



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

Sofort-Maßnahmen in der Krise

Die Krise als Chance nutzen!

Kleine Maßnahmen - große Wirkung

Inhalt

1.	Unternehmensführung	4
2.	Produktion	6
3.	Logistik / Supply Chain Management (SCM).....	8
4.	Marketing / Sales / Service	10
5.	IT / IKT – Informations- und Kommunikationstechnik.....	13
6.	Personal / HR	15
7.	Kommunikation	17

Vorwort

Die Krise lässt sich nicht weglegen. Unternehmen und deren Lenker müssen dennoch das Tagessgeschäft aufrechterhalten, die Liquidität sichern und gleichzeitig eine nachhaltige Unternehmenssicherung gewährleisten. Das ist allerdings schwierig, wenn insb. die finanziellen Spielräume klein sind. Es gibt jedoch entlang der gesamten Wertschöpfungskette eine Vielzahl kleiner Maßnahmen, die eine große Wirkung haben. Wer diese nützt, wird die Krise besser überstehen und sich gleichzeitig für die Zeit nach der Krise rüsten.

Die Krise ist da und das ist gut so – wenn man Sie auch als Chance versteht und nutzt – um aus Fehlern zu lernen und die Situation und Zeit für sich arbeiten lässt. Neben falschen Zielen, kurzfristiger Gewinnmaximierung, Profit auf Kosten der Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung hat noch ein Aspekt zur Krise beigetragen: der oft intrinsisch getriebene Aktionismus in den Unternehmen. Man hat sich kaum Zeit genommen zu reflektieren, die nächsten Schritte gezielt auszuwählen und behutsam anzugehen. Gut war, was neu war, was Veränderung war, was schnell fertig sein „musste“ und was kurzfristige Erfolge versprach. Die Ergebnisse waren eine Vielzahl von Prio-1-Projekten, permanente Reorganisationen, Projekte deren Kundennutzen nicht hinterfragt wurde, unendliche Meetings - die gerne auch mal in „Talkshows“ ausarteten - kaum Zeit für das Tagesgeschäft und keine Zeit zum Atmen.

Die Krise zwingt zum Nachdenken und wer daraus lernt, nutzt sie auch. Erfolgreich ist, wer sich jetzt bereits auf die Zeit nach der Krise vorbereitet und die Chance, die die Krise bietet jetzt nutzt. Aufräumen heißt die Devise! Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von „kleinen Maßnahmen mit großer Wirkung“, die im Folgenden skizziert sind. „klein“ bedeutet in diesem Fall ohne große Kosten und ohne großen Aufwand. „groß“ bedeutet die einen nachhaltig positiven Effekt haben.

Die Krise als Chance sieht, wer jetzt „alte Zöpfe abschneidet, aufräumt, Projekte und Prozesse hinterfragt, ausschließlich nachhaltige Strategien verfolgt, den Kunden und dessen Nutzen wieder in den Mittelpunkt stellt, auf Unternehmenskultur, Werte und Betriebsklima achtet und die Mitarbeiter als den entscheidenden Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor erkennt. Wer sich jetzt auf die Zeit nach der Krise vorbereitet, legt den Grundstein für langfristigen Erfolg. Wirkliche Leader sind gefragt!

Die dargestellten Maßnahmen sind gegliedert in die Bereiche Unternehmensführung, Produktion, Logistik, Marketing / Sales, Personal, IKT und Kommunikation.

Ich wünsche Ihnen inspirierende Ideen und viel Erfolg beim Umsetzen!



Herzliche Grüße

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Knauf'.

Ihr
Jürgen T. Knauf
Managing Director

1. Unternehmensführung

Unsichere Zeiten und Veränderungssituationen erhöhen nicht nur bei allen Mitarbeitern das Risiko, ernsthaft zu erkranken, sondern fördern den Anstieg von Fehlerquoten und verhindern Effektivität und Effizienz. Um gute Arbeitsergebnisse zu sichern, ist das Gebot der Stunde daher das Verringern von Stress und Ängsten – denn gerade in Krisenzeiten stellen die Mitarbeiter den wichtigsten Wertschöpfungsfaktor dar!

Information! Wenn Sie als Geschäftsleitung alle 14 Tage die gesamte Belegschaft persönlich im Rahmen einer Betriebsversammlung oder in einem offenen Brief über die aktuelle Situation des Unternehmens informieren, verringern Sie Ängste und Stress in Ihren Einheiten! Stellen Sie sicher, dass auch die abwesenden Mitarbeiter zeitgleich informiert werden.

Unterstützung! Eine unklare Zukunftsentwicklung des Unternehmens führt bei vielen Mitarbeitern auch zu privaten wirtschaftlichen Ängsten. Wenn Überstundenbezahlung, Zulagen, Prämien und sonstige Vergütungen wegfallen, sind häufig private Finanzierungspläne gefährdet. Mit einem kostenfreien Angebot über eine externe Finanz- oder Schuldnerberatung unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter und zeigen, dass Sie Verantwortung übernehmen.

Beratung! Wenn Arbeitsplätze gefährdet sind, wirkt sich dies nicht nur auf die Leistungsmotivation sondern auch auf das gesamte Leben der Mitarbeiter aus. Daraus resultiert der Bedarf, mit Lebens-/Familienberatern oder Coaches Lösungen für private und berufliche Probleme zu entwickeln. Mit einem kostenfreien Angebot über eine externe Beratung tragen Sie zum Erhalt der Balance und zur Reduktion von Leistungseinbrüchen bei.

Vertrauensbildung! Wenn einschneidende Maßnahmen notwendig werden, legt die Belegschaft besonderen Wert auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Gehen Sie damit offensiv um und informieren Sie öffentlich Ihre Mitarbeiter über die Verzichte und Rücknahmen von Privilegien seitens des Managements. Mit diesen Signalen bilden Sie Vertrauen und erhöhen Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter, ebenfalls Verzichte hinzunehmen.

Befragung! Um mit den richtigen Maßnahmen schnell und effektiv auf Veränderungen im Bereich der Belegschaft reagieren zu können, sind regelmäßige anonyme Befragungen mittels eines leistungsstarken Tools sinnvoll und hilfreich. Insbesondere konkrete Fragen zum Leistungs- und Gesundheitszustand geben Aufschluss darüber, wie groß der Handlungsbedarf ist. Mit diesen Aktionen zeigen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich Ihre Fürsorge und Lösungsorientierung.

