

ExecBlueprints™

In Zusammenarbeit mit Aspatore Books

Im Fokus:

I. Fünf Schritte, um Ihr Unternehmen gegen die Rezession zu wappnen

Beobachten Sie Ökonomie-Trends. Bauen Sie die Diversifizität Ihres Unternehmens aus. Achten Sie auf die Kosten. Gehen Sie entschieden vor. Suchen Sie nach neuen Möglichkeiten.

II. Die Basis

Eine Rezession wird durch das Fehlen von Wachstumsmöglichkeiten definiert.

III. Unentbehrliche Schritte während einer Konjunkturschwäche

Beschäftigen Sie sich mit Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung, den Gehältern, Außenständen, Kunden und der Marketingstrategie.

IV. Die goldenen Regeln, um eine Rezession zu meistern

Wirken Sie Sorgen und Befürchtungen entgegen, geben Sie jedem eine Chance sich zu engagieren und verfolgen Sie mehrere unterschiedliche Ansätze.

V. Grundlegende Tipps

Der Schlüssel, um eine Konjunkturschwäche erfolgreich zu meistern, liegt darin, wie man auf den Druck reagiert, wenn die Rezession zuschlägt. Es ist entscheidend, schnell zu reagieren und die Kosten auf die zu erwartenden Einnahmen abzustimmen.

Drei Top-Führungspersönlichkeiten zum Thema:

Fünf entscheidende Schritte, um Ihr Unternehmen gegen die Rezession zu wappnen

A.G. Karunakaran

Präsident und CEO, GDA Technologies, Inc.

Garth L. Young

Präsident, Management Recruiters Indianapolis-North

Gregory Kalush

CEO und Präsident, Interphase

Der Prozess, ein Unternehmen gegen Konjunkturschwächen zu wappnen, beginnt mit dem Beobachten und Verstehen der ökonomischen Bedingungen. Dabei müssen sowohl die lokalen als auch die globalen Entwicklungen beachtet werden, die Ihre Kunden und Mitbewerber beeinflussen. Diversifizieren Sie Ihre Aktivitäten und lernen Sie Ausgaben beweglich und kundenorientiert einzusetzen. Sobald eine Wirtschaftsflaute auftritt, sollten Sie entschieden agieren. Antworten Sie darauf mit verstärkten Kommunikationsmaßnahmen – sowohl intern gegenüber Ihren Mitarbeitern als auch extern zu Ihren Kunden. Eine Rezession weckt automatisch Ängste bei beiden Gruppen und Sie als Führungskraft müssen den Dialog intensivieren. Das wirkt Sorgen und Befürchtungen entgegen und schafft neue Möglichkeiten, aufkommende Kundenwünsche zu befriedigen. So kann die Rezession sogar zu einer Chance werden. ■

Inhalt

| | |
|----------------------------|-------|
| Über die Autoren | S. 2 |
| A.G. Karunakaran | S. 3 |
| Garth L. Young | S. 6 |
| Gregory Kalush | S. 9 |
| Ideen und Strategien | S. 12 |

Über die Autoren



A.G. Karunakaran

Präsident und CEO, GDA Technologies

A.G. Karunakaran, „AGK“, ist der Präsident und CEO von GDA Technologies, Inc., dem Unternehmen, das er 1996 mitbegründete. Er führte GDA von einer 4-Personen-Gesellschaft zu einem stabilen Konzern mit mehr als 400 Mitarbeitern und zahlreichen Designcentern auf der ganzen Welt. AGK ist Inhaber von zwei US-Patenten zu erweiterungsfähigen Computerplattformen, Gründungsmitglied der TiE und des CEO-Leadership-Forums.

Er blickt auf über 20 Jahre Erfahrung in der Computer- und Halbleiterindustrie zurück, mit Engagements in Ingenieur- und technischen Marketing-Positionen bei Wipro India, HCL India and HCL America, OPTI und Trident Microsystems. Sein mannigfaltiges Wissen erstreckt sich von System- und Designentwicklung über technisches Marketing bis hin zu General-Management bei der Entwicklung von elektronischen Produkten für aufstrebende Märkte wie

die Computer- und Kommunikationsindustrie, darin eingebundene Zweige und Endverbrauchermärkte.

In seiner Freizeit widmet sich AGK dem örtlichen Fußballverein seiner Heimatstadt als Coach und Schiedsrichter, wandert gerne und arbeitet eng mit „Families for Children“ zusammen – einer gemeinnützigen Organisation, die sich um Kinder im indischen Coimbatore kümmert.

☛ Lesen Sie AGKs Erkenntnisse auf Seite 3.



Garth L. Young

Präsident, Management Recruiters Indianapolis-North

Garth Young trat bei Management Recruiters 1997 als Personalchef ein und arbeitete in dieser Position bis 2001. Ein Jahr lang bekleidete er den Posten des General Managers, bevor er 2002 Präsident und Teilhaber des Unternehmens wurde. Heute ist er Mehrheitseigner und Präsident.

Vor seinem Eintritt bei Management Recruiters war er in Vertrieb und General-Management sowohl bei Elektro- und Mechanikgroßhändlern als auch bei Herstellern beschäftigt. Garth L. Young trat 1972 in die US-Navy ein und leistete seinen Dienst auf Schiffen im Pazifik. 1979 wechselte er als Quer-

einsteiger zur US-Küstenwache. 1984 erhielt Young seinen BS-Abschluss vom Iona College und arbeitete dann an der Coast-Gard Officer Candidate Schule. Er durchlief eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Weiterbildungsmaßnahmen, bevor er 1994 vom aktiven Dienst zurücktrat.

☛ Lesen Sie Garth L. Youngs Erkenntnisse auf Seite 6.



Gregory Kalush

CEO und Präsident, Interphase

Greg Kalush ist Aufsichtsratsvorsitzender, Präsident und CEO der Interphase Corporation. Er trat im Februar 1998 als Finanzchef in das Unternehmen ein und war dort für das komplette Finanzwesen verantwortlich. Kurze Zeit später wurde seine Verantwortung auf andere Bereiche des Unternehmens erweitert. Dazu gehörten Verkauf, Marketing und Produktion. 1999 wurde er zum Präsidenten und CEO ernannt und war damit für die gesamte Strategie-Ausrichtung des Unternehmens verantwortlich. Seine Aufgabe war es nun sicherzustellen, dass die finanzielle Performance auch den Erwartungen der Anteilseigner entsprach.

Vor seinem Engagement bei Interphase arbeitete Greg Kalush als Vizepräsident bei der Transmission Data Service

Abteilung von DSC. Dieser Geschäftsbereich war für die Implementierung von Datenübertragungsbloks und ATM-Transport-Service bei der DCS-DEXC-Linie von Cross-Connector-Produkten verantwortlich. Bei DSC, das 1998 von Alcatel aufgekauft wurde, bekleidete Greg Kalush außerdem die Position des Vize-Präsidenten für internationale Produkte und des Vizepräsidenten der Finanzgruppe für die Transport System Group.

