

# REZESSIONSMUSTER UND REZESSIONSMANAGEMENT

## WIE SICH FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER KRISE VERHALTEN UND WIE SIE SICH VERHALTEN SOLLTEN – AM BEISPIEL DER BRANCHE DES DEUTSCHEN MASCHINENBAUS

VON PROF. DR. HERMUT KORMANN UND SOPHIA HEGMANN

### ABSTRACT

Die Statistische Bundesbank verkündet Ende Mai 2023, dass sich das Bruttosozialprodukt ein zweites Quartal negativ entwickelt. „Deutschland rutscht in die Rezession“ lauten die Schlagzeilen. Was steht der Wirtschaft bevor? Wie soll sich ein langfristig orientierter Familienunternehmer verhalten? Wir wollen zu dieser Thematik dadurch beitragen, dass wir für eine kritische Phase der Unternehmensentwicklung – die „normale“ Krise der Volkswirtschaft oder Branche – analysieren, wie sich Unternehmen verhalten, worin die Konsequenzen liegen und wie sie sich verhalten sollten. Wir analysieren diese Fragen am Beispiel der Branche des deutschen Maschinenbaus, bei der sich – wie bei allen Investitionsgütern – Rezessionen besonders ausgeprägt zeigen.<sup>1</sup>

### I. Thema

#### 1. Rezession als Typus einer Krise

In der Vorbereitung auf die nächste Rezession gewinnt die Diskussion um die besondere Fähigkeit von Familienunternehmen zur Krisenbewältigung eine aktuelle Relevanz.<sup>2</sup> Die FuS hat diese Thematik in Ausgabe 1/2023 in zwei grundlegenden Aufsätzen von Dr. Bettina Wurster und von Prof. Dr. Rudolf Wimmer aufgegriffen.<sup>3</sup> Es wird in diesen Beiträgen und im Verweis auf einschlägige, vorhergehende Forschung hervorgehoben, dass Familienunternehmen – wohl aufgrund ihrer Langfristorientierung – eher bereit sind, auf Chancen von Umsatzwachstum mit einem Aufbau der Belegschaft zu reagieren, und dass sie in Krisenzeiten ihre Mitarbeiter nicht so schnell wie Börsengesellschaften abbauen.<sup>4</sup> Dieser Befund wird tendenziell als ein Positivum gewertet. Es ist aber auch auf den Befund von Kuchenbaur et al. (2022) zu verweisen, dass Familienunternehmen in existenziellen Krisen ihr Personal nicht radikal genug anpassen und dann eine höhere Quote von Konkursen aufweisen.

#### 2. Charakteristik einer Rezession

Eine Rezession ist der Rückgang der Gesamtproduktion einer Volkswirtschaft oder einer ganzen Branche (also nicht nur eines Unternehmens) über zwei Quartale oder länger. Gemäß dem ifo Institut ist das BIP im vierten Quartal 2022 und im

ersten Quartal 2023 im Vergleich zum vorherigen Vierteljahr gesunken (-0,4% und -0,2%) und eine Prognose für das gesamte Jahr 2023 erwartet -0,1% Veränderung des BIP im Vergleich zu 2022. Gleichzeitig prognostiziert man ein Wachs- ➤

### INHALT

- I. Thema
  1. Rezession als Typus einer Krise
  2. Charakteristik einer Rezession
  3. Methode
  4. Ausgewählte Fälle
- II. Kurze Beschreibung der Zyklen seit Ende der 1980er-Jahre
  1. Die Rezession 1991 bis 1994
    - a) Hochkonjunktur 1989 bis 1990
    - b) Abschwung und Rezessionsphase
    - c) Aufschwung nach der Rezession
    - d) Das goldene Jahrzehnt der 2000er-Jahre
  2. Die Rezession 2001 bis 2002
  3. Die Rezession 2008 bis 2009
  4. Coronadelle 2019
- III. Die Notwendigkeit der rezessionsbedingten Produktivitätsmaßnahmen für die langfristige Ergebnisentwicklung
  1. Höhe des durchschnittlichen Produktivitätswachstums pro Jahr
  2. Die notwendige Kombination von Produktivitätssteigerungen im Ab- und Aufschwung
- IV. Synopsis der Maßnahmen des Rezessionsmanagements
  1. Die Herausforderung: Kurzfristige Ergebnissicherung unter Vermeidung langfristiger Folgewirkungen
  2. Die erfolgreiche Bewältigung der Rezession als Startbasis für den Aufschwung

<sup>1</sup> Wir danken Dr. Ralph Wiechers, Geschäftsführer des VDMA, für den Zugang zu den Daten des Verbandes und für wertvolle Beiträge zu den hier vorgetragenen Überlegungen.

<sup>2</sup> Der Beitrag greift in Teilen Überlegungen auf, die anlässlich der letzten Rezession entwickelt wurden, s. Kormann (2011).

<sup>3</sup> Wurster (2023); Wimmer (2023).

