



*Konjunkturphasen – Business Moderator Hasford. Rezession ist eine negative Konjunkturphase, in der wirtschaftliche Tätigkeiten zurück gehen. Den meisten KMU Unternehmer*innen ist es bewusst, dass diese Veränderungen anstehen.*

Autor, Ralf Hasford

Die Märkte regeln es nicht (mehr)

Klarheit finden und mit Konsequenz handeln: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit KMUs auch in Zeiten der Rezession Erfolge realisieren können? Eine kritische Auseinandersetzung mit den Gründen der Rezession sowie eine notwendige Betrachtung verbleibender Handlungsoptionen.

Viele Medien sprechen seit Beginn des Jahres vom ‚Ende des Booms und der bevorstehenden Wirtschaftsflaute‘ (n-tv) bzw. einer ‚deutlichen Wachstumsdelle‘ (Spiegel) sowie ‚2019 dürften die Illusionen platzen. Deutschland steht vor einem Schock.‘ (manager magazin). Unsere nahe Zukunft könnte von einer ‚Rezession‘ geprägt werden, auch wenn viele Unternehmer*innen es noch nicht sehen oder sehen wollen. Und etliche Zeichen stehen dafür, ähnlich den Vorboten der Rezessionsjahre 1974/75, 1981/82, 1992/93, 2002/03 und 2008/09. Beim Blick in die Wirtschaft fällt sofort auf, dass viele Märkte, wie z.B. Aktien, Automotiv, Verkehrswege, Fachkräfte, BIO Lebensmittel, Betreuung, Bauflächen, Baugewerbe, Gewerbeimmobilien, urbaner Wohnraum u.v.m. aus den Fugen geraten sind. In ihnen gibt es unterschiedliche Szenarien, doch allen gemein ist, sie können Angebot und Bedarf weder steuern, noch wunschgemäß die Akteure agieren lassen und Entwicklung und Tendenzen werden teilweise nicht mehr erfasst oder richtig abgebildet. Potenzierend kommt hinzu, dass die vorhandene Geldmenge in keiner Weise mit ideellen Werten übereinstimmen oder mit diesen in Verbindung stehen. Für die Unternehmer*innen könnte das ein klarer Aufruf sein: ‚Realisieren Sie heute Ihre Erfolge damit Sie morgen den Fortbestand sichern können!‘ Für Arbeitnehmer dagegen heißt es, jetzt und in Zukunft in die eigene Weiterbildung investieren, sich fit für neue Technologien und Arbeitsweisen machen und weitere Jobwechsel kritisch abzuwägen. Sie sollten alle Angebote des Unternehmens, der Jobagentur, die eigene freie Zeit und den Urlaub dafür einsetzen, um in der Zukunft noch dabei zu sein. Wer sich heute im Unternehmen weit über die eigene Abteilung produktiv vernetzt und sich in Innovations- und Wissensmanagement einbringt, sichert um so mehr seinen Arbeitsplatz und tut das Bestmögliche für das Bestehen des Unternehmens.

Die Rezession und ihre Folgen

Rezession ist eine negative Konjunkturphase, in der wirtschaftliche Tätigkeiten zurück gehen. Den meisten KMU Unternehmer*innen ist es bewusst, dass diese Veränderungen anstehen. Doch weiß man auch, worauf man sich einstellen muss? Pauschal beschrieben klingt es nüchtern. Die Nachfrage nach Leistungen und Gütern sind im In- und Ausland rückgängig. Rückschlüsse aus vorherigen Rezessionen lassen Prognosen zu. Die gesamte Güterproduktion könnte um 10 ... 15% schrumpfen. Nicht dramatisch? Doch! Unsere Wirtschaft lebt zurzeit in erfolgsverwöhnten Höhen des Nachfrageüberflusses und hat trotzdem kaum nachhaltig sichernde Maßnahmen der Krisenabwehr eingeleitet. So lag der deutsche Exportüberschuss beispielsweise in 2018 noch bei knapp 8% bzw. rund 300 Mrd. Euro.

