

### "Krise, welche Krise?" Umfrage- und Fallstudienenergebnisse zur betrieblichen Wirkung der Wirtschafts- und Finanzkrise

Kirchner, Stefan; Ludwig, Ute; Beyer, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kirchner, S., Ludwig, U., & Beyer, J. (2012). "Krise, welche Krise?" Umfrage- und Fallstudienenergebnisse zur betrieblichen Wirkung der Wirtschafts- und Finanzkrise. *AIS-Studien*, 5(1), 30-45. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64774>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Arbeits- und Industriesoziologische Studien**  
**Jahrgang 5, Heft 1, Mai 2012, S. 30-45**

Stefan Kirchner, Ute Ludwig, Jürgen Beyer<sup>1</sup>

**„Krise, welche Krise?“ Umfrage- und Fallstudienresultate zur betrieblichen Wirkung der Wirtschafts- und Finanzkrise**

**Abstract:** In den Jahren 2008 bzw. 2009 hat eine Wirtschaftskrise einen plötzlichen Abriss des Wirtschaftswachstums bewirkt. Es stellt sich die Frage, welche Effekte die Krise auf betrieblicher Ebene entfaltet hat und welche langfristigen Folgen sich daraus ergeben.

Zur Beantwortung nutzen wir (1) Ergebnisse einer Betriebsbefragung (N = 988 Betriebe), die in der zweiten Jahreshälfte 2010 erhoben wurde, sowie (2) vier Fallstudien von Maschinenbaubetrieben. Unsere quantitativen Analysen zeigen, dass nur in bestimmten Branchen ein starker Einbruch der wirtschaftlichen Lage zu verzeichnen ist, der wiederum 2010 fast bis auf Vorkrisenniveau ausgeglichen werden konnte. In den untersuchten Fallstudienbetrieben bestätigen sich diese Ergebnisse und unterstreichen die Erfahrung einer hoch volatilen Krisendynamik. Nach der Krise deutet sich jedoch kein umfassender organisatorischer Wandel an. Vielmehr wird die Krisenerfahrung als Bestätigung der eingeschlagenen Flexibilisierungsstrategien gewertet.

Krise, welche Krise? Diese Frage stellt sich mit Bezug auf die deutsche Situation, wenn man der internationalen Presseberichterstattung ab 2010 glaubt. Die New York Times etwa stuft die Entwicklung der deutschen Wirtschaft als vorbildhaft ein, das Wall Street Journal spricht gar von einem ‚neuen Wirtschaftswunder‘, BBC online vermeldet bewundernd, dass die wirtschaftliche Situation in Deutschland bereits wenige Monate nach der Wirtschaftskrise schon stärker als zuvor ist.<sup>2</sup> Es stellt sich daher die Frage, welche Effekte die globale Finanz- und Wirtschaftskrise in Deutschland auf betrieblicher Ebene entfaltet hat und welche Folgen sich daraus in Zukunft ergeben werden.

Ziel des Beitrages ist es, den Verlauf und die Auswirkung der Krise auf betrieblicher Ebene zu rekonstruieren. Der Mehrwert liegt dabei insbesondere in der Aktualität der Daten, die eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation ermöglicht. Dabei stehen eine Analyse der direkten Betroffenheit, sowie die Frage nach den Auswirkungen auf betriebliche Strategien im Mittelpunkt der Überlegungen. Der Beitrag stützt sich zum einen auf quantitative Ergebnisse einer Betriebsbefragung (N = 988 Betriebe), die in der zweiten Jahreshälfte 2010 erhoben wurde und so die allgemeine Entwicklung und Lage abbilden kann. Zum anderen nutzen wir vier exemplarische Betriebsfallstudien. Die entsprechenden Daten wurden in dem Projekt ‚MINO – Matching von Innovationsfähigkeit und nachhaltigen Organisationsmodellen‘ erhoben.

---

<sup>1</sup> Stefan Kirchner, Universität Hamburg. Email: stefan.kirchner@uni-hamburg.de; Ute Ludwig, Universität Hamburg. Email: ute.ludwig@uni-hamburg.de; Prof. Dr. Jürgen Beyer, Universität Hamburg. Email: juergen.beyer@uni-hamburg.de. Die dem Artikel zugrundeliegende Forschungsschritte wurden im Rahmen des BMBF-finanzierten Projektes ‚Matching von Innovationsfähigkeit und nachhaltigen Organisationsmodellen‘ (MINO) durchgeführt. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie dem Europäischen Sozialfond (ESF) gefördert und in Kooperation von Universität Hamburg und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung durchgeführt.

<sup>2</sup> Vgl. „The German Example“ (New York Times, 07.06.2011), „The New Wirtschaftswunder“ (Wall Street Journal, 12.11.2010), „Germany Stronger after Economic Crisis“ (BBC online 31.12.2010), „Glückwunsch Modell Deutschland“ (Berliner Zeitung, 13.01.2011) „Das Modell Deutschland kehrt zurück“ (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.11.2010).

Der Beitrag ist folgendermaßen gegliedert: Zunächst werden grundsätzlich mögliche Differenzen der Krisenbetroffenheit vorgestellt und diskutiert (Teil 1), danach folgt die quantitative Analyse der Ertragslage und der Volatilität der Geschäftstätigkeit im Branchenvergleich auf Grundlage der MINO-Betriebsbefragung (Teil 2). In einem nächsten Schritt nutzen wir das Interviewmaterial der Fallstudien, um spezifische Reaktionen auf Betriebsebene zu rekonstruieren (Teil 3). Abschließend fassen wir die Ergebnisse aus beiden Untersuchungsschritten zusammen und ziehen ein Fazit (Teil 4).

## 1 Differenzen der Krisenbetroffenheit

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009, die als Immobilienkrise auf dem Subprime-Markt in den USA begann, hat fast überall auf der Welt zu einem deutlich abgeschwächten Wirtschaftswachstum oder zur Rezession geführt – so auch in Deutschland. Bezüglich des Verlaufs der Krise ist Deutschland dennoch ein bemerkenswerter Sonderfall. Der wirtschaftliche Einbruch war zwar zunächst intensiver als in vielen anderen Ländern, die deutsche Wirtschaft hat das Vorkrisenniveau allerdings besonders schnell wieder erreicht (Möller 2010; Bosch 2011). Einem kurzen, harten Schock in der Realwirtschaft Ende 2008 bzw. Anfang 2009 folgte eine schnelle Erholung. Im Vergleich mit vorangegangenen Krisen, vor allem jener der Jahre 1992/93, zeigt sich in diesem Verlauf ein grundlegender Unterschied. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung im produzierenden Gewerbe zwischen 1991 und 2010. Die Erholungsphase der Krise 2008/09 ist im Vergleich zum Einbruch am Beginn der 1990er Jahre deutlich kürzer. Gleichzeitig ist der Produktionsrückgang umso dramatischer. Eine enorme, aber gleichzeitig zeitlich gestauchte Krise ist erkennbar.



**Abb. 1: Wirtschaftliche Entwicklung im produzierenden Gewerbe 1991 bis 2010**

Quelle: Bundesbank, eigene Darstellung. Ausgangsdaten: Statistisches Bundesamt. Produktion im Produzierenden Gewerbe / in konstanten Preisen / Deutschland / Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe (B + C) / kalender- und saisonbereinigt. 2005=100.

