

Zeitzeichen

Auswirkungen, Strategien, Perspektiven in der Wirtschaftskrise. Zehn Unternehmer im Gespräch.



Inhalt

Seite 04 | Über ...

Seite 05 | Vorwort

Seite 06 | Martin Blach,
Zum goldenen Hirschen Werbe- und Ideenagentur GmbH, Hamburg

Seite 08 | Frank Ebisch,
Zentralverband Sanitär Heizung Klima, Sankt Augustin

Seite 10 | Dr. Herbert Hanselmann,
dSPACE GmbH, Paderborn

Seite 12 | Michael Kügelgen,
MK Technology GmbH, Grafschaft/Bonn

Seite 14 | Holger Küppers,
Michael Page International GmbH, Düsseldorf

Seite 16 | Dirk Meissner,
Cartoonist, Köln

Seite 18 | Arndt Mertens,
Velden GmbH, Frechen

Seite 20 | Norbert Neuber,
INOVITA BKK, Hagen

Seite 22 | Thomas Richterich,
Nordex AG, Norderstedt

Seite 24 | Marcus Vitt,
CONRAD HINRICH DONNER BANK AG, Hamburg

Seite 26 | Impressum

Andreas Walter



Dr. Martin Nebeling



Über ...

... walter.Strategische Kommunikation

walter.Strategische Kommunikation wurde 2006 von Andreas Walter in Essen gegründet. 2007 und 2008 kamen Projektbüros in Frankfurt und Hamburg dazu. Kern der Beratungstätigkeit ist die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien in Restrukturierungs- und Markenprozessen.

Andreas Walter beschäftigt sich seit über 16 Jahren professionell mit dem Thema Kommunikation, davon neun Jahre mit der Begleitung von Restrukturierungen, Strategiewechseln und Markenprozessen. Bevor Andreas Walter seine eigene Beratungsagentur gründete, war er Geschäftsführer bei Johanssen + Kretschmer in Berlin und bei Deekeling identity & change in Düsseldorf.

www.walter-kom.de

... Bird & Bird LLP

Die internationale Anwaltssozietät Bird & Bird LLP wurde 1846 in London gegründet. Heute zählt sie mit knapp 800 Anwälten an 20 Standorten in Europa und Asien zu den weltweit bedeutendsten wirtschaftsrechtlich beratenden Kanzleien. Das Düsseldorfer Büro wurde 2002 eröffnet. Daneben ist Bird & Bird heute in Frankfurt und München vertreten.

Dr. Martin Nebeling ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der internationalen Anwaltssozietät Bird & Bird. Dort leitet er die Praxisgruppe Arbeitsrecht von Bird & Bird in Deutschland.

www.twobirds.com



Vorwort

Warum gibt eine Kommunikationsberatung mit einer Anwaltssozietät eine Broschüre zur Wirtschaftskrise heraus? Antwort auf diese Frage geben die zehn Kurzinterviews in dieser Broschüre. Zehn Gespräche mit Unternehmern, die wir jeweils zu drei Aspekten befragt haben: Ist die Krise bereits bei Ihnen angekommen? Welche Strategie wenden Sie an? Und: Wie wird sich die Situation nach Ihrer Einschätzung weiterentwickeln?

Wichtig war uns dabei, keine abstrakten Zahlen in den Vordergrund zu stellen. Keine 40 Billionen Euro, die bisher angeblich in der Krise verbrannt wurden, keinen 20-prozentigen Rückgang der Autoverkäufe und weitere Unfassbarkeiten.

Uns geht es vielmehr um konkrete Fälle. Um konkrete Situationen und um konkrete Lösungsansätze: Wie schätzt ein Maschinenbauer die Situation ein, welche Strategie verfolgt momentan eine Werbeagentur oder wie reagiert eine Krankenkasse auf den Doppelpack „Rezession plus Gesundheitsfonds“?

Unsere Beratungspraxis zeigt: Eindimensionale, monokausale Lösungsansätze werden der sozioökonomischen Wirklichkeit längst nicht mehr gerecht. Erklärungs- und Handlungsdruck steigen analog zu Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit. Was müssen wir durchsetzen? Wie ist es durchsetzbar? Wie ist es zu vermitteln?

Diese Fragen sind der Grund, warum eine Kommunikationsberatung zusammen mit einer Anwaltssozietät diese Broschüre herausgibt.

