

### **III. ZUSAMMENFASSUNGEN**



**Drago Čengić**

Institut Ivo Pilar, Zagreb

## **Eigentümer, Manager und die Produktion von Post-Krisenstrategien**

### Zusammenfassung

In dieser deskriptiven Arbeit beschäftigten wir uns, die Gesamtzahl der Aufgaben unserer Studien in Betracht genommen, mit drei wichtigen Themen: mit dem soziodemografischen und dem sozioprofessionellen Profil der Verwalter in der Metallverarbeitungs- und der Holzverarbeitungsindustrie, mit dem Verhältnis der Unternehmen und der Krise, als auch mit möglichen Unterschieden zwischen diesen Unternehmen hinsichtlich ihrer Antworten auf die Herausforderungen der Krise.

Wenn es sich um das Verhältnis zwischen kroatischer Unternehmen und der Krise handelt, macht sich die Auswirkung der Weltwirtschaftskrise in diesen beiden Industrien mehrfach bemerkbar, angefangen beim Jahrbeginn 2008 bis zur ersten Hälfte 2010. Allein 7,3% der Unternehmen waren nicht ganz von der Krise betroffen! Von den Managern wurde sie hauptsächlich während des Jahres 2009 erkannt, zur Zeit als ein Teil des regierenden „Establishments“ ihren bedeutsamen Einfluss auf die kroatische Wirtschaft immer noch bestritt. Unsere Angaben zeigen, dass für eine Strategienentwicklung gegen die Krise, weder das Niveau der (früheren) Finanzverschuldung des Unternehmens, noch die Maßnahmen gegen die Krise seitens der Regierung ausschlaggebend waren, vielmehr waren es die autonomen Maßnahmen der Verwaltungen und die Hilfsmittel der Unternehmen die eine entscheidende Rolle spielten.

Die Krise führte nach dem anfänglichen Schock (infolge von Marktverlust und Ausbleiben von Bargeldzuschuss) zur entscheidenden Arbeiterentlassung und Produktionverminderung, zur ausgeprägten Reduzierung aller Geschäftsführungskosten, wie zu ersten Stabilisierungsversuchen der Geschäftsführung mit Hilfe von Rückkehr zu den Hauptbeschäftigungen, was soviel bedeutet wie Rückkehr zu den Kernkompetenzen des Unternehmens (sog. core business competencies). Die neue Philosophie und Führungspraxis basiert auf einigen scheinbar einfachen Regeln: auf der konstanten Suche nach neuen Kunden/Märkten, sowie auf der sorgfältigen Planung und Kontrolle aller Geschäftsführungskosten. Unter den Strategien für eine länger anhaltende Stabilisierung der Geschäftsführung, und eine endgültige Erholung des Unternehmens nach 2009, stellten wir folgende Geschäftsstrategien fest: die auf den Kunden orientierte Strategie, mit Rücksicht auf den Preis und die Qualität der Produkte, die Acquisition-Strategie, die Strategie der Marktführung neben gleichzeitiger Erhaltung der früheren Märkte, die Strategie der Eroberung ausländischer Märkte und neuer Verbände von Geschäften und die Strategie der Stabilisierung von Geschäftsführungen mit Hilfe staatlicher Unterstützungen/Subventionen.

Geschäftsstrategien, die im Laufe des Jahres 2010 gegen Krisen in die Praxis umgesetzt wurden, führten dennoch zu bestimmter Stabilisierung der Geschäftsführung in den meisten Unternehmen, und zu ersten ermunternden Andeutungen einer Krisenüberwindung. 80,0% der Eigentümer und Manager erwarten nämlich keine weitere Abnahme der Arbeitnehmersrate im Jahr 2011, was auch bedeutet, dass 20% der Unternehmen es auch weiterhin nicht schafft, ihre Betätigung zu stabilisieren. Währenddessen zeigen Angaben über die geplante Beschäftigung von neuen Arbeitern in diesem Jahr gleichzeitig, dass eine Erholung der Unternehmen in diesen beiden Industriezweigen auch weiterhin sehr mühsam erfolgen wird. Dies bedeutet dass der Produktionszuwachs in diesen beiden Industrien über Nacht keine Wirkung auf eine bedeutsame Senkung der Arbeitslosenzahl an den kroatischen Arbeitsbörsen erzielen können wird.