Dieser untypische Verlauf wirft Fragen bezüglich der Betroffenheit auf betrieblicher Ebene auf. Auch in einer weltweiten Krise sind in einer Volkswirtschaft nicht zwangsläufig alle Betriebe belastet. Je nachdem, wie Krisen verlaufen, können bestimmte Wirtschaftsbereiche gänzlich unbeeinflusst bleiben. Andere Geschäftsfelder florieren in einer rezessiven wirtschaftlichen Situation gar besonders. Während auf aggregierter Ebene allgemeine Zahlen zum Krisenverlauf vorliegen, ist derzeit wenig über die betrieblichen Verläufe und Effekte bekannt. Weitgehend unklar ist daher, in wie weit die Krise eine differenzierende Wirkung entfaltet hat. Welche Betriebe waren überhaupt betroffen? Wie sind verschiedene Betriebe durch die Krise gekommen?

Wirtschaftliche Krisen können auf betrieblicher Ebene, je nach Betroffenheit, zudem unterschiedlich verarbeitet werden. Eine typische Reaktion auf eine Krisenerfahrung ist die Infragestellung bisheriger Praktiken und eine anschließend mehr oder minder radikale Abweichung von diesen. Demzufolge werden besonders radikale strategische Änderungen von Betriebsleitungen typischerweise in Krisensituationen beschlossen (Dutton 1986; Haveman 1992). Tiefgreifende wirtschaftliche Krisen sind daher geeignet, grundlegenden sozioökonomischen Wandel anzustoßen, wenn die gewohnte Ordnung durch den punktiert auftretenden Schock insgesamt in Frage gestellt wird (Gersick 1991; Romanelli/Tushman 1994; Greenwood/Suddaby/Hinings 2002). Dies setzt jedoch voraus, dass eine Krise in der Tat als strukturell bedingte Krise wahrgenommen wird. Also als eine Krise, die als Folge nachhaltiger konjunktureller oder rezessiver Schrumpfungsprozesse ganzer Volkswirtschaften oder falscher strategischer Führungsentscheidungen des Managements bewertet wird. Ist dies der Fall, dann werden auf betrieblicher Ebene meist Konzepte und Gegenmaßnahmen eingeleitet, die in der Managementforschung mit Begriffen wie Turnaround-Management, Business Re-Engineering, Corporate Renewal oder auch Change Management beschrieben werden (Freiling/Welling 2005).

Eine grundsätzliche Änderung der strategischen Ausrichtung ist allerdings auch mit großen Risiken verbunden. Es ist seit längerem bekannt, dass kriseninduzierte oder auch aus anderen Gründen für notwendig gehaltene weitreichende Änderungen der betrieblichen Strategie nicht selten scheitern (Hermann 1963; Amburgey/Kelly/Barnett 1993; Sorge/van Witteloostuijn 2007). Von daher wird nicht jede Krise so bewertet, dass Änderungen der strategischen Positionierung eingeleitet werden. Eine Einrübung der wirtschaftlichen Situation des Betriebes wird stattdessen als ‚Ad-hoc-Krise‘ erlebt (Burmman/Freiling/Hülsmann 2005), die zwar ausgestanden werden muss, jedoch keine grundsätzlichen strategischen Änderungen erforderlich macht. Für Ad-hoc-Krisen entwickeln Betriebe Mechanismen der kurzfristigen Reaktion (z.B. Nutzung von Kurzarbeit), die in der konkreten Krisensituation ihre Tauglichkeit unter Beweis stellen müssen.

Wirtschaftliche Krisen können andererseits aber auch, unabhängig von der konkreten Betroffenheit Konsequenzen zeitigen. Gerade tiefgreifende wirtschaftliche Einbrüche können als ‚warnendes Beispiel‘ auch dann Wirkung entfalten, wenn der Betrieb in der Krise selbst nicht direkt beeinflusst wurde. Eine Abschätzung der betrieblichen Wirkung von Krisen setzt daher die Prüfung der konkreten wirtschaftlichen Betroffenheit und die Analyse der betrieblichen Krisenbewertung voraus.

## 2 Volatilität und Ertragslage vor, in und nach der Krise

Im Hinblick auf die konkrete wirtschaftliche Betroffenheit prüfen wir zunächst, ob bestimmte Branchen von der Krise besonders stark erfasst wurden. Als Basis der durchgeführten quantitativen Analyse wird eine in der zweiten Jahreshälfte 2010 durchgeführte telefonische Betriebsbefragung genutzt, welche neben der Ermittlung von betrieblichen Merkmalen und Innovationsprofilen auch die Erhebung der aktuellen wirtschaftlichen Situation von Betrieben zum Ziel hatte. Befragt wurden Betriebe mit mehr als 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus innovationsstarken Branchen (Verarbeitendes Gewerbe, Informations- und Kommunikationssektor sowie Banken und Versicherungen), die seit mindestens drei Jahren existieren.<sup>3</sup> Aus der Grundgesamtheit aller deutschen Betriebe, die diesen Sampling-Kriterien entsprechen, wurde eine stratifizierte Zufallsstichprobe gezogen, wobei Branchencodes und drei Betriebsgrößenklassen (Betriebe mit 20-49 Beschäftigten, mit 50-249 Beschäftigten, mit 250 und mehr Beschäftigten) als Schichtungskriterien verwendet wurden. Der erzeugte Datensatz ist entlang dieser Kriterien für ganz Deutschland repräsentativ. Mit einer realisierten Rücklaufquote von 21,2 Prozent konnte für Betriebsbefragungen ein achtbares Ergebnis erreicht werden. Nach der Plausibilitätsprüfung und Bereinigung des Datensatzes haben sich insgesamt 988 Fälle als auswertbar erwiesen.<sup>4</sup>

In der Befragung sollten die befragten Repräsentanten der Betriebe für die Zeiträume 2006/08 und 2009 retrospektiv eine Einschätzung der Ertragslage abgeben und für das Jahr 2010 ihre Erwartungen äußern. Es wurde gefragt: „Wie beurteilen Sie die Ertragslage Ihres Betriebs – von 1 bis 6, mit 1= sehr gut und 6 = mangelhaft.“ Aus diesen Angaben haben wir einen Index der Änderung der Ertragslage gebildet. Für die Indexbildung wurden die Angaben der späteren Zeitpunkte von den Angaben des vorangehenden Zeitpunkts subtrahiert. Die Indexbildung ist schematisch Abbildung 2 dargestellt. Folglich gibt ein negativer Wert des Index eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation und ein positiver Wert eine Verbesserung an. Bei einem Wert von Null haben beide Ertragsbewertungen den gleichen Wert und wir können annehmen, dass sich die Ertragslage in diesem Zeitraum nicht oder nur unwesentlich verändert hat.

---

<sup>3</sup> Ausgewählt wurden die sechs innovationsstärksten Wirtschaftszweige (gemäß IAB-Betriebspanel 2009). Betriebe, die noch der ‚liability of newness‘ ausgesetzt sind, wurden nicht berücksichtigt, d.h. Betriebe, die seit weniger als drei Jahren bestehen, gingen nicht in die Befragung ein.

<sup>4</sup> Geringere Fallzahlen in den folgenden Auswertungen ergeben sich durch fehlende Werte bei einzelnen Variablen. Um in allen deskriptiven Auswertungen den Einfluss von Schichtungszellen und Hochrechnungsfaktoren zu berücksichtigen, wurde bei allen Analysen das Complex-Survey-Design-Modul von STATA 11.2 eingesetzt.

