

# Wie Deutschlands beste Krisenmanager arbeiten

Die weltweite Wirtschaftskrise riss riesige Löcher in die Bilanzen - nun mussten Top-Manager zeigen, dass sie ihr Geld auch wirklich wert sind. Eine Studie zeigt, welche Führungskräfte den Schlingerkurs gut gemeistert haben und am besten durch die Krise gesteuert sind. Das Erfolgsrezept dieser Chefs und was man von ihnen lernen kann.

von Manfred Engeser | Quelle: wiwo.de



Ken Allen: Der CEO von DHL Express ist Deutschlands bester Krisenmanager.  
Quelle: Pressebild

Erst 272, dann 2 144 und noch mal 1 100: Manchmal reichen ein paar nackte Zahlen, um den Ernst der Lage zu verdeutlichen. Sie beziffern das Minus in Millionen Euro, das die Expresssparte des Paketversenders DHL 2007, 2008 und, aus damaliger Schätzung, 2009 anhäufte. Platziert in einem schmucklosen Chart, direkt auf der Aufschlagseite.

„Focus 2010“ heißt die Broschüre im DIN-A4-Format, in der auf 24 Seiten die Defizite des Unternehmens aufgedeckt werden: Die Integration zugekaufter Unternehmen – gescheitert. Die Kosten, vor allem in der Verwaltung – zu hoch. Der Service – schlecht. Die Folge: Umsatz und Marktanteile im Sinkflug, die lange unangefochtene Position als Weltmarktführer in Gefahr.

„Die Finanzkrise hat uns zum schlechtestmöglichen Zeitpunkt erwischt und die bestehenden Probleme im Unternehmen deutlich sichtbar gemacht. Aber eine Krise ist die beste Zeit, um sein Bestes zu geben“, sagt Ken Allen. Der hemdsärmelige Brite, seit 25 Jahren im Unternehmen, ist Autor der Analyseschrift – und CEO von DHL Express. Verfasst hat er sein Arbeitspapier im April 2009, vier Wochen nach Amtsantritt. Seine Feuerprobe hatte er da gerade hinter sich – als US-Chef von DHL Express musste Allen das hochdefizitäre Inlandsgeschäft abwickeln, Abbau von 15 000 Arbeitsplätzen inklusive.

Dass es diesmal mit Sparen allein nicht getan ist, weiß Allen schnell. Um DHL Express weltweit aus der Krise zu bringen, müssen Kosten sinken und Erlöse steigen – und zwar gleichzeitig. Reichlich ambitioniert für ein derart angeschlagenes Unternehmen. „Es war wie eine Operation am offenen Herzen“, sagt Allen. Sein Rettungsplan: „Konzentration auf Kernkompetenz, Ärmel hoch und loslegen.“

## Jeder Mitarbeiter ein Verkäufer des Unternehmens

Was er darunter versteht, lebt Allen seinen rund 100 000 Mitarbeitern umgehend vor: Er verkleinert den Vorstand von 13 auf 5 Mitglieder, fasst die weltweit sechs Regionen zu drei zusammen, schließt das Europa-Hauptquartier in Brüssel („unnötige Bürokratie“), setzt alle externen Berater vor die Tür. Allen gibt das Inlandsgeschäft in Frankreich und Großbritannien auf, strafft die Flugpläne der DHL-Flotte, baut das Geschäft mit Kooperationspartnern aus – statt wie seine Vorgänger so viel wie möglich in Eigenregie erledigen zu wollen. Und senkt so bis Ende 2009 die Kosten um rund 480 Millionen Euro. Gleichzeitig lässt er seinen Vertrieb fürs internationale Geschäft schulen. „Letztlich ist jeder Mitarbeiter ein Verkäufer des Unternehmens“, sagt Allen. „Nur so können wir besser werden.“

So wie Allen erging es zuletzt vielen Unternehmen in Deutschland. Schon 2008, vor allem aber 2009 riss die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise riesige Löcher in die Bilanzen. Eine Krise, die so heftig wie nie gleichzeitig über alle Unternehmen und Volkswirtschaften hereinbrach und keine Branche, keine Region verschonte. Aber auch Versäumnisse aus der Vergangenheit schonungslos aufdeckte. Und unter den Top-Managern die Spreu vom Weizen trennte.