<sup>4</sup> Insbesondere ist hier die Untersuchung von Mietzner/Tyrell (2012) heranzuziehen.

tum von 1,6% für 2024, sodass man gesamthaft von einer derzeitigen Stagflation spricht.<sup>5</sup> Rezessionen treten regelmäßig in einer Zeitachse von bis zu elf Jahren auf<sup>6</sup>. Sie dauern mindestens vier, aber nicht länger als 16 Quartale. Dieser „endliche“ Charakter unterscheidet die Rezession z.B. von einer Unternehmens- oder Branchenkrise, die durch einen disruptiven technischen Wandel entsteht, oder auch von der Krise dadurch, dass ein Bedarfssegment das Ende eines Lebenszyklus erreicht. Diese anderen Krisen haben einen Trend zur fortschreitenden Verschlechterung. Länge und Tiefe, ja sogar die Ursache der Rezession zeigen sich immer erst im Rückblick. Zunächst sind es Erwartungen, die sich aufgrund der Kommunikation zur Krise bilden<sup>7</sup>, die beeinflussen, wie mit der sich abzeichnenden Rezession umgegangen wird. Das ist bei öffentlichen Verlautbarungen zur Rezession zu beachten. Regierung und Verbände, aber auch der Sachverständigenrat vermeiden jede, möglicherweise als übertrieben erscheinende, negative Prognose, um nicht den Effekt des sich selbst erfüllenden Negativszenarios heraufzubeschwören. Der Unternehmensleiter muss sich daher selbst entscheiden, mit welcher Entwicklung er rechnet und wie er darauf reagiert. Zunächst stellt sich die Rezession für den Geschäftsmann immer wieder als Überraschung dar, denn die Zeit vor der Rezession war meist durch einen besonders guten Geschäftsverlauf gekennzeichnet.

Aus der eigenen Interpretation des Grundes oder – besser – der Gründe für eine Rezession, der sich daraus ergebenden Gefährdungen und der Abschätzung der Maßnahmen zur Abwehr der Gefährdungen ergeben sich dann wiederum die erforderlichen kommunikativen Impulse<sup>8</sup>. Diese Kommunikation vermittelt die persönliche Betroffenheit an die Unternehmensorganisation, um den Ernst der Situation zu erkennen, hilft aber auch, das Vertrauensfundament zu bilden, um die Krise zu bewältigen. Die Erfahrungen aus vorhergehenden Rezessionen sind notwendig für die Urteilsbildung und die Formulierung der angemessenen Kommunikation.

<sup>5</sup> ifo Institut (2023).

<sup>6</sup> Wir beziehen uns hier nur auf die Interpretation der Statistik des VDMA zum Auftrags-  
eingang der Mitgliedsfirmen in Deutschland und den jeweils deutlichen Rezessionen  
Anfang der 1970er-, Anfang der 1980er-, Anfang der 1990er- und 2000er-Jahre.  
Die Interpretation als typisches Muster wird von dem Konstrukt des elfjährigen Juglar-  
Zyklus in der Konjunkturtheorie gestützt.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu Westhölter/Bock (2022).

<sup>8</sup> Westhölter/Bock (2022).

### 3. Methode

Durch das Auftreten von Rezessionen nur in größeren Abständen bedarf es der langfristigen Analyse, um Erfahrungen auszuwerten. Eine langfristige Analyse ist nur möglich, wenn Daten existieren, die über einen langen Zeitraum in gleicher Weise erhoben worden sind. Wir stützen uns hier auf die Veröffentlichungen des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) „Statistisches Handbuch für den Maschinenbau“ sowie „Kennzahlenkompass“. Diese Materialien werden für diesen Beitrag seit dem Berichtsjahr 1989 ausgewertet. Um für die Analyse vergleichbare Zahlenreihen zu erhalten, konzentrieren wir uns auf sehr wenige Daten. Diese Beschränkung ist aber auch erforderlich, um die grundsätzlichen Trends herauszuarbeiten. Hierfür ziehen wir vier Zahlen heran:

- Umsätze,
- Beschäftigte,
- Umsatz pro Beschäftigten und
- Umsatzrendite.

Die Daten sind in der Tabelle „Eckdaten des Maschinenbaus in Deutschland“ in der Veröffentlichung „Statistisches Handbuch für den Maschinenbau“ aufgeführt.<sup>9</sup> Ferner ziehen wir zu verschiedenen weiterführenden Aufklärungen den „Kennzahlenkompass“ heran.

### 4. Ausgewählte Fälle

Wir wählen die letzten drei Rezessionen als Untersuchungsfälle aus: 1991 bis 1994, 2001 bis 2002 sowie 2008 bis 2009 und dabei jeweils die Entwicklung der deutschen Betriebe des Maschinenbaus, wie sie vom VDMA ausgewertet werden.