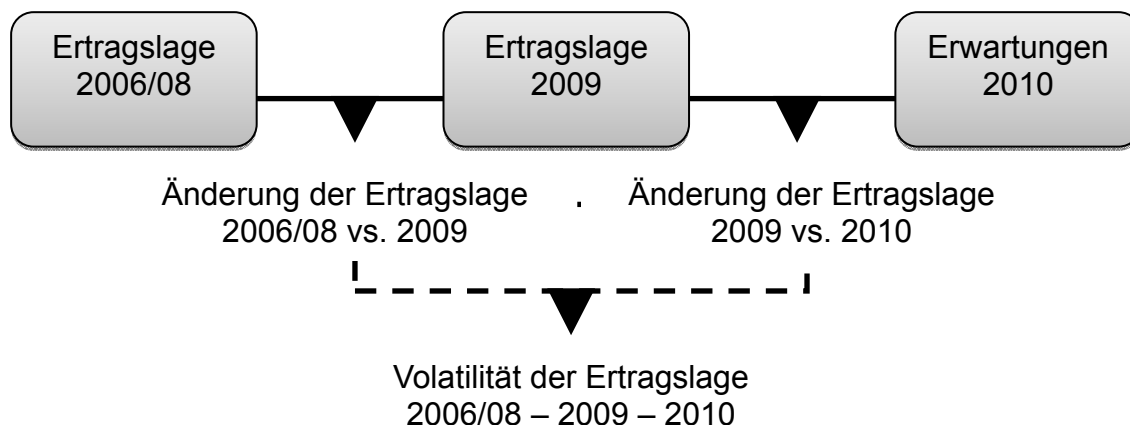


Abb. 2: Indexmodell – Änderung der Ertragslage und Volatilität (eigene Darstellung)

	Einschätzung der Ertragslage			Änderung	
	2006/08	2009	2010	2009 vs. 2006/08	2009 vs. 2010
Nahrung/ Genussmittel	2.8	2.8	2.7	0.0	0.0
Verbrauchsgüter	2.5	3.3	2.7	-0.8	0.6
Produktionsgüter	2.4	3.4	2.6	-1.0	0.8
Investitions- und Gebrauchsgüter	2.3	3.5	2.6	-1.2	0.9
Information und Kommunikation	2.4	2.5	2.4	-0.1	0.1
Finanzen/ Versicherungen	2.7	2.5	2.5	0.2	0.0
Gesamt	2.4	3.2	2.6	-0.7	0.6

Tab. 1: Einschätzung der Ertragslage (Mittelwerte und Differenzen)

Anmerkung: eigene Darstellung und eigene Berechnungen MINO-Befragung 2010. Skala der Ertragslage: 1: sehr gut und 6: mangelhaft. Änderung der Ertragslage: negativer Wert = verschlechtert, 0 = gleich, positiver Wert = verbessert. Farbcodierung: weiß/keine: überdurchschnittlich guter Wert; hell-grau: durchschnittlicher Wert; dunkel-grau: überdurchschnittlich schlechter Wert.

Mit dem Ziel der Aufdeckung möglicher Brancheneffekte werden in Tabelle 1 die Angaben zur Bewertung der Ertragslage, sowie zur Änderung der Ertragslage vergleichend dargestellt. Die Daten zeigen im Krisenjahr 2009 eine deutliche Verschlechterung der Ertragslage bei Verbrauchsgütern, Produktionsgütern, Investitions- und Gebrauchsgütern. Nicht oder nur wenig betroffen sind demgegenüber Betriebe aus den Branchen Nahrung und Genuss, Information und Kommunikation sowie Finanzen und Versicherungen. Entgegen der Gesamttendenz verschlechtert sich die Ertragslage für diese Betriebe kaum oder gar nicht. Teilweise ist sogar eine Verbesserung bis 2010 erkennbar. Verwunderlich mag erscheinen, dass der Sektor Banken und Versicherungen in der Befragung nicht unter den besonders betroffenen Bereichen

auftaucht. Die befragten Betriebe konnten ihre Ertragslage in der Krise im Durchschnitt gar leicht verbessern. Das Befragungsergebnis spricht dafür, dass die Krisenerfahrung der international ausgerichteten Banken nicht allgemein geteilt wurde. Die erhobenen sektoralen Mittelwerte bilden die allgemeine Tendenz ab und nicht das erhebliche Ausmaß der Verluste, das in einzelnen Betrieben angefallen ist.

Ergänzend zur sektoralen Analyse haben wir Regressionsanalysen durchgeführt, wobei neben der sektoralen Zuordnung der Betriebe weitere Zusammenhänge geprüft wurden (siehe Tabelle 2). Untersucht wurden die Änderung der Ertragslage und die Volatilität der Ertragslage zwischen 2006 und 2010. Die Änderung der Ertragslage wurde wiederum mit dem bereits verwendeten Index gemessen. Die Indexwerte für die Volatilität entsprechen dem Ergebnis der Multiplikation der Änderungen zwischen 2006/08 und 2009 mit den Änderungen zwischen 2009 und 2010 (siehe Abbildung 1).<sup>5</sup> Ein hoher Wert impliziert eine hohe Volatilität. Ein Wert nahe Null deutet auf eine geringe Volatilität der Erträge hin.

<i>Modelle</i>	<b>Änderung der Ertragslage</b>				<b>Volatilität der Ertragslage 2006/08 -2009 - 2010</b>		
	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M5</i>	<i>M6</i>	<i>M7</i>
OLS Regression, auf	<i>2006/08 vs. 2009</i>	<i>2006/08 vs. 2009</i>	<i>2009 vs. 2010</i>	<i>2009 vs. 2010</i>	<i>Einfache Volatilität</i>	<i>Absolute Volatilität</i>	<i>Absolute Volatilität</i>
Nahrung/Genussmittel	1.207***	0.826***	-0.808***	-0.087	2.674***	-2.615***	-2.315***
Verbrauchsgüter	0.466	0.290	-0.261	0.005	1.661***	-1.680***	-1.541***
Produktionsgüter	0.217	0.111	-0.113	0.037	0.631	-0.585	-0.504
Investitions- und Gebrauchsgüter	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Information und Kommunikation	1.188***	1.063***	-0.889***	-0.178	2.393***	-2.353***	-2.254***
Finanzen/Versicherungen	1.531***	1.128***	-0.959***	-0.06	3.273***	-3.186***	-2.868***
Größenklasse 20-49	0.183	0.105	-0.276*	-0.123	0.062	-0.245	-0.185
Größenklasse 50-249	0.190	0.108	-0.229*	-0.077	0.058	-0.197	-0.136
Größenklasse >250	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Technischer Stand (veraltet)	0.064	-0.062	-0.191**	-0.148**	0.416*	-0.394*	-0.295
Betrieb in Alten Bundesländern	-0.270	-0.329*	0.232	0.087	-0.287	0.285	0.330
Ertragslage 2006/08 (mangelh.)	...	0.812***	...	...	...	...	-0.638***
Änderung Ertragslage 2006/08	...	...	...	-0.599***	...	...	...
Konstante	-1.338***	-2.778***	1.379***	0.515**	-4.002***	4.254***	5.385***
N	918	918	933	913	913	913	913
R <sup>2</sup>	0.13	0.34	0.09	0.49	0.10	0.10	0.13

**Tab. 2: OLS-Regressionen zu Ertragslage und Volatilität**

Anmerkungen: \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ ; Beschreibung der Variablen: Alle binär codiert mit 1 (Ja) und 0 (Nein), außer die folgenden vier Variablen: Technischer Stand: 6er-Skala. 1 bedeutet, dass die Anlagen auf dem neuesten Stand der Technik sind. 6 bedeutet, dass die Anlagen völlig veraltet sind; Änderung der Ertragslage: Wertebereich -5 (verschlechtert) bis 5 (verbessert); Volatilität der Ertragslage, einfache: Wertebereich = 0 (gleich) bis 25 (maximal volatil); Volatilität der Ertragslage, absolute: Wertebereich = -25 (maximal volatil und unstetig) bis 4 (maximal volatil und stetige Entwicklung).

