

# wirtschaft

03/2009

## MIT MUT DURCH DIE KRISE

Wie Firmen die  
Herausforderungen  
meistern

### **Intrigen per Internet**

Ist der Ruf erst ruiniert ...

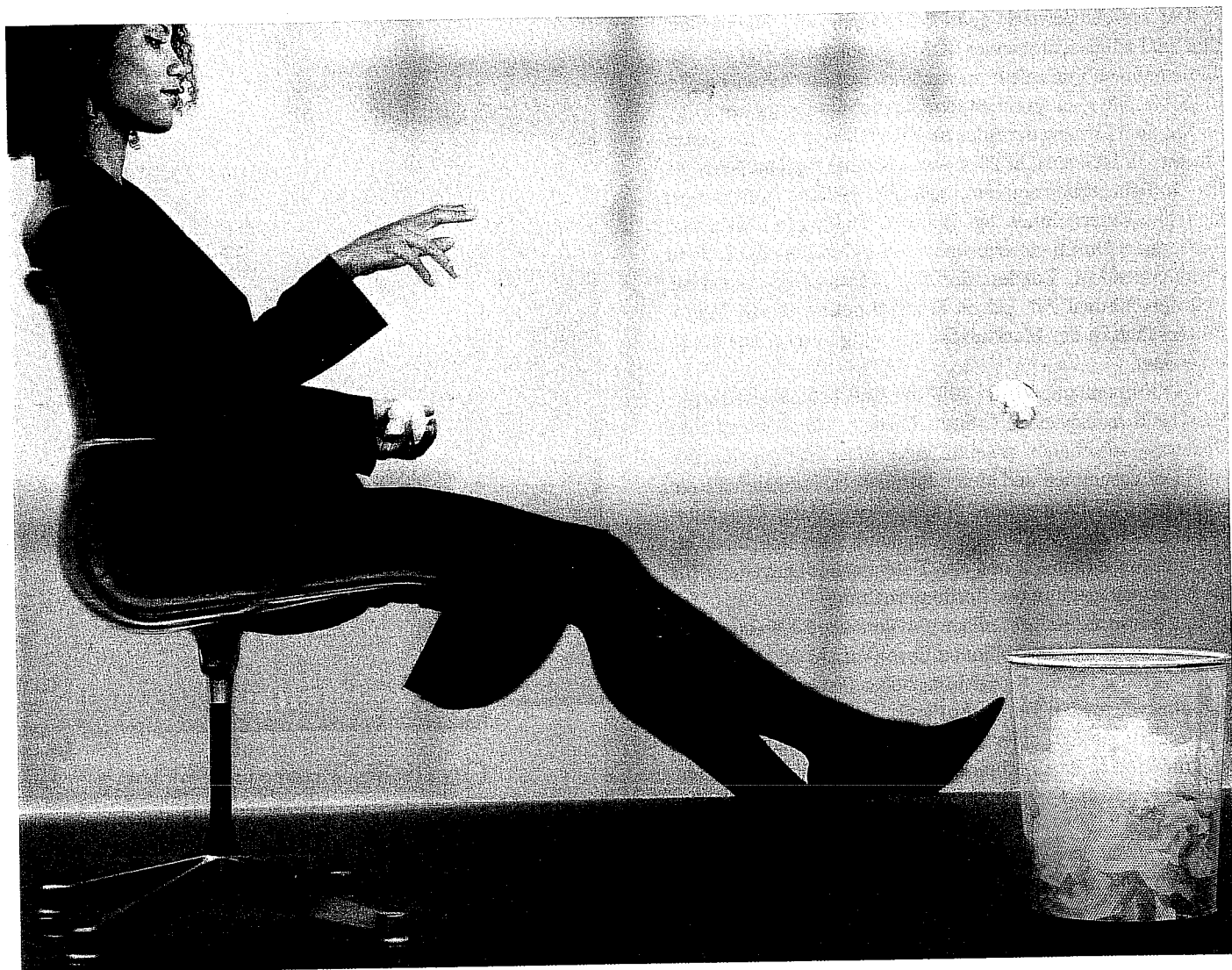
### **Kurzarbeit**

Fehler bei der Einführung vermeiden

### **IT-Sicherheit**

Schutz vor Datenklau





## Die Krise nicht aussitzen

Die schwache Konjunktur stellt den Mittelstand vor neue Herausforderungen. Kundenbindung, effiziente Prozesse und Liquidität sind wichtiger denn je. Gut positionierte Unternehmen können sich aber auch durch Innovationen und vielleicht sogar Zukäufe für die nächste Wachstumsphase rüsten. NORBERT HOFMANN

