

Frischer Wind für das Management



Wenn ein Unternehmen in der Krise steckt, ist man leicht versucht, zu altbewährten Mitteln zu greifen. Konzentration auf Kernkompetenzen, Business-Process-Reengineering oder andere „Tools“ sollen frischen Wind in das Unternehmen bringen. In den seltensten Fällen allerdings kommt ein Betrieb dadurch wirklich wieder in Schwung. Eher das Gegenteil ist der Fall. Hastige Strategiewechsel und die fieberhafte Suche nach schnellen Lösungen verschärfen die Krise noch, und das Fehlen konkreter Pläne verunsichert Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Beim Follow-up in Moskau lernten russische MP-Teilnehmer, wie man in der Krise einen kühlen Kopf bewahrt und sich für die richtige Strategie entscheidet.

Moskau. Viele Bücher über Krisenmanagement verleiten dazu, eines der dort empfohlenen Rezepte auszuprobieren, das wie ein Allheilmittel wirken und alles von alleine regeln soll. Ziel des Seminars war es allerdings nicht, das beste Rezept aus den vielen „Kochbüchern“ herauszusuchen, sondern den Teilnehmern neue Blickwinkel auf das eigene Unternehmen zu ermöglichen. Sich selbst und seinen Mitarbeitern gegenüber ehrlich zu sein und sich konkret zu fragen: Wo liegen die Ursachen für die Krise in meinem Unternehmen? Haben wir alle unsere Möglichkeiten ausgeschöpft? Ist die Strategie richtig? Liegt es nur an der globalen Krise oder war unser Ansatz z.B. bei den Finanzen, beim Personal oder im Vertrieb falsch?

Die wichtigste Erkenntnis bei der Konzeption einer Krisenmanagement-Strategie ist, dass es keine Patentrezepte

gibt. Auf dem schmalen Grat zwischen Existenz und Insolvenz hilft nur rechtzeitiges strategisches Planen. Genau aus diesem Grunde wurde beim Seminar die Strategie der einfachen Regeln (Strategy as simple rules) von Kathleen M. Eisenhardt und Donald N. Sull vorgestellt. Sie hilft den Mitarbeitern eines Unternehmens, in der Krise die jeweilige Strategie zu verstehen.

Handelt es sich um eine allgemeine Finanzkrise, die das gesamte Wirtschaftssystem erfasst hat, dann sind für den Misserfolg eines Unternehmens ausschließlich Führungskräfte verantwortlich, die falsche Entscheidungen getroffen haben. Case-Studies zu Holzmann, Daimler, Leica und Coca-Cola zeigen es ganz deutlich: Selbst Weltkonzerne sind nicht vor Managementfehlern gefeit. Sehr häufig sind es massive Konflikte zwischen Ein-

zelpersonen und/oder Gruppen, die zu Missmanagement führen. Aber auch dilettantische Führung, fehlende Konzepte oder Strategien, mangelnde Kontrolle oder persönliche Defizite der Führungskräfte können eine Krise verschärfen. Um ein Unternehmen wieder auf die Spur zu bringen, helfen nur die Fokussierung auf Schlüsselkompetenzen, richtige Preispolitik, gute Produktqualität, höhere Produktivität, gutes Image und zufriedene Kunden.

Die Managerfortbildung für die russischen Führungskräfte in Deutschland fiel mitten in die unruhige Zeit der Sanktionen und des Rubelverfalls. Bei der Analyse der eigenen Situation stellten die Seminarteilnehmer fest, dass nur diejenigen Unternehmer erfolgreich waren, die in der Krise eine Chance sahen sich weiterzuentwickeln und ihr Unternehmen zu erneuern. Auf neue Gesetze oder staatliche Hilfe zu warten oder zu versuchen, die Krise auszusitzen und zu hoffen, dass sie bald vorbei ist, erwies sich hingegen als weniger erfolgreich.

Jaroslav Dubischtschew baute seine Logistik rechtzeitig um und verstand es, die Umorientierungsphase der Märkte geschickt zu nutzen. So konnte er sogar seine Exporte ausweiten. Olga Pichtelkowa nutzte das – trotz der sinkenden Energiepreise – zunehmende Interesse an Energieeffizienz und Passivhäusern und erreichte einen Transfer



deutscher Technologie in ihre Region. Und Anton Rusakow musste feststellen, dass sein ursprüngliches Kooperationsziel unerreichbar blieb, da es sich um Dual-Use-Güter handelte. Auch hier half eine schnelle Umorientierung: Gemeinsam mit der Mikroelektronik-Engineeringfirma Maicom Quarz GmbH entwickelte Rusakow ein konkretes Projekt zum Aufbau einer neuen Herstellungslinie von TV-Set-Boxen.

