

# In der Krise trennt sich die Spreu vom Weizen

Was einen offensiven von einem defensiven Manager unterscheidet

Die Krise aussitzen oder die Gestaltung der Zukunft aktiv an die Hand nehmen. Geht es um diese Alternative, ist offensives Management langfristig lohnend.

Markus Breitenmoser

Viele Manager sehen in der gegenwärtigen Krise die Umsätze ihres Unternehmens einbrechen. Sie erleben, wie schnell die Liquidität aufgebraucht ist, und wissen, wie schwierig die Refinanzierung ist. Wie reagieren sie auf diese Herausforderungen? In idealtypischer Zuspitzung lassen sich zwei Arten von Managern unterscheiden.

## Rückzugsgefechte

Der erste ist defensiv eingestellt. Man kann ihm nicht den Vorwurf machen, inaktiv zu bleiben, im Gegenteil: Er reagiert auf die Krise mit einem ganzen Strauss von Massnahmen. Er lanciert Kostensenkungsprogramme, lässt Maschinen stilllegen, schiebt Investitionen hinaus, gibt Standorte auf, optimiert das Umlaufvermögen und entlässt Personal. Mit temporären Lohnkürzungen macht

er die verbleibenden Mitarbeiter gar zu Finanzierungspartnern. Und dann hofft er täglich, dass die Nachfrage bald wieder anzieht. Es ist unbestritten, dass der defensive Manager mit seinen Entscheidungen viel für sein Unternehmen tut. Trotzdem ist er bloss reaktiv. Aber nicht nur das: Auch wenn er das kurzfristige Überleben seiner Firma sicherzustellen vermag, setzt er deren langfristige Zukunftsfähigkeit aufs Spiel. Bei einer angegriffenen Armee würden solche Aktivitäten als ein Rückzugsgefecht gedeutet. Konsequenterweise würde diese Armee vor einem starken und unnachgiebigen Angreifer kollabieren.

## Aktives Gestalten

Wie geht denn ein offensiver Charakter vor? Auch der offensive Manager weiss, dass die Krise eine Reihe von Sofortmassnahmen verlangt. Diese betreffen zunächst die Kostenseite. So transferiert er besonders fixe Kosten wo immer möglich in variable. Ferner ist er sich bewusst, dass er den Einkauf im Zeitalter des Internets neu organisieren muss; dieser wird schneller und günstiger, und die eingekauften Teile erfüllen die verlangten Spezifikationen noch besser. Die Investitionen schliesslich

hat der offensive Manager nicht pauschal zurückgestellt, sondern in einen sorgfältig auf alle Aktivitäten abgestimmten Zeitplan eingebettet.

Was den offensiven Manager vom defensiven aber vor allem unterscheidet, ist seine Einstellung zur Zukunft. Er hofft nicht abwartend auf bessere Zeiten, sondern will die Zukunft seines Unternehmens aktiv gestalten. Das setzt zunächst voraus, dass er sich mit den Entwicklungen auseinandersetzt, die das künftige Marktumfeld prägen werden. Er hat bereits vor der Krise beobachtet, dass die Unternehmenswelt transparenter geworden ist und sich immer flexibler organisiert. Er sieht, dass seine Konkurrenten geografisch stärker präsent und branchenmässig diversifizierter sind und im Sortiment klar zwischen Preis-sensitiven und standardisierten sowie individualisierten Angeboten unterscheiden.

Vor diesem Hintergrund setzt sich der offensive Manager auch mit seinen Kunden auseinander. Dabei findet er Antworten auf eine Reihe von zentralen Fragen, etwa die folgenden: Wo fällt der Kundennutzen am höchsten aus? Wo stehen die bisherigen Kunden in der wirtschaftlichen Entwicklung? Welche Produkte sind trotz Umsatzrückgang

preisstabil geblieben? Welchem Produkt kann welche Nachfrage-Volatilität zugeordnet werden? Wo liegen die Schwächen der Konkurrenz, und welche Chancen eröffnen diese bei der Gewinnung neuer Kunden?

Zu beantworten gilt es auch Fragen wie: Für welche umweltfreundlichen und nachhaltigen Produkte oder Produktspekte wird der Kunde künftig zahlen? Wo muss die Firma flexibel auf die Kunden eingehen, und wo darf sie standardisierte Produkte anbieten? Welche Produktspezifikationen können die zentralen Bedürfnisse befriedigen? Und welche Entwicklungs- und Innovationsprojekte müssen zur Cashflow-Sicherung vorangetrieben werden?

## Vor der Tat kommt der Plan

Der zukunftsorientierte Manager setzt sich mit den Stärken seines Unternehmens und dessen mittelfristig anzustrebender Marktposition auseinander. Um diese zu erreichen, hat er eine offensive Wachstumsstrategie skizziert und die Schlüsselerfolgsfaktoren definiert. Er hat die Talente unter den Mitarbeitern ausgewählt und die Ziel- und Leistungsindikatoren festgelegt. Die Möglichkeiten von günstigen Firmenzukäufen sind

evaluiert, und die ersten Annäherungen bereits in die Wege geleitet. Der offensive Manager hat überdies seine Risiken analysiert, ein sinnvolles Frühwarnsystem installiert und dieses einem Stress-test unterzogen. Parallel dazu hat er alternative Szenarien geplant. Seine Vorgehensweise ist in einem detaillierten Massnahmenplan festgehalten, den seine Bereichsleiter kompromisslos umsetzen müssen.

Dieser Massnahmenplan hat Auswirkungen auf den Businessplan des Unternehmens, und dieser muss deshalb neu erarbeitet, kommuniziert und intern verinnerlicht werden. Mit dem neuen Businessplan wird der offensive Manager auch auf Kapitalsuche gehen, denn er weiss, dass sich das weltweite Finanzierungsvolumen verringert hat und die Kapitalkosten steigen werden – namentlich für risikoreichere Projekte.

Restrukturieren heisst für den defensiven Manager «abbauen oder verschieben». Der offensive Manager nimmt dagegen eine Re-Allokation der Ressourcen vor und handelt gezielt. Er wartet nicht ab, sondern bleibt am Ball.

Markus Breitenmoser ist Mitglied der Geschäftsleitung der Helbling Management Consulting AG.