<sup>5</sup> Volatilität der Ertragslage: Bildlich kann man sich die Volatilität als Flächeninhalt eines Quadrates vorstellen. Je größer der Wert ausfällt, desto mehr Veränderungen gab es, wenn keine Veränderung zu verzeichnen war, dann ist der Wert gleich Null. Bei einer Rechnung mit Betrag werden nur die Änderungen und nicht die Richtung berücksichtigt, kontinuierliche Verbesserung und Verschlechterung werden also zusammengefasst.

Für eine bessere Nachvollziehbarkeit der Analyse wurden mehrere Regressionen durchgeführt. In den Rechnungen wurden Branchen, Größenklassen, der technische Stand des Betriebs sowie der Standort des Betriebes (Lage in Ost- oder Westdeutschland) berücksichtigt. Zudem wurde in den Regressionen M2 und M7 für die Ausgangssituation der Ertragslage 2006/08 und in der Regression M4 für die Änderung der Ertragslage zwischen 2006/08 und 2009 kontrolliert. Die Modellwerte ( $R^2$ ) zeigen, dass die Auswertungen im akzeptablen Bereich liegen und trotz der Berücksichtigung von nur wenigen Variablen die Varianz gut erklären.

Bei der Analyse der Ergebnisse zur Änderung der Ertragslage (M1 – M4) zeigt sich folgendes Bild: Die starken Brancheneffekte in den Regressionen M1 bis M3 bestätigen die bereits festgestellten deutlichen sektoralen Differenzen. Durch die in Modell M4 vorgenommene Kontrolle der Änderungen zwischen 2006/08 und 2009 ist die Signifikanz der Brancheneffekte nicht mehr gegeben. Dies zeigt, dass die Erholungsbewegung nach 2009 ohne Branchen- oder Größendifferenz vor allem jene Betriebe erfasst hat, die auch von der Krise betroffen waren. Das gilt mit der Einschränkung, dass Betriebe mit eher veraltetem technischem Stand weiterhin beeinträchtigt sind. Die Krise hat die ökonomischen Probleme dieser Betriebe weiter verschärft. Ob der Standort des Betriebs in den alten oder neuen Bundesländern liegt, spielt nur dann eine Rolle, wenn für die unterschiedlichen Ausgangssituationen der Ertragslage kontrolliert wird. Werden diese berücksichtigt, dann zeigt sich, dass Betriebe in West-Deutschland von der Krise etwas stärker betroffen wurden. Bezüglich der Betriebsgröße sind lediglich in Modell M3 schwach signifikante Effekte zu erkennen. Kleinere Betriebe scheinen demnach in der Erholungsphase eher benachteiligt zu sein. Insgesamt betrachtet sind die Größenunterschiede allerdings nicht von großer Prägnanz.

In Bezug auf die Volatilität der Ertragslage bestätigen unsere Rechnungen in Modell M5 bis M7 die vorangegangenen Analysen. So ist die Volatilität in den krisengeschüttelten Branchen des verarbeitenden Gewerbes jeweils höher als in den anderen Branchen. Ergänzend wird jedoch eine Differenz zwischen Verbrauchsgüterbetrieben und den Betrieben aus der Produktions-, Investitions- und Gebrauchsgüterindustrie deutlich, denn die Volatilität der Ertragslage unterscheidet sich in signifikanter Weise von den anderen Krisenbranchen (M5, M6, M7). In der Verbrauchsgüterindustrie waren demnach sehr viele Betriebe, dabei aber jeweils in begrenztem Umfang betroffen. Größere Ausschläge in der Ertragslage waren in der Produktions-, Investitions- und Gebrauchsgüterindustrie und damit im Kernbereich der deutschen Industrieproduktion zu spüren. Die geringere Volatilität bei den Betrieben mit niedrigerem technischem Stand geht, wie schon benannt, auf die schwerfälligere Erholung nach der Krise zurück.

Insgesamt zeigen die quantitativen Analysen, dass die Betroffenheit von der Krise je nach Betrieb sehr unterschiedlich ausfallen konnte. Die differenzierte Wirkung der Krise war erheblich.



### **3 Verläufe, Effekte, Reaktionen: Exemplarische Beispiele aus Betriebsfallstudien**

Neben der direkten wirtschaftlichen Betroffenheit wird die Wirkung einer Krise durch deren spezifische Bewertung im Betrieb beeinflusst. Ergänzend zu den quantitativen Daten haben wir daher Interviews ausgewertet, die im Rahmen von Betriebsfallstudien erhoben wurden. Ziel der qualitativen Analysen war es, über die Ebene der repräsentativen Ergebnisse hinaus, die Wahrnehmungen und Deutungen der Geschäftsführer und ihre Reaktionen auf die Krise zu rekonstruieren. Wie aus den vorangegangenen Analysen deutlich geworden ist, waren besonders Betriebe des verarbeitenden Gewerbes von der Krise betroffen. Dem entsprechend belegen wir exemplarisch anhand von Interviewpassagen aus vier mittelständischen Betrieben, wie facettenreich die Bewertung der Krise im verarbeitenden Gewerbe dennoch ausfallen konnte. In drei von vier Betrieben war die Krise nach Angaben der Befragten deutlich zu spüren. Der vierte Betrieb hat von der Krise explizit profitiert und weicht insofern von der allgemeinen Tendenz im verarbeitenden Gewerbe ab. Die Experteninterviews, die mit Personalverantwortlichen (PV) und Geschäftsführern (GF) aus den untersuchten Betrieben durchgeführt wurden, fanden zwischen Sommer 2010 und Frühjahr 2011 statt. Die Erhebung fiel somit in die Erholungsphase nach dem Krisenjahr 2008/2009. In den Interviews wurden die Befragten um eine Einschätzung der wirtschaftlichen Situation gebeten, nicht aber direkt auf die Wirtschaftskrise angesprochen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die Bewertung der Krise von den Befragten nicht in der Gesprächssituation spontan entwickelt wurde. Die Namen der Betriebe sind zum Zwecke der Anonymisierung geändert worden.

#### **3.1 Die Krise als Symptom gesamtwirtschaftlicher Veränderungen: „Das ist ja heute einfach so, dass die Märkte viel schneller reagieren“**

Die Scharschmidt GmbH ist ein mittelständischer Betrieb der Elektrotechnik, der für die Industrie produziert. In den 1950er Jahren gegründet, ist der Betrieb zum Zeitpunkt der Erhebung in zweiter Generation eigentümergeführt und beschäftigt rund 165 Mitarbeiter am untersuchten Standort.

Der Verlauf der Krise bei Scharschmidt entspricht dem typischen Krisenverlauf. Das Geschäftsjahr 2009 hat den Betrieb nach eigenen Aussagen hart getroffen. Aufträge und Umsatzzahlen sind stark zurückgegangen. Anfang 2010 gab es eine deutliche Belebung des Geschäfts, das Auftragsvolumen ist innerhalb kurzer Zeit stark angestiegen und lag deutlich höher als erwartet. Die aktuelle wirtschaftliche Situation wird als „*durchaus positiv*“ beschrieben (GF Scharschmidt).

