



Systematisch das Beste aus der Krise machen

Urs S. Hofer, der Gründer des Management Support Unternehmens ConvaliX, zeigt auf, wie Unternehmen während der Krise überleben oder diese gar zur Stärkung der Wettbewerbsposition nutzen können. Er sieht dabei auch grosse Herausforderungen und Chancen für die Süswarenindustrie.

Eine Rezession wird als Abschwung der volkswirtschaftlichen Aktivitäten eines Landes bezeichnet. Die Folgen einer solchen Entwicklung sind typischerweise eine Erhöhung der Arbeitslosigkeit, eine Abnahme des privaten Konsums und der Investitionstätigkeit von Unternehmen sowie rückläufige Aktienkurse.

Rezessionen sind normalerweise kürzer als die Perioden des wirtschaftlichen Aufschwungs, auf welche sie folgen. Allerdings können sie, obwohl sie meist von kurzer Dauer sind, oft sehr einschneidende Auswirkungen haben. Wenn auch eine herannahende oder bereits angefangene Rezession Angst und Unsicherheit verbreitet, muss man sich darüber bewusst sein, dass diese Situation nur ein momentaner Zustand ist.

Volkswirtschaften sind niemals statisch, und jedem wirtschaftlichen Abschwung wird ein erneuter Aufschwung folgen. Aus diesem Grund müssen alle Überlegungen und Massnahmen, um einer Krise Stand zu halten und diese zu bewältigen, sowohl die Möglichkeit einer Verschlimmerung wie auch einer Verbesserung innerhalb der nächsten Perioden einbeziehen. Weil sie keine oder nur geringe Erfahrung haben, wie sie sich in der Rezession verhalten sollen, ist diese Situation deshalb für viele Unternehmen besonders schwierig.

Ausserdem hat sich das allgemeine wirtschaftliche Umfeld in den letzten 20 Jahren dramatisch verändert. Die wachsende Globalisierung hat nicht nur neue Marktchancen eröffnet, sondern resultierte auch in grossen Veränderungen bei den Arbeits- und Einkaufsprozessen der Unternehmen. Die neuen Möglichkeiten der geöffneten

Märkte führten zu einer zunehmenden Arbeitsteilung und entsprechend zu einer grösseren Abhängigkeit zwischen den beteiligten Unternehmen. Besonders in unsicheren wirtschaftlichen Zeiten, wie sie heute herrschen, können durch diese Abhängigkeiten höhere Risiken resultieren.

Ein gut durchdachter Plan, um bereit zu sein, wenn die Krise zu Ende ist

Die momentan bedrohlich erscheinende finanzielle Zukunft könnte zu Veränderungen im Konsumverhalten von Unternehmen und Konsumenten führen. Die Süswarenindustrie könnte von derartigen Veränderungen ähnlich negativ beeinflusst werden, wie alle anderen Industrien auch. Mit einem gut durchdachten Plan gelingt es, diese Risiken so tief wie möglich zu halten.

Gleichzeitig können die Grundlagen für eine vielleicht sogar noch erfolgreichere Zukunft gelegt werden um bereit zu sein, wenn die Krise zu Ende ist. Abhängig von der heutigen Ausgangslage eines Unternehmens können vier folgende Strategie-Richtungen unterscheiden: Überlebensstrategie, Strategieüberprüfung und Wachstumsstrategie.

Überlebensstrategien

Überlebensstrategien zielen auf die Verbesserung des Cash-Flows durch Kostenreduktionen und auf die Maximierung der finanziellen Liquidität ab. Um die Begleichung sämtlicher aktueller Verbindlichkeiten während der Krise auch bei geringerem Umsatz zu gewährleisten und das Überleben des Unternehmens zu sichern, bis das wirtschaftliche Umfeld sich wieder verbes-

sert, dienen verschiedene Massnahmen:

- Reduzieren Sie die Reisekosten, Spesenentschädigungen und ähnliches auf ein Minimum. Damit wird den Mitarbeitern ein klares und direkt spürbares Signal gesetzt, dass ein strenges Kostensenkungsprogramm innerhalb des Unternehmens in Gang gesetzt wird.