Unternehmensführung - Sofortmaßnahmen

- ✓ Regelmäßige Information der Belegschaft über die aktuelle Situation des Unternehmens.
- ✓ Unterstützungsangebote für die Mitarbeiter im Bereich privater finanzieller und persönlicher Beratung zur Problemlösung.
- ✓ Vertrauensbildende Maßnahmen wie z.B. Verzicht auf eigene Privilegien.
- ✓ Regelmäßige Befragung der Mitarbeiter zur Ist-Situation.
- ✓ Stärkung der Führungskräfte zur Bewältigung der Aufgaben.
- ✓ Aktivierung der Mitarbeiter zur Entwicklung von Ideen und Lösungen.
- ✓ Das „Wir-Gefühl“ erhalten.

Führungskräfte stärken! Die Hauptlast in Veränderungssituationen liegt auf den Schultern Ihrer Führungskräfte. Um in schwierige Situationen angemessen agieren zu können, sollten diese daher in situativer und gesundheitsgerechter Führung geschult sein. Darüber hinaus unterstützen Sie Ihre Führungskräfte sehr wirkungsvoll im Tagesgeschäft mit Supervisions- / kollegialen Beratungsgruppen, die der Bewältigung von Konflikt- und Problemsituationen dienen.

Mitarbeiter aktivieren! Wenn in Krisenzeiten Chancen genutzt werden sollen, dann wird Kreativität und Innovationskraft benötigt. Nutzen Sie das Potential Ihrer Mitarbeiter und entwickeln Sie ein betriebliches Vorschlagswesen mit einem motivierenden Anreizsystem. Veranstalten Sie Workshops zur Entwicklung von Ideen und Lösungen, in denen Ihre Mitarbeiter aktiv werden können und gemeinsame Zielsetzungen erarbeitet werden.

Betriebsklima verbessern! Sinkende Motivation, höhere Fehlzeiten und vermehrte Mobbing-Fälle gehen oft mit schwierigen betrieblichen Veränderungen einher. Mit regelmäßigen Workshops zur Feststellung von Ist-Zuständen, Lösung von Konflikten und Problemen so wie zur Erarbeitung gemeinsamer Ziele stärken Sie das „Wir-Gefühl“ und unterstützen Sie Ihre Teams und Arbeitseinheiten. Darüber hinaus erhöhen Sie mit individuellen Team-Wettbewerben nicht nur die Motivation und die Produktivität Ihrer Mitarbeiter, sondern fördern auch den Zusammenhalt.



Marion Genth

Mitglied des H2B-Teams von SCOPAR HEALTH

Beratungsschwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung, Coaching und Training, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Selbstmanagement und Regeneration am Arbeitsplatz

2. Produktion

Zeiten ungenügender Auslastung in der Produktion fördern Misstände an die Oberfläche und bergen damit die Chance, sich auf die bekannten Tugenden jedes produzierenden Betriebes zu besinnen: Die Anforderungen des Kunden sollten im Fokus stehen und damit die Ausrichtung der Produktionsabläufe maßgeblich bestimmen.

Der Kunde honoriert alleine wertschöpfende Tätigkeiten Ihrer Produktion. Produktionsinterne Reibungsverluste kosten Sie bares Geld:

Wertschöpfungsorientierung! Führen Sie ganz aktuell eine „Standortbestimmung“ Ihrer Produktion durch: Welches sind Ihre Kernkompetenzen, Ihre wertschöpfenden Kernprozesse in der Produktion? Orientieren Sie sich an diesen und organisieren Sie nach und nach die unterstützenden Prozesse im Umfeld nach dem Minimalprinzip. Entwickeln und gestalten Sie Ihre Wertschöpfungskette!

Viele Einzelaktivitäten im Bemühen um die Kosten-Optimierung einer Produktion lassen häufig die Zielsetzung „Gesamtoptimum“ in den Hintergrund geraten. Nehmen Sie die Ausrichtung am optimalen Gesamtprozess wieder ins Visier:

Prozessorientierung! Überprüfen Sie, ob Ihr Produktionsprozess durch ggf. ausgelagerte Prozessschritte zerschnitten wurde. Überdenken Sie die Fertigungstiefe Ihres Betriebes und stellen Sie auf aktueller Basis Vergleichsbetrachtungen an, die den Gesamtprozess bewerten. Dazu zählen insbesondere Qualitätskosten und Logistikaufwände sowie die Bemessung von Risikozuschlägen, z.B. für vorzuhaltende Pufferbestände in ausgelagerten Prozessschritten. Bringen Sie je nach Ergebnis ggf. externe Produktionsanteile schrittweise zurück in den betriebsinternen Gesamtprozess. Beleben Sie über die Produktion hinaus – zunächst innerhalb der Unternehmensgrenzen – die ggf. verloren gegangene Prozessorientierung. Bringen Sie alle „Fraktionen“ an einen Tisch: Institutionalisieren Sie behutsam aber konsequent ein Prozess- anstatt Abteilungsdenken.

Engpässen und Störfällen in der Produktion wird häufig mit einer Vielzahl von (meist unkoordinierten) Steuereingriffen begegnet. Besinnen Sie sich auch hier wieder darauf, dass einzig Ihr Kunde der Abnehmer Ihrer Produkte sein sollte (und nicht irgendwelche Läger). Übrigens: Unter Kunde kann man hier den Endkunden, aber auch den nächsten internen Teilprozessverantwortlichen verstehen!

Produktion - Sofortmaßnahmen

- ✓ **Wertschöpfungsorientierung**
Konsequente Minimierung nicht-wertschöpfender Tätigkeiten: Jede zusätzlich produktiv einsetzbare Minute bringt ein Plus im Ergebnis.
- ✓ **Prozessorientierung**
Den gesamten Ablauf für alle sichtbar und begreifbar machen: Jede im Planungsprozess initiierte Abstimmung zwischen Prozessbeteiligten vermeidet Zeit- und Kostenverschwendung im späteren, laufenden Prozess.
- ✓ **Wertstromorientierung**
Der Kunde bestimmt den Takt. Nehmen Sie diese Schlagzahl auf und die Bestände werden sinken.
- ✓ **Qualität in 2 Dimensionen**
Sichern Sie sich einen Wettbewerbsvorteil durch die Kombination aus Produkt- und Prozessqualität.
- ✓ **„corporate knowledge“**
Entdecken Sie das Potential Ihrer Mitarbeiter (neu). Ganz nebenbei resultiert ein erstaunlicher Motivationsschub.