Eine weitere Ableitung zeigt auf: Die Branchen werden ungleich in Zeit und Stärke und dazu unterschiedlich lang betroffen sein. In der Anfangszeit bauen sich Angebotsüberschuss und steigende Lagerbestände auf. Schnell sinken die Einnahmen, dazu kommt ein weitaus schleppenderer Zahlungseingang als man ihn heute gewohnt ist. In Konsequenz bedeutete beides, fallende Gewinne bei dauerhaft gebundenem Kapital. Das macht Unternehmen unflexibel bei den eigenen Reaktionen und lähmt alle Entwicklungschancen. An Schärfe nimmt die Situation zu, wenn in der Folge bei Kunden Investitionen ausbleiben, gerade solche, die dringend notwendig wären oder langfristig eingeplant waren. Banken scheuen traditionell bei Sachwerten das Risiko, so dass notwendige Überbrückungen und Finanzierungen unwahrscheinlich werden. Dem wirtschaftlichen Zwang folgend kommt es zu negativer Lohnentwicklung sowie Stellenabbau. Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit stehen an. Das ändert den Arbeitsmarkt mit gesamtgesellschaftlichen Folgen, wie etwa dem schrittweisen Absinken von Kaufkraft und Steuereinnahmen als auch ein Ausgabenanstieg für soziale Sicherungsmaßnahmen. Je nach dem wie lange diese Phase anhält – längere Phasen werden Depression genannt – kommt es im Arbeitgebermarkt ebenfalls zu starken Veränderungen. Die Zahlen von Insolvenzen, Firmenaufgaben und Übernahmen von Unternehmen steigen sprunghaft an, oft zu einem Preis unter Wert. Investorengruppen werden beim Einkauf das Sagen haben. Besonders gravierend trifft es Unternehmen, die zuvor staatlich waren und in oder vor den Jahren des Wachstums privatisiert wurden. Meist erfüllen sie gesellschaftlich wichtige Aufgaben und wurden ‚mit staatlichem Interesse‘ nahe der Politik gesteuert, so dass durch Stützung und Bezuschussung aus Steuereinnahmen die gesamte Gesellschaft profitierte. Beispiele dafür sind Wohnen (ehem. kommunaler Wohnraum), Gesundheit (Krankenhäuser), Verkehr (ÖPNV, privatisierte Autobahnen), Sportstätten (Stadien, Schwimmbäder), Wissensvermittlung (private Universitäten, Schulen, Bibliotheken) sowie Ent- und Versorger (ehem. Stadtwerke, priv. Wasserwerke, Energieversorgung, Duales System, Stadtreinigung, Abwasserreinigung), Arbeitsvermittlung (Jobvermittler, Leiharbeit) u.a.m.. Die subventionierte Aufrechterhaltung der Leistungen – und danach sieht es besonders in Zeiten der Depression aus, lässt Steuergelder dann aber direkt in die privaten Fonds fließen. Das entspricht einer Umverteilung, die das bestehende Kapital mehrt aber nicht mehr vollumfänglich der Gesellschaft zu Gute kommt. Die in den Markt einfließende Geldmenge kann nicht mehr aufgefangen werden und erhöht damit den Inflationsdruck.

Geschichtlich betrachtet kam es nach den Jahren ungezügelter Wachstums wie oben beschrieben. Drastische Beispiele sind die Jahre 2002/2003 sowie 2008/2009. Über fast zehn Jahre galt Deutschland als der ‚kranke Mann Europas‘, und erst ein beispielloser Abbau von Sozialleistungen, die Lockerung der sozialen Absicherung von Beschäftigten und das Verringern bzw. Abschaffen von Steuern gaben der Wirtschaft wieder Schwung. Des Weiteren gab es Investitionsanreize und Fördergelder sowie zahlreiche Verkäufe von kommunalen Einrichtungen und Betrieben in die Hand von internationalen Fonds und Großinvestoren. Man sprach damals vom Verkauf des ‚kommunalen Tafelsilbers‘. Alle diese Maßnahmen ließen Deutschland mit nationalem wie internationalen Kapital wieder zu einem Land mit annähernder Vollbeschäftigung und guten Renditechancen wachsen. Doch zahlen Investoren und Fondsgesellschaften oder internationale Konzerne im gleichen Maße Steuern, wie es kleine und mittlere Unternehmen leisten? Die Stiftung Familienunternehmen stellt in ihrer Publikation ‚Unternehmensbesteuerung in Deutschland – Eine kritische Bewertung und Hand-

lungsempfehlungen für die aktuelle Steuerpolitik' (S. 5ff, München 2012 ISBN: 978-3-942467-17-9) folgendes fest: ‚Die wesentlichen Steuerreformen im Zeitraum 1990 bis 2011 in Deutschland haben in der Gesamtschau eine deutliche Verbesserung der steuerlichen Standortbedingungen bewirkt. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang der Wegfall der Vermögenssteuer und der Gewerbesteuer vom Kapital sowie die Absenkung des Körperschaftssteuersatzes und des Spitzensteuersatzes der Einkommensteuer.‘ Nach ihrer Berechnung wurde die Besteuerung in diesem Zeitraum um ca. 33% für Kapitalgesellschaften und ca. 28% für Personengesellschaften gesenkt.

