

Spielregeln in der Rezession

Prof. Dr. Christian Belz
 Professor für Marketing an der Universität
 St. Gallen, geschäftsführender Direktor des
 Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG)
 sowie Mitherausgeber von Thexis,
 CH-St. Gallen

Einbrüche sind im Wirtschaftsgeschehen normal und kehren wieder. Die Herausforderungen der heutigen und früherer Rezessionen sind ähnlich, wenn auch die jeweils aktuelle Situation durch die Beteiligten immer wieder als neu und einzigartig empfunden wird. Ich habe verschiedene Rezessionen erlebt. Bisher wurden der wachsende Pessimismus und das Gefühl der Ausweglosigkeit immer erstaunlich rasch durch Optimismus und Zukunftsglauben abgelöst. Es bleibt aber wichtig, aus Krisen zu lernen und sie nicht beiseite zu schieben, auch wenn wir auf eine neue Zuversicht hoffen.

Prinzipiell unterscheiden sich die Ursachen und Folgen sowie das Ausmass von Krisen. Was kennzeichnet die Situation vieler Führungskräfte im Jahr 2003?

1. Vorausgehende Spitzenerfolge:

Die Erfolge von Führungskräften (besonders in den Jahren 1999/2000) waren häufig aussergewöhnlich. Die Möglichkeiten für Spitzeneinkommen schienen unbegrenzt und wurden teilweise auch realisiert. Bonusprogramme rentierten, Optionenprogramme für Aktien bescherten hohe Gewinne, und neue Projekte für Märkte, Kunden, Kanäle oder Leistungen griffen rasch. Das private Vermögen liess sich vermehren. Es gelang nicht nur, das Bestehende leicht zu verbessern, sondern geschickte Bewegungen mit Übernahmen, Verkäufen oder Kooperationen bewirkten Sprünge. Zwar zeichneten sich in diesen Jahren auch Schwierigkeiten ab, aber auch in einem anspruchsvollen Umfeld war es möglich, erfolgreich vorzugehen. Problemfelder wurden durch neue Aktivitäten kompensiert und teilweise auch verdeckt. Aktuelle Probleme liessen sich durch erkannte Zukunftspotenziale aufwiegen. Das Internet und steigende Aktienpreise bewirkten eine Goldgräberstimmung.

In dieser Phase waren die Gewinner kaum diejenigen Leute im Unterneh-

men, die bestehende Aufgaben gewissenhaft erfüllten. Oft wurden beispielsweise Marketing- und Verkaufsleute demotiviert.

Die gesellschaftlichen, ökologischen, ethischen und sozialen Aufgaben von Unternehmen wurden verdrängt oder weniger stark gewichtet. Oft verlangten nur noch die enttäuschten und kritischen Mahner danach, ihre Forderungen verhallten aber vielfach ungehört.

Fazit: Je steiler der Aufstieg, desto jächer der mögliche Fall. Es geht uns heute vielleicht schlechter, aber auf einem erstaunlich hohen Niveau.

2. Szenenwechsel:

Ab 2001 brachen die Aktien ein, die Seifenblase Internet platzte. Topmanager als Abzocker nutzten die früheren Regelungen noch zum eigenen Vorteil, auch wenn sich ein Niedergang abzeichnete. Viele Anbieter verdienten nicht mehr vorwiegend in den Finanzmärkten, sondern wurden auf ihr angestammtes Geschäft zurückgeworfen. Die Wirtschaftskrise in der Triade, die schleppende Nachfrage, der Einbruch von Schlüsselmärkten, die Krisen von vormaligen (auch von den Kunden) hochgelobten Unternehmen begannen sich auszuwirken. Im bestehenden Geschäft waren keine Wunder mehr möglich, es ging vielmehr darum, kritische Schauplätze aufzugeben und für die Kunden bessere Vorteile zu erarbeiten als die Wettbewerber. Manche Innovationsprojekte, die die Unternehmen laufend als Erfolge gefeiert hatten, wurden eingestellt und Führungskräfte sowie ihre Mitarbeiter zur Rechenschaft gezogen, obschon sie früher einfach in einer allgemeinen Euphorie mitgemacht hatten. Die Sündenböcke hatten die Misere nur zum Teil verursacht. Unternehmen und Aktienbesitzer wur-

den gegenüber Zukunftsversprechen skeptisch und konzentrierten sich auf mögliche Erfolge oder vorhandene Misserfolge der Gegenwart. Die Einschätzung der Lage wurde vielerorts massiv korrigiert. Was vor kurzer Zeit super war, wurde plötzlich schlecht (und umgekehrt).

All diese Vorkommnisse haben das Vertrauen von Mitarbeitern und Kunden zerstört, und es lässt sich nur schrittweise wieder aufbauen.