**FRANZ JOSEF WEIGL**, Firmenchef des Zulieferers WEIGL Group GmbH in Unterschleißheim, kann auf drei Jahrzehnte unternehmerischer Erfahrung zurückblicken. Vor Überraschungen ist er dennoch

nicht gefeit. „Dass weltweit nahezu gleichzeitig und so schnell eine Wirtschafts- und Finanzkrise hereinbricht, habe ich noch nicht erlebt“, sagt der Unternehmer. Doch schrecken lässt er sich durch die aktuellen

Ereignisse nicht. Weigl hat aus einem Ein-Mann-Betrieb in 30 Jahren eine Firmengruppe mit sieben Produktionsstandorten aufgebaut, die mit knapp 1000 Mitarbeitern rund 150 Millionen Euro Jahresum-

satz erwirtschaftet. Das Unternehmen hat sich vor allem als Automobilzulieferer einen Namen gemacht, fertigt aber auch für den Maschinenbau und die Nutzfahrzeugindustrie. Und der Firmenchef ist sich sicher, auch jetzt wieder die richtigen Antworten zu finden. „In der Krise winken Chancen, auch wenn man dabei alte Zöpfe abschneiden muss“, sagt Weigl.

Eigentlich hat er damit schon längst begonnen. So freut sich der Unternehmer derzeit über die Vorzüge eines neu im Betrieb eingeführten Software-Systems, das eine zeitnahe Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung ebenso ermöglicht wie die Optimierung des Zahlungsverkehrs und darüber hinaus Ansatzpunkte für betriebliche Verbesserungen bietet. „Wissen ist Macht“, sagt Weigl, „und transparente, schnell verfügbare Daten ermöglichen es, bei Fehlentwicklungen rechtzeitig gegenzusteuern.“ Keine Frage: Effiziente Lösungen sind angesichts des voraussichtlich stärksten Konjunkturreinbruchs der Nachkriegsgeschichte gefragt. Doch mutigen Unternehmen bietet die Krise auch Chancen. Sie können nun Maß-

nahmen ergreifen, für die in den Boomjahren die dringende Notwendigkeit gefehlt hat. Wer jetzt offensiv agiert, kann vielleicht sogar von den Defiziten strauchelnder Wettbewerber profitieren und Marktanteile gewinnen. Schutz gegen die Krise bietet gleichzeitig die Optimierung des Liquiditätsmanagements. Für manche Unternehmen eignet sich dabei möglicherweise die Weitergabe der Forderungen über das Factoring. „Wo dies nicht in Frage kommt, hat die tägliche Überprüfung der Debitoren höchste Priorität“, sagt Semir Fersadi, Finanzierungsexperte bei der IHK für München und Oberbayern.

der Mitarbeiter. „Über all das brauchen wir Transparenz und wir wollen wissen, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind“, sagt der Firmenchef. Die neue Controlling-Software erleichtert dieses Bemühen, indem sie quasi per Knopfdruck einen täglichen Leistungsvergleich der Beschäftigten ermöglicht. Die Konsequenz: Es wird präziser gearbeitet und Fehler werden schneller transparent. Auch die Effizienz des Vertriebs wird laufend überprüft. „Entscheidend sind nicht die Flügelschläge der Vertriebsbiene, sondern wie viel Honig sie bringt“, sagt Weigl. Motivierend für das Personal ist bei all dem, dass das in 2009 neu eingeführte Prämiensystem mehr Leistung durch einen höheren Verdienst entlohnt. Als bedeutenden Erfolgsfaktor sieht der Firmenchef zudem die flachen Strukturen in seinem Unternehmen, in dem auch in 2008 wieder Hierarchien abgebaut wurden. Ungeachtet dessen soll die Firmengruppe als Ganzes weiter wachsen. Im Zuge seiner Vorwärtsstrategie will Weigl die nun erwartete Marktkonsolidierung sogar für weitere Zukäufe nutzen.

