

Krise als Chance erkennen

Innovativ durch das Rezessionsjahr 2009

Wie also soll man sich in einer Rezession erfolgreich verhalten? Die Geschichte zeigt, dass innovative Unternehmer die Krise zu ihrem Vorteil nutzen können.

Gegen den Trend

Vor rund achtzig Jahren, am 24. Oktober 1929 um elf Uhr, lösten an der Wall Street

massive Verkäufe schlagartig einen Kurs-Sturzflug ins Bodenlose aus. In Panik wurden viele Händler angewiesen, zu jedem Preis zu verkaufen. Bereits zwei Stunden später war der Gesamtwert der börsennotierten Unternehmen um 11 Milliarden US-Dollar gefallen. Dieser Börsencrash war der Auslöser einer bis 1933 anhaltenden Weltwirtschaftskrise. Tausende von Anlegern blieben hoch verschuldet zu-

Wirtschaftskrisen hat es immer gegeben und wird es immer geben. Vielleicht tröstet das ein wenig. Dennoch bläst heutzutage vielen Unternehmern der Wind eiskalt ins Gesicht, manchen mit voller Wucht. Das ist beängstigend. Mit Angst wiederum steht ihnen in Zeiten existenzieller Gefährdung ein schlechter Ratgeber zur Seite.

*Jiri Scherer
Chris Brügger*

rück, dabei auch viele Firmen. Dies führte zu Massenentlassungen. Die Arbeitslosenrate erreichte 25 Prozent. Gerade mit diesen düsteren Aussichten führten die damals erfolgreichsten amerikanischen Unternehmer nicht mit Zurückhaltung durch die Krise, sondern manövrierten sich mit marktgerechten Innovationen äusserst geschickt aus dem allgemeinen Finanzschlamassel heraus.



Erstes US-Wirtschaftsmagazin

Im Februar 1930, nur vier Monate nach dem Börsencrash, lancierte Henry Luce das Fortune Magazine. Während überall die grosse Finanzdepression herrschte, hatte Luce nicht nur die Courage, in ein neues Produkt zu investieren, sondern dazu noch die Rücksichtslosigkeit und Arroganz, ein teures Produkt auf den Markt zu werfen. Mit einem für damalige Zeiten stolzen Preis von einem Dollar pro Ausgabe startete er mit einer bescheidenen Anzahl von 30 000 Abonnenten. Innerhalb sieben Jahren hatte es Luce auf eine halbe Million Leser gebracht – und zwar ohne Preissenkung. Wie war das möglich? Die Rezession hatte die Bedürf-

◀ Nescafé ist ein Produkt der Weltwirtschaftskrise um 1930. Heute werden täglich 285 Millionen Tassen Nescafé getrunken – 3300 pro Sekunde.

nisse des Marktes nicht in Schall und Rauch aufgelöst. Im Gegenteil waren noch neue Bedürfnisse dazugekommen. Das Bedürfnis eines potenziellen Kunden wird in Krisen hörbarer als in wirtschaftlichen Boomzeiten, wenn die überlauten, noch so grossartigen und einmaligen Ideen, die wahren Marktbedürfnisse oft übertönen.

Erfolg wegen der Krise

Die stark gebeutelte amerikanische Bevölkerung begann sich nach dem fatalen Börsencrash zu interessieren, was hinter den Türen der Wall Street eigentlich vor sich geht. Die Leserschaft fand damals weder im Wall Street Journal noch in den Börsenblättern Antworten auf ihre vielen Fragen zum Wirtschaftsleben. Für Luce lag es auf der Hand, mit einem landesweit ersten Wirtschaftsmagazin fundiert über die amerikanische Businesswelt zu berichten. Er baute darauf, dass es nicht etwa trotz der Finanzkrise, sondern gerade deswegen funktionieren würde. Luce liess sich nicht von der allgemein herrschenden Rezessionsangst beirren und erst recht nicht von den vielen Unternehmern, die sich in ihr Schneckenhäuschen zurückgezogen und jeden Cent zwei Mal umgedreht hatten, bevor sie ihn überhaupt ausgaben. Henry Luce hatte mit seiner Innovationsstrategie Erfolg. Fortune gehört heute zum Time-Warner-Medienkonzern und gilt als das älteste Wirtschaftsmagazin der USA.