- Minimieren Sie die Einkaufskosten für Waren und Dienstleistungen. Mittels Ausnutzung von Kostensynergien und Etablierung eines strikten Kontrollprozesses für alle geplanten Ausgaben werden unnötige Ausgaben auf ein Minimum reduziert und die Liquidität gesichert.

- Reduzieren Sie die Lagerbestände aller Rohstoffe, Halb-Fabrikate und Fertigprodukte auf ein Mindestmass, damit möglichst wenig Kapital gebunden ist.

- Verkaufen Sie alte Fertigwarenbestände, falls nötig zu den Gestehungskosten.

- Wechseln Sie schwerverkäufliche Warenbestände in den Regalen der Kunden durch „Schnelldreher“ aus.

- Überprüfen Sie ständig die laufenden Verbindlichkeiten und verhandeln Sie, falls nötig, rechtzeitig die Zahlungskonditionen neu.

- Überprüfen Sie laufend die Risiken durch säumige Zahler, überarbeiten Sie, wenn nötig, die Inkassoprozesse und fordern Sie fällige Ausstände umgehend ein.

- Planen Sie laufend sorgfältig die Zahlung der hängigen Verbindlichkeiten, um jederzeit genügend Liquidität für die Beschaffung der überlebensnotwendigen Produktionsfaktoren zur Ver-



Die Erschliessung des in vielen Süsswarenunternehmen schlummernden Potenzials ist der Fokus des von Urs S. Hofer (49) gegründeten Schweizer Management Support Unternehmens ConvaliX. Hofer hat vorher in Managementfunktionen bei Süsswarenherstellern gearbeitet und verfügt über eine breite Erfahrung in den europäischen und asiatischen Märkten. ConvaliX unterstützt Unternehmen in Aufbau-, Expansions- und Krisensituationen auf nationaler und internationaler Ebene und bietet in diesen Bereichen auch Interim-Management an. www.convalix.com

fügung zu haben.

– Überprüfen Sie Ihre Preisstrategien und kontrollieren Sie, ob die Preise noch den Kosten und Marktgegebenheiten entsprechen oder ob eine allfällige Preisanpassung gerechtfertigt ist.

Strategieüberprüfung

Das Verständnis der veränderten Marktbedingungen und wie diese die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und das Konsumverhalten der Konsumenten beeinflussen, ist entscheidend, um eine wirksame Strategie zu entwickeln, die es dem Unternehmen erlaubt, erfolgreich die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu bestehen:

– Überprüfen Sie das Produktsortiment. Wie steht es um die Umsatzanteile und Profitabilität jedes einzelnen Produkts, und wie ist der erwartete Verkaufstrend in der Zukunft?

– Kontrollieren Sie Ihr Kundenportfolio. Welche Umsatz- und Gewinnbedeutung hat der einzelne Kunde, und welches Potenzial ist in der Zukunft möglich?

Stellen Sie fest, in welchen Ländern und Kanälen Ihre Produkte gegenwärtig distribuiert sind und schätzen Sie die Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft ab.

– Analysieren Sie, welches die wichtigsten Einflussfaktoren und Trends in Ihrem Geschäft sind und decken Sie dabei Konsumenten-, Einzelhandels- und Industrie-Trends ab.

– Identifizieren Sie, in welchen Bereichen zukünftiges Wachstumspotenzial liegt und welches die kritischen Fähigkeiten sind, um in der Zukunft erfolgreich zu sein.

– Betrachten Sie kritisch, was im eigenen Haus gemacht werden muss und was von externen Partnern bezogen werden kann.

– Erstellen Sie eine Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) Ihres Geschäfts.

– Definieren Sie Ihre Unternehmensstrategie neu. Denken Sie dabei auch über eine Nischen-Strategie nach.

– Evaluieren Sie aufgrund der neudefinierten Strategie allfällige Kosteneinsparungsmöglichkeiten.

– Anpassen des Produkt Portfolios.

– Abgleichen des Kundenportfolios und Einteilung in Kundengruppen gemäss strategischer Bedeutung.

– Abstimmen der Preisstrategie.

– Definieren der Einkaufsstrategie.

– Anpassen der Organisationsstruktur und der Aufbauorganisation.

– Investieren Sie kontinuierlich in die Forschung und Entwicklung, um neue, innovative Produkte zu entwickeln oder bestehende Produkte zu verbessern.

