



Bild: Krickel

Führen in schwierigen Marktsituationen

WESTERLAND (SYLT), Ende Februar (rp/kk). Schnee und Hagel von vorn und Windstärke 10 hatte sich Ralf Krickel, Geschäftsführer der Tedic GmbH mit Sitz in Isernhagen und Veranstalter des Biike Management Camps auf Sylt, als Randbedingungen für seine diesjährige Veranstaltung gewünscht. Ein derartiges Wetter hätte schließlich der gesamtwirtschaftlichen Lage am besten entsprochen. Allerdings zeigte sich der Wettergott von einer etwas milderen Seite, nahm aber den Vorträgen und Diskussionsrunden damit keinerlei aktuelle Brisanz.

Das Forum, in dem mittlerweile über 160 Unternehmer der IT-, Hightech- und Konsumgüterbranche angeschlossen sind, greift jedes Frühjahr zum Zeitpunkt der traditionellen Biike-Feuer auf der Nordsee-Insel Trends aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und

Technik auf. Hier wird in bewusst ungezwungener Atmosphäre vorgetragen und diskutiert – und das ohne Krawatten- oder sonstige Business-Etikettspflichten. Die Agenda 2009 spiegelte wider, was die aktuelle Lage hergab. Allerdings begnügte man sich nicht mit der üblichen Ursachensuche und Schuldigenschele. Vielmehr wurde tiefergehend diskutiert, wobei einige der Wurzeln der heutigen Krise in einer bereits seit fast drei Jahrzehnten sich aufbauenden Systemkrise ausgemacht wurden.

Das Biike Management Camp hatte bereits im vergangenen Jahr mögliche Krisenszenarien aufgezeigt und dabei allerdings mehr den theoretischen Hintergrund beleuchtet. Das geschah noch vor dem Hintergrund einer Einschätzung, die jene im Strandkorb abgeglichene Politikerrunde im Juni 2007

in Heiligendamm anlässlich des damaligen G-8-Gipfels formulierte: „Wir stellen fest, dass die Weltwirtschaft in guter Verfassung ist“. Was hat unsere politische Elite zu diesem Fazit bewegt? Bereits Anfang August 2007 schien ein Journalist der „Welt am Sonntag“ mehr zu wissen. Er beschrieb auf einer ganzen Seite „Wie die amerikanische Immobilienkrise die Weltwirtschaft gefährden könnte“.

Mittlerweile ist die seinerzeit noch von vielen als graue Theorie erkannte Einsicht und Lagebeurteilung einer ganz anderen, bitteren Realität gewichen. Thomas Mazur vom Beratungsunternehmen Ernst & Young stellte sich der Frage, was zu tun ist¹. Der Mittelstand ist auf sich allein gestellt. Ein Besuch bei Merkel und Steinbrück wegen Ret-

¹) Siehe auch Beitrag auf Seite 78ff. in dieser Ausgabe.



Bild: SH-Nachrichtengeneratur

tungsschirm? Fehlanzeige. Weil die Unternehmen mit den Kräften des Wettbewerbs plötzlich nicht mehr klar kommen, scheint Regulierung nun auf einmal ein probates Mittel.

Wie es zu dieser weltweiten Situation, in der offenbar alle potenziellen Störgrößen mit einer bisher nicht bekannten Vehemenz gleichzeitig eintreffen, gekommen ist, stellte das Forum in einer offenen Diskussionsrunde unter der Moderation von Dieter Körner, Unternehmensberater und Experte für Restrukturierungsfragen, fest.

Gutes Management gefragt

Man hört und liest, dass wohl einige Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen werden. Doch was machen diese Unternehmen anders? Nach wie vor gilt, und daran waren sich nahezu alle Teilnehmer einig: Gutes Management ist gefragt. Und das ist wohl Mangelware, wie sich in der Krise deutlicher als je zuvor zeigt.

