

campus

HERMANN SIMON

33 SOFORT

MAßNAHMEN

GEGEN DIE KRISE



WEGE FÜR IHR UNTERNEHMEN

Inhalt

Vorwort	9
Kapitel 1: Diagnose der Krise	11
Die Krise ist eine Absatz-, keine Kostenkrise	11
Welche Ursachen hat die Krise?	14
Was hat sich am Kundenverhalten geändert?	34
Zusammenfassung	38
Kapitel 2: Was gegen die Krise wirkt und was nicht	43
Zusammenhang von Angebot und Nachfrage	43
Gewinntreiber und ihre Wirkung	46
Schnelligkeit der Wirkung	50
Welche Rezepte in der Krise nicht ziehen	53
Zusammenfassung	56
Kapitel 3: Kosten intelligent senken	60
Die Kostentreiber verstehen	60
Viele Kostenparameter einsetzen	64
Insourcing nutzen	68
Nicht an falschen Stellen sparen	69
Zusammenfassung	73

Kapitel 4: Sofortmaßnahmen bei veränderten Kundenbedürfnissen	77
Sofortmaßnahme 1: Geben Sie ungewöhnliche Garantien! . . .	77
Sofortmaßnahme 2: Vereinbaren Sie eine »Probezeit« für Maschinen!	79
Sofortmaßnahme 3: Akzeptieren Sie erfolgsabhängige Bezahlung!	80
Sofortmaßnahme 4: Kommunizieren Sie harte Vorteile!	81
Sofortmaßnahme 5: Spielen Sie Ihre Finanzkraft aus!	81
Sofortmaßnahme 6: Akzeptieren Sie Tauschgeschäfte!	83
Sofortmaßnahme 7: Werben Sie Kunden von angeschlagenen Konkurrenten ab!	84
Sofortmaßnahme 8: Entwickeln Sie neue Geschäftsmodelle!	85
Zusammenfassung	87

Kapitel 5: Sofortmaßnahmen für Vertrieb und Außendienst	89
Sofortmaßnahme 9: Steigern Sie Ihre Vertriebsleistung!	89
Sofortmaßnahme 10: Erhöhen Sie die Kernvertriebszeit!	92
Sofortmaßnahme 11: Steuern Sie Kundenbesuche differenzierter!	94
Sofortmaßnahme 12: Stärken Sie den Direktvertrieb!	94
Sofortmaßnahme 13: Erschließen Sie neue Kundensegmente! .	96
Sofortmaßnahme 14: Loben Sie Sonder-Incentives aus!	98
Sofortmaßnahme 15: Setzen Sie Innendienstler im Vertrieb ein!	99
Sofortmaßnahme 16: Werben Sie Verkäufer von der Konkurrenz ab!	100
Sofortmaßnahme 17: Streuen Sie Top-Verkäufer-Kompetenz breit!	101
Sofortmaßnahme 18: Verstärken Sie das Cross-Selling!	103
Sofortmaßnahme 19: Erweitern Sie das Vertriebsassortiment! . .	106
Zusammenfassung	107

Kapitel 6: Sofortmaßnahmen für Angebots- und Preismanagement 110

Sofortmaßnahme 20: Reduzieren Sie Ihre Angebotsmenge! 110

Sofortmaßnahme 21: Senken Sie Ihre Preise intelligent! 114

Sofortmaßnahme 22: Geben Sie Natural- statt Preisrabatte! 122

Sofortmaßnahme 23: Setzen Sie nichtlineares Pricing und Preisbundling ein! 123

Sofortmaßnahme 24: Verteidigen Sie Ihre Preise mit Zähnen und Klauen! 126

Sofortmaßnahme 25: Erhöhen Sie ausgewählte Preise unter dem Radar der Kunden! 128

Sofortmaßnahme 26: Bereinigen Sie Ihren Rabattdschungel! 130

Sofortmaßnahme 27: Berechnen Sie bisherige Inklusivleistungen separat! 133

Eine Nichtmaßnahme: Preiskriege unbedingt vermeiden! . . . 135

Zusammenfassung 136

Kapitel 7: Sofortmaßnahmen für Service und Dienstleistungen 140

Sofortmaßnahme 28: Vertiefen Sie Ihre Wertschöpfungskette durch angereicherte Serviceangebote! 143

