

Presseinformation (siehe auch <http://www.hplic.net>)

Dr. Helbig & Partner: Studie zeigt Defizite vieler Unternehmen beim Krisenmanagement

**Akutes Budgetkürzen: reicht das?
Systematisches Zielmanagement als Weg aus der Krise!**

Hamburg, 06. Januar 2003 – Deutsche Unternehmen reagieren momentan auf dramatische Ergebniseinbrüche mit Ad-Hoc-Maßnahmen wie Budgetkürzungen und Reorganisationen. Eine Studie von Dr. Helbig & Partner zeigt, dass das als Weg aus der Krise nicht reicht. Nachholbedarf besteht u.a. bei der systematischen Erschließung von Potentialen in Vertrieb und internen Prozessen. Die in ertragreichen Jahren vielfach vernachlässigten systematischen Managementmethoden und -prozesse fehlen nun im Arsenal der Reaktionsmöglichkeiten.

An die täglichen Meldungen über Ergebniseinbrüche bei Großunternehmen haben wir uns gewöhnt. Waren anfangs die IT- und Telekommunikationsindustrie und Finanzdienstleister betroffen, so hört man heute Hiobsbotschaften aus allen Branchen, wie z.B. der Medienindustrie, dem Maschinenbau oder der Automobilindustrie.

Die veröffentlichten Maßnahmen der Unternehmen deuten dabei in den seltensten Fällen auf Strategien zur Unternehmensneuausrichtung, Optimierung von Prozessen oder des Geschäftsportfolios hin. Dagegen werden Kürzungen von Budgets für Marktkommunikation, Vertriebsprovisionen, IT- und Prozess-Investitionen, Forschung und Entwicklung, Reisekosten und Fuhrpark bekannt gegeben. Oft verbunden mit Verkäufen von Tochterunternehmen, um den notwendigen Cash-Flow zu erhalten. Maßnahmen zum Personalabbau realisiert nahezu jedes Unternehmen.

Das sind kurzfristige und notwendige Schritte zur Stabilisierung, keine Frage. Mittelfristig besteht aber die Gefahr einer Verschärfung des Problems das Unternehmen gesund aus der Krise zu führen. Unterbleiben notwendige Prozessoptimierungen wg. fehlender Budgets und laufender Reorganisationen und fehlen Mittel für Marktkommunikation, hat das unmittelbar Auswirkungen auf den Umsatz.

Erfolgreiche Unternehmen kombinieren daher kurzfristige Maßnahmen mit einer mittelfristigen Strategie zur dauerhaften kontinuierlichen Steigerung von Leistungspotenzialen. Einigen wenigen Unternehmen ist es sogar gelungen, diese kontinuierlichen Verbesserungen auch in Boom-Zeiten durchzuführen; entsprechend gering sind deren Problemen in der momentanen Rezession.

Die aktuelle Studie der Hamburger Unternehmensberatung Dr. Helbig & Partner hat die Unternehmen dabei in vier unterschiedliche Stufe unterteilt, je nach Reaktionsmethodik auf Unternehmenskrisen.

Die einfachste Stufe erreicht haben die so genannten „**Reagierer**“, die immerhin fast 40% aller Unternehmen ausmachen. Das ausgeprägte Controlling/- und Planungssystem dieser Unternehmen erlaubt es, die Plan/Ist-Abweichungen detailliert zu verfolgen, nach budgetierten Kostenarten und Umsatzgruppen unterteilt, unterstützt durch ERM-Systeme (Enterprise Resource Management). Weichen die Ist-Werte zu stark von den budgetierten Werten ab, dann kann auf den verschiedenen Führungsebenen ein Analyse- und Neuplanungsprozess angestoßen werden. Dieser erfolgt systematisch aber oft nur einmal im Jahr, unterjährige ad-hoc-Maßnahmen sind natürlich nicht ausgeschlossen.

Ein derartiger Management-Prozess und Maßnahmenkatalog reicht in der gegenwärtigen Krise nicht aus. Der eklatanteste Nachteil ist, so zeigt die Befragung von Dr. Helbig & Partner, dass viele Manager der Abteilungsleiterebene diese Planungsprozesse generell eher als Pflichtübung empfinden. Sie versuchen mit eigenen operativen Maßnahmenprogrammen gegenzusteuern. Die unvermeidbare Konsequenz: diese operativen Maßnahmen sind nicht in den Führungs- und Planungsprozess integriert und erfahren so wenig Unterstützung innerhalb des Unternehmens.

Einen Schritt weiter sind die „**Value-Optimierer**“, denen 25% der Unternehmen zuzuordnen sind. Diese Unternehmen haben es geschafft, in ihren strategischen Planungsprozessen über die reine Budgetplanung hinaus eine langfristig orientierte Ergebnisbewertung in ihren Führungsprozessen zu verankern. Trigger für Managemententscheidungen sind nicht mehr Abweichungen bei einzelnen Budgetarten, sondern vielmehr integrierte Bewertungsgrößen und Werttreiber. Zur Einführung der Wertorientierung sind „Balanced Scorecard“ und „EVA“ die Tools, die Unternehmensberater empfehlen.