## II. Kurze Beschreibung der Zyklen seit Ende der 1980er-Jahre

### 1. Die Rezession 1991 bis 1994

Während 1991 die deutsche Bau- und Konsumgüterindustrie hohes Neugeschäft aus den neuen Bundesländern erhielten, ging das Exportgeschäft des Maschinenbaus in eine tiefe und vor allem auch vier Jahre lange Rezession. Wie wir sehen, hat die Länge der Rezession großen Einfluss auf das Rezessionsmanagement. Zudem wurde für Lieferanten aus Deutschland

<sup>9</sup> Im Zeitablauf wurde die Erhebung von Unternehmenszahlen auf diejenigen von sogenannten fachlichen Betriebsteilen (örtlich abgrenzbare Produktionseinheiten von Unternehmen) umgestellt. Die relativ geringfügigen Anpassungen wurden in der jeweils relevanten Zeitreihe durch Schätzungen ergänzt.

Hochkonjunktur 1989 bis 1990	1989	1990	
Umsatzmenge und -preis (Mrd. DM)	211,7	229,2	+8,3%
Beschäftigte (Tsd.)	1.105	1.160	+5,0%
Umsatz/Beschäftigte (Tsd. DM)	192	198	+3,1%

Tab. 1; Quelle: VDMA, Stat. Handbuch für den Maschinenbau; eigene Auswertung

die Rezession dadurch verschärft, dass sich einige europäische Währungen (z.B. italienische Lira und finnische Finnmark) durch große Abwertungen vor der Einführung des Euro noch einen Wettbewerbsvorteil verschafften.

Eine Rezession schlägt sich in der Erfolgsrechnung wie folgt nieder:

- Mengeneffekt des Umsatzes und Preiseffekt des Umsatzes, die gemeinsam in der Umsatzentwicklung erfassbar sind,
- Produktivitätseffekte gemessen mit Umsatz/Beschäftigte und
- Lohnkosteneffekte gemessen mit Personalkosten/Gesamtleistung bzw. Umsatz, die die Veränderung der Umsatzrendite maßgeblich beeinflussen.

Wir wollen diese Effekte in drei Phasen analysieren: a) der Boom vor dem Abriss in die Rezession, b) der Abschwung und die Rezessionsphase sowie c) der Aufschwung nach der Rezession.

*a) Hochkonjunktur 1989 bis 1990*

Es ist anzunehmen, dass in der Umsatzsteigerung eine Preiskomponente eingeschlossen ist. Die Statistik des VDMA weist für diese Jahre einen Erzeugerpreisanstieg von 4% aus. Wann soll der Lieferant die Preise erhöhen, wenn nicht in der Phase des Booms? Je höher die Preiskomponente anzusetzen ist, desto geringer wird die Mengensteigerung pro Beschäftigten. Wie auch immer die Abgrenzung im Detail ermittelt wird: In der Endphase der Hochkonjunktur herrscht Vollauslastung; die Produktivitätssteigerung ist gering; die Mengensteigerung im Umsatz wird von zusätzlich eingestellten Beschäftigten erbracht. Diese niedrige Produktivitätssteigerung in der Endphase der Hochkonjunktur ist auch plausibel. Hier geht es um Erfüllung der Lieferzusagen, nicht um Personalreduzierungsprogramme zur Kostensenkung. Die Rendite des Unternehmens zeigt Spitzenwerte.

*b) Abschwung und Rezessionsphase*

In den Jahren nach 1990 sind die Effekte aus den neuen Bundesländern einzubeziehen, was bestimmte Anpassungen verlangt.<sup>10</sup> Nach diesen Anpassungen geht der Umsatz von 1990 bis 1993/94 um rund 10% zurück. Die Personalzahl wurde – wie immer man auch rechnet – deutlich stärker als der Umsatz gesenkt. Der höhere Personalabbau ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass verstärkt Outsourcing von Wertschöpfung zu kostengünstigeren Zulieferanten beispielsweise in Osteuropa betrieben wurde.

Durch die steigende Vorleistungsquote sank der Rohertrag, die eigene Wertschöpfung, stärker als der Umsatz. Da aber die Personalkosten weiter ansteigen und die Preisqualität des Umsatzes in der Rezession sinkt, stieg die Personalkostenquote zum Umsatz und die Umsatzrendite sank deutlich ab, von 4,8% im Hoch 1990 auf -0,8% im Jahr 1993 bzw. 1,6% anno 1994. Die Relation 5% bis 6% Reduktion der Umsatzrendite in einer Rezession mit nur 8% Umsatzrückgang sollte man sich merken.

Das Tief des Personalabbaus wurde erst 1995 erreicht (-22%), als der Umsatz bereits wieder deutlich anstieg.

Die Summe der Einzelbewegungen zeigt, dass in der Rezessionsphase zahlreiche produktivitätssteigernde Maßnahmen ergriffen werden. Zu dem Personalabbau als Konsequenz des Umsatzrückgangs kommt also der zusätzliche Personalabbau infolge der Produktivitätssteigerungsprogramme. Theoretisch wären die großen Produktivitätsprogramme in der Hochkon-



<sup>10</sup> Wir rechnen den Umsatz des Maschinenbaus in den neuen Bundesländern zur Ausgangsbasis 1990 hinzu und ermitteln eine fiktive Beschäftigtenzahl, indem wir den Umsatz durch die westdeutsche Pro-Kopf-Umsatzzahl dividieren. Dies ergibt fiktive 131.000 Beschäftigte statt 340.000. Insgesamt beträgt die rechnerische Kapazität dann 1,291 Millionen Beschäftigte.

