

Ist Sparen um jeden Preis das Geld wirklich wert?

Wer die Weiterbildung seiner Mitarbeiter stoppt, um Geld zu sparen, verfährt wie jemand, der die Uhr anhält, um Zeit zu sparen. Gedanken über das Leben mit, in und nach der Krise machte sich [Christine Wirl](#).

»Stell Dir vor, es ist Krise in Amerika und keiner spielt mit in Europa«, frei nach Bert Brecht gedacht. Wie schön und vor allem klug und weitblickend wäre es, wenn zwar Krise angesagt ist, aber keiner mitspielt sondern diese Zeit tatsächlich als Chance für Neues erkennt. Müssen wir mitspielen? Zwingt uns jemand dazu? Woran merken Sie, ja gerade Sie persönlich, die Krise? Ach so, daran, dass die anderen jammern? Und sparen? Da sind sie ja schon wieder, die anderen! Immer die anderen, die an allem schuld sind! Tatsache ist, dass die allgemeine Welle der Finanzkrise über Europa zu schwappen droht und nun vielen Menschen Angst macht. Angst kommt vom lateinischen Wort *angusta*, was bekanntlich Enge bedeutet.

Enge ist immer unangenehm, fehlt doch der Über- und Weitblick. Viele Unternehmen – und ich behaupte, die, die sich gerade sehr »eng« machen – geraten voll und ganz in Panik und sperren alles. Marketing und Weiterbildung zu allererst natürlich, wer braucht das schon?

Sie sperren sich auch vor dem Gedanken, dass jetzt ja nun nicht alles AUS ist, sondern dass es irgendwann weitergehen wird. Viele wollen an der Weiterbildung der Mitarbeiter im Jahr 2009 sparen oder diese ganz einstellen! Ich wage ganz provokant zu behaupten, das sind die wenig Weitblickenden, die Engen, die Ängstlichen. Dass sich die wirtschaftliche Lage auch wieder erholen wird, wir allerdings etwas dazu tun müssen, glauben zum Glück auch etliche. Eine aktuelle Kienbaum-Studie





Niki Harramach



Manfred della Schiava



Andreas Buhr



Martin Limbeck

sagt zum Thema »Herausforderungen in der Krise«: »In Weiterbildung wird kräftig investiert: Nur 7% der Unternehmen wollen neue Mitarbeiter rekrutieren, aber zwei Drittel planen, ihre Mitarbeiter zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden.«

Ist doch weitblickend, jetzt, wenn weniger zu tun ist, Mitarbeiter auf's Seminar zu entsenden. Jetzt ist Zeit für Weiterbildung da. Wenn der Aufschwung kommt (und er kommt ganz sicher), dann sind die Mitarbeiter bestens vorbereitet.

Wie sagte der erfolgreiche Do & Co Chef Attila Dogudan im Kurier-Interview so treffend: »Jeder Unternehmer hat die Chance, sich neu zu definieren. Wenn die Talfahrt vorbei ist, dann wird derjenige, der den größten Schwung mitnehmen kann, am schnellsten wieder aus dem Tal herauskommen.«

Trendforscher Matthias Horx identifiziert in seinem Trendreport 2009 die Boom-Branche der Zukunft: Im Trend liegen vor allem andere Bildung und Weiterbildung, in die vermehrt investiert wird. Gefolgt von der Gesundheitsbranche und allem, was mit Verwöhnen zu tun hat. Voilà! Auf geht's in dieses Bildungsjahr 2009!

Der Krise in die Augen schauen

Natürlich müssen die meisten Unternehmen bewusst mit dem Budget umgehen, denn die Auftragslage ist nun einmal für manche Branchen wenig optimal, das ist nicht zu leugnen. Nur – kann dies nicht auch eine Zeit des Aufbruchs, des Wandels, des Beginns einer neuen Zeit sein? Eine Phase des Überdenkens über den eigenen, höchstpersönlichen Umgang mit Geld?

