

Wege aus dem Labyrinth

In einer österreichweiten Studie hat der Krisenkompass zu den Auswirkungen der Krise und den gesetzten Maßnahmen befragt. Es zeigt sich, dass einige Tools viel zu selten angewendet werden.

VON MICHAELA STIPSITS

An den internationalen Börsen geht es seit März des Vorjahres bereits aufwärts, die Indizes haben deutlich um bis zu satte 50 Prozent zugelegt. Einige Aktienexperten versprechen für das heurige Jahr ebenfalls ein Plus im zweistelligen Prozentbereich und überdurchschnittliche Wachstumsraten in manchen Regionen.

Den Optimismus der Börsenprofis können die meisten heimischen Unternehmer noch keineswegs teilen. Kein Wunder, einerseits sind die Börsen der Realwirtschaft meist ein halbes Jahr voraus, andererseits ist die Wirtschaftskrise im vergangenen Jahr in zahlreichen Unternehmen nun tatsächlich angekommen.

Das Grazer Institut Krisenkompass hat dazu in einer österreichweiten Studie im Herbst 300 Unternehmer und Führungskräfte in telefonischen Einzelinterviews zu den Auswirkungen der Krise auf ihr Unternehmen, aber vor allem auch zu ihrem Krisenmanagement befragt (die gesamte Studie ist unter www.krisenkompass.at abrufbar). Der Krisenkompass, Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation, wurde im vergangenen Mai gegründet, Gesamtleiter und Eigentümer ist der Krisenmanagementexperte Martin Zechner. Ein Schwerpunkt des Instituts sind Studien und Publikationen. Jährlich soll künftig eine große Krisenstudie, wie jene im Herbst 2009, durchgeführt und publiziert werden – nicht immer zwangsläufig mit einem so starken Fokus auf der Wirtschaftskrise; das hängt vielmehr davon ab, welches Thema gerade besonders ansteht. Darüber hinaus stehen bei dem Institut auch kleinere bzw. lokale Untersuchungen am Programm: So wurde gerade erst im Jänner das Ergebnis einer Studie präsentiert, die gemeinsam mit der Wirtschaftskammer in der Steiermark zum Thema Gemeindefinanzierung durchgeführt wurde.

„Ein Hauptfehler im Krisenmanagement besteht darin, dass die Krisensituation in den Unternehmen nicht systemisch betrachtet wird“, erklärt Martin Zechner. Gemeinsam mit seinen drei Kompetenzpartnern sieht er die derzeitige Krise nicht allein als betriebswirtschaftliche: „Vielmehr spielen darüber hinaus oft auch zwei andere Komponenten eine wichtige Rolle: Recht und Kommunikation – in diesen drei Bereichen wollen wir interdisziplinär agieren und beraten beim Krisenmanagement.“

Bestandsaufnahme. Wie ist es nun tatsächlich um Österreichs Unternehmen bestellt und wie weit ist die Krise bereits angekommen? Dazu befragt wurden ausschließlich Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern: Geschäftsführer und Vorstände von 81 Banken und Industriebetrieben mit mehr als 250 Mitarbeitern ebenso wie jene von 219 Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Das Ergebnis: Fast zwei Drittel der österreichischen Unternehmen sind von den Auswirkungen der Krise bereits betroffen, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. So geben vier von fünf der befragten Großbetriebe mit über 250 Mitarbeitern an, dass sie die negativen Auswirkungen spüren. Etwas anders ist die Situation bei den mittelständischen Unternehmen, hier ist bei der Hälfte die Krise „deutlich oder teilweise spürbar“. Wie weit die einzelnen Betriebe betroffen sind, hängt dabei auch ganz entscheidend von der jeweiligen Branche ab: Industrie, Banken und Versicherungen sowie Transport und Verkehr spüren die Auswirkungen als Erste – zu 80 Prozent „deutlich“. Im Tourismus, Handel und Gewerbe fiel das Ergebnis positiver aus, hier gibt es eine Verzögerung – vor allem durch den privaten Konsum.



FOTO: GETTY-IMAGES

Je früher eine Krise erkannt wird, desto rascher kann man ihr wieder entkommen.