Wertstromorientierung! Analysieren Sie, welche Komponenten in Ihrer Produktion den Schrittmacher Ihrer Prozesse darstellen. Ermitteln Sie zunächst den Haupt-Schrittmacher und richten Sie anschließend sukzessive Ihren gesamten Wertstrom im Betrieb / die Fertigungsplanung nach diesem (ausschließlich durch den Kundenabruf gesteuerten) Schrittmacher aus.

Beleben Sie die bekannte und bewährte Tugend „Qualität zahlt sich aus“. Erzeugen Sie Qualität in zwei Dimensionen:

Qualität in 2 Dimensionen Nachhaltig erfolgreich am Markt ist, wer die Kunden durch hohe Produktqualität und zufriedenstellende Prozessqualität binden kann. Holen Sie sich neben Ihren Funktionsträgern aus dem Produktentstehungsprozess auch Lieferanten und Kunden an den Tisch und erzielen Sie damit (bezogen auf Produkt, Produktion und Logistik) eine umfängliche Kundenzufriedenheit.

Stärken bzw. reaktivieren Sie das „corporate knowledge“: Nutzen Sie das ganze Potential Ihrer Produktionsorganisation:

Corporate Knowledge! Erfahrene Mitarbeiter jeder Produktion wissen, wie durch effizienten Einsatz von Ressourcen und der „richtigen“ Technologie Kundenanforderungen zu befriedigen sind. Suchen bzw. erneuern Sie den Schulterschluss zur Produktentwicklung. Fordern und fördern Sie Ihre Mitarbeiter mehr und mehr, schöpfen Sie dieses Potential ab, z.B. durch KVP-Workshops oder Schaffung einer betriebsinternen Wettbewerbssituation um „beste Lösungen“.

Entgeltsystematiken bewerten das individuelle oder auch kollektive Leistungsvermögen oft auf Basis einzelner, unzureichender Kriterien: Werfen Sie überkommene Entgeltsystematiken, die die Kreativität der Mitarbeiter behindern und deren Motivation dämpfen anstatt anhaltend aufrecht zu erhalten, über Bord. Fordern und fördern Sie verantwortliches wirtschaftliches Denken und Handeln in jedem Produktionsschritt und darüber hinaus im Blick auf den gesamten Produktionsablauf. Beginnen Sie mit kleinen Ansätzen und erweitern Sie die Verantwortung, den Einflussbereich und die Handlungsfreiheit schrittweise mit den sich einstellenden Erfolgen.



Prof. Dr. Volker Beck

Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums

Beratungsschwerpunkte: Produktion und Logistik, Standortplanung, Fertigungsplanung, Optimierung von technischen und organisatorischen Prozessen, Standardisierungen, Strategieentwicklung, Projektmanagement

3. Logistik / Supply Chain Management (SCM)

Die Grundlage jeder Unternehmenslenkung besteht in der Erstellung einer Zielpyramide der Unternehmensziele. Geeignete Sofort-Maßnahmen in einer Krise erfordern operationale und breit kommunizierte Ziele, damit jede Maßnahme auf allen Unternehmensebenen ganz kurzfristig anhand der aktuellen (auch sehr kurzfristig aktualisierten) Unternehmensziele bewertet werden kann.

In einer Krise ergeben sich Chancen, den Stellenwert der Logistik im Unternehmen neu zu definieren. Organisatorische Hemmnisse, die zuvor eine optimale Ausrichtung der Logistik an den Kundenbedürfnissen verhindert haben, können mit einer überzeugenden Logistik-Konzeption aus dem Weg geräumt werden. Hinweise zu dieser Neuaufstellung in den folgenden Statements:

Überprüfen Sie die Unternehmensziele und binden Sie die Logistik bei der Formulierung ein, denn nur aktuelle Ziele taugen als eine Entscheidungsgrundlage. Die Unternehmensziele können nur dann als eine Messschnur für die täglichen operativen Entscheidungen dienen, wenn sie breit kommuniziert und auf eine verständliche operationale Ebene übersetzt werden.

Konkret formulierte Ziele lassen z.B. in einer Besprechung mit dem Lagerleiter erkennbar werden, welche Einsparmaßnahmen die Kundenzufriedenheit in welchen Kundengruppen gefährden können.

Die zur Sicherstellung der Unternehmensliquidität in der Krise erforderliche Erhaltung und der Ausbau von Marktanteilen bedingt eine permanente Klassifizierung aller bewegten / gelagerten Teile:

- Die Risiken bei der Versorgung mit kritischen Teilen müssen transparent gemacht werden. Eine drohende Lieferunsicherheit wegen der finanziellen Gefährdung kritischer Lieferanten erfordert evtl. sogar einen Bestandsanbau von einzelnen Teilen.
- Der Einkauf sollte daher auf Grund einer genauen Teile-Klassifizierung und in enger Abstimmung mit der Vertriebsplanung seine Dispositionen durchführen. Eine ABC-/XYZ-Klassifizierung hilft hier, konkrete Bestandsplanungen durchzuführen.
- Bestände können damit unternehmenszielkonform beschafft und bevorratet werden, ohne damit Kapital über das notwendige Maß hinaus zu binden.
- Die Anreizsysteme im Einkauf dürfen nicht eindimensional die Beschaffungspreise in den Vordergrund stellen, sondern müssen die Bedürfnisstruktur und die Versorgungssicherheitsbedürfnisse der verschiedenen Marktsegmente abbilden.