Offensive Unternehmer vernachlässigen darüber hinaus die Suche nach neuen Produkten und Prozessen nicht. Laut einer

aktuellen Studie des DIHK wollen 47 Prozent der befragten Betriebe ihre Innovationsfähigkeit auch in 2009 wieder steigern. Doch nur Firmen, die systematisch für eine Innovationskultur sorgen, kommen dauerhaft zum Markterfolg. Das gilt für den Mittelstand ebenso wie für die großen Konzerne. Bei Siemens etwa prüft man schon bei der Entwicklungsarbeit in den einzelnen Business Units, welcher Nutzen für den Kunden entstehen und wie auch durch Kooperationen mit Hochschulen und Forschungsinstituten das beste Know-how abgerufen werden kann (siehe Fallbeispiel S. 10). Auf einer übergeordneten Stufe wird gleichzeitig laufend geprüft

- welche Trends für die Zukunft von Bedeutung sind, ob sie Geschäftspotenzial bieten und ob Siemens dabei eine wichtige Rolle spielen kann (Trendsetting),
  - wie die einzelnen Business Units hinsichtlich ihrer Innovationskraft im Vergleich mit anderen Units und Wettbewerbern abschneiden (Innovations-Benchmark) und
  - welche Bedürfnisse wichtige Kunden bewegen (Lead Customer Feedback).
- Für die optimale Einbindung von Innovationsprojekten in das große Ganze sorgen

## WISSEN IST MACHT

nahmen ergreifen, für die in den Boomjahren die dringende Notwendigkeit gefehlt hat. Wer jetzt offensiv agiert, kann vielleicht sogar von den Defiziten strauchelnder Wettbewerber profitieren und Marktanteile gewinnen. Schutz gegen die Krise bietet gleichzeitig die Optimierung des Liquiditätsmanagements. Für manche Unternehmen eignet sich dabei möglicherweise die Weitergabe der Forderungen über das Factoring. „Wo dies nicht in Frage kommt, hat die tägliche Überprüfung der Debitoren höchste Priorität“, sagt Semir Fersadi, Finanzierungsexperte bei der IHK für München und Oberbayern.

Hinweisschilder für den besten Weg durch das Konjunkturtal wird zwar niemand finden. Ansatzpunkte für geeignete Maßnahmen aber gibt es zu Genüge. Unternehmer Weigl etwa setzt jetzt auf eine Reorganisation der Fertigungsprozesse, um noch effizienter zu werden. Dabei kommen Vorgabezeiten und Rückmeldungen ebenso auf den Prüfstand wie die Ausschussproduktion und der Leistungsgrad

### Erfolgsfaktor Innovation

#### Wie Siemens über die Kooperation mit externen Forschungsinstituten innovative Produkte entwickelt

Internet-Nutzern ist das Kürzel WLAN (Wireless Local Area Network) längst ein Begriff. Erst eine Weiterentwicklung der Siemens AG aber hat dafür gesorgt, dass diese Funktechnik heute auch beim kabellosen Bedienen von Maschinen in der Industrie als IWLAN (Industrial Wireless LAN) zur Anwendung kommt.

Siemens musste für diese Lösung Software zur gezielten Übertragung von Daten ebenso entwickeln wie Antennen, um gegen Störungen gefeit Funkfelder zu erzeugen. Lässt sich eine solche Innovation aber systematisch planen? „Es geht – und wir haben dazu ganz am Anfang regelrecht einen Wunschzettel formuliert“, sagt Ewald Kuk, Leiter Produktmanagement für Industrial Communication. Die technischen Anforderungen wurden dabei ebenso festgehalten wie die angepeilte Positionierung des künftigen Produkts im Markt. Die „Wunschliste“ ging dann innerhalb des Konzerns an die Geschäftseinheit „Technology To Business (TTB)“, die an amerikanischen Universitäten und Hochschul-Spin-Offs systematisch nach neuen

Ideen sucht. Siemens fand so zu einem Doktoranden, der auf Basis des „Wunschzettels“ einen Prototyp entwickelte. Ein Produkt allerdings wurde daraus erst durch die weitere Arbeit in der Entwicklungsabteilung von Siemens, in der konkret geplante Entscheidungsprozesse die Richtung vorgeben. „Wir haben damit eine bestehende Technologie, nämlich WLAN, systematisch zu einem innovativen Industrieprodukt weitergeführt“, sagt Kuk.

Siemens setzte nach diesem Erfolg in halbjährigen Meetings die Zusammenarbeit mit TTB fort, um über Möglichkeiten zur neuerlichen Weiterentwicklung des IWLAN zu diskutieren. Unter anderem führte das zu Lösungen basierend auf Verfahren, die auch für den störungsfreien Rundfunkempfang in Tunnels genutzt werden. Kein Wunder ist es da, dass das IWLAN von Siemens heute auch im Video-System der chinesischen U-Bahn zur Anwendung kommt. Und das Potenzial ist damit noch längst nicht ausgeschöpft. Künftig wird möglicherweise im Rahmen „Spacetransfer“ ein Technologietransfer aus der Weltraumforschung stattfinden und so für die nächste Generation innovativer Industrieprodukte sorgen.



