

# Sofortmaßnahmen gegen die Krise

von Prof. Dr. Hermann Simon und Dr. Philipp Biermann

Die Autoren beschreiben im folgenden Beitrag Maßnahmen, die sofort umsetzbar sind und schnell wirken, als besten Weg durch die Krise.

Rasante Nachfrageeinbrüche, verängstigte Kunden, unumgängliche Entlassungen und Insolvenzen dominieren derzeit die Nachrichten, auch in der Logistikbranche. Zuletzt kündigte alleine die Deutsche Post DHL über 500 Stellenstreichungen aufgrund der Arcandor-Insolvenz an und nach aktuellen Schätzungen schrumpft die globale Exporttätigkeit im Jahr 2009 um bis zu 10 Prozent. Wie schon in der Vergangenheit werden in solchen Zeiten, genau wie in Boomphasen, die grundlegenden Gesetze des Marktes von manchen infrage gestellt. Sicher ist, dass das derzeitige wirtschaftliche Umfeld massiv das Kundenverhalten verändert. Im Folgenden werden die Ursachen des Nachfragerückgangs dargelegt sowie einige Beispiele für Sofortmaßnahmen gegeben.

## *Das Verhalten der Kunden ändert sich*

Die Angst vor der Zukunft ist aktuell ein starkes Verhaltensmotiv. Der Preis, das aufgrund seines hohen Einflusses auf Absatz und Gewinn zur Überwindung der Kaufverweigerung effektivste der vier Marketinginstrumente, müsste oftmals weit gesenkt werden, um den Widerstand beim Kunden zu brechen. Die entstehenden negativen Margen wären ruinöser als der drohende Absatzeinbruch.

An dieser Stelle wird bereits klar: Es handelt sich bei der vorliegenden um eine Absatz- und nicht um eine Kostenkrise. Bei einer Kostenkrise stellt die Konkurrenz aus Niedriglohnländern oder ein ungünstiger Dollarkurs das Grundproblem dar. In der momentanen Situation liegt die Ursache des Nachfragerückgangs jedoch vielmehr darin, dass Aufträge in Gänze ausbleiben.

Ein anderes Phänomen ist die Veränderung der Zeitpräferenz. Kurzfristige Wirkungen gewinnen gegenüber langfristigen an Gewicht; die Zeitpräferenz wird „gestaucht“. Somit werden zum Beispiel längerfristig ausgelegte Outsourcing-Verträge, die auf Kundenseite erst nach ein paar Monaten oder Jahren mit Kostenersparnissen verbunden sind, zu einer vertrieblichen Herausforderung.

Da viele Kunden mit Liquiditätsproblemen zu kämpfen haben, werden Finanzierung und Zahlungskonditionen entsprechend immer wichtiger. Wer sich als Lieferant großzügig mit Zahlungsaufschüben zeigt, kann Wettbewerbsvorteile für sich verbuchen. Salopp gesagt: „Cash is king, queen, and the entire royal family.“ Voraussetzung ist natürlich, und das gilt in der Logistik umso mehr, dass der betroffene Kunde mittelfristig wieder solvent wird.

## *Alle Gewinntreiber einsetzen, Vorsicht beim Preis*

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 (oder sogar deutlich mehr als im Containergeschäft) nicht Ziel sein kann, das Vorkrisen-Umsatzniveau zu halten, sondern lediglich das Ausmaß bestmöglich abzumildern. Da der Preis den mit Abstand stärksten Gewinntreiber darstellt, ist es besser, einen Absatz- als einen Preisrückgang hinzunehmen. Dies hat zwei Gründe: Zum einen ist damit zu rechnen, dass der Wettbewerb ebenfalls die Preisschraube lockert und der erhoffte Marktanteilsgewinn nicht eintritt. Zum anderen lassen sich einmal gewährte Preiszugeständnisse auch in Zeiten wieder anziehender Nachfrage nur sehr schwer revidieren. Für beide Phänomene lassen sich in der Logistik zurzeit zahlreiche Beispiele finden, wenngleich die betroffenen Unternehmen dies ungern öffentlich zur Schau stellen.

### *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 dem 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 ganz schafften, behalten die Software.

Ähnlich verhält es sich mit erfolgsbezogener Bezahlung. Durch die Übernahme eines Teils des Risikos lassen sich sogar Preisaufläge 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 sollten.