Andreas Walter

Dr. Martin Nebeling



*„... du musst den
Finger direkt am Puls
des Kunden haben.“*

Über Martin Blach

Seit 2005 trägt Martin Blach, Jahrgang 1964, als Partner und CEO Sorge für das Wachstum des Hirschenimperiums. Nach seinem Master in Business Administration ging Blach zunächst zu der Werbeagentur Young Rubicam (Account Manager). Anschließend wechselte er zu BBDO Hamburg (Account Director) und leitete danach als CEO acht Jahre die Geschicke der FCB Wilkens Group of Companies, bevor er zu den „Hirschen“ ging.

Über Zum goldenen Hirschen Werbe- und Ideenagentur GmbH, Hamburg

1995 gegründet, entwickelte sich die Agentur schnell zu einer festen Größe unter Deutschlands Kreativagenturen. 1996 und 1998 waren die „Hirschen“ bereits die am schnellsten wachsende Agentur der Republik und hatten sich pünktlich zum Wechsel der Jahrtausende zur kreativen Nummer vier entwickelt. Die nüchterne Bilanz 2008: Über 30 Kunden, über 100 Millionen Euro Umsatz, über 200 Mitarbeiter.
www.hirschen.de

Auswirkung

Walter: Herr Blach, Park Avenue eingestellt, Gruner + Jahr hat im November alle Redakteure von impulse, Capital und BÖRSE ONLINE entlassen – die Medienwirtschaft hat die Krise voll erwischt. Gilt das auch für die Werbewirtschaft?

Blach: Den Verlagen hat es in der Tat richtig ins Dach geregnet. Teilweise 30 Prozent und mehr Rückgang im Anzeigenvolumen sind schwer zu verschmerzen. Für die Werbewirtschaft hingegen eine grundsätzliche Aussage zu machen, fällt schwer. Denn das hängt immer vom einzelnen Geschäftsmodell der Agenturen ab. Uns geht es glücklicherweise noch immer recht gut. Die Gründe: Wir haben längerfristige Verträge mit den meisten Kunden, sind von keinem Kunden abhängig, haben eine breit aufgestellte Kundenstruktur und unsere Verträge sind nicht an Mediaausgaben gekoppelt.



Strategie

Walter: Käme es zu krisenhaften Anzeichen – was würden Sie tun?
Gibt es dazu ausgearbeitete Szenarien?

Blach: Ja, die gibt es und die werden wöchentlich abgeprüft und neu bewertet. Neben den Szenarien ist es jedoch viel wichtiger, ganz nah am Kunden zu sein und den Finger am Puls des Kunden zu haben. So nehmen wir oft gerade in der aktuellen Situation stärker eine beratende Rolle ein und sind dadurch in der Lage, die Kundenbeziehung nicht nur zu stabilisieren, sondern zu intensivieren. Natürlich gibt es bei 30 Kunden immer welche, die die Budgets zurückfahren. Das hat jedoch für uns keine entscheidende Bedeutung. Diese Verluste können wir momentan noch gut auffangen. Denn wir hatten im letzten Jahr 40 Prozent Wachstum und mussten daher sehr viel mit freien Mitarbeitern arbeiten, weil wir die Leute nicht so schnell einstellen konnten. Das fahren wir jetzt natürlich zurück.

Perspektive

Walter: Und wie geht es weiter?

Blach: Das ist genau das Problem. Ich weiß es nicht. Keiner weiß es. Und das lähmt viele Aktivitäten. Wenn klar wäre, dass die nächsten sechs Monate Krise ist und es dann normal weitergeht – das wäre in Ordnung. Aber so? Die Ungewissheit nervt. Aber die Krise hat auch etwas Gutes: Jetzt ist es für die Unternehmen die Zeit das zu tun, was sie schon immer in den letzten drei Jahren tun wollten. Und du kommst leichter an gute Leute ran!



„Kein Grund, die Hände in den Schoß zu legen.“

Über Frank Ebisch

Frank Ebisch, Jahrgang 1962, begann seine berufliche Karriere bei der Agentur Kohtes & Klewes. Als Marketingleiter der L & C Steinmüller GmbH verantwortete er die Unternehmenskommunikation des weltweit agierenden Kraftwerkbauers. Nach Stationen als Pressesprecher von PreussenElektra und Bereichsleiter Unternehmenskommunikation bei Kienbaum Consultants International ist er seit 2006 Leiter Öffentlichkeitsarbeit beim Zentralverband Sanitär Heizung Klima – einem der größten Handwerksverbände in Deutschland.