Viel Zeit zum Handeln bleibt allerdings nicht mehr: Auch hierbei waren sich alle Teilnehmer einig. Nötig ist die Besinnung darauf, was einst Max Frisch so treffend formulierte: „Eine Krise kann ein produktiver Zustand sein, man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Wohl wahr.

Eine glasklare Analyse der eigenen Fähigkeiten und der Relevanz für das adressierte Markt- und Kundensegment bildet die Grundlage für die Diskussion relevanter Veränderungsoptionen. Eine Verantwortung von Marketing und Vertrieb für die künftige Attraktivität der gewählten Segmente ist unerlässlich. Aus diesen Informationen lassen sich Impulse für strategische Veränderungen ableiten, die anschließend unter starker Führung umgesetzt werden sollen. Die Ausrichtung und Synchronisation der Aktivitäten aller Mitarbeiter und Partnerunternehmen auf die starken und wachstumsträchtigen Geschäftsfelder ist dabei das Ziel.

Ein wirksames Kosten- und Performance-Management sollte ohnehin nicht erst jetzt etabliert werden. Mitarbeiter in Bereichen, die gestrafft werden müssen, können durch ein professionelles Outplacement begleitet werden, wie Marcus Holzheimer, Inhaber der MH3 Unternehmensberatung, in seinem Beitrag ausführte.

Den Wandel akzeptieren

Viele Manager scheinen einfach nur beleidigt zu sein, weil sie nicht wahrhaben wollen, dass das von ihnen etablierte Business-Modell nun schlichtweg „End-of-Life“ ist. Sie geben das

strategische Denken auf und sperren sich gegen den Wandel. In Zeiten abrupter, tiefgreifender Veränderung bestimmter Basisannahmen kann jedoch die Veränderungsresistenz mancher Manager die Existenz eines Unternehmens gefährden: Auch das eine Erkenntnis, die in den Diskussionen mehrfach angesprochen wurde. Ein bedeutsames Fazit daraus war die Feststellung, dass gerade in schwierigen Marktsituationen die Chance auf erfolgreiche Veränderungen besonders hoch ist. Die Bereitschaft von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, den Wandel mitzutragen, ist im Wesentlichen vorhanden. Einen Plan B zu haben, falls einer nicht mitspielt, ist ratsam. Eine faire Kommunikation bleibt eine bedeutsame Voraussetzung.

Nächste Krise wartet schon

Wie das Internet zu einem Verlust der Anonymität führen kann, bewies Benedict Berger, IT-Experte für Sicherheitsfragen, den Teilnehmern in einer eindrucksvollen Live-Präsentation. Er warnte gleichzeitig vor den gesellschaftlichen Folgen dieser Veränderungen. Mit einer nur für diesen Demonstrationzweck erfundenen Person, die er extra für diesen Event im Internet vorab angelegt hatte, verfolgten die Teilnehmer die elektronischen Spuren und erörterten mögliche Konsequenzen für Karriere und Privatleben sowie eine effiziente und gesicherte Internetnutzung. Höhepunkt der Biike war in diesem Jahr ein Beitrag von Professor Walther Stützel zur „Europäischen Verteidigungs- und Sicherheitspolitik in einer ungeordneten Welt“. Als ehemaliger Staatssekretär im Verteidigungsministerium in der Regierung Schmidt zog er eine Bilanz der Veränderungen in den vergangenen 35 Jahren. Neue Aufstellungen im transatlantischen Bündnis, eine Verschiebung der internationalen Gewichte und das zunehmende deutsche Engagement im Ausland gaben Anlass zu lebendigen Diskussionen. Diese fortzuführen, bot sich auch abseits der offiziellen Agenda bei Strandspaziergängen und in geselliger Abendrunde an. Bei dieser Gelegenheit über ein Wiedersehen im nächsten Jahr zu sprechen, fiel nicht schwer: Der Termin steht bereits fest. Das nächste Forum findet vom 18. bis 21. Februar 2010 unter dem Thema „Agenda 2010 – eine kritische Prüfung der Lage“ statt.