Vor seinem Einstieg bei DSC leitete Kalush als Direktor die Finanzen, Planung und Administration des 3-Milliarden-\$-Geschäftsbereiches Southwest Marketing and Service bei IBM. Als operativer Leiter steuerte er ein 450 Mitarbeiter starkes Team in einer Region mit acht Staaten. Er fungierte auch als

Controller der Data Systems Abteilung von IBM, der umsatzstärksten und profitabelsten Abteilung zu dieser Zeit. Zudem war er CFO und Verantwortlicher für Skill-Dynamics, IBMs 400 Millionen Dollar schwere Ausbildungs- und Trainingsorganisation. Er kam 1978 zu IBM und bekleidete verschiedene Positionen in den Bereichen Rechnungswesen und finanzielle Analysen.

Gregory Kalush machte seinen Bachelor in Business Administration an der Pace University in Pleasantville, N.Y. und erhielt seinen MBA an der Pace University Graduate School of Business in White Plains, N.Y.

☛ Lesen Sie Gregory Kalushs Erkenntnisse auf Seite 9.

Rezession – ein Definitionsansatz

Die Definition der Rezession ist kein Geheimnis: In einer Zeit des Konjunkturabschwungs haben Sie nicht genügend Wachstumsmöglichkeiten. Im Falle des Ausbleibens von Wachstum aufgrund der ökonomischen Rahmenbedingungen ist die negative Entwicklung nicht auf die eigene Performance zurückzuführen. Wichtig ist, sich auf die Situation einzustellen und damit umzugehen, um das Unternehmen in Sicherheit zu bringen.

Wenn Sie ein globales Unternehmen sind, werden sich die Herausforderungen der Rezession an Ihren verschiedenen internationalen Standorten auf unterschiedliche Weise manifestieren.

A.G. Karunakaran
Präsident und CEO,
GDA Technologies, Inc.

Makroökonomische Faktoren tragen mit zum Abschwung unserer Branche bei. Es gibt da eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren, wie zum Beispiel das Budget der Kunden, Investitionskapital und firmeneigenes Kapital. Wenn Investitionen in die Produktentwicklung nicht getätigt werden, kommt es in unserer Wirtschaft gar zu einer Rezession.

In einem Klima der konjunkturellen Flaute brauchen Sie eine Strategie, die den Kostendruck bei Ihren Kunden berücksichtigt. Die Kunden fordern mehr für ihr Geld und deshalb sollten Sie kostengünstige Lösungen zu Ihrem eigenen Vorteil nutzen.

Während einer Rezession ist die Wahrscheinlichkeit von direktem Unternehmenswachstum zwar nicht sehr hoch, weil Sie einen Großteil der Ersparnisse an Ihre Kunden weitergeben müssen, aber das Band zwischen Ihnen und Ihren Kunden

wird fester und sie halten Ihnen länger die Treue.

Bewährte Methoden, um eine Rezession zu überstehen

Die Art, wie Sie Strategieänderungen durchführen, hängt davon ab, wann die Rezession Sie trifft bzw. wann Sie einen konjunkturellen Abschwung voraussehen. Sollte dies zu einem Zeitpunkt passieren, an dem Sie über genügend Kapital verfügen, das Ihnen über die Phase hinweghilft, müssen Sie die Strategie vielleicht gar nicht ändern.

Sollten Sie aber nicht über genügend Rücklagen verfügen, wird Ihre Strategie eine komplett andere sein. So spielen einerseits finanzielle Aspekte in Ihrem Unternehmen eine wichtige Rolle, zum anderen müssen Sie sich im Klaren werden, welche übergeordneten Gründe für die Rezession verantwortlich sind und die Gesamtsituation beobachten.

Eines der ersten wichtigen Dinge, die Sie in so einer Situation tun sollten, ist die Trends genau im Auge zu behalten. Sie müssen sowohl die übergeordneten als auch die lokalen und firmeninternen Faktoren genau beobachten. Zweitens – schauen Sie auf die Kosten. Vor allem während einer Rezession müssen Sie herausfinden, wie Sie die Kosten im Rahmen halten. Jeder achtet während einer Konjunkturflaute auf die Kosten, aber wie Ausgaben begrenzt und welche Einsparstrategien eingesetzt wer-



„Vielfältigkeit ist eine der tragenden Säulen, die Ihr Unternehmen rezessions-sicher machen.“

A.G. Karunakaran
Präsident und CEO,
GDA Technologies, Inc.

- führte sein Unternehmen von einem 4-Personen-Team zu einem weltweit operierenden Konzern mit über 450 Mitarbeitern
- mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Computer- und Halbleiterbranche
- Erfahrung bei der Entwicklung und im technischen Marketing bei Wipro India, HCL India und Amerika, OPTI und Trident Microsystems

A.G. Karunakaran ist per Email zu erreichen unter ag.karunakaran@execblueprints.com

den sollten, kann für jedes Unternehmen unterschiedlich sein. Diese Entscheidungen werden von den klugen Köpfen im Unternehmen getroffen und deshalb sollten die Ergebnisse auch sehr individuell sein.

Und drittens ist es wichtig zu erkennen, wenn etwas nicht so läuft wie geplant und dann sofort etwas dagegen zu tun, egal ob es um Kostenreduzierungen oder Investitionen geht.

Manchmal sollten Sie einen Abschwung auch als Chance verstehen. Von 2002 bis 2003 stellten wir eine ganze Reihe neuer Mitarbeiter im Vertrieb ein, während viele andere Firmen ihre Kosten senk-

ten. Aber wir hatten das Gefühl, dass die Einsparungen der anderen unserem Unternehmen eine Chance boten. Wir glaubten, dass wir schneller aus dem wirtschaftlichen Abschwung kommen würden, wenn wir mehr „Füße auf dem Boden“ hätten. Diese Strategie zahlte sich sehr gut für uns aus.

Die Einbindung des Managements

Ich würde sagen, dass zwei Gruppen bei Grundsatzentscheidungen während eines Abschwungs eingebunden werden müssen: der CEO mit seinem unmittelbaren Team und die Gruppe von Führungskräften, die diesem Team zuarbeitet. Kommt es zu einem Entscheidungsprozess, sollte die gesamte Gruppe darüber diskutieren.

Eine wichtige Rolle des Managements ist es, die Sorgen derjenigen abzuschwächen, die ihnen unterstellt sind. Die Menschen haben Angst um ihren Arbeitsplatz und machen sich Sorgen um die Stabilität des Unternehmens. In dieser Situation ist es absolut entscheidend, dass das Management den Menschen das Vertrauen vermittelt, das sie benötigen, um ihre Arbeit zu machen und dass jeder in diesen Prozess eingebunden wird. In diesen Zeiten muss ein Manager in der Lage sein zu sagen: „Wir haben das Problem verstanden und

wir wollen mit diesen Maßnahmen darauf reagieren. Indem wir das tun, werden wir die Situation auch gemeinsam meistern.“ Manager müssen dies konstant tun: Die Mitarbeiter bei positiver Stimmung zu halten ist sehr wichtig, vor allem in schwierigen Zeiten.

Vieles hängt davon ab, wer die wesentlichen Träger Ihres Unternehmens sind, wie Ihre finanzielle Situation ist, ob Sie beispielsweise ein börsennotiertes Unternehmen sind. Der zentrale Schlüssel zum Erfolg aber liegt darin, dass Sie sowohl die Mitarbeiter als auch das Management einbinden. Das Management muss die Unternehmensstrategie vermitteln und die Zustimmung der Mitarbeiter bekommen. Denn das letzte, was Sie jetzt brauchen, ist sich Gedanken darüber machen zu müssen, ob Ihr Team beim Kampf gegen die Rezession dabei ist oder nicht.

