

Mehr Umsatz trotz Krise

Den meisten Unternehmen bläst ein harter Wind ins Gesicht. Die Umsätze brechen weg wie dürre Pappeln. Branchen wie Flugreisen, Tourismus, Hotels, Fracht, Telekommunikationsausrüster, Banken trifft es besonders hart. Doch auch die Schlüsselindustrie Auto und ihre weit verzweigten Zulieferer bleiben nicht verschont. Die Chemie ist gebeutelt. Selbst verwöhnte Luxusgüterhersteller sind gegen die Krise nicht immun und berichten erstmals seit Jahren über Umsatzrückgänge. Prof. Dr. Hermann Simon gibt Ihnen in diesem Beitrag einige wertvolle Hinweise, wie Sie auch „gegen den Wind“ erfolgreich sein können.

Handelt es sich bei der Krise um höhere Gewalt, gegen die man nichts tun kann? Gibt es überhaupt probate Gegenmittel? Und welche Maßnahmen wirken? Ist Cost Cutting der einzige Weg? Was kann man von Unternehmen lernen, die mit den Bedrohungen besser fertig werden als andere? Das sind Fragen, die sich aufdrängen und die zu teilweise erstaunlichen Antworten führen. Eine differenzierte Analyse deckt Fakten, Strategien und Chancen auf, die der herrschenden Meinung und der Mode des Tages, die stets durch Einseitigkeit gekennzeichnet sind, widersprechen.

Diese Einseitigkeit besteht vor allem darin, dass auf die Krise nur mit Cost Cutting reagiert werden könne. Kapazitätsreduktion, Entlassungen, Werksstilllegungen erscheinen als einzige Antworten. Die Zeitungen quellen über von entsprechenden Horrormeldungen. Niemand wird die Notwendigkeit der Rationalisierung ernsthaft bestreiten. Aber genauso wenig sollte man diesen Weg als den allein seligmachenden akzeptieren. Nehmen wir das Beispiel Opel. Den Meldungen zufolge hat Opel eine (Produktions-)Überkapazität von 350.000 Autos. Um ins Gleichgewicht zu kommen, müssen die Werke um diese Stückzahl verkleinert werden. Das klingt logisch. Aber wer sagt denn, dass Opel nicht eine (Marketing-) Unterkapazität von 100.000, 200.000 oder 300.000 Stück hat? Und folglich nur ein entsprechend kleinerer Kapazitätsabbau in der Produktion notwendig wäre? Wieso trägt bei Opel niemand die Forderung vor, die Marketing-Kapazität um 200.000 Stück zu erhöhen? Das soll unmöglich sein? Was haben denn BMW, VW oder Porsche in den letzten Jahren vorexerziert? Wer baut denn gerade die Kapazitäten in Regensburg und Leipzig aus? Der einseitige Weg, den Opel einschlägt, führt langfristig in den Abgrund.

Umsatzeinbrüche in einer Branche treffen selten alle Wettbewerber gleichartig. Im Gegenteil, fast immer gibt es Unternehmen, die von der Krise profitieren und gestärkt aus ihr hervorgehen, während andere sie nicht überleben. So balancieren die großen europäischen Fluggesellschaften am Rande der Existenz. Viele von ihnen hängen am Staatstropf. Doch geht es allen Airlines in dieser Krise schlecht? Mitnichten! Billigflieger wie Ryanair oder Easyjet haben auf die Situation nach dem 11. September 2001 mit einer Verstärkung des Marketing und der Werbung sowie mit aggressiver Preispolitik reagiert. Easyjet hat die Passagierzahl um 27 Prozent gesteigert. In einer Woche verkaufte Ryanair 500.000 Sitze statt der üblichen 200.000. Und während die traditionellen Airlines Flugzeuge stilllegen, erweitert Ryanair seine Flotte um 100 Boeing 737. Doch solche Ergebnisse muss man in Europa wie in USA mit ver-

schärftem Marketing und teilweise aggressiven Preisen erkämpfen. Diese Fallstudien belegen, dass es selbst in der am schlimmsten betroffenen Branche einzelnen Wettbewerbern gelingt, dem Wind der Krise zu trotzen. Allerdings setzt dies voraus, dass man kostenmäßig entsprechend aufgestellt und flexibel ist.