### **Besonders gut durch diese Zeit kamen Unternehmen, deren Top-Manager...**

...schnell und mutig Entscheidungen trafen;

... Kosten an den richtigen Stellen sparten, ohne Wachstumschancen aus den Augen zu verlieren;

...sich auf die Wettbewerbsfähigkeit des Kerngeschäfts fokussierten;

... an Innovationen in kleinen Schritten festhielten;

... die Größe und Zusammensetzung der Belegschaft nicht nach kurzfristigen Einsparungen, sondern auf den Aufschwung nach der Krise ausrichteten;

... an der internationalen Perspektive ihres Geschäftsmodells festhielten;

... neue Märkte erschlossen;

... auf differenzierte Preise achteten.

Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Untersuchung der Schweizer Unternehmensberatung Obermatt, die diese exklusiv für die WirtschaftsWoche erstellt hat. Die Beratungsboutique mit Sitz in Zürich hat die Bilanzen der Jahre 2008 und 2009 von insgesamt 133 börsennotierten deutschen Unternehmen sowie Konzerndivisionen mit mehr als eine Milliarde Euro Umsatz unter die Lupe genommen, um zu prüfen, wie gut sich diese in den vergangenen beiden Krisenjahren gegenüber ihren weltweiten Wettbewerbern geschlagen haben.

Gemessen wurde das anhand der Entwicklung des Ertrags vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Ebitda) von 2008 und 2009, die wiederum in Relation zum Umsatz gesetzt wurde. Die daraus entstehende Kennziffer, ergänzt um die Entwicklung der Branche, ist entscheidend für das Abschneiden gegenüber den Wettbewerbern in den von Obermatt definierten Peer-Gruppen, deren Größe zwischen 20 und 463 Unternehmen lag. Je mehr Wettbewerber seiner Vergleichsgruppe ein Unternehmen schlägt, desto höher der sogenannte Operative Rang. Und desto weiter vorne landen Manager und Unternehmen im Ranking.

„Der Obermatt Index ist für Aktionäre fair und transparent, die Kriterien nachvollziehbar“, sagt Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer der Aktionärsvereinigung DSW, die den Index selbst zur Bewertung von Vorstandsgehältern nutzt. „Der Index honoriert nachhaltige Unternehmensleistung.“

Immerhin jedes vierte Unternehmen schaffte es, 2009 mindestens die Hälfte der Wettbewerber hinter sich zu lassen.

### **In der Krise 84 Prozent ihrer weltweiten Wettbewerber geschlagen**

Am besten gelungen ist das DHL-CEO Ken Allen. Schon neun Monate nach Amtsantritt hatte er die angeschlagene Post-Tochter wieder ins richtige Fahrwasser geführt. Während die Branche 2009 um 1,5 Prozent schrumpfte, steigerte DHL Express den Profit nach Ebitda um knapp zehn Prozent und schlug so 88 Prozent seiner weltweiten Konkurrenten. Der Brite ist damit Deutschlands bester Krisenmanager.

Fast genauso gut machten sich Wolfgang Dehen, Vorstandschef der Siemens-Energiesparte, und Günther

Cramer, Gründer und Vorstandssprecher von SMA. Der Mittelständler aus Niestetal bei Kassel ist Weltmarktführer für Wechselrichter: Diese wandeln Gleichstrom in Wechselstrom um und kommen vor allem in Solaranlagen zum Einsatz. Beide Unternehmen konnten in der Krise 84 Prozent ihrer weltweiten Wettbewerber schlagen, Marktanteile gewinnen und ihre Profitabilität steigern. „Die Unternehmen dieser Manager“, sagt Obermatt-Geschäftsführer Hermann Stern, „sind auch für den anstehenden Aufschwung optimal gerüstet.“

Ganz anders sieht das am Ende der Rangliste aus. Anlagenbauer Singulus etwa, einst gefeierter Börsenstar, konnte sich gegen keinen Wettbewerber behaupten und landete auf dem letzten Platz. Auch Solarzellenhersteller Solon und TV-Bezahlender Sky waren nur wenig erfolgreicher. Die Folge der schlechten Performance: Die CEOs wurden ausgetauscht, zuletzt musste auch Sky-Chef Mark Williams gehen. Weil er Betriebs- und Vertriebskosten nicht in den Griff bekam, bescherte er dem Sender massive Verluste – obwohl die Branche weltweit 2009 ein Profit-Plus von 2,2 Prozent einfuhr.

