

# Management im Überblick



## Editorial

### Liebe Geschäftspartner, Kollegen und Freunde,

jeder redet über die Krise, also tun wir es auch. Aber Achtung! Vielleicht werden Sie über den Blickwinkel überrascht sein. Denn es gibt nicht nur

Schlechtes zu berichten ...

An dieser Stelle wünsche ich Ihnen frohe Weihnachten und einen guten Rutsch in ein sicherlich sehr spannendes Jahr 2009. Ich bedanke mich bei all unseren Geschäftspartnern für das

entgegengebrachte Vertrauen und meinen Kollegen, die für den Erfolg von K&P verantwortlich sind.

Viel Spaß beim Lesen!  
Dr. Georg Kraus

## Thema des Monats

### Krise als Chance?

Es ist doch erstaunlich, wie groß die Überraschung der Menschen über die aktuelle Krise ist. Jeden trifft sie unvorbereitet und jeder redet so, als ob das Ende der modernen Weltwirtschaft nahe wäre. Es werden Katastrophenszenarien farbig ausgemalt und es wird wehmütig auf die letzten „guten Jahre“ zurückgeblickt. Interessanterweise trifft die Krise die meisten Unternehmer unvorbereitet. Sie haben also für die veränderte Situation keine Konzepte und fühlen sich von ihr überfordert. Die meisten Manager betrachten die Krise zudem als etwas Negatives, Unnötiges und vor allem Belastendes. In dieser Ausgabe von Management im Überblick möchte ich deshalb das Thema Krise beleuchten und Aspekte anschnitten, die in der aktuellen Medieneinblendung zu kurz kommen. Dabei geht es mir vor allem um folgende Thesen:

1. Die Krise als Voraussetzung von Wachstum
2. Die Krise als Chance
3. Was ist der nächste Kondratieff?

### Die Krise als Voraussetzung von Wachstum

Wir tun immer so, als seien Krisen etwas „Anormales“, das man tunlichst vermeiden sollte. De facto sind Krisen

ein wesentlicher Bestandteil unseres Wirtschafts- bzw. Gesellschaftssystems. Alles in unserer Wirtschaft ist auf Wachstum ausgelegt. Jedes Unternehmen versucht sich zu entwickeln, mehr Umsatz und Gewinn zu machen. Da dies logischerweise aber nicht unendlich möglich ist, bedarf es regelmäßiger Krisen, damit wieder Wachstum entsteht. Die Natur kann uns hier als Vorbild dienen. Ohne Winter gibt es keinen Frühling ...

Jeder, der die Krise verdammt, müsste somit im Umkehrschluss auch das Wachstum verdammen. Früher waren Kriege und Epidemien die bereinigenden Faktoren. Da diese heute nicht mehr so oft zum Einsatz kommen, überhitzen die Wirtschaftssysteme und bereinigen sich selber. Es lebe die Krise! Es lebe das Wachstum!

### Die Krise als Chance

Vor kurzem sprach ich mit einem Kunden, der zum Jahresende als Vorstandsvorsitzender zu einem Automobilzulieferer wechselt. Ich habe ihm scherzhaft mein Beileid ausgesprochen und ihm „viel Glück“ in den schwierigen Zeiten gewünscht. Seine Reaktion war anders als erwartet. Statt mir zuzustimmen, meinte er, dass die Situation fast ideal ist. Der Markt sei in einem kompletten Umbruch. Die bisherigen Spielregeln würden nicht mehr gelten, und wer jetzt clever sei,

könne den Markt jetzt neu ordnen. Was unterscheidet Krisenzeiten von „normalen“ Zeiten:

#### > Firmenübernahmen:

Unternehmen mit schwacher Liquidität, die anderen bisher als Wettbewerber das Leben schwer gemacht haben, stehen auf einmal als Übernahmekandidat zur Disposition.

#### > Entscheidungsgeschwindigkeit:

In Krisenzeiten werden Entscheidungen schneller getroffen. Wenn Sie ein attraktives Produkt in einem guten Preis-Leistungsverhältnis haben, werden Ihre Kunden schneller einen Wechsel zu Ihren Gunsten vollziehen.

