

„WIR HABEN EINE MANAGEMENT-KRISE“

Diese Krise ist eine besondere: Mit enormer Geschwindigkeit brach sie herein und traf nicht nur Unternehmen völlig unvorbereitet.
Wirtschaftswissenschaftler Kurt Matzler über Wege in und aus der Krise.



ZUKUNFT: Inwieweit können Investitionen in Forschung und Entwicklung ein Weg aus der Krise sein?

KURT MATZLER: Es gibt ein Prinzip, das sich bislang in jeder Krise bestätigt hat: Starke Unternehmen werden stärker, schwache werden schwächer – „the survival of the fittest“. In einer Krise verschieben sich Marktanteile viel schneller als in Wachstumszeiten. Der Grund dafür liegt darin, dass schwache Unternehmen in einer Krise verstärkt Liquiditäts- und Risikoprobleme haben, was ihre Handlungsmöglichkeiten darauf beschränkt, ums nackte Überleben kämpfen zu müssen. Investitionen und Marketingbudgets werden radikal zurückgefahren. Nur sechs Prozent der Unternehmer setzen in Krisenzeiten auf Innovation und die Erschließung neuer Märkte, 65 Prozent der österreichischen Unternehmen reduzieren Marketingbudgets. Durch den Rückzug dieser Unternehmen entsteht ein Innovationsvakuum. Jene Unternehmen, die jetzt die Möglichkeit haben zu investieren, haben viel höhere Chancen mit Innovationen erfolgreich zu sein – weil andere es nicht tun. Denn Innovationen haben eine enorme Durchschlagskraft. Sobald die Krise vorbei ist, ändert sich auch das Konsumverhalten. Nach einer Krise ist man viel eher bereit, Geld für Innovationen auszugeben – das ist ein psychologischer Effekt.

ZUKUNFT: Aber der Konsum reagiert doch verzögert auf die Krise?

MATZLER: Ja, das hängt stark mit psychologischen Faktoren zusammen. Aber speziell in dieser Krise haben wir ein großes Problem, und das ist die Arbeitslosigkeit. In Österreich wird diese auf 500.000 Personen steigen, was natürlich massiv ist. Das heißt, dass weniger Einkommen zur Verfügung steht. Das Thema nach dieser Krise wird sein: Wie schaffe ich Wachstum? Was wir brauchen, sind mindestens 2,5 Prozent Wirtschaftswachstum pro

Das gesamte Interview finden Sie auf www.uibk.ac.at/forschung/magazin/2/

Fotos: Friedle (4)

„Unternehmen haben nur noch ein Ziel: den Aktienkurs zu steigern.“

Kurt Matzler



Jahr, damit die Arbeitslosigkeit nicht steigt. Denn Unternehmen haben natürlich Produktivitätsfortschritte – wenn Märkte nicht wachsen, heißt Produktivitätsfortschritt, dass ich mit weniger Ressourcen gleich viel produzieren kann. Alle Krisen haben gezeigt, dass die Arbeitslosenzahlen der Krise drei bis vier Jahre nachhängen. In der Krise, in der wir jetzt sind, muss es zentrales Ziel sein, so schnell wie möglich Wachstum zu erzeugen, weil wir ansonsten über Jahre hinweg mit massiven Arbeitslosenzahlen zu kämpfen haben. Dann haben wir das große Risiko, dass der Konsum nicht anspringt, und wenn das passiert, dann wird es ziemlich schwierig.

ZUKUNFT: Man weiß aus vorangegangenen Krisen, dass Innovationen überlebenswichtig für Unternehmen sind – aber vielerorts fehlt das dafür notwendige Kapital. Wo liegt der Ausweg?