Rezession 1991–1994 in Zahlen	1990 mit NBL	1994	1995
Umsatzmenge und -preis (Mrd. DM)	255,2	233,8	253,8
Beschäftigte (Tsd.)	1.291	1.021	1.004
Umsatz/Beschäftigte (Tsd. DM)	198	229	253
Gewinn vor Steuern/Umsatz in % (Umsatzrendite)	4,8	1,6	3,2

Tab. 2; Quelle: VDMA, Stat. Handbuch für den Maschinenbau; eigene Auswertung

Aufschwung nach der Rezession 1991–1994	1994 <sup>11</sup>	1996	1998	1999
Umsatz (in Mrd. DM)	253,8	247,4	263,2	259,3
Beschäftigte (Tsd.)	1.004	967	936	927
Umsatz/Beschäftigte (Tsd. DM)		256	281	279
Umsatzrendite % <sup>12</sup>		3,1	5,2	4,1

Tab. 3; Quelle: VDMA, Stat. Handbuch für den Maschinenbau; eigene Auswertung

junktur besser platziert gewesen; da war jedoch keinerlei Managementkapazität frei. Zudem wären solche Gewinnsteigerungsprogramme in Zeiten hoher Gewinne von der Belegschaft auch kaum verstanden worden.

In der Rezession herrscht nun der Druck, die Kosten massiv zu senken. Produktivitätssteigernde Maßnahmen bedeuten aber immer auch eine – zumindest latente – Kapazitätserhöhung pro Kopf der Belegschaft. Es können also z.B. unwirtschaftliche Betriebe stillgelegt werden, weil der Rest der Belegschaft deren Wertschöpfung mit übernehmen kann. Diese erhöhte Leistungsfähigkeit der Belegschaft kann aber inmitten der Rezession – noch nicht – voll genutzt werden.

### c) Aufschwung nach der Rezession

Spätestens nach 16 Quartalen sollte eine Rezession enden, sagen die Konjunkturforscher. Dann steigen die Auftragseingänge – sogar sehr kräftig. Sie stoßen auf Personalkapazitäten, die während der Rezession nach unten angepasst wurden. Da die Personalmaßnahmen auch eine Totzeit in der Umsetzung haben, finden die letzten Abgänge statt, wenn Auftragszugang und – zeitversetzt – Umsatz schon wieder teils kräftig anziehen.

Nun wird die durch die Produktivitätsprogramme gesteigerte Kapazität pro Kopf voll ausgelastet, jetzt zahlen sich die Maßnahmen in der Rezessionsphase aus – und die Preisqualität im Umsatz verbessert sich auch deutlich. Das Bild sieht nun im Vergleich 1999 zum Tief 1994 wie folgt aus:

Umsatzmenge und -preis	+11%
Beschäftigte	-10%
Umsatz/Beschäftigte	+22%
Umsatzrendite (vor Zinsen und Steuern) von 1,6% auf 4,1%	steigend.

In der Umsatzsteigerung ist eine substantielle Preiserhöhung eingeschlossen, die sich schon deshalb ergeben muss, weil die „Sonderrabatte“ bei Aufträgen, die in der Rezession herein genommen wurden, nicht fortgeführt werden.

Jetzt profitieren Unternehmer, die so langfristig denken, dass sie inmitten der Rezession in neue Anlagen mit ein bis zwei Jahren Lieferzeit investieren. Sie investieren in Anlagen mit wesentlich höherer Produktivität und Kapazität, und das zu rezessionsbedingten „Sonderangebotspreisen“. Beispiele sind etwa Büroimmobilien, Frachtschiffe und Papiermaschinen. Wenn dann der Umsatz wieder anzieht, sind diese Unternehmen lieferfähig. Sie können das tun, weil die Familiengeschäftsführer ebendiese Muster kennen und aus Erfahrung heraus die Investition wagen. Unsere Forschungen zur Langlebigkeit von

<sup>11</sup> Adjustiert um das Delta der Erhebung in 1997 von 1,9 Mrd. DM im Umsatz und 10.000 Beschäftigte.

<sup>12</sup> VDMA (2008), Kennzahlenpass.

Familienunternehmen zeigen auch, dass geschäftsführende Gesellschafter eher das Vertrauen der Gesellschafterfamilie gewinnen können, damit so große Investitionen auch in schlechten Zeiten zur Zukunftssicherung getätigt werden.<sup>13</sup> In die Bewertungslogik der Börseninvestoren geht aber jede, ja immer mit unsicheren Ertragsersparungen behaftete Investition als negativer Cashflow wertmindernd in die Anteilsbewertung ein.

d) *Das goldene Jahrzehnt der 2000er-Jahre*

Die Rossskur der Rezession 1991 bis 1994 und die Nachfrage aus China waren die Voraussetzungen dafür, dass 1995 bis 2007 ein Jahrzehnt mit hohen Renditen war – trotz der Rezession 2001 bis 2003.