Sofortmaßnahme 29: Erhöhen Sie den Anteil der Kunden mit Serviceverträgen! 145

Sofortmaßnahme 30: Werden Sie vom Produkt- zum Systemanbieter! 145

Sofortmaßnahme 31: Erhöhen Sie Ihre Serviceflexibilität! . . . 147

Sofortmaßnahme 32: Schalten Sie vom Erstmarkt auf den »Aftermarket« um! 147

Sofortmaßnahme 33: Entwickeln Sie innovative Serviceangebote! 149

Zusammenfassung 151

Kapitel 8: Umsetzung der Sofortmaßnahmen	154
Gravierende Fehler vermeiden	154
Sofortmaßnahmen bewerten	156
Prozess der Umsetzung	158
Trainieren und Schulen	169
Berater hinzuziehen	170
Führung in der Krise	174
Zusammenfassung	175
Kapitel 9: Was kommt nach der Krise?	178
Wie verläuft die Krise: V, U, L oder Hysterese?	178
Gesellschaftlich-politische Folgen der Krise	180
Unternehmensebene: Die Krise als Katharsis	187
Zusammenfassung	195
Danksagung	200
Register	201

Diagnose der Krise

In diesem ersten Kapitel wird die aktuelle Krise untersucht. Damit Unternehmen konkrete Ratschläge für den Umgang mit der Krise bekommen, wird eine betriebs- und keine volkswirtschaftliche Perspektive angelegt.

Die Krise ist eine Absatz-, keine Kostenkrise

Die aktuelle Krise, die im Jahre 2007 begonnen hat und sich in den Folgejahren verschlimmerte, ist eine Absatz- und Umsatzkrise, keine Kostenkrise. Absatzmengen und Umsätze brachen in erschreckendem Ausmaß ein. Die Kunden verweigerten einfach den Kauf. Dies lag nicht daran, dass ihre Kaufkraft plötzlich verschwunden oder Kosten und Preise zu hoch waren. Anders als in früheren Krisen bildeten auch nicht die Konkurrenz aus Niedriglohnländern oder ein ungünstiger Dollarkurs das Problem. Im Gegenteil, viele Faktoren wie zurückgehende Öl- und Rohstoffpreise sorgten sogar für Entspannung an der Kostenfront. Vielmehr liegt die Ursache der Kaufverweigerung darin, dass private wie geschäftliche Kunden Angst vor der Zukunft haben und ihr Geld horten. »Cash is king« gilt nicht nur für Unternehmen, sondern genauso für die sich verweigernden Verbraucher. Anders als in früheren Rezessionen ist die Sparquote der Verbraucher sogar gestiegen.¹ Sie greifen in dieser Krise nicht auf ihre Ersparnisse zurück, um Einkommensverluste auszugleichen, sondern bauen weitere Guthaben auf – auch um Verluste in ihren Wertpapierdepots zu kompensieren. Je ernster die Krise wurde, desto stärker zeigten sich solche Tendenzen.

Wie sollen die Unternehmen auf eine Krise dieser Art reagieren? Eines ist klar: Beim Kostenmanagement sind alle Register zu ziehen. Doch das reicht nicht aus. Zum einen haben die meisten Unternehmen in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Kostendisziplin bewiesen. Jürgen Heraeus beschreibt dies plastisch mit der Aussage: »Wir haben den zweiten Mitarbeiter erst eingestellt, wenn wir den dritten brauchten.« Zum anderen hat es in der Automatisierung erhebliche Fortschritte gegeben, sodass die Kosten heute deutlich niedriger sind als früher. Nicht nur sinkende Preise für Elektronikprodukte belegen dies. Man bekommt heute auch wesentlich mehr Auto pro Euro als vor zehn Jahren. Selbst die deutsche Lebensmittelindustrie gilt bei den Kosten international als äußerst wettbewerbsfähig, da sie unter dem Druck der starken deutschen Discounter konsequent rationalisiert hat.² Die Kostensenkungspotenziale sind also im Vergleich zu früher deutlich eingeschränkter.