Logistik / SCM - Sofortmaßnahmen

- ✓ Überprüfen und aktualisieren Sie Ihre Ziele und stimmen sie diese auf die operativen Bereiche ab.
- ✓ Planen Sie Vertrieb, Einkauf und IT im engen Schulterschluss und setzen Sie Maßnahmen konsequent um.
- ✓ Bedenken Sie, dass Kundenzufriedenheit und die Liefertermintreue in einer Krise oberste Priorität haben.
- ✓ Stimmen Sie die Maßnahmen zur Liquiditätssicherung und zur Reduzierung des working capitals mit allen Bereichen eng ab.
- ✓ Analysieren Sie Ihre Kosten und prüfen Sie Ihre Teilegruppierungen – dies sind operative Voraussetzungen zur Optimierung der Supply Chain in einer Krise.

Überprüfen Sie Ihre Kooperationen oder bauen Sie neue auf, um lohn- und zeitintensive Teilekontrollen an den verschiedenen Stufen der Supply Chain nach Außen zu verlagern oder ganz entfallen zu lassen.

Eine zu frühe Differenzierung behindert die Mehrfachverwendung von Teilen, z.B. durch das zu frühe Bilden von Teilverpackungen, durch zu frühe kundenspezifische Bearbeitungsstufen oder Etikettierungen. Bei einer Gesamtbetrachtung der Prozesskosten muss überprüft werden, ob eine Differenzierung erst unmittelbar vor der Entnahme der Teile durchgeführt werden kann.

Die IT muss die relevanten Informationen für eine auf die verschiedenen Marktsegmente abgestimmte Steuerung der Teileflüsse und der Teileveredelung zur Verfügung stellen. Die differenzierte Gruppierung aller Teile ist eine dazu unerlässliche Forderung an die Abbildung der Supply Chain in der IT. Diese Gruppierung muss kurzfristig veränder- und aktualisierbar sein (und auch aktualisiert werden), damit die in einer Krisensituation schnell veränderlichen Unternehmensziele unmittelbar umgesetzt werden können.

Achten Sie darauf, dass Spekulationskäufe mit ihren Mengen keine eigentlich für den schnellen Umschlag benötigten Lagerflächen blockieren dürfen. Ein Lager-Outsourcing von ungeplanten Mengen ist daher kurzfristig zu prüfen. Dazu ist erforderlich, diese Spekulationskäufe frühzeitig in der Logistik bekannt zu machen, damit angemessen geplant und gesteuert werden kann. Spekulationskäufe sollten mit allen Parteien genau diskutiert werden. Vermeintliche Preisvorteile sollten nicht aus einem ungenau gestaltetem Anreizsystem für den Einkauf herühren.

Die Lagerorganisation muss in der Lage sein, spezifische Teile-Gruppierungen schnell abzubilden und z.B. ein wege-optimales „Nach-Vorne-Spülen“ von häufig bewegten Teilen zu gewährleisten. Die fortlaufende Optimierung des Lagers ist eine wichtige Umsetzung einer dynamischen Logistiksteuerung. Eine transparente und verursachungsgerechte Darstellung der gesamten Supply Chain Kosten für die „richtigen“ Teile-Gruppierungen ist zudem für die Vermeidung von Quersubventionen unerlässlich.



Dr. Eberhard Groetschel

Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums

Beratungsschwerpunkte: Logistik, IT und Organisation, Supply Chain Projekte, IT- und Logistik-Outsourcing, Aufbau- und Ablauforganisationsberatung

4. Marketing / Sales / Service

Auch Marketingbudgets schrumpfen in der Krise. Dagegen weiß man seit Henry Ford: Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen. Um seine Marktpräsenz in Marketing, Vertrieb und Service bei reduzierten Mitteln mindestens zu halten, müssen Sie umdenken: statt mehr oder weniger – anders. Ein veränderter Markt erfordert eine andere Marktbearbeitung.

Marktbearbeitung umfasst Marketing, Sales und Service – und alle drei Bereiche erleben den Sturm auf den Absatzmärkten unmittelbar durch schrumpfende Budgets, frustrierende Erfahrungen bei "treuen" Kunden und sprunghaft steigende Belastung. Bei Sturm verwendet der Fischer andere Fangmethoden und flickt die Netze: Statt eines "weiter so" gilt es also gerade jetzt, Neues auszuprobieren und bessere Voraussetzungen für den nächsten Aufschwung zu schaffen. Konkret kann das in den drei Bereichen ganz unterschiedlich aussehen.

Marketing in der Krise – oder: Der beste Job der Welt

Marketing, das sind im Unternehmen die Kreativen. Und nie war Kreativität mehr gefragt als in der Krise, nämlich bei der Überprüfung der bisherigen Maßnahmen und beim Ausprobieren neuer Ansätze:

- Überprüfung der Werbewirksamkeit! Durchschnittlich 15% der versendeten hochwertigen Produktbroschüren eines mittelständischen Maschinenbau-Unternehmens kommen unzustellbar zurück. Weil man das Buying Center beim Kunden nicht kennt, schätzt die Marketingleiterin 50% Streuverluste. Anzeigen werden geschaltet, aber der Erfolg nicht kontrolliert. Ein Kundenbindungsprogramm haben Sie auch – "me too", ohne dass Ihre Kunden leuchtende Augen bekommen, wenn sie den Freunden davon erzählen. Und zum Kundenevent haben sich nur 7 Teilnehmer angemeldet. Diese Indikatoren zeigen, dass Sie Ihr Marketingbudget erheblich effektiver einsetzen könnten. Führen Sie eine systematische, kritische Werbewirksamkeits-Analyse durch. Und dann gibt es zwei Möglichkeiten: alte Zöpfe abschneiden oder so umgestalten, dass sie wieder glänzen!
- Neue Formen des Marketings ausprobieren! Gelesen haben Sie schon davon – "Guerilla Marketing", virales Marketing, soziale Netzwerke, etc. Alle Ansätze versprechen, mit kleiner Münze große Wirkung zu entfalten. Das klingt verlockend, aber auch riskant und war bislang nicht nötig. Und dann lobt das australische Fremdenverkehrsamt den besten Job der Welt aus und erzeugt mit knapp 1 Mio € Budget globale Aufmerksamkeit im Wert von 80 Mio. €! Und das funktioniert auch im B2B Geschäft. In der Krise bietet sich die Chance, auf neue Art Aufmerksamkeit zu erzeugen. Prüfen Sie die Möglichkeiten, entwickeln Sie einen ROI-optimierten Maßnahmenplan. Starten Sie sofort – mit schnellen Lernzyklen.
- Beeinflusser-Marketing! Viele technische Produkte werden zwar vom "kaufenden Kunden" bezahlt, aber die Entscheidung ist beeinflusst durch Ingenieurbüros, Architekten, Handwerker, etc. Und in Zeiten der Finanzkrise gewinnt der vertrauenswürdige Ratgeber. Mit dem Bedeutungsgewinn der Beeinflusser sollte auch Marketing die Beeinflusser stärker beeinflussen.