**Ružica Butigan**

Wirtschaftsfakultät, Zagreb

## **Marketing, Unternehmen und Erfolgsstrategien zur Zeit der Wirtschaftskrise**

Zusammenfassung

Eine Krise bedeutet meistens eine Periode „kreativer Destruktion“ in der alte Strategien, Technologien, Produkte und Industrien veralten und neue geboren werden. Die Hauptziele dieser Arbeit bestehen in a) Erfragung vom Einfluss der Marketingstrategien auf den Erfolg von Unternehmen zur Zeit einer Krise, und b) in der Identifikation jener Marketingstrategien, welche den Unternehmen Hilfe leisten können, ihren Erfolg trotz umgebender Krisenturbulenzen zu erhalten.

Die zur Verfügung stehenden empirischen Angaben wurden anhand der Faktorenanalyse und der Methode der linearen Regression untersucht. Als abhängige Variable fungierte der Unternehmenserfolg, während fünf Marketingstrategien als unabhängige Variable identifiziert und erstellt wurden. Die Untersuchungsergebnisse zeigten, dass Unternehmen, die eigene Marketingstrategien angemessen vergrößern, ihrem Erfolg in Zeiten einer Krise Stand halten oder erfolgreicher werden können. Die Orientierung des Unternehmens auf den Verbraucher, das Produkt und neue Märkte beeinflusst die Einkommenszunahme und das Steigern des Marktanteils; diejenigen, die sich gleichfalls sowohl auf Innovationen und Produktentwicklung, als auch auf neue Märkte fokussieren, erzielen auch im Verkauf bessere Resultate. Züge wie zum Beispiel Entlassung der Arbeitskraft oder Verminderung des Produktionsumfangs haben nur kurzfristige Effekte bezüglich des Betriebserfolges in Zeiten der Krise.

Deshalb müssen sich Inhaber der Unternehmen und Manager, um auch in Zeiten der Wirtschaftskrise Erfolg zu erzielen, besonders auf Erschaffung von Strategien den Verbrauchern gegenüber orientieren, auf Einführung neuer Produkte und Ausgang auf neue Märkte, alles jedoch in Übereinstimmung mit anderen Marketingstrategien, wie es auch eines der Schlüsselergebnisse dieser Untersuchung suggeriert.

**Nada Kerovec**

Kroatische Agentur für Arbeit, Zagreb

## **Krise, Arbeitsmarkt und Arbeit(s)/losigkeit: die europäische und die kroatische Perspektive**

Zusammenfassung

In der Arbeit wird Bezug genommen auf den Einfluss der globalen Rezession auf den Arbeitsmarkt allgemein, insbesondere hinsichtlich des europäischen und des kroatischen Arbeitsmarkts. Auf dem globalen Finanzmarkt begann die Krise in der zweiten Hälfte des Jahres 2008, und als am heftigsten wurde sie in der Wende von 2008 zu 2009 vermessen. Sie erfolgte nach einem mehrjährigen stabilen Wirtschaftsaufschwung und besonders guten Resultaten auf dem Arbeitsmarkt. Wie auch zur Zeit früherer Rezessionsperioden wurden von ihr die verschiedenen Bewohnerkategorien auf dem Arbeitsmarkt nicht gleichermaßen getroffen. Beispielsweise hatte die Rezession einen stärkeren negativen Einfluss auf die sog. traditionell männlichen Arbeitsfelder, wie das Bauunternehmen und einige Zweige der Verarbeitungsindustrie und ebenfalls auf die Gruppe der jungen Personen (von 15 bis 24 Jahren). Arbeitsmarktexperten haben für die Dauer der ungünstigen Situation junger Personen auf dem Arbeitsmarkt eine längere Zeit vorausgesehen.

