

KRISE: MÖGLICHKEITEN FÜR RESISTENZ GEGEN REZESSION

– Ergebnisse einer Untersuchung an 40 krisenresistenten Unternehmen –

- Rezessionsresistente Unternehmen findet man in allen Branchen (vom Maschinen- und Anlagenbau über Kfz-Zulieferer, Haushaltsgerätehersteller, Textilunternehmen, EDV-Anbieter, Pharma- und Chemiehersteller, Kosmetik bis hin zu Herstellern von Schreib- und Büromaterialien).
- Die meisten der krisenresistenten Unternehmen verfügen über erfolgreiche Produkte und über eine Produktstrategie, die sie in die Lage versetzt, situationsgerecht und entsprechend rasch attraktive Produkte auf den Markt zu bringen.
- Die meisten von ihnen haben der Wichtigkeit der Produktentwicklung, Marketing und Internationalisierung ihrer Geschäftsbasis oberste Priorität eingeräumt. Produktivitätssteigerungen und Strukturoptimierungen galten und gelten bei ihnen als normales Managementinstrument, das kontinuierlich und ständig verbessert wird – auch in wirtschaftlich guten Zeiten.
- Diese Unternehmen hatten in den 80er Jahren schon weitgehend ihre Organisation und Leistungsprozesse entschlackt und ihre Produktpalette rationalisiert, um kostentreibende Komplexität zu vermeiden und ihre Marketinganstrengungen auf die erfolgversprechendsten Produkte und Leistungen gelegt.
- Als die Rezession einsetzte, hatten sie ihr Haus weitgehend in Ordnung und konnten ihre Energie dafür einsetzen, ihre Leistungen und Produkte der Konjunktur entsprechend mit größtem Nachdruck zu vermarkten.
- Bei Unternehmen, die im rezessiven Marktumfeld dramatischen Kosten- und Personalabbau betreiben müssen, wird die Aufmerksamkeit in vielen Fällen fehlgeleitet. Durch Verunsicherung und Absicherungsverhalten der Mitarbeiter werden die Chancen am Markt nicht mehr mit der nötigen Kundennähe und Kreativität verfolgt. Dadurch steigt das Unternehmen in eine sich immer schneller drehende Spirale ein.
- Ein weiteres Merkmal der erfolgreichen Unternehmen ist die bedingungslose Kundenorientierung aller Leistungsbereiche, die Nutzung der internationalen Arbeitsteilung und der großen Märkte bei Ein- und Verkauf.

SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DIESEN ERKENNTNISSEN

Die Unternehmen müssen in der derzeitigen Umbruchphase die Prioritäten richtig setzen, um ihre Stärken neu zu beleben:

- Erhöhung der Wichtigkeit in der Produktentwicklung und des Marketings.
- Internationalisierung des Geschäfts.
- Nutzung von internationalen Standorten und Bezugsquellen.

- Ständige Struktur- und Prozessoptimierung.
- Kontinuierliche Produktivitätssteigerung.

Bei der Produktivität und den Personalkosten:

- Die Lohnkosten müssen dichter an den europäischen Durchschnitt rücken, weil die durchschnittliche Produktivität in Europa dichter an die Deutsche rückt.
- Die durchschnittlich geleistete Jahresarbeitszeit muß wegen der hohen Investitionskosten in produktivitätssteigernde Anlagen und wegen des westeuropäischen Niveaus angehoben werden (auch durch Senkung der Fehlzeiten).
- Die durchschnittliche Betriebszeit der Anlagen muß erhöht werden.

Bei der Produktstrategie:

- enge Interaktion von Technik, Marketing und Vertrieb;
- vertrauensvolle Zusammenarbeit mit langjährigen Kunden;
- Mut zur Innovation;
- Pragmatismus bei der Gestaltung von Leistung zu einem akzeptablen Preis.

Bei der Marktstrategie:

- Orientierung am Kundennutzen;
- Zuverlässigkeit bei Terminen und zugesagten Konditionen bzw. Qualitäten;
- Präsenz bei den Kunden und Stabilität der Kundenbeziehungen;
- Schnelligkeit und Flexibilität in der Reaktion auf Kundenwünsche und Marktentwicklungen.

Bei der Effizienzstrategie:

- Optimierung der marktorientierten Leistungsprozesse quer durch das ganze Unternehmen und Unterordnung der hierarchischen Strukturen unter die Effektivität dieser bereichsüberschreitenden Leistungsprozesse;
- ständige Suche nach Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung über technische und ablauforganisatorische Rationalisierungen hinaus, insbesondere durch gemeinsame Lernprozesse und Abstimmungen zwischen den Funktionsbereichen bei der Marktausrichtung.

Quelle: Gabler's Magazin 6-7/1994