

Krisenmanagement

Selektive Chancen nutzen!

Rasante Nachfrageeinbrüche, verängstigte Kunden, unumgängliche Entlassungen und Insolvenzen dominieren derzeit die Nachrichten. In solchen Zeiten werden die grundlegenden Gesetze des Marktes von manchen in Frage gestellt. Sicher ist, dass das derzeitige wirtschaftliche Umfeld das Konsumentenverhalten massiv verändert. Unternehmen sind gezwungen, sich diesen neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Der führende Managementdenker Hermann Simon gibt Ihnen hier gemeinsam mit Bendikt Bolz zahlreiche Empfehlungen für Sofortmaßnahmen.



Prof. Dr. Hermann Simon ist Gründer und Chairman der weltweit tätigen Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners. Nach einer laufenden Befragung der Internetseite managementdenker.de ist Simon hinter dem verstorbenen Peter Drucker führender Managementdenker im deutschsprachigen Raum.

Die Angst vor der Zukunft ist aktuell ein starkes Verhaltensmotiv. Der Preis, das effektivste der vier Marketinginstrumente, müsste sehr stark gesenkt werden, um den Widerstand der Kunden zu brechen. Die entstehenden negativen Margen wären ruinöser als der drohende Absatzeinbruch. An dieser Stelle wird bereits klar: Es handelt sich um eine Absatz- und nicht um eine Kostenkrise. Bei einer Kostenkrise stellen die Konkurrenz aus Niedriglohnländern oder ein ungünstiger Dollarkurs das Grundproblem dar. In der momentanen Situation liegt die Ursache des Nachfragerückgangs jedoch vielmehr darin, dass Geld gehortet und Investitionen aufgeschoben werden.

Hinzu kommt eine ungünstige Veränderung der Preiselastizität. Der Absatz reagiert auf Preissenkungen weniger positiv, auf Preiserhöhungen hingegen stärker negativ als in normalen Zeiten. Sicher ist außerdem, dass sich Schwellenwerte in der Preis-Absatz-Kurve verschieben und der Preis wesentlich stärker abgesenkt werden muss als bisher, um in den preiselastischen Bereich zu gelangen. Solche Entwicklungen lassen sich jedoch nicht generalisieren, eine detaillierte und individuelle Analyse ist notwendig.

In Krisenzeiten sind vor allem jene Produkte besonders betroffen, die man nicht sofort braucht. Der Erwerb dieser so genannten „postponables“ wird einfach aufgeschoben. Harte Nutzen- und Kostenvorteile bieten hingegen auch in der Krise die Chance Absatz, Umsatz und Marktanteil zu halten beziehungsweise sogar zu steigern. So berichtet ein bekannter Anlagenbauer, dass manche Kunden trotz der Krise Projekte realisieren, wenn diese deutliche Kosteneinsparungen bringen. Selbstverständlich gilt es, diese Kosten- und Nutzensvorteile in der Krise bevorzugt zu kommunizieren.

Ein anderes Phänomen ist die Veränderung der Zeitpräferenz. Kurzfristige Wirkungen gewinnen gegenüber langfristigen an Gewicht; die Zeitpräferenz wird „gestaucht“. Ein Beispiel: Eine große Bank hat ein Investmentangebot, das eine attraktive Nachsteuerverzinsung garantiert, die aber erst über einen langen Anlagezeitraum zur Wirkung kommt. Da die Anleger sich in einer Phase hoher Unsicherheit nicht langfristig binden wollen, verläuft der Absatz äußerst schleppend.

Es ist daher notwendig, das Angebot anzupassen und die Rücklaufzeit zulasten der Rendite zu verkürzen.

Da viele Kunden mit Liquiditätsproblemen zu kämpfen haben, werden Finanzierung und Zahlungskonditionen immer wichtiger. Wer sich als Lieferant großzügig bei Zahlungsaufschüben zeigt, kann Wettbewerbsvorteile für sich verbuchen. Ein bekannter Hersteller von Haushaltsware konnte sogar eine Preiserhöhung durchsetzen, indem er offensiv erweiterte Finanzierung und Zahlungsziele anbot.