Über den Zentralverband Sanitär Heizung Klima, Sankt Augustin

Der Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) ist der Dachverband der größten Gruppe des installierenden Gewerbes in Deutschland. Als größter nationaler Verband in der Europäischen Union ist er Standesorganisation, Wirtschaftsverband und Interessenvertretung des SHK-Handwerks. Mit 50.000 Handwerksbetrieben, 270.000 Beschäftigten, 37.000 Auszubildenden und 25,6 Milliarden Euro Umsatz in 2008 ist der ZVSHK nicht nur ein enormer Wirtschaftsfaktor, sondern auch Indikator für wirtschaftliche Entwicklungen.

www.wasserwaermeluft.de

Auswirkung

Walter: Herr Ebisch, hat die Wirtschaftskrise auch den Bereich Sanitär Heizung Klima erreicht? Bekommen Sie das als Verband anders als Unternehmen zu spüren?

Ebisch: Als Interessenvertretung des SHK-Handwerks bekommen wir natürlich die unterschiedlichen Auswirkungen mit. Im vergangenen Jahr haben unsere Betriebe ein leichtes Umsatzplus gemacht. Das ist jedoch längst kein Grund, die Hände in den Schoß zu legen. Denn in deutschen Heizungskellern gibt es genug zu tun. Nur zwölf Prozent aller Heizungsanlagen in Deutschland arbeiten energieeffizient und umweltschonend.



Strategie

Walter: Wie reagieren Sie auf diesen Modernisierungstau?

Ebisch: Der ZVSHK ist bereits seit Jahren aktiv, um die Rahmenbedingungen für das SHK-Handwerk bestmöglich zu gestalten. Unsere Unternehmer werden immer stärker zum Energieberater und Handwerker in einer Person. Als erster Ansprechpartner für die Energie- und Haus-technik genießt der Installateur das volle Vertrauen der Verbraucher. Das heißt: ständige Weiterbildung ist Pflicht. Unsere Beratung kann den Modernisierungstau aber nicht alleine auflösen. Die Immobilienbesitzer warten gerade jetzt in der konjunkturellen Krise auf neue Impulse und Investitionsanreize. Wir fordern deshalb eine Abwrackprämie für technisch veraltete Heizungen. Fast jeder zweite Eigenheimbesitzer in Deutschland ist laut einer Ennid-Umfrage bereit in moderne Heiztechnik zu investieren, wenn es eine solche staatliche Prämie gibt.

Perspektive

Walter: Wie schätzen Sie die politische Entwicklung ein?

Ebisch: Ich bin zuversichtlich, dass die Politik unserer Forderung nachkommt. Zur Abwehr der Krise wird die Bundesregierung es nicht bei zwei Konjunkturpaketen belassen können. Eine Kesselprämie von 1.500 Euro schafft kurzfristig einen Konjunkturimpuls von 50 Milliarden Euro. Und sie entlastet die Umwelt durch eine Einsparung von 10 Millionen Tonnen CO₂.



„Ich bin Fan der Realwirtschaft!“

Über Dr. Herbert Hanselmann

Herbert Hanselmann, Jahrgang 1949, zog es nach Studium und Promotion in Karlsruhe in die Forschungslabore von Paderborn. Mit drei Kollegen aus dem Institut für Mechatronik der Paderborner Universität startete er 1987 eigene Geschäfte. Seit 1988 ist der promovierte Ingenieur Geschäftsführer der dSPACE GmbH, seit 2006 Vizepräsident der IHK Bielefeld. Zudem ist Hanselmann Mitglied des Hochschulrats der Universität Paderborn. 2008 erhielt er die begehrte Auszeichnung „Entrepreneur des Jahres“.

Über die dSPACE GmbH, Paderborn

Der international agierende Technologiekonzern aus Paderborn entwickelt Werkzeuge und Simulatoren für die Entwicklung und den Test elektronischer Steuerungseinheiten im Fahrzeugbau und gehört in seiner Nische zu den Weltmarktführern. Rund 80 Prozent der Kunden von dSPACE kommen aus der Automobilindustrie. Mit über 900 Mitarbeitern erwirtschaftete das Unternehmen 2008 einen Umsatz von 98 Millionen Euro.

www.dspace.de

Auswirkung

Walter: Herr Dr. Hanselmann, die weltweit zu beobachtenden Umsatz- und Gewinneinbrüche haben viele Namen: Wirtschaftskrise, Immobilienkrise, Finanzkrise und so weiter. Gibt es denn wenigstens einen gemeinsamen Übeltäter?

Hanselmann: Oh ja. Da habe ich eine sehr dezidierte Meinung. Für mich ist es ein Unding, dass es das Finanzsystem hinbekommen hat, den schier unfassbaren Betrag von 62.000 Milliarden Dollar an Verbriefungen aufzublasen, und das ohne Gegenwert. Ich bin ja ohnehin Fan der Realwirtschaft. Und da muss man ganz ehrlich sagen, dass Real- und Finanzwirtschaft noch nie weiter voneinander entfernt waren als momentan. Die Finanzwirtschaft war der König auf einer riesigen Blase Luft.



