

Unternehmensführung in turbulenten Zeiten

UNTER EINFLUSS DES **GLOBALEN MARKTES**

Die Finanzkrise macht deutlich, wie schnell sich das wirtschaftliche Umfeld eines Unternehmens verändern kann. Innerhalb weniger Wochen wechselten die konjunkturellen Perspektiven von grün auf rot. Da die wirtschaftlichen Turbulenzen aufgrund der globalen Vernetzung und Abhängigkeit eher noch zunehmen werden, gilt es die Unternehmen darauf vorzubereiten.

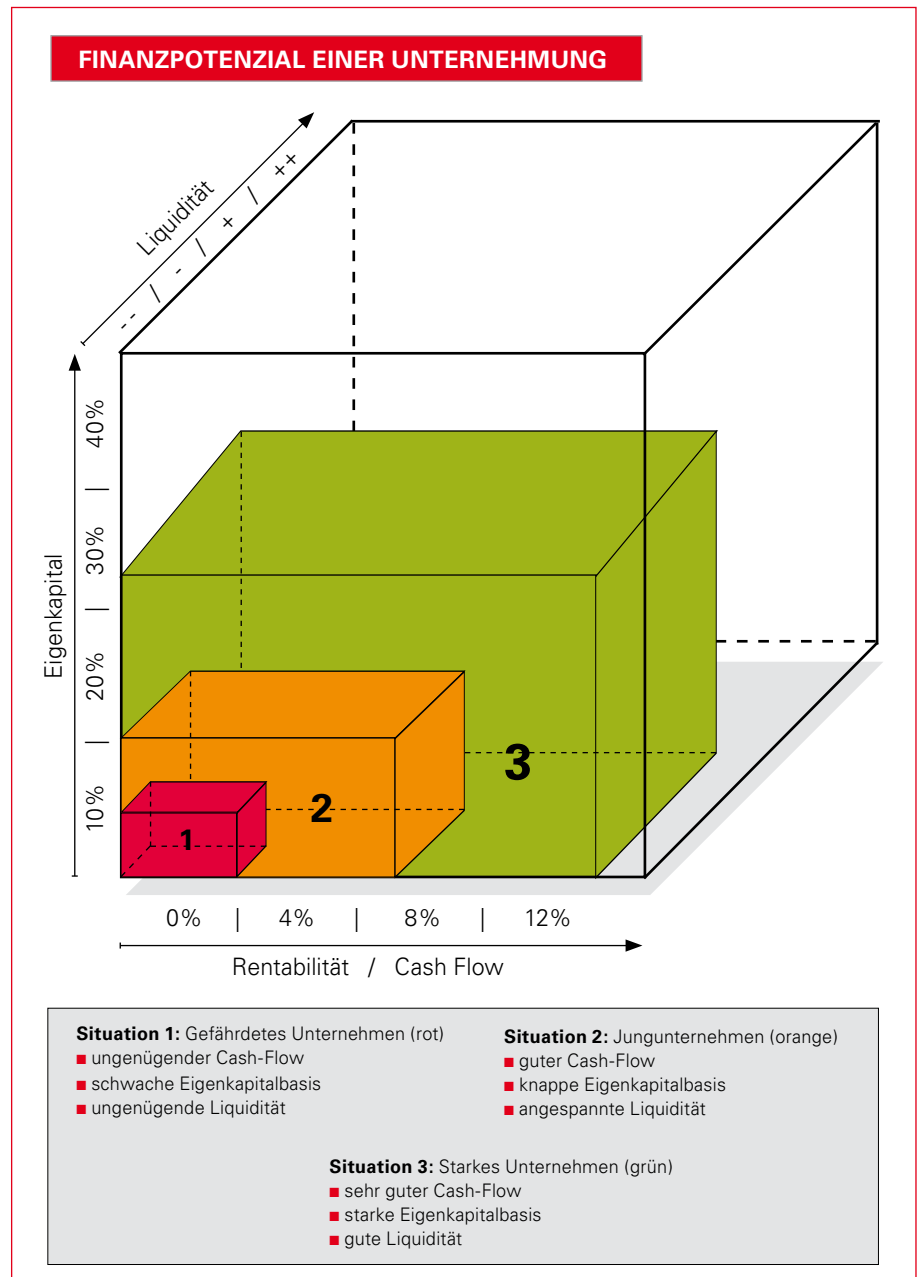


Dr. Jean-Claude Kleiner
Partner
Gemeindeberatung
St. Gallen

Die schweizerische Volkswirtschaft ist stark exportorientiert. So werden rund 40 % des Bruttoinlandprodukts mit dem Export von Gütern und Dienstleistungen verdient. Rund 80 % davon sind für den EU-Raum bestimmt. Mit dieser ausgeprägten Exportorientierung wachsen Chancen und Risiken. Unsere international orientierten Unternehmen partizipieren bei entsprechender Wettbewerbsfähigkeit am globalen Wachstum, spüren aber auch unmittelbar einen allfälligen wirtschaftlichen Einbruch. Mit einer beschränkten zeitlichen Verzögerung sind auch die KMU von dieser Wechselwirkung betroffen. Wächst die Wirtschaft weltweit, profitieren sie von positiven Impulsen, bricht diese plötzlich ein, sind auch die Perspektiven für die KMU wenig verheissungsvoll. Neben dieser indirekten Abhängigkeit, wächst für die KMU aber auch der direkte Wettbewerb mit den Unternehmen angrenzender Länder. So ist es für Letztere ohne grössere Hindernisse möglich, mit viel vorteilhafteren Kostenstrukturen Aufträge in unserem Land zu akquirieren und diese „fliegend“ zu erledigen. Zusammenfassend fordern vor allem folgende Aspekte unsere Unternehmen:

- globale Schwankungen
- laufende Technologiesprünge
- zunehmender Wettbewerb
- wachsender Kostendruck
- sinkende Margen
- unsichere Perspektiven

Diesen wachsenden Anforderungen gilt es mit gezielten Massnahmen und Aktivitäten zu begegnen.



KLARE STRATEGIE

Die wachsenden konjunkturellen Unsicherheiten, die steten Technologieschübe sowie der zunehmende Wettbewerb verlangen eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Marktentwicklung und den Wettbewerbsfaktoren. Es gilt der Produkt- und Preisgestaltung mehr Gewicht

zu verleihen, aber auch eine vernünftige Balance zwischen Qualität und Kosten zu finden. Dies bedingt meist eine Straffung der Produktpalette bzw. eine Konzentration auf zukunftssträchtige Sparten, die mit gezielter Innovation zu stärken sind. Um Kosten zu sparen und die Wirkung zu erhöhen, ist das Marketing auf

klar definierte Märkte auszurichten. Nur mit einem gezielten Einsatz aller Ressourcen können attraktive Produkte zu interessanten Preisen lanciert werden.

SCHLANKE ORGANISATION

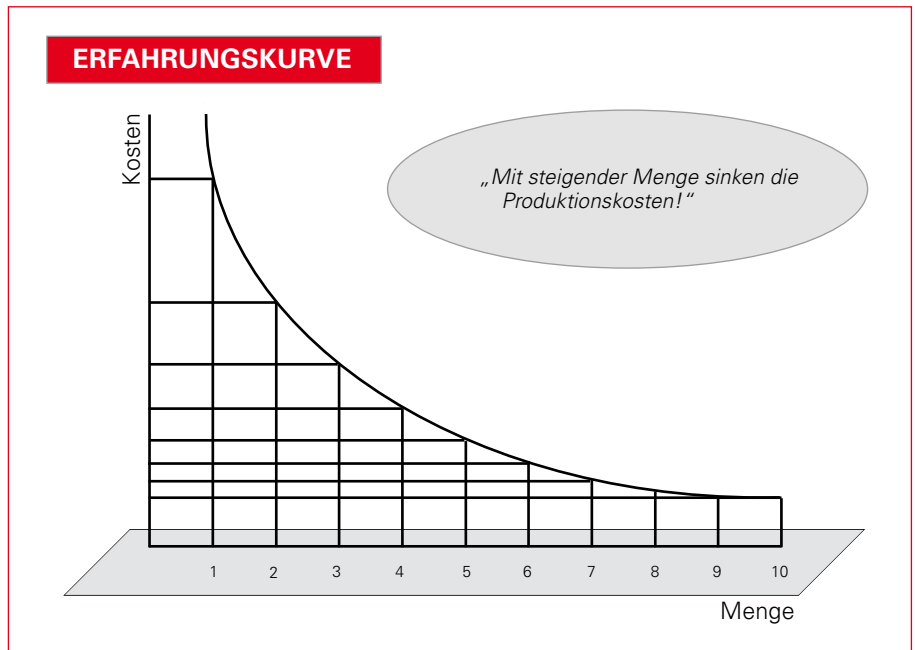
Der wachsende Kostendruck und die sinkenden Margen rufen nach schlanken Unternehmen. Aufbauend auf realistischen Markterwartungen ist eine optimale Grösse des Betriebes zu finden. Dabei sind die Fixkosten, insbesondere das Fremdkapital, möglichst tief zu halten. Im Mittelpunkt sollen nicht prunkvolle Räumlichkeiten, sondern effiziente Betriebsabläufe und eine optimale Wertschöpfungskette stehen.