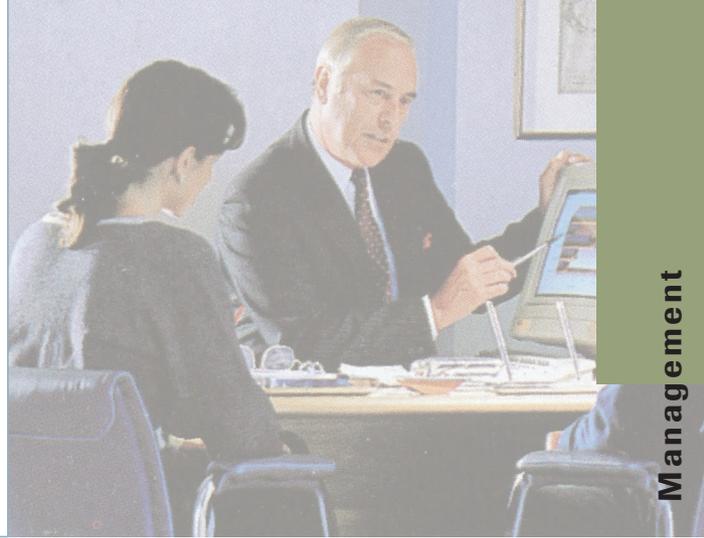
Darüber hinaus gewinnt das Thema Sicherheit stark an Bedeutung. Obwohl die Renditen niedrig sind haben beispielsweise deutsche Bundesanleihen an Beliebtheit gewonnen, stehen sie doch für sichere Investments. Diese erhöhte Bedeutung spürt auch die Sicherheitsbranche. Egal ob es die Security-Firma Group 4 oder der österreichische Hersteller von Tresoren Wertheim ist, beide verzeichnen trotz der Krise steigende Umsätze.

ALLE GEWINNTREIBER EINSETZEN

Angesichts der Stärke der Umsatz- und Absatzeinbrüche sind die Gewinntreiber Preis, variable Stückkosten, Absatzmenge sowie Fixkosten allesamt zur Bekämpfung der Krise einzusetzen. Hierbei gilt zu beachten, dass es bei Nachfragerückgängen von über 20 Prozent (für viele Branchen und Firmen eine realistische Größenordnung) nicht Ziel sein kann, das Vorkrisen-Umsatzniveau zu halten, sondern lediglich das Ausmaß des Umsatzeinbruches bestmöglich abzumildern. Da der Preis den mit Abstand stärksten Gewinntreiber darstellt, ist es besser, einen Absatz- als einen Preisrückgang hinzunehmen.

Natürlich sind Kostensenkungen in dieser Situation unumgänglich. Die Abwägung zwischen kurzfristiger Kostensenkung und längerfristigen Auswirkungen ist jedoch schwierig. Wer beispielsweise bei Arbeitskosten clever sparen will, sollte nicht nur auf einen Parameter setzen (sprich Entlassungen), sondern alle Möglichkeiten ausschöpfen (zum Beispiel Kürzung von Stundenlöhnen oder Arbeitsstunden pro Woche). In der Krise lassen sich viele Maßnahmen leichter

MASSNAHMEN, DIE SOFORT UMSETZBAR
SIND UND SCHNELL WIRKEN, SIND DAS BESTE
MITTEL GEGEN DIE KRISE



durchsetzen als sonst, auch unpopuläre Lösungen genießen eine höhere Akzeptanz. Aus dem beschriebenen veränderten Kundenverhalten sowie den neuen Rahmenbedingungen im Markt lassen sich folgende Sofortmaßnahmen ableiten:

■ **Auf Konsumentenverhalten eingehen:** Konkret müssen Unternehmen auf das veränderte Konsumentenverhalten reagieren und sich anpassen. Beispielsweise kann man durch die Gewährung ungewöhnlicher Garantien als Lieferant unternehmerisches Risiko mit den Kunden teilen. Das amerikanische Softwareunternehmen Infusionsoft etwa gibt seinen Kunden eine Garantie, dass sie mit Hilfe der Verkaufssoftware von Infusionsoft ihren Umsatz innerhalb eines Jahres verdoppeln. Die Software kostet etwa 4.000 Dollar, die gegebenenfalls zurückerstattet werden. Laut Infusionsoft hat diese Garantie die Kaufzurückhaltung massiv gemildert. Selbst Kunden, die die Verdoppelung nicht schafften, behalten die Software. Der koreanische Autohersteller Hyundai hat in USA mit einem Angebot, die Leasingraten im Falle des Arbeitsplatzverlustes für drei Monate zu übernehmen, großen Erfolg und den Absatz in diesem Jahr sogar gesteigert – als einziger in der Autoherstellung.

