



BMW-Präsentation auf dem Autosalon in Genf 2011: Selbst Hoffungsregionen können sich über Nacht in Krisengebiete verwandeln

KONJUNKTUR

# Generation Unsicherheit

Deutsche Konzernchefs gestehen: Sie haben keine Ahnung, wie die wirtschaftliche Zukunft aussieht. Im neuen Jahr kann es steil auf- oder rapide abwärtsgehen. Aber auf alle Szenarien wollen sie ihre Unternehmen jetzt vorbereiten.

Es gibt Menschen, die sollten wissen, wie es weitergeht mit der deutschen Wirtschaft, mit Konjunktur und Arbeitsplätzen, mit den Exporten und dem Euro, mit den Preisen für Öl und andere Rohstoffe.

Die Rede ist hier nicht von den Wirtschaftsforschern, die mit ihren Orakeln doch zu oft danebenliegen. Es geht vielmehr um jene Konzernchefs, die ihre Unternehmen bislang so erfolgreich geführt haben, dass sie die Zukunft offenbar besonders gut einschätzen können.

Einer von ihnen hat sein Büro im 22. Stockwerk und kann bei gutem Wetter bis zu den Alpen blicken. Norbert Reithofer, Vorstandschef von BMW, führt den Münchner Autokonzern von einem Umsatzrekord zum nächsten. Dem Besucher erzählt er aber zuerst mal was vom Schwan, vom schwarzen Schwan.

Früher glaubten die Menschen, es gebe nur weiße Schwäne. Doch dann wurde in Australien eine schwarze Variante entdeckt, der *Cygnus atratus*. Reithofer hat seinen Vorstandskollegen das Buch „Der

Schwarze Schwan“ zur Lektüre empfohlen. Es beschreibt, dass die scheinbar unmöglichen Ereignisse eben doch eintreten. Und dass sie besonders starke Auswirkungen haben, weil niemand mit ihnen rechnet – wie beispielsweise der Zusammenbruch der US-Investmentbank Lehman Brothers 2008, der die Weltwirtschaft in die Krise stürzte.

„Ich weiß nicht, wie 2013 wird“, sagt Reithofer. In einer Zeit der Extreme sind Vorhersagen unmöglich geworden. Manche Märkte brechen fast zusammen wie

DON'T WORRY



**Linde-Chef Reitzle:** *Ständig muss alles noch besser, schneller und effizienter werden*

Südeuropa, andere versprechen großes Wachstum wie Brasilien, Russland, Indien und China. Aber selbst diese Hoffungsregionen können sich über Nacht in Krisengebiete verwandeln, zum Beispiel, wenn Regierungen mit neuen Gesetzen oder Zöllen den Absatz von Automobilen bremsen.

Die Zeit der Sicherheiten ist vorbei, das spürt auch Wolfgang Reitzle, der Chef von Linde. Sein Konzern, der Gase für die Mineralöl-, die Chemie- und die Lebensmittelindustrie herstellt, hat verlässlich steigende Gewinne erwirtschaftet und seinen Börsenwert in den vergangenen zehn Jahren versechsfacht. Reitzle aber sagt: „Es war noch nie so schwierig wie heute, präzise Prognosen für die künftige wirtschaftliche Entwicklung abzugeben.“

Hohes Wachstum und geringe Schwankungen zeichneten bis zur Lehman-Pleite fast ein Jahrzehnt lang die Wirtschaftsentwicklung aus. „Jetzt ist es umgekehrt.“ Zu beobachten sei nur noch geringes Wachstum, dafür aber ein heftiges Auf und Ab auf den Märkten.

Nicht nur Unternehmen wie BMW und Linde stellen fest, dass es immer schwie-

riger wird, zu planen und strategische Entscheidungen zu treffen. Auch Banken und Versicherungen, Verbraucher und Sparer haben nur eine Gewissheit: Es gibt keine Gewissheit mehr.

Die wirtschaftliche Lage ist besser als die Stimmung, hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln jetzt in einer Umfrage festgestellt. Aber was heißt das schon? Wenn Unternehmen und Verbraucher auf die schlechte Stimmung reagieren, wenn sie weniger investieren und weniger konsumieren, dann wird sich auch die reale Lage schnell verschlechtern.

Hinzu kommt: Die weltweite Vernetzung über Finanzmärkte und Internet beschleunigt im Boom das Wachstum, sie verschärft in der Krise aber auch Abwärtsbewegungen. Unsicherheit ist in den westlichen Industriegesellschaften das dominierende Lebensgefühl geworden.

Zwar ist in den vergangenen Wochen die Zuversicht gewachsen, dass sich die Wirtschaft 2013 erholt. Doch kräftige Rückschläge sind jederzeit möglich – sei es, weil Silvio Berlusconi in Italien an die Macht zurückkehren könnte, die Konflikte im Nahen Osten eskalieren oder

sich das Wachstum in China verlangsamt. Und was, wenn Barack Obamas Regierung die erbitterten Haushaltsstreitigkeiten einfach nicht in den Griff bekommt?

Die Frage ist deshalb nicht mehr, wie groß die Ungewissheit ist. Es geht darum, wie die Unternehmen mit dieser Ungewissheit arbeiten.

