

UNTERNEHMENSKRISEN in der SÄGEINDUSTRIE ERFOLGREICH bewältigen

- Manuskript für Holz-Zentralblatt -

Dipl.-Vw. Dr. Konrad Schwan

1. 6. 1993

© Dr. Schwan & Partner

Unternehmenskrisen in der Sägeindustrie erfolgreich bewältigen

Unternehmenskrisen können einmal ihre Ursache in einer konjunkturellen Rezession haben, die in aller Regel eine zeitlich begrenzte Unternehmensbedrohung darstellt, deren Tiefe und Dauer allerdings meist unbekannt ist. Davon zu unterscheiden sind zum zweiten Branchenkrisen, die in aller Regel zeitlich unbegrenzt wirksam sind und sehr unterschiedliche Gründe haben können. Eine konjunkturelle Rezession muß man quasi "durchstehen", eine Branchenkrise verlangt hingegen fast immer tiefgreifende betriebliche Anpassungsprozesse. Beiden Arten der Unternehmensbedrohung ist jedoch gemeinsam, daß es Betriebe gibt, die stärker oder schwächer als andere Betriebe bedroht sind, sich also anders entwickeln als die Gesamtwirtschaft oder der Branchendurchschnitt. Offenkundig ist für diesen Unterschied die individuelle Managementleistung eines Betriebes sehr wesentlich verantwortlich, also ob externe Bedrohungen stärker oder schwächer wirksam bzw. bewältigt werden.

Für große Teile der Sägeindustrie im deutschsprachigen Raum, vor allem für mittelgroße Betriebe mit einem den regionalen Bereich überschreitenden Absatzgebiet, ist eine besondere krisenhafte Bedrohungssituation dadurch entstanden, daß derzeit eine konjunkturelle Rezession mit einer Branchenkrise zusammenfällt und sich damit negative Auswirkungen dramatisch summieren. Beispielsweise treffen Währungsveränderungen mit rezessiven Folgen für die Exportmärkte der Sägeindustrie und die weiterverarbeitende Holzindustrie sowie eine geschwächte Inlandsnachfrage mit alten und neuen strukturellen Branchenproblemen zusammen, wie regionalen Übersetzungen des Marktes mit Sägebetrieben bei gleichzeitigen Konzentrationstendenzen in beachtlichem Ausmaße, geringe Wertschöpfungspotentiale, dirigistische und bürokratische Rundholzbeschaffung, Kapazitätslücken usw. Die allgemeine gegenwärtige wirtschaftliche Unsicherheit belastet die triste Situation zusätzlich. Beispielsweise sinken tendenziell die Auftragsreichweiten der Sägeindustrie stark, obwohl ihre Abnehmer durchaus befriedigend beschäftigt sind, jedoch sehr vorsichtig disponieren.

Das Widersprüchliche der augenblicklichen Lage der Sägeindustrie liegt darin, daß sich einerseits ergänzend zur langfristigen Branchenkrise bedenkliche rezessive Bedrohungen und daraus folgend Pessimismus breitmachen, andererseits jedoch gesamtwirtschaftlich sowie weltweit, und besonders im deutschsprachigen Raum, ökonomische Voraussetzungen für eine gute Konjunktur bestehen und zudem gerade die Holzwirtschaft mittel- und langfristig "im Trend liegt". Die Vermutung liegt nahe, daß die Rezession auch herbeigeredet wurde und der Großindustrie eine seit langem notwendige und radikale Schlankheitskur ermöglicht, die die mittelständische Sägeindustrie nie in einem vergleichbaren Ausmaße notwendig hatte, aber deren Folgen sie nun mittelbar und nachteilig treffen. Die weitere kurzfristige Entwicklung der Konjunktur erscheint derzeit schwerer einschätzbar denn je.

Eine Unternehmenskrise ist dadurch gekennzeichnet, daß die bislang gepflogene Art und Weise der Unternehmensführung die nachhaltige Sicherung des Unternehmens nicht mehr gewährleistet. Tiefgreifende Änderungen im Denken, Verhalten und Handeln der Betroffenen werden notwendig. Der zwingende Anpassungsbedarf wird in der Praxis dennoch sehr oft geradezu ignoriert und verdrängt. Offenbar fällt es äußerst schwer sanierungsgerecht und damit unkonventionell zu agieren. Eine erfolgversprechende Krisenbewältigung wird dadurch verschleppt und der optimale Interventionszeitpunkt versäumt. Nahezu bei allen fehlgeschlagenen Sanierungen liegt darin ein entscheidender Mißerfolgssfaktor. Das selbstkritische und ehrliche Eingeständnis der betrieblich Verantwortlichen, ein Krisen- oder Sanierungsfall zu sein sowie die Bereitschaft, energisch und rasch auch ungewöhnliche Maßnahmen zu setzen, sind die zwangsläufigen Voraussetzungen zur Bewältigung der gefährlichen Situation. Beschönigungen, Halbherzigkeiten und Zuwarten sind ebenso wie das entschuldigende Suchen von externen Gründen der Krisen genau das Gegenteil.

Das frühzeitige Erkennen der Bedrohung durch eine Krise ist die wichtigste Voraussetzung zu ihrer

Bewältigung. Unternehmenskrisen beginnen zunächst langsam, um dann immer rascher und stärker zu werden. Die Entwicklung kann an verschiedenen allgemeinen und betriebspezifischen Indikatoren erkannt, gemessen und verfolgt werden. Je deutlicher mit dem Fortschreiten der Krise die Warnsignale werden, um so schwieriger wird die Abwehr der Bedrohungen bzw. die Rückführung des Unternehmens in eine normale Lage. In der Frühphase einer Krise bestehen naturgemäß die vielfältigeren und wirksameren Möglichkeiten der Krisenbewältigung bzw. mit wachsendem Bedrohungsausmaß schränkt sich der für die Krisenbewältigung zur Verfügung stehende Handlungsspielraum zunehmend ein. Chancen von Vorwärtsstrategien sind dann kaum mehr nutzbar. Defensive Sanierungsstrategien werden zum Gebot der Stunde, um den Zusammenbruch des Unternehmens zu verhindern.

Mit herkömmlichen betrieblichen Instrumenten lassen sich die Auswirkungen einer Unternehmenskrise durchaus feststellen, wie beispielsweise ein Umsatzrückgang, Marktanteilsverlust, Ertrags schmälern, Liquiditätsprobleme usw. Damit ist aber oft noch wenig über die tatsächlichen Ursachen einer Bedrohung gesagt, das heißt das betriebliche Berichtswesen stößt rasch an seine Grenzen. Daher bedarf es einer weitergehenden und differenzierten Ermittlung der Krisenursachen, um der Bedrohung in geeigneter Weise Herr zu werden. Bei der konjunkturellen Rezession und noch mehr bei der Branchenkrise gibt es eine Fülle von zu erkennenden Ursachen, die nach ihrer Bedeutung unbedingt zu gewichten sind, damit die Krisenbewältigung gezielt und effektiv erfolgen kann und somit eine Zersplitterung der Kräfte vermieden wird.

Die erfolgreiche Früherkennung und Abwehr von Bedrohungen bei Unternehmenskrisen bedeutet, daß man zeitgemäße Verfahren und Instrumente der Unternehmensführung einsetzt, allerdings unter sehr erschwerten betrieblichen Verhältnissen. Bei den meisten Unternehmenskrisen zeigt die praktische Erfahrung, daß sie vermeidbar gewesen wären, hätte man sich bereits früher um eine professionelle Unternehmensführung bemüht, wie sie im Krisenstadium zur Unternehmenssicherung unverzichtbar wird. Das gilt leider auch für die Sägeindustrie.

Durch eine sogenannte strategische Planung ist ein Krisen- bzw. Sanierungskonzept zu erstellen und gleichzeitig eine nachhaltige und ergebnisorientierte Planung (Zielsetzung, Budgetierung, laufende Soll-Ist-Vergleiche, Anpassungsverfahren) als kontinuierlicher Prozeß zu installieren. Die Planung muß mit der Einführung eines die wichtigsten betrieblichen Funktionen umfassenden Informations- und Berichtssystems einhergehen. Letzterem sollte eine laufende externe Beobachtung der Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie der technischen Veränderungen integriert werden. Durch die vorgenannten Instrumente wird eine Klarheit und Überprüfbarkeit der Leistungsfähigkeit des Betriebes erreicht.

Ein zentraler Erfolgsfaktor beim Einsatz der Instrumente ist die Sicherung einer optimalen Kommunikation zwischen Unternehmensführung, Führungskräften und Mitarbeitern sowie die Pflege einer hervorragenden Personal- und Führungsarbeit. Die Bewältigung von Unternehmenskrisen kann nur gemeinsam mit den Mitarbeitern erfolgen. Einzelgängerische Kraftakte taugen ebenso wenig wie das Beharren auf einem stark autoritär gefärbten Führungsstil. Der mittelständisch und traditionell geprägten Sägeindustrie erwachsen gerade daraus häufig besondere Probleme der Krisenbewältigung.

So wie Leistungsschwächen des Managements die Gefahr einschließen, daß externe betriebliche Bedrohungen zur Unternehmenskrise führen, so entscheidet letztlich die Qualität des Managements in weitem Maße darüber, wie in kritischen Unternehmensphasen Schwierigkeiten nachhaltig bewältigt werden. In diesem Zusammenhang liegt auch die Begründung, weshalb bei Unternehmenskrisen häufig ein Wechsel oder die Ergänzung des Managements notwendig sind, meist verbunden mit einer temporären externen Unterstützung durch Berater mit breit gelagerter Qualifikation und einschlägiger Erfahrung.

Durch eine Umfeld-Analyse sowie Prognose sind Art und Ausmaß der aktuellen und wahrscheinlichen externen Bedrohungen zu ermitteln. Dem hat eine Unternehmens-Analyse zu folgen bzw. zu entsprechen, mit der die Abhängigkeit des Betriebes von externen Bedrohungen bestimmt sowie interne Schwächen erkannt werden. Daraus leitet sich das Konzept für die Krisenbewältigung ab.

Der analytischen und strategischen Arbeit muß notwendigerweise die wesentlich aufwendigere und mühsame Umsetzung festgelegter Maßnahmen folgen.

Wenn Krisenkonzepte scheitern, dann meist durch das Versagen des Managements, schrittweise und konsequent die als richtig und notwendig erkannten Maßnahmen zügig zu realisieren. Die Bewältigung von Krisensituationen erfordert von den Betroffenen ein überdurchschnittliches Maß an Einsatz und physischer sowie psychischer Belastungsfähigkeit, und zwar gerade dann, wenn diese Kräfte erfahrungsgemäß bereits mehr oder minder ausgelaugt sind. Pessimistische, depressive und resignative Verhaltensweisen sind oft eher die Regel als die Ausnahme. Unsicherheit, Angst, Statusprobleme und die Furcht sein Gesicht zu verlieren sind dabei typische Symptome. Hinzu kommt, daß gleichzeitig mit den Aktivitäten zur Krisenbewältigung natürlich auch das laufende Tagesgeschäft bestmöglich bewältigt werden muß. Kurzum - gerade dann, wenn die Bewältigung einer Krisensituation enorme Energie und auch unternehmerischen Optimismus verlangen, fehlen diese Voraussetzungen besonders häufig. Daher kommt der Sicherung eines wirksamen Krisenmanagements ganz besondere Bedeutung zu und erfordert eine breite Sammlung der betrieblichen Kräfte. Hat die Unternehmenskrise bereits die Frühphase verlassen, die Bedrohung einen sehr ernststen Umfang angenommen und ist die Zeit zur Bedrohungsabwehr knapp geworden, wird es fast immer notwendig sein, durch die Gewinnung externer Hilfe den drohenden betrieblichen Zusammenbruch abzuwehren und eine nachhaltige Sicherung der Unternehmung herbeizuführen.

Vielfältige Erfahrungen im Sanierungsmanagement der Holzwirtschaft, auch in der oft strukturell schwierigen Sägeindustrie, haben gezeigt, daß professionelle Bemühungen der Krisenbewältigung von den Banken und Geschäftspartnern honoriert werden, nämlich dann, wenn sie sehen, daß man plausible und erfolgversprechende konzeptionelle Lösungen gefunden hat, mit offenen Karten sich ernsthaft um ihr Vertrauen bemüht und die betrieblich Verantwortlichen ihre Kompetenz zur tatsächlichen Umsetzung notwendiger Maßnahmen in weitem Maße nachweisen können. Weder Banken noch Geschäftspartner erwarten Wunder, sondern wollen durch konkrete Fortschritte überzeugt werden. Gelingt das, hat man sie als entscheidende Partner gewonnen - und kann es auch schaffen.