Vertrieb in der Krise – oder: Work smarter, not harder

Die Vertriebsziele stammen noch aus den Boomjahren, die Realität sieht düster aus. Da heißt es vielfach: Ärmel hochkrempeln und Schlagzahl erhöhen. Dabei wäre es klüger, einen Moment nachzudenken.

- Vertriebsprozesse optimieren! Das kostet wenig und bringt viel. In vielen Analysen von Vertriebsprozessen lassen sich Produktivitätspotentiale von 20% und mehr ohne Investitionen identifizieren: aufgeblähtes Reporting auf der einen Seite und verlorene Zeiten durch schlechte Kundendatenpflege auf der anderen Seite, mangelhafte Abstimmung oder Aufgabenverteilung zwischen Innen- und Außendienst, ineffizientes Partner-Management, interne Konkurrenz durch fehlerhafte Ziele, etc. Durchleuchten Sie Ihre Vertriebsprozesse und Schnittstellen systematisch und ändern Sie sie schnell und nachhaltig.
- Flexible Kundendifferenzierung! Wenn bei Ihnen noch alle Kunden gleich sind, behandeln Sie vermutlich die guten zu schlecht und die schlechten zu gut. Ein klarer Fokus hilft, die begrenzten Ressourcen wirkungsvoller einzusetzen. Und wenn Sie eine Kundenklassifikation haben, sollten Sie prüfen: Berücksichtigt die Klassifikation Umsatzpotential oder nur bestehenden Umsatz? Sind für unterschiedliche Klassen auch differenzierte Maßnahmen definiert? Werden sie gelebt? Schließlich: Überprüfen Sie die alten Potential-Schätzungen vor dem Hintergrund der Krise, denn nicht alle haben sich gleichermaßen geändert.
- Intelligentes Lead-Management! Interessentenmanagement stand auch auf der Aufgabenliste des Vertriebs – wenn Zeit übrig blieb. Jetzt ist es Zeit, diesen Ansatz systematisch auszubauen. Um internationale Leads zu generieren, hat ein Bauzulieferer ein extrem preiswertes Scouting-System etabliert, bei dem Studenten Adressen generiert und qualifiziert haben. Mit Marktforschungstechniken lassen sich Erfolgspotentiale von Leads sehr gut einschätzen – so dass der Vertrieb Potentiale hebt, statt sie zu suchen.

Marketing / Sales /Service - Sofortmaßnahmen

- ✓ Marketing: Überprüfen Sie systematisch die Werbewirksamkeit, testen Sie virale Formen und setzen Sie gezielt auf Multiplikatoren.
- ✓ Vertrieb: Schaffen Sie durch Vertriebsprozessoptimierung Freiräume, prüfen Sie Ihre Kundendifferenzierung und nutzen Sie intelligente Formen des Lead-Managements.
- ✓ Service: Hinterfragen Sie Ihre Annahmen über die Servicepräferenzen der Kunden, passen Sie das Portfolio an und heben Sie die Effizienzreserven.

Service in der Krise – oder: Das Richtige richtig tun

Service ist für die Kundenbindung entscheidend – das gilt für After-Sales Services ebenso wie für Value-Added Services. Und damit die sich zurückhaltenden Kunden bleiben, erwartet man vom Service Großes, dehnt gerne das Leistungsversprechen noch aus – natürlich ohne Berechnung. Hier sollten Sie in zwei Schritten vorgehen: Prüfen Sie, ob Sie Ihren Kunden das Richtige anbieten – und erhöhen dann die Performance.

- Serviceportfolio optimieren! Der Klient bietet ausgefeilte CAD-Zeichnungen für kundenindividuelle Lösungen an – und stellt bei einer Servicepräferenz-Analyse fest, dass es den Kunden vor allem auf Geschwindigkeit ankommt. Und bei Geschwindigkeit gilt nicht, dass mehr auch mehr Nutzen stiftet: Ab einem kritischen Wert steigen nur noch Ihre Servicekosten. Gerade in der Krise ist die Zeit, Traditionen zu hinterfragen, am besten indem man den Kunden mit einer Servicepräferenzanalyse befragt. Daraus erkennen Sie, was dem Kunden einzelne Services oder deren Ausprägung wert sind und zwar in Euro. Und damit haben Sie die Chance, auf Fakten gestützt vermeintlich wichtige Services zu reduzieren – oder auch Services wertorientiert einzupreisen.
- Service Performance Management! Gerade im Service lassen sich erhebliche Performance Reserven mobilisieren: das beginnt bei der Schnittstelle zum Vertrieb, geht über Self Services, Service Prozesse, das Dispatching bis zu individueller Performance Metrik. Alle Maßnahmen lassen sich ohne Investitionen durchführen und resultieren in erheblichen Effizienzgewinnen.

Marketing, Vertrieb und Service in der Krise – das bietet konkrete Chancen, neue Wege zu testen, weil die Veränderungsnotwendigkeit gerade jetzt besteht. Und es bietet Chancen, die Strukturen so auszurichten, dass Sie jetzt Effizienzvorteile erzielen – und im Aufschwung für eine wirkungsvolle Marktpräsenz nutzen können.



Prof. Dr. Martin Selchert

Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beraterremiums

Beratungsschwerpunkte: Strategie- und Organisationsentwicklung, Marketing, Vertrieb und Service, CRM Strategie und Prozesse, Innovations- und Change Management, Performance Management, Unternehmenssteuerung und Wirtschaftlichkeitsstudien

5. IT / IKT – Informations- und Kommunikationstechnik

Auch wenn die Handlungsfähigkeit in Krisenzeiten eingeschränkt ist: es sind gute Gelegenheiten sich von ungeliebten Systemen und zweifelhaften Projekten zu verabschieden, lange aufgeschobenes zu erledigen und auf internes Know-how zu setzen!