Sollten wir alle nicht einmal hinterfragen, aus welchen Gründen wir jetzt so stark mit dieser Krise beschäftigt sind? Ja, ich weiß, schuld sind die Schein- und Luftge-

schäfte diverser Banken und die Verluste. Nur – worin liegt denn der Ursprung dieser Geschäftsgebarung? Wir alle wollen immer mehr und immer mehr haben. Immer noch höhere Zinsen, mehr Dividende, noch mehr steigende Aktien. Mehr Profit um jeden Preis! Mehr Profit um jeden Preis? Ich glaube, den Preis bezahlen wir gerade. Denn was wir bei all diesem Profitstreben wohl vergessen haben, ist der Umstand, dass irgendwer ja unsere hohen Profite bezahlen muss.

Gibt uns diese Zeit nicht die Chance, über unsere bewusste und vor allem unbewusste Gier, vielleicht auf mehreren Ebenen, nachzudenken? Gier (etwas unbedingt haben wollen) gilt in der buddhistischen Philosophie als eine der drei Ursachen für Leid. (Die anderen beiden Ursachen für Leid sind: Hass – etwas nicht haben wollen, und Dummheit – beides nicht zu erkennen).

Rüdiger Dahlke schreibt in seinem Buch »Die Psychologie des Geldes«: »Wenn der Großteil des zirkulierenden Geldes – wie im Moment – der Spekulation dient, ist etwas ins Ungleichgewicht geraten.« Und an anderer Stelle: »In der auf Zinsen aufbauenden Wirtschaft ist der Wachstumszwang die Garantie für Gier und letztlich Geldfizierung der dem System Unterworfenen.«

Wenn wir diese Zeit jetzt als Wandel ansehen, als Paradigmenwechsel in eine neue Form des Umgangs mit Werten, können wir – vielleicht – unsere Gier in einen natürlichen Umgang mit Geld umwandeln. Dann kann jeder für sich persönlich und für sein Unternehmen viel Positives erwirken.

Ist wirklich nur sparen angesagt?

Was macht man aber – und diese Frage richtet sich an die, die aus lauter Panik »wild« drauf los sparen – wenn jetzt quali-

fizierte Mitarbeiter in die Wüste geschickt bzw. nicht weiterentwickelt werden? Wie kann man dann beim wirtschaftlichen Aufschwung mit »billigen« nicht ausgebildeten Leuten erfolgreich sein?

Ist es wirklich sinnvoll, gerade bei der Weiterbildung zu sparen? Oder beim Marketing? Oder bei der Produktentwicklung? Sollten wir denn nicht gerade jetzt viel Kreativität an den Tag legen, um neue Produkte, neue Dienstleistungen, die diese neue Zeit braucht, zu entwickeln?

Der Wirtschaftstrainer und emeritierte Rechtsanwalt Dr. Niki Harramach legt dar: »Betriebliche Aus- und Weiterbildung und Werbung – das sind die ersten Kostenblöcke, die bei schlechterer Wirtschaftslage dem sogenannten Cost-Cutting zum Opfer fallen. Das ist schon in normalen Zeiten unsinnig. Was der Gesundung von Unternehmen durch Abschlanken der Kosten dienen soll, gerät in aller Regel zur Mager sucht. In dem Maß, in dem es jetzt angesichts der weltweiten Finanzkrise betrieben wird, muss es aber schon als aktive Sterbehilfe bezeichnet werden.«

Dazu ergänzend Wissensmanager Dr. Manfred della Schiava (siehe auch umseitiges Interview): »Wer jetzt bei der Weiterbildung spart, dreht den Motor für die dringend notwendige Veränderung ab. Die derzeitige Krise ist eine Transformationsphase, in der viele neue Geschäftsmodelle entstehen. Diese benötigen für die Umsetzung neue fachliche und soziale Kompetenzen. Wer jetzt in diese Bereiche nicht investiert, läuft Gefahr, in weiterer Folge nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein.«

Gibt es Branchen, bei denen mehr ans Sparen gedacht wird als bei anderen?