### *Vertrieb als Engpass*

In einer Absatzkrise wird der Vertrieb zum Engpassfaktor. Daher sollte sich die Aufmerksamkeit des Managements vermehrt auf diesen Faktor konzentrieren. Cross-Selling ist ein vielversprechender Weg den Um-

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

Ganz allgemein sollte in der Krise die Vertriebsleistung gesteigert und nicht gesenkt werden. Dies kann so-

### Zur Person



Prof. Dr. Hermann Simon



Dr. Philipp Biermann

Prof. Dr. Hermann Simon ist Gründer und Chairman der weltweit tätigen Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners. Dr. Philipp Biermann ist Director bei der globalen Strategieberatung. Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants: Die Beratungsarbeit des Unternehmens ist ganz auf Smart Sales Growth ausgerichtet. Die Unternehmensberatung ist mit 450 Mitarbeitern in 19 Büros weltweit vertreten.

gar bedeuten, dass in der Krise mehr für den Vertrieb ausgegeben wird. Dazu sollte die Kernvertriebszeit spürbar erhöht werden, was z.B. durch eine professionelle Besuchs- und Routenplanung erreicht wird. Ebenso müssen Kundenbesuche differenzierter gesteuert werden, denn nur wer wichtige Kunden auch intensiv betreut, kann in der Krise gewinnen.

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 sollen. Bei unausgelasteten Kapazitäten in vertriebsfernen Bereichen wie dem Innendienst ist es vielleicht ratsam, diese im Vertrieb einzusetzen. Die Kompetenz des Vertriebs hingegen lässt sich durch das Abwerben guter Verkäufer von der Konkurrenz (was in der Krise einfacher sein kann) und durch das innerbetriebliche Teilen von Wissen und Erfolgstaktiken der Top-Verkäufer steigern.

Mehr Fokus auf dem Verkauf sollte aber auch bedeuten, das Vertriebscontrolling zu intensivieren. In Zeiten, in denen jedes Prozent Marge zählt, müssen beispielsweise Rabattrichtlinien und ihre Umsetzung strikt überprüft werden.

### *Intelligentes Angebots- und Preismanagement*

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 zu antizipieren. Neben Preissenkungen haben aber auch Naturalrabatte ihre Vorteile. So wird etwa das Preisniveau erhalten und ebenfalls eine Mengenausdehnung erreicht. Konkret können Preiszugeständnisse in der Logistik an die Bedingung geknüpft werden, dass der Kunde beispielsweise ein deutlich höheres Frachtvolumen an den Anbieter vergibt als bisher. Bevor jedoch solche Angebote gemacht werden gilt es, die alten Preise zu verteidigen. Professionelle Vorbereitung und vertiefte Kenntnisse der Wertschöpfungsprozesse des Kunden sind dabei zwei wichtige Instrumente.

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 selbst stets der Überblick behalten und der eigene Rabattdschungel bereinigt werden. Eine weitere mögliche Maßnahme zur Preiserhöhung ist die separate Berechnung von bisherigen Inklusivleistungen wie es z.B. Ryanair 2006 mit Gepäckstücken tat. In jedem Fall sind jedoch Preiskriege unbedingt zu vermeiden. Dies kann u.a. auch durch neue innovative Preismodelle erreicht werden, die den Wettbewerb weg vom Einzelpreis hin zu einer Gesamtlösung migrieren.

### *Im Service liegt Potenzial*

Durch zusätzliche Services bietet sich eine Chance zur Abmilderung der Krise. Media-Saturn bietet beispielsweise im Rahmen des „Power-service 24“ Dienstleistungen (Lieferung, Montage, Wartung etc.) zu Festpreisen an. Weitere Maßnahmen zur Umsatzsteigerung sind die Erhöhung des Anteils der Kunden mit Serviceverträgen oder die Erhöhung der Serviceflexibilität. In der Logistik bieten sich hier beispielsweise spezielle (bisher unentgeltliche) Dienstleistungen rund um das Thema Reporting an. Generell gilt, dass innovative Serviceangebote sich besonders gut für den Einsatz in der Krise eignen, da Umsetzung und Wirkung schnell erfolgen können.

### *Es gilt schnell und besonnen zu handeln*

Obwohl es in der Krise Grund zur Eile gibt, müssen sämtliche Maßnahmen mit Sorgfalt ausgewählt werden. Kriterien wie Machbarkeit, Schnelligkeit der Umsetzung, Absatzwirkung, Kosten, Gewinnbeitrag und Risiko sind hier zu beachten. Da es keine allgemeingültigen Lösungen gibt, sollte immer eine individuelle Analyse durchgeführt werden. Nichtsdestotrotz bietet die aktuelle Krise, wie gezeigt wurde, neben zahlreichen Herausforderungen auch viele Möglichkeiten, Umsatz und Gewinn zu erhalten und sogar auszubauen. Wer jetzt einen kühlen Kopf bewahrt und überlegt handelt, wird nicht nur überleben, sondern auch gestärkt aus der Krise hervorgehen.