#### > Veränderte Spielregeln:

In Krisenzeiten verändern sich die Märkte sehr schnell. Selbst große Player „schwächeln“ und verlieren ihre Dominanz. Also können sich kleine, flinke „Newcomer“, die rasch auf die neue Situation reagieren, mit neuen attraktiven Produkten und Problemlösungen im Markt etablieren.

Leider verhalten sich viele Manager in der Krise so, wie sie sich in Wachstumsphasen verhalten: Sie gehen davon aus, dass der Zustand immer so weitergeht. Gute Manager bereiten sich schon in Wachstumsphasen auf

Fortsetzung auf Seite 2

die nächste Krise vor ... und noch bessere Manager bereiten ihr Unternehmen schon während der Krise auf das kommende Wachstum vor! Dies bedeutet: Sie legen gerade in der Krise neben dem obligatorischen Kosteneinsparen und Downsizing einen starken Schwerpunkt auf

> **Innovation**

Nur wenn wir neue, innovative Produkte haben, werden wir uns vom Markt abheben und in Zukunft gewinnen!

> **Personalentwicklung**

Insbesondere in der Krise ist es wichtig, die guten Mitarbeiter zu halten. Zusätzlich bietet die Krise die Gelegenheit, sich von Mitarbeitern zu trennen, die nicht mehr zu Ihren Ansprüchen passen.

> **Marketing und Vertrieb**

In Krisen werden die Märkte neu geordnet. Wer jetzt einen starken Vertrieb hat, sichert sich die Marktanteile der Zukunft!

Interessanterweise sind jedoch gerade dies die 3 Themenfelder, die in Krisenzeiten in den meisten Unternehmen die stärksten Budgetkürzungen erfahren. Hier ist ein Umdenken angesagt!

**Bedeutung des Wortes Krise auf Japanisch Ki-Ki:**



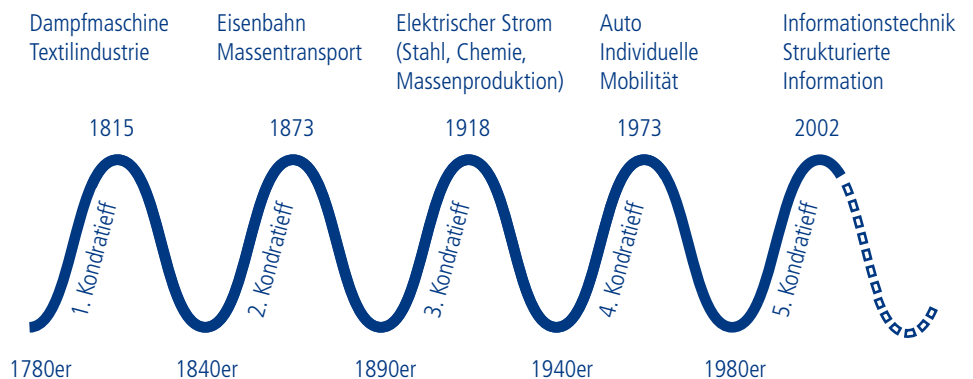
**Zitat des Monats**

„Krise kann ein produktiver Zustand sein, man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Max Frisch

**Was ist der nächste Kondratieff?**

Kondratieff hat 1926 die Wirtschaftskrise von 1929 vorausgesagt. Sein Kredo war, dass Wirtschaftssysteme durch große Produktivitätswellen getrieben werden und am Ende jeder Produktivitätswelle eine Krise entsteht, bevor die nächste Produktivitätswelle startet. Kondratieff hat folgende Wellen identifiziert:



**1. Produktivitätswelle Dampfmaschine**

Diese Produktivitätswelle sorgte dafür, dass bisher aufwändige handwerkliche Arbeit industrialisiert werden konnte und somit Massenfertigung möglich war. Dies führte z.B. in der Textilindustrie zu einem Boom, der die ganze Wirtschaft mitriss.

**2. Produktivitätswelle Eisenbahn**

Durch die Eisenbahn wurde es möglich, kostengünstiger Waren und Menschen an entlegene Orte zu transportieren. Neue Märkte öffneten sich somit für die Unternehmen.