Wenn die Umsätze um 30 oder 40 Prozent einbrechen, geht es um das blanke Überleben. In einer derartigen Extremsituation reichen Kostensenkungen alleine nicht aus. Denn kein Unternehmen schafft es in kurzer Zeit, die Kosten um solche Prozentsätze zurückzufahren. Rationalisierung verursacht zudem im ersten Schritt fast immer Zusatzkosten. Die Einsparungen treten erst später ein. Die Amortisationszeiten sind oft beträchtlich. Wenn die aktuelle Krise primär eine Absatz- und Umsatzkrise ist, dann muss sie auch an der Absatz- und Umsatzfront bekämpft werden – und zwar mit allen Mitteln, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Viele Unternehmen haben das erkannt. So sagten in einer Simon-Kucher-Studie bei 2 600 europäischen Industrieunternehmen 72 Prozent der Befragten, dass sie die Krise nicht nur kostenseitig, sondern gleichermaßen marktseitig bekämpfen wollen.³

Mehr noch als in guten Zeiten geht es dabei um Gewinn und Liquidität. Gewinne sind die Kosten des Überlebens, wie Peter Drucker sagte. In jedem Augenblick muss die Liquidität sichergestellt sein. Gewinn ist definiert als Preis mal Absatzmenge minus Kosten. Es gibt also nur drei Gewinntrieber: Preis, Absatzmenge und Kosten. Diese Grundzusammenhänge sind sehr einfach. Sie führen zwangsläufig zu der Einsicht, dass alle drei Gewinntrieber mobilisiert werden müssen. Es genügt nicht, nur einen der Gewinntrieber einzusetzen, beispiels-

weise nur die Kosten zu senken oder nur etwas an den Preisen zu tun oder lediglich den Absatz durch höhere Vertriebsleistung zu fördern. Man braucht vielmehr ein umfassendes Programm von Maßnahmen, die sowohl schnell umsetzbar sind als auch schnell und stark wirken.

Solche Sofortmaßnahmen werden in diesem Buch vorgestellt. Dabei werden alle drei Gewinnstreiber behandelt. Die Kostenthematik ist Gegenstand von Kapitel 3. Diese Ausführungen sind relativ kurz, da es zu diesem Thema bereits umfangreiche Literatur gibt und der Handlungsbedarf offensichtlich ist. Der Schwerpunkt liegt auf der Umsatzseite. In den Kapiteln 4 bis 7 werden insgesamt 33 Sofortmaßnahmen bei veränderten Kundenbedürfnissen, für Vertrieb und Außendienst, Angebots- und Preismanagement sowie Service und Dienstleistungen vorgestellt. Die Umsetzung dieser Sofortmaßnahmen wird in Kapitel 8 behandelt. Alle Sofortmaßnahmen sind konkret und werden durch Fallbeispiele aus der Praxis illustriert.

Angesichts des Ausmaßes der Einbrüche ist es für die meisten Unternehmen nicht realistisch, Umsatz, Absatz und Gewinn auf dem Niveau der vergangenen Boomjahre zu verteidigen. Häufig wird es darum gehen, sich mit aller Kraft gegen Umsatz- und Gewinneinbrüche zu stemmen, die das Unternehmen in den Ruin treiben. Wenn der Markt um 40 Prozent einbricht, dann ist ein Absatzrückgang von »nur« 20 Prozent schon ein Riesenerfolg. Und wenn die Preise der Konkurrenten um 20 Prozent fallen, dann kann man stolz sein, nur einen Preisrückgang von 10 Prozent akzeptieren zu müssen.

Neben den kurzfristigen und schnell wirkenden Maßnahmen, die den Schwerpunkt dieses Buches bilden, tragen wir in Kapitel 9 Gedanken zu möglichen längerfristigen Auswirkungen der Krise vor. Diese Gedanken haben einen stärker spekulativen Charakter, denn niemand weiß mit Sicherheit, wie es weitergehen wird. Es ist charakteristisch für diese Krise, dass kein Finanzminister, Zentralbankpräsident, Banker oder Wirtschaftswissenschaftler die Komplexität der Risiken auch nur annähernd durchschaut. Das hält manche Experten zwar nicht davon ab, Prognosen bis auf eine Stelle hinter dem Komma für das nächste Jahr abzugeben. Zunehmend geben jedoch auch Fachleute zu, dass sie selbst nach Orientierung suchen. So antwortete Wirtschafts-Nobelpreisträger Gary Becker auf die Frage, wie es mit der Krise weitergehe: »Nobody knows. I certainly don't

