

# Wettbewerbssicherung – Strategien gegen den starken Franken

**Der SNB-Entscheid liegt der Lebensmittelindustrie nach wie vor schwer auf. Die zentrale Frage für viele Manager lautet: Wie soll die Firmenstrategie angesichts des starken Frankens angepasst werden? Consulting-Spezialist Andreas D. Baumann empfiehlt: Clevere Führungskräfte überzeugen jetzt durch harmonisierte und priorisierte Entscheide. Sie sichern damit das Unternehmen und dessen Arbeitsplätze.**

Andreas D. Baumann \*

Die SNB hatte mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses alle gewaltig überrascht. Und: Der im März durch die EZB begonnene Grosseinkauf von Staatsanleihen wird den Euro zusätzlich schwächen, wodurch der Franken noch stärker werden könnte. Für die insgesamt 60 Prozent der Schweizer Exporte in die Eurozone wird die Zukunft dadurch steiniger und ungewisser denn je. Kunden aus dem EU-Raum stornieren bereits fix geglaubte Aufträge und Bestellungen oder wollen mindestens über den Preis neu verhandeln. Die schnelle Lösungssuche musste damit zwangsläufig beginnen, um das Überleben und damit auch die Arbeitsplätze in der Schweiz vorerst zu garantieren. Je weniger Fitnessprogramme ein Unternehmen in

den letzten Jahren durchlaufen hatte, desto schmerzhafter und resultatoffener die Massnahmen, die nun notwendig werden. VR und GL tun gut daran, die Komfortzone jetzt zu verlassen: Überleben beginnt im Kopf!

## Wo beginnen?

Viele Firmen in der Lebensmittelindustrie haben sich anfänglich erst einmal entschieden, abzuwarten und erst später zu handeln. Nach der ersten Phase der Paralyse ist es nun an der Zeit, eine Analyse vorzunehmen.

Für viele Unternehmensverantwortliche gleicht die Lösungssuche einer Gleichung mit drei Unbekannten. Unser Fitnessrad in der Abbildung 1 zeigt die anstehenden Herausforderungen auf einen Blick: Ein RTSC (real time strategic change) ist notwendig, um die Umsätze, Margen und auch die Liquidität zu sichern oder zumindest zu stabilisieren. Erfolgreich bleiben wird in der Lebensmittelindustrie, wer jetzt schnell messbare Fortschritte in den relevanten Topics erzielt.

Aktuell werden die folgenden Massnahmen diskutiert: Arbeitsproduktivität steigern, Lohnanpassungen, Automatisierungen, Erhöhung Produktionsanteil Ausland, Standortverlagerungen und Ersatz von Schweizer Lieferanten durch ausländische. Mittelfristig werden diejenigen Unternehmen reüssieren, die sich radikal auf ihre komparativen Kernkompetenzen im Wettbewerb konzentrieren und Mut zu Produkt-/Dienstleistungs- und Verfahrensinnovationen zeigen. Günstige Finanzierungsbedingungen erlauben Allianzen mit (ausländischen) Partnern oder gar deren Akquisition.

Die Wertschöpfungskette ist im schlimmsten Fall komplett neu zu erfin-

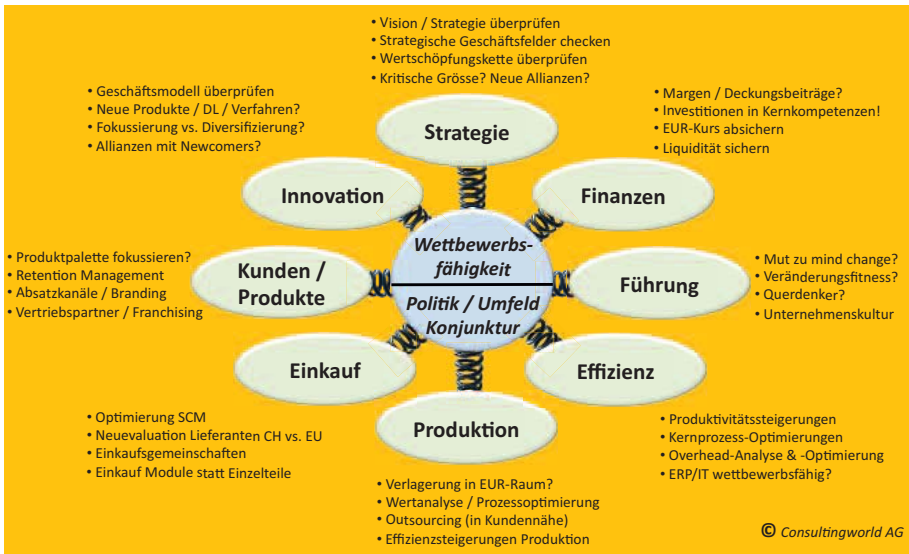
den! «Alles aus einer Hand» wird sich in Zukunft weder rechnen, noch Abnehmer finden. Insgesamt werden die Geschäftsmodelle integral neu zu definieren sein – haben sie doch den grössten positiven Einfluss auf die Wettbewerbssicherung! Dies setzt eine gesunde Veränderungsfitness des Managements voraus.