### **Federn lassen während der Krise**

„Natürlich mussten viele deutsche Unternehmen in der Krise Federn lassen, aber einige haben sich gut geschlagen“, sagt Horst Wildemann, Professor für Unternehmensführung an der TU München. „Sie haben erkannt, dass dies der optimale Zeitpunkt war, alte Zöpfe abzuschneiden und neue Prioritäten zu setzen.“

So wie Wolfgang Dehen. Schon das erste Projekt des Chefs der Siemens-Energiesparte Anfang 2008 gleicht einer Kehrtwende um 180 Grad: Weil er seine auf Preiserhöhungen programmierte Branche auf einen Abschwung zusteuern sieht, führt Dehen ein neues Preismodell ein. Statt wie bisher die Produktionskosten als gottgegeben zu akzeptieren und Risikozuschläge, Fixkosten und die gewünschte Gewinnspanne einfach draufzusatteln, kalkuliert Dehen von oben nach unten – ganz wie es der ehemalige VDO-Chef aus der Automobilzuliefererbranche kennt.

Er errechnet einen konkurrenzfähigen Produktpreis, berücksichtigt Rabatte für Premiumkunden und die Gewinnspanne fürs eigene Unternehmen. Und ermittelt so für jedes Produkt „die Kosten, die man sich leisten kann, um zu überleben“.

Also ist Sparen die Devise. Doch statt Mitarbeiter in Kurzarbeit zu schicken oder gar zu entlassen, stellt er die Prozesse entlang der gesamten Energiekette infrage – von der Öl- und Gas-Exploration bis zur Verteilung der Energie an Unternehmen und Privathaushalte. Und als im Sommer 2008 die Aufträge in einigen Divisionen zurückgehen, führt Dehen sogenannte Pulse-Check-Teams ein. Unter der Führung der sechs Spartenleiter sollen sich diese schneller und intensiver als bisher ein Bild von Geschäftslage und Bedürfnissen ihrer Top-Kunden machen. „Unsere Führungskräfte sind unsere obersten Vertriebsleute“, sagt Dehen. Sein Ziel: ein „Frühwarnsystem fürs eigene Geschäft“.

Daraus entwickelt er – etwa zum Zeitpunkt der Lehman-Pleite – seinen „Plan B“, den er ständig aktualisiert: Er strafft und verbessert in allen Divisionen sämtliche Abläufe. So wird etwa die Produktion von Offshore-Windturbinen von ganzheitlicher Werkstattfertigung auf arbeitsteilige Fließbandmontage umgestellt. Ergebnis: Die Durchlaufzeiten sinken um 35 Prozent, die Logistikkosten um 20 Prozent. Außerdem installiert Dehen ein spartenübergreifendes Produktionssystem, das er aus der Autobranche kennt – und das auch viele Zulieferer übernehmen.

Den Forschungsetat steigert er um 50 Prozent, wovon etwa das Geschäft mit den Gasturbinen profitiert: Dort hat Siemens mit der sogenannten H-Klasse über Jahre an einer neuen Gerätegeneration getüftelt. Sie lässt sich mit einem Drittel weniger fossiler Brennstoffe betreiben als Konkurrenzmodelle, stößt 75 Prozent weniger CO<sub>2</sub> aus als eine mit Kohle betriebene Turbine und ist bereits nach 20 Minuten Anlaufzeit voll betriebsfähig.

Quintessenz: die effizienteste Turbine ihrer Klasse weltweit. „Wir wollen keine bunten Broschüren drucken,

sondern Pionier sein – dann kommt das Geschäft fast von selbst“, sagt Dehen stolz. Auch, weil der erste Großauftrag schon eingegangen ist: Sechs dieser Turbinen werden ab 2013 beim Kraftwerksbetreiber Florida Power & Light eingesetzt – der spart über die Lebensdauer eine Milliarde Dollar.

Auch SMA-Chef Günther Cramer hält den Forschungsetat in der Krise hoch – bei sechs bis acht Prozent des Umsatzes. Zu Recht: Der Wirkungsgrad der kleinen Geräte mit so illustren Namen wie „Sunny Boy“ wird kontinuierlich weiterentwickelt – und steht nun bei kaum mehr steigbaren 99 Prozent. Auch die Laufzeit der Wechselrichter, Herz und Hirn jeder Solaranlage, wird auf 20 Jahre erhöht. Das neueste Modell, gedacht für große Solarparks, ist um 25 Prozent effizienter und verursacht 35 Prozent weniger Systemkosten als vergleichbare Produkte.