Strategie

Walter: Gibt es eine „richtige“ Strategie in der Krise?

Hanselmann: Da stellen Sie eine sehr schwierige Frage. Ich weiß es noch nicht. Die Autoindustrie hat ja teilweise harte Schnitte gemacht und ist ziemlich auf die Bremse getreten. Zu Recht. Andererseits tendiert der Mittelständler eher dazu, den Verlust für einen gewissen Zeitraum zu finanzieren, um zum Beispiel gute Leute zu halten.

Was aber auf jeden Fall keine gute Strategie ist, ist die Dinge positiv zu reden. „Think positive“ kann der gut sagen, der kein Vermögen zu verlieren hat. Was es hingegen braucht, ist eine gehörige Portion Realismus.

Perspektive

Walter: Wie wird sich die wirtschaftliche Situation für dSPACE entwickeln?

Hanselmann: Ob wir auch überhaupt in eine Krise kommen, müssen wir erst mal sehen. Ich würde für uns als Firma das Wort Krise nicht zu stark strapazieren. Mittlerweile ist zwar klar, dass wir von der Automobilkrise durchaus betroffen sind. Ob wir deswegen aber auch Dinge anders tun, das müssen wir erst mal sehen. Ich werde das sehr vorsichtig handhaben.



*„... von einer Krise
spüren wir nichts.“*

Über Michael Kügelgen

1955 in Nigeria geboren, studierte Michael Kügelgen zunächst Maschinenbau in Aachen, bevor er 1993 das Ingenieurbüro „Kügelgen und Partner“ in Bonn gründete. 1994 ging Kügelgen für drei Jahre nach Asien und koordinierte dort zahlreiche Projekte für die GTZ (Gesellschaft für technische Zusammenarbeit) und die DEG (Deutsche Investitions- und Strukturbank). Vor nunmehr zwölf Jahren gründete er die MK Technology GmbH.

Über die MK Technology GmbH, Grafschaft/Bonn

1997 von Michael Kügelgen gegründet, beschäftigt sich die MK Technology GmbH mit der Entwicklung, der Produktion und dem Vertrieb von Spezialanlagen für den Kunststoff- und Metallfeinguss im Bereich Rapid Prototyping und Rapid Production. Begonnen hat alles in einem Keller – heute beherbergen zwei großzügige Hallen auf 3.000 Quadratmetern die moderne Fertigung der Anlagen, von denen rund 75 Prozent ins Ausland gehen.

www.mk-technology.com

Auswirkung

Walter: Herr Kügelgen, Ihr Branchenverband VDMA hat seit Oktober 2008 Monat für Monat stets Auftragsrückgänge im Vergleich zum Vorjahr vermeldet. Verantwortlich dafür sind in erster Linie ausländische Kunden. Zeichnet sich dieses Bild auch bei Ihnen ab?

Kügelgen: Nein, überhaupt nicht. Unsere Auftragsbücher sind voll und insofern spüren wir auch von einer Krise nichts. Nun muss man allerdings dabei sehen, dass unsere Maschinen selber durch ihre unglaublich kurzen Trocknungszeiten zur Effizienzsteigerung im Unternehmen beitragen. Kürzere Trocknungszeiten sind natürlich eine klare Kostenersparnis.

Ein weiterer Punkt ist sicherlich, dass die Anschaffung einer solchen Maschine zum einen langfristig geplant wird. Zum anderen brauchen Sie schlicht und einfach Maschinen, um zu produzieren.



Strategie

Walter: Innovation als Krisenprävention?

Kügelgen: Es wäre mir entschieden zu wenig, Innovation nur in solch einem Fall als Erfolgsfaktor zu titulieren. Innovation muss nach meiner Meinung eine permanente Konstante im Unternehmen sein. Allerdings darf Innovation auch kein Selbstzweck sein. Wenn mir beispielsweise jemand ganz stolz erklärt, er hätte eine Erfindung gemacht und vor allem auch ein Patent darauf, dann freut mich das für ihn zwar. Doch entscheidender ist es letztendlich, damit auch Geld zu verdienen.

Perspektive

Walter: Und wie geht es weiter? Wie lange dauert die Krise noch?

Kügelgen: Das ist sehr schwierig zu prognostizieren. Ich habe jedenfalls vor kurzem meinen Mitarbeitern gesagt, wenn heute unser Geschäft total einbrechen würde, dann könnten wir mindestens ein Jahr durchhalten. Das hat, glaube ich, erst einmal für Beruhigung gesorgt.