Kommunikation und Beständigkeit

Angemessene Kommunikation ist ein effektives Werkzeug, um Mitarbeiter in Zeiten des Abschwungs zu motivieren. Schlechte Nachrichten während einer Rezession verbreiten sich schnell. Ziehen Sie deshalb Vier-Augen-Gespräche und schwarze Bretter großen Versammlungen vor und testen Sie zahlreiche neue Kommunikationswege. Wenn

Sie sich mit den Mitarbeitern beschäftigen, legen Sie Wert auf gute Kommunikation und seien Sie stets für die Mitarbeiter da. Durch die vielen Gespräche bekommen Sie eine andere, erweiterte Perspektive, weil Sie sich in die Lage der Mitarbeiter versetzen. Wenn Sie gut zuhören und die richtige Nachricht weitergeben, verstärkt das Ihre Strategie. All das wird dabei helfen, Ihre Mitarbeiter in schweren Zeiten zu motivieren.

Wenn die Bedingungen für den wirtschaftlichen Erfolg schlecht sind, sollten alle Mitarbeiter in den Kommunikationsprozess eingebunden werden. Von einem bin ich überzeugt: Ihr Management-Team kann noch so viele Gründe für oder gegen eine Entscheidung hervorbringen, sobald die Entscheidung gefallen ist, muss diese auch beständig vermittelt werden – jeder Person und jedem Manager gegenüber. Das Management sollte die Nachricht verbreiten und erklären, dass sie mit diesem Problem auf genau diese Art und Weise umgehen werden. Klare Linien helfen den Mitarbeitern. Sobald Sie gemeinsam zu einer Entscheidung gekommen sind, sollten Sie auch konsequent dazu stehen und nicht den Eindruck verbreiten, es stünde alles noch zur Diskussion. Konsequenz und Beständigkeit bei der Kommunikation einer Entscheidung sind die Rezepte zum Erfolg.

Abhängig von der Natur Ihres Geschäftes und Ihrer Kapitaldecke werden Sie sich während einer Rezession automatisch über Personaleinsparungen Gedanken machen. Auch ich war schon in Situationen – nicht in diesem Unternehmen – in denen wir uns mit Personaleinsparungen beschäftigen mussten. Wichtig ist, sich die rationalen Gründe für die Entscheidung vor Augen zu halten und den Mitarbeitern beim Wechsel zu helfen. Die Veränderung ist für beide Seiten schwierig, sowohl für die Mitarbei-

Experten-Tipp

Jedes Unternehmen, das mit einem Abschwung zu kämpfen hat, ist in dieser Situation, weil auch seine Kunden in dieser Situation sind. Deshalb müssen Sie wissen, dass Ihr Kunde, der sonst innerhalb von 30 Tagen bezahlt, jetzt ein Zahlungsziel von 90 Tagen in Anspruch nehmen möchte. Er ist bestrebt, wie jeder andere auch, seinen Geldfluss zu strecken. Es kann sein, dass die Kunden mehr von Ihnen verlangen, weil sie sich extrem verkleinern müssen, um im Geschäft zu bleiben. Die Kunden sind dann darauf angewiesen, dass Sie sich für sie strecken. Sie sollten sich für diese Dinge zuständig fühlen. Die Zusammenarbeit mit Ihren Kunden kann sich in diesem Prozess verbessern. Der springende Punkt ist: Wenn Sie die Schmerzen Ihrer Kunden teilen, werden Ihre Kunden auch den Gewinn mit Ihnen teilen.

ter, die bleiben, als auch für diejenigen, die das Unternehmen verlassen. Den Mitarbeitern, die bleiben, sollten Sie nicht das Gefühl vermitteln, sie könnten die nächsten sein. Und den Menschen, die Ihr Unternehmen verlassen, sollten Sie einen würdigen Abschied bereiten.

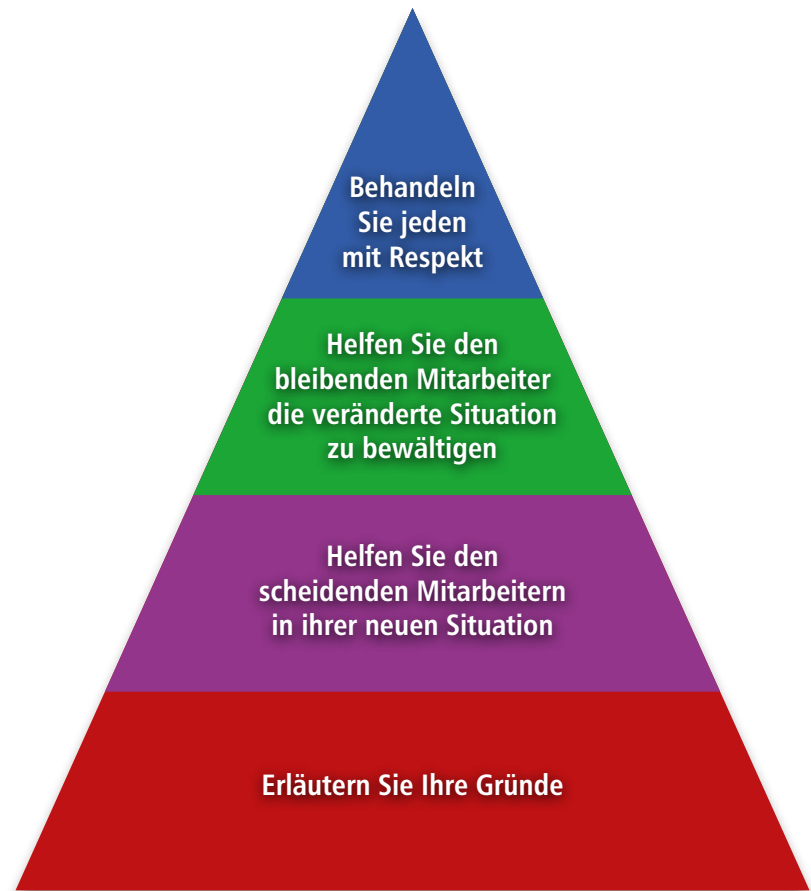
So gestalten Sie Ihr Unternehmen rezessionsicher

Um Ihr Unternehmen vor der Rezession zu schützen, sollten Sie auf Vielfalt setzen. Sie sollten verschiedene Geschäftslinien aufbauen und sich nicht nur von einem Kunden abhängig machen. Viele Unternehmen scheitern, weil sie sich lediglich auf einen oder wenige große Kunden konzentrieren. Wenn die übergeordneten Rahmenbedingungen dann eben jene Kunden treffen, gehen sie mit ihnen unter. Vielfältige Produktangebote und eine breite Kundenbasis helfen Ihnen in schweren Zeiten weiter. Sie sollten Richtlinien zur Kundengewinnung aufstellen, die bestimmen, welche Kunden Sie gewinnen möchten, um die notwendige Vielfalt zu erreichen.