Nach Sektoren betrachtet wurden die Verarbeitungsindustrie und das Bauwesen am stärksten von der Krise betroffen, in denen der höchste Anstellungsausfall vermessen wurde. In der Europäischen Union wurde im Bereich dieser Industrien eine große Anzahl der Arbeitsstellen gerettet, durch die Maßnahme der Verminderung von Arbeitszeiten, um die Unternehmen der verminderten Nachfrage anzupassen. Diese Maßnahmen wurden seitens der Beschäftigungspolitik einiger europäischen Länder begrüßt, um je mehr Arbeitsstellen zu erhalten. Solche Versuche wurden auch in Kroatien unternommen, jedoch ohne den erwarteten Erfolg.

Die Folge der globalen Wirtschaftskrise auf die kroatische Wirtschaft und den kroatischen Arbeitsmarkt erwies sich als stark, obwohl die Rezession in Kroatien erst nachkam. Aber in Kroatien war sie auch von längerer Dauer. In der Europäischen Union wurde 2010 ein BIP Wachstum von 1,8% vermessen, und nach Bewertung des Landesamts für Statistik vermerkt das BIP im gleichen Jahr in Kroatien weiterhin einen Fall, und zwar von 1,4 Prozent. Die Kroatische Regierung erstellte einen Plan auf der Nationalebene, für eine Anregung von Beschäftigungen 2009 – 2010 und einen Plan auf der Nationalebene für die Anregung von Beschäftigungen für das Jahr 2011 – 2012. Die Maßnahmen der aktiven Marktpolitik bezogen sich auf die Mitfinanzierung der Beschäftigung Arbeitsloser, die Mitfinanzierung von Fortbildung neben der Anstellung, der Erhaltung der Arbeitsstelle wegen, auf die Finanzierung von Bildung Arbeitsloser für die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts und die Mitfinanzierung und Finanzierung der Beschäftigung in den Programmen der öffentlichen Arbeiten. Die Bedeutung dieser Maßnahmen besteht in einer gleichmäßigeren und einer rechtmäßigeren Verteilung von Anpassungsbelastungen an die Wirtschaftsrichtlinien, jedoch können sie nicht bedeutender den Beschäftigungszuwachs und eine wesentlichere Verminderung von Arbeitslosigkeit beeinflussen. Dies kann nur eine anregende Wirtschaftspolitik bewirken.

Hinsichtlich der sozialwirtschaftlichen Vielschichtigkeit der Arbeitsmarktgebundenen Probleme in Kroatien, schließt ihre Lösung die Anregung eines konstruktiven Dialogs der sozialen Partner ein, eine Annahme guter Lösungen aus der Praxis anderer Länder sowie das Miteinbeziehen relevanter Teilnehmer in einen breiten Prozess gegenseitigen Lernens und den Austausch von Erfahrungen mit europäischen Ländern. Genau so erfordern die Phasen der Arbeitsmarkterholung eine notwendige Lösung des Problems der strukturellen Arbeitslosigkeit, eine Erhöhung der wirtschaftlichen Aktivität der Bevölkerung (deren Index für Kroatien niederscmetternd niedrig liegt), die Forderung von Wissen und Fertigkeiten der Arbeitskraft, neben gleichzeitiger Förderung des sozialen Engagements (besonders der empfindlichsten Populationsgruppen) und der Armutsbekämpfung.

**Saša Poljanec Borić**  
Institut Ivo Pilar, Zagreb

## **Regulierung, Krise und Unternehmen: Erholung mit oder ohne Staat**

### Zusammenfassung

Die Arbeit erörtert die Ansichten der Unternehmer und ihre Strategien und Taktiken zur Überwindung der Wirtschaftskrise. Dabei ist besondere Aufmerksamkeit den Einstellungen der Unternehmer gewidmet, angesichts des Staates als Regulator in Zeiten der Krise. Die Ergebnisse der Umfrage und der qualitativen Forschung, die im März und April 2011 durchgeführt wurden, weisen darauf hin, dass die Mehrheit der Unternehmer keine Unterstützung seitens der staatlichen Organe oder der lokalen Selbstverwaltung bei der Strategie- und Taktikbestimmung zur Krisenüberwindung fand. Ebenfalls deuten die Untersuchungsergebnisse auf die Forderung, die Unternehmer würden das Bedürfnis verspüren, mit dem Staat zu kooperieren, dem Staat als einem Regulator im Sinne von Konkurrenzentwicklung bei Industrien, denen ihre Unternehmen angehören.