Veränderte Standortbedingungen für Unternehmen

Im Zweijahresrhythmus beauftragt die Stiftung Familienunternehmen das ZEW (Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) die Standortbedingungen für Unternehmen in den Staaten der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zu untersuchen. Deutschland wird aktuell bescheinigt, dass sich die Standortbedingungen für Unternehmen verschlechtert haben. Als Reaktion treten die Rufe nach Steuersenkungen und Breitbandausbau in den Vordergrund. Für Industrie und große Familienunternehmen mag das als Forderungen ausreichend erscheinen, um sich auf die Zeit der Rezession vorzubereiten. In Kürze werden die Unternehmen, die heute weiter die Steuerabgaben minimieren wollen, nach staatlichen Bürgschaften für Exporte, Sicherheiten für Kredite sowie Förderungen und Zuschüsse ja sogar nach staatlichen Aufträgen rufen müssen. KMU Unternehmer*innen allerdings benötigen diese Optionen und Sicherheiten sicherlich schon früher, um der anbrechenden Zeit von Auftragsstagnation und Rückgang der Nachfrage gegenübertreten zu können.

Im Ländervergleich (Stand 7.1.2019) fiel Deutschland von Platz 16 auf 21 zurück. Auf den Webseiten des ZEW können die Vergleichswerte seit 2006 verfolgt werden. Rainer Kirchdörfer, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen sagt dazu: ‚Deutschland hat im internationalen Vergleich insgesamt erheblich an Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt, auch wenn das noch durch die gute Konjunkturlage verdeckt wird‘. Im Vergleich stehen sechs Themenfelder: Steuern, Arbeitskosten / Produktivität / Arbeitskräftemarkt, Regulierung, Finanzierung, Infrastruktur / Institutionen sowie Energie. In die Bewertung fließt ein, wie förderlich oder hindernd die Bedingungen für Familienunternehmen im jeweiligen Land sind.

Was sind das für Einflüsse, die Deutschlands Attraktivität in den letzten zwei Jahren schwinden lassen? Zum einen ist es die Senkung von Unternehmensteuer und Erbschaftssteuer in anderen Ländern, was Deutschlands unveränderte Steuerlast schlechter dastehen lässt. Wie in den Vorjahren bleiben Arbeitskosten in Deutschland vergleichsweise hoch. Als zu niedrig werden die Staatsausgaben in der Bildung eingestuft. Bei den Strompreisen fiel Deutschland sogar auf den vorletzten Platz zurück und die digitale Infrastruktur wird gerade noch als ‚durchschnittlich‘ bewertet. Finanzierungsbedingungen für Familienunternehmen sind dagegen hervorragend und der größte Vorteil Deutschlands sind die finanzielle Stabilität des Staates, der Banken und der Privatwirtschaft. Positiver gegenüber den Jahren zuvor wurde die politische ‚Regulierung der Wirtschaft‘ bewertet.

Doch wie kommt es dazu, dass sich die Konjunktur abschwächt? Die Welt stehe vor einer nächsten Finanzkrise: So die dringliche Warnung von George Soros (US-amerikanischer Philanthrop, Investor und Betreuer vieler Fonds) in einem Treffen der Expertenkommission European Council on Foreign Relations in Paris. Das Ende des Atomabkommens mit dem Iran, die Zerstörung der transatlantischen Beziehung zwischen EU und USA müssen zwangsläufig negativ auf die europäische Wirtschaft wirken und zu größeren Verwerfungen führen. Zusätzlich löse die Stärke des Dollars eine Flucht aus den Währungen der Schwellenländer aus, was deren Kreditwürdigkeit und Kaufkraft im Weltmarkt gegenüber den Exportländern – wie z. B. Deutschland – herabsetzt .