ZIELORIENTIERTE FÜHRUNG

Eine effiziente Produktion verlangt einen gezielten Einsatz aller Ressourcen, sprich von Arbeitkräften, Maschinen und Material. Nur eine konsequente Planung und Arbeitsvorbereitung ermöglichen aber einen optimalen Einsatz der Produktionsfaktoren. Eine ziel- und mitarbeiterorientierte Führung sorgt für ein nachhaltiges Engagement der Mitarbeitenden. Ein laufendes Controlling fördert Qualität und Effizienz bei der Abwicklung der Aufträge.

MODERNE TECHNOLOGIE

Die Technologie entwickelt sich rasant und teilweise auch sprunghaft. Es gilt diesen dynamischen Fortschritt, der immer wieder neue Produktionsmethoden, Materialien und Produkte mit sich bringt, konsequent zu verfolgen. Realistische Kosten/Nutzen-Überlegungen sollen zu zukunftsorientierten Investitionen ermutigen. Die Erfahrung zeigt, dass Investitionen in moderne Technologien oft einen erfreulichen Return zeigen, während solche in bauliche Vorhaben nicht selten die Existenz belasten. Investitionen in neue Produktionsverfahren dienen auch der Konzentration



und Produktivität und folgen dem Gesetz der Erfahrungskurve.

STRAFFE FINANZIELLE FÜHRUNG

Eine gesunde Finanzierung und straffe finanzielle Führung bilden das Fundament einer erfolgreichen Unternehmung. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die KMU häufig über eine ungenügende Eigenkapitalbasis verfügen und die Finanzinstrumente zu wenig pflegen. So sind realistische Budgets, aussagekräftige Spartenrechnungen, eine konsequente Planung und Bewirtschaftung der Liquidität sowie ein laufendes Controlling unabdingbar. Der finanzielle Erfolg einer Unternehmung baut auf gesundem Eigenkapital, einer starken Rentabilität und einer ausreichenden Liquidität.

DIE PERSÖNLICHKEIT ZÄHLT

Der dynamische konjunkturelle und technologische Wandel sowie der härter werdende Wettbewerb verlangen starke

Unternehmerpersönlichkeiten, die nicht nur über eine hohe Fachkompetenz, sondern auch über eine ausgeprägte Selbst- und Sozialkompetenz verfügen. So gilt es immer wieder, sich und sein Unternehmen selbstkritisch zu hinterfragen, sich von alten Rezepten zu verabschieden und sich für neue Wege zu öffnen. Geistige Flexibilität, aber auch Sensibilität für innovative Problemlösungen werden zu tragenden Säulen. Schliesslich gilt es immer wieder sich täglich im harten Konkurrenzkampf durchzusetzen und sich nach verlorenen „Schlachten“ wieder aufzuraffen. Nur der unermüdlige Biss macht den langfristigen Erfolg möglich.



Zielorientierte und straffe Führung zählen in der gegenwärtigen Wirtschaftslage besonders.

FAZIT

Mit der Globalisierung haben sich für KMU einerseits neue Märkte geöffnet, andererseits spüren sie auch die Auswirkungen der kriselnden Weltwirtschaftslage. Um das Steuer in diesen turbulenten Zeiten gut im Griff zu haben, empfiehlt sich den Kapitänen von KMU, sich auf folgende Aspekte zu konzentrieren:

- klare Strategie mit Fokussierung auf die Kernkompetenzen
- schlanke Organisation mit tiefen Fixkosten
- zielorientierte Führung mit optimalem Ressourceneinsatz
- Investition in moderne Technologien
- Flexibilität und Biss für den Wettbewerb
- straffe finanzielle Führung