Nescafé: Produkt der Krise

Nach einer Rekordernte im Jahr 1930 sassen die Brasilianer auf Tonnen von überschüssigen Kaffeebohnen fest. Um einen Preiszerfall auf dem Weltmarkt zu verhindern, musste in diesem Jahr der Grossteil der Bohnen vernichtet werden. Aus der Not heraus machten sie sich auf die Suche nach einem neuen Produkt, das den Konsum von Kaffee steigert und überschüssige Kaffeebohnen haltbar macht. Die brasilianische Regierung wandte sich an die Schweizer Firma Nestlé mit dem Auftrag, einen Kaffee zu entwickeln, der sich in heissem Wasser auflösen lässt und dabei seinen natürlichen Geschmack be-

hält. Acht Jahre später präsentierte Nestlé den ersten löslichen Bohnenkaffee mit dem Slogan Nescafé – Kaffee ohne Kanne. Darauf wurde weltweit Nescafé konsumiert. Heute werden täglich 285 Millionen Tassen Nescafé getrunken, das sind rund 3300 pro Sekunde.


Die Wunder-Mayonnaise

In den Jahren nach dem Börsencrash wurde auch die amerikanische Lebensmittel-firma Kraft nicht von der Wirtschaftskrise verschont. Die Verkäufe waren massiv gesunken. Das Management entschied sich dann, trotz Rezession in ein neues Produkt zu investieren, anstatt mit Preissenkungen zurückzubuchstabieren, was früher oder später zu grösseren Problemen geführt hätte. Im Jahr 1933 lancierte Kraft ihre neue Marke Miracle Whip. Mit Wunder-Mayonnaise hatte sich Kraft zu dieser Zeit keinen besseren Namen ausdenken können, um mit der unter der Finanzkrise leidenden Bevölkerung in Kommunikation zu treten. Die Mischung zwischen Salsauce und Mayonnaise wirkte tatsächlich Wunder bei den Amerikanern, denen es von den immer gleich schmeckenden Sandwiches langweilig geworden war. Innerhalb von sechs Monaten war die Mayonnaise zum Renner geworden und fand ihren Stamplatz in den amerikanischen Kühlschränken.

Investieren in der Krise

Die McGraw-Hill Research Company untersuchte die Werbeausgaben von 600 Business-to-Business-Unternehmen im Rezessionsjahr 1981/1982. Firmen, die ihr Werbebudget beibehalten oder erhöht hatten, waren in der Rezession und in den folgenden drei Jahren die Gewinner gegenüber Unternehmen, die ihr Budget senkten. Eine Studie von McKinsey & Company bei 1000 Unternehmen belegt, dass diejenigen Firmen erfolgreicher waren, die während der Rezession von 1990 bis 1991 ihre Geldreserven in die Entwicklung und Produktion von neuen Produkten investierten, verglichen mit Unternehmen, die sich in der andauernden Wirtschaftsfalut ausschliesslich auf die Senkung der Ausgaben konzentrierten.

Not macht erfinderisch

In schwierigen Zeiten ist es von menschlicher Natur, sein Habundgut aus purer Angst vor Verlust zu schützen. Wenn sich dann der Nachbar ebenso verhält, erst recht. Not kann aber auch erfinderisch machen, was schliesslich auch eine urmenschliche Tugend ist. Klingt zwar logisch, braucht aber Disziplin, in Rezessionszeiten auf die Marktbedürfnisse zu hören – und nicht auf die Stimme der eigenen Angst – oder die der Mitbewerber. Es braucht Mut zur Innovation. Mit kreativen Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen sind schon manche Unternehmer erfolgreich durch Krisenzeiten gekommen. Es sind Unternehmer, die sich ehrlich gefragt haben, ob sie nun Angst vor der Rezession oder der Innovation haben. Damit konnten sie die Krise als Chance erkennen – und der Rezession trotzen. 

Porträt

Chris Brügger und Jiri Scherer sind Partner der Denkmotor GmbH. Sie leiten unter anderem regelmässig Seminare bei BWI Management Weiterbildung der ETH Zürich.

Kontakt

Jiri Scherer

Partner



Denkmotor GmbH
Büro für strukturierte Kreativität
und Innovation
Militärstrasse 90, 8004 Zürich
Tel. 044 450 28 28
jiri.scherer@denkmotor.ch
www.denkmotor.com

Chris Brügger

Partner



Denkmotor GmbH
Büro für strukturierte Kreativität
und Innovation
Militärstrasse 90, 8004 Zürich
Tel. 044 450 28 28
chris.bruegger@denkmotor.ch
www.denkmotor.com