„Es kann gut sein, dass wir auf eine nächste große Finanzkrise zusteuern“, so der Investor. Eine besondere Warnung stösst Soros in Richtung Europäischer Union aus: Diese sei mit einer existenziellen Bedrohung konfrontiert. „Alles, was hätte schief laufen können, ist schief gelaufen“, sagte Soros der Nachrichtenagentur Bloomberg zufolge in Bezug auf die EU. Er verwies auf drei Kernprobleme: Flüchtlingskrise, territoriale Desintegration (wie Brexit, Abschottung von Polen, Ungarn, Italien und militärische Krisen an den Rändern Europas) sowie die restriktive Steuerpolitik. Mangelnde Aufklärung hat dazu noch in mehreren europäischen Ländern nationalistische Populisten beflügelt oder bereits an die Macht katapultiert – was er selbst leidvoll in Ungarn erleben musste. „Es ist keine Redensart mehr, zu sagen, dass Europa in existenzieller Gefahr ist, sondern die harte Realität“, führt Soros aus.

Das Entstehen neuer Grenzen und Zollbeschränkungen in Europa, Chinas politischer wie wirtschaftlicher Machtzuwachs und deren massive globale Einflussnahme in Europa, Afrika, Indien drücken auf Deutschlands Exporte und sogar den deutschen Inlandsmarkt. Industrie und Zulieferer spüren die Macht Chinas immer stärker. Die weltweite Rohstoffverknappung, Patentstreitigkeiten, Autarkie gegen europäischer Innovation und das Wegbrechen als Markt durch verstärkte Eigenversorgung im Maschinen- und Ausrüstungsbau, lassen sich schon lange nicht mehr vernachlässigen.

Eine andere Betrachtung nimmt die weltweiten Schulden in den Fokus. Zurzeit betragen sie 244 Billionen Dollar bzw. 318% der gesamten Weltwirtschaftsleistung. Die Zahlen wurden im „Schuldenmonitor des Institutes of International Finance“ (Washington) Anfang des Jahres veröffentlicht. Der Internationale Währungsfonds (IWF) erklärt diese Verschuldung sogar zu dem „wesentlichen Risiko für die Weltwirtschaft“.

Was heißt das für Deutschlands KMU's?

Augen zu und durch, wäre das falsche Mittel, denn durchhalten oder aus eigener Kraft aus dem Sumpf ziehen, klingt nach purem „Geld verbrennen“. Es führt kein Weg mehr am digitalen Änderungsprozess vorbei. So sollten dringende Investitionen zur Kostensenkung und Individualisierung der Produkte und Leistungen angangegangen werden sowie der Abbau aller nicht zwingend gebrauchter Arbeitsplätze und Betriebsstätten in Erwägung gezogen werden. In die Jahre gekommene Geschäftsmodelle sind aufzufrischen und durch digitale Optionen wie Vernetzung und Skalierung zu ergänzen oder sogar ganz zu ersetzen. Prozesse sind zu straffen und durch konsequente Datenvernetzung bei Leistung und Produkt weit über den Produktionsprozess hinaus müssen neue Services und Märkte erschlossen werden.

„Aus Daten Nutzen schaffen“, heißt die dringende Marschrichtung für Inhaber und Unternehmensleitung, denn nur was erfasst wird, kann auch gesteuert werden. Die zweite Forderung muss an Einkauf, Marketing und Vertrieb gehen. Zukunftsgewandte Lösungen und Produkte sind zu erschaffen sowie krisenresistente Partner anzusprechen und zu binden. Der dritte Schritt wäre, gebundenes Kapital sofort freizusetzen und beweglich zu halten. Das betrifft in erster Linie Lagerkapazitäten, die über eine Risikoabsicherung hinausgehen sowie alle Beteiligungen, die keinen positiven Effekt auf das Gesamtergebnis erwarten lassen. Die Personalpolitik ist ebenfalls ein wichtiger Punkt in der Krisensicherung. Personen in Schlüsselfunktion sollten motiviert arbeiten können und optimal ans Unternehmen gebunden werden.

In der Theorie klingt das sehr einfach, doch in der Hektik des Alltags und gerade bei übervollen Auftragsbüchern lässt sich diese komplexe Arbeit nicht mehr alleine bewerkstelligen und mit eigenen Mitteln umzusetzen.

Alle drei Aufgaben sind weder klein noch leicht. Zu Beginn steht jedoch immer eine umfängliche Analyse, das Gewinnen von Klarheit in den Handlungsoptionen um dann im nächsten Schritt konsequente Umsetzungen auszuführen. Meine Angebote als Business Moderator und Berater heißen dafür zielgerichtetes Einzel-Coaching, Zukunftswerkstatt, Strategie-Workshop, Digitalisierungswerkstatt für Unternehmer und Führungskräfte um bestehende Komplexität erkennen zu können und zu beherrschen.