Ähnlich verhält es sich mit erfolgsbezogener Bezahlung. Durch die Übernahme eines Teils des Risikos lassen sich sogar Preisaufschläge rechtfertigen. Ebenfalls kann eine „Probezeit“ für Maschinen vereinbart werden und dem Kunden bei der Finanzierung – ausreichende Ressourcen vorausgesetzt – entgegengekommen werden. Der Schweizer Agrarkonzern Syngenta etwa liefert Pflanzenschutzmittel, Saatgut und andere Produkte und erhält im Gegenzug einen Teil der zukünftigen Ernte der Kunden, wenn diese Probleme bei der Vorfinanzierung haben.

■ **Vertrieb als Engpass:** In einer Absatzkrise wird der Vertrieb zum Engpassfaktor. Daher sollte sich die Aufmerksamkeit des Managements verstärkt auf diesen Faktor konzentrieren. Cross-Selling ist ein vielversprechender Weg, den Umsatz zu steigern. Dies kann etwa durch Bedarfschecklisten geschehen. Beispielsweise sind die Verkäufer eines Münchner Foto- und Videoverleihs angehalten, beim Verkauf einer Foto- oder Videokamera eine Zubehörcheckliste (Ta-

sche, Akku, Speicher, Stativ) mit dem Kunden durchzugehen. Der Absatz der Nebenprodukte konnte so um 30 Prozent gesteigert werden.

Ganz allgemein sollte in der Krise die Vertriebsleistung gesteigert werden. Dies kann sogar bedeuten, dass in der Krise mehr für den Vertrieb ausgegeben wird. Dazu sollte die Kernvertriebszeit spürbar erhöht werden, was zum Beispiel durch eine professionellere Besuchs- und Routenplanung erreicht wird. Ebenso müssen Kundenbesuche differenzierter gesteuert werden, denn nur wer wichtige Kunden auch intensiv betreut, kann in der Krise gewinnen. Bei diesen Planungsaktivitäten können unterbeschäftigte Innendienstler unterstützend wirken.

KRISE ALS CHANCE NUTZEN

Sonder-Incentives sind wichtige Instrumente zur Motivation und Steuerung des Vertriebsteams. Jedoch ist darauf zu achten, dass Incentives nicht nur Absatz und Umsatz, sondern vor allem den Gewinn fördern. Bei unausgelasteten Kapazitäten in vertriebsfernen Bereichen ist es ratsam, diese im Vertrieb einzusetzen. Die Schlagkraft des Vertriebs lässt sich durch das Abwerben guter Verkäufer von der Konkurrenz und durch das innerbetriebliche Teilen von Wissen und Erfolgstaktiken der Top-Verkäufer steigern. Durch eine Vertriebskooperation kann der Umsatz weiter gestärkt werden. Hier erweitert man sein Sortiment um komplementäre Produkte anderer Firmen und vice versa. Die Auslastung der Verkäufer kann so verbessert und Umsatzeinbrüche abgemildert werden – eine Win-win-Situation für beide Firmen.

Die Erschließung neuer Kundensegmente in bisher nicht bedienten Regionen, Zielbranchen oder Preislagen bietet ebenfalls Chancen. Sowohl OBI Österreich als auch BauMax sind beispielsweise am Kauf des Baumarktgeschäfts der kroatischen Pevec-Gruppe interessiert. Auf diese Weise wird die Krise als Chance genutzt.

■ **Intelligentes Angebots- und Preismanagement:** Ein ausgezeichnetes Beispiel für intelligentes Preismanagement sind nichtlineares Pricing und Preisbundling wie es etwa bei Menüangeboten von Mc Do-



Benedikt Bolz ist Trainee bei Simon-Kucher. Die Beratungsarbeit von Simon-Kucher & Partners ist ganz auf „Smart Profit Growth“ ausgerichtet. Die Unternehmensberatung ist mit 450 Mitarbeitern in 18 Büros weltweit vertreten.

WER JETZT EINEN KÜHLEN KOPF
BEWAHRT UND ÜBERLEGT HANDELT, WIRD
NICHT NUR ÜBERLEBEN, SONDERN GESTÄRKT
AUS DER KRISE HERVORGEHEN



nald's praktiziert wird. Hier wird eine Mengenausdehnung durch Preiszugeständnisse, die für Einzelprodukte nicht möglich sind, erreicht.