BMW-Chef Reithofer verwandelt sein Unternehmen in einen extrem flexiblen Organismus. Der Autohersteller soll auch durch unvorhersehbare Ereignisse, durch das Auftauchen schwarzer Schwäne also, nicht in ernste Gefahr geraten.

Was geschieht beispielsweise, wenn der Absatz binnen eines Jahres um 20 Prozent einbricht? Die meisten Unternehmen stürzen dann in die roten Zahlen. Sie entlassen Mitarbeiter und kürzen die Investitionen. Später dann gehen sie geschwächt aus der Krise hervor. Für BMW will Reithofer das verhindern. Deshalb hat er mit seinem Betriebsrat ein Anti-Krisen-Programm vereinbart.

Das klingt zunächst, als wolle man konjunkturelle Einbrüche einfach verbieten, hat aber eine ernste Basis: Künftig schwankt die Arbeitszeit der BMW-Beschäftigten noch stärker mit dem Absatz. Die Beschäftigten erhalten weiter den vereinbarten Monatslohn. Es werden lediglich Überstunden auf dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben – oder bei einer Kürzung der Produktion vom Konto abgebucht.

BMW kann in seinen Fabriken im Dreischichtbetrieb rund um die Uhr Autos produzieren lassen. Das ist der eine Extremfall. Im anderen, im Krisenfall, kann das Unternehmen die Werke bis zu fünf Wochen komplett schließen, ohne dass auch nur ein Beschäftigter seinen Job oder Teile des Lohns verliert. Die Mitarbeiter müssen für diese Auszeit den Großteil ihres Jahresurlaubs nehmen. Das ist der Preis, den sie dafür zahlen müssen, dass ihre Arbeitsplätze auch im Abschwung sicher sind.

Dem Autokonzern bietet die Vereinbarung mehrere Vorteile. Er muss in der Krise kein Geld für Abfindungen oder Sozialpläne ausgeben, um Mitarbeiter zu entlassen. Und wenn ein Aufschwung einsetzt, hat BMW sein qualifiziertes Personal noch an Bord.

So flexibel wie die Mitarbeiter sollen auch die Fabriken des Autokonzerns werden. Verändert sich die Nachfrage, kann die Montage schnell umgestellt werden von Geländewagen auf Limousinen oder umgekehrt. Auch Währungsschwankungen und Einfuhrzölle sollen BMW künftig kaum noch treffen können. Die Münchner bauen deshalb ihre Werke in den USA und in China aus und errichten eine neue Produktionsstätte in Brasilien.

Angeschoben hat der BMW-Chef viele Vorbereitungen auf solche Ernstfälle im

Jahr 2012, dem besten in der Konzerngeschichte. Das gehört zu guter Unternehmensführung. Die Bereitschaft zur Veränderung ist dann besonders gering, die Beharrungskräfte im Unternehmen sind dagegen besonders groß. Reithofer sagt: „Das kostet schon Kraft.“

Ähnlich führt Reitzle den Technologiekonzern Linde. Der Vorstandschef sagt, man könne nicht mehr wie früher einen Fünfjahresplan verabschieden und daran glauben, dass das Unternehmen auch tatsächlich dort landet. „Das funktioniert nicht mehr.“ Firmen brauchen heute „eine ganz andere Flexibilität“.

Dazu zählt auch, dass verschiedene Bereiche eines Konzerns ganz unterschiedlich geführt werden. In Wachstumsregionen muss man auf Angriff spielen und viel investieren. In stagnierenden Märkten dagegen ist Sparen angesagt.

Und ständig muss alles noch besser, noch schneller, noch effizienter werden. Das „High Performance Organisation“-Programm ist gerade abgeschlossen, da legt Reitzle ein HPO II auf, mit dem in den kommenden vier Jahren bis zu 900 Millionen Euro gespart werden sollen. Im Management gibt es manche, die nun nörgeln. Warum soll man ausgerechnet jetzt, wo alles so erfolgreich läuft, noch besser, noch schlanker werden?

Reitzle kann eine solche Haltung nicht nachvollziehen. Einerseits müsse sich der Konzern den Spielraum verschaffen, um bei günstiger Gelegenheit einen Wettbewerber wie das US-Unternehmen Lincare zu übernehmen, für den Linde rund 3,6 Milliarden Euro zahlte. Andererseits müsse man mit Frühwarnsystemen arbeiten, um „auch für den schlimmsten Fall vorbereitet“ zu sein. Im Idealfall ist ein Unternehmen dann durch keine Krise, so überraschend sie auch auftritt, ernsthaft in Gefahr zu bringen. Oder wie Reitzle sagt: Linde sei dann „unkaputtbar“.

Und es sind nicht nur einige der im Deutschen Aktienindex Dax notierten Konzerne, die sich derzeit wetterfest machen. Auch der Mittelstand rüstet sich für eine ungewisse Zukunft, beispielsweise Phoenix Contact.

