



Foto: Dörner

## Liebe Leserinnen und Leser,

in den vergangenen Jahren hat die Wirtschaft viele schwere Krisen durchlebt. Der 11. September, SARS, aber auch der Irak-Krieg haben gezeigt, dass sich Krisen im „globalen Dorf“ schnell ausbreiten. So gerieten Luftfahrtunternehmen auf der ganzen Welt nach dem Terroranschlag auf das World Trade Center gefährlich ins Trudeln. Fluggesellschaften wie Sabena und Swissair mussten Konkurs anmelden. Die Seuche SARS brach zwar in Asien aus, doch ihre Auswirkungen waren ebenfalls rund um den Globus zu spüren. Besonders hart traf es die Tourismusbranche, aber auch andere Unternehmen mit Niederlassungen in Hongkong oder Singapur.

Viele Unternehmenskrisen entstehen nicht durch externe Einflüsse, sondern sind Eigenkreationen. Schlechtes Management, fehlerhafte Qualitätskontrollen oder Wirtschaftskriminalität können den entscheidenden Dominostein ins Kippen bringen, der die Negativschleife auslöst. Auch diese internen Brandherde können sich schnell ausbreiten und auf andere Unternehmen übergreifen – zum Beispiel dann, wenn das fehlerhafte Produkt eines Zulieferers den Autobauer zur Rückrufaktion zwingt.

Firmen müssen mit dem Risiko leben, Opfer einer Krise zu werden. Völlig ausschließen lässt sich diese Gefahr nicht. Doch sie müssen sich für plötzliche Einbrüche wappnen. Denn durch die zunehmende Verflechtung der internationalen Wirtschaftsbeziehungen wächst die Wahrscheinlichkeit, von einer Krise erfasst zu werden.

Zurzeit reagieren viele österreichische Unternehmen nicht wie Schnellboote, sondern

# editorial

eher wie Ozeandampfer auf die Herausforderungen von Marktveränderungen. Laut einer Studie der Unternehmensberatung Roland Berger aus dem Jahr 2004 lassen sie im Schnitt 14 Monate verstreichen, bis sie auf die ersten Anzeichen einer Krise reagieren. Mit jedem Monat engt sich ihr Spielraum ein. Am Ende fällt vielen keine andere Lösung mehr ein als die des Personalabbaus. Dass HR-Manager solche Schnellschüsse verhindern können, zeigt die Reaktion der Deutschen Lufthansa auf den 11. September (S. 12).

Mit einem vorausschauenden Personalmanagement können Organisationen Krisen vorbeugen, Warnsignale besser erkennen und im akuten Krisenfall schneller reagieren. In dieser Ausgabe haben wir viele Praxisbeispiele und Expertentipps zusammengetragen (ab S. 8) – damit Sie für Fälle gerüstet sind, die hoffentlich nie eintreten werden.

Ihre Bettina Geuenich / Chefredakteurin

## DREI FRAGEN AN ...



Foto: Becker

### Erich Becker

Präsident  
der Initiative respACT

#### Die Initiative respACT hat im Juni die Arbeit aufgenommen. Welche Ziele verfolgt sie?

Die Initiative bündelt das Engagement verschiedener Initiativen zur Förderung der Nachhaltigkeit und wird dabei von der Industriellenvereinigung, der Wirtschaftskammer, Wirtschafts- und Sozialministerium unterstützt. Wir möchten dazu beitragen, dass Ökonomie, Ökologie und der soziale Bereich in der richtigen Balance bleiben. Denn wir sind überzeugt, dass eine Gesellschaft nur dann zukunftsfähig ist, wenn diese drei Dimensionen im Gleichgewicht sind.

#### Was bringt ökologisches und soziales Engagement den Unternehmen?

Wenn sie keine Rücksicht auf die Ökologie und das Soziale nehmen, sind Unternehmen langfristig nicht erfolgreich.

Im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) sind weltweit 170 börsennotierte Unternehmen engagiert. Eine Studie hat nachgewiesen, dass sich diese Unternehmen in einem Zeitraum von fünf Jahren durchschnittlich besser entwickelt haben, als der Markt gemäß MSCI World. Entscheidend ist es, eine Win-win-Situation herzustellen. Ökologische und soziale Aspekte dürfen den Firmen natürlich nicht ihre wirtschaftliche Basis entziehen.

#### Können sich kleine Betriebe soziales Engagement überhaupt leisten?

Ich glaube, dass kleine Unternehmen den großen in Sachen soziales Engagement einiges voraus haben. Wenn ich eine kleine Firma mit 50 Menschen führe, kenne ich als Eigentümer fast jeden Mitarbeiter persönlich und häufig auch dessen familiäre Probleme. Durch diese Nähe entwickeln die Unternehmer ein ganz anderes soziales Verständnis, sie hängen es nur nicht an die große Glocke. Dass sich viele kleine Unternehmen sozial engagieren, zeigt ganz aktuell der Triogs-Preis. (Weitere Informationen zum Triogs-Preis ab S. 30)