Marc Henning Diekmann, PartnerFonds

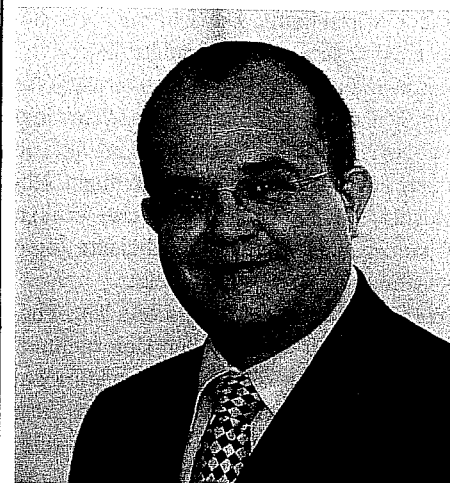
gleichzeitig zwei im Bereich des Chief Technology Officers angesiedelte Sonderausschüsse. „Sie prüfen, ob die Mittel für Forschung und Entwicklung möglichst effizient und auch so eingesetzt werden, dass aus der Vielfalt Synergien entstehen“, sagt Frank Anton, Vice President Innovation bei Siemens.

Ähnlich systematische Prozesse gehören auch im wachstumsstarken Mittelstand zu den Erfolgsfaktoren. Gepaart mit Erfahrung und Flexibilität kommen sie gerade in der Krise zum Tragen. „Wer als deutsches Unternehmen heute mit seiner

Verlässlichkeit, der regionalen Nähe und seiner Qualität wirbt, kann diese Stärken gezielt für den Vertrieb nutzen“, sagt Dr. Marc Henning Diekmann, Vorstand der PartnerFonds AG, eines auf Wachstum spezialisierten Finanzierers in Planegg. Nicht minder wichtig sei es nun, besonders all jenen Kunden umfassenden Service zu bieten, die aufgrund ihrer Bonität und wirtschaftlicher Perspektiven wohl auch in Zukunft interessante Geschäftspartner sein werden. Dazu gehört schnelle Lieferbereitschaft ebenso wie vielleicht sogar das Angebot, dem Abnehmer bei komplizierten Aufträgen oder bei Problemen zur Seite zu stehen. „Das ist zwar oft schwierig zu gestalten, mit Blick auf die langfristige Geschäftsbeziehung aber oft wichtiger als ein Preisnachlass“, sagt Diekmann.

Umgekehrt können Unternehmen auf der Einkaufsseite so manche Auswirkung der Konjunkturkrise für sich nutzen.

„In vielen Branchen winken bei schneller Zahlung jetzt zusätzliche Skonti von bis zu zwei oder drei Prozent“, sagt Diekmann. Verwunderlich ist das nicht, denn das Gros der Einkäufer ist vor dem Hintergrund der Finanzkrise derzeit bestrebt, lange Zahlungsziele auszuhandeln. Doch Vorsicht: Wer strategisch wichtige Liefe-



Ewald Kuk, Siemens Industrial Communication

ranten zu sehr unter Druck setzt, zerstört zumindest Vertrauen – und das kann sich später einmal rächen. Flexibilität und Fingerspitzengefühl sind deshalb gefragt. Das gilt auch, wenn eine in guten Zeiten geplante Investition – beispielsweise in eine Maschine – angesichts des veränderten Marktumfelds nicht mehr in die Planung passt. Hat der Hersteller in diesem Fall ohnehin noch ein volles Auftragsbuch, lässt sich vielleicht eine Lieferverschiebung um einige Monate vereinbaren. „Die Neuverhandlung von Verträgen mit Zulieferern, Abnehmern oder auch der Bank gehört jetzt zu den strategischen Optionen des Mittelstands“, sagt Dr. Robin Bartels, in der Geschäftsleitung der Deutschen Bank in München und Bayern für die Firmenkunden verantwortlich.

Ungeachtet dessen gilt: Viele Maßnahmen in der Krise, ob Innovation oder Stärkung des Vertriebs, müssen erst einmal bezahlt werden. Unternehmer sind deshalb mehr denn je gefordert, ihre Bank durch eine qualifizierte Finanzplanung, zeitnahe Informationen und plausible Annahmen zu überzeugen. Firmen, die ihre Sicherheiten schonen wollen, können darüber hinaus auf bankenunabhängige Projektfinanzierungen zurückgreifen. Die Experten des Fondsmanagers Wunderlich & Partner in Planegg etwa stellen zu diesem Zweck Mittel aus dem „PartnerFonds: Kapital für den Mittelstand“ bereit. Der Clou dabei: Ein bestimmtes Projekt wird aus dem Unternehmen in eine eigens dafür gegründete Gesellschaft rechtlich ausgelagert, was in der Firmenbilanz zu einer Stärkung

