

Der normale Zyklus und wie sich Unternehmen darauf vorbereiten können

Nachdem die deutsche Wirtschaft schneller als erwartet aus der vergangenen Krise herausgefunden hat, befindet sie sich in diesem Jahr wieder auf Hochkonjunkturniveau. Doch die aktuelle Situation im europäischen Wirtschaftsraum gibt erneut Anlass zur Sorge.

Betrachtet man die Häufigkeit der Krisen innerhalb der letzten Dekaden, fällt eine deutliche Verkürzung der Konjunkturzyklen ins Auge. Erstreckte sich die Dauer der einzelnen Phasen Mitte des 20. Jahrhunderts noch über mehrere Jahre, durchliefen die Unternehmen seit Beginn der Bankenkrise 2008 bis hin zur aktuellen Finanzkrise im Euroraum einen kompletten Zyklus in nur zwei Jahren. Dieser Trend zur Verkürzung der Konjunkturzyklen wird auch durch die Prognose führender Konjunkturexperten gestützt. Kurze Boomphasen werden immer schneller von Rezessionen abgelöst und es wird mit einer (allgemeinen) Verlangsamung des globalen Wachstums gerechnet. Um innerhalb kürzester Zeit auf neue Situationen am Markt reagieren zu können, ist die Ergreifung präventiver Maßnahmen erforderlich.

Überprüfung der strategischen Position

Neue Marktsituationen verlangen von einem Unternehmen ein Überdenken seiner strategischen Positionierung. Das beginnt mit der Anpassung an die veränderten Gegebenheiten und reicht bis zur Neuausrichtung. Dabei geht es vor allem um die Entwicklung von Präventionsmaßnahmen, um im Falle eines wirtschaftlichen Umschwungs seine Position gegenüber Wettbewerbern nicht zu schwächen. Planungszeiträume müssen entsprechend der konjunkturellen Entwicklung angeglichen werden. Denn das allgemeingültige Rezept in langen, fest datierten Planungszyklen zu denken, verliert mehr und mehr an Gültigkeit. Um kurzfristig reagieren zu können, sollten Zeitspannen von ein bis zwei Jahren bei der Planung nicht überschritten werden, meint auch Stefan Padberg, Mitarbeiter im Team Risikomanagement der Deutschen Telekom: „Wir haben aus der Finanz- und Wirtschaftskrise gelernt, dass es sich lohnt, regelmäßig und in kürzeren Abständen als bislang üblich Risikoindikatoren zu monitoren und mögliche Entwicklungen zu bewerten“ (Quelle: „Die Welt“, 21.07.2011).

Aufgabe Kostenflexibilisierung

Aber auch kürzere Planungszyklen helfen nicht, wenn völlig unerwartet ganze Marktsegmente des Kerngeschäftes wegbrechen. Diese schmerzhaft Erfahrung traf in der jüngsten Vergangenheit vor allem mittelständische Unternehmen, die in der Regel keine Stabstruppen für die Unternehmensentwicklung vorhalten. Vielmehr gilt es auch in guten Jahren eine Kostenflexibilisierung voranzutreiben. Explodierende Rohstoffpreise, die Finanzmarktkrise, eine deutlich abkühlende Konjunktur und ein hoher Euro-Kurs machten vielen Produktionsbetrieben schwer zu schaffen. Die Kostensteigerungen bei extern bezogenen Leistungen müssen laufend in Balance zum Versorgungsrisiko vertraglich optimiert werden (Laufzeiten, Mindestabnahmemengen, Take-or-pay-Klauseln, Kündigungsfristen, usw.). Weitere Ansatzpunkte der Flexibilisierung liegen beispielsweise im Bereich der Nutzung von Arbeitszeitkonten oder des verstärkten Einsatzes von Leiharbeitern. Hierdurch wird Spielraum im Lohnkostenbereich geschaffen.

Flexibilisierung der Beschäftigungsstruktur

Neue flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit, Homeoffice, Job-sharing oder Sabbaticals haben längst Einzug in die deutsche Unternehmenskultur gehalten. Ohne eine immer größere Bereitschaft zu mehr Flexibilität, mehr Mobilität und mehr Qualifikation seitens der Arbeitnehmer könnten diese Modelle jedoch nicht bestehen. Sie sind allerdings unverzichtbar um, im Falle einer plötzlichen Kehrtwende der wirtschaftlichen Entwicklung, alle positiven Effekte eines Aufschwunges mitnehmen zu können.