*„Wir spüren Markt-
bewegungen sehr früh.“*

Über Holger Küppers

Nach seinem Studium der BWL arbeitete Holger Küppers als Berater bei Deloitte & Touche, bevor er als Country Financial Controller zu Rosenbluth International (heute American Express) wechselte. Seit über fünf Jahren ist der 34-Jährige nun Finance Director der Michael Page und Page Personnel Gruppe in Deutschland.

Über die Michael Page International GmbH, Düsseldorf

Michael Page International gehört zu den weltweit größten und renommiertesten Personalberatungen und vermittelt qualifizierte Bewerber an Unternehmen bzw. rekrutiert im Auftrag der Kunden. 5.500 Mitarbeiter arbeiten weltweit in 28 verschiedenen Ländern. In Deutschland zählt Michael Page International zu den Marktführern.

www.michaelpage.de

Auswirkung

Walter: Herr Küppers, sind Personalvermittler eine Art Seismograph, der Schwankungen oder Tendenzen am Markt frühzeitig realisiert? Oder anders gefragt: Haben Sie die momentane Wirtschaftskrise früher als andere Berufsgruppen registriert?

Küppers: Das kann ich ohne Weiteres bejahen. Gute Personalberatungen spüren Marktbewegungen früh. Bereits im November letzten Jahres haben wir gesehen, dass erste Aktivitäten von den Kunden eingefroren wurden. Dies setzte sich im Dezember fort. Zudem kann man seitdem sowohl bei Kunden als auch bei Kandidaten eine durchaus vorhandene Nervosität beobachten. An Michael Page selber geht die Krise auch nicht spurlos vorbei. Vor allem in den Bereichen Investment Banking und Automotive haben wir momentan ein stark reduziertes Geschäft. Somit zahlt sich gerade jetzt unsere Strategie aus, sich branchenmäßig möglichst breit aufzustellen.



Strategie

Walter: Wie reagiert Michael Page auf die Krise?

Küppers: Die Krise schlägt – wie erwähnt – vor allem in den Bereichen Automotive und Investment Banking zu. Dort mussten wir auch personell umstrukturieren. Unsere Strategie – Diversifizierung, Expansion, Risikostreuung – hilft uns in Krisenzeiten dabei, unseren Mitarbeitern in verschiedenen Unternehmensbereichen andere Tätigkeiten anbieten zu können. In der letzten Krise beispielsweise haben andere angelsächsische Unternehmensberater Deutschland verlassen, während Michael Page geblieben ist und neue Bereiche aufgebaut hat. Des Weiteren konnten wir mit dem Aufbau der „Page Personnel“ unsere Diversifikation in den Bereichen „Arbeitnehmerüberlassung“ und „Vermittlung von Fachkräften“ erweitern.

Perspektive

Walter: ... und die weiteren Perspektiven für Berufsanfänger? Chancen, Lerneffekte unserer Gesellschaft?

Küppers: Krise hin, Krise her. An den Kriterien, die an einen Berufsanfänger gestellt werden, hat sich nichts geändert. Nach wie vor zählen ein guter Abschluss und aussagekräftige Praktika. Man sollte seine Karriere keinesfalls angstgesteuert beginnen. Aber natürlich weiß niemand genau, wie es weiter geht.

Ob man aus der Krise lernt? Nun ist das mit Fairness und Vertrauen so eine Sache. Zurzeit steht der ethische Aspekt wieder mal im Vordergrund. Aber sobald eine gewisse Distanz zur Krise geschaffen wurde, ist es bestimmt wieder vorbei mit Ethik und Moral.



Cartoonist

*„... die Finanzkrise ist
soeben eingetroffen.“*

Über Dirk Meissner

Dirk Meissner, Jahrgang 1964, zählt zu den erfolgreichsten und bekanntesten deutschen Cartoonisten. Nach ersten erfolgreichen Postkartenserien studierte Meissner Volkswirtschaft in Köln, wodurch Wirtschaftsthemen zunehmend in den Fokus seiner Arbeiten rückten. Seit Abschluss seines Studiums arbeitet Dirk Meissner als freier Cartoonist in Köln.

Seine Manager-Cartoons erscheinen unter anderem jeden Samstag im Wirtschaftsteil der Süddeutschen Zeitung.

www.meissner-cartoons.de

Auswirkung





Strategie



Zur Überwindung der allgemeinen Vertrauenskrise leihe ich Ihnen jetzt diesen Euro und Sie geben mir einen zurück.

Perspektive



In 2 Milliarden Jahren werden die Milchstraße und der Andromedanebel kollidieren - jetzt nerven Sie mich doch nicht mit dieser albernem Finanzkrise!