In schwierigen Zeiten wird immer auch auf die großen Budgetpositionen geschaut. Und da ist dann die IT oft ganz oben mit dabei und wird unter besondere Beobachtung gestellt, Gelder eingefroren oder gar gekürzt. Damit wird dem CIO ein Argument in die Hand gegeben, das sich mit etwas Geschick gut nutzen lässt, um Dinge zu Grabe zu tragen, die in „normalen“ Zeiten unantastbar sind.

Gehen Sie in den intensiven Dialog mit den Unternehmensbereichen und Fachabteilungen, um das Leistungsportfolio der IT zu überprüfen. Jetzt ist eine gute Gelegenheit zusammen mit den Kollegen Hand an „heilige Kühe“ zu legen:

- Bewerten Sie alle laufenden und geplanten Projekte neu und konzentrieren Sie sich auf die Projekte mit dem größten Nutzen. Überprüfen Sie die Anforderungen und eliminieren Sie Funktionen, die viel Mühe machen, aber verzichtbar sind ohne den Projekterfolg wesentlich zu beeinträchtigen. Die Kleinigkeiten kosten ja oft am meisten und bringen nicht viel.
- Durchleuchten Sie gemeinsam die Service-Levels und passen Sie diese dem tatsächlichen Bedarf an. Muss das Help-Desk tatsächlich bis 19:00 erreichbar sein, obwohl in der letzten Stunde fast keiner mehr im Büro ist? Müssen manche Systeme hochverfügbar sein, obwohl ein Ausfall keinen wirklichen Schaden anrichten würde?
- Identifizieren Sie antiquierte Systeme, die Ihnen seit Jahren viel Zeit und Geld kosten obwohl schon längst Alternativen im Haus sind. Die Nutzer, für die das System „unverzichtbar“ ist, müssen jetzt schon gute Argumente bringen, ihr „Lieblingskind“ zu erhalten.
- Suchen Sie nach redundanten Services, die sich im Laufe der Jahre angesammelt haben. Muss die IT wirklich alle Handy-, Smartphone-, Blackberrie-Modelle unterstützen, muss man über VPN, Web-Gateways und Einwahl den x-fachen Zugriff auf das Firmennetz bereitstellen?

IT / IKT - Sofortmaßnahmen

- ✓ Leistungsportfolio prüfen und reduzieren – alte Zöpfe abschneiden
- ✓ Interne Weiterbildung jetzt forcieren, das spart später Geld
- ✓ Investieren Sie jetzt in neue Hard- und Software – jetzt sind die Preise niedrig
- ✓ Erledigen sie die liegengelassenen Dinge wie Dokumentationen, Systembereinigungen und Updates.

In diesen schwierigen Zeiten wird es leichter sein, sich mit den Verantwortlichen auf die wirklich nötigen Systeme und Leistungen zu verständigen.

Sie können aber die Krise auch in Ihrem Bereich sehr effektiv und sinnvoll nutzen:

- Überprüfen Sie alle Wartungsverträge, Vereinbarungen mit Dienstleistern und externen Spezialisten. Kündigen Sie konsequent, was Ihnen überdimensioniert erscheint, fordern Sie von den Anbietern alternative Vergütungsmodelle und Preisnachlässe. Auch die Anbieter sind froh um jeden Kunden, der ihnen erhalten bleibt, da lassen sich viele auch auf schlechtere Margen ein.
- Kaufen Sie jetzt, wenn das noch geht, fehlende Lizenzen und Hardware. Die Hersteller haben fast alle Probleme und sind froh über jeden Abschluss. In Krisenzeiten lässt sich viel Geld bei Anschaffungen sparen, die sowieso auf Sie zukommen.
- Sollten Sie die Flaute im Kerngeschäft auch in weniger Arbeit in der IT spüren, kümmern Sie sich um die Dinge, die immer liegen geblieben sind: Dokumentationen, Systembereinigungen, Updates etc. Wenn die Fachabteilungen nicht so unter Strom stehen, bekommt die IT eher mal eine Downtime zugestanden, als wenn der Laden brummt.
- Überprüfen Sie die geplanten bzw. notwendigen Trainings. Oft hat man das Know-how in den eigenen Reihen, verlagern Sie externe Schulungen nach innen, lassen Sie die eigenen Spezialisten die Kollegen schulen. Das spart Geld, fördert den Zusammenhalt der Mannschaft und erhöht das interne Wissen.

Die Liste der Maßnahmen, die jetzt und trotz Krise ergriffen werden, ließe sich noch fortsetzen. Entscheidend ist die Konzentration auf die Dinge, die in normalen Zeiten nicht durchsetzbar wären. Und Sie sollten sich darauf konzentrieren, Ihre IT für den nächsten Aufschwung fit zu machen, der kommt bestimmt und dann ist es nötig, den eigenen Stall in Ordnung zu haben.



Michael Jost

Head of IT-Consulting
Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums

Beratungsschwerpunkte: IT-Strategieentwicklung und Umsetzung, Portfolioanalyse, Business-Alignment, IT-Governance, Change Management, Kunden- und Serviceorientierung (ITIL), IT-Services, Leistungsverrechnung, Leistungsoptimierung, IT-Relationship, Mitarbeiterengagement, Stakeholder-Management, Leadership

6. Personal / HR

Vogel Strauß geht zum Angriff über - Wie das Personalmanagement zur treibenden Kraft in der Krise wird

Als Anfang des Jahrhunderts die New-Economy-Blase platzte und zahlreiche Unternehmen in die Krise stürzte, gab es auch in den Personalbereichen ein böses Erwachen. Anstatt das üppige Füllhorn der Personal- und Organisationsentwicklung ausschütten zu können, war nun Schmalhans Küchenmeister. Schlimmer noch: Viele Personaler sahen sich nun in der ungeliebten Rolle des Erfüllungsgehilfen und steckten angesichts der Wucht der Veränderungen nicht selten resigniert den Kopf in den Sand. Doch die Restrukturierungs- und Personalabbauorgien schossen nicht selten über das Ziel hinaus und hinterließen große Schäden in den Betrieben.