Internationale Kriterien

Die Herausforderungen der Rezession manifestieren sich auf unterschiedliche Weise im internationalen Auftreten Ihres Unternehmens, sofern Sie global agieren. Wenn Sie sich mit einer Rezession und den internationalen Niederlassungen Ihres Unternehmens beschäftigen, müssen Sie die Lage des jeweiligen Landes genau kennen. Was in einem Land eine Rezession ist, könnte für ein anderes Land eine ganz andere Situation bedeuten und darüber sollten Sie sich auch im Klaren sein. Sobald Sie festgestellt haben, wo konjunktureller Abschwung herrscht, sollten Sie herausfinden, welche Möglichkeiten Sie haben und diese auch ausschöpfen. Auf Basis der geographi-

Bausteine für die effektive Verkleinerung von Unternehmen



schen Lage Ihrer Kunden, Händler und Mitarbeiter müssen Sie verschiedene Strategien während einer Rezession anwenden.

Sie müssen die demographischen Faktoren einer Gegend kennen – inklusive Bankwesen, verfügbare Rohstoffe, Investitionsfreude, Infrastrukturmaßnahmen und Marketing – und dann entsprechende Entscheidungen treffen. Zudem ist es wichtig mit allen Bestandteilen Ihres Unternehmens zu kommunizieren, mit der internationalen und der lokalen Ebene. Wenn Sie auf der einen Seite die Ausgaben kürzen und auf der anderen Seite investieren, sollten Sie sichergehen, dass Sie – und auch jeder andere – weiß, warum Sie das tun und was es bewirken soll. Effektive Kommunikation wird jedem helfen, als

Team zu agieren und zu verstehen, warum Sie hier keine Neueinstellungen planen, während Sie dies an anderer Stelle tun und warum dies wichtig für Ihr Unternehmen ist.

Was bringt das nächste Jahr

Auch in den kommenden zwölf Monaten wird es Risiken geben, weil die wirtschaftliche Gesamtsituation zu einer Ausgabenkrise bei den Konsumenten geführt hat. Auch wir beginnen die Effekte an unserer Kundenbasis zu sehen. Aber in unserem Fall ist es der Schlüssel, zu beobachten, wie unsere Kunden mit ihren Forschungs- und Entwicklungsbudgets umgehen. Genauso sollten Sie auf die kleinen und großen Ökonomiefaktoren achten, die Ihr Geschäft antreiben und Ihre Entscheidungen aufgrund der Trends treffen. ■

Garth L. Young

Präsident, Management Recruiters Indianapolis-North

Einleitung:

Es gibt ein altes Sprichwort, das lautet: „Wenn die Situation Mut erfordert, dann schreiten die Mutigen zur Tat.“ Dieses Sprichwort kann auf den Sport, die Verteidigung und selbstverständlich auch auf die Wirtschaft übertragen werden. Obwohl die fünf Tipps, die ich gebe, eigentlich zu jeder Zeit eingehalten werden sollten, wendet ein guter Geschäftsmann sie selbstverständlich gerade in Zeiten langsamen Wachstums an.

Manche mögen darüber streiten, ob wir uns wirklich in einer Rezession befinden, aber jeder, der eine Zeitung liest oder die Abendnachrichten sieht, wird glauben, dass dem so ist. Im folgenden werde ich einige Tipps geben, die Ihr Unternehmen stark machen können.

Es gibt fünf Schritte, um Ihr Unternehmen krisenfest zu machen. Sie sollten sich Ihre Gewinn- und Verlustrechnung ansehen und sie auch verstehen, sich mit Ihren Gehaltslisten und den Mitarbeitern beschäftigen, Ihre Außenstände im Auge behalten, die Kunden besuchen und Ihre Marketingstrategien sowie die Ziele auf den Prüfstand stellen. Jeder Geschäftsinhaber oder Manager, der diese fünf Schritte berücksichtigt, wird feststellen, dass sein Unternehmen besser aufgestellt und gesünder ist.

Experten-Tipp

Sie sollten immer versuchen herausfinden, ob Sie Ihr Geschäft neu ausrichten können. Sind einige Dinge schal oder zur Routine geworden? Ist es Zeit, interne Hand-Outs, Literatur oder Marketing-Ansätze aufzufrischen? Obwohl Sie in diesen Zeiten eigentlich kein Geld ausgeben möchten, kann es genau das sein, was Sie tun müssen. Das Geschäft kann schal werden. Vergessen Sie nie: Es braucht Geld, um Geld zu verdienen.

*Ich hatte einmal einen Chef, der sagte:
„Ich bin zu einer Rezession eingeladen worden und habe die Einladung abgelehnt.“*

Garth L. Young
Präsident, Management Recruiters
Indianapolis-North

Untersuchen Sie Ihre Gewinn- und Verlustrechnung

Ihre Gewinn- und Verlustrechnung enthält eine Fülle von Informationen über Ihre Geschäfte. Wenn Ihre Buchhaltung die Bücher so führt, wie es sein soll, können Sie jeden einzelnen Cent, der in Ihr Unternehmen kommt oder es verlässt, aufspüren. Wenn Sie die Kosten senken möchten, dann ist die Gewinn- und Verlustrechnung ein guter Startpunkt. Von Reise- über Telefonkosten, von Gehältern bis hin zu Gewinnen: die Gewinn- und Verlustrechnung wird es zu Tage fördern. Der entscheidende Schlüssel ist es, die Aufstellung zu verstehen. Wenn Ihnen die Gewinn- und Verlustrechnung wie eine fremde Sprache vorkommt, sollten Sie besser ganz schnell Ihre Sprachkenntnisse aufbessern!



„Es gibt nichts Schöneres als sich seine Führungsrolle durch Erfolg zu verdienen.“

Garth L. Young
Präsident, Management Recruiters
Indianapolis-North

- trat als Personalchef 1997 in das Unternehmen ein
- wurde noch im selben Jahr General Manager und 2002 Präsident
- diente von 1972–1979 in der US Navy und von 1979–1994 in der Küstenwache

Garth L. Young ist per Email zu erreichen unter garth.young@execblueprints.com

Zweitens ist das eine gute Gelegenheit einen kleinen Vergleich zu wagen. Nehmen Sie Ihre Gewinn- und Verlustrechnung und gehen Sie diese Monat für Monat, Quartal für Quartal, Jahr für Jahr durch. Untersuchen Sie, was in der Regel passiert ist und welche unvorhergesehenen Dinge aufgetreten sind. Häufig werden Sie einige neue Ausgaben finden, die Sie vermeiden, oder reguläre Kosten, die Sie einsparen können.

Drittens: Sie haben die Gewinn- und Verlustrechnung ausgewertet und die Ausgaben verglichen. Was können Sie jetzt tun? Nun, fragen Sie sich zum Beispiel, wie viele Fachzeitschriften werden tatsäch-

lich gelesen? Was ist mit Mitgliedschaften? Reisekosten? Miete, Computerkosten? Die Liste geht immer weiter. Jetzt ist es Zeit, klar zwischen wichtigen Geschäftskosten und den Dingen zu unterscheiden, die „schon immer so“ waren oder „nice-to-have“ sind. Manchmal ist es überraschend festzustellen, wie viel man für Stifte, Papier und solche Dinge ausgibt. Es ist Zeit, den überflüssigen Ballast abzuwerfen.

Beschäftigen Sie sich mit den Gehältern und Ihren Mitarbeitern

Die Regel Nr. 1 für jede Führungskraft ist zu wissen und zu verstehen, was die Mitarbeiter tun. Besonders in harten Zeiten. Das kann einige Zeit in Anspruch nehmen, je nachdem wie viele Mitarbeiter Sie haben. Aber es ist entscheidend zu wissen, was die Menschen in Ihrer Organisation tun und wie zum Erfolg beitragen, ob positiv oder negativ.