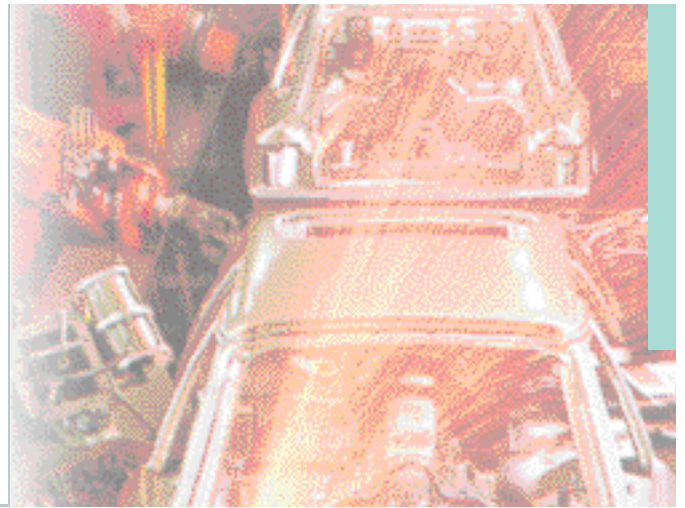
Doch es gibt genauso für Firmen, die strategisch nicht auf Niedrigpreisstrategien ausgerichtet sind, eine Fülle von Möglichkeiten, nicht nur mit Cost Cutting, sondern auch mit „Sales Push“ oder zumindest einer „aggressiven Umsatzverteidigung“ auf die Krise zu antworten. Diesbezüglich wird die Flinte meist viel zu früh ins Korn geworfen. Zudem mangelt es an Strategien, mit denen man sich an die Krise anpasst. Denn eines ist klar: In der Krise gelten für den Umsatz andere Wirkungsgesetze als in der Normalsituation oder gar im Boom. Demzufolge unterscheidet sich auch das optimale Verhalten. Das hat zwei Ursachen. Zum einen verschieben sich in der Krise die Kundenpräferenzen. Zum anderen nehmen die Elastizitäten der Marketinginstrumente in der Krise andere Werte an. Die nachfolgenden Praxisbeispiele illustrieren diese Gegebenheiten und zeigen, dass sich selbst in schwierigen Zeiten Chancen für Umsatzsteigerungen ergeben.

Wie ändern sich die Kundenpräferenzen? Eine generelle Antwort scheidet natürlich aus, dennoch gibt



Prof. Dr. Hermann Simon ist Vorsitzender der Geschäftsführung von **SIMON, KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants** sowie Visiting Professor an der London Business School. (www.simon-kucher.com)

WENN MAN AUF EINE KRISE NUR
MIT „COST CUTTING“ REAGIERT,
HANDELT MAN SEHR EINSEITIG



es nach unseren Befunden folgende Grundtendenzen:

Das Thema Sicherheit gewinnt an Bedeutung. Beispiel: Eine als politisch nicht gefährdet angesehene Airline verliert weniger Passagiere und braucht deshalb nicht mit Preissenkungen zu reagieren, eventuell kann sie die Preise sogar erhöhen. Das gleiche gilt für Urlaubsregionen. Spanien meldet neue Buchungsrekorde. Umgekehrt bleibt es ohne Wirkung, wenn eine politisch brisante Region mit Preissenkungen wirbt. Ein besonders sicheres Land wie Spanien könnte die Preise in der Krise sogar anheben. Die Preiselastizität reagiert auf die Krise höchst asymmetrisch. Solche Fakten muss man tiefgehend analysieren und verstehen, um die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Die Zeitpräferenz verändert sich. Kurzfristige Wirkungen gewinnen gegenüber langfristigen an Gewicht. Zwei Beispiele: Eine große Bank hat ein Investmentangebot, das eine hohe Nachsteuerverzinsung garantiert, die aber erst über einen sehr langen Anlagezeitraum zur Wirkung kommt. Der Absatz verläuft in der Krisensituation äußerst schleppend. Die Anleger wollen sich in einer Phase hoher Unsicherheit nicht langfristig festlegen. Es ist notwendig, das Angebot umzustricken und die Rückflusszeit zu Lasten der Rendite zu verkürzen. Ähnliches gilt bei Industrieprodukten. Schnelle Einsparungen schlagen in der Krise langfristige Vorteile. Die Investitionsbereitschaft ist stark gebremst. Im Verkauf muss man die kurzfristigen Einsparungen in den Vordergrund stellen, eventuell sogar die Produkte in Richtung kurzfristiger Wirkung verändern.

Finanzierung und Zahlungskonditionen werden wichtiger. Viele Kunden sind knapp bei Kasse. Jeder Aufschub einer Zahlung reduziert ihre Liquiditätsprobleme und schafft damit einen Wettbewerbsvorteil für den Lieferanten, der sich an dieser Front großzügig zeigt. Ein Haushaltswarenhersteller konnte deutliche Preiserhöhungen durchsetzen, nachdem er erweiterte Finanzierung und Zahlungsziele anbot. Selbst nach der Absicherung seiner größeren finanziellen Exposure durch Factoring blieb ihm eine deutlich verbesserte Marge – bei höherem Umsatz!