*„... wir sind zum
Wachstum verdammt!“*

Über Arndt Mertens

Arndt Mertens, Jahrgang 1969, führt gemeinsam mit seinem vier Jahre älteren Bruder Jörg als Geschäftsführer die Velden GmbH. 2002 übernahmen sie offiziell die Geschäftsführung von ihren Eltern und zogen 2006 vom Standort Kerpen-Horrem in eine 5.500 Quadratmeter große Industriehalle auf dem Gelände der RWE Power in Frechen. Am neuen Standort können Motoren und Generatoren mit einem Gesamtgewicht von bis zu 100 Tonnen abgeladen und bearbeitet werden.

Über die Velden GmbH, Frechen

Die Velden GmbH wurde 1945 von Matthias Velden gegründet und wird in mittlerweile dritter Generation von der Familie Mertens erfolgreich geführt. Das Unternehmen beschäftigt sich überwiegend mit der Instandsetzung von großen, elektrischen Industriemotoren und Generatoren. Zum Kundenkreis des Frechener Unternehmens zählen beispielsweise Unternehmen aus der Petrochemie, der Papierindustrie, aus dem Walzwerkbereich sowie der Energieversorgung. 60 Mitarbeiter haben im letzten Geschäftsjahr 4,3 Millionen Euro erwirtschaftet.

www.velden-gmbh.de

Auswirkung

Walter: Herr Mertens, wie macht sich die Wirtschaftskrise bei der Velden GmbH bemerkbar?

Mertens: Was die Auftragslage anbelangt, so spüren wir rein gar nichts. Dafür gibt es – neben der Qualität unserer Arbeit – mehrere Gründe. So sind wir als reiner Instandsetzer nicht so sehr von Investitionen abhängig, die in den momentan schwierigen Zeiten oft gekürzt oder komplett eingefroren werden. Ein weiterer Grund liegt darin, dass wir weitestgehend mit Energieversorgern zusammenarbeiten. Und die sind relativ krisensicher. Somit kenne ich die Krise nur vom Hörensagen – beispielsweise von Geschäftspartnern oder – freunden. Dort gibt es jedoch mitunter eklatante Auswirkungen.



Strategie

Walter: Auch wenn es Sie noch nicht betrifft: Ziehen Sie aus der Krise Konsequenzen für die strategische Ausrichtung der Velden GmbH?

Mertens: Grundsätzlich nicht. Natürlich ist besonders unser Außendienst gefragt, der in einem schwierigen ökonomischen Umfeld gerade jetzt seine Akquisebemühungen nochmals verstärken muss. Aber das nützt nichts. Denn wir sind quasi zum Wachsen verurteilt. Gerade in den letzten beiden Jahren haben wir unsere Kapazitäten nochmals erhöht und sind hier in eine größere Halle gezogen.

Perspektive

Walter: Wie schätzen Sie den weiteren Verlauf der Krise ein?

Mertens: Das ist unkalkulierbar. Daher wundere ich mich jeden Tag aufs Neue, wer alles genau weiß, ab wann es wieder aufwärts geht.



*„Wir müssen im Eiltempo
die Denkmuster wechseln.“*

Über Norbert Neuber

Norbert Neuber, Jahrgang 1949, lernte nach seiner Ausbildung zum Sozialversicherungsfachangestellten die unterschiedlichen Bereiche im Krankenkassenwesen kennen. Seine permanente fachliche Weiterbildung und das Studium zum Krankenkassenbetriebswirt legten dann den Grundstein für seine Tätigkeit im Vorstand der INOVITA Betriebskrankenkasse, in dem der 59-Jährige seit Mai 2005 sitzt.

Über die INOVITA BKK, Hagen

Die INOVITA BKK ist eine klassisch aufgestellte gesetzliche Krankenkasse. Ein Schwerpunkt der INOVITA liegt auf der Prävention. Die Kasse blickt dabei auf eine über 120-jährige Geschichte zurück. Der Hauptsitz der INOVITA befindet sich im westfälischen Hagen.
www.inovita-bkk.de

Auswirkung

Walter: Herr Neuber, was hat Sie mehr Engagement gekostet: die Einführung des Gesundheitsfonds zum 1. Januar dieses Jahres oder die allgegenwärtige Wirtschaftskrise?

Neuber: Für die INOVITA ist das alles beherrschende Thema ganz klar die Einführung des Gesundheitsfonds zum 1. Januar 2009 und die Folgen. Dies überlagert und vermischt sich mit allen anderen Themen und Problemen. Denn wir müssen in wenigen Wochen Dinge nachholen, die im Normalfall Jahre dauern. Vor allem aber müssen wir unsere Denkweise und Einstellung quasi aktualisieren, hin zu einer stärker unternehmerisch geprägten Mentalität. Dies wird zusätzlich noch von der allgemeinen Krisenstimmung überlagert – keine einfache Situation.