Im Betrieb selbst waren schon vor der Krise wirtschaftliche Schwankungen zu spüren. Die Krise wird bei der Firma Scharschmidt daher vor allem als Bestätigung ihrer bisherigen Beobachtung wahrgenommen, dass die Märkte zunehmend schnelllebiger werden: „*Also ich sag mal Flexibilität ist natürlich schon wichtig. (...) Dadurch dass es hier auf und nieder ging und man versucht natürlich schon sich darauf einzustellen. Ist natürlich in allen Bereichen, ob das nun die Produktion selber ist, aber auch die Planung dazu, die Materialwirtschaft auch im Engineering auch in der*

*Technik haben wir natürlich ein permanentes Auf und Ab und müssen uns darauf einstellen.“* (GF Scharschmidt) Bereits vor der Krise wurden daher umfassende Flexibilisierungsmaßnahmen umgesetzt. Diese sollen auch in Zukunft weiter ausgebaut werden, um „*schneller auf den Markt*“ reagieren zu können (PV Scharschmidt). Leiharbeit und Überstunden sind im Bereich der Beschäftigung die zentralen Maßnahmen zur Flexibilisierung. Als Vorteil sieht der Personalverantwortliche bei Scharschmidt, dass kein Betriebsrat vorhanden ist und Überstunden ohne langen Vorlauf umgesetzt werden können: „*Ansonsten für Überstunden braucht man dann mindestens zwei Wochen, wenn man einen Betriebsrat hat. So können wir das von Tag zu Tag und dann mit Freiwilligkeit und Ähnliches umsetzen.*“ (PV Scharschmidt)

Ein generell geringer Auftragsvorlauf<sup>6</sup> von maximal zwei Monaten führt bei Scharschmidt dazu, dass wirtschaftliche Schwankungen sehr schnell zu spüren sind. Aus diesem Grund nutzt der Betrieb das Instrument der Leiharbeit, um entsprechend reagieren zu können. In der Krise wurden die Einbrüche im Auftragseingang neben wenigen Entlassungen vor allem über das Trennen von Leiharbeitern abgedeckt. Die Krise hat die interviewten Personen aus der Betriebsleitung darin bestärkt, Leiharbeit weiterhin strategisch einzusetzen, vor allem um bei Auftragsrückgang die Personalkosten kurzfristig zu drücken: „*Also im letzten Jahr (...) waren das jetzt die erste Zielgruppe, von denen wir uns trennen können, eben auch rein von der Kostensituation und im Moment ist es eben auch erstmal so angedacht, so einen Grundstock zu haben, aber eben die Spitzen dann eben auch mit Zeitarbeitskräften entsprechend abzufangen.*“ (PV Scharschmidt) Eine weitere wichtige Maßnahme in der Krise war die Nutzung von Kurzarbeit, vor allem um Entlassungen des Stammpersonals zu vermeiden. Ziel des Betriebes war nach Aussagen des Geschäftsführers vor allem, die Substanz<sup>7</sup> des Betriebes nicht zu gefährden: „*Ich sag mal der Kernstamm der Firma, der ist natürlich ganz wichtig. Denn es gibt nichts schlimmeres, als den Verlust von Kompetenzen und Kernkompetenzen. Und der ist eben gefährdet, wenn man zu viel seines Stammpersonals irgendwann abwandern sieht.*“ (GF Scharschmidt)

Die größer gewordenen Anforderungen für ein flexibles wirtschaftliches Agieren werden nicht nur im Bereich der Beschäftigung realisiert. Eine weitere Strategie des Betriebes ist Outsourcing: „*Wir bemühen uns da also einfach, dem Angebot von Dienstleister und sourcen dabei eben ein bisschen aus. Mehr als wir das in der Vergangenheit gemacht haben und versuchen auf die Art und Weise eben eine gewisse Flexibilität, was eben die verschiedenen Rubriken betrifft zu gewährleisten.*“ (GF Scharschmidt)

Das Auftragsvolumen ist nach der Krise innerhalb kurzer Zeit deutlich angestiegen. Zu dem Problem, die Belegschaft in Kürze wieder auf Vorkrisenniveau aufzustoßen, kamen Behinderungen in der Materialversorgung, da auch Lieferanten

<sup>6</sup> Der Auftragsvorlauf beschreibt den Zeitrahmen vom Auftragseingang bis zur Lieferung. Der Auftragseingang steht für die Gesamtheit aller Kundenaufträge, deren Bearbeitung noch nicht vollzogen ist. Der Auftragseingang ist also das erste Glied in einer Kette weiterer wertschöpfender Prozesse. Insofern ist der Auftragseingang eine wichtige Kennzahl zur Bewertung der wirtschaftlichen Situation von Betrieben.

<sup>7</sup> Als Kernkompetenzen bezeichnet der Geschäftsführer die Bereiche Fertigung, Produktherstellung, Entwicklung, Logistik und Materialwirtschaft.

durch einen ähnlichen Krisenverlauf die stark wachsende Nachfrage nicht bedienen können: *„Und das scheint vielen so zu gehen, also viele haben einfach ihre Kapazitäten noch nicht hochgefahren. Insofern gibt es da schon erhebliche Engpässe.“* (GF Scharschmidt) Um die Ressourcenversorgung stärker abzusichern, werden für die Firma Scharschmidt künftig Zweitlieferanten wichtiger.

Die geplante Weiterführung von Maßnahmen und Strategien, welche insgesamt zu mehr Flexibilität und damit schnellerer Reaktionsfähigkeit führen sollen, wird bei Scharschmidt nicht konkret als Krisenreaktion verstanden, sondern als allgemeine Notwendigkeit: *„Wirtschaftskrise und Gesamtwirtschaftssituation. Das ist ja heute einfach so, dass die Märkte viel schneller reagieren, man muss selber viel schneller reagieren. (...) Die Vorlaufzeiten, die man heute hat sind eben deutlich kürzer als sie das noch vor vier fünf Jahren gewesen sind.“* (GF Scharschmidt)

### **3.2 Die Krise als Schock: „Es kam dann ganz anders“**

Fesero ist ein Maschinenbaubetrieb mit rund 180 Mitarbeitern, der Produkte für den Maschinen- und Anlagenbau herstellt. Der Betrieb gliedert sich in die Bereiche Fertigung (Metallverarbeitung) und Montage. Gegründet wurde der Betrieb Ende des 19. Jahrhunderts. Im Besitz der derzeitigen Eigentümerfamilie befindet sich dieser seit den 1990er Jahren.

Der Krisenverlauf bei Fesero ist ebenfalls typisch, wenn auch heftiger als in den anderen untersuchten Fällen. Trotz Thematisierung der Krisensituation in der Presse 2008 wurde eine eigene Betroffenheit nicht antizipiert, da der Betrieb auf einem Markt mit wenigen Anbietern agiert: *„Da waren wir aber immer noch relativ zuversichtlich, dass wir gesagt haben, das wird uns in unserer Spezialindustrie wohl nicht so sehr erwischen.“* (GF Fesero) Mit einem absturztartigem Rückgang der Aufträge um 40-45% gegenüber dem Niveau des Vorjahresquartals kam im Januar 2009 dann doch der Einbruch – für die Geschäftsleitung völlig unerwartet: *„Es kam dann ganz anders. Sie sehen das hier an den dunkelgelben Sachen. Es hat also wirklich jemand den Stecker raus gezogen und die Auftragseingänge sind also massiv eingebrochen.“* (GF Fesero) Im vierten Quartal 2009 gab es eine erste leichte Erholung. Ein Jahr nach dem Einbruch, im Januar 2010 war mit einem Plus von 26 % im Auftragszugang dann wieder ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Zum Zeitpunkt des Interviews verzeichnete der Betrieb bereits einen fast 50-prozentigen Zuwachs im Auftragszugang gegenüber dem Vorjahr.