3. Verunsicherung und Demotivation:

Hoher Flug und rascher Fall verunsicherten und verunsichern viele Führungskräfte in der aktuellen Situation. Vorerst versuchten sie oft, die Schwierigkeiten einfach zu überspielen, weil nicht sein kann, was nicht sein darf. Es folgte ein Aktionismus mit dem Ziel, die alten Verhältnisse wiederherzustellen. Überall an den vielfältigen Schauplätzen komplexer Unternehmen wurden Projekte und Verbesserungen eingeleitet. Die Initiativen griffen aber nicht mehr, die Trefferquote sank auch bei Kundenprojekten, weil weder im Markt noch intern eine positive Stimmung die Erfolge förderte. Viele Führungskräfte verloren wesentliche Vermögensteile, die Bonusprogramme schrumpften und Optionen wurden wertlos. Es galt und gilt, negative Entscheidungen durchzusetzen, also Arbeitsplätze abzubauen, Unternehmen zu restrukturieren, Kosten zu senken. Mehr Einsatz wird von geringerer Vergütung für viele Mitarbeiter begleitet. Gewissenhafte Leute, die die Hausse verdrängte, würden nun wieder dringend gebraucht; aber irgendwie wurde ihre Kraft im Aufschwung geschmälert.

Neue Aktivitäten werden zwar eingeleitet, aber zum Bestehenden addiert. Damit nimmt die Zersplitterung zu, und manche Initiativen erreichen die Wirkungsschwelle nicht oder werden abgebrochen, bevor sie sich nach sachkundiger Beurteilung überhaupt auswirken können.

Der Glaube der Führungskräfte, die Erfolge selbst steuern zu können, wurde erschüttert. Sie haben das Gefühl der Handlungsfähigkeit verloren. Weil Unternehmen bereits an sämtlichen Schauplätzen präsent sind und mit vielen Leistungen und vielen Kanälen, für viele Kunden mit vielen Kanälen und in vielen Märkten aktiv sind, fehlen auch Perspektiven oder strategische Felder, die eine nachhaltige und gewichtige Verbesserung versprechen.

Die mentale Situation der Führungskräfte und ihrer MitarbeiterInnen ist aus den oben genannten Gründen schwierig. Der aktuelle Einbruch ist wohl (re-

lativ zum vorhergehenden Erfolg) besonders stark und dauert länger.

Der Slogan einer Werbekampagne in der letzten Rezession lautete: «Zukunft beginnt im Kopf, zuerst in Deinem». Optimismus und Vertrauen lassen sich jedoch nicht herbeireden. Sie wachsen durch schrittweise Verbesserungen, erste Erfolge (die sich nicht einfach in Umsatz und Ertrag erfassen lassen), Beharrlichkeit, plausible Konzepte für die Zukunft, klare und gelebte Werte und Wertschätzung.

Manche erfahrenen Führungskräfte betonen, dass meistens die aussergewöhnlichen Erfolge zu den grössten

Schwierigkeiten von Unternehmen führen. Krisen sind deshalb wirklich eine Chance. Zum Sinn und zum Wesentlichen sowie zur Einfachheit zurückzufinden, ist aber kein automatischer Prozess der Selbstheilung durch Schwierigkeiten. Ebenso häufig folgen Einbrüchen ein destruktives Management und Marketing: Die Probleme werden nicht gelöst, sondern durch das eigene Verhalten laufend verschärft. Unternehmen und Marketingabteilungen stehen dann im (Di-)Stress mit einem verkürzten Zeithorizont, zunehmender Aussensteuerung, Überlastung und Hektik. **T**

Für den langfristigen Erfolg von Marketingmassnahmen wird heute mit Recht die Kundenorientierung wieder stärker betont. Diesem Trend kann man nur zustimmen.

Gleichzeitig stellen wir aber fest, dass aufgrund der allgemein schwierigeren Wirtschaftslage, des verschärften Wettbewerbs und des ständig zunehmenden Einflusses von Finanzanalysten und Investoren der Zwang zur Rationalisierung, Restrukturierung und Kostensenkung zunimmt.

In diesem Spannungsfeld, was durch den zunehmenden Einfluss von Controllern noch besonders akzentuiert wird, werden zum Teil Massnahmen getroffen, die zulasten von Qualität, Service und längerfristigen Marketinginvestitionen gehen. Dadurch werden zwar kurzfristig Gewinnsteigerungen erzielt, die aber den langfristigen Erfolg des Unternehmens gefährden.

Deswegen sollte es oberste Maxime der Unternehmenspolitik bleiben, alle Massnahmen zur Rationalisierung, Kostensenkung und zur Steigerung der Effi-

zienz zu forcieren, aber auf keinen Fall solche Massnahmen mit einzubeziehen, die zulasten von Qualität, Service, Markenaufbau und Kundenorientierung gehen.

Helmut Maucher

*Ehrenpräsident der Nestlé AG Vevey,
DE-Frankfurt am Main*

Strategien bei Deflation

Andreas Menzl

Die Deflation steht als Gespenst vor der Tür. Einen kalten Hauch verspüren wir bereits: Die Produzenten- und Importpreise sind in der Schweiz in den letzten zehn Jahren um 5 Prozent gesunken. Immobilien, Computer, Bauleistungen, Strom, Telekommunikation, Flugtickets, Konsumgüterelektronik und vieles mehr sind billiger geworden. Der Anstieg der so genannten administrierten Preise hat gleichzeitig die In-



flation in Gang gehalten. Es wird da und dort befürchtet, dass – ähnlich wie in Japan – die Deflation mehr und mehr um sich greift und die Wirtschaft für einige Jahre mehr oder weniger stagniert.

Was ist unter diesen Voraussetzungen in der Unternehmensführung zu tun? Hier eine Auswahl von Massnahmen, die situativ unterschiedlich relevant und aktuell sind: