

Bereit sein

Wenn nach der Krise die Krise kommt

Von Dr. Francis Krähenbühl, Vorsitzender der Geschäftsführung,
Nexans Deutschland GmbH

Mancher sieht schon das Ende der Krise, doch in Wahrheit stehen uns die schwierigen Zeiten noch bevor: Die aktuelle Konjunkturkrise ist nur der augenfällige Schleier, hinter dem sich eine grundlegende Strukturkrise verbirgt. Während der Staat über Subventionen nun an der konjunkturellen Schraube dreht und Symptome bekämpft, werden die dahinter versteckten strukturellen Probleme oft überhaupt nicht gelöst.

Dringlichste Aufgabe: Neue Strukturen schaffen

Wichtigste Aufgabe der Industrieunternehmen ist es jetzt, ihre Strukturen anzupassen, um einer „Krise nach der Krise“ vorzubeugen. Diese droht mit noch weit schwerwiegenden Auswirkungen, denn die Wirtschaft steht da mit schwerfälligen Organisationsabläufen und Massenprodukten ohne Mehrwert – ein Erbe aus guten Zeiten, als die Konjunktur noch florierte und viele Maßnahmen einfach nicht nötig schienen. Wenn jetzt aber die Konjunktur wieder anzieht, wird die Wirtschaft dadurch nicht am gleichen Tag geheilt – hier geht es um Prozesse, die vier bis fünf Jahre in Anspruch nehmen. Wir kommen aus einer Verkäufer-Wirtschaft und erleben jetzt eine Einkäufer-Wirtschaft. Wenn aber die Nachfrage einbricht, reagieren Unternehmen reflexartig: Sie wollen ihre Produktion auslasten. Viele haben daher der Versuchung nicht widerstanden, ihre Preise zu reduzieren, um auf die Krise zu reagieren. Sie haben damit das Preisniveau des Marktes gesenkt und die eigene finanzielle Decke ausgedünnt, ohne nachhaltig Strukturen zu verändern. Andere haben Sparmaßnahmen



Dr. Francis Krähenbühl

ausgerechnet bei den Innovationsabteilungen angesetzt – das Schlimmste, was passieren kann.

In der Forschung und Entwicklung liegt die Zukunft

Wer morgen blühende Geschäfte will, muss heute den Samen für Added-Value-Produkte legen. Der Markt fragt heute nach den innovativen Lösungen von morgen! Wir befassen uns derzeit beispielsweise mit der Antwort auf die Frage, wie man in Zukunft mehr Strom für den gestiegenen Energiebedarf transportieren kann, ohne die Zahl der Kabeltrassen zu erhöhen, was gleichzeitig auch bedeutet, die Umwelt zu schonen.

Keiner kann mehr so arbeiten wie bisher

Parallel müssen sich interne Prozesse und Organisationsabläufe ändern, die Strukturen sind zu schwer und zu träge. Strukturanpassung zielt aber nicht etwa nur auf eine Anzahl Mitarbeiter, die das Gleiche tun. Wenn wir uns eine Fläche A vorstellen, die für alle Kompetenzen steht, mit denen ein Unternehmen 2008 erfolgreich wirtschaftete, so wissen wir heute: Damit kann es nicht mehr bestehen. Es braucht eine neue Kompetenzstruktur B. Ein „shift of competence“, eine Verlagerung findet statt. Und das betrifft ausnahmslos alle Abteilungen, die hierarchischen Strukturen ebenso wie die Entscheidungsschichten; nicht nur die physischen, auch die Finanz- und Infor-

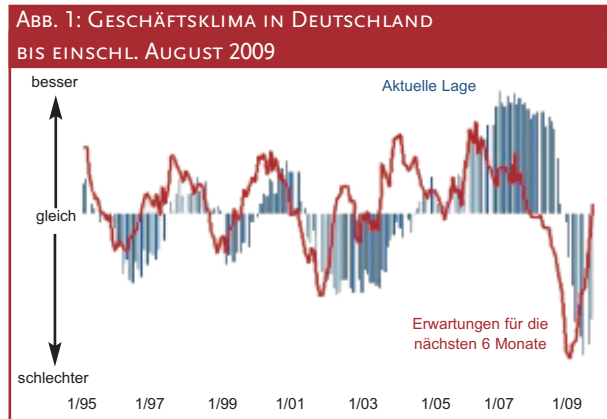
ZUR PERSON: DR. FRANCIS KRÄHENBÜHL

Dr. Francis Krähenbühl ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Nexans Deutschland GmbH und Executive Vice President Zentraleuropa des weltweit größten Kabelherstellers Nexans. Dieser betreibt 90 Produktionsstätten auf fünf Kontinenten und erwirtschaftete 2008 einen Umsatz von 6,8 Mrd. EUR. Zudem ist Dr. Francis Krähenbühl Vorstandsmitglied des Zentralverbandes der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI). Der ZVEI, 1918 gegründet, vertritt die wirtschafts-, technologie- und umweltpolitischen Interessen von 1.600 Mitgliedsunternehmen aus der deutschen Elektroindustrie. www.nexans.de, www.zvei.org

mationsabläufe müssen entwickelt werden. Diese Verlagerung kann durch externe Akquisitionen, Kooperationen oder interne Weiterbildung stattfinden. Aber keiner kann mehr so arbeiten wie bisher.

Das Unvermeidliche managen

Und das ist die Herausforderung nicht etwa der nächsten Jahrzehnte, sondern der kommenden zwei bis drei Jahre, und zwar für die gesamte Industrie. Zehn Jahre haben wir nicht, und es ist unvorstellbar, welche massiven Aufgaben parallel bewältigt werden müssen: Die Konjunktur auffangen, die Strukturen anpassen, neue Kompetenzen



Quelle: Ifo-Institut und ZVEI-eigene Berechnungen

akquirieren, innovative Systeme entwickeln. Das kann nur gelingen, wenn die Führungsebene sich persönlich hinter den Change-Prozess stellt, die Ziele exakt definiert werden, die neuen Werte innerhalb des Unternehmens breit kommuniziert werden. Und wenn wir Change nicht als Bedrohung sehen, sondern als Chance für alle Beteiligten.

Anzeige

bdpVenturis
Management Consultants

Damit der Schornstein wieder raucht bdp-Fachforum „Erfolgreich Restrukturieren und Finanzieren im Osten“

- Anforderungen an eine erfolgreiche Restrukturierung in der aktuellen Situation
- Kapitalbeschaffung trotz Kreditklemme
- Fortführungsprognosen und Sanierungskonzepte nach IdW-Standard
- Einbindung von KfW-Sonderprogramm und/oder Landesbürgschaften
- bdp-Studie zu den Auswirkungen des MoMiG auf Inhaber-Bürgschaften
- Berichte über erfolgreiche bdp-Projekte
- Workshops:
 - Bankenkommunikation und Bankenrunden
 - Was bringt Interimsmanagement?
 - Restrukturierungshilfen in der Region

Dienstag 08.12.2009 · 10.00 - 16.30 Uhr
Kongresshotel am Templiner See
Am Luftschiffhafen 1 · 14471 Potsdam

Eingeladen sind mittelständische Unternehmer sowie Mitarbeiter der Restrukturierungsabteilungen von Banken und Sparkassen.

Kooperationspartner:  **Finanzgruppe**
Ostdeutscher Sparkassenverband

Anmeldung + Programm:
www.damit-der-schornstein-wieder-raucht.de

10435 Berlin
Danziger Str. 64
030 – 44 33 61 - 0
bdp.berlin@bdp-team.de

01097 Dresden
Hansastr. 18
0351 – 811 53 95 - 0
bdp.dresden@bdp-team.de

20459 Hamburg
Steinhöft 5 - 7
040 – 30 99 36 - 0
hamburg@bdp-team.de

bdp Venturis
Management Consultants GmbH
www.bdp-venturis.de