## IHK-Veranstaltung

**Veränderungen im Unternehmen eröffnen neue Finanzierungsmöglichkeiten –**

**Beispiel : Augustinum gGmbH**

Unternehmergespräch

**Zielgruppe:** Unternehmer, Führungskräfte und Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen

**Nutzen:** In diesem Workshop erfahren Sie, wie mittelständische Unternehmen mit der derzeitigen Krise umgehen

### Programminhalt

- Die Finanzkrise – Konsequenzen für die deutsche Bankenlandschaft und Mittelstandsfinanzierung
- Stillstand im Mittelstand? – Was tun in dieser Krise?
- Die Krise als Normalzustand – Beispiel: Augustinum gGmbH
- Zu Tode gefürchtet ist auch gestorben – Wie Organisationen besser mit Angst umgehen können

### Referenten:

Dr. Klaus M. Wagner, Weitnauer Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer

Ralph Wonnemann, IsoPart GmbH

Prof. Dr. Markus Rückert, Augustinum gGmbH

Dr. Manfred Majorkovits, pentalog GmbH

**Termin:** 10.03.2009, 9:00 Uhr bis 11:00 Uhr

**Veranstalter:** IHK für München und Oberbayern

**Veranstaltungsort:** IHK München, Kammersaal, Max-Joseph-Strasse 2, 80333 München

Die Veranstaltung ist kostenfrei.

**Anmeldung:** Nadia Slotke, Telefon: 0 89 5116-338, E-Mail: slottke@muenchen.ihk.de

**Bange machen gilt nicht**

**Wo Unternehmer jetzt ansetzen können, um aus der Krise gestärkt hervorzugehen**

**Produktinnovation**

- Kundenbedürfnisse und Markttrends systematisch erforschen
- Kooperationsmöglichkeiten mit Unis und Forschungsinstituten suchen

**Betriebliche Prozesse**

- systematische Soll-Ist-Vergleiche durchführen
- Ursachen für Abweichungen definieren
- Mitarbeiterverantwortung steigern

**Marketing**

- Vertriebsaktivitäten forcieren, Effizienz des Marketings kontrollieren
- Service und Kundenbindung stärken

**Controlling und Finanzierung**

- Liquiditätsmanagement optimieren
- Zeitnahe Kennzahlen und offene Informationspolitik gegenüber der Bank
- Optionen zur Stärkung des Eigenkapitals prüfen
- Finanzierungsalternativen wie Leasing und Factoring prüfen

**Strategische Chancen nutzen**

- Preisnachlässe für Investitionen in die Betriebsausstattung nutzen
- sinkende Firmenpreise für Zukäufe nutzen
- Kerngeschäft überprüfen: Wie verändert sich die Nachfrage innerhalb der eigenen Produktpalette?

orte – zum Beispiel die Einrichtung eines Lagers – ebenso sein wie die Entwicklungs- und Vertriebskosten für neue Aufträge und Produkte. Das Projekt sollte dabei auf einer planbaren Laufzeit von fünf Jahren basieren, wobei der PartnerFonds zwischen einer und 20 Millionen Euro finanzieren kann. Geeignet ist das für am Markt etablierte Wachstumsunternehmen, die eine solide Bonität (entsprechend dem BB-Rating von Standard & Poor's) vorweisen können. Die Konditionen liegen in der Regel etwas über denen eines klassischen Bankkredits. „Derzeit sind sie vergleichbar mit einer Mezzanine-Finanzierung oder sogar einen Tick günstiger“, sagt Diekmann.

**IHK-Info****Noch Fragen?**

Semir Fersadi, Tel. 089 5116-335  
E-Mail: fersadi@muenchen.ihk.de

der Eigenkapitalquote führt. Das Sagen hat auch in dieser Gesellschaft der Unternehmer, der PartnerFonds beteiligt sich in der

Regel als Kommanditist zu festen Konditionen. Gegenstand einer solchen Finanzierung kann die Erschließung neuer Stand-

**FÜR ALLE, DIE  
NICHTS ALS IHR  
HANDWERK IM  
KOPF HABEN.**

IHM PROFI – Die Fachmesse für  
Technik, Werkstatt, Werkzeuge



**IHM PROFI**

Internationale Handwerksmesse

**NEU: Mittwoch bis Sonntag**

11.3. – 15.3.2009

9:30 – 18:00 Uhr

Neue Messe München

**GHM**

Your Fair Partner