Manfred della Schiava: »Ich sehe keine Unterschiede in einzelnen Branchen. Auch wenn es Branchen schlechter geht, werden in einzelnen Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen fortgesetzt und die erforderlichen Budgets sichergestellt. Mei-

ne Wahrnehmung ist eher, dass dort wo bis jetzt auch schon strategisch, zukunftsorientiert und nachhaltig gehandelt wurde, dies auch jetzt passiert. Diese Unternehmen optimieren jetzt bewusst Prozesse und passen sich den neuen Umfeldbedingungen an. Hier wird gezielt in Weiterbildung und Veränderungs-

kompetenz investiert. Unternehmen, die mangels Liquidität mit dem Rücken an der Wand stehen, haben einfach nicht mehr den Spielraum, um über Weiterbildungsaktivitäten nachzudenken.«

Tja, zu Tode gefürchtet ist auch gestorben und zu Tode gespart bedeutet unter Umständen auch den Konkurs.

Mitarbeiter abbauen bedeutet natürlich vordergründig Kosteneinsparung, und kurzfristig ist nichts Negatives zu verzeichnen. Nur – was kommt danach? Dumm gelaufen, wenn hoch qualifizierte Mitarbeiter beim Wettbewerb landen.

Niki Harramach: »Wenn man mit weniger Personal mehr und möglicherweise auch noch bessere Leistung erzielen muss oder glaubt zu müssen, dann hat man einfach – und sozial unromantisch – nur eine rationale Möglichkeit: Man trennt sich von Mitarbeitern, naturgemäß von den schlechter Qualifizierten und sorgt für qualifizierte Beschäftigte. Dazu gibt es wieder zwei Möglichkeiten: zukaufen, also rekrutieren oder selbst heranbilden, also trainieren. Mögliche Kollisionen zwischen den beiden Strategien, nämlich Mitarbeiter halten oder weiterbilden, können nicht geleugnet werden. Wie denn auch: Beides kostet Geld. In wirtschaftlich knappen Zeiten stellt sich daher die Frage: Was ist die beste Kosten-Nutzen-Relation – noch schärfer gefragt: die beste Kosten-Erlös-Relation? Denn darauf kommt es ja rein ökonomisch an: auf die Differenz zwischen der linken und der rechten Seite in der Gewinn- und Verlustrechnung. Und abseits von allen sozial-humanistischen Überlegungen: Die Manager (ob in der Linie oder in HR) handeln zumindest grob fahrlässig, wenn sie nicht in die Weiterbildung der dafür grundsätzlich geeigneten Mitarbeiter investieren. Alle (wie erwähnt wenigen, aber immerhin) Investitionsrechnungen im Bereich Training haben ergeben, dass dreistellige Renditen keine Seltenheit sind! Solche Verdienstmöglichkeiten zu kappen, stellen bei grober Fahrlässigkeit – und davon muss schon

ausgegangen werden – einen Entlassungsgrund dar! Es geht – besonders in Krisenzeiten – um bestmögliche Sanierung, bestmögliche Investments. Es geht schlicht und

Es gibt Leute, die zahlen für Geld jeden Preis.

Arthur Schopenhauer

einfach darum, die Gewinnmargen von morgen und übermorgen sicher zu stellen.«

»Sicher darf man dort nicht sparen, wo es darum geht, die zukünftigen strategischen Kompetenzen zu entwickeln«, sagt Dr. Manfred della Schiava. Und weiter: »Das sind fachliche Kompetenzen für die Erbringung von Leistungen, das sind soziale Kompetenzen für Themen wie Veränderung, virtuelle Führung etc. Sicher darf man jetzt bei der Führung nicht sparen. Wer hier Bedarf ortet, sollte rasch agieren. Gut ausgebildete Führungskräfte sind das beste Steuer, Unternehmen durch stürmische Gewässer zu navigieren.«