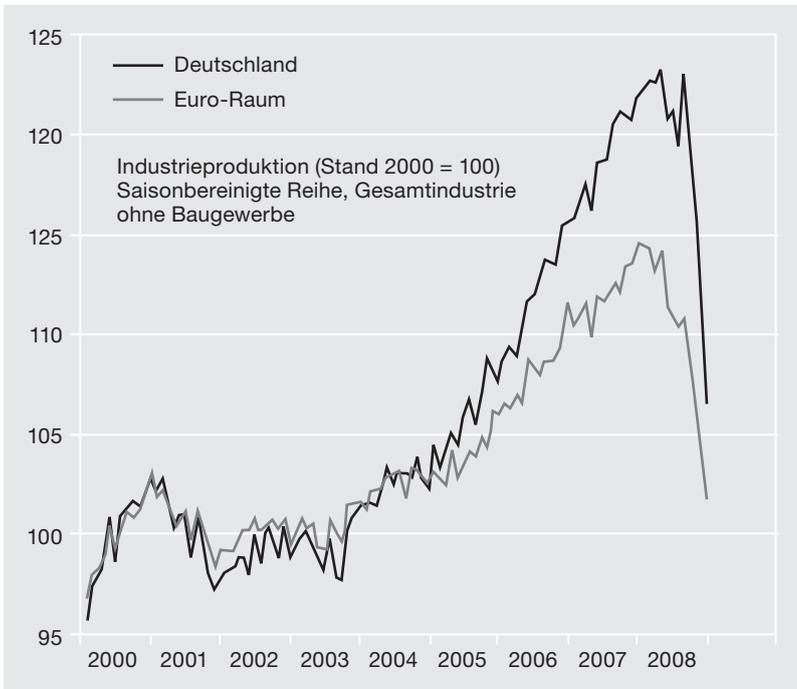
know.«⁴ Jens Weidmann, Wirtschaftsberater von Bundeskanzlerin Merkel, benutzt das Bild einer »Nebelwand«.⁵ »Nebel« ist eines der geflügelten Worte zur Krise geworden. Es scheinen Zweifel angebracht, ob moderne Volkswirte die globale Wirtschaft in ihrer ganzen Komplexität verstehen.

Welche Ursachen hat die Krise?

Der Beginn der Krise wird üblicherweise auf das Platzen der amerikanischen Subprime-Blase im Sommer 2007 datiert.⁶ Ohne Zweifel fungierte der Subprime-Schock als Auslöser. Die tieferen Ursachen reichen jedoch viel weiter zurück und liegen vor allem in der amerikanischen Geldpolitik seit der Aufgabe der Golddeckung des Dollars im Jahre 1971 durch Präsident Richard Nixon. Seither wurde jede Krise in den USA mit niedrigen Zinsen und einer Ausweitung der Geldmenge bekämpft.⁷

Die langfristigen Folgen spüren wir heute. Die Subprime-Schockwelle breitete sich zunächst nur langsam aus. Solche »Time Lags« sind für wirtschaftliche Prozesse typisch. Spätestens mit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers am 15. September 2008 wurde klar, dass diese Krise eine ungewohnte Dimension erlangen und nicht schnell vorübergehen würde. In der Frühphase gestellte Fragen, ob die Krise vom Finanzsektor auf die Realwirtschaft durchschlage oder auch die Schwellenländer erfasse, wirken aus heutiger Sicht naiv. Die Wirtschaft ist sektoral und regional ein System von kommunizierenden Röhren, in dem sich starke Verwerfungen niemals isolieren lassen. Das gilt für die Zusammenhänge zwischen Finanz- und Realwirtschaft oder zwischen Konsum- und Industriegütermärkten genauso wie für die globalen Interdependenzen. Spätestens ab dem vierten Quartal 2008 war die Krise in der Realwirtschaft angekommen. Und zwar mit einer Wucht und Schnelligkeit, die alle Betroffenen kalt erwischte. Die extreme Steilheit des Absturzes hatte einen nicht minder starken Einfluss auf die Stimmung wie dessen Ausmaß. Abbildung 1.1 zeigt am Beispiel der Industrieproduktion für Deutschland und Europa, dass die vorher über fünf Jahre vollzogene

Abbildung 1.1: Steiler Aufstieg, tiefer Fall⁸



positive Entwicklung innerhalb eines halben Jahres zurückgeführt wurde. Immer wieder hörte man Aussagen wie: »Einen derart plötzlichen Umschwung habe ich noch nie erlebt. Es traf uns über Nacht wie ein Blitz«.

