

Welche Veränderungs-Dimensionen gelten in und nach der Krise?

Nach der Krise wird es darum gehen, die Veränderungen in Inhalt und Ausmaß je nach Umfeld zu erfassen. Ungeachtet der jeweils differenzierten und individuellen Antworten darauf sind fünf überragende Dimensionen zu beachten.

Im Einzelnen sind dies:

1. Der Kunde ist König

Wertvorstellungen bei den Kunden und Käuferverhalten haben sich über viele Branchen hinweg verändert. Wie permanent werden diese Veränderungen sein? Welche Chancen ergeben sich, um hierauf zu reagieren?

Der Kunde reagiert nach der Krise anders. Beispiele:

- Sparsamkeit ist mehr denn je angesagt, Heimarbeit nimmt zu, Luxuseinkauf ist nicht mehr modisch.
- Diese Haltungen werden wahrscheinlich drei bis fünf Jahre nach einem Aufschwung anhalten. Mit weniger verfügbarem Einkommen werden die Kunden weitaus sorgfältiger auswählen. Für die Firmen bedeutet dies, neue Wege bei der Kundensegmentierung zu finden.
- Auch die Haltbarkeit von Produkten spielt eine Rolle. Autos, die früher nach 100.000 Meilen in den USA ersetzt wurden, bleiben heute doppelt so lange auf der Straße.
- Auch das Thema Umweltgefährdung und soziale Verantwortlichkeit werden an Bedeutung zunehmen.
- Kaufpraktiken ändern sich. Beispiel: Eigentum wird mit „Zahlen nach Nutzung“ Modellen ersetzt. Dies gilt zunehmend auch für die Industrie, wie etwa Fixkosten auf Basis von Flugstunden bei der Nutzung von Rolls-Royce- Antrieben.
- Die Trennung von Kapitalkosten etwa durch Nutzung von Infrastrukturen durch direkte Wettbewerber geschehen beispielsweise schon im Bereich des Zeitungsdrucks und der Mobiltelefonie. Gleiches gilt für Dienstleister, die auch für Wettbewerber Aufgaben wie etwa Rechnungsstellung und Zahlungseinzug wahrnehmen.

Für Multinationale Unternehmen ist von Bedeutung, dass die Mittelklassen in Indien, Brasilien, Süd Afrika, China und andere Entwicklungsländer eine zunehmend bedeutsame Quelle neuer Nachfrage darstellen.

2. Neue Wettbewerbslandschaft

Wie werden sich Kräfteverhältnisse zwischen Lieferanten und Kunden verändern? Wer sind die neuen Wettbewerber? Preisvolatilität wird nicht nur bei den Rohstoffen eine größere Rolle spielen, sondern auch etwa im Bereich der Schiffswerften und der Flugzeugindustrie. Im ersten Quartal von 2009 hat Airbus nur acht neue Aufträge gegenüber 395 neuen Aufträgen in 2008 erhalten.

Die Chrysler Gruppe hat 800 der insgesamt 3200 Händlerverträge in den USA aufgekündigt- dies nur als Beispiel für ähnliche Aktionen der Wettbewerber. Auch vorher gesund erscheinende Unternehmen könnten in Schwierigkeiten kommen, wie etwa die Hersteller von elektronischen Komponenten.

Kapazitäten können schnell zu anderen mit weitaus niedrigeren Kosten wechseln- soweit diese tatsächlich eine solide Niedrigkostenbasis aufweisen. Auf der anderen Seite suchen multinationale Unternehmen aus den bisherigen Schwellenländern nach günstigen Erwerbsmöglichkeiten in den entwickelten Gebieten des Westens, um hier für ihre Produkte und Dienstleistungen noch mehr als bisher Tritt zu fassen.

In vielen Ländern wird eine zunehmende Gesetzgebung für bestimmte Branchen eine neue Realität darstellen. Dies gilt beispielsweise für die Banken, Immobilien und den Gesundheitsbereich. Für viele andere gelten neue Bestimmungen zur Abgasminderung mit der Folge von Kostenzunahmen und Beschränkungen.