MATZLER: Hier geht es in erster Linie darum, die Hausaufgaben intern zu machen – Stichwort Liquiditätsmanagement. Und problemlösungsorientiert zu handeln. In einem mir bekannten Unternehmen verzichten etwa alle Führungskräfte auf 20 Prozent ihres Gehalts – so lange, bis es wieder aufwärts geht, dann wird nachgezahlt. Das bedeutet für das Unternehmen, dass es schnell relativ viel Liquidität zur Verfügung hat, und man verzichtet nicht auf seine Mitarbeiter – die aufgrund ihrer Qualifikationen einen wesentlichen Teil zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Und die so gewonnenen finanziellen Mittel investiert man in Innovation. Dieser Ansatz ist sehr kreativ und ich denke, man findet in jedem Unternehmen Ansätze, wo man notwendige Reserven mobilisieren kann. Diese Krise, die sehr schnell hereingebrochen ist, hat viele Unternehmen unvorbereitet getroffen. Plötzlich gab es Umsatzeinbrüche im zweistelligen Prozentbereich, was eine Katastrophe ist. Diese Unternehmen haben jetzt damit zu kämpfen, Liquidität sicherzustellen – über Innovationen können sie gar nicht nachdenken.

ZUKUNFT: Sind das Folgen von Managementfehlern oder sind besonders exportorientierte Unternehmen zwangsläufig betroffen, egal ob das Management gut oder schlecht ist?

MATZLER: Zu dieser Frage würde ich ganz provokant sagen: Wir haben keine Wirtschaftskrise – wir haben eine Managementkrise. Und die ist fundamental. Ich spreche hier von Aktiengesellschaften, nicht von KMU, denn die Krise ist ja nicht von KMU ausgegangen. In den letzten zehn, zwanzig Jahren sind viele Dinge radikal falsch gelaufen. Zum einen das Thema Shareholder-Value, das sich durchgesetzt hat: Unternehmen haben eigentlich nur noch ein Ziel – den Aktienkurs zu steigern. Alles andere ist relativ unwichtig geworden. Das inkludiert aber ein sehr kurzfristiges Denken, das Eingehen hoher Risiken sowie exzessive Wachstumsstrategien. Denn wie kann man einen Aktienkurs steigern? Eigentlich nur, indem man die Erwartungen der Börse übertrifft, denn nur dann steigt der Aktienkurs. Das hat zu exzessiven Wachstumsstrategien geführt. In einer Studie hier am Institut haben wir 1200 Aktiengesellschaften aus 31 europäischen Ländern über einen Zeitraum von zehn Jahren beobachtet: Daran sehen wir, dass ca. 90 Prozent dieser Unternehmen Wachstumsstrategien hatten und dass davon ca. 50 Prozent bei Wertvernichtung gewachsen sind – d.h. bei Verlusten. Wo das Wachstumsziel wichtiger war, als nachhaltige Rentabilität, ist das die Folge.

ZUKUNFT: Wird es am Ende der Krise zu einem Umdenken gekommen sein, wird eine neue Moral und Ethik in die Wirtschaft eintreten?

MATZLER: Es wird jetzt viel darüber diskutiert und es gibt auch viele Einsichten, zum Beispiel diskutiert die EU über das Einführen von Regelungen bei Vorstandsgehältern, um derartige Exzesse zu verhindern. Meine Befürchtung ist aber, dass die Krise nicht radikal genug ist, um ein wirkliches Umdenken einzuläuten. 511

ZUR PERSON

Kurt Matzler, geboren 1969 in Sterzing, studierte BWL an der Universität Innsbruck. Von 1994 bis 2001 war er Assistent am Institut für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft, von 2001 bis 2003 außerordentlicher Universitätsprofessor. Seit 2003 ist Matzler wissenschaftlicher Leiter des Executive MBA-Programms am MCI in Innsbruck. 2003 folgte er einem Ruf an die Uni Klagenfurt. Von 2005 bis 2007 war er an der Johannes Kepler Universität Linz, bevor er Professor am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Uni Innsbruck wurde. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen marktorientierte Unternehmensführung, Innovation, Strategie. Matzler ist Partner von IMP, einem internationalen Beratungsunternehmen mit Hauptsitz in Innsbruck.