Sobald Sie effektiv ausgewertet und verstanden haben, was Ihre Mitarbeiter tun, ist es Zeit sich mit der Redundanzprüfung zu beschäftigen. Je größer Ihr Unternehmen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Überkapazitäten entdecken, die beseitigt werden können. Obwohl Verkleinerung vielleicht nicht das ist, was Sie möchten, können Entlassungen eine Lösung sein, insbesondere wenn Überkapazitäten vorhanden sind. Zumindest können Sie einige Dinge neu ordnen.

Um Entlassungen zu vermeiden, können vielleicht Gehälter angepasst werden. Zum Beispiel könnten Sie über ein Einfrieren von Lohnbestandteilen in diesem Jahr diskutieren, damit insgesamt 10 Mitarbeiter weiterhin in Ihrem Unternehmen beschäftigt und nicht entlassen werden müssen. Existie-



ren in Ihrem Unternehmen Pläne für Provisionszahlungen oder Bonus-Ausschüttungen, die für 24 Monate eingefroren werden könnten? Es gibt eine Vielzahl von Entscheidungsmöglichkeiten.

Schauen Sie sich die Liste der Kundenaußenstände an

Manchmal können Unternehmen regelrecht Gold in den Listen mit Außenständen finden. Wieviel wird Ihrer Firma geschuldet? Wie viel Zeit ist nach Zahlungszielen mit 30 bzw. 90 Tagen oder im schlechtesten Fall nach noch längeren Außenständen vergangen? Es muss jemand für Ihre Außenstände verantwortlich sein und hinter Ihrem Geld herjagen. Egal ob es sich um Dienstleistungen oder verkaufte Produkte handelt, Ihre Geschäfts-

bedingungen müssen eingehalten werden.

Die genaue Analyse Ihrer Forderungen kann manchmal einige „faule“ Schulden aufdecken. Das kann zu den gefürchteten Abschreibungen führen, die kein Unternehmen wünscht. Manchmal kann es auch dazu führen, dass Inkassounternehmen eingesetzt oder ein Brief von Ihren Anwälten geschrieben werden muss, um die Aufmerksamkeit Ihrer Schuldner zu erlangen. Egal wie auch immer die Situation sich darstellt, sollte jemand bei Ihnen signifikante Außenstände oder „faule“ Schulden haben, müssen Sie sich darum kümmern. Die Konten mit Außenständen aufzuräumen ist gleichzeitig eine Chance in der Geschäftsbeziehung mit Ihren Kunden.

Besuchen Sie Ihre Kunden

Wenn Ihre Kunden Ihnen Geld schulden, ist es ratsam, die Situation ihrer Unternehmen mit ihnen zu diskutieren. Einfach gesagt: „Wie läuft es bei Ihnen?“ Welche Auswirkung hat die Rezession für sie gehabt? Ist ihre Kapitaldecke in Ordnung? Halten sich die Kunden Ihrer Kunden mit Einkäufen zurück? Ist das Geschäft auf dem Tiefpunkt? Das ist genau der richtige Zeitpunkt sich mit der Geschäftsleitung Ihrer Kunden zusammzusetzen. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Die Wirtschaftskrise wird irgendwann vorbei sein, es ist nur eine Frage der Zeit. Und wenn es dann soweit ist, werden sich Ihre Kunden daran erinnern, dass Sie ihnen über die Krise hinweg helfen wollten.

Beim Thema Kunden sollten Sie versuchen herauszufinden, wieviel Geld Ihre Kunden bei Ihnen lassen. Ist da überhaupt noch etwas? Dies ist eine wichtige Zeit Ihren Altkunden besonderes Augenmerk zu schenken. Ich empfehle dringend Ihr Büro zu verlassen und Ihre Kunden zu besuchen. Erinnern Sie sich an den alten Fernsehspot einer

Fluglinie, in dem der Chef seinem Verkaufsteam einige Flugtickets aushändigt und sagt: „Macht euch auf den Weg!“? Einer der Vertriebsmitarbeiter fragt daraufhin nach dem größten Kunden. An diesem Punkt wedelt der Boss mit einem einzelnen Ticket in der Luft und sagt: „Den besuche ich.“ Genau das ist heutzutage entscheidend. In unserer schnelllebigen High-Tech-Welt geht nichts über den Schritt zurück in vergangene Zeiten und den guten alten Besuch beim Kunden.

Untersuchen Sie Ihre Marketing-Strategie

Und was ist mit neuen Geschäften? Gibt es sie da draußen? Nun, die einfache Antwort ist: Definitiv! Neue Geschäftsabschlüsse zu erzielen ist während dieser Zeiten schwieriger, weil die Kunden dazu neigen, Geschäfte mit Menschen zu machen, die sie kennen und sich sicher fühlen möchten, wo sie ihr Geld investieren. Aber die Wahrheit ist: Da draußen sind neue Geschäfte, die man tätigen kann.

Die erste Überlegung dabei ist: Erzielen Sie überhaupt Geschäftsabschlüsse mit Neukunden? Wenn

ja, wie kommen sie zustande? Wenn nicht, ist es an der Zeit die Frage zu stellen, was sich ändern muss. Ist es eine Frage der Einstellung?

Ich hatte einmal einen Chef, der sagte: „Ich bin zu einer Wirtschaftskrise eingeladen worden und habe die Einladung ausgeschlagen.“ Nun, das ist eine Einstellung. Wird es leicht sein, Ihren Mitarbeitern diese Sichtweise einzuimpfen? Nein, aber es ist genau das, was Sie brauchen und es fängt mit den Führungspositionen an. Was ist denn überhaupt das wirkliche Problem während einer sogenannten Rezession? Ist es nicht einfach nur ein Einsparen von Geldern, die sonst ausgegeben oder investiert würden? Menschen, die über Mittel verfügen, bekommen Angst und halten daran fest. Sie werden von täglichen Nachrichten angetrieben, die verbreiten, dass die Dinge schlecht sind und noch schlechter werden. Unglücklicherweise ist dies ein Teufelskreis, der einen negativen Einfluss auf die Wirtschaft hat. Es ist also die Mentalität der Menschen, die häufig neu eingestellt werden muss. ■

Gregory Kalush

Vorstandsvorsitzender und Präsident von Interphase

Bewährte Wege, um eine allgemeine Rezession zu überstehen

Wir betrachten unsere Investitionen immer im Zusammenhang mit den zu erwartenden Erträgen. Wenn die Investitionen aus dem Ruder laufen, fahren wir sie zurück oder führen Rationalisierungsmaßnahmen durch. Es gibt aber auch Zeiten und Situationen, in denen Investitionen berechtigt sind, die aus dem Rahmen fallen. Zum Beispiel, wenn sie für ein neues Programm sind, das untrennbar mit einem zukünftigen Ertragsstrang verbunden ist. Dann überprüfen wir regelmäßig die Wahrscheinlichkeit künftiger Geschäfte und halten an Investitionen zur Komplettierung des Programms fest, falls dieses vielversprechend erscheint.

Wenn Ihr Unternehmen von konjunkturellen Schwankungen betroffen ist, ist es entscheidend, wie Sie auf den Druck reagieren, wenn eine Rezession einsetzt.