Der Eintritt und Verlauf der Krise wurden vom Geschäftsführer vor allem wegen ihrer Heftigkeit als unkalkulierbar wahrgenommen. *„Diese Krise so haben wir auch nicht voraus gesehen, die hat glaube ich keiner voraus gesehen. Man sagt hinterher ist man immer schlauer. Nach dem Boom der Jahre 2007 und 2008 haben wir mit einer Rezession gerechnet. (...) Aber da hätte vielleicht jeder fünf oder zehn Prozent erwartet und nicht eben dreißig Prozent und mehr, was da passiert ist.“* (GF Fesero) Genau so wenig wie den Eintritt und die Stärke der Krise hat der Betrieb die schnelle Erholung antizipiert: *„Und diesen, diesen starken Aufschwung, wir haben alle damit gerechnet, das war absehbar im vierten Quartal 2009, dass es wieder besser wird.“*

*Aber dass es uns jetzt so trifft, auch damit haben wir nicht gerechnet. Also da helfen auch die besten Studien nichts.“ (GF Fesero)*

Als Grund für das plötzliche Eintreten der Krise bei Fesero im Vergleich zu anderen Unternehmen wird der geringe Auftragsvorlauf gesehen, der bei 4-6 Wochen liegt: *„Und da haben wir festgestellt, dass Unternehmen so wie wir, Kleinserienproduktion mit dem relativ kurzen Lieferhorizont 2009 sehr, sehr stark getroffen waren von der Krise. Es ging bei vielen massiv runter.“ (GV Fesero)* Die Krise hat dem Geschäftsführer deutlich gemacht, dass der geringe Auftragsvorlauf im Betrieb ein sensibler Punkt ist: *„Und da sieht man eben wie man eben aufgestellt ist, wie eben sich diese Krise durchschlägt.“ (GF Fesero)*

Das schockartige Eintreten der Krise konnte vor allem über eine vollumfängliche Nutzung von Kurzarbeit abgefedert werden, die insgesamt ein Jahr lang in Anspruch genommen wurde. Aus der Sicht des Geschäftsführers war die Kurzarbeit gerade im internationalen Vergleich ein zentraler Wettbewerbsvorteil: *„Ich hatte während der Krise einmal die Chance mit unserem englischen Wettbewerber zu unterhalten und man spricht dann schon mal ein offenes Wort. (...) Sowohl er als auch viele unserer Kunden weltweit, die auch unter der Krise zu leiden haben, zu leiden hatten, die haben schon immer uns ein ganzes Stück weit beneidet über dieses deutsche System der Kurzarbeit.“ (GF Fesero)* Von Vorteil war die Kurzarbeit aus Sicht des Geschäftsführers vor allem deshalb, weil der Bestand von qualifiziertem und eingearbeitetem Personal für den Betrieb von zentraler Bedeutung ist. Hätte der Betrieb seine Mitarbeiter/innen entlassen müssen, wäre Ersatz nur schwer am Markt wieder zu bekommen gewesen. Über Kurzarbeit konnte nicht nur die Krise abgefedert werden, sondern im Anschluss auch das erneute Wachstum gemeistert werden: *„Wir mussten uns von der Stammebelegschaft, wir mussten uns von den Know-How-Trägern nicht trennen, sondern sind mit denen in Kurzarbeit gegangen. Und ja, konnten daher unsere Kapazitäten natürlich sehr, sehr schnell wieder hochfahren.“ (GF Fesero)* Zudem war für die Firma Fesero Kurzarbeit deswegen so hilfreich, weil keine Leiharbeit als Flexibilitätsreserve im Betrieb vorhanden war: *„Wir hatten nicht wie viele andere Firmen Leiharbeiter, die wir entlassen konnten.“ (GF Fesero)* Der Betrieb verfügte über befristet Beschäftigte, deren Verträge während der Krise nicht verlängert wurden – eine Maßnahme, die im Betrieb bisher nicht üblich war: *„Und es war ein Selbstgänger, dass wir die Leute übernommen haben. Bis ins Jahr 2009 eben, wo wir wirklich zwölf oder vierzehn dieser Verträge nicht mehr verlängert, die Leute nicht übernommen haben.“ (GF Fesero)* Auch wenn Leiharbeit bisher konsequent abgelehnt wurde, ist als Reaktion aus der Krise die Überlegung entstanden, in Zukunft über das Modell nachzudenken: *„Wenn man den Wirtschaftsweisen oder Stimmen in der Industrie glauben darf, wenn zu erwarten ist, dass die Konjunkturlage insgesamt volatiler wird, dass sich also die bisherigen, relativ verlässlichen Konjunkturzyklen, die wir mal hatten, deutlich verkürzen oder auch mit so starken Ausschlägen, wie wir sie in dieser Krise hatten zu rechnen ist, ja dann wird man vielleicht auch mal über dieses Instrument Leiharbeit nachdenken müssen.“ (GF Fesero)*

Aus Sicht des Geschäftsführers führte die Krise zudem zu einer Neuverortung im Wettbewerb. Viele Kunden der Firma haben die Krise genutzt, um das Angebot auf

dem Markt zu prüfen: *„Die haben einfach bei uns und allen unseren Wettbewerbern nachgefragt, wie sind die Preise und so weiter und so fort, wie sind die Konditionen im Moment.“* (GF Fesero) Zu der ohnehin schon misslichen Lage während der Krise kam also die Befürchtung, dass Kunden zur Konkurrenz wechseln könnten. Gespräche mit Kunden wurden in der Krise daher genutzt, um Informationen über die Wettbewerbssituation zu bekommen, insbesondere zur Auslotung der eigenen Position. Aber auch über direkte Gespräche mit Wettbewerbern konnten während der Krise Informationen über den Wettbewerb erschlossen werden: *„Also da hatten wir die Krise auch genutzt im Außendienst, geschäftlich auf meinen Reisen, wenn ich die Entscheidungsträger aus anderen Unternehmen gesprochen habe, immer wieder versucht indirekt Informationen über den Wettbewerb abzusaugen. Und dass wir auch heute noch sagen können, dass wir sicherlich diesen Wettbewerbsvorsprung, den wir 2008 hatten durch das Krisenjahr 2009 mitnehmen konnten gegenüber unseren Wettbewerbern.“* (GF Fesero) Die kurzen Lieferzeiten waren aus Sicht des Managements vor der Krise der zentrale Wettbewerbsvorteil und sind es auch nach dieser, so dass die Krise, trotz der Erfahrung des unvorhergesehenen wirtschaftlichen Einbruchs, zu keiner grundsätzlichen Änderung der Strategie geführt hat.

### **3.3 In der Krise auf der sicheren Seite: „Nicht ins Bodenlose“**

Die Firma Strömman, gegründet Anfang des 20. Jahrhunderts hat ihre Geschäftstätigkeit auf eine Kombination aus klassischem Maschinen- und Anlagenbau ausgerichtet. Seit den 1980er Jahren ist der Betrieb konzerngebunden und beschäftigt derzeit rund 420 Mitarbeiter.