Ebenso unbeirrbar hält Cramer am Börsengang im Sommer 2008 fest – obwohl damals kaum ein Unternehmen den Schritt aufs Parkett wagt. Sein Mut wird belohnt: Das Timing ist ideal, nach der Lehman-Pleite knapp drei Monate später wäre der Börsengang wohl ins Wasser gefallen. So aber ist die finanzielle Unabhängigkeit gesichert, über das Going-Public werden rund 360 Millionen Euro eingesammelt.

Wer sich dem Standort in Niestetal bei Kassel nähert, merkt schnell, wie klug dieses Geld investiert wurde: Besucher erwarten keine Prunkbauten, sondern Container – vor Kurzem wurde der tausendste aufgestellt. Auch die Vorstände arbeiten in den Blechkuben.

### **SMA investiert gegen den Trend**

Lieber investiert Cramer in neue Produktionsanlagen – wie etwa im März 2009. Obwohl SMA gegenüber dem Vorjahresquartal massiv an Umsatz und Marge eingebüßt hatte, eröffnet damals am Stammsitz in Niestetal eine neue Produktionshalle – und ist bald ausgelastet. Während viele Unternehmen im Sommer 2009 mit ihren Banken ums finanzielle Überleben ringen, setzt SMA voll auf internationale Expansion – und investiert 15 Millionen Euro in einen neuen Standort in Denver. Seit Juni 2010 wird mit knapp 300 Mitarbeitern in Denver produziert, im Herbst soll es auch in Ontario so weit sein, mit rund 200 Mitarbeitern.

Die kommen gern zum hessischen Mittelständler, auch in Deutschland. Zwar nutzt das Unternehmen Zeitarbeit, um sein Produktionspersonal der Auftragslage flexibel anzupassen – von denen dann oft viele fest angestellt werden. Knapp 5000 Mitarbeiter hat SMA inzwischen, neben der Zentrale in Niestetal auch in 13 Auslandsgesellschaften auf vier Kontinenten.

Überdies räumt SMA seinen Mitarbeitern weitgehende Mitsprache ein: Team- und Abteilungsleiter sitzen bei allen Entscheidungen mit am Tisch. So kam etwa der wesentliche Impuls für ein neues Produktionsverfahren aus dem Kreis der Belegschaft. Das erhöht die Verbundenheit zum Arbeitgeber – und macht sich auch auf dem Konto bemerkbar: In guten Zeiten gehen schon mal 16 Prozent des Unternehmensgewinns als Prämie an alle Angestellten, im Einzelfall bis zu drei Monatsgehältern. Fällt der Gewinn aus, gibt's Tarifgehalt.

Das macht sich auch fürs Unternehmen bezahlt: Seit Ende 2007 hat sich der SMA-Umsatz auf rund eine Milliarde Euro verdreifacht, das für viele als Horror abgehakte Geschäftsjahr 2009 endet für SMA mit Rekordergebnis, der Marktanteil klettert auf 43 Prozent. Und auch für 2010 stehen die Zeichen auf Wachstum: Rund 100 Millionen Euro steckt das Unternehmen in Forschung und Entwicklung, bis 2012 zusätzlich jedes Jahr außerdem bis zu 140 Millionen Euro in Infrastruktur. Um aus der Krise langfristig gestärkt hervorzugehen.

Ken Allen hat das schon geschafft: Ein Minus von 120 Millionen Euro im ersten Quartal 2009 verwandelte er in einen Gewinn von 154 Millionen Euro exakt ein Jahr später – das beste Quartalsergebnis der Unternehmensgeschichte. Und im Dezember wird Allen seine Broschüre neu auflegen – „Focus 2011“ wird sie heißen, viel mehr als den Titel will er nicht ändern. „Eine grundlegende Strategie wirft man nicht jedes Jahr über den Haufen“, sagt Allen. „Krisen sind unser täglich Brot – wir denken ständig an Plan B.“

© 2010 Handelsblatt GmbH

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#) | [Schlagzeilen](#)

Powered by [Interactive Data Managed Solutions](#)

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).