Diese Praxis eines kontinuierlichen Monitoring besteht seit einigen Jahren. In der Vergangenheit mögen wir in unserem Unternehmen vielleicht ein bisschen langsam auf Veränderungen innerhalb unserer Prognosen reagiert haben, aber heute sind wir sehr reaktionsfreudig. Wenn wir etwas entdecken, das negativen Einfluss auf eine Ertragslinie haben wird, schauen wir, wie wir die Kosten angemessen reduzieren können, so dass uns die Mittel nicht ausgehen. Unsere Manager spielen bei der Ermittlung des Unternehmenserfolges eine zentrale Rolle. Das

gilt insbesondere in Zeiten einer Wirtschaftskrise. Wenn wir Kosten reduzieren, stellen wir eine Liste mit den Dingen zusammen, die wir stoppen wollen. Diese Liste ist genauso überlebenswichtig für uns wie die Liste mit den Dingen, die wir weiterführen sollten. Wir untersuchen, wo wir Aufwendungen reduzieren müssen und beauftragen unsere Manager damit, Rationalisierungs- und Einsparpotentiale zu finden, um die notwendige Reduzierung zu erreichen.

In Zeiten wie diesen kommunizieren wir so oft wir nur können mit den Mitarbeitern, um sie auf dem neuesten Stand zu halten und zu motivieren, wenn das Geschäft nicht so erfolgreich läuft. Wir stellen heraus was passiert und wie wir darauf reagieren. Anschließend ermuntern wir die Mitarbeiter Teil

Gregory Kalush
Vorstandsvorsitzender und
Präsident von Interphase

der Lösung zu werden. Das ist keine Zauberei, sondern zeigt unseren Respekt: Die Menschen verdienen es zu wissen, was vor sich geht, egal ob Gutes oder Schlechtes, und wie sie helfen können.

Es hängt von der wirtschaftlichen Situation ab, wie häufig und zu welchem Zeitpunkt man solche Maßnahmen durchführen muss. So erfordert ein einziges schlechtes Quartalsergebnis nicht generell ein unmittelbares Handeln (z. B. Entlassungen). Sollten sich jedoch die schlechten Quartalszahlen häufen und der Ausblick auf das Jahr keine Besserung versprechen, beginnen



„Unser Erfolg basiert darauf, dass wir sorgfältig Branchen-Trends analysieren und dann Investitionen tätigen, die diese Trends berücksichtigen – bevor uns unsere Kunden danach fragen.“

Gregory Kalush

Vorstandsvorsitzender und Präsident
von Interphase

- trat 1998 als Leiter Finanzen in das Unternehmen ein; wurde ein Jahr später Vorstandsvorsitzender und Präsident
- früherer Vizepräsident der Transmission-Data-Services-Sparte von DSC
- Erfahrung bei IBM, dabei führte er ein Team von 450 Mitarbeitern in einer 8-Staaten-Region

Gregory Kalush ist per Email
zu erreichen unter
gregory.kalush@execblueprints.com

wir die Ausgabenseite zu analysieren und nach Möglichkeiten zu suchen, diese zurückzuschrauben. Während unserer Planungen betrachten wir die nächsten ein bis zwei Jahre und treffen Entscheidungen über die Höhe der Investitionen auf der Basis dieser Prognosen. Während des Planungsprozesses nutzen wir globale Bezugswerte, um die bewährtesten Praktiken für den jeweiligen Bereich festzulegen. In jedem Fall stellen wir sicher, dass die Ausgaben mit den zu erwartenden Erträgen im Einklang stehen, so dass wir die langfristige Unternehmensstabilität nicht gefährden.

In unserem Unternehmen – wie, so glaube ich, in den meisten anderen Unternehmen auch – nehmen Mitarbeiter und Gehälter den größten Raum bei den Kosten ein. Deshalb ist dies immer ein Bereich, den man betrachten muss, wenn man die Ausgabenseite an die erwarteten Erträge angleichen möchte. Wir versuchen zuerst Einsparungen auf allen Feldern zu realisieren, die nichts mit den Mitarbeitern zu tun haben, aber wenn es notwendig ist zu schrumpfen, untersuchen die Manager und ich, wo eventuell Mitarbeiter eingespart werden könnten.

Die Veränderungen werden dem gesamten Personal mitgeteilt. Wir halten generell ein Komplett-Meeting ab, gefolgt von einem Schreiben, das die Details und Hintergründe beleuchtet.

Unentbehrliche Bestandteile eines rezessions-sicheren Geschäfts

Das vielleicht Beste, was Sie tun könnten, um Ihr Unternehmen vor einer Wirtschaftskrise zu schützen ist es, sich eine Marktposition in einem Produktbereich zu verschaffen, der nicht als erster von einer Krise getroffen wird. Wenn Ihr

Unternehmen sich zum Beispiel in einem Markt mit unverzichtbaren Dingen bewegt, etwa Lebensmittel, Energie oder Ähnliches, sind Sie im Vorteil!

Aber wenn Ihr Unternehmen wie die meisten anderen der Wirtschaft von konjunkturellen Schwankungen betroffen ist, ist es entscheidend, wie Sie auf den Druck reagieren, wenn eine Rezession einsetzt. Das Beste, was sie tun können, ist ein Auge auf die fixen und variablen Kosten zu haben. Setzen Sie diese mit den erwarteten Erträgen in Bezug und halten Sie sie in einem gesunden Gleichgewicht. Es ist unentbehrlich, dass Sie die Fixkosten minimal halten und die Produktivität der variablen Kosten maximieren. Wir versuchen einen Teil unseres Personalstamms als variable Komponente zu halten (Subunternehmer) und sie als Vollbeschäftigte nur dann ins Unternehmen zu integrieren, wenn dies absolut notwendig ist. So können wir die Mitarbeiterkosten schnell reduzieren, falls dies erforderlich wird. Das ist zwar während der Vertragslaufzeit mit dem Subunternehmer ein wenig teurer, aber es hilft, wenn Sie schnell Reduzierungen vornehmen müssen.

