
Vorwort

Die Motivation, dieses Buch zu schreiben, entspringt mehreren Antrieben. Als wir im April 2009 die ersten Überlegungen dazu anstellten, standen wir unter dem Eindruck der sich häufenden Meldungen in den Medien zur Krise, die zum Teil hiobsbotschaftähnlichen Charakter hatten. Die Unternehmenslenker bewegten sich in der Zone der Ratlosigkeit. An der Johannes Kepler Universität, und zwar an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, wurde zu Beginn des Sommersemesters 2009 von der Österreichischen Hochschülerschaft und dem Dekanat eine Vorlesungsserie initiiert und organisiert, die sich auf der volkswirtschaftlichen Ebene in Erklärungen übte. Die interessierte Praxis und die akademische Fachwelt suchten nach Beschreibungen, Erklärungen und Gestaltungsempfehlungen im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen des globalen Krisengeschehens. Nicht selten waren dabei Schuldzuweisungen zu vernehmen, die entweder die „übermathematisierte“ Volkswirtschaftslehre, den Bankensektor oder die Gruppe der Spekulanten zum Ziel hatten. Abseits mancher akademischer Trampelpfade profilierte man sich in ideologischen Scharmützeln.

Üblicherweise kann ein Manager die Entwicklung des allgemeinen wirtschaftlichen Datenkranzes nur als gegeben hinnehmen. Er oder sie haben sich daran zu orientieren und unter beobachteten Rahmenbedingungen nach den Regeln der Kunst die bestmöglichen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen. Was uns interessierte, war die Frage, wie österreichische Unternehmen in Zeiten der wirtschaftlichen Unsicherheit, allgemeinem panikhaften Gerede und unklaren Zukunftsaussichten mit der Tatsache von Umsatzeinbrüchen von 10 bis zu 60 % umgehen würden. Wir verstehen unter Absatzkrisen abrupt auftretende Umsatzrückgänge im zweistelligen Bereich, die ganze Wirtschaftssektoren betreffen und deren Dauer selbst nach einigen Monaten nach Eintritt nicht abschätzbar ist. Was wir nicht darunter verstehen, sind Umsatzveränderungen in jenen Wirtschaftssektoren, deren Rohmaterialien an Börsen gehandelt werden, die zum Teil großen Preisschwankungen unterliegen, z.B. Rohöl.

Wie Unternehmen in diesen krisenhaften Zeiten agieren, welche Wahrnehmungen den verschiedenen Entscheidungen vorausgehen und welche Schlüsse sie aus solchen Entwicklungen ziehen, interessiert also hier. Gibt es so etwas wie ein allgemeines Muster des Verhaltens und Lernens in Krisenzeiten, und wenn ja, wie sieht dieses aus? Welche Verallgemeinerungen lassen sich treffen?

Wir wollten keine repräsentative Untersuchung in diesem Zusammenhang durchführen. Uns ging es eher darum, aus dem Spektrum der verschiedenen Unternehmensumwelten jene auszuwählen, die wir beispielhaft darstellen können. Die Auswahl unserer Gesprächspartner bildet aus diesem Grund einen breiten Branchenmix von mehr oder weniger stark betroffenen Unternehmen ab. Sie sind allesamt in der globalen Marktarena tätig. Das Kennen der Entscheidungsträger war für uns ein wichtiges Kriterium, um bei einem so heiklen Thema zunächst Zugang und dann auch noch qualitativ verlässliche Informationen zu bekommen.

Wie sind wir in den einzelnen Kapiteln unseres Buchs vorgegangen? In der Einleitung schien es uns notwendig, das Verständnis für die Ursachen der weltweiten wirtschaftlichen Verwerfungen, der neuen turbulenten Normalität anhand der Fakten zu vertiefen. In Ka-

pitel 2 folgt eine Auseinandersetzung mit und eine Reflexion darüber, wie die Krise in den einzelnen Zentren der Weltwirtschaft eingeschätzt wurde, was reflektiert wurde und mit welchen Perspektiven einzelne Branchen und Top-Unternehmen konfrontiert waren und wie diese verstanden wurden. Diesen Betrachtungen des schwierigen Umfeldes von Managemententscheidungen, die auch neue Chancen mit sich bringen, wenn das Bewusstsein dafür geschärft wird, schließen sich in Kapitel 3 Überlegungen zum Umgang mit diesen neuen Herausforderungen an. Welchen Kurs soll ein Unternehmen einschlagen, wie soll es dabei vorgehen, welche Pläne soll es dabei fassen? Welche Fehler werden aus diversen Gründen erfahrungsgemäß in Krisenentscheidungen gemacht, auf was ist aufzupassen? Wie sehen die Konsequenzen der Handlungsabsichten im Marketing aus, welche Chancen eröffnen sich in Krisen, wie kommuniziert das Management in Krisenzeiten mit allen Stakeholdern, was sind die Top-Prioritäten für das Management? Mit diesen Themenstellungen leiten wir dann zur Präsentation der Fälle in Kapitel 4 über. In Summe haben wir elf Unternehmen (zehn Industriebetriebe und einen Dienstleister) betrachtet. Wir wollten herausfinden, wie sie die Krise wahrgenommen haben, welche Entscheidungen und Programme zur Bewältigung entwickelt und umgesetzt wurden. Der betrachtete Zeitraum ist dabei September 2008 bis Februar 2010. Mit den zusammengefassten Erfahrungen beginnt das Abschlusskapitel 5 des Buches. Hier wird vorgestellt, wie Absatzkrisen anders bewältigt werden können. Dazu haben wir eine Krisenmanagement-Matrix (Krimax[©]) entwickelt. Sie erleichtert die Entwicklung neuer strategischer Empfehlungen und Konzepte. Neben diesen wird es nicht ohne Änderung des Mind-Sets gehen – so die Schlussbotschaft.

Das Buchprojekt wurde für Leser in der Managementpraxis und für die akademische Zielgruppe geschrieben und wir freuen uns, dass Sie dazu zählen. Für Anregungen und Hinweise sind wir dankbar und wünschen Ihnen beim Lesen neue Einsichten und Anregungen für Ihr verantwortungsvolles Wirken und Handeln.

Die Autoren möchten darauf hinweisen, dass sämtliche personenbezogenen Ausdrücke wie „Leser“ etc. hierin genderneutral verwendet werden und beide Geschlechter stets gleichermaßen und gleichberechtigt angesprochen werden. Aus Vereinfachungsgründen und vor allem zwecks besserer Lesbarkeit haben die Autoren bewusst auf Formulierungen wie „LeserInnen“ verzichtet.

*Friedrich P. Loidl
Jörg Sabo
Gerhard A. Wührer*