Strategie

Walter: Sie müssen somit zwangsläufig marktgetrieben reagieren.
Ohne Alternative?

Neuber: Richtig. Insofern ist unsere Strategie, uns markt- und kundenorientierter aufzustellen. Diese Strategie ist für uns ohne Alternative. Unsere bisher doch arg geschützte und abgesicherte Situation macht dieses Umdenken nicht leichter. Doch wir müssen rasch ein klares Profil herausbilden und uns unternehmerisch aufstellen. Dazu gehört, dass wir neue Versorgungsformen anbieten und vor allem wirtschaftlich mit den Zuweisungen umgehen. Das bedeutet auch, dass unsere Führungskräfte jetzt besonders gefordert sind.

Perspektive

Walter: Die Führungskräfte als erfolgsentscheidender Faktor?

Neuber: Definitiv. Das ist zumindest die Grundvoraussetzung. Denn unsere Perspektiven für die Zukunft sind unklar. Dies liegt in erster Linie daran, dass die politischen Rahmenbedingungen vorgegeben werden und die Kassen diese umsetzen müssen. Der erfolgsentscheidende Faktor für die Zukunft wird sein, die Mitarbeiter darauf einzuschwören, dass die Dinge sich ändern werden. Wir dürfen nicht verharren und inaktiv bleiben. Dazu müssen wir unsere Führungskräfte entsprechend aufstellen. Das ist harte Arbeit.



„Ich halte nichts von einer Vollbremsung.“

Über Thomas Richterich

Thomas Richterich, 48, ist seit 2005 Vorstandsvorsitzender der Nordex AG. Mit seinem Namen verbinden sich die Sanierung des Windturbinenherstellers und die dann folgende internationale Expansion des Unternehmens. Zuvor war Richterich in unterschiedlichen Leitungsfunktionen im MAN Konzern und in der Babcock Borsig-Gruppe tätig.

Über die Nordex AG, Norderstedt

Nordex, 1985 in Dänemark gegründet, zählt zu den Pionieren der Windindustrie. Kerngeschäft ist die Entwicklung, Produktion und Errichtung von Windturbinen. Seit der verstärkten Internationalisierung 2004 ist das börsennotierte Unternehmen kontinuierlich auf Wachstumskurs. 2008 erwirtschafteten 2.200 Mitarbeiter in mittlerweile 20 Niederlassungen in Europa, Asien und den USA rund 1,1 Milliarden Euro.

www.nordex-online.com

Auswirkung

Walter: Inwiefern hat Nordex als börsennotiertes Unternehmen die Wirtschaftskrise zu spüren bekommen?

Richterich: Das Börsenjahr 2008 war eines der schwächsten, an das ich mich persönlich erinnern kann. Diesem Trend konnte sich auch Nordex nicht entziehen. Bereits ab dem Spätsommer 2008 verlangsamte sich der Zufluss neuer festfinanziertes Aufträge. Dennoch war 2008 für uns ein Rekordjahr. Spannend wird es im laufenden Jahr. Vielen unserer Kunden fehlt noch die Kreditfinanzierung. Daher müssen wir mangels gesicherter Finanzierung immer häufiger Projekte verschieben. Das bedeutet für Nordex ein geringeres Wachstum als die zuvor erreichten 50 Prozent pro Jahr. Dennoch müssen wir keine Mitarbeiter entlassen, sondern stellen lediglich weniger ein als ursprünglich geplant. Dessen ungeachtet gilt es, intensiver und kontinuierlicher zu kommunizieren. Denn die Verunsicherung der Mitarbeiter ist auf jeden Fall vorhanden.



Strategie

Walter: Hat Nordex generell für schwierige Zeiten eine bestimmte Strategie entwickelt?

Richterich: Nach vier Jahren intensiven Wachstums legen wir jetzt ein Konsolidierungsjahr ein. Damit haben wir grundsätzlich fast gerechnet, allerdings war eine derartige Vollbremsung in der Tat nicht vorhersehbar. Doch es gibt intern genügend Themen, wie z.B. die Optimierung von Prozessen, die nun bearbeitet werden können. Wovon ich wenig halte ist eine Vollbremsung in Bezug auf unseren Strukturausbau und die damit verbundenen Kosten. Da unser Markt grundsätzlich intakt ist, müssen wir unsere Wachstumsfähigkeit erhalten. Da ist auch die Motivation und Bindung der Mitarbeiter zentral. Hier sind jetzt unsere Führungskräfte gefragt.