Gekonntes Verkaufen ist angesagt

Gerade unter der drohenden Finanzkrise sollten Unternehmen noch viel mehr auf den Vertrieb achten, und sich vor allem um die Schulung der Verkäufer an der vordersten Front kümmern. Um die, die tatsächlich den Umsatz bringen. Nur wer seine Produkte jetzt erfolgreich verkauft, wird die Krise gut überstehen und in Zukunft zu den Gewinnern gehören. Und gerade jetzt sollen, ja müssen Verkäufer besonders effizient verkaufen

Dazu der deutsche Trainer Andreas Buhr, bekannt durch seinen großen Bucherfolg »Die Umsatzmaschine«: »Insbesondere vor dem Hintergrund der Krise haben nur jene Vertriebsmitarbeiter eine gute Chance, Geschäfte zu machen und das Vertrauen ihrer Kunden zu erhalten oder zurückzugewinnen, die hochqualifiziert sind und auch wirklich motiviert zum Kunden kommen. Vertrauen schafft aber nur jener, der zuverlässig, sicher, beständig und ehrlich auf die Bedürfnisse und Wünsche seiner Kunden eingeht«, weiß der erfahrene Trainer.

»Kunden kaufen nur von Siegern«, sagt Hardselling-Experte Martin Limbeck (unser Trainer des Jahres, siehe TRAiNiNG 8/08), und weiter: »Wer jammert, zieht den Misserfolg an. Kunden kaufen nicht bei Jammerlappen. Gerade jetzt ist es wichtig, die Verkaufsmannschaft auf Veränderun-

gen einzustellen und zu trainieren. Budgets für das Training in diesen Zeiten zu kürzen ist genau das falsche Signal.«

Marketing davor

Und mit dem Marketingbudget wird gleich ähnlich verfahren. »Ja, wenn es uns gut geht, wir genug Aufträge und somit Geld haben, dann können wir werben«, heißt es dann. Klingt doch irgendwie paradox.

Noch nie was von antizyklischer Werbung gehört? »Ja, das sollen die anderen machen.« Aber ich frage mich, vielleicht etwas naiv, wieso brauchen Unternehmen dann Werbung und Präsenz am Markt, wenn sie ohnehin genug Aufträge haben? Braucht man denn nicht eher Werbung, um Kunden zu gewinnen, wenn der Umsatz nicht passt? Ach so, dazu ist dann kein Geld da! Ich frage wieder ganz provokant: Soll das so bleiben oder setzt man Aktionen, damit der Umsatz steigt? Angst so offensichtlich zu zeigen und sich vom Markt zurückzuziehen und durch Werbung seine Präsenz aufzugeben, macht wie schon oben erwähnt eng, und irgendwann macht man sich so eng und vor allem klein, dass der Kunde das Unternehmen nicht mehr findet.

Kaufen Sie gerne bei einem Unternehmen, von dem Sie wissen, dass es ihm nicht gut geht, dass Mitarbeiter entlassen werden und dass es an der Kippe steht?

Natürlich wird es in der Krise Verlierer geben. Aber – und das ist das große ABER – auch Gewinner. In jeder Krisensituation ist dies zu bemerken. Wollen Sie, dass Sie, bzw. Ihr Unternehmen zu den Gewinnern oder zu den Verlierern zählen? (Das ist eine rein rhetorische Frage).

Ist es nicht von großem Vorteil, ein positives Image aufzubauen, neue Ideen zu kreieren, die Mitarbeiter extrem zu fördern, um die Krise nicht aufkommen zu lassen? Um der Krise so quasi vor der Nase die Türe zuzuschlagen?

Ich bin voll und ganz davon überzeugt, dass sich die Wirtschaft erholen wird und dass es uns besser denn je gehen wird. Natürlich muss man sich, um mit Schwung in eine neue Zeit als Gewinner marschieren zu können, gründlich darauf vorbereiten. Nehmen wir jetzt diese Zeit zum Durchatmen vor dem Neustart, zur Vorbereitung auf eine neue, andere, ehrlichere und bewusstere Zeit. Daher:

»Ad augusta, per angusta.«

Durch die Enge zum Erhabenen! □