2. Die Rezession 2001 bis 2002

Die an sich – im Dekadenabstand – „fällige“ Rezession war ein kurzer und nicht sehr tiefer Abschwung. Die rezessionsunabhängigen Zusatzgeschäfte in China haben den anderweitigen Nachfragerückgang teilweise ausgeglichen.

Es lohnt sich, die Reaktionen der Unternehmer zu analysieren. Der Umsatzanstieg 2001 in der Endphase des Konjunkturzyklus von 3,2% wird durch einen Beschäftigungsaufbau von nur 1,1%

13 Aan (in Vorbereitung).  
14 Adjustiert an Erhebung ab 2002.  
15 VDMA (2008), Kennzahlenkompass.

und eine Produktivitätssteigerung von über 3% bewältigt. Das anschließende Abflachen des Umsatzes führt sogleich zu einer Reduzierung der Personalkapazität. Die Unternehmer reagieren also, als würde eine ordentliche Rezession bevorstehen. Diese Unternehmer haben noch die Erfahrung von 1991 bis 1994 im Kopf. Durch diese Reaktion können sogar die Produktivität und die Rendite noch verbessert werden. Nach der kurzen „Delle“ folgt ein spektakulärer Aufschwung.

3. Die Rezession 2008 bis 2009

Die Rezession von Mitte 2008 bis Mitte/Ende 2009 war in verschiedener Weise ungewöhnlich. Zunächst gab es – wie gewöhnlich vor Rezessionen – die Jahre einer ausgeprägten Hochkonjunktur. Anno 2007 war Stahl in Deutschland knapp! Diese Hochkonjunktur führte auch zu ansehnlichen Produktivitätssteigerungen in der Bandbreite von 6% bis 8% p.a. und gleichzeitig – wegen der Kapazitätsüberlastung – zu einer Personalaufstockung 2007 gegenüber 2006 von 4,7% (!). Und dann brachen im Sommer 2008 die Auftragseingänge ein. Die Heftigkeit des Einbruchs wurde von den Prognoseinstituten und den Firmen nur mit Verzögerung wahrgenommen.

Die Zahlen der Branche stellen sich im Verlauf wie in Tab. 5 aufgeführt dar.

Im Rückblick hatte diese Rezession folgende Charakteristik:  
• Der Einbruch im Auftragseingang betrug rund 40%. Die Tiefe des Einbruchs war einmalig für die Nachkriegszeit. »

Rezession 2001–2002	2000	2001 <sup>14</sup>	2002	2003	2004
Umsatz (Mrd. EUR)	126,9	130,9	132,6	132,5	142,7
Beschäftigte (Tsd.)	906	916	906	885	868
Umsatz/Beschäftigte (Tsd. EUR)	140	143	146	150	164
Umsatzrendite %	4,0	4,2	3,2	3,4	5,5

Tab. 4; Quelle: VDMA, Stat. Handbuch für den Maschinenbau; eigene Auswertung

Die Rezession 2008–2009 und der fehlende Wiederanstieg	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Umsatz (Mrd. EUR)	208,2	160,9	173,4	200,5	206,9	205,8
Beschäftigte (Tsd.)	945	939	908	931	971	986
Umsatz/Beschäftigte (Tsd. EUR)	220	171	191	215	213	209
Umsatzrendite % <sup>15</sup>	7,7	1,7	6,1	7,9	7,0	5,7

Tab. 5; Quelle: VDMA, Stat. Handbuch für den Maschinenbau; eigene Auswertung

- Im Jahre 2008 wuchs in den meisten Firmen die Belegschaft noch durch die 2007 unterschriebenen Einstellungsverträge.
- Die Anpassungsmaßnahme war vor allem Kurzarbeit. Ein Fünftel (160.000 von 940.000) der Beschäftigten war 2009 in Kurzarbeit.
- Es wurden 2010 auch 3,3% der Beschäftigten freigesetzt. Das ist etwas mehr als die normale Fluktuation, also eine vergleichsweise geringfügige Reaktion.
- Da bereits 2010 der Auftragseingang wieder deutlich anstieg, wurde auch sogleich die Belegschaft wieder aufgestockt.
- Die Ausfuhr des Maschinenbaus in Gesamtwaren nach China hat sich von 53 Mrd. EUR anno 2010 auf 96 Mrd. EUR im Jahr 2020 fast verdoppelt.