Auch die Firma Strömman wurde durch die Krise getroffen. Bei direkter Nachfrage zur Krise fällt der Kommentar dazu allerdings eher knapp aus: *„Haben wir hinter uns, haben wir gemerkt.“* (GF Strömman) Der Umsatzeinbruch war mit 20% im Vergleich zu anderen betroffenen Betrieben eher gering. 2010 hat der Betrieb bereits die Hälfte wieder aufgeholt und rechnet damit, im Jahr 2011 wieder auf das Niveau von 2008 zu kommen. Die aktuelle wirtschaftliche Situation wird positiv beurteilt: *„Also ich würde die Situation für sehr stabil bis gut bezeichnen.“* (GF Strömman)

Der Geschäftsführer nennt vor allem zwei Hauptgründe für das gute Durchkommen durch die Krise: Zum einen ein diversifiziertes Geschäftsmodell, zum anderen eine bisher ausgebliebene Auslagerung von Geschäftsprozessen und Betriebseinheiten. Das Geschäftsmodell des Betriebes basiert auf einer Teilung zwischen Projekt- und MRO-Geschäft;<sup>8</sup> letzteres fungierte in der Krise als Puffer für das stark einbrechende Projektgeschäft: *„Und von da aus, können Sie sich vorstellen, dass auf der Kundenseite viele, viele, viele unserer Geräte installiert sind und die gehen natürlich irgendwann auch mal kaputt und müssen dann ausgetauscht werden. Und von da aus, ich sage mal, beschert uns das ein hohes Maß auch an diesem sogenannten MRO-Geschäft, wie wir das nennen. Das Projektgeschäft ist vollständig weggebrochen, das haben wir gemerkt. Aber durch diesen hohen Anteil fallen wir nicht ins Bodenlose.“* (GF Strömman)

---

<sup>8</sup> MRO = Maintenance, Repair and Operations: Dabei handelt es sich bei der Firma Strömman vor allem um Instandhaltungsmaterial und Ersatzteile ihrer Anlagen.

Der Geschäftsführer der Firma Strömman sieht einen Flexibilitätsvorteil in der Tatsache, dass bisher keine Betriebsteile ausgelagert wurden. Seiner Ansicht nach schränkt Outsourcing die Flexibilitätsfähigkeit des eigenen Betriebes ein: *„Ich denke, es war richtig, dass wir uns in den letzten Jahren nicht darauf konzentriert haben, uns von irgendwelchen Produktionsprozessen zu trennen oder sie zu verlagern, ich sage mal, in Billiglohnländer. Es macht uns heute flexibler. Ja, das ist ein Gewinn an Flexibilität, den wir heute haben, ein Gewinn an Wertschöpfung und damit, ich sage mal, am Ende auch ein Gewinn an Sicherheit.“* (GF Strömman) Weiterhin könnten Betriebsteile, die in wirtschaftlich prosperierenden Zeiten die Produktivität hemmen, sich in Krisenzeiten gegenteilig auswirken, und sich dann als Vorteil erweisen.<sup>9</sup> Daher wurden sogar bereits ausgelagerte Prozesse wieder in den Betrieb rückintegriert: *„(...) auch das haben wir gemacht, wir haben bestimmte Prozesse, die sich erwiesenermaßen als Bremsen erwiesen haben in Zeiten wo die Wirtschaft gut läuft, die haben wir wieder reingeholt ins Unternehmen, um diesen Anteil noch weiter zu steigern.“* (GF Strömman) Flexibilität ist für die Firma, wie in beiden vorhergegangenen Fällen wegen des geringen Auftragsvorlaufs besonders wichtig. Ähnlich wie bei Fesero liegt dieser bei ungefähr 6 Wochen, so dass Auftragseinbrüche unmittelbar spürbar sind: *„Um Ihnen dafür ein Gefühl zu geben, muss ich Ihnen sagen, dass unsere Auftragsdecke ungefähr für sechs Wochen reicht. Wir haben ein Auftragsbuch, so, und das reicht für sechs Wochen. So. Und weiter in die Zukunft können wir gar nicht gucken. Wir machen natürlich unsere Jahresplanung und wenn alles gut geht, ich sage mal, dann kommt auch alles wieder rein. Will aber sagen, wenn irgendetwas passiert, was so eine leichte Krise auslöst, dann spüren wir das als Erstes.“* (GF Strömman)

Während der Krise war es für den Betrieb insbesondere wichtig, das ausgebildete Personal zu halten, wie der Geschäftsführer im Interview mehrfach betont. Um die Stammbesetzung zu halten, wurden während der Krise drei zentrale Maßnahmen getroffen, die gemeinsam mit dem Betriebsrat ausgehandelt wurden: Wie bei Fesero und Scharschmidt wurde Kurzarbeit vollumfänglich für die gesamte Belegschaft in Anspruch genommen. Daneben wurde neben nicht näher spezifizierten Sparmaßnahmen (GF Strömman: „ich nenne es mal so, Plankürzungen, das heißt sparen, sparen, sparen“) auf die Maßnahme der Frühverrentung zurückgegriffen – eine für Deutschland typische sozial-legitime Personalabbaumaßnahme: *„Und das war ein nettes Paket, das hat uns gut durch die Krise gebracht.“* (GF Strömman)

Auch wenn der Betrieb gut durch die Krise gekommen ist, wird die Fähigkeit zu flexiblem Reagieren nach Einschätzung des Geschäftsführers künftig noch wichtiger, vor allem bedingt durch eine generell steigende Schnelllebigkeit in der Wirtschaft: *„Weil unsere Kunden sofort sagen, nee, Moment mal, all das, was irgendwo mit Instandhaltung oder Investition zu tun hat, das legen wir mal auf Eis. Also auch so wie notwendige Reparaturen und so was werden dann eben halt einfach nicht durchgeführt. (...) Deswegen merken wir das sofort. Und da ist es natürlich wichtig, dass man möglichst flexibel reagieren kann.“* (GF Strömman) Leiharbeit, welche im Betrieb bis-

<sup>9</sup> Vorteile werden zusammenfassend in der geringen Abhängigkeit von externen Zulieferern (damit kürzere Lieferzeiten), der höheren Kontrolle über die Prozesse und Sicherung der Qualität der Produkte gesehen.

her vor allem für Rekrutierung und Abwesenheitsvertretungen genutzt wurde, spielt dabei wegen der hohen Anforderung an die Qualifikation des Personals weiterhin eine untergeordnete Rolle: *„Leiharbeit ist (...) streng genommen muss man sagen, bei uns kein Thema. Also, wir setzen auf Stammbeschaft, noch mal, die müssen gut ausgebildet sein. Eigentlich kann man sagen, verträgt diese Organisation nur einen bestimmten kleinen Prozentsatz an Leiharbeit.“* (GF Strömänn) Ähnlich wie bei Fesero ist befristete Beschäftigung auch für Strömänn eine Alternative zur Leiharbeit, um der Unvorhersehbarkeit und zunehmenden Volatilität der wirtschaftlichen Entwicklung zu begegnen: *„Auf der anderen Seite wird ja auch gesagt, und darf man auch nicht vergessen, ich kann ja auch befristet einstellen, so. Und wenn die gesetzlichen Anforderungen, ich sag mal, zu befristeten Einstellungen, ich sage mal, dort vielleicht geringfügig verändert werden, könnte das zumindest eine Alternative sein.“* (GF Strömänn)

Auch bei Strömänn – wie bei den Firmen Fesero und Scharschmidt – wurde die Geschäftsstrategie durch die Krise eher bestätigt. Entscheidender wirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor sind kurze Lieferzeiten, die über das Halten von Kernkompetenzen gewährleistet werden: *„Die Kunden, ich sage mal, möchten am liebsten das Gerät gestern schon haben, was sie heute bestellt haben, ja, das heißt, es dreht sich alles immer, immer schneller. Und diesen Anforderungen können Sie nur begegnen, wenn Sie möglichst die Kernprozesse in der eigenen Hand haben.“* (GF Strömänn)

### **3.4 Die Krise als Glücksfall: „Für uns war das ein absoluter Umsatzbringer“**

Ventus ist ein ehemaliger Familienbetrieb mit Standort in Ostdeutschland, der wegen einer gescheiterten Nachfolgeregelung Anfang der 2000er in einen Konzern überführt wurde. Ventus ist ein Metallverarbeiter im Anlagenbau und beschäftigt rund 120 Beschäftigte.