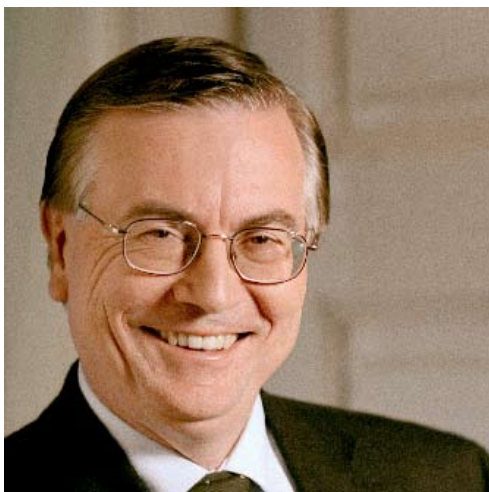
Wie reagieren die Manager nun auf die turbulenten Zeiten und welche Maßnahmen setzen sie, um ihr Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen? Nicht wirklich überraschend, stehen an erster Stelle Restrukturierungsprogramme und Rationalisierungsmaßnahmen. Das bedeutet in jedem zweiten Betrieb, der von der Krise betroffen ist, auch Personalabbau. Ein Fünftel prüft die Möglichkeiten, Löhne und Gehälter vorübergehend zu senken, ebenfalls ein Fünftel versucht durch zusätzliches Fremdkapital Engpässe zu überbrücken oder Spielraum für antizyklische Investitionen zu gewinnen. Romuald Bertl, Wirtschaftsprofessor und -berater sowie Mitglied des Kompetenzteams des Instituts Krisenkompass, meint dazu: „Personalabbau ist kurzfristig die einfachste Lösung. Aber später fehlt dann das qualifizierte Personal.“ Für ihn ist es nicht nur eine Wirtschaftskrise, sondern vielmehr auch eine strukturelle, „denn durch den Abbau von Personal gehen meiner Ansicht nach auch Know-how, Vertrauen und Qualität verloren“. Was für Bertl ebenfalls kennzeichnend ist: „Hier wird jetzt auch oft in kurzer Zeit nachgeholt, was in den letzten Jahren versäumt wurde.“

Krisentools. Drei Viertel der Führungskräfte setzen bei den Krisenwerkzeugen allein auf die ständige Überwachung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Immerhin etwas mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass versucht wird, Krisensituationen durch

”

Das ist nicht nur eine Wirtschaftskrise, sie ist auch strukturell.

R. Bertl, Wirtschaftsprofessor



”

Nur 17 Prozent der Unternehmen setzen ein Frühwarnsystem ein. Das ist erschütternd.

Martin Zechner, Gesamtleiter Krisenkompass

Risikoanalysen zu identifizieren und daraus Schlussfolgerungen abzuleiten. „Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zeigen allerdings erst dann auf, dass es eine Krise gibt, wenn diese bereits eingetroffen ist“, erklärt der Wirtschaftsprofessor. Wichtige und hilfreiche Tools wie etwa strategische Krisenkommunikationspläne, Themen-Managementsysteme, Handbücher und externe Screenings werden eher vernachlässigt.

Früherkennung hilft. Das Ergebnis der Studie fasst Krisenkompass-Gesamtleiter Martin Zechner so zusammen: „Nur 17 Prozent der Unternehmen setzen ein Frühwarnsystem ein. Das ist erschütternd.“ Denn nur eine Früherkennung kann eine Bewältigung der Krise gewährleisten. Durch möglichst zeitiges Erkennen und das Setzen von entsprechenden Maßnahmen wird die Verlaufsdauer der Krise zudem abgekürzt – womit sie oft weniger dramatische Auswirkungen hat. Werden die Signale erst sehr spät erkannt, ist der Krisenverlauf entsprechend länger. „Das berühmte ‚Durchtauchen‘ ist ein Signal, dass die Krise bereits da ist. Wenn ich erst dann beginne, Aktionen zu setzen, ist es meist schon zu spät, um wirklich gegenzusteuern“, warnt er.

„Jetzt ist Krisenmanagement erforderlich, um die Not zu beseitigen und wieder schwimmen zu können“, fasst Romuald Bertl die Situation zusammen. „Wichtig wären nun Analysen der Märkte, der Produkte und der Prozesse.“ Und er warnt davor, das Ganze rein als ein betriebswirtschaftliches Thema zu sehen, vielmehr sei es durchaus auch juristischer Natur – etwa wenn es zum Abbau von Arbeitskräften kommt. Der Tipp des Experten: „Am besten ist es, davon ausgehen, dass alles verloren wurde. Was würde ich tun, wenn ich wieder bei null anfangen muss? Das ermöglicht, ohne Ballast zu denken.“ Oft ist ohnehin alles verloren, aber man tendiert, weiterhin daran festzuhalten. „Das ist wie bei einer kaputten Ehe, wo in einem letzten gemeinsamen Urlaub versucht wird, noch einmal alles zu kitten.“ ☒