Vor diesem Hintergrund fallen die Reaktionen auf die aktuelle, ungleich tiefer gehende Weltwirtschaftskrise fast moderat aus. Die Beteiligten haben gelernt, dass eine personalpolitische Vollbremsung mit radikalem Arbeitsplatzabbau zwar kurzfristig die Kosten senken kann, langfristig aber die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens gefährdet. So setzen die Betriebe alles daran, ihre qualifizierte Stammbesetzung auch in der Krise zu halten und die Personalkosten stattdessen über „weiche“ Maßnahmen (z.B. Überstundenabbau, Kurzarbeit) zumindest kurzfristig in den Griff zu bekommen. Auch nutzen Betriebe die andauernde Flaute, um ihre Belegschaft meist durch öffentlich geförderte Qualifizierungsmaßnahmen fit für die Anforderungen der Zukunft zu machen.

Personal - Sofortmaßnahmen

- ✓ Identifizieren Sie die zentralen Brennpunkte der Krise und liefern Sie proaktiv praxisnahe, schnell wirksame Lösungen
- ✓ Nutzen Sie kreativ personalpolitische Einsparmöglichkeiten, um Raum für die relevanten Investitionen zu behalten
- ✓ Pflegen Sie den offenen Dialog mit der Operativen und werden Sie zum strategischen Business-Partner des Managements

Doch als Personalmanager haben Sie noch vielfältige andere Möglichkeiten, um auch in der Krise eigene Akzente zu setzen:

- Augen auf und raus aus der Kuschelecke! Werden Sie sich darüber klar, um was es in Ihren Unternehmen wirklich geht. Setzen Sie dabei die Brille von Entscheidern, Kunden, Öffentlichkeit und anderen relevanten Beteiligten auf.
- Definieren Sie Ihren Leistungsbeitrag! Leiten Sie ausgehend von der Unternehmensvision und -strategie die Vision und Strategie Ihres Personalbereiches ab. Stellen Sie sich dabei immer wieder die Frage, wie Sie mit Ihrem Team messbar zur betrieblichen Wertschöpfung beitragen können.
- Ran an das Problem! Warten Sie nicht, bis Sie in der aktuellen Krise angesprochen werden, sondern gehen Sie von sich aus auf die betrieblichen Brennpunkte zu. Stellen Sie sich dabei die Frage, wo die drängendsten Probleme liegen (z.B. Kapazitätsanpassung in der Produktion, Umsatzeinbußen im Vertrieb) und welche Lösungen Sie als Personalmanager Ihren internen Kunden proaktiv anbieten können.

- Sparen Sie – aber an der richtigen Stelle! Denken und handeln Sie kostenbewusst. Nicht alles, was in Boomzeiten gut und wünschenswert ist, ist aktuell sinnvoll. Entwickeln Sie Ihren personalpolitischen „Sparplan“, um Geld für die in der Krise wirklich relevanten Dinge zu haben (z.B. Vertriebsschulungen).
- Pflegen Sie den Dialog! Personaler sind keine „Schönwetter-Männchen“. Sprechen Sie die aktuellen Probleme und Herausforderungen ungeschminkt an. Der rechtzeitige, offene Dialog ist das beste Mittel gegen eine überschäumende Gerüchteküche und kann aus Betroffenen Verbündete machen.

Während das Personalwesen früher vor allem für das Funktionieren der operative HR-Infrastruktur sorgte (z.B. Aus- und Weiterbildung, Vergütung), geht es nun um ganz andere Qualitäten. Über die aktuelle Krise hinaus sind nicht administrative Experten und Verwalter gefordert, sondern zukunftsgerichtete Gestalter und Change Agenten. Als Personalmanager muss es Ihr Anspruch sein, sich als strategischer Business-Partner in allen Bereichen des Unternehmens zu etablieren. So gilt es, die Sprache und „Denke“ des Managements, der Operativen und des Marktes zu verstehen, um passgenaue, praxismgerechte Lösungen zu bieten. Behalten Sie dabei die langfristige Unternehmensstrategie im Blick, um den Wandel auch strategisch nachhaltig voranzutreiben.



Dr. Markus Wendt

Head of HR-Consulting
Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums

Beratungsschwerpunkte: Assessment Center / Management Audit; Kompetenzmanagement; Mitarbeiterbefragung; Strategie / Leitbild; Personalmanagement; Vorgesetzteneinschätzung / 360 Grad Feedback Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums

7. Kommunikation

Die Produktivität eines Unternehmens hat vor allem mit den Menschen in den Unternehmen zu tun. Von den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von ihrer Leistungsbereitschaft und grundsätzlichen Motivation hängt es ab, ob ein Unternehmen im Wettbewerb mithalten kann oder nicht. Ganz besonders trägt diese Erkenntnis in wettbewerbsintensiven Zeiten und allgemein schwierigen Zeiten.

Wo Budgets hinterfragt und auch gekürzt werden, wo noch genauer als sonst die Effizienz von Prozessen geprüft wird, sollten die unterschiedlichen Maßnahmen der (Kosten)Optimierung nachvollziehbar erläutert werden. Nutzen Sie dafür alle bislang eingeführten Kommunikationskanäle, aber überprüfen Sie auch, ob diese von den Mitarbeitern überhaupt frequentiert werden. Dazu können Befragungen herangezogen werden – vermeiden Sie jedoch unnötig umfangreiche Umfragen. Es reicht oft, wenn Sie die Nutzungsintensität sowie Anregungen und Wünsche für Verbesserungen hinterfragen. Dementsprechend können Sie die Kommunikationskanäle unverändert beibehalten, optimieren oder durch andere, geeignetere ersetzen beziehungsweise ergänzen.

Wenn Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen nicht ausreichend eingebunden und informiert sind, versuchen sie, ihren Informationsdurst aus inoffiziellen Quellen zu stillen, die jedoch nicht notwendigerweise die Position des Managements wiedergeben. So werden diese Informationen nach Gutdünken interpretiert, was zu einem Verlust der Deutungsmacht seitens des Managements führt. Im schlimmsten Fall werden die gefundenen Informationen aus Unkenntnis oder weil es nur Teilinformationen sind, falsch interpretiert und lassen womöglich nur noch die Kündigung des Arbeitsverhältnisses als Lösung erscheinen. Sorgen Sie also dafür, dass ausreichend offiziell autorisierte Informationen zur Verfügung stehen.

