



III. Bonner Management Forum

im Wissenschaftszentrum des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft in Bonn

„Mit Erfolg aus der Krise – Voneinander lernen!“

- Zusammenfassung -

Prof. Dr. Jens Böcker, Prof. Dr. Franz W. Peren

??

- Eine Krise begründet sich neben den externen, in der Regel fremdbestimmten Faktoren meist auch auf interne „hausgemachte“ Ursachen: Überkapazitäten, ineffiziente Prozesse, Kosten- und Qualitätsprobleme u.v.a.m.
- Die strategische Neuausrichtung von Unternehmen (von „brick“ zu „click“) erfordert einen ambitionierten und für alle Mitarbeiter transparenten Maßnahmenplan.
- Der Maßnahmenplan hat im wesentlichen zwei Kernphasen zu durchlaufen:
 1. Phase: kurzfristiges Erreichen der Profitabilitätsschwelle,
 2. Phase: langfristige Sicherstellung der Profitabilität sowie der Wettbewerbsfähigkeit von Produkten und Leistungen.
- Mitarbeiter sind in Krisenzeiten besonders gefordert (Flexibilität, Einsatz, Qualifizierung, etc.). Die Entwicklung vom Einzelkämpfer zum Teamplayer mit klarer Kundenfokussierung hat höchste Priorität.
- Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation! Rechtzeitiges Erkennen von Frühwarnsignalen, rasche Anpassung / Verschlankung der Prozesse, Cost-Cutting, unmittelbares Handeln im Markt sind die Resultate.

??

- Das Aufstellen von **strategischen Krisenszenarien** (Frost, Winter, Eiszeit) bereitet das Management auf die operativen Konsequenzen im Geschäft vor. Eine Krise gewinnt durch das rechtzeitige Definieren und Üben von möglichen Szenarien bereits vor deren Realisation an Konturen; notwendige operative Maßnahmen lassen sich so bereits im Vorfeld planen und bis zu einem gewissen Grad kalkulieren.
- Eintrittswahrscheinliche, marktnahe **Szenario-Simulationen** führen zu schnellen, flexiblen und vor allem **kontrollierten Anpassungen** im Markt. Dies ist Grundlage für die Philosophie einer „atmenden Fabrik“, die sich permanent und eng an den Schwankungen des Marktes anpasst.
- **Cost-Cutting:**
 1. Phase: Tiefe und konsequente Einschnitte in etablierte Kosten- und Prozeßstrukturen,
 2. Phase: Schrittweiser Aufbau effizienter Strukturen. Qualifizierung des verbleibenden Personals.

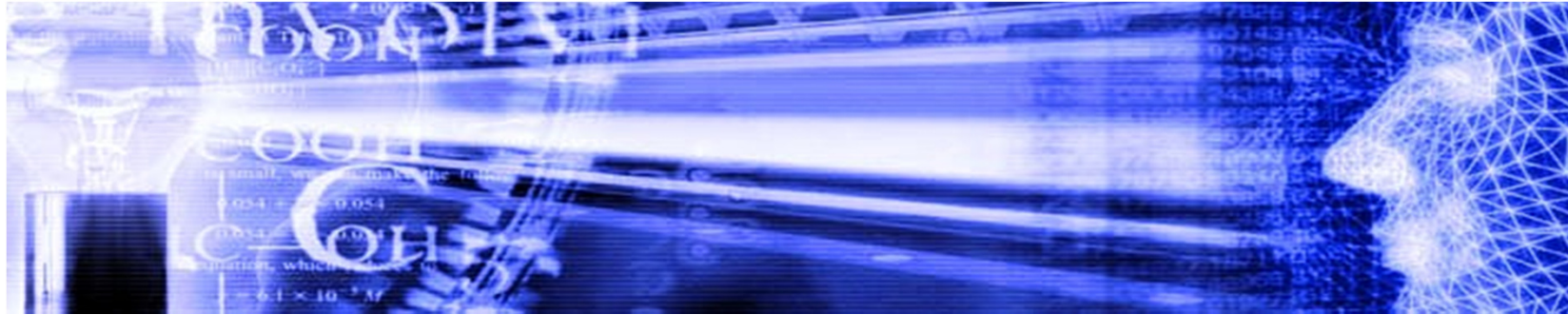
Beim Cost-Cutting nicht zaudern!

??

- Die **Stärkung der Erlösseite** hat ebenfalls höchste Priorität:
 - Stärkung des Kerngeschäftes (Fokus auf das, was man am besten kann),
 - Erreichen der Innovationsführerschaft,
 - Verbesserung der Vertriebskanäle,
 - Flexibilisierung der Mitarbeiterstrukturen
- Auch in der Krise muß **gezielt investiert** werden. Nicht zu investieren, zeitigt oft irreversible Wettbewerbsnachteile!
- Die Veränderung muß von „innen“ getragen werden. Ausgangspunkt für eine Verbesserung der strategischen Positionierung im Markt ist die **Situation im Unternehmen**. Hierzu bieten sich vor allem folgende Maßnahmen an:
 - Mitarbeiterförderung, -qualifizierung,
 - Anreizsysteme für Mitarbeiter und Teams,
 - Optimierung der Organisations-, Projekt- und Entscheidungsstrukturen,
 - Enge Einbindung der Führungskräfte in den Veränderungsprozess
(Stichwort: personalifizierte Verantwortlichkeit).

??

- Mehr Kundennähe bedeutet mehr Komplexität im Umgang mit dem Kunden: die Beherrschung von Komplexität wird damit zum strategischen Erfolgsfaktor. **Führungsinformationssysteme** und **Wissensmanagement** bieten hierzu konkrete Lösungsansätze, um die personellen Ressourcen und den Informationsfluß im Unternehmen in idealer Weise miteinander zu kombinieren.



Vielen Dank und auf Wiedersehen beim

IV. Bonner Management Forum

am Donnerstag, den **23. Januar 2003** zum Thema:

„Strategisches Cross-Selling –
Mit Bestandskunden wachsen !“

Herzlichst, Ihr