In den Folgejahren zeigte sich nun ein völlig ungewöhnliches Phänomen. Es gab nicht nur keine Produktivitätssteigerung im Wiederaufschwung, sondern die Produktivität stagnierte auch in den Folgejahren. 2019 – vor Corona – war der Umsatz pro Beschäftigten mit 215.000 EUR auf dem Niveau von 2008! Die Umsatzrendite ist von dem Niveau von 7% bis 8% (2011/2012) kontinuierlich auf 4,7% abgesunken. Dieses Phänomen kann seine Ursache nur in Ereignissen haben, die am Anfang dieser Entwicklung standen. Der Ablauf der Rezession 2008/09 könnte die Erklärung bieten. Wir vermuten, dass der Ausfall der Restrukturierungen und Produktivitätssteigerungen in der kurzen Rezession um 2009 zu einer anschließenden Stagnation der Produktivität führte. Das geringe Wachstum auf hohem Niveau wurde gleich mit Neueinstellungen beantwortet.

#### 4. Coronadelle 2019

2020 trat ein Umsatzrückgang von ca. 11% ein, der im Wesentlichen wiederum mit Kurzarbeit abgefedert wurde und nur mit 3% durch Personalabbau (vor allem durch natürliche Fluktuation). Das bedeutet, dass die Produktivität auch nach der Coronakrise bei 220.000 EUR Umsatz pro Beschäftigten auf dem Niveau von einem Jahrzehnt davor stagniert. Da die Löhne und Gehälter in der Zwischenzeit natürlich deutlich gestiegen sind, sank die Umsatzrendite auf ein gefährlich niedriges Niveau ab.

### III. Die Notwendigkeit der rezessionsbedingten Produktivitätsmaßnahmen für die langfristige Ergebnisentwicklung

#### 1. Höhe des durchschnittlichen Produktivitätswachstums pro Jahr

Wir filtern aus den hier verfolgten Zahlenreihen folgende Bandbreiten für das jährliche Produktivitätswachstum in verschiedenen Konjunkturphasen heraus, wobei der Preissteigerungseffekt vernachlässigt wird:

	<b>Produktivitätswachstum</b>
Rückgang	- 2% bis 0%
Stagnation oder geringes Wachstum unter 2%	0% bis 1%
Wachstum in der Hochkonjunktur vor der Rezession	3% bis 5%
Wiedererholung nach der Restrukturierung in der Rezession	> 6%

Die hohen Produktivitätsgewinne in der Wiederaufstiegsphase treten deshalb ein, weil zuvor in der Rezession Kostensenkungsprogramme durchgeführt werden und dann diese angepasste Struktur wieder mit hoher Auslastung ausgefüllt wird. Zwei Jahre mit je 6% jährlicher Produktivitätssteigerung sind umgerechnet auf ein Jahrzehnt des vollen Konjunkturzyklus bereits eine durchschnittliche Steigerung von 1,2% p.a.

#### 2. Die notwendige Kombination von Produktivitätssteigerungen im Ab- und Aufschwung

Die gängigen Maßnahmen zur Ergebnissteigerung lassen sich in verschiedener Weise gliedern. In der nachstehenden Tabelle markieren wir die Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung danach, ob die Maßnahme vorzugsweise im Abschwung einer Rezession (oder einer anderen Krise) oder in einer Aufschwungsphase bzw. in der Hochkonjunktur eingesetzt werden oder aber in jeder Phase eingesetzt werden können. Wir markieren ferner die Ansatzpunkte zur Ergebnisverbesserung:

- Normeffekt „Norm“: normale, naheliegende Maßnahmen;
- Strategiemeasures „Strategie“: verändern die Struktur der Organisation oder die grundsätzlichen Prozesse;
- Personalkosten: „Personalkosten“ beeinflussende Maßnahmen;
- Produktveränderungen „Produkt“;
- Preisveränderungen „Preis“.

Wir sehen, dass es nur der kleinere Teil der Maßnahmen ist, der zu jeder denkbaren Lage passt. Das volle Instrumentarium der Ergebnisverbesserung erhält ein Unternehmen nur, wenn es das Potenzial jeder Phase ausnutzt. Wer nur die aufschwunggeeigneten Ergebnisverbesserungen ergreift, wird im konjunkturellen Durchschnitt unter schwachen Ergebnissen leiden.

### IV. Synopsis der Maßnahmen des Rezessionsmanagements

#### 1. Die Herausforderung: Kurzfristige Ergebnissicherung unter Vermeidung langfristiger Folgewirkungen

Die Rezession führt zu Ergebnisverlusten durch Mengenrückgang und Preisminderung. Diese negativen Effekte müssen so weit kompensiert werden, dass keine gefährlichen Verluste auflaufen. Der Mengenrückgang trifft die Branche. Er kann nicht durch Marktanteilserhöhung bekämpft werden, denn dies führt zu