Das Unternehmen ist ein „Hidden Champion“, einer der vielen deutschen Weltmarktführer, die nur wenige kennen. Von ihrem Stammsitz in Blomberg in Ostwestfalen aus setzt die Firma globale Standards für elektrische Verbindungstechnik. Jede vierte Klemme, die irgendwo auf der Welt in Schaltschränken oder

## In Wachstumsregionen muss man auf Angriff spielen. In stagnierenden Märkten ist Sparen angesagt.

Geräten verdrahtet ist, stammt von Phoenix Contact.

In den vergangenen zwölf Jahren hat das Unternehmen seinen Umsatz auf mehr als 1,5 Milliarden Euro verdreifacht. Doch jetzt schwächelt das Wachstum. In China sei der Umsatz zurückgegangen, sagt Geschäftsführer Roland Bent, in Südeuropa herrsche sowieso Flaute. Was macht der Manager? Er investiert.

Im neuen Jahr eröffnet das Unternehmen in Blomberg ein Prüflabor. In der Nachbarschaft baut es ein Zentrum für die Auszubildenden. Es sind 360, so viele wie nie zuvor. Und obendrein investiert Phoenix Contact eine zweistellige Millionensumme in die Entwicklung von Lade Steckern für Elektroautos.

Eine solche Beharrlichkeit, man könnte auch von Sturheit sprechen, ist typisch für den ostwestfälischen Mittelständler. Er hält, auch in der Krise, an seiner Strategie fest, wenn er sie für richtig hält. Die Schwächephase wird dazu genutzt, sich einen technologischen Vorsprung vor Konkurrenten zu erarbeiten.

In der Rezession im Jahre 2009 beispielsweise schafften sich die Phoenix-Ingenieure ein damals noch revolutionär neues Gerät an, einen 3-D-Drucker, der Prototypen von Steckverbindungen produziert. Seitdem können sie den Kunden ein Modell aus Kunststoff in die Hand geben, statt ihnen bloß ein Bild auf dem Monitor zu zeigen.

Phoenix Contact agiert konsequent antizyklisch: Wenn andere knausern, gehen die Blomberger in die Offensive. Der Familienbetrieb kann dies allerdings nur leisten, weil er unabhängig ist, insbesondere von Aktionären oder Banken. Phoenix Contact benötigt kein Fremdkapital.

So ähnlich wie Phoenix Contact ticken in der Generation Unsicherheit viele deutsche Weltmarktführer. Sie suchen einen eigenen Weg durch den Nebel der Finanzmarkt- und Euro-Krise. Eine verlässliche Prognose, sagt Phoenix-Contact-Chef Bent, sei ohnehin „nahezu unmöglich“.

Die Ungewissheit über die weitere Entwicklung verunsichert auch Bürger, die ihr Geld anlegen wollen. Spareinlagen bringen kaum noch Zinsen. Nach Abzug der Inflationsrate schrumpft das Vermögen sogar. Wer spart, ist der Dumme. Aber welche Alternative bleibt?

Viele kaufen eine Wohnung, ein Haus, Edelmetalle oder Aktien. Die Preise sind zum Teil bereits erheblich gestiegen. In den Ballungszentren wie München, Hamburg oder Berlin kosten Wohnungen und Häuser ein Fünftel mehr als vor zwei Jahren. Der Goldpreis hat sich in fünf Jahren nahezu verdoppelt. Der Dax erreichte vergangene Woche den höchsten Stand seit fünf Jahren.

Ewig kann das so nicht weitergehen. Seriöse Vermögensberater gestehen ihren Kunden, dass auch sie keinen sicheren Tipp für die Geldanlage haben. Sie empfehlen eine breite Streuung des Geldes auf mehrere Anlageformen. So wird zumindest das Risiko, Verluste zu erleiden, besser verteilt.

Während Anleger, Konzernbosse, Mittelständler zunehmend akzeptieren, dass auch sie nicht mehr wissen, wie die Wirtschaft sich entwickelt, lässt sich eine Berufsgruppe wenig beeindruckt von der neuen Unsicherheit: Wirtschaftsforscher. Sie erstellen weiter ihre Prognosen, als gebe es eine mathematische Formel zur Berechnung der Zukunft. Und sie lassen sich auch nicht davon irritieren, dass ihre Vorhersagen in der Vergangenheit oft danebenlagen.

Selbst die Vereinten Nationen warnen zwar vor einer weltweiten Rezession. In ihrem Bericht „World Economic Situation and Prospects 2013“ schreibt die Uno: Das Wirtschaftswachstum könnte nahe null liegen. Aber die Experten orakeln ebenso, dass das Wachstum je nach Annahmen auch 2,4 Prozent oder sogar 3,8 Prozent betragen könnte. Alles ist möglich. Oder nichts.

Der schwarze Schwan hat übrigens sein biologisches Verbreitungsgebiet mittlerweile ausgeweitet. Er ist auch in Neuseeland heimisch geworden. Selbst in den Niederlanden sollen schon Exemplare gesichtet worden sein.

DIETMAR HAWRANEK,  
MARTIN HESSE, ALEXANDER JUNG

## Zuverlässig daneben

Prognosen des Sachverständigenrats und tatsächliches Wirtschaftswachstum

Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) gegenüber dem jeweiligen Vorjahr, in Prozent

