufbereitet und in entpersonalisierter Form an die zuständigen Stellen weitergeleitet werden.
- Die IRI bei Bedarf als Treuhänder und Tutor amtiert.

Das Spektrum der Möglichkeiten ist breit, vielfältig und nutzenträchtig. Das altgediente Vorschlagswesen erfährt auf einer anderen Ebene ein Revival.

### 3. Kontakt

Gerne vertiefen wir mit Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch unsere Erkenntnisse zu den Konsequenzen der Finanzkrise.

Auf Ihre Kontaktnahme freut sich:

Dr. Andreas Würgler  
**WDP** Würgler & Partner  
 Projektmanagement  
 Ruttigerweg 4  
 CH-4600 Olten  
 Tel. +41 (0)62 216 61 01  
 Fax +41 (0)62 216 86 90  
 E-Mail: wuergler@wdpmc.ch  
 Internet: wdpmc.ch