– Formen Sie Ihre Organisation auf die Bedürfnisse der neuen Unternehmensstrategie um und steigern Sie die Qualifikation der Mitarbeiter. Gerade in einem wirtschaftlichen Abschwung können gut qualifizierte Mitarbeiter leichter und zu vorteilhafteren Konditionen angeworben werden als in wirtschaftlich guten Phasen.

– Planen Sie für den Aufschwung. Investitionen in bessere Infrastruktur können in Abschwungphasen zu geringeren Kosten gemacht werden.

– Verkaufen Sie Geschäftsteile, welche nicht zu Ihrem Kerngeschäft gehören und nutzen Sie die zusätzlichen liquiden Mittel, um Ihr Unternehmen noch besser auf das strategische Kerngeschäft auszurichten.

Wachstumsstrategien

Obwohl das Wirtschaftsumfeld sich in den letzten Monaten dramatisch gewandelt hat, bleiben die Erfolgsfaktoren unverändert. Wachsende Verkaufszahlen und damit grössere Verkaufsmengen führen durch sinkende fixe und variable Kosten bei steigenden Produktionsmengen nach wie vor zu Skalenerträgen (Economies of Scale). Dieses Gesetz ist auch für die Süswarenindustrie gültig. Ein Wachstum der Verkäufe kann durch verschiedene Massnahmen erreicht werden:

- Dynamisieren Sie Ihre Verkäufe durch verstärkte Marketing- und Verkaufsaktivitäten.
- Halten Sie Ihre Werbesausgaben unverändert hoch oder steigern Sie diese sogar noch, währenddessen Ihre Konkurrenten sich still halten.
- Nutzen Sie die aufgrund der wirtschaftlichen Flaute gesunkene Preise für Werbung und erzielen für Ihre Werbung damit ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis.
- Erhöhen Sie die geografische Verbreitung Ihrer Produkte durch den Vertrieb in neue Länder und Distributionskanäle.

– Dehnen Sie Ihr Produkt-Portfolio entsprechend Ihrer Strategie aus.

– Kommunizieren Sie Ihre Strategie an Ihre wichtigsten Kunden und prüfen Sie gemeinsam mit ihnen, wie die Geschäftsverbindungen intensiviert werden können.

– Halten Sie Ausschau nach sich in Schwierigkeiten befindlichen Unternehmen als mögliche Akquisitionsziele für Ihr Unternehmen.

Fazit: Gut positionierte Unternehmen können Weg in eine strahlende Zukunft einschlagen

Die Tatsache, dass wir uns momentan in einem heftigen wirtschaftlichen Abschwung befinden, ist unbestritten. Eine Prognose über die Dauer ist momentan nicht möglich, aber die meisten Experten erwarten keine signifikante Verbesserung in den nächsten Monaten. Die Situation stellt auch für die Süswarenindustrie eine grosse Herausforderung dar. Es ist entscheidend, umgehend einen Plan zu machen, um die schwierige Situation erfolgreich zu meistern.

Die Krise kann gut positionierten Unternehmen einzigartige Chancen eröffnen. Diese können den momentanen

Abschwung nutzen, um ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Die aufgrund der nachlassenden Nachfrage tieferen Preise für Betriebsmittel, Anlagen, Werbung oder auch Personal ermöglichen es den Firmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu geringeren Kosten zu stärken. Der Nutzen einer derartigen Vorgehensweise scheint in atomisierten Märkten wie der Süswarenindustrie, in der es viele kleine und mittlere Unternehmen gibt, besonders erfolgversprechend zu sein.

Unternehmen mit finanziellen Reserven haben momentan besonders günstige Möglichkeiten, durch Unternehmenszukäufe zu wachsen. Die gegenwärtige Wirtschaftslage führt zu interessanten Gelegenheiten für M&A-Aktivitäten auf nationaler wie internationaler Ebene. Die Geschäftswelt wird nach der grössten Wirtschaftskrise seit mehr als siebzig Jahren anders aussehen als zuvor. Einigen Unternehmen wird es nicht gelingen, die grossen Herausforderungen zu bewältigen, und sie werden untergehen. Andererseits kann genau diese Krise dynamischen Firmen grosse Chancen und einzigartige Möglichkeiten für einen ausserordentlichen Entwicklungsschritt in eine strahlende Zukunft eröffnen. •