

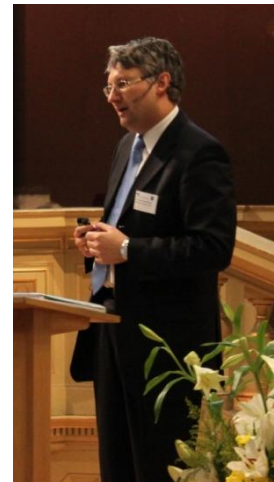
ERFOLGREICH AUS DER WIRTSCHAFTSKRISE

Erkenntnisse und Massnahmen für die Schweizer Industrie

Offenes Abendgespräch der Erfa-Gruppe "Produktions- und Informationsmanagement"

Am 21. Januar fand das Abendgespräch 2010 der Erfa-Gruppe PIM in der Semper Aula der ETH Zürich statt. Insgesamt nahmen rund 70 interessierte Teilnehmer an der Veranstaltung teil. Engagierte Persönlichkeiten aus Industrie und Hochschule gaben Einblicke in die Dynamik der aktuellen Wirtschaftskrise und referierten über Massnahmen bezüglich der aktuellen Herausforderungen. Der thematische Verlauf des Abends gliederte sich in zwei Teile. Zuerst wurde der volkswirtschaftliche Hintergrund der Wirtschaftskrise aufgezeigt und über die Erfolge und Gefahren von wirtschaftlichem Interventionismus referiert. Anschliessend zeigten ein Unternehmer und zwei Geschäftsführer anhand konkreter Massnahmen, wie sie ihre Unternehmen durch diese schwierige Zeit navigieren. Die Aktualität des Themas sowie die unmittelbare Betroffenheit der Anwesenden sorgten für lebendige Diskussionen.

Mit einer kurzen Einleitung zum Thema des Abends eröffnete Prof. Markus Baertschi das Abendgespräch 2010. Anschliessend sprach Dr. Thomas A. Zimmermann in seiner Funktion als Research Associate des Schweizerischen Instituts für Aussenwirtschaft und Angewandte Wirtschaftsforschung (SIAW-HSG) an der Universität St. Gallen zum Publikum. Dr. Zimmermann ging in seinem Referat der Frage nach, inwieweit die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise zu einer Rückkehr des wirtschaftspolitischen Interventionismus geführt habe. Er zeigte die vielfältigen Massnahmen auf, mit denen die Staaten seit 2008 auf eine Stabilisierung der Wirtschaft hingearbeitet haben. Während das Stabilisierungsziel zumindest kurzfristig erreicht wurde, können die Massnahmen langfristig aber auch erhebliche Risiken und Kosten mit sich bringen. Übersichtlich stellte er hierzu dar, welche Massnahmen zur Intervention in den verschiedenen wirtschaftspolitischen Handlungsfeldern überhaupt existieren und wie sich deren Gebrauch über die Zeit entwickelt hat. Bei den handelspolitischen Massnahmen ist beispielsweise ein klarer protektionistischer Trend sichtbar. So zeigen aktuelle Daten, dass seit Beginn der Wirtschaftskrise im Vergleich zu liberalisierenden Massnahmen sechsmal so viele protektionistische Massnahmen eingeführt wurden. In weitaus geringerem Ausmass sei eine verstärkte Regulierungstendenz auch im Bereich der investitionspolitischen Massnahmen zu beobachten, v.a. in Lateinamerika. Die wirtschaftlich bedeutendsten Eingriffe fanden indessen im fiskal- und geldpolitischen Bereich statt. Mit fiskalpolitischen Massnahmen (z.B. Konjunkturpakete oder Rettungsaktionen für Banken) wurde die Nachfrage teilweise massiv gestützt und wurden Risiken vom Privatsektor zum Staat verlagert. Auch geldpolitische Massnahmen wurden in einem wohl präzedenzlosen Ausmass eingesetzt (u.a. durch rasche, starke Zinssenkungen und quantitative Lockerung). Insgesamt konnten gerade die fiskal- und geldpolitischen Interventionen wesentlich zur Stabilisierung beigetragen. Wie Dr. Zimmermann allerdings klarstellte, sind die kurzfristig wirksamen Remeduren mit erheblichen Risiken in der langen Frist verbunden. Zu den mikroökonomischen Risiken gehören etwa die



gestörte Preisanpassung infolge protektionistischer Eingriffe oder marktstützender Massnahmen, die wachstumshemmenden Wirkungen künftig höherer Steuerbelastung zur Rückführung der Defizite, oder auch Missmanagement und Fehlanreize in Unternehmen mit staatlicher Beteiligung oder Unterstützung. Zu den makroökonomischen Risiken gehören die Staatsverschuldung, Inflationsrisiken, steigende Zinsen, Crowding-Out und Blasenbildungen. Ein rechtzeitiger Ausstieg aus den Interventionen ist daher erforderlich, um längerfristig zu einer gesunden und nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung zurückzukehren zu können. Dr. Zimmermann erläuterte abschliessend einen Katalog an möglichen Massnahmen, um diesen „Exit“ sicherzustellen.



