



Vorarlberg hat den Strukturwandel von einem Textil- zu heute dominierenden Metall- und Elektroindustrie sehr gut bewältigt.

Prozesse permanent verbessern

Die Krise hat bei vielen Unternehmen oft längst fällige strategische Entwicklungen beschleunigt – in der Innovation sehen viele Unternehmer großes Potenzial.

Wie hat sich die Wirtschaftskrise bei mittelständischen Unternehmen ausgewirkt, und wie sind die Unternehmen damit umgegangen? Vor welchen zukünftigen Herausforderungen stehen die Unternehmen? – Zu diesen Fragen führte Günter Lenz (Unternehmensberatung Lenz Consulting) 2010 Gespräche mit vielen Unternehmen bzw. Geschäftsleitungsmitgliedern von Vorarlberger Unternehmen.

Wie er dazu ausführt, brachte die Wirtschaftskrise für die meisten Unternehmen Umsatzrückgänge von bis zu 40 Prozent. Bei der Mehrzahl der Unternehmen waren in der Folge erhebliche Personalreduzierungen (zehn bis 15 Prozent) nötig.

Bei manchen Unternehmen wurden keine Mitarbeiter abgebaut, sondern Überstunden reduziert, bei einzelnen sogar antizyklisch Personal aufgebaut. Im Jahr 2010

spürten die meisten Unternehmen wieder starken Aufwind, und bei vielen läuft das Geschäft wieder ähnlich gut wie vor der Krise. Erst die Kombination von strukturellen Problemen diverser Abnehmerbranchen und der Wirtschaftskrise führte zu den Umsatzrückgängen. Eine wichtige Erfahrung einzelner Unternehmen: jene Kunden, die trotz Krise auf F&E gesetzt haben und keine Mitarbeiter abgebaut hatten, bestellen nun gleich viel wie vorher; jene, die nur auf Kostenreduktion und Kurzarbeit gesetzt haben, haben nach wie vor große Absatzprobleme.

Neue Ziele und Strategien

Generell hat die Krise laut Lenz oft längst fällige strategische Entwicklungen beschleunigt, z. B. vermehrtes Outsourcing, verstärkte Konzentration auf Kernkompetenzen, aber auch im Prozess- und Personalmanagement.

In der Innovation sehen viele Unternehmen – auch aufgrund der eigenen Hochpreis- und Hochqualitätspolitik – großes Potenzial und es mangelt auch selten an Produktideen. Innovationen sind aber kostenintensiv und werden daher oft hintangestellt.

Interne Kommunikation

In der Wirtschaftskrise war interne Kommunikation noch wichtiger, um Vertrauen und Transparenz über die Situation zu schaffen, auch um über die verstärkte Notwendigkeit der Wirtschaftlichkeit

zu informieren. Immer mehr ist für die Führungskräfte eine „Nachtfahrt mit Scheinwerfer“ nötig, d. h. die Führungskräfte müssen schnell auf neue, unvorhergesehene Situationen reagieren und die Organisation schnell anpassen.

Zunehmend ist eine große Arbeitszeitflexibilität erforderlich. Mitarbeiter müssen sich auf ein zeitlich flexibles „Mitschwingen mit dem Markt“ einstellen. Bei den Prozessen sehen die meisten Betriebe ein großes Potenzial, um wettbewerbsfähiger zu werden.



In der Wirtschaftskrise war die interne Kommunikation sehr wichtig.

Günter Lenz,
Unternehmensberater, Feldkirch