Die Krise hat den Betrieb nicht getroffen. Im Gegenteil, der Betrieb kann als Krisengewinner bezeichnet werden. Es hat nach Angaben des Geschäftsführers den Umsatz während der Krise um 50 % gesteigert. Insofern fällt das Resümee eindeutig aus: *„Also für uns war das keine Krise, sondern für uns war das ein absoluter Umsatzbringer.“* (GF Ventus) Nach Einschätzung des Geschäftsführers hängt dies in erster Linie mit den hergestellten Produkten zusammen: *„Ganz simpler Grund. Während der Krise haben sich viele Leute überlegt, wenn sie Geld ausgegeben haben, für was haben sie Geld ausgegeben, für was geben sie Geld aus. Nämlich für Produkte, mit denen sie sparen können. Und da haben sie natürlich zum Teil ihre (Produkt I) saniert, haben sich eine (Produkt II) gebaut.“* (GF Ventus)

Auch wenn Ventus nicht von der Krise getroffen wurde, so löste diese doch ein gewisses Unbehagen aus. Der Geschäftsführer geht davon aus, dass in Zukunft auch Ventus von der derzeitigen wirtschaftlichen Entwicklung krisenhaft betroffen sein könnte: *„Und sicherlich wird auch die Krisensituation in der Welt irgendwann eine große Herausforderung für uns auch darstellen. Also wir sehen das insofern mit großer Sorge, was in den USA abgeht und was da gemacht wird, wird für jeden von uns, wenn die nächste Krise kommt, doch erhebliche Auswirkungen haben.“* (GF Ventus). Ähnlich wie auch bei Strömänn sieht der Geschäftsführer von Ventus Diver-

sifizierung als gute Strategie in einer volatiler werdenden Umwelt an, da man „eben auch stärker international ausgerichtet sein muss, um eben auch mit verschiedenen Standbeinen Schwankungen ausgleichen zu können, in verschiedenen Märkten.“ (GF Ventus)

#### 4 Fazit

Nach internationaler Einschätzung hat Deutschland die Finanz- und Wirtschaftskrise des Jahres 2008/2009 vergleichsweise gut bewältigt. Nichts desto trotz war die Krise auch in deutschen Betrieben deutlich zu spüren. Die durchgeführten Analysen auf Grundlage einer eigenen Betriebsbefragung haben gezeigt, dass die Krise allerdings eine sehr differenzierte Wirkung entfaltet hat. Eine erhebliche Verschlechterung der Ertragslage gab es vor allem im verarbeitenden Gewerbe. Die wirtschaftliche Erholung nach 2009 erfasste gemäß unserer Befunde aber wiederum vor allem jene Betriebe, die zuvor besonders stark betroffen waren. Insofern scheint die Krise die wirtschaftliche Situation nur bei wenigen Betrieben des verarbeitenden Gewerbes – jenen mit einem technologischen Rückstand – nachhaltig verschlechtert zu haben. Aufgrund des Krisenverlaufs mit einem raschen Einbruch und einer schnellen Erholung blieben viele Betriebe in Deutschland auch in den Krisenjahren 2008/09 nahezu unbelastet. So haben etwa die befragten Betriebe aus den Branchen Nahrung/Genuss und Information/Kommunikation im Durchschnitt kaum über eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation im Krisenzeitraum berichtet. Deutlich geworden ist in unseren Analysen, dass die Krise trotz ihrer Heftigkeit bei den betroffenen Betrieben insgesamt nicht zu einer grundsätzlichen Infragestellung bisheriger Praktiken geführt hat. Radikale strategische Änderungen (Dutton 1986; Haveman 1992) wurden von den befragten Betriebsleitungen nicht vorgenommen, obwohl durch die Erwartung eines volatiler werdenden Marktes die Krise nicht als Einzelphänomen, sondern vielmehr als strukturell bedingt, wahrgenommen wurde. Die betrieblichen Reaktions- und Erklärungsmuster lassen stattdessen darauf schließen, dass die Krise als ‚Ad-hoc-Krise‘ behandelt wurde (Burmann/Freiling/Hülsmann 2005).

Die Einschätzung höherer Volatilität löst in den untersuchten Betrieben eher ein Gefühl der Ungewissheit aus, welches zunächst in eine abwartende Haltung mündet. Die Notwendigkeit von radikalen Neuausrichtungen (Freiling/Welling 2005) war zudem wegen der Abfederung durch Kurzarbeit nicht gegeben. Diese Besonderheit des deutschen Arbeitsmarktes wirkte sich in der Krise besonders vorteilhaft aus. Für die Betriebe war es möglich, die Kapazitäten nach der Krise schnell wieder hochzufahren. Kernkompetenzen konnten im Betrieb gehalten werden. Die Krise wirkte in den Betrieben unserer Interpretation zufolge nichts desto trotz als sensibilisierende Warnung. Dies gilt nicht nur für direkt betroffene Betriebe. Die Krise war vielmehr auch für weniger betroffene Betriebe und Branchen ein Warnsignal für die Zukunft. Maßnahmen und Reaktionen der Betriebe auf die Krise sind unseren Daten zufolge sehr unterschiedlich ausgefallen. Es ist unserer Einschätzung nach nur schwer absehbar, ob sich in den betrieblichen Strategien künftig eine eindeutige Richtung durchsetzen wird.



## Literatur

- Amburgey, T. L./Kelly, D./Barnett, W. P. (1993): Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 38, H. 1, S. 51-73.
- Bosch, G. (2011): The German Labour Market After the Financial Crisis: Miracle or Just a Good Policy Mix? . In: D. Vaughan-Whitehead (Hg.), *Work Inequalities in the Crisis – Evidence from Europe*, Cheltenham, E. E. Publishing, S. 243-278.
- Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, M. (2005): *Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden: Gabler.
- Dutton, J. E. (1986): The Processing of Crisis And Non-Crisis Strategic Issues. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 23, H. 5, S. 501-517.
- Freiling, J./Welling, M. (2005): Notwendigkeit, Aufgaben und Entwürfe eines theoretischen Fundaments von Ad-hoc-Krisen – Einige wissenschaftstheoretische Vorüberlegungen. In: Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, M. (Hg.), *Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden: Gabler, S. 23-33.
- Gersick, C. (1991): Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. In: *The Academy of Management Review*, Jg. 16, H. 1, S. 10-36.
- Greenwood, R./Suddaby, R./Hinings, C. R. (2002): Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. In: *The Academy of Management Journal*, Jg. 45, H. 1, S. 58-80.
- Haveman, H. A. (1992): Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 37, H. 1, S. 48-75.
- Hermann, C. F. (1963): Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 8, H. 1, S. 61-82.
- Möller, J. (2010): The German Labor Market Response in the World Recession – Demystifying a Miracle. In: *Journal for Labour Market Research*, Jg. 42, H. 4, S. 325-336.
- Romanelli, E./Tushman, M. L. (1994): Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 37, H. 5, S. 1141-1166.
- Sorge, A./van Witteloostuijn, A. (2007): The (Non)sense of Organizational Change Continued: A Rejoinder to Armbrüster and Glückler. In: *Organization Studies*, Jg. 28, H. 12, S. 1887-1892.



## **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)