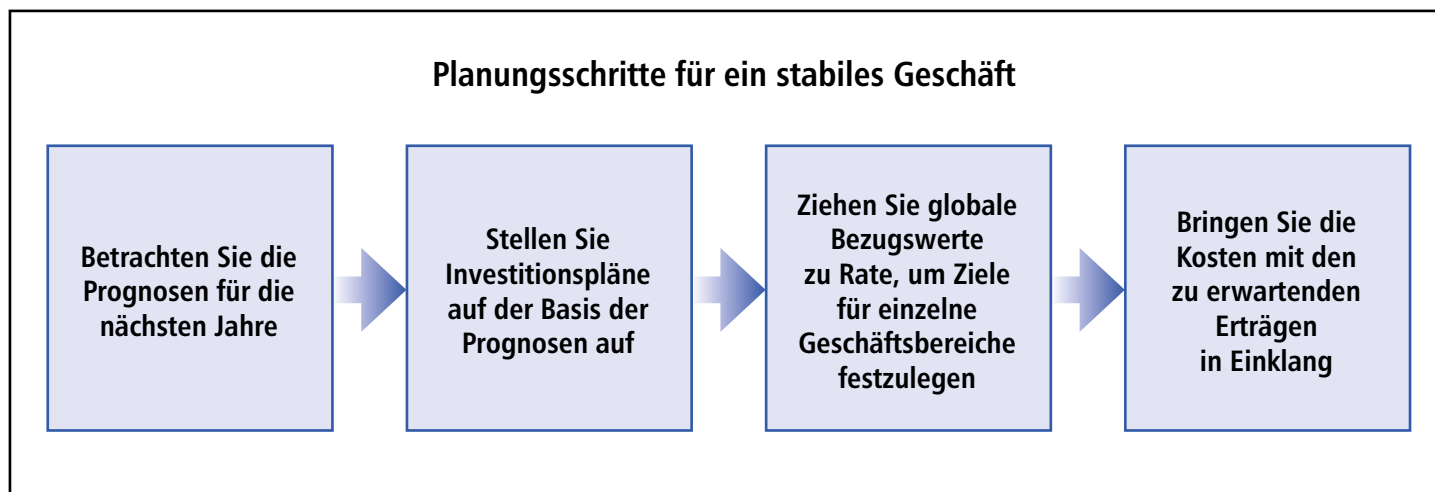
Aufkommende Marktveränderungen

In der Telekommunikationsbranche kommt ein Großteil des neuen Wachstums aus neuen aufstrebenden Märkten. Das führt zu einer Reihe von Herausforderungen, denen wir vorher nicht ausgesetzt waren. Typischerweise sind solche Märkte sehr preissensibel und dies setzt die Anbieter einem gehörigen Druck aus. Deshalb haben Anbieter mit den niedrigsten Kosten (oft aus China) den etablierten Anbietern in aufstrebenden Märkten, vor allem in Asien, das Wasser abgegraben.

Wir antworten darauf, indem wir unsere Produktlinien an noch kosteneffektivere Lösungen für aufstrebende Märkte koppeln. Gleichzeitig führen wir jährlich globale Untersuchungen unserer Infrastruktur mit dem Schwerpunkt Kostenreduzierung durch, so dass wir aggressiver in den aufstrebenden Märkten agieren können.

Zudem ist ein kontinuierlicher Trend zu IP-basierenden Netzwerken im Telekommunikationsmarkt zu beobachten. Dieser Wandel zu IP als Transportmethode hat dafür gesorgt, dass die entsprechenden Produkte zu einer Art Massenwa-

Planungsschritte für ein stabiles Geschäft



re geworden sind. Wir erweitern unser Produktportfolio über I/O hinaus, um eine neue Generation von Beschleuniger-Paketlösungen zu integrieren mit dem Ziel, eine noch sicherere IP-Umwelt zu kreieren. So können wir uns gegenüber anderen Marktteilnehmern differenzieren und ein langfristigeres Ertragswachstum für die Zukunft sicherstellen.

Die Situation der Kunden in einem rückläufigen Jahr

Die Geschäftsbeziehungen mit unseren Kunden sind ganz hervorragend. Obwohl oder gerade weil unsere Produkte eigentlich nur in die Produkte unserer Kunden eingesetzt werden. Wenn unser Geschäft rückläufig ist, sind unsere Kunden auch betroffen. In der Regel sogar weit mehr als wir. Der Grund dafür ist einfach: Wenn der Verkauf unserer Produkte zurückgeht (die meist in die Server unserer Kunden eingebaut werden), heißt dies, dass die Verkaufsmengen unserer Kunden im selben Maße zurückgegangen sind.

Der Unterschied liegt im Größenverhältnis. Nehmen wir an, der durchschnittliche Wert unseres Produktes ist 1.000 Dollar und der Preis des Produktes unse-

Experten-Tipp

Als „Rezessionsversicherung“ ist es immer von Vorteil nach Märkten zu streben, die wirklich notwendige Dinge anbieten, auf die die Menschen nicht verzichten können. In einer Rezession werden sie dahin tendieren, den Luxus zu reduzieren, aber sie werden nicht ohne absolut notwendige Produkte auskommen. Ich weiß nicht, ob es einen „wahren“ Weg für ein rezessionssicheres Geschäft gibt. Aber es ist entscheidend, dass Sie schnell auf den Druck einer Wirtschaftskrise reagieren und Ihre Ausgaben an die zukünftig zu erwartenden Erträge angleichen. In unserem Geschäft versuchen wir Märkte zu erschließen, die ein langfristiges Wachstumspotential versprechen. Wir arbeiten dann sehr hart daran, der beste Anbieter für das zu werden, was der Markt verlangt.

res Kunden ist 50.000 Dollar oder mehr. Wenn wir ein Board nicht verkaufen, verlieren wir 1.000 Dollar, unser Kunde aber verliert 50.000 Dollar. Unserer beider Wohl und Wehe sind miteinander verknüpft und deshalb tun wir beide, was wir können, um erfolgreich zu sein.

Da wir unsere Produkte nicht verkaufen können, wenn unsere Kunden ihre nicht an den Mann bringen, können wir während rückläufiger Jahre das Verkaufsvolumen an unsere Kunden nicht immer konstant halten. Wir suchen deshalb kontinuierlich nach neuen und interessanten Möglichkeiten, an denen wir mit unseren Kunden weiterarbeiten können, um unsere Einnahmequellen zu diversifizieren. ■

I. Fünf Schritte, um Ihr Unternehmen gegen die Rezession zu wappnen

Beobachten Sie Ökonomie-Trends.

- Arbeiten Sie die Schlüsselfaktoren heraus, die den größten Einfluss auf Ihr Geschäft haben und beobachten Sie diese kontinuierlich.
- Beobachten Sie sowohl die Mikro- als auch die Makro-Trends in Ihrem Geschäftsbereich, Ihrem Land und auf der Welt.

Bauen Sie die Diversifizität Ihres Unternehmens aus.

- Entwickeln Sie verschiedene Geschäftslinien und stellen Sie sicher, dass Sie niemals von nur einem Kunden abhängig sind.
- Breitgefächerte Produktangebote und eine breite Kundenbasis sind das, was Ihnen über die Krise hinweghelfen kann.

Achten Sie auf die Kosten.

- Zu jeder Zeit, aber besonders in Krisenzeiten, müssen Sie herausfinden, wie Sie die Kosten im Rahmen halten können.
- Die Art und Weise, wie Sie Kosten begrenzen und Einsparungsstrategien implementieren, sollte auf Ihr Unternehmen und Ihre Strukturen zugeschnitten sein.

Gehen Sie entschieden vor.

- Erkennen Sie, wann die Dinge aus dem Ruder laufen und seien Sie bereit, schnell etwas dagegen zu unternehmen.
- Führungspersonlichkeiten müssen eine agile Organisation aufbauen, die in der Lage ist sich mutig zu bewegen, wenn dies notwendig ist.

Suchen Sie nach neuen Möglichkeiten.

- Manchmal müssen Sie ein rückläufiges Geschäft auch als Chance verstehen.
- Markt- und Ökonomieveränderungen eröffnen auch neue Bedürfnisse bei Ihren Kunden.
- Wenn Ihr Unternehmen gut darin ist, den Kunden und seine sich wandelnden Bedürfnisse zu verstehen, kann eine Rezession auch neue Geschäftsfelder eröffnen.

II. Die Basis

Eine Rezession wird durch das Fehlen von Wachstumsmöglichkeiten definiert.

- Wenn ein Unternehmen nicht wächst, muss es die Gründe für die Stagnation herausfinden.