Die Betrachtung der Abbildung 1.1 legt allerdings auch die Interpretation nahe, dass der extreme Absturz nicht zuletzt eine Folge des vorangegangenen extremen Aufstiegs war. »Wer hoch steigt, kann tief fallen«, scheint hier treffend. Das gilt insbesondere für die Stimmungen vieler Beteiligten, die im Boom den Bodenkontakt verloren hatten. Hochmut kommt vor dem Fall. Ein dauerhaftes Halten der erreichten Niveaus war in vielen Fällen illusorisch. Das gilt nicht nur für die Häuserpreise in den USA und Spanien, die Autoindustrie weltweit oder die Exzesse in Dubai. Ein eklatantes Beispiel für einen extrem steilen Aufstieg und Fall liefert der Weltmarktführer für Privatjets, die amerikanische Firma Cessna. Noch im ersten Halbjahr 2008 stieg der

Register

- Absatzrückgang 115
- Abwerben 100
- Abwrackprämie 29f., 121
- Aftermarket 23, 147–149
- Akquisition 54f.
- Allfinanz-Ansatz 104
- Angebotsmenge 110–113
- Angst 35, 174
- Automobile 21

- Bartergeschäft 83f.
- Bauindustrie 25
- Bedienzuschlag 134
- Berater 170–174
- Billigprodukte 28
- Bonität 188
- Bundling 149

- Cash-Flow 51–53, 55, 111
- Chemie 24
- Consultant 171
- Consultingprojekt 73
- Controlling 167, 176
- Cross-Selling 103–105, 149

- Deflation 182, 187
- Deglobalisierung 184–186
- Deleveraging 188
- Depression 10, 31, 185, 197
- Dienstleistung 140–152
- Direktvertrieb 94–96
- Diversifikation 54

- Eigenkapital 188f.
- Enteignung 183
- Erfolgsabhängige Bezahlung 80
- Erstmarkt 147–149
- Erweiterung des Sortiments 106
- Expertenbefragung 164

- Fehler 154–156
- Fehlervermeidung 155
- Festlegung 166f.
- Festpreis 150
- Finanzdienstleistungen 22
- Finanzierung 37f.
- Finanzkraft 81–83
- Flatrate 124, 150
- Flexibles Arbeitszeitmodell 68
- Fokusgruppe 165
- Forderungsmanagement 53

- Gebrauchsgüter 20
- Gesundheit 23
- Gewinn 12, 51, 53, 55, 111, 120, 188
- Gewinnorientierung 136
- Gewinnreiber 12f., 46–52, 54, 156
- Globalisierung 184–186
- Gratisbeigabe 122
- Gruppendiskussion 165
- Gutenberg-Kurve 119f.

- Harter Vorteil 81
- Hidden Champions 19f., 67f., 70

Höherqualifizierung 54, 56
 Hysterese 178

 Industriegüter 22 f.
 Industrieproduktion 14 f.
 Inflation 182 f.
 Inklusivleistung 134, 137
 Innendienstler 95, 99 f.
 Innovation 54
 Insolvenz 53, 127, 192
 Insourcing 68 f.
 Installed base 140 f., 144, 149, 151
 Interne Daten 163

 Katharsis 187–197
 Kaufbarriere 78
 Käufermarkt 45
 Kaufverweigerung 11, 35
 Kerngeschäft 54
 Kernvertriebszeit 92 f.
 Know-how-Verlust 70
 Konjunkturprogramm 28–30, 185
 Kostenmanagement 12
 Kostenparameter 64–68
 Kostensenkung 60, 64 f., 67
 Kostensenkungsmaßnahme 72
 Kostentreiber 60–64
 Kreditklemme 81
 Kundenbefragung 165 f.
 Kundenbesuch 94
 Kurzarbeit 61, 66, 71