Maßnahmen im Konjunkturablauf	Charakter	Abschwung	Aufschwung
Sparen an „Komfortaufwand“ (Reisen, Luftfracht, Büroaufwand)	Norm	X	
Erhöhung der Arbeitsintensität	Norm		X
Kostendegression durch gesteigerte Losgröße			X
Einstellung von Verlustprodukten	Strategie	X	X
Verlagerung zu kostengünstigen Lieferanten	Strategie		X
Rückholen von an Zulieferanten ausgelagerten B-Teilen	Strategie	X	
Verlagerung zu kostengünstigen, eigenen Standorten	Strategie		X
Zusammenlegung von gleichartigen Aktivitäten/Fertigungen	Strategie	X	
Mechanisierung, Automatisierung, Digitalisierung	Strategie	X	X
Festhalten (Limitierung) der Infrastrukturkosten	Strategie		X
Reduzierung der Infrastrukturkosten durch Lean-Organisation	Strategie	X	
Straffung von F&E und andere Aufwandsinvestitionen	Strategie	X	
Neue Absatzmodelle der Leistungsbündelung (Systemangebot, Serviceverträge)	Strategie	X	
Mindermengenzuschläge	Preis		X
Generelle Preiserhöhung	Preis		X
Zuschläge für Preissteigerung von Material und Energie	Preis	X	X
Herauspreisen von Auslaufprodukten	Preis		X
Kostengünstige Konstruktion	Produkt	X	
No-Frills-Angebot	Produkt	X	
Streichung übertariflicher Entlohnungsbestandteile	Personalk.	X	
Flexibilisierung der Arbeitszeit, Kurzarbeit	Personalk.	X	
Entlassungen	Personalk.	X	

Tab. 6; Quelle: Eigene Recherche

aggressiven Preiskämpfen. Wenn aber der Verlust durch den Mengenrückgang 3% bis 4% des Umsatzes beträgt, dann kann ein Unternehmer mit einstelliger Umsatzrendite im Normalfall nicht auch noch 5% Preisverfall verkraften. Es ist klar, dass in der Rezession keine Preise erhöht werden können, es sei denn für Rohmaterialsteigerungen oder allgemeine Inflation. Der Unternehmer, der den Mut für eine Investition in der Rezession

aufbringt, erwartet auch einen Preisvorteil. Dieser Preisvorteil muss aber eng begrenzt sein.

Je stärker die Menge bedroht ist, umso wichtiger wird die Preisqualität<sup>16</sup>. Mengenrückgänge und hohe Preisnachlässe können »

<sup>16</sup> Hermann Simon fordert eindringlich, das Preisniveau mit „Zähnen und Klauen“ zu verteidigen, Simon (2009), S. 127.

zu unbeherrschbaren Verlusten führen. Die negativen Preiseinflüsse müssen an die Lieferanten weitergegeben werden – die Materialkosten machen in dieser Branche schließlich über 40% aus.

Der zweite, große Aufwandsbereich ist das Personal. Der erste Ansatzpunkt hierzu ist es, die Einstellung von Personal zu vermeiden, das man in der Rezession gleich wieder abbauen muss. Bisher hatte die reife Branche des Maschinenbaus – wie auch andere reife Branchen – am Ende der Rezession weniger Beschäftigte als vor der Rezession. Das bedeutet, dass der Personalaufbau zwischen den Rezessionen zum großen Teil vorübergehend war. Setzt man den pro Mitarbeiter erzielbaren Gewinn vor Steuer mit 20.000 EUR p.a. an und die Kosten der Personalfreisetzung mit 100.000 EUR, dann darf man nur die Personalanzahl aufstocken, die auch nach fünf Jahren – d.h. nach der nächsten Rezession – gebraucht wird.

Die Kurzarbeit ist unter diesem Aspekt ein sehr ambivalentes Instrument:

- Kurzarbeit ersetzt Personalabbau und findet statt produktivitätssteigernder Maßnahme statt.
- Hohe Kurzarbeit senkt die Krankenstandsquote und steigert die Arbeitsintensität in der Arbeitszeit. Daher muss die Kurzarbeitsquote relativ hoch sein, mindestens zwei Tage/Woche, um einen Nettoeffekt der Kapazitätsreduzierung zu haben. Während des Regimes der Kurzarbeit sind die Entlassungsmöglichkeiten beschränkt.

- Statt Kurzarbeit am Anfang und Entlassungen am Ende der Rezession wäre die logisch gebotene Reihenfolge gerade umgekehrt: Personalabbau am Anfang der Rezession und Kurzarbeit am Ende (zur Feinsteuerung).

Völlig ungeeignet, ja ein Tabu muss der Beschäftigungsausgleich durch Aufbau von Lagerbeständen sein. Völlige Freischichten bei voller Bezahlung der Mitarbeiter sind noch kostengünstiger, als auf Lager zu fertigen. Bei der Lagerfertigung wird schließlich noch Material aufgewendet – das derzeit nicht gebraucht wird und vermutlich nach der Rezession auch nicht.

## 2. Die erfolgreiche Bewältigung der Rezession als Startbasis für den Aufschwung

Unsere Zusammenstellung zeigt, dass es eine ganze Reihe plausibler Maximen sowohl für die Inhalte als auch für die zeitliche Ordnung des Vorgehens gibt, die spezifisch für die regelmäßig in einer Dekade auftretenden Rezessionen gelten. Zu den Einzelmaßnahmen, die zur kurzfristigen Ergebnissicherung ergriffen werden müssen, bietet Hermann Simon in „33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise“ umfassende Checklisten.<sup>17</sup> Die Vielzahl der Einzelmaßnahmen ist aber nicht ausreichend, wenn nicht die entscheidenden Verbesserungen in den großen Kostenbereichen, Personalkosten und Materialkosten, erreicht werden. Was zu tun ist, um die Rezes-

<sup>17</sup> Simon (2009).