- Geht die Wachstumslücke aus der allgemeinen Wirtschaftslage hervor, muss man mit ihr völlig anders umgehen als mit einem Negativwachstum aufgrund der eigenen Performance.

Es ist wichtige, die fixen Kosten zu minimieren und die Produktivität der variablen Kosten zu maximieren.

- Halten Sie einen Teil Ihrer Mitarbeiter als variable Komponente und stellen Sie sie erst fest ein, wenn dies absolut notwendig ist.
- So können Sie eine Reduzierung deutlich schneller umsetzen.

III. Entscheidende Schritte während einer Konjunkturschwäche

Beschäftigen Sie sich mit Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung.

- Ihre Gewinn- und Verlustrechnung enthält eine Fülle von Informationen über Ihre Geschäfte.
- Nutzen Sie dies, um Kosten zu reduzieren, vergleichen Sie Kosten und Einnahmen über einen längeren Zeitraum.

Beschäftigen Sie sich mit den Gehältern und Ihren Mitarbeitern.

- Jede Führungspersonlichkeit muss wissen, was die Mitarbeiter tun, besonders wenn die Zeiten hart sind.

Gehen Sie Außenständen auf den Grund.

- Unternehmen können in der Liste ihrer Außenstände wahre Schätze finden. Diese sollten ausfindig gemacht und aktiv verfolgt werden.
- Schauen Sie nach faulen Schulden und bringen Sie diese unverzüglich in Ordnung.

Beschäftigen Sie sich mit Ihren Kunden.

- Suchen Sie nach Wegen mit Ihren Kunden zu kooperieren, um ihnen über die Krise hinweg zu helfen.
- Legen Sie ein besonderes Augenmerk auf Ihre ehemaligen Kunden und versuchen Sie die Geschäftsbeziehungen wieder aufleben zu lassen.

Stellen Sie Ihre Marketingstrategie auf den Prüfstand.

- Neue Geschäfte zu akquirieren ist in Krisenzeiten schwieriger aber nicht unmöglich.
- Überprüfen Sie Ihre Einstellung zur Rezession und verwandeln Sie diese in eine Chance.

IV. Die goldenen Regeln, um eine Rezession zu meistern

Wirken Sie Sorgen und Befürchtungen entgegen.

- Es ist die Aufgabe der Manager den Sorgen und Bedenken der Menschen, die ihnen Bericht erstatten, entgegen zu wirken.
- Die Menschen werden Angst um ihre Arbeitsplätze und die Zukunft des Unternehmens haben. Es ist entscheidend, dass das Management ihnen Sicherheit vermittelt.
- Die Mitarbeiter sollten eine positive Einstellung haben und auch behalten. Das ist gerade in schweren Zeit immens wichtig.

Beteiligen Sie alle am Kommunikationsprozess.

- Achten Sie darauf, dass jeder Manager dieselbe Botschaft kommuniziert.
- Konsequenz und Beständigkeit auf allen Kommunikationsebenen ist wichtig für den Erfolg.

Nutzen Sie viele verschiedene Kommunikationskanäle.

- Schlechte Nachrichten verbreiten sich in Krisenzeiten schneller, deshalb reichen große Meetings und einseitige Kommunikation nicht aus.
- Regen Sie Einzelgespräche an, arbeiten Sie mit Message Boards und nutzen Sie viele unterschiedliche Kommunikationswege.
- Seien Sie für Ihre Mitarbeiter erreichbar – ein offenes Ohr kann die Motivation enorm steigern.

V. Grundlegende Tipps

Der Schlüssel eine Konjunkturschwäche erfolgreich zu meistern liegt darin, wie man auf den Druck reagiert, wenn die Rezession zuschlägt. Betrachten Sie die fixen und variablen Kosten in Bezug auf die Ertrags Erwartungen und halten Sie diese in einer gesunden Balance.

Es ist entscheidend, schnell auf den Rezessionsdruck zu reagieren und die Kosten auf zu erwartende Einnahmen abzustimmen. Konzentrieren Sie sich auf Märkte und Bereiche mit einem langfristigen Wachstumspotential und gehen Sie immer auf wechselnde Kundenbedürfnisse ein.



Zehn Schlüsselfragen und Diskussionspunkte

- 1** Wie definieren Sie eine Konjunkturschwäche in Ihrer Branche? Wie folgen die Abschwächungen in Ihrer Branche den gesamtwirtschaftlichen Trends und inwieweit weichen sie davon ab?
- 2** Was sind Ihre derzeitigen Wachstumserwartungen? Haben sie sich während der letzten fünf Jahre verändert? Mussten Sie kürzlich Berichtigungen vornehmen? Warum oder warum nicht?
- 3** Wie sieht Ihre Wachstumsrate im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern aus? Was sind die wichtigsten Faktoren, die zu den Unterschieden und Gemeinsamkeiten beim Wachstum im Vergleich mit dem Wettbewerb führen?
- 4** Was ist für Ihr Unternehmen die bewährteste Methode, um eine allgemeine Konjunkturschwäche zu überstehen? Wo liegen die Gemeinsamkeiten mit den Methoden Ihrer Branche, wo die Unterschiede?
- 5** Welche Rolle haben Sie Ihren Führungskräften während der Schwächeperiode zugedacht? Suchen Sie ihre Beteiligung, wenn Sie die Reaktion Ihres Unternehmens auf negative Ergebnisse planen?
- 6** Wie wollen Sie Ihre Mitarbeiter in schlechten Zeiten motivieren? Müssen Sie in schlechteren Zeiten in der Regel Mitarbeiter entlassen? Wenn dem so ist, welche Kriterien spielen bei der Entscheidung für oder gegen bestimmte Mitarbeiter eine Rolle? Wie kommunizieren Sie Entlassungen im Unternehmen?
- 7** Was sind die fünf wichtigsten Komponenten, um ein rezessions-sicheres Geschäft aufzubauen? Warum sind gerade diese so wichtig?
- 8** Erwarten Sie in den nächsten zwölf Monaten konjunkturelle Abschwächungen, die Teile Ihres Unternehmens oder das Unternehmen als Ganzes betreffen? Welche Faktoren könnten hierzu beitragen? Welche Möglichkeiten hat Ihr Unternehmen, um die Auswirkungen abzuschwächen?
- 9** Wie weit lag der Profit während des letzten Abschwungs unter dem eines durchschnittlichen Jahres? War die Verringerung absehbar? Welche Faktoren führten dazu?
- 10** Welche Marktveränderungen erwarten Sie in den nächsten zwölf Monaten, die einen Einfluss auf Ihr Geschäft haben könnten? Welche Reaktionen planen Sie?

Books24x7 ist ein Tochterunternehmen von SkillSoft.

Weitere Informationen:

SkillSoft Deutschland
NETg GmbH

Niederlasser Lohweg 191
40547 Düsseldorf
T 0800 400 41 40 (kostenlos in D)
T 0211 16 43-3,
F 0211 16 43-411
E info@skillsoft.de
www.SkillSoft.de

Zunftstraße 20
21244 Buchholz
T 0800 400 41 41 (kostenlos in D)
T 04181 239323
F 04181 23910
E info@skillsoft.de
www.SkillSoft.de

SkillSoft Schweiz
NETg GmbH

In der Luberzen 40
8902 Urdorf
T +41 44 7444747
F +41 44 7444748
E info@skillsoft.ch
www.SkillSoft.ch