Achten Sie dabei auf inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmte Kommunikationskanäle und sorgen Sie für eine ausgewogene Kommunikation, die mediale Formen (Print, elektronisch) mit Instrumenten der persönlichen Kommunikation verbinden. Denn die vielerorts gut gemeinte schlichte Flut von Instrumenten und Darstellungen fördern nicht die Transparenz, sondern verwirren und ermüden nur.

Kommunikation - Sofortmaßnahmen

- ✓ Sorgen Sie dafür, dass ausreichend offiziell autorisierte Informationen zur Verfügung stehen, damit die Mitarbeiter sich nicht selbständig auf Informationssuche begeben und Sie dadurch Ihre Deutungsmacht bezüglich der Fakten und Inhalte verlieren.
- ✓ Überprüfen Sie, ob die bislang eingesetzten Kommunikationskanäle von Ihren Mitarbeitern überhaupt genutzt und geschätzt werden.
- ✓ Achten Sie auf inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmte Kommunikationskanäle und sorgen Sie für einen ausgewogenen Kommunikationsmix.
- ✓ Bereiten Sie die Kommunikationsinhalte zielgruppengerecht auf. Dazu ist eine Mitarbeitersegmentierung nach Aufgaben, Qualifikationen und Bedürfnissen sinnvoll.
- ✓ Binden Sie Ihre Führungskräfte aktiv in die Kommunikationsaufgaben ein und machen Sie sie so zu Meinungsbildnern. Sorgen Sie dazu für kontinuierliche und zeitnahe Informationen und unterstützen Sie die Kommunikationsaufgaben Ihrer Führungskräfte mit geeigneten Instrumenten.
- ✓ Reservieren Sie selbst regelmäßig Zeit in Ihrem Terminkalender für die persönliche Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern. Denn diese erwarten, dass sich die Unternehmensleitung für ihre Belange wahrnehmbar interessiert und ihr Wohlergehen ernst nimmt.

Mitarbeiter, die nicht oder unzureichend über Entwicklungen oder anstehende bzw. laufende Veränderungsprozesse informiert werden, nehmen die Situation als nicht durchschaubare Unwägbarkeit oder gar als persönliches Risiko wahr und reagieren nicht selten mit Blockieren und Verzögern. Dies kann vermieden werden, wenn ihre dringendsten Fragen kontinuierlich antizipiert und beantwortet werden. Aber im Gegensatz zum Management interessiert die Mitarbeiter zunächst nicht so sehr, was der Grund oder Auslöser für eine Veränderung ist und wohin diese das Unternehmen führen soll. Sie möchten in erster Linie wissen, was konkret geschieht und wie sie selbst darin eingebunden sind. Formulieren Sie die Botschaften also stets aus der Sicht der Mitarbeiter.

Berücksichtigen Sie dabei aber auch die Mitarbeiterstruktur in Ihrem Unternehmen. Eine Segmentierung der Belegschaft im Hinblick auf die verschiedenen Aufgaben, Qualifikationen und Bedürfnisse hilft, die Kommunikation mit inhaltlich unterschiedlichem Anspruch zielgruppengerecht und damit erfolgreicher als im Gießkannensystem zu vermitteln.

Der Anspruch der Mitarbeiter an Führung und Orientierung ist nach Jahren der - positiven wie negativen - Erfahrung im Umgang mit Veränderungen gestiegen. Die Wahrnehmbarkeit der Unternehmensleitung nach innen ist von entscheidender Bedeutung für die Bereitschaft sich zu engagieren. Mitarbeiter erwarten, dass sich die Unternehmensleitung offenkundig für ihre Belange interessiert und ihr Wohlergehen ernst nimmt. Reservieren Sie daher regelmäßig Zeit in Ihrem Terminkalender für Kommunikationsaufgaben. So können Sie etwa periodisch mit einer wechselnden kleinen Anzahl von Mitarbeitern ein Frühstück einnehmen und dabei über Themen reden, die den Mitarbeitern auf der Seele liegen. Außerdem können Sie bei dieser Gelegenheit zu kritischen Fragestellungen und heiklen Themen gezielt Erklärungen und Interpretationen liefern, die von den Mitarbeiter als authentisch und nicht mehr anders deutbar wahrgenommen werden.

Wenn ein gemeinsames Frühstück nicht nach Ihrem Geschmack ist, richten Sie die passende Plattformen für eine regelmäßige persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern ein: Sie können am späteren Nachmittag Diskussionsrunden organisieren oder, wenn in Ihrem Unternehmen zum Beispiel weiter auseinanderliegende Standorte koordiniert werden müssen, Roadshows organisieren, am besten im zeitlichen Rahmen ohnehin wahrzunehmender Managementtermine.

Unternehmensinterne Kommunikation ist eine Aufgabe, die auf vielen Schultern ruhen muss. Binden Sie daher Ihre Führungskräfte bewusst und gezielt ein. Sie gelten in den Augen der Mitarbeiter schon allein durch ihre Funktion als Meinungsführer und sollten bei ihrer Aufgabe durch regelmäßige Informationsrunden, Fragen- und Antworten-Kataloge sowie standardisierte Präsentationsunterlagen unterstützt werden.



Prof. Dr. Ulrike Buchholz

Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums

Beratungsschwerpunkte: Organisation von Unternehmenskommunikation, strategische Planung von Kommunikationsprozessen, Kommunikation in Veränderungsprozessen, Integrationskommunikation, internes Kommunikationsmanagement, Führungskräftekommunikation, Themenmanagement, Agenda Setting

Haben Sie Fragen?

Rufen Sie uns an!

Unter

http://www.scopar.de/leistungen_fokus_de,207.html

finden Sie eine Vielzahl von Methoden und Konzepten,
die für Sie und Ihre Arbeit hilfreich sein können -
natürlich kostenlos und zum Direct-Download.

SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Maximilianstraße 35a

D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: info@scopar.de

Web: www.SCOPAR.de