Schlanke Produktion

Eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf Schwankungen im Markt erfordert, neben einem dynamischen Arbeitssystem, auch ein ausgezeichnetes Risikomanagement. Notfallpläne für den Eintritt verschiedener Wirtschaftsszenarien sollten bereits im Vorfeld erarbeitet werden, um diese in Krisenzeiten konsequent umsetzen zu können. Ein Herunterfahren der

Produktionskapazitäten ist sinnvoller, als ohne Kundenauftrag ins Lager hinein zu produzieren. Kapital wird auf diese Weise falsch gebunden und die Kosten für Lagerhaltung werden zusätzlich in die Höhe getrieben. Die Selektion von Kernprodukten, die auch in Krisenzeiten nachgefragt werden, ist ein entscheidender Schritt. Die Produktion dieser Schnellläufer kann beispielsweise im Monatsrhythmus an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden, während Nischenprodukte nur auf expliziten Kundenwunsch erstellt werden. Die Verschlinkung der Produktion – Lean Production – ist ein entscheidender Faktor für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens, vor allem in Zeiten eines Abschwungs. Die parallele Erhöhung des Automatisierungsgrades reduziert zudem den Lohnkostenanteil.

Intelligente Finanzpolitik

Ergänzend zu den leistungswirtschaftlichen Maßnahmen, gilt es eine solide Finanzierungsbasis zu gestalten. Die berühmte „Luft zum Atmen“ wird in schlechten Zeiten benötigt, um Liquiditätseinbrüche zu verkraften, aber auch um Chancen zu nutzen, insbesondere bei einsetzender Konsolidierung im Markt. Das fördert die Konjunkturunabhängigkeit und daher gehört konsequentes Liquiditätsmanagement in jeden Werkzeugkasten. Der nachhaltigste Weg jedoch, um sein Unternehmen in Zeiten von kürzer werdenden Konjunkturzyklen und dem vermehrten Auftreten von internationalen Krisensituationen in sicherem Fahrwasser zu halten, ist eine starke Innovationskraft und ein attraktives Produktportfolio. Denn trotz ausreichender Vorsorge seitens des Unternehmens entscheidet letztendlich der Kunde durch seine Auftragsvergabe über den wirtschaftlichen Erfolg.

Die nächste Krise wird kommen. Sind Sie gerüstet?

- Wann haben Sie die strategische Positionierung Ihres Unternehmens zuletzt validiert?
- Befindet sich Ihr Planungshorizont im Einklang mit dem Marktzyklus?
- Wie sichern Sie sich gegen auftretende Risiken, vor allem im Bereich der Versorgung ab?

- Wie flexibel ist Ihre Beschäftigungsstruktur aufgebaut?
- Wie setzen Sie Lean Production in Ihrem Unternehmen um?
- Auf welche Weise verfolgen Sie ein konsequentes Liquiditätsmanagement?
- Konnten Sie in der Vergangenheit schnell auf Marktveränderungen reagieren oder verpassten Sie den Anschluss?

Selbst wenn sich Ihr Unternehmen derzeit in einer guten oder befriedigenden wirtschaftlichen Lage befindet: Denken Sie daran, wie Ihre Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und Finanzierungspartner von einem Abschwung getroffen werden und wie Sie darauf reagieren könnten.

Unternehmen scheitern üblicherweise daran, dass sie zu spät auf Herausforderungen reagieren. Die frühzeitige Beschäftigung mit eigenen Schwachstellen, aber auch mit Chancen ist ein entscheidender Vorteil für die weitere positive Entwicklung Ihres Unternehmens.

Die Sicherung der Liquidität hat absoluten Vorrang. Nur dadurch kann kurz- und mittelfristiger Handlungsspielraum garantiert und die Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit gewährleistet werden.

„Die Chinesen brauchen zwei Pinselstriche, um das Wort „Krise“ zu schreiben. Ein Pinselstrich steht für Gefahr, der andere für Gelegenheit.“

Bozidar Radner

Geschäftsführender Gesellschafter
Dipl. Betriebswirt
Schwerpunkte: Strategie, Einkauf

Tel. 0211 – 82 89 77 132
bozidar.radner@mbbgmbh.de