Auch Andrei Gladyschew passte sich schnell an. Ziel seines Kooperationspro-

jektes war die Erschließung neuer Märkte. Als er sich mit der Strategie und dem Management deutscher Textilbetriebe befasste, kam ihm ein vollkommen neuer Gedanke. Die Strategie, Importe durch Eigenproduktion zu ersetzen, brachte seinem Unternehmen ein riesiges Umsatzplus, weil man das vorhandene Marktpotential besser ausschöpfte. Als Nächstes plant sein Unternehmen die Eröffnung eines Factory-Outlets mit flexibler Preisstruktur nach dem Vorbild des deutschen Kleidungherstellers Trigema.

Diese Beispiele belegen: Nur wenn ein Unternehmen die Krise als Chance begreift und neue Möglichkeiten erkennt und nutzt, kann es gestärkt und mit neuen Impulsen daraus hervorgehen. Sämtliche Entscheidungsschritte müssen strategisch abgewogen werden. Nur so gelingt der Spagat zwischen kurzfristigem Überleben und strategischem Handeln. ■



Eugen Breining ist Senior Consultant, Referent und Projektleiter der Export Akademie Baden-Württemberg und bei Girma consult. Er ist zuständig für Kooperationsprojekte in Osteuropa und Zentralasien. Breining ist Experte für Innovations- und Krisenmanagement und Consultant für internationale Kooperation.



Violetta Sticker, Projektleiterin der Export Akademie in Tübingen, entwickelt und führt Fortbildungsprogramme für Teilnehmer aus Osteuropa sowie Führungstrainings in den GUS-Staaten durch. Ihr Schwerpunkt ist Projekt- und Zeitmanagement.

Chinas angestrebter wirtschaftspolitischer Wandel



China befindet sich im Umbruch. So sind neue Ambitionen der Führung des Landes zu spüren, die Wirtschaft im Inneren und nach außen weiter zu öffnen. Nach außen durch zahlreiche Abkommen, die die chinesische Exportwirtschaft unterstützen sollen, und im Inneren durch vielschichtige Reformen. Beide Trends bieten neue Geschäftschancen, bringen aber auch Herausforderungen für ausländische Unternehmen mit sich.

Peking. Mit Eintritt in die Welthandelsorganisation 2001 wurde Chinas Integration in die weltweiten Lieferketten besiegelt. In den vergangenen Jahren ist die Regierung aktiver geworden, den internationalen Absatz chinesischer Waren durch Freihandelsabkommen zu stärken. Dazu schloss sie eine Reihe bi- und multilateraler Abkommen mit Ländern aus Asien, aber auch aus Ozeanien, Südamerika und Europa. Selbst wenn Firmen aus der EU bislang keinen präferentiellen Zugang zum chinesischen Markt genießen, sind viele bereits in China oder in asiatischen Partnerländern aktiv, weil sie dort niedrige Betriebskosten und erhöhte Skaleneffekte erzielen. Diese Un-

ternehmen können durch die verstärkte Integration der asiatischen Region zu-

sätzlich von geringeren Zollgebühren profitieren.

Für ausländische Unternehmen wird es immer wichtiger, vor Ort aktiv zu sein. Denn China hat sich in vielen Branchen zu einem der wichtigen Absatzmärkte entwickelt. Doch die chinesische Wirtschaft beginnt sich abzukühlen. Das von der Regierung vorgegebene Wachstumsziel von real 7,5 Prozent für das Jahr 2014 wurde mit 7,4 ▶

links: Anton Rusakow, rechts: Jaroslav Dubischtschew



Olga Pichtelkowa

Marktpotential für ausländische Unternehmen 2015

Maschinenbau	↗ IKT	↗
Kfz	↗ Umwelttechnik	↗
Chemie	↗ Medizintechnik	↗
Bau	→ Energie	↗
Elektronik	↗ Ernährung	↗

Quelle: Germany Trade & Invest. Weitere Informationen unter www.gtai.de/branchen-international