Im Anschluss sprach Nationalrat Hansruedi Wandfluh in seiner Funktion als Geschäftsführer und Eigentümer der Wandfluh Holding AG über seine Erfahrungen mit der aktuellen Wirtschaftskrise. Die Aussagen zu seiner eigenen Firma bettete Herr Wandfluh in eine strukturierte Betrachtung der Weltwirtschaft sowie der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) ein. Herr Wandfluh hielt fest, dass die aktuelle Krise deshalb so drastisch sei, weil nicht nur alle Länder, sondern auch alle Branchen von ihr betroffen seien. Das Ausmass der Betroffenheit und die Rückkehr zur Erholung variieren allerdings je nach Branche. In der MEM-Industrie ist der Auftragseingang nach einem schlechten Jahr 2008 im Jahr 2009 noch weiter gesunken. Die Aufwertung des Schweizer Frankens (z.B. gegenüber dem US-Dollar) sowie zusehends kurzfristige Bestellungen der Kunden würden profitables Arbeiten weiter erschweren. Wie Unternehmen auf die Krise reagieren können, ist laut Herr Wandfluh im Wesentlichen vom „Gesundheitszustand“ (Fremdkapitalisierung, Marktposition, Produktportfolio) eines Betriebes abhängig. Die im eigenen Betrieb ergriffenen Massnahmen teilte Herr Wandfluh in drei Kategorien: 1) personell Massnahmen, 2) finanzielle Massnahmen und 3) weiteren Massnahmen, wie z.B. Hochhaltung der Kundenzufriedenheit, interne und externe Schulungen oder konsequente Verhandlungen im Einkauf. Herr Wandfluh schloss mit der Aussage, dass man sich grundsätzlich in einer Krise überlegen sollte, was man verbessern könnte, um in der nächsten Krise besser dazustehen.

Das dritte Referat des Abends wurde von Jost Sigrüst, CEO der Firma Schlatter, gehalten. Das Unternehmen wurde von der Krise im vierten Quartal 2008 getroffen. Im ersten Halbjahr 2009 brachen der Umsatz sowie der Auftragseingang drastisch ein. Dank guter Eigenfinanzierung



konnte die Firma reagieren und mit einem in fünf Stufen unterteilten Massnahmenpaket antworten. Zu den ergriffenen Massnahmen zählten unter anderem ein Einstellungsstopp, Reduktion und später die Streichung aller Temporären, Frühpensionierungen und selektive Entlassungen sowie Kurzarbeit. Des Weiteren wurden Gespräche mit den Lieferanten gesucht, interne Schulungsprogramme geplant und Budgets sowie Ausgabenkompetenzen reduziert. Das Kader musste Salärreduktionen hinnehmen und für die Überbrückung von Härtefällen bei den Mitarbeitern wurde durch freiwillige Zahlungen ein Solidaritätsfonds aufgebaut. Das Massnahmenpaket wurde von drei Prioritäten geleitet: 1) Krise überleben 2) Innovation und Know-How halten und ausbauen 3) Zukunft planen. Während der ganzen Zeit war die Kommunikation mit den Mitarbeitern ein zentrales Anliegen der Geschäftsleitung. Durch einheitliches und motivierendes Auftreten sollte so den Mitarbeitern die Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes genommen werden.

Dr. Jürg Wiedler, Geschäftsführer der wez Kunststoffwerk AG, hielt den letzten Vortrag des Abends. Mit einem Exportanteil von 53 Prozent wurde auch sein Unternehmen von der Krise hart getroffen. Dank eigenem Vertrieb und dem strukturellen Wachstum der Kunststoffindustrie (v.a. auch als Substitutionsmaterial gegenüber Metall) war das Ausmass jedoch weniger verheerend als es hätte sein können. Auch einige strategische Erfolgsfaktoren entlang der Wertschöpfungskette, wie z.B. Preisgleitklauseln in der Beschaffung oder der hohe Automatisierungsgrad in der Produktion, vermochten die Lage etwas zu entschärfen. Durch die Krise wurde jedoch eine vernünftige Verkaufsplanung verunmöglicht. Generell erfolgte die Planung in Szenarien, in welchen diverse Massnahmen bezüglich Personal (darunter auch Abbau von Schichten, Kurzarbeit, Frühpensionierungen) als auch Finanzen (z.B. Liquidität sichern, Working Capital Management) getroffen wurden. Dazu gehörten auch eine Verschlinkung der Prozesse - insbesondere auch bei der Geschäftsleitung – sowie die konsequente Weiterentwicklung von Produktinnovationen (es wurden zwei neue Produktlinien zur Marktreife gebracht). Dr. Wiedler betonte, dass insbesondere die marktrelevanten Massnahmen nicht nur entwickelt, sondern auch kommuniziert und dann zeitnah implementiert werden müssen, wenn sie im Markt greifen sollen.



Nach der abschliessenden Zusammenfassung und den Dankesworten im Namen der Erfa-Gruppe PIM an die Referenten durch Herrn Prof. Markus Baertschi bestand im Rahmen eines Apéros die Möglichkeit des Informations- und Erfahrungsaustauschs, welche von vielen Teilnehmern intensiv genutzt wurde.

Sehr gern möchten wir uns bei dieser Gelegenheit nochmals bei den Referenten für ihr Engagement und die sehr interessanten Beiträge zum Thema „Erfolgreich aus der Wirtschaftskrise“ bedanken.