### Ertragsmanagement in der Rezession

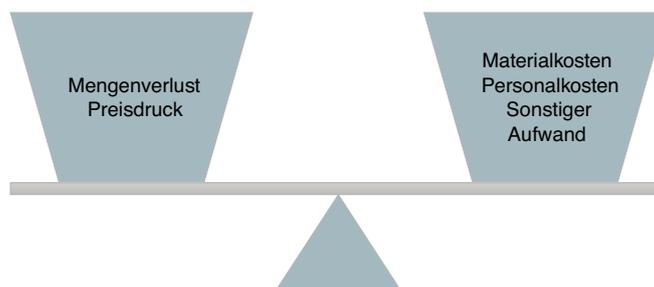


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

sion nicht nur zu bewältigen, sondern für die Zukunftssicherung zu nutzen, hat Franz Fehrenbach, der damalige Chef von Bosch, das wir hier zu den Familienunternehmen zählen können, in einem Interview bündig und eingängig wie folgt zusammengefasst:<sup>18</sup> „Mir persönlich hat in der Krisenzeit nicht gefallen, dass so viele von ‚Fahren auf Sicht‘ gesprochen haben. Geht die Sicht gegen null und sie steuern auf Sicht, fahren sie trotzdem gegen die Wand. Weil die Krise keine langfristigen Planungen mehr zuließ, sind wir dazu übergegangen, nach wenigen Prinzipien zu steuern. Die sind wie ein starkes Fundament, auch wenn sich alles um Sie herum beginnt aufzulösen. (Die Prinzipien sind:) Liquidität absichern, Ausgaben massiv einschränken und dennoch die Kernmannschaft halten und weder Zukunftsprojekte in Forschung und Entwicklung noch Investitionen in Wachstumsmärkten kürzen. Das ist der berühmte Spagat: Auf der einen Seite müssen sie knallhart sparen und gleichzeitig der Mannschaft vermitteln, dass wir bei Zukunftsaufgaben voll weiterfahren.“ ♦

18 Fehrenbach (2010).

## LITERATURVERZEICHNIS

### Aan, Q. (in Vorbereitung):

On the Path to Longevity. Friedrichshafen: Diss. Zeppelin Universität.

### Fehrenbach, F. (2010):

Wir steuern das Unternehmen nach Prinzipien. In: Handelsblatt, S. 20–21.

### ifo Institut (2023):

ifo Konjunkturprognose Frühjahr: Deutsche Wirtschaft stagniert, <https://www.ifo.de/publikationen/2023/aufsatz-zeitschrift/ifo-konjunkturprognose-fruehjahr-2023-deutsche-wirtschaft>, abgerufen am 05.07.2023, 07:00 Uhr.

### Kormann, H. (2011):

Zyklusbewusstes Management von Rezessionen: In der Krise ist vor dem Aufschwung. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Köln: Erich Schmidt, S. 123–166.

### Kuchenbaur, D./Aan, Q./Kormann, H. (2022):

Familienunternehmen in existenziellen Krisen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(3), S. 105–111.

### Mietzner, M./Tyrell, M. (2012):

Das Verhalten von Familienunternehmen gegenüber ihren Stakeholdern. FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie 2(3), S. 108–113.

### Simon, H. (2009):

33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise. Frankfurt/New York: Campus.

### VDMA (Hrsg.) (jährlich):

Kennzahlenkompass (Nur für VDMA-Mitglieder).

### VDMA (Hrsg.) (jährlich):

Statistisches Handbuch für den Maschinenbau. Frankfurt: VDMA-Verlag.

### Westhölter, K./Bock, A. (2022):

Kommunikation – der Stoff, aus dem Krisen sind. Eine konstruktivistische Betrachtung der kommunikativen Modellierbarkeit und (De-)Konstruktion von Krisen. In: Beuthner, M./Bomnüter, U./Kantara, J. A. (Hrsg.): Risiken, Krisen, Konflikte. Herausforderungen und Perspektiven medialer Vermittlungen. Springer VS, S. 49–65.

### Wimmer, R. (2023):

Erfolgsmuster von Familienunternehmen in der Bewältigung externer Schocks. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 13(1), S. 12–18.

### Wurster, B. (2023):

Familienunternehmen in der Coronapandemie. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 13(1), S. 4–11.



**Prof. Dr. Hermut Kormann** ist Prof. apl. an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen und Honorarprofessor an der Universität Leipzig auf dem Gebiet der Familienunternehmen.

**Sophia Hegmann** unterstützt als Doktorandin in der Forschung zu Krisen- und Risikomanagement bei Familienunternehmen und ist bei einer internationalen Unternehmensberatung tätig.

## KEYWORDS

Rezession • Rezessionsmuster • Rezessionsmanagement • Krise • Produktivität