General Motors und Ford haben durch zinsfreie Finanzierung über zwei Jahre enorme Absatzerfolge erzielt aber auch bei den Spannen geblutet. Offensichtlich zieht in einer Situation großer Unsicherheit diese Finanzierungsform mehr als kurzfristige Cash-Backs oder etwa die von der deutschen Autoindustrie eingeführte Garantieverlängerung. In erstaunlichem Maße abgemindert haben sich auch die Stornierungen von Flugzeugbestellungen, indem man die Finanzierungsbedingungen wesentlich großzügiger gestaltete.

Harte Nutzen- und Kostenvorteile gewinnen an Bedeutung. In guten Zeiten leistet sich der Kunde, egal ob geschäftlich oder privat, manchen Luxus, Dinge von der Art „nice to have“. In Krisenzeiten geht es diesen nicht lebensnotwendigen Attributen an den Kragen. Kann man jedoch harte Nutzen- oder Kostenvorteile bieten, so lassen sich Umsatz und Marktanteil in der Krise sogar steigern. So berichtet der Anlagenbauer Dürr, dass die Autohersteller trotz der Konjunkturschwäche Projekte realisieren, die ihnen Kosteneinsparungen bringen, während Investitionen, die eher der Modernisierung dienen, auf den Prüfstand gestellt würden. Ein Pflanzenschutz-Unternehmen pusht in der Krise ein Präparat, das nicht ganz so wirksam und etwas weniger umweltfreundlich ist als ein anderes, aber dennoch ausreichend. Das Mittel braucht jedoch nur einmal pro Saison eingesetzt zu werden und spart damit den Landwirten erhebliche Arbeitskosten ein. Es gelingt in der Krisensituation eine deutliche Umsatz- und Marktanteilssteigerung. Bei Konsumgütern wirkt die Krise in ähnlichem Sinne zugunsten von Aldi oder Schlecker, da sich das relative Gewicht von Qualität und Preis zugunsten des letzteren verschiebt. Wenn die Leute wenig Geld haben, achten sie stärker auf den Preis.

Interessante Chancen bieten die Einsparung oder Übernahme von Arbeitskräften. Viele große Firmen wollen mit aller Gewalt Stellen abbauen. Das ist die Stunde der externen Dienstleister. Ein Felgenlieferant übernimmt die Montage der Räder in der Autofabrik – und die diese Aufgabe ausführenden Mitarbeiter. Er steigert seinen Umsatz erheblich. Ein industrieller Dienstleister geht offensiv auf Metallhersteller zu und bietet

KRISENGESCHÜTTELTE AIRLINES: EINIGE
GESELLSCHAFTEN DEMONSTRIEREN, WIE MAN
AUCH GEGEN DEN KONJUNKTURWIND
ERFOLGREICH FLIEGEN KANN



ausdrücklich nicht nur seinen Service, sondern auch die Übernahme der Mitarbeiter an. Er hat auf diesem Gebiet mittlerweile beträchtliches Know-how angesammelt. Die Krise in der Metallindustrie führt bei ihm zu Umsatzsprüngen.

Überkapazitäten im Außendienst lassen sich durch Tausch oder Vermietung auslasten.

Umsatzeinbrüche führen zu Unterbeschäftigung der Vertriebsmitarbeiter. Eine mögliche Antwort besteht in der Erweiterung des Sortiments, das die Verkäufer anbieten.

Im Falle von zwei nicht konkurrierenden, sondern komplementären Baustoffherstellern nahmen die Außendienste das jeweils andere Sortiment zusätzlich in ihr Verkaufsprogramm auf. Beide Firmen erzielten Umsatzzuwächse und konnten den Abbau ihrer Außendienste vermeiden. Zahlreiche ähnliche Beispiele kennen wir aus dem Versicherungs-, Anlage-, Bauspar- oder dem Pharmabereich. Auch hier funktioniert die Devise: Mehrleistung statt Abbau.

Dies sind nur wenige Praxisbeispiele, die belegen, dass man sich auch in der Krise mit Erfolg gegen den Wind stellen kann. Die Krise als solche können Sie nicht aus der Welt schaffen, aber wie Sie mit ihr umgehen und was Sie aus ihr machen, das liegt nur an Ihnen.

INSerat SKF 1/2 Seite in
Druckerei