3. Wie können die Unternehmen ihre Wachstumsfähigkeiten aufrecht erhalten- wohin und wie?

Unternehmen überprüfen unterschiedliche Kapitalstrukturen und versuchen neue Kapitalquellen zu finden, um Innovationen, neue Kapazitäten, geografische Erweiterungen oder Erwerb zu finanzieren.

Bei der Überprüfung der Sortimente werden Lücken entstehen, die gefüllt werden müssen. Auch De-Investitionen von Geschäftszweigen sind notwendig, die nicht mehr zum Kernprogramm finanziell beitragen. Geringere Kapitalzufuhr zwingt zu schwierigen Auswahlentscheidungen

zwischen entwickelnden und sich entwickelnden Märkten, zwischen Wachstum und Firmenerwerb.

Auch zunehmende Pensionsverpflichtungen bereiten erhebliche Probleme. So hat etwa in England die BT Gruppe angekündigt, dass es seinen Pensionsfond in jedem der folgenden drei Jahre verdoppeln muss, um hier Ausgleich zu schaffen. Diese Zahlen wiederum verschlingen ein Viertel des vorgesehen freien Cash flow dieser Periode.

4. Neue Geschäftsmodelle

Aktuelle Herausforderungen erfordern neue Vorgehensweisen. Outsourcing und Offshoring in das Ausland werden stark zunehmen, soweit sich Kostenersparnisse realisieren lassen. Mehr als 80 % der multinationalen Unternehmen in England erwägen zumindest eine wesentliche Unternehmensfunktion in kostengünstigen Gebieten anzusiedeln. Wichtige Unternehmensbereiche, wie etwa Personal, Finanzen, aber auch Marketing, Verpackung und Werbung lassen sich in globale Exzellenz-Zentren überführen, wie dies neuerdings durch Informationstechnologie ermöglicht werden wird. Dies trifft auch zu auf Herausforderungen, die bei multinationalen Unternehmen im Hinblick auf unterschiedliche Kulturen, Kunden und Wettbewerbsumgebungen vorhanden sind.

Die vorhandene Tendenz, gerade im Technologiebereich neue Dienstleistungen in Indien und China aufzubauen, werden zunehmen.

Aufmerksam machen sollte auch der Kauf von Farmland im Ausland durch China, Südkorea und die Golfstaaten, Länder mit genügend Kapitalbasis, aber unzureichenden Agrarkapazitäten.

5. Talente für Führung und Management

Die Qualität der Führung wird durch das Ausmaß der Veränderungen immer wichtiger.

Der Talentwettbewerb wird zunehmen- besonders dort, wo die Fähigkeit von Spezialisten verlorengegangen ist. Talentflucht ist ein bisher wenig erkanntes Problem: In Deutschland zum Beispiel haben in 2008 mehr als 3000 Ärzte das Land verlassen und damit die Zahl der deutschen Ärzte im Ausland auf fast 20.000 erhöht.

Demografische Veränderungen werden ältere Arbeitnehmer kostbarer machen. Die Rente ab 67 Jahre und geringere Unterstützung für Frühverrentung weisen- trotz aller Schwierigkeiten- den Weg der Zukunft.

Im Bestreben, Talente für die langfristige Entwicklung des Unternehmens zu sichern, werden unternehmenseigene Fortbildungseinrichtungen mehr denn Zulauf haben.

Neue Beschäftigungsmodelle führen zu flexibleren Arbeitsstrukturen und Vergünstigungen, die die traditionellen Vorgehensweisen ablösen.

Die Knappheit an Talenten wird vor allem in qualifizierten Arbeitsbereichen zunehmen. Lücken zwischen den ausgebildeten und erfahrenen Wissens-Arbeitern und eine zunehmende Zahl zwar verfügbarer, aber nicht ausgebildeter Kräfte können zu Unruhen führen.

Offen ist schließlich, wieweit Länder mit Niedrigstlöhnen (Laos, Kambodscha, Teile von Afrika) Bedeutung für multinationale Unternehmen gewinnen, wenn die Wirtschaft kräftig anspringen sollte.