## Ein Praxisbeispiel

Wenn weder die aktuellen Verkaufspreise, noch Preiserhöhungen im Markt durchsetzbar sind, bleiben kurzfristig nur Effizienzverbesserungen, Produktivitätssteigerungen und ausgeklügelte Kostensparprogramme. Eine kürzlich mittels der Methodik APOA© durchgeführte Overhead-Analyse hat folgende Resultate ergeben:

- **Nicht-wertschöpfende Aktivitäten:** Reduziert um 34% (3600 Arbeitstage/Jahr)
- **Fremdkosten:** CHF 2 Mio. über 10 Jahre nachhaltig eingespart
- **Produktionsplanung:** Neu 1 Person mit Stellvertreter anstelle von 14 Personen
- **Kernprozessmodell:** Analysiert, optimiert und umgesetzt (Schnittstellen geklärt)
- **Alle Kostentreiber:** Überprüft und reduziert
- **Überdotierte Führungsfunktionen:** Reduziert zu Gunsten «produktiver» Arbeiten
- **Zwei Service Level Agreements:** Optimiert und massiv verbilligt
- **Branchen-IT-Lösung:** Ausgebaut mit intelligenten Schnittstellen (Spürbare Arbeiterleichterungen in verschiedenen Abteilungen)

Danach war der Unternehmens-«BMI» wieder im grünen Bereich. Jedes Kilogramm weniger erhöht die Lebenserwar-



Fitnessrad der Lebensmittelindustrie.



Massnahmen der Lebensmittelindustrie im Sensitivitätsmodell.

tung. Je länger man mit dem Fitnesscheck zuwartet, desto teurer und langwieriger wird der Genesungsprozess. Das können sich viele Unternehmen in der Lebensmittelindustrie nicht mehr leisten. Vorausschauende Führungskräfte handeln, bevor der Leidensdruck chronisch wird und sichern damit ihre eigene Führungsposition. Latente Krankheitsverläufe in Unter-

nehmen, ergänzt durch die Auswirkungen des 15. Januars 2015, sind heute leider oftmals irreversibel. Unsere Methodik APOA© zeigt mittels «Ultraschallbild», wo das jeweilige Unternehmen ungesunde Fettpolster angesetzt hat. Und: Mit der Pay-back-Zeit des Beratungshonorars von einem Monat war der CEO mehr als zufrieden.

**Prioritätensetzung notwendig**

Das Sensitivitätsmodell von Frederic Vester kann in der aktuell schwierigen Lage mit-helfen, die Massnahmen-Prioritäten in der Lebensmittelindustrie korrekt zu setzen. Das Modell – auch Papiercomputer genannt – beurteilt die Wirkungen der Massnahmen auf- und untereinander. Es stellt als Resultat die einzelnen Handlungs-optionen in vier Feldern dar. In der Abbil-dung 2 ist das Augenmerk vor allem auf die beiden Felder «kritisch» und «aktiv» zu richten. Die dort erwähnten Massnahmen gelten als Erfolgsfaktoren für die Überle-benssicherung in der (exportorientierten) Lebensmittelindustrie.

**Quintessenzen**

Exogene Faktoren wie den Franken/Euro-Kurs können die Unternehmen nicht beeinflussen. Hier bleibt die (berechtigte) Hoffnung, dass sich dieser mittelfristig wieder auf einem wettbewerbsfähigen Niveau einpendelt. Zudem stimmen ande-re Signale durchaus positiv: Schweizer Industriefirmen stellten per März 2015 wieder zusätzliches Personal ein. Beeinflussbar bleibt aber die eigene Unternehmensfitness! Die Schweizer Wirtschaft hat schon des Öfteren gezeigt, dass sie mit neuen, abrupt auftretenden Bedrohungen durchaus umgehen kann und gestärkt aus Krisen hervorgeht! Voraussetzung dazu ist ein «sich neu erfinden».

Unternehmen sind – wie alle sozialen Sys-teme – auf Bewahrung angelegt. Verände-rung ist daher meistens eine Funktion von Dringlichkeit, weniger von Einsicht. Unter-nehmerische Katastrophen sind immer Folgen von Schmerzvermeidung. Zu-kunftsicherung beginnt bei mutigen und harmonisierten Entscheiden des Manage-ments zur Kurskorrektur. Zentrale Erkennt-nis: Ein Unternehmen kann maximal so schnell wachsen, wie sich der Geschäfts-führer selbst verändern kann. ■

\* Geschäftsführer Consultingworld AG, [www.consultingworld.ch](http://www.consultingworld.ch)