Des Weiteren bietet es sich an, die Angebotsmenge zu reduzieren um sich vor einem Preisverfall zu schützen. Airlines streichen in der Krise beispielsweise Flüge auf weniger frequentierten Verbindungen. Wenn Preissenkungen unumgänglich sind, so sollten sie intelligent durchgeführt werden. Hierzu ist eine genaue Kenntnis der Preis-Absatz-Kurven sowie der Preisschwellen nötig, um die Effekte der Senkungen vorherzusehen. Statt Preissenkungen haben Naturalrabatte große Vorteile. So wird das Preisniveau erhalten und ebenfalls eine Mengenausdehnung erreicht. Bevor jedoch solche Zugeständnisse gemacht werden gilt es, die alten Preise zu verteidigen. Professionelle Vorbereitung und vertiefte Kenntnisse der Wertschöpfungsprozesse des Kunden sind wichtige Voraussetzungen.

Selbst in der Krise lassen sich bestimmte Preise, die der Kunde nicht im Auge hat, erhöhen. Speziell in großen Sortimenten finden sich solche Preissteigerungspotenziale. Im Gegensatz hierzu sollte der eigene Rabattdschungel bereinigt werden. Eine weitere mögliche Maßnahme zur Preiserhöhung ist die separate Berechnung von bisherigen Inklusivleistungen, wie es zum Beispiel Ryanair seit 2006 mit Gepäckstücken tut. In jedem Fall sind jedoch Preiskriege unbedingt zu vermeiden.

■ **Im Service liegt Potenzial:** Durch zusätzliche Services bietet sich eine Chance zur Abmilderung der Krise. Media-Saturn bietet beispielsweise im Rahmen des „Powerservice 24“ Dienstleistungen (Lieferung, Montage, Wartung) zu Festpreisen an. Ein weiteres Beispiel für eine wirksame Sofortmaßnahme bietet die österreichische Baumarktkette BauMax, die, als Reaktion auf das stärkere Kostenbewusstsein der Kunden und die veränderte Nachfragesituation, ihr Angebot in den Bereichen Sanierung und alternative Heizsysteme erweitert hat. Künftig wird es in den Baumärkten auch umfassende Beratungsangebote rund um das Thema Sanierung, Dämmung und Montagendienste geben, in die externe Partner eingebunden werden.

Weitere Maßnahmen zur Umsatzsteigerung sind die Erhöhung des Anteils der Kunden mit Serviceverträgen oder die Erhöhung der Serviceflexibilität. Manche Unternehmen schwenken auch vom Erstmarkt auf den „Aftermarket“ um oder wandeln sich vom Produkt- zum Systemanbieter. Generell gilt, dass innovative Serviceangebote sich besonders gut für den Einsatz in der Krise eignen, da Umsetzung und Wirkung schnell erfolgen können.

SCHNELL UND BESONNEN HANDELN

Abschließend lässt sich sagen, dass, trotz der Eilbedürftigkeit, sämtliche Sofortmaßnahmen mit Sorgfalt ausgewählt werden müssen. Kriterien wie Machbarkeit, Schnelligkeit der Umsetzung, Absatzwirkung, Kosten, Gewinnbeitrag und Risiko sind strikt zu beachten. Da es keine allgemeingültigen Lösungen gibt, sollte immer eine individuelle Analyse durchgeführt werden. Vom Management sind zeitnahe Monitoring und Controlling ebenso wie hohe Glaubwürdigkeit gefordert.

Für jede Maßnahme ist zu beantworten, was konkret getan wird, wie umgesetzt wird, wer verantwortlich ist, wie kommuniziert wird und welche Wirkungen wie schnell eintreten. Über die Hinzuziehung von Beratern sollte nicht primär unter Kostenaspekten entschieden werden, sondern harte, nachweisbare Ergebnisverbesserungen und kurze Amortisationszeiten sollten den Ausschlag geben. Die Krise stellt neue und hohe Anforderungen an die Führung. Authentizität und Glaubwürdigkeit zählen noch mehr als in normalen Zeiten. Wenn es gelingt, in kurzer Zeit zu entscheiden und umzusetzen sowie allzu gravierende Fehler zu vermeiden, dann ist bereits ein großer Schritt in Richtung Krisenbewältigung getan. Nichts ist in der Krise wichtiger als die entschlossene Umsetzung.

Die aktuelle Krise bietet, wie gezeigt wurde, neben zahlreichen Herausforderungen durchaus Chancen, Umsatz und Gewinn zu halten oder sogar selektiv auszubauen. Wer jetzt einen kühlen Kopf bewahrt und überlegt handelt, wird nicht nur überleben, sondern gestärkt aus der Krise hervorgehen. Davon bin ich überzeugt.