**3. Produktivitätswelle Elektrifizierung**

Durch die Elektrifizierung wurde auch das Handwerk effizienter. Kleine Elektromaschinen konnten bisher handwerkliche Tätigkeiten ablösen. Die Elektrifizierung war 20 Jahre lang der Motor der Wirtschaft. Ende der 20er Jahre ging diese Ära zu Ende. Die Städte waren elektrifiziert. Die Kraftwerke waren gebaut und die Produktivitätssteigerungen durch Elektromaschinen gehoben. Die Überhitzung war unvermeidlich.

**4. Produktivitätswelle Automobil und Mobilität**

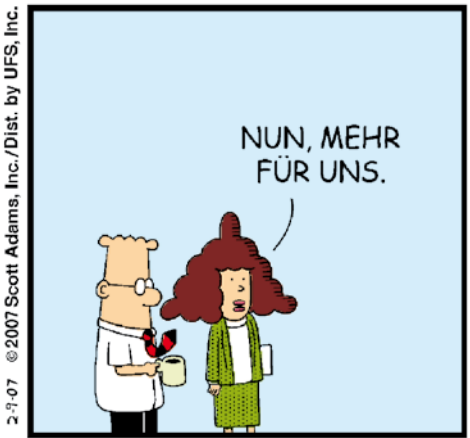
Ab den 40er Jahren wurde das Thema Individualmobilität zur neuen Produktivitätswelle. Die Automobilindustrie wurde zum Motor der Wirtschaft.

**5. Produktivitätswelle Informationstechnologie**

Ab den 80er Jahren übernahm die Informationstechnologie die Rolle als Produktivitätstreiber. Durch Computer, E-Mail, Datenverarbeitung, Handy, Internet wurde die Effizienz in Unternehmen vorangetrieben. Diese Produktivitätswelle hat jedoch ihren Zenit schon überschritten. Produktivitätsverbesserungen sind nur noch marginal. Die aktuelle Krise ist somit nichts anderes als ein Zeichen für das Ende des 5. Kondratieffs.

**6. Was kommt als nächstes und vor allem wann?**

Im „Wann“ gehen die Meinungen sehr weit auseinander. Es geht von düsteren Prognosen über 25 Jahre der Depression bis zu ersten Aufschwungtendenzen in der 2. Jahreshälfte 2009. In jedem Falle werden die positiv Denkenden, die nicht in Erstarrung verharren, sondern Chancen erkennen und in jeder Situation entscheiden und handeln, zu den Gestaltern neuen Wachstums zählen. Der andere Aspekt, welches Wachstumsthema den nächsten Kondratieff bezeichnet, ist eine aktuell spannende Frage. Als mögliche neue Treiber werden u.a. die Bio- und Nanotechnologie gehandelt. Andere vermuten die Megathemen lauten Energie und psychosoziale Gesundheit. Leider bin ich kein Hellseher. Gerade deshalb würde ich mich mit Ihnen gerne über dieses Thema austauschen. Schreiben Sie mir, welche Ideen Sie dazu haben! ■



## Trends und Fakten Das Ultimatum-Spiel oder was wird als unfair bezeichnet

In der Spieltheorie gibt es ein Spiel namens „Ultimatum“. Die Spielregeln sind ganz einfach. Sie geben einer Person z.B. 50 Euro mit dem Auftrag, diesen Betrag mit einer zweiten Person zu teilen. Wenn die zweite Person den Anteil akzeptiert, dürfen beide ihren Anteil behalten. Wenn die zweite Person den Anteil nicht akzeptiert, verlieren beide ihre ganzen Anteile. Die Theorie sagt nun, dass die zweite Person jeden Betrag größer als null akzeptieren sollte (Ein Euro ist besser als nichts). Es zeigt sich aber bei diesem Spiel, dass Angebote unter 20% der Summe oft abgelehnt werden und somit Verlierer Verlierer erzeugen. Dies hat etwas zu tun mit dem Gefühl fair oder unfair behandelt worden zu sein. Eine neue Untersuchung hat nun zu Tage gebracht, dass Männer, die ein Angebot als „unfair“ bezeichneten und deshalb lieber ein Verlierer-Verlierer-Spiel bevorzugten, im Schnitt einen 50% höheren Testosteronspiegel hatten. Der „Homo-economicus“ und das Testosteron scheinen offensichtlich ein Gegensatz zu sein. ■