 Lagerabbau 32
 Leiharbeiter 61
 L-Form 178
 Lieferantenverbindlichkeit 53
 Liquidität 12, 53–55
 Liquiditätsmanagement 155
 Luxusgütermarkt 191
 Luxusprodukte 26–28

 Marktanteil 54
 Marktanteilsverlust 54
 Marktsegment 54 f., 191 f.
 Medien 26, 160, 189
 Mehrdimensionales Preissystem 124
 Mehrpersonenpreisbildung 123, 126
 Mengendruck 61
 Monitoring 9, 130, 167, 176
 Multidimensionales Preissystem 123

 Nachkriegsgeneration 9, 197
 Naturalrabatt 122 f., 137, 158
 Neue Bescheidenheit 194 f.
 Neues Geschäftsmodell 54 f., 85–87
 Neues Kundensegment 96–98
 Neustrukturierung von Branchen
 190
 New Economy 35, 194
 Nice to have 16 f., 20, 25, 36, 73,
 172
 Nichtlineares Pricing 123–126

 Outsourcing 68 f.

 Pauschalpreis 124
 Postmerger-Phase 55
 Postponables 16 f., 20, 23, 26, 30, 38
 Preis-Absatz-Kurve 36, 114–121
 Preisbundling 123–126
 Preisdifferenzierung 130
 Preisdruck 45, 135
 Preiselastizität 35 f., 38, 81, 118
 Preiserhöhung 110, 118, 128–130,
 133, 135, 165 f.
 Preiserosion 126–128
 Preiskompetenz 127
 Preiskonzession 112, 118
 Preiskrieg 97, 118, 135 f.
 Preismanagement 110–137, 157, 172
 Preispolitik 113, 130, 136 f.
 Preisschwelle 81, 114, 119–121
 Preissenkung 35–38, 46–48, 50, 81,
 110, 114 f., 118–121, 123 f., 127 f.,
 156, 183

- Preissteigerungspotenzial 129
- Preisverfall 110
- Preisverteidigung 127
- Pricing Power 128
- Probezeit für Maschinen 79
- Protektionismus 185–187
- Punctuated-Equilibria-These 19

- QualitätseinbuÙe 72
- Qualitätsverschlechterung 72

- Rabatt 130–132, 159
- Rabattdschungel 130–133
- Rabattgewährung 114, 131 f.
- Rabattthema 122
- Radar der Kunden 128
- Rasenmähermethode 69, 71, 73 f.
- Rating 25, 188
- Rationalisierung 12
- Renditegarantie 78
- Resignation 9
- Routenplanung 93

- Segmentstruktur 191
- Service 140–152
- Serviceangebot 143–145
- Serviceflexibilität 147
- Serviceinnovation 149, 152
- Serviceverträge 145
- Sicherheit 37 f.
- Signaling 113, 136
- Simultaneous Engineering 9, 159, 175
- Sonder-Incentives 98 f.
- Sortimentsbereinigung 189
- Soziale Spannung 180–182

- Staatliche Regulierung 183
- Steuererhöhung 184
- Subprime 14
- Systemanbieter 145–147

- Tauschgeschäft 83 f.
- Telefonbefragung 165
- Telekommunikation und IT 24
- Top-Verkäufer-Kompetenz 101–103
- Tourismus 25 f.

- U-Form 178
- Ultra-Niedrigpreis-Segment 192–194
- Unbundling 133
- Ungewöhnliche Garantie 77–79

- Value-Selling 102
- Veränderte Kundenbedürfnisse 77–88
- Verbrauchsgüter 21 f.
- Verkäufermarkt 43, 140
- Vertriebs-Absatz-Kurve 90
- Vertriebseinsatz 89 f.
- Vertriebsleistung 89–92
- V-Form 178 f.
- Vorabinvestition 55

- Wachstumsoption 55
- Wachstumsstrategie 54–56
- Weiterbildungsbudget 56
- Werbebudget 72
- Wertschöpfungskette 143–145
- Worst-Case-Szenarien 186 f.

- Zeitpräferenz 36–38