Perspektive

Walter: Wie sehen Sie die Prognosen für dieses Jahr?

Richterich: Ob die Konjunkturprogramme, die weltweit in Kraft gesetzt wurden, greifen, kann ich nicht ermessen. Einerseits ist eine Prognose schwer, andererseits ist zu hoffen, dass der Investitionsstau in diesem Jahr zu einem Aufschwung in den nächsten Jahren führen wird. Ich jedenfalls bedauere es sehr, dass wir ein Jahr verloren haben, Energieprobleme auf umweltfreundliche Art zu lösen.



*„... wir praktizieren
eine eher konservative
Anlagepolitik.“*

Über Marcus Vitt

Marcus Vitt, Jahrgang 1966, ist seit Januar 2002 Mitglied des Vorstandes bei der CONRAD HINRICH DONNER BANK AG in Hamburg. Vitt verantwortet dort die Bereiche Private Banking, Personal, Informationstechnologien und Revision, Institutionelle Kunden sowie Treasury & Trading. Zusätzlich ist der gebürtige Siegener seit Mitte 2004 Geschäftsführer der SIGNAL IDUNA Asset Management GmbH und seit Juni 2005 Sprecher der Geschäftsführung.

Über die CONRAD HINRICH DONNER BANK AG, Hamburg

Conrad Hinrich Donner ist eine traditionsreiche Privatbank mit Sitz an der Hamburger Binnenalster. Die Hamburger Traditionsbank wurde 1798 von Conrad Hinrich Donner gegründet und 1990 durch die Hamburger Iduna Nova übernommen. Die knapp 200 Mitarbeiter erwirtschafteten 2008 eine Bilanzsumme von 1,4 Milliarden Euro.

www.donner.de

Auswirkung

Walter: Welche Auswirkungen hat die Vertrauenskrise, in der die Finanzwirtschaft zweifelsfrei steckt, auf Ihre Bank?

Vitt: Gerade in der aktuellen Situation ist unsere lange Historie und die damit verbundene Krisenerfahrung von unschätzbarem Wert. Konkret drückt sich das in einer eher konservativen Anlagepolitik aus. Wir haben weder in den Eigenbeständen noch in den Portfolien unserer Kunden fragwürdige Wertpapiere. Trotzdem konnten wir uns natürlich nicht ganz von der allgemeinen Kapitalmarktentwicklung abkoppeln. Umso stärker und intensiver muss gerade jetzt der persönliche Kontakt zu unseren Kunden sein, um Ängste und Verunsicherungen entsprechend auffangen zu können. Die teilweise dramatischen Veränderungen in anderen Banken lassen zumindest die Vermutung zu, dass dieser notwendige persönliche Kontakt, das Augenmaß und die individuelle Betrachtung des Kunden nicht immer oberste Maxime sind.



Strategie

Walter: Während andere Banken gerade jetzt bemüht sind, in den Medien eher nicht zu erscheinen, fahren Sie eine deutlich offensivere Strategie. Hilft das der Bank in der aktuellen Situation?

Vitt: Es wird Sie nicht überraschen wenn ich sage, dass wir besonders auf die Auszeichnung „Hamburgs beliebtester Arbeitgeber“ sehr, sehr stolz sind. Stolz deswegen, weil wir überzeugt sind, dass zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit ein direkter, untrennbarer Zusammenhang besteht. Nur wenn Sie intern einen vertrauensvollen Umgang pflegen, der von unternehmerischem Denken geprägt ist, können Sie genau dies auch erst nach außen transportieren.

Perspektive

Walter: Gab es in den letzten Monaten einzelne Vorkommnisse, die selbst Sie als erfahrenen Banker überrascht haben?

Vitt: Persönlich bin ich schon überrascht, wie stark in manchen Instituten die Risikotragfähigkeit war oder noch ist. Aus heutiger Sicht muss man auch sehen, dass eindeutig zu viel Fremdkapital eingesetzt worden ist, um hierdurch höhere Renditezielsetzungen zu erfüllen. Genau dies wird sich mit Sicherheit in der Zukunft ändern. Alle werden ihre Renditeerwartungen zurückschrauben müssen. Zudem muss nach meiner Meinung die Ethikdiskussion versachlicht werden und darf sich nicht über Gebühr mit spektakulären Einzelfällen beschäftigen.

Impressum

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt:

Andreas Walter, Kerstin Walter
walter.Strategische Kommunikation
Katernberger Straße 107
45327 Essen

Projektleitung:

Dagmar Vogel

Umsetzung, Organisation:

Rebecca Alt

Interviews, Redaktion:

Andreas Walter

Visuelle Konzeption, Design:

reviergold Kommunikation/Essen