## Buchempfehlung



### Strategische Unternehmensführung

von Aloys Gälweiler und Markus Schwaninger  
ISBN: 3593377616

Wer sich für das Thema Unternehmensstrategie interessiert, kommt an diesem Werk nicht vorbei. Einfach und klar auf den Punkt gebracht. Ein „Must“ für jeden Unternehmer. ■

Direkt bei Amazon bestellen >

## Trends und Fakten Unternehmer versus Manager

Eine interessante Studie in den USA hat die Performance von unternehmergeführten Firmen mit managergeführten Unternehmen verglichen. Der Vergleichszeitraum betrug 15 Jahre. Managergeführte Unternehmen erlebten im S&P 500-Vergleich eine Wertsteigerung von 222%. Unternehmergeführte Firmen eine Performance von 970%! Woran liegt es? Die Ursachen sind sicher vielfältig. Die Tatsache aber, dass Firmeninhaber Entscheidungen unabhängig von Quartalsberichten treffen können, spielt dabei sicher eine große Rolle. ■

## Auf den Punkt gebracht Businessbegriffe einfach erklärt

### Ampelbewertung

Kontrollinstrument zur Projektüberwachung. Die symbolische Ampel informiert über den Projektfortschritt: Grün bedeutet, dass alles wie geplant läuft. Gelb bedeutet, dass mittlere Probleme auftreten, Zeitverzug absehbar ist und Entscheidungsbedarf besteht. Rot bedeutet, dass schwere dringliche Probleme auftreten, bereits Zeitverzug und sofortiger Lösungs- oder Entscheidungsbedarf besteht. Berichte an das Management müssen kurz und bündig sein. Die Hauptaussage sollte sein: Läuft es oder besteht Handlungsbedarf? Leider sind die meisten Berichte zu textlastig. Auf vielen Seiten wird der Status des Projekts beschrieben, oft so aufwändig, dass es keiner mehr liest. Weniger ist oft mehr! ■

## Trends und Fakten Was bereuen sie?

In Großbritannien wurden in einer Umfrage 1.250 Männer und Frauen danach befragt, was sie im Leben am meisten bereuen haben. 22% aller verheirateten Frauen antworteten, dass sie – wenn sie die Zeit zurückdrehen könnten – einen anderen Mann wählen würden. Dagegen bereuen nur 12% der Männer die Partnerwahl. 30% aller befragten Männer und Frauen sind mit ihrer Berufswahl unzufrieden und 37% bereuen, nicht genug Geld in ihrem Leben gespart zu haben. Die meisten Befragten bereuen (53%) jedoch, dass sie nicht mehr von der Welt kennen gelernt haben, bevor sie sich niedergelassen haben ... Was bereuen Sie? ■

## Akademie

Durch die Kooperation mit der St. Gallener Business-School können Sie ab sofort auf unserer Homepage auch das Leadership-Programm einsehen. Wir freuen uns über diese Intensivierung der Zusammenarbeit. ■

Mehr unter: [www.k-akademie.de](http://www.k-akademie.de)

## Impressum

DR. KRAUS UND PARTNER  
Consulting . Training  
Werner-von-Siemens-Str. 2-6  
D-76646 Bruchsal  
Tel: +49 (0) 7251-98 90 34  
Fax: +49 (0) 7251-98 90 35  
E-Mail: [info@kraus-und-partner.de](mailto:info@kraus-und-partner.de)  
<http://www.kraus-und-partner.de>  
Herausgeber, V.i.S.d.P.: Dr. Georg Kraus  
Gestaltung: [www.konradi.com](http://www.konradi.com)  
Korrektur: Bernhard Kuntz

Ausgabe XVI, Dezember 2008

Herzlichen Dank an die SVP Deutschland AG für die beigefügten Analysen!  
[www.svp.de](http://www.svp.de)