So gut diese am Unternehmenswert orientierten Ansätze klingen, scheitern sie doch häufig an praktischen Details. Fast alle IT-Systeme stammen meist noch aus der Zeit der Budget-Planungsphase, wertorientierte Ansätze werden nur ungenügend abgebildet. Werden zu komplexe Ansätze zur Wertorientierung gewählt, dauert eine Systemumstellung Jahre oder scheitert gar.

60% der mittleren Manager finden die zur Berechnung verwendeten Werte in ihrem Tagesgeschäft nicht wieder, die unteren Managementebenen können zudem mit Begriffen wie „EVA“ oft wenig anfangen. Als Konsequenz reißt der systematische Führungsprozess über alle Ebenen unterhalb der oberen Ebenen des Managements ab und wird zu einem reaktiven Prozess. Hinzu kommt, dass die üblicherweise bei der Berechnung von Unternehmenswerten verwendeten Cash-Flow-Verfahren einige erhebliche Inkonsistenzen aufweisen, was zu erratischen Ergebnissen führt, wie viele Analysten in den vergangenen Jahren schmerzlich lernen mussten.

Auf der nächst höheren Stufe auf dem Weg zu einem optimalen Managementprozess sind Unternehmen angekommen, die man als „**Performance-Optimierer**“ bezeichnen

kann. Die Führungsmethodik orientiert sich hierbei an der operativen Erschließung von Potenzialen. Strategische Maßnahmen werden nicht ohne den Einbezug operativer Verbesserungen ergriffen. So werden z.B. nicht zum Konzern passende Tochterunternehmen erst nach einer erfolgreichen Sanierung verkauft. Das dominierende Führungsinstrument sind operative Kennzahlen, die direkten Einfluss auf den Geschäftserfolg beinhalten. Leistungssteigerungsprogramme sind die Regel, oft mit der Unterstützung von hierauf spezialisierten Beratungsunternehmen. Die „Performance-Optimierer“ haben damit nicht nur einen Schulterchluss zwischen Top-Management und operativer Ebene erreicht, sondern bringen auch Strategie und Tagesgeschäft in Einklang.

Die Kür der Unternehmensführung haben erst Unternehmen erreicht, die „**Dauerhafte Optimierer**“ genannt werden können. Diese Unternehmen haben das kontinuierliche Identifizieren von Umsatz- und Prozesspotentialen fest in ihrer Führungsmethodik verankert und arbeiten nicht mehr mit Verbesserungsprojekten. Zu den eingesetzten Tools gehören ein Zielmanagementprozess*, internes Benchmarking und Management Process Automation*. Die Erarbeitung des Maßnahmenkatalogs wird über Ampel- und Kennzahlensysteme gesteuert. Das geht bis hin zu kontinuierlicher Weiterbildung und Coaching der Mitarbeiter, die mit Leistungsanreizen gekoppelt werden. Viele der eingesetzten Methoden sind aus Produktionsbetrieben bekannt („kontinuierliches Qualitätsmanagement“, „six Sigma“) und haben in Dienstleistungs- und Serviceunternehmen erst in den letzten Jahren Beachtung gefunden. Leider wurden bereits erfolgreich eingeführte systematische Verbesserungsprozesse in den Boomjahren wieder vernachlässigt. So ist es erklärlich, dass momentan nur etwa 10% der Unternehmen die Krise aus ihrem laufenden Geschäft heraus meistern.

„Ohne eine tief greifende Veränderung der Führungs- und Steuerungsprozesse ist eine weitere Leistungssteigerung und damit Rückkehr zu zufrieden stellenden Erträgen nicht erreichbar“, resümiert Dr. Thomas Helbig von Dr. Helbig & Partner. Die meisten Unternehmen der Stufen „Reagierer“ und „Value-Optimierer“ haben die Realisierung erster Leistungssteigerungspotenziale in den vergangenen Monaten beschlossen und teilweise auch erschlossen. Das kann allerdings nur ein Anfang sein.

* Zielmanagement und Management Process Automation sind von Dr. Helbig & Partner entwickelte integrierte Methoden zur Leistungssteigerung in großen Organisationen.

Über Dr. Helbig & Partner International Consulting

Dr. Helbig & Partner International Consulting mit Sitz in Hamburg wurde Ende 1994 von erfahrenen Unternehmensberatern als McKinsey Spin-off gegründet. Das Unternehmen ist eine Top-Management-Beratung für Strategie und Umsetzung mit Fokus auf die Erschließung neuer Märkte und neuer Vertriebswege und -methoden. In den Bereichen Value Chain Management, Customer Relationship Management, Change Management, E-Commerce /E-Business und M-Commerce hat Dr. Helbig & Partner exzellente Projekterfahrung. Die innovativen Konzepte zeichnen sich durch schnelle Umsetzbarkeit und Praxisorientierung aus, denn das Unternehmen beschäftigt ausschließlich praxiserfahrene Berater. Mit derzeit fünfundzwanzig Mitarbeitern berät Dr. Helbig & Partner International Consulting einige der erfolgreichsten Unternehmen aus den Bereichen Telekommunikation, Banken, Versicherungen, Medien, Transportunternehmen und Industrie.

DR. HELBIG & PARTNER
INTERNATIONAL CONSULTING

Weitere Informationen für Journalisten:

Dr. Helbig & Partner International Consulting
Bredenbekstr. 39
22397 Hamburg

Fon: 040-20 97 24 2-0
Fax: 040-20 97 24 2-6
eMail: presse@hpic.net
Web: <http://www.hpic.net>