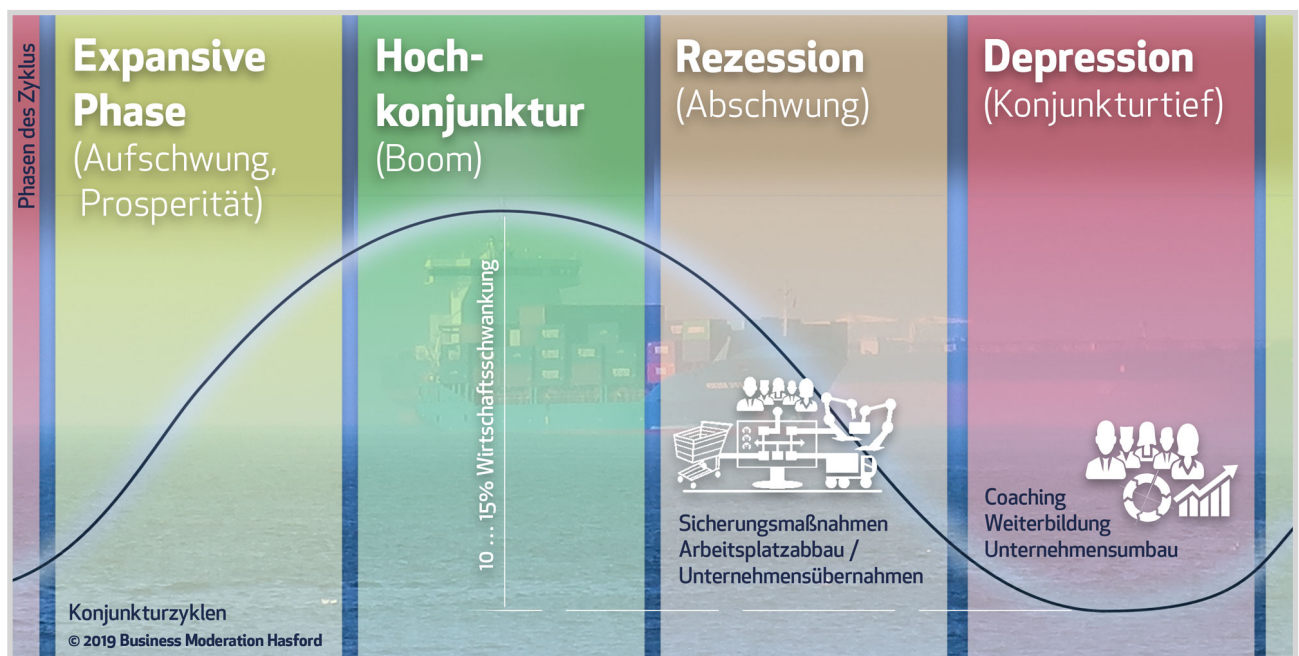
Wichtig ist die Erkenntnis, dass Shareholder und intensiv beteiligte Stakeholder die gleichen Lösungen erkennen und fokussieren müssen. Denn nur wenn beide Gruppen sie mittragen, kann die Zeit einer möglichen Rezession ohne großen Schaden überstanden werden. Unternehmer, Eigentümer und Geschäftsführer in KMU und Familienunternehmen sind gleichermaßen aufgerufen, sich den Herausforderungen mit offenen Augen und wachem Geist zu stellen. Das bedeutet aber auch, moderne, den Markterfordernissen angepasste Produkte und Leistungen designen, verkaufen und erfolgreich betreiben. Es bedeutet, diese auf Grundlage von Cyber-physischen Systemen und konsequenter Datenvernetzung mit der Nutzung durch den Kunden zu verbinden. Auch wenn das für manches Unternehmen noch ‚Neuland‘ bedeutet.

Fazit: Unternehmenskrisen und Abbau von Arbeitsplätzen werden kommen, doch digital gestraffte Unternehmen bieten die Chance, dass ein Teil der Arbeitsplätze in Deutschland bestehen bleiben. Umso mehr, je schneller sich die Märkte wieder stabilisieren.

Das aber auch die digitale Transformation selbst zu Veränderungen führt, zeigt ein letztes Zitat: ‚Profitieren werden von der Digitalisierung höchstwahrscheinlich ausschließlich hochqualifizierte Personen mit außerordentlichen Skills, während sich andere Personen womöglich mit dem Thema der Arbeitslosigkeit befassen werden müssen.‘

(mittelstandinbayern / 9.1.2019 / ‚Digitalisierung: Wie bedroht ist die Mittelschicht?‘).

Wie immer liegt es in jedermanns eigener Hand. Ob rechtzeitig genug und ausreichend konsequent gehandelt wird, kann nur die Zukunft aufzeigen. Jedoch ist ein sofortiger planvoller Start immer noch besser als im Sessel sitzen bleiben.



© 2019 Business Moderation Hasford, Konjunkturphasen

Ralf Hasford | Systemischer Moderator: „Business Themen auf den Punkt bringen.“

Komplexität und Dynamik bestimmen unsere unternehmerische Gegenwart. Welchen Zielen, Denken und Handeln bedarf es, um den Herausforderungen gerecht zu werden? Als Moderator führe ich erfolgreich durch Meeting und Workshop. Unternehmer*innen sowie Führungskräfte begleite ich als Sparringpartner bei der anschließenden Umsetzung der Aufgaben.

Im Fokus meiner Kunden stehen

- ❖ das Finden der Arbeitsaufgaben, Treffen von strategischen Entscheidungen und deren Umsetzen
- ❖ der Start der digitalen Transformation zu agilen, innovationsfreudigen Strukturen
- ❖ das Schaffen von Geschäftsmodellen mit kundenzentrierten Leistungen und Produkten

... aufbauend auf fundierte Werte sowie den transparenten Fluss von Informationen und Wissen.

Welche konkreten Themen sind es, bei denen ich Sie mit meiner Moderation unterstützen werde?

Ralf Hasford – Workshop, Seminar, Vortrag:

- ❖ Moderation von Meeting und Workshop
- ❖ Kollaboration im Business
- ❖ Führungskraft entwickeln
- ❖ Innovation & Arbeit 4.0

Claudia Blume – Beratung & Coaching zu

- ❖ IT-Vertrieb
- ❖ Positionierung erarbeiten
- ❖ Zielkunden entwickeln
- ❖ Auftrags- und Kalt-Akquise

Kontakt

- ❖ Tel +49 30 23639390 | Mobil +49 1511 150 9766 | Ralf Hasford
- ❖ Tel +49 30 2028 6609 | Mobil +49 179 146 0316 | Claudia Blume

Nützliche Checklisten zur Unternehmensstabilisierung:

1) Vorbereitung / Durchführung Managementmeeting

- ❖ Auswahl und Fokussierung der Themen vornehmen
- ❖ Teilnahme am Meeting und Moderation klären
- ❖ Rechtzeitig Einladung der Teilnehmer*innen
- ❖ Agenda entwerfen und versenden
- ❖ Raum, Pausenversorgung, An- / Abreise, Aufenthalt buchen lassen
- ❖ Mit Moderator gemeinsam: Fragestellungen und Kontext besprechen
sowie: Ablauf abwechslungsreich und ermüdungsfrei gestalten
- ❖ Am Tag selbst: rechtzeitig erscheinen, Störungen vermeiden

2) Aufgaben des Management konkretisieren

- ❖ Meinung / Gefühle vs. Zahlen / Fakten
- ❖ Bewertung und Fokussierung der Aufgaben
- ❖ Marktzugang und Kundenbindung verbessern
- ❖ Abteilungsübergreifende kollaborative Zusammenarbeit stärken
- ❖ Ungenutzte Potentiale erkennen und aktivieren
- ❖ Engpässe lokalisieren und Ressourcen bereitstellen
- ❖ Strategien zur Problemlösung operativ ausrollen
- ❖ Kundenwünsche erfahren, bewerten und erfolgreich umsetzen
- ❖ Lieferantenauswahl und -anbindung optimieren
- ❖ Produkte überarbeiten / Marktanpassung

3) Warnhinweise im Unternehmen wahrnehmen

- ❖ Rückgang Umsatz
- ❖ Einbruch Gewinn
- ❖ Abwandern der Kunden
- ❖ Übermächtiger „Flurfunk“, offene Anfeindungen
- ❖ Kündigungen bei Personal / Führungskräfte
- ❖ Qualitätsschwankungen / Ausschuss / Sabotage
- ❖ Zunahme von Unfällen / Krankheit
- ❖